SIFAT MENEJMENTI

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS
TA’LIM VAZIRLIGI

G‘. HOJIAHMEDOV, I. YAXYAYEVA,
M. UMAROVA, A. USMONOV

SIFAT MENEJMENTI

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi tomonidan 5340200 – «Sifat menejmenti» ta’lim yo‘nalishi talabalari uchun darslik sifatida tavsiya etilgan

Cho‘lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi
Toshkent – 2012

УДК: 338.24(075)
КБК 30ц
S-61

Taqrizchilar:

Yo'ldoshev N. Q. *— iqtisod fanlari doktori, professor,*
Yusupova D. T., Mo'minov R. S. *— iqtisod fanlari nomzodlari, dotsentlar*

S-61 **Sifat menejmenti:** darslik /G'. Hojiahmedov [va boshq.]; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta-maxsus ta'lim vazirligi. -Toshkent: Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2012. — 228 b.
ISBN 978-9943-05-512-4

1. Hojiahmedov, G'.
2. Yaxyayeva, I.
3. Umarova, M.
4. Usmonov, A.

Kitob sifatni boshqarishning kasbga yo'naltirilgan kursini o'z ichiga oladi. U mahsulot, ishlar va xizmatlar, jarayonlar va boshqaruv tizimlari sifatini boshqarishning barcha masalalari va usullarining majmuini qamragan. «Menejment», «Standartlashtirish asoslari», «Korxonalarda iqtisodiyot va boshqaruv» mutaxassisliklari bo'yicha davlat ta'lim standartlarida belgilangan talablar hamda AQSH va Yaponiyaning universitetlarida o'qitilayotgan kurslar dasturlarining asosiy talablariga javob beradi.

Harbiy-sanoat majmuasida, shuningdek, xalq xo'jaligining turli sohalarida orttirilgan milliy va jahon tajribasini, jahon va respublika standartlaridagi ma'lumotlarni umumlashtiradi, ularni amaliyotda qo'llash imkoniyatlarini ko'rsatib beradi. Faoliyatni takomillashtirish va ishlab chiqarishni sertifikatlashtirishni tashkil qiladi.

Darslik talabalar, ilmiy xodimlar, iqtisodiyotga yo'naltirilgan oliy ta'lim muassasalari va fakultetlarining professor-o'qituvchilari, xususiy tadbirkorlar, korxonalar va tashkilotlar, hokimiyat va boshqaruv organlari muassasalarining rahbarlari hamda mutaxassislari uchun mo'ljallangan.

УДК: 338.24(075)
КБК 30ц

ISBN 978-9943-05-512-4

© G'. Hojiahmedov va boshq., 2012
© Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2012

KIRISH

Darslik malakali menejerlarni tayyorlash, mahsulot, tovarlar, xizmatlar va ishlar, jarayonlar va boshqaruv tizimlari sifatini boshqarishning zamonaviy usullarini o'rganish va o'zlashtirishni nazarda tutadi.

Oliy ta'lim standartlari iqtisodiyot (OTM) fakultetlari talabalarining «Sifatni boshqarish» yoki «Mahsulot sifatini boshqarish» fanlarini o'rganishlarini ko'zda tutadi. Kitobda sifatni boshqarish sohasidagi mavzular, bo'limlar va tushunchalar ifodalangan bo'lib, ular «Menejment», «Standartlashtirish asoslari», «Korxonalarda iqtisodiyot va boshqaruv» mutaxassisliklari bo'yicha ta'lim standartlari talablariga mos keladi, shuningdek, hozirgi davrda Yaponiya va AQSH OTMda menejerlarni tayyorlash uchun zarur hisoblangan masalalar ko'rib chiqilgan.

O'tgan asrning boshlarida yuzaga kelgan Teylor g'oyalari o'rnini sifatni boshqarishning yangi konsepsiya va tamoyillari egalladi. Ularning aksariyat qismi xalqaro standartlarda o'z ifodasini topdi. Bunday konsepsiyalardan biri faoliyat, biznesni boshqarishning zamonaviy konsepsiyasi bo'lib, u ingliz tilidagi adabiyotlarda ***Total Quality Management (TQM)*** deb nomlanadi.

Hozirda dunyoda sifatni boshqarishning turli tizimlaridan foydalanilmoqda. Lekin bu tizimlar muvaffaqiyatli faoliyat yuritish uchun ilg'or xalqaro kompaniyalar tomonidan o'zlashtirilgan sifatni tizimli boshqarishning sakkizta asosiy tamoyiliga asoslanib tashkil etilishi kerak. Bu tamoyillar sifatni boshqarish sohasidagi ISO – 9000 seriyali xalqaro standartlarni yangilashga asos bo'lib xizmat qiladi.

Birinchi tamoyil – **iste'molchiga e'tibor qilgan holda ish tutish.** Iste'molchilarning dididagi o'zgarishlarga tashkiliy, uslubiy va texnik jihatdan moslashish strategiyasini ishlab chiqish raqobatli bozor sharoitida faoliyat yuritayotgan har bir tashkilot va korxona uchun hayotiy jihatdan muhim.

Ikkinchi tamoyil – **boshqaruvning o'rni.** Bunga ko'ra rahbar sifatni boshqarishning barcha tamoyillariga tizimli yondashishi, ya'ni ularni o'zaro uyg'unlikda, aloqadorlikda tasavvur qilishi lozim. Bu esa sifatni boshqarish ishlarining muvaffaqiyatli yakunlanishiga xizmat qiladigan omillarni aniqlash va ularning yuzaga kelishi uchun zarur sharoitlarni yaratishga asos bo'ladi.

Uchinchi tamoyil – **ishchilarni jalb qilish.** Bu *TQM* ning asosiy qoidalaridan biri bo'lib, unga ko'ra har bir ishchi sifatni boshqarish faoliyatiga jalb qilingan bo'lishi kerak. Ularning har birida yaxshilanishga ichki ehtiyoj vujudga kelgandagina mazkur maqsadga erishish mumkin.

4207763

To'rtinchi tamoyil – **jarayonli yondashuv** va u bilan bog'langan beshinchi tamoyil – **boshqarishga tizimli yondashuv**. Bu tamoyillarga ko'ra mahsulotlarni ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va boshqaruv o'zaro bog'langan jarayonlarning majmuidir. Har bir jarayonga o'zining kirish va chiqishi, «ta'minotchilari» va «iste'molchilari»ga ega bo'lgan tizim sifatida qaraladi. Ushbu tamoyillarga amal qilish natijasida qaror toptirilgan iyerarxik tashkiliy tuzilmaga tayangan holda boshqaruvni amalga oshirishni ko'zlagan yondashuvlarda o'zgarishlar yasaladi. Yagona jarayonlarning tashkiliy jihatdan ajratilgan bo'linmalar tomonidan amalga oshirilishi oqibatida qiyinchiliklar va muammolar yuzaga kelishini amaliyot ko'rsatdi. Ularni bartaraf qilish yo'lida guruhli yondashuv ishlab chiqildi.

Shuningdek, **ISO – 9001** va **QS – 9000** standartlaridan shunday me'yor o'rin oldiki, unga ko'ra ta'minotchi yangi yoki takomillashgan mahsulotni ishlab chiqarishga tayyorlash uchun turli bo'linmalardan mutaxassislar guruhini shakllantirish vazifasi qo'yildi. Bunday guruhlar konstruktorlar, texnologlar, sifat xizmati mutaxassislari hamda boshqa xizmatlar bo'yicha mutaxassislarni o'z ichiga olishi zarur deb belgilandi.

Oltinchi tamoyil – **doimiy yaxshilash.** Yigirma yil avval sifat strategiyasi optimal sifat konsepsiyasiga asoslangan edi. Keyinchalik Yaponiya, so'ngra Amerika va Yevropa sanoati tajribasidan ma'lum bo'ldiki, yaxshilashning chegarasi bo'lmaydi, sifatni yaxshilash tadbirlari sistematik tashkil qilinishi va ularning o'zi boshqaruv tizimining tarkibiy qismiga, ya'ni tizimostiga aylantirilishi kerak.

Yettinchi tamoyil – **ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish.** Bu tamoyilni amalga oshirish asoslanmagan qarorlar qabul qilishdan voz kechishni targ'ib qiladi. Hisobot ma'lumotlarini to'plab, ularni tahlil qilish asosida qaror qabul qilish lozim. Shu maqsadda, bizgacha nazorat va tahlil qilishning, tartibga solishning statistik usullari ishlab chiqilgan va keng tarqalgan.

Sakkizinchi tamoyil – **ta'minotchilar bilan o'zaro manfaatli munosabatlar.** Ushbu tamoyil nafaqat tashqi, balki ichki ta'minotchilarga nisbatan ham tatbiq qilinadi. Shuni ta'kidlash lozimki, sifatni boshqarishning zamonaviy konsepsiyasi istalgan maqsadga yo'naltirilgan faoliyat turini boshqarish konsepsiyasidir. U faqat ishlab chiqarish sohasiga taalluqli bo'lib qolmay, davlat va munitsipal boshqaruv, qurolli kuchlar va boshqa sohalarda ham muvaffaqiyatga erishishni kafolatlaydi. E'tiboringizga taqdim etilayotgan ushbu darslik amaliy xususiyatga ega bo'lib, J. Xarringtonning «Amerika korporatsiyalarida sifatni boshqarish» kitobida umumlashtirilgan g'oyalar, iqtisodiyot nazariyasining zamonaviy evolutsiyasiga oid qarashlar, shuningdek, mahsulot va faoliyat sifatini boshqarishning mohiyati, vazifalari, asosiy usul va uslublari, bu sohada ish yuritishni tartibga soluvchi huquqiy nizomlar va standartlar o'rin olgan. Mazkur kitobdan talabalar va o'qituvchilar, korxonalar va muassasalarning amaliyotchi rahbarlari va mutaxassislari, tadbirkorlar foydalanishlari mumkin.

I QISM. SIFATNI BOSHQARISHNING TASHKILIY-IQTISODIY ASOSLARI

1-bob. BOZOR SHAROITLARIDA SIFAT VA RAQOBATBARDOSHLIK

Sifat – XXI asr bo'sag'asida raqobatning umumjahon maydoni

Sifat narxdan muhimroq. Ishlab chiqarish texnologiyalarining rivojlanishi va shaxs ehtiyojlari ta'sirida sifatning o'rni va ahamiyati doimiy ravishda ortib bormoqda. Madaniyat va ta'lim darajasining kun sayin yuksalib borishi tufayli iste'molchilarning didi va talabchanligi ham ortmoqda.

Raqobatbardoshlikni ta'minlashda XX asrning 80-yillarida sifatga talablar hal qiluvchi ahamiyat kasb etdi. Jahon bozorida mahsulotlarni xarid qilayotgan iste'molchilarning 80% dan ortig'i sifatni narxdan ustun qo'ymoqda. Ma'lumotlar sifat xarajatlarining umumiy ishlab chiqarish xarajatlarining 15–25% dan kam bo'lmagan qismini tashkil qilganini ko'rsatadi.

Kreditlash, sarmoya kiritish, imtiyozlar berish imkoniyatlari mahsulot sifatiga bog'liq. Masalan, Yevropaning bir qator davlatlarida shunday qonunlarga amal qilinadiki, ularga ko'ra muayyan mahsulotlar sifat sertifikatisiz bozorga kiritilmaydi. Mazkur sertifikat mahsulot sifatining Xalqaro standartlashtirish tashkiloti – ISO standartlaridagi talablarga javob berishini tasdiqlaydi. Boshqa sertifikatlashtirilmagan mahsulotlarning ikki barobar arzonga sotilishi shart qilib qo'yilgan.

Sifatga bog'liq tashkiliy-iqtisodiy va texnik muammolar allaqachon tadqiqot predmetiga, ularni hal qilish yo'llari fan tarmog'iga aylangan.

80-yillarning yirik urushi. Global iqtisodiyotda Ikkinchi jahon urushidan so'ng AQSH ning yetakchiligi mustahkamlandi. Butun dunyoda Amerika tajribasi o'rganildi va amaliyotda qo'llanildi. 1953-yilda ingliz mutaxassislari AQSH da ishlab chiqarishni tashkil qilish yuzasidan keng qamrovli islohotlarni o'tkazishgan. Biroq sifatni boshqarish sohasida ular oqilona statistik nazoratdan foydalanilayotganini qayd etdilar, xolos. Amerika korxonalari tanlanma kirish nazoratidan foydalanishgan va unga ko'ra mahsulotlarning 98%i yaroqli deb topilgan. Yaroqsiz mahsulotlar iste'molchi talablariga ko'ra bepul almashtirib berilgan.

Ilmiy-texnik taraqqiyot va Yevropa mamlakatlari iqtisodiyotining yuksalishi, «Yapon mo'jizasi» ning yuzaga kelishi natijasida ushbu mamlakatlardagi ilg'or korxonalar nuqsoni bor mahsulotlarni ro'yxatga olish va almashtirish bilan kifoyalanib qolmadilar. Sifatni boshqarishning murakkab tizimlari shakllantirila boshlandi. Bu tizimlar tarqala boshlaganda bozor *sifatning narxdan muhimligini* angladi. Natijada Amerika biznesi 70- va 80-yillarda yuqori sifatli mahsulotlarni past narxlarda bozorga taklif qilgan Yaponiya va

Yevropa firmalari tomonidan kuchli raqobatga duch keldi. 1987-yilda sifat bo'yicha mashhur Amerika mutaxassislaridan J. Xarrington bu davr haqida shunday yozgan edi: «80- yillarning yirik urushi harbiy harakatlardan emas, balki sanoat urushidan iborat va butun dunyodagi iste'molchilar bu urushning o'ljasi hisoblanadi. Amerika sanoatiga nafaqat Yaponiya, balki Osiyo va Yevropa tomonidan ham hujum uyushtirilmoqda. Qo'shma Shtatlarda ko'plab mahsulot turlarining takomillashuv darajasi aniqlanmaydi.

Barcha qatnashishi majbur bo'lgan buyuk kurash mamlakatimizda hukm surgan beparvolikka qarshi olib borilmoqda. Bunday falajlik «menga nima» yoki «bundan battari ham bo'lishi mumkin edi» naqlidagi munosabatlarda o'z aksini topadi.

Beparvolik insondagi qobiliyatlarning sust rivojlanishiga sabab bo'ladi. Saraton shishi kabi beparvolik butun Qo'shma Shtatlarni qamrab olgan holda ortib bormoqda va 90-yillarda mahsulotlar, xizmatlar hamda mehnatning raqobatbardoshliligiga erishish uchun biz bu kasallik bilan kurashishimiz kerak.

Prezident R. Reygan «Xyulett — Pakkard» kompaniyasining prezidenti J. A. Yangga ham ichki, ham tashqi bozorda Amerika sanoatining raqobatbardoshligini oshirish yo'llarini izlash bilan shug'ullanuvchi guruhni boshqarishni taklif qildi. Bunga Yang javoban quyidagilarni ta'kidladi: «So'nggi yigirma yilda xalqaro bozorda Amerika sanoatining raqobatbardoshligi pasayib ketgan. Tashqi savdo taqchilligining rekord darajasiga yetishi, yuqori texnologik sanoat tarmoqlarida ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar savdosida jahon bozori ulushining qisqarishi, bizning ishlab chiqarish sektorimiz daromadlarining pasayishi, mehnat unumdorligining sust o'sishi va real ish haqi o'sishining mavjud emasligi tushkunlikdan dalolat beradi»[1].

O'z faoliyatini yaxshilash yo'lida Amerika korporatsiyalarining olib borgan izlanishlari natijalari iste'molchilarning Amerika mahsulotiga ishonchini tiklashga yordam berdi. 1985-yilning oktabrida Gellap instituti qoshidagi Sifatni nazorat qilish bo'yicha Amerika jamiyati (SNQAJ) iste'molchilar so'rovini o'tkazdi. Bu so'rov iste'molchilarning 27%i Amerika mahsulotlarining sifati oshishiga ishonch bildirmasligini ko'rsatdi. Bu SNQAJ uchun 1980-yilda o'tkazilgan so'rovlarga nisbatan 250% ga ijobiy siljish yuz berganidan dalolat beradi. So'rov natijalariga ko'ra 1985-yilda so'ralgan iste'molchilarning 33%i xorijiy buyumlar Amerika buyumlariga sifat bo'yicha tenglasha oladi va ulardan yaxshiroq, deb hisobladilar (ijobiy siljish 227% dan ko'p).

XXI asr bo'sag'asida Rossiyaning katta urushi — bu sanoat urushidir va butun dunyodagi iste'molchilar bu urushning «o'ljalari» hisoblanadi. Xarrington tomonidan tavsiflangan davrda Rossiyaning holati AQSH nikiga o'xshab ketadi. Lekin Yevropa, Osiyoning yangi sanoatlashgan davlatlari,

---

[1] *Харрингтон Дж. Х.* Управление качеством в американских корпорациях: Сокр. пер. с англ. / Под. ред. Л. А. Конарева. М.: Экономика. 1990. 29—30 с.

AQSH, Yaponiya tomonidan Rossiya xo'jaligi, sanoatiga hujum amalga, oshirilmoqda. Ko'plab Rossiya mahsulotlari va xizmatlari jahon bozorida raqobatlasha olmaydi. Rossiya eksporti qisqarib bormoqda. Shu bilan birga, ijobiy siljishlar ham ko'zga tashlanadi. Masalan, Rossiyada sifat sohasidagi tadqiqotlar va ishlanmalar keng ko'lamda muvaffaqiyatli olib borilgan. Ular alohida yo'nalishlarda hatto jahon darajasidan bir necha o'n yilga ilgarilab ketdi. Lekin amaliyotda sifatni boshqarishning samarali tizimlari faqat harbiy-sanoat komplekslarida (HSK) yaratilgan va tatbiq etilgan.

HSK o'z vaqtida sanoatning asosiy tarmoqlarini o'z ichiga olgan. HSK tarmoqlari, korxonalarida fuqarolik maqsadlaridagi mahsulotlar ham ishlab chiqarilgan, lekin bu ishlar qoloq texnik negizda amalga oshirilgan. Ko'p hollarda iste'mol bozori uchun mahsulotlar harbiy ishlab chiqarish chiqindilarini qayta ishlash yo'li bilan tayyorlangan.

Iqtisodiyotning sof fuqarolik sektori tarmoqlarida ham texnik asos, ishlab chiqarishni tashkil qilish ortda qolgan edi. Iqtisodiyotning fuqarolik sektorida ish yuritayotgan mutaxassislar va rahbarlar uchun 90-yillargacha sifatni boshqarish sohasida HSK yutuqlari erishib bo'lmaydigan holatda edi va ko'pchiligi hanuzgacha ular uchun erishilmaydigan ahvolda.

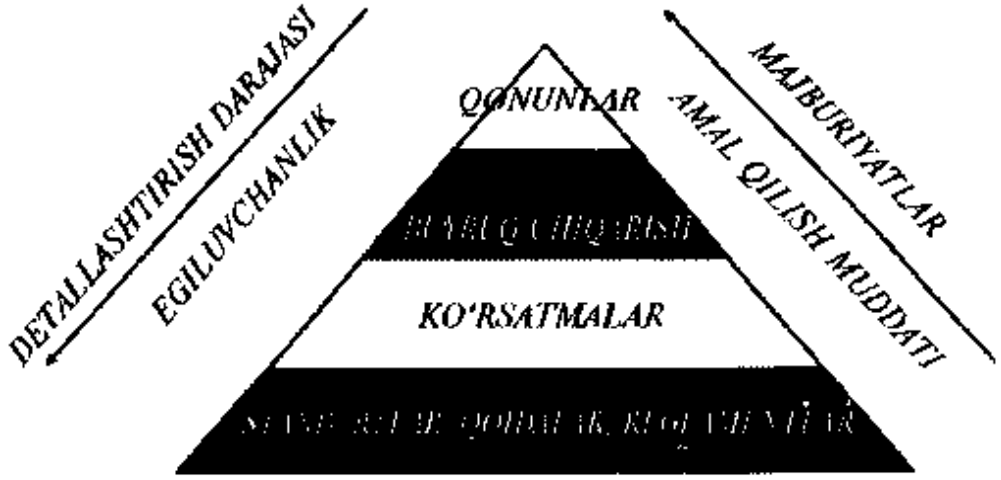
HSK da sifatni boshqarish sohasidagi yutuqlar yangi mahsulotni yaratish bo'yicha tadqiqotlar va ishlanmalar bosqichida qo'llaniladigan sifatni texnologik ta'minlash usullari, nazorat kartalari orqali sifatni statistik tartibga solish (shu jumladan, avtomatlashtirilgan, maxsus davlat va tarmoq standartlari)ni o'z ichiga oladi.

Bunday yutuqlarga mahsulot sifatini boshqarishning birlashgan tizimlari – MSBBT, korxonalar va alohida bo'linmalar faoliyatini boshqarishning kompleks tizimlari (KABFBKT), ta'minotchilar bilan ishlashning shakllari va usullarini kiritish mumkin. Ushbu ishlanmalarning katta qismi amaliyotda dastlab Yaponiya yoki AQSH da emas, balki Rossiya va MDH davlatlarining HSK tarmoqlarida qo'llanilgan. Shubhasiz, bozor iqtisodiyoti sharoitida sifatni boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy masalalari ko'p hollarda yangicha yondashuvlar asosida hal qilinadi. Biroq orttirilgan tajriba va milliy fan salohiyatidan bu sohada foydalanish nihoyatda foydali.

Sifatni boshqarishning xorij tajribasi

Jahon hamjamiyati mahsulot sifatiga texnik talablarni me'yorlashga yagona yondashuvni ishlab chiqdi. Ko'rsatma beradigan hujjatlar pog'onalarining piramidasi 1.1-rasmda keltirilgan. Bunda qonunchilikka sifat va uni ta'minlash usullarini davlat tomonidan tartibga solish shakli sifatida qaraladi. Dunyoning turli mintaqalaridagi standartlashtirish, sertifikatlash va metrologiyaning qonunchilik asoslari 1.1-jadvalda berilgan.

Ilmiy-texnik taraqqiyotning hozirgi rivojlanish bosqichida mahsulotning sifati milliy iqtisodiyotlar rivojlanishining asosiy muammolariga aylanmoqda.



1.1- rasm. **Texnik me'yorlar va talablar piramidasi.**

Barcha sanoati rivojlangan mamlakatlarda jahon bozorida mahsulotning sifati, raqobatbardoshligini oshirish muammosini hal qilish yo'llari faol izlanmoqda.

AQSH, Yaponiya va G'arbiy Yevropa misolida sifatni boshqarishning rivojlanish tarixini ko'rib chiqamiz.

1.1-jadval

Dunyoning turli mintaqalarida standartlashtirish, sertifikatlash va metrologiyaning qonunchilik asoslari (sanoati rivojlangan davlatlar misolida)			
Mintaqa (davlat)	**Standartlashtirish qonuni**	**Sertifikatlashtirish qonuni**	**Metrologiya qonuni**
Amerika (AQSH misolida)	Kataloglashtirish va standart-lashtirish haqida (1954-yil)	Iste'mol mahsulotlarining xavfsizligi haqida (1972-yil)	Metrologik tizim to'g'risida (1986-yil)
Osiyo (Yaponiya misolida)	Sanoatning standartlashtirili-shi haqida (1949- va1980-yillarda o'zgar-tirish kiritilgan)	Iste'mol mahsulotlarining xavfsizligi haqida (1973-yil)	O'lchovlar haqida (1985-yil)
Yevropa (Germaniya misolida)	DIN va federal hukumat o'rtasidagi kelishuv (1979-yil)	– texnik vosita-larning xavfsizligini ta'minlash haqida (1968-yil) – atrof muhitni muho-fazalash haqida (1974- yil)	– oziq-ovqat mah-sulotlari va ommaviy foydalanish tovarlari haqida (1974-yil) – o'lchash ishi haqida (1985-yil) – o'lchov birliklari va tekshirish haqida (1985-yil)

Sifatni boshqarishning AQSH tajribasi. Amerikada sanoat inqilobi hunarmandchilikka nuqta qo'ydi. Hunarmand ishlab chiqarishni boshidan oxirigacha nazorat qilar edi. U sifatni tekshirgan, xomashyoni sotib olgan, savdo qilgan va boshqaruv funksiyalarini bajargan. Bundan tashqari, tayyor mahsulotni ham nazorat qilgan.

XIX asrda seriyali ishlab chiqarishga o'tish natijasida yangi turdagi ishchiga ehtiyoj paydo bo'ldi. Fabrikalarda doimiy takrorlanuvchi operatsiyalarning muayyan ketma-ketligini bajaradigan ishchilarga zarurat yuzaga kelgan. Bunday ishchilardan yuqori tayyorgarlik darajasi va kasbiy ko'nikmalar talab qilinmagan. Boshqarish uslubi ishchining jihozlar, ish ko'nikmalariga ega bo'lmasligi, muloqot qilishga intilmasligi va mehnatga qiziqmasligiga asoslangan edi. Bu esa ishchilar va rahbarlar jamoasi o'rtasida kelishmovchiliklarni keltirib chiqargan. Ishchi faqat o'ziga berilgan buyruqlarni bajargan. Agar u yomon ishchi bo'lsa, uni ishdan bo'shatishgan.

Amerikada bu tizim kam xarajat qilib ko'proq mahsulot ishlab chiqarishga imkon bergan. Global sanoat salohiyatining katta qismi yo'q qilingan Ikkinchi jahon urushidan keyingi davrda hamma davlatlarda keng iste'mol mahsulotlarining yuqori tanqisligi yuzaga kelgan. AQSH ning hududi to'pga tutilmagan yoki quruqlikdagi janglar maydoniga aylanmagan. Sobiq askarlarning uyiga qaytishi natijasida butun dunyoda ortgan ehtiyojlarni qondirish uchun AQSH sanoati tez o'sib, muzlatgichlar, televizorlar, avtomobillar va radiopriyomniklarni cheklanmagan miqdorda ishlab chiqara boshlagan. 40—50-yillarda Amerikada ishlab chiqarilgan mahsulotlarning sifati past edi. Faqat rejalashtirilgan hajmda mahsulot ishlab chiqarishga e'tibor berilgan.

Sifatning past darajasi oqibatida sarflanadigan katta xarajatlar AQSH sanoati uchun jiddiy muammoga aylangan. Namunaviy Amerika korxonasining barcha joriy xarajatlarining 20—25%i mahsulotlarning nuqsonlarini aniqlash va bartaraf qilishga sarflangan. Boshqacha aytganda, korxona ishchilarining chorak qismi hech narsa ishlab chiqarishmagan — ular birinchi safar noto'g'ri bajarilgan ishlarni tuzatishgan. Agar bunga korxonadan chetga chiqqan va bozorga kelib tushgan nuqsonli buyumlarni ta'mirlash yoki almashtirib berish xarajatlarini qo'shadigan bo'lsak, u holda past darajadagi sifat oqibatida sarflanadigan umumiy xarajatlar ishlab chiqarish xarajatlarining 30 va undan ko'p foizini tashkil qiladi.

AQSHning ko'plab mutaxassislari past sifatni Amerika mahsuloti uchun mehnat unumdorligi va uning raqobatbardoshligi o'sishining asosiy to'sig'i deb baholashgan.

Sifat darajasini oshirish yoki mag'lub bo'lish — Amerika sanoati uchun boshqa muqobil yo'l bo'lmagan.

Sifat muammosini hal qilishda ko'p hollarda Amerika mahsulotini raqobatchilardan himoya qiluvchi turli proteksionistik choralar: tariflar, kvotalar to'lovlari izlangan.

Amerika tadbirkorlarining talabi bilan AQSH ma'muriyati Amerikaning avtomobil, po'lat, maishiy elektronika, mototsikllar va h.k. ni ishlab chiqaruvchilarini himoyalash yuzasidan proteksionistik choralar ko'rgan. Mahsulotning sifati asosiy maqsadga aylangan Amerikaning yetakchi kompaniyalarida ham sifatga iste'molchilarning ehtiyojlarini qondirish yo'li emas, balki ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish vositasi sifatida qaralgan.

Shu bilan birga, AQSH firmalarining dadil fikrlovchi boshqaruvchilari Amerika mahsulotlarining sifatini oshirish zarurligini anglab yetdilar. Buning uchun quyidagilarni rivojlantirishga qaror qilingan:

1) ishchilarni motivatsiyalash;
2) sifat to'garaklari;
3) statistik nazorat qilish usullari;
4) xizmatchilar va boshqaruvchilarning tafakkurini yuksaltirish;
5) sifat xarajatlarini hisobga olish;
6) sifatni oshirish dasturlari;
7) moddiy rag'batlantirish.

AQSH da 80-yillarning boshida sifatni boshqarish sifatni rejalashtirish bilan birgalikda olib borildi. Bu sifat xizmatining muhim yutug'i bo'ldi. Bunda ishlab chiqarishning ichki iste'molchisiga yetarli darajada e'tibor berilmagan — firmaning ichki ehtiyojlarini hisobga olmagan holda sifatni oshirish rejalari tuzilgan. Sifatni boshqarishning bunday jarayoni qo'shimcha muammolarni paydo qilgan.

Sifatni oshirish va nuqsonlarni aniqlash usuli sifatida korxonalarda bevosita ish joylarida o'qitishning tashkil qilinishi 80-yillarga xos. Ta'minotchilar ham o'zlarining xodimlarini sifatga o'qitishga harakat qilishgan.

O'sha davrda AQSH da E. Demingning «Sifat, unumdorlik va raqobatbardoshlik» va «Inqirozdan chiqish» nomli ikkita kitobi nashrdan chiqqan. Bu monografiyalardan «14 qoida» nomi bilan tanilgan Demingning falsafasi o'rin olgan bo'lib, ular umumiy sifat (Total Quality) ning asosini tashkil qilgan.

AQSH da sifat muammosi teran anglay boshlangan. Amerika sanoatida resurslar, salohiyat, qadr-qimmat va yuqori ish haqi to'lanadigan yuqori pog'ona rahbariyati mavjud. Ishchilar va boshqaruvchilar o'rtasidagi yangi munosabatlar AQSH da yangi texnik inqilobga zamin tayyorlaydi. Chunki mazkur munosabatlar yangi texnologiya, mahsulotning yangi turlarini ishlab chiqishga sarflanadigan katta kapital qo'yilmalar hamda mahsulot va ishning sifatini oshirish asosiga qurilgan.

AQSH ning mutaxassislari sifatni boshqarishga katta umidlar bildirishmoqda, chunki bu, ularning fikricha, rahbarlarning tafakkurini keskin o'zgartirish, korporativ madaniyatni to'liq qayta ko'rib chiqish va Amerika mahsulotining sifatini uzluksiz oshirish yo'llarini izlashga tashkilotning barcha pog'onalarini doimiy safarbar qilishi kerak.

Mashhur Amerika mutaxassisi A. Feygenbaumning ta'rifiga ko'ra, «sifat – yevangelizm emas, oqilonalashtirish taklifimas va shior ham emas, u hayot tarzidir». Yangi tendensiyalarga AQSH ning o'rta pog'onadagi rahbarlari ko'proq qarshilik ko'rsatyaptilar. Ularning ko'pchiligi uchun sifat yondashuviga asoslangan boshqaruv siyosati ularning nufuzi va hatto lavozimiga xavf tug'diradi. Ishlab chiqarish ishchilari esa o'z ishlarining sifati uchun mas'uliyatni qabul qilishga tayyor.

Buyurtmachilar (iste'molchilar) ning talablarini qondirish sifat sohasidagi inqilobning negizi hisoblanadi. Konveyerdagi har bir ishchi o'zidan oldingi ishchi mahsulotlarining iste'molchisi hisoblanadi. Shuning uchun, har bir ishchining vazifasi navbatdagi ishchini mehnat mahsuloti bilan qoniqtirishdan iborat.

Miliy mahsulotning sifatini oshirish masalalariga qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi hokimiyat tomonidan e'tibor davlatning iqtisodiy rivojlanishidagi yangi yo'nalishga aylandi. Sifatni oshirish uchun umummilliy kompaniyaning asosiy vazifalaridan biri – «Eng avval – sifat!» shioriga amalda rioya qilish. Ushbu shior ostida sifatni nazorat qilish bo'yicha Amerika jamiyati (SNAJ) tashabbusi bilan sifat oyliklari o'tkaziladi. Mazkur jamiyat 1946-yilda tashkil topgan bo'lib, mamlakatdagi yetakchi ilmiy-texnik jamiyatdir va hozirgi kunda 53 ming jamoaviy va shaxsiy a'zolariga ega.

AQSH Kongressi mahsulotning sifatini oshirish sohasida erishilgan alohida yutuqlar uchun Malkolm Boldridj nomli milliy mukofotni ta'sis etgan. Bu mukofot har yili uchta eng yaxshi firmaga topshiriladi. Umumjahon sifat kuni deb belgilangan noyabrning ikkinchi choragida AQSH Prezidenti mukofotni taqdim qiladi.

Sifat sohasida Amerika tajribasini tahlil qilgan holda uning quyidagi o'ziga xos xususiyatlarini qayd qilamiz:

– matematik statistika usullari orqali mahsulot ishlab chiqarish sifatini qattiq nazorat qilish;

– miqdor va sifat ko'rsatkichlari bo'yicha ishlab chiqarishni rejalashtirish jarayoniga e'tibor berish, rejalar bajarilishining ma'muriy nazorati;

– firmani boshqarishni takomillashtirish.

Mahsulotning sifatini muntazam oshirishga qaratilgan choralar AQSH ning Yaponiyadan katta farqlar bilan ortda qolishini bartaraf etdi. Bu, o'z navbatida, yagona, global bozorga aylanayotgan jahon bozorida raqobat kurashini kuchaytirib yubordi.

Yaponiyaning sifatni boshqarish tajribasi ishning sifatini oshirish hech qachon tugamasligini ko'rsatadi. 1945-yilda Yaponiya vayron bo'lgan, sanoati to'liq ishdan chiqqan edi. Shuningdek, o'sha davrda Yaponiyaning texnikasi qoloq holatda bo'lgan. Zamonaviy radiotexnikada katta ahamiyatga ega bo'lgan Yaponiyada ishlab chiqarilgan kuchaytirgichlar uchun kichik chastotali transformator 250 gramm og'irlikda edi. Ayni vaqtda AQSH da bu apparatning konstruksiyasining vazni atigi 30 gramm bo'lgan.

Suv bilan to'yintirilgan Yaponiya transformatori 15 daqiqada ishdan chiqardi, Amerikaniki esa germetik qoplama bilan to'liq o'ralgan va suv o'tkazmaydi.

Biroq 40-yillarning oxiri – 50-yillarning boshida sifatni boshqarish bo'yicha Amerikaning E. Deming va J. Juran kabi mashhur olimlari sabog'ini olgan yapon mutaxassislari bu bilimlardan Yaponiya sanoatida muvaffaqiyatli foydalana boshladilar.

Deming davri tatbiq qilindi. U mahsulotni loyihalash, ishlab chiqarish, sotish, tahlil qilish va sifat darajasini oshirish uchun o'zgarishlar – PDCA sikli «rejalashtirish – bajarish – tekshirish – tuzatish ta'sirlari» («plan – do – check – action»)ni bog'lagan.

Texnologik jarayonni boshqarish uchun nazorat kartalari faol qo'llanilgan. Deming nomidagi mukofot uning kitoblari, ma'ruzalari topshiriladigan mualliflik mukofoti sifatida ta'sis qilingan. Deming oltin medali alohida shaxs yoki korxona uchun 1951-yildan boshlab berib kelinmoqda. Bularning hammasi sifatni boshqarishdan rahbariyatning quroli sifatida foydalanishni ta'minladi. Yaponiyaning ilg'or firmalarida sifatni tizimli boshqarishning tamoyillari va kompleks yondashuvi bosqichma-bosqich tatbiq qilingan. Shunga o'xshash firmalarning tajribasi chuqur o'rganilmoqda, tahlil qilinyapti, ular AQSH va G'arbiy Yevropa davlatlaridagi holat bilan taqqoslanmoqda.

Sifatni boshqarishga Yaponiyaning yondashuvi bir qator o'ziga xos xususiyatlarga ega, biroq qiyosiy tahlil uning nazariy qoidalari jahon tajribasi bilan umumiy xususiyatga egaligini ko'rsatmoqda. Bu konsepsiya to'liq va to'g'ri tatbiq qilingan ilg'or xorijiy firmalarning sifatni boshqarish tizimlari bir-biriga o'xshash, ularni qo'llash va rivojlantirish mexanizmlarida ham umumiylik mavjud.

Sifatni boshqarishga Yaponiya yondashuvining o'ziga xos xususiyatlari: 1) barcha bo'linmalarda mehnat jarayonlari va natijalarini doimiy takomillashtirish; 2) mahsulotning sifatini emas, balki jarayonlarning sifatini nazorat qilish; 3) nuqsonlarga yo'l qo'yilish ehtimolini bartaraf qilish; 4) oldingi operatsiyadan keyingisiga o'tishda yuzaga keladigan muammolarni tadqiq va tahlil qilish; 5) «Sening iste'molching – keyingi ishlab chiqarish operatsiyasini bajaruvchi» tamoyilini ilgari surish; 6) bevosita ijrochining zimmasiga mehnat natijalarining sifati uchun javobgarlikni yuklash; 7) inson omilidan faol foydalanish, ishchilar va xizmatchilarning ijodiy salohiyatini oshirish, «Yaxshi odamga yomon ishlash uyat» maqoliga rioya qilish.

«Yapon mo'jizasi» ning asosiy g'oyasi – har qanday sohada ilg'or texnologiyalarni qo'llash. Firmalarda hisoblash va mikroprotsessor texnikasi, yangi materiallar, loyihalashning avtomatlashtirilgan tizimlari, to'liq kompyuterlashtirilgan statistik usullar keng tatbiq qilinmoqda.

So'nggi yillarda sifatni boshqarish tizimini ishlab chiqishning o'ziga xos xususiyati iste'molchilar va ta'minotchilar bilan aloqalar tizimini uning tarkibiga kiritishdir.

Sifatni navbatdagi oshirish muammosini hal qilish yo'llarini firmalarning rahbarlari ta'minotchilar, ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarning bir-biriga ishonchi va hamkorligida ko'radilar. Bunda xoh ta'minotchi yoki iste'molchi, xoh ishlab chiqaruvchida yuzaga kelgan kamchiliklarni aniqlash va ularni qisqa vaqtda bartaraf qilishga o'zlarini mas'ul deb biladilar.

Buyurtmachi bilan uzoq muddat ishlovchi shaxsiy pudrat tarmoqlarini tashkil qilish amaliyoti e'tiborga loyiq. Hatto erkin raqobat sharoitlarida ham mazkur tamoyilning samara berishi Yaponiya firmalarida isbotlangan. Ushbu tamoyil pudratchilarning yillik tanlovini o'tkazishga asoslangan G'arb amaliyotiga nisbatan ustunliklarga ega.

Ta'minotchilarning shaxsiy tarmog'ini tuzish buyurtmachilarga ham jiddiy vazifalarni yuklaydi. Ular sifatni ta'minlashning amal qilinyotgan tizimostilari, mahsulot sifatining nazoratini yo'lga qo'yish, ishlab chiqarish quvvatlarini modernizatsiyalash kabi ishlarda moliyaviy, texnik va tashkiliy yordam ko'rsatish orqali pudratchi korxonalar bilan bog'langan. Bu maqsadda mahsulot sifati sohasida ta'minotchilar ishlarining holatini, ishlab chiqarish imkoniyatlari, xodimlarni tayyorlash hamda o'qitishni o'rganish, yetkazib berilayotgan mahsulotning sifatiga bog'liq bo'lgan boshqa tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirishni ko'zda tutgan maxsus dasturlar ishlab chiqiladi. Mahsulot sifatini oshirishning yo'llarini hamkorlikda izlashga asoslangan ta'minotchilar bilan o'zaro ishonch munosabatlari mavjud bo'lganda vaqt va vositalarni sezilarli darajada tejaydigan, ta'minotchi – firmadan kelayotgan materiallar va detallarning kirish nazoratini o'tkazish uchun kerak bo'lgan Yaponiyada keng tarqalgan o'zaro ishonch tizimiga o'tish mumkin.

Yaponiya mutaxassislarining fikriga ko'ra, ishni majburiyatlar mantig'ini himoya qilishdan emas, balki ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilishdan boshlash, hamkorlikdagi izlanishlar, jamoaning qarorlariga tayanish kerak.

Xodimlarni o'qitish va tayyorlash sifat bo'yicha muvaffaqiyatli ish yuritishni kafolatlaydi.

O'qitish jarayonini yuqori boshqaruv bo'g'inidan boshlash maqsadga muvofiq. Bu ishga mutaxassis – maslahatchilarni jalb qilish zarur. O'qitish jarayonida tushuntiriladigan sifat bo'yicha faoliyat haqidagi ma'lumotlar muayyan harakatlar va tavsiyalar bilan birgalikda olib borilishi kerak. Zarur maqsadlar (unumdorlikni oshirish, nuqsonlilik darajasini pasaytirish) asosida shaxsiy o'qitish dasturini tuzish afzalroq.

Sifatni kompleks boshqarish g'oyasini tatbiq qilish va tarqatish bo'yicha liderlik kompaniyaning yuqori rahbariyatiga tegishli bo'lishi kerak. Bu qoida muvaffaqiyatning yagona asosi hisoblanadi.

So'nggi yillarda o'qitish eng ilg'or usullar asosida olib borilmoqda. Shaxsiy EHM lardan foydalangan holda sifat bo'yicha ishbilarmonlik o'yinlarini olib borish dasturlari ishlab chiqilgan. O'rganuvchining o'zi qaror qabul qiladi va tasavvuridagi korxonaning yuqori raqobatbardoshlikdagi mahsulotga erishishi uchun eng qulay sharoitlarni yaratishga harakat qiladi.

Ishchilarni o'qitish ularning bevosita rahbarlari — ustalar, uchastka boshliqlari tomonidan amalga oshiriladi. Ustalar, uchastkalar va sexlarning boshliqlarini o'qitish 6 kunlik nazariy kurs va 4 oylik amaliy faoliyatdan iborat.

«Nissan Motor» kompaniyasida ish faoliyatining dastlabki 10 yilida o'qitish ishlab chiqarishdan ajralgan holda amalga oshiriladi va bunga kamida 500 kun sarflanadi. Keyinchalik o'qitish kechqurunlari va dam olish kunida bevosita ish joylarida davom etadi. Vaqti-vaqti bilan barcha toifadagi ishlayotganlar, shuningdek, rahbarlar attestatsiyadan o'tkazilib, o'qitish jarayoni yakunlanadi. Mos bo'linmalarning rahbarlari mutaxassislar ishtirokida attestatsiyalashni o'tkazadilar. Ishchilarning toifalariga mos ravishda attestatsiyalash 3, 6 oy va 1 yilda bir marta olib boriladi.

Bir qator mutaxassislar firmaning imtihonidan tashqari davlat imtihonini ham topshiradilar. Masalan, «Tabay Espek» firmasida ishchilarning 75%i Mehnat vazirligining davlat attestatsiyasidan o'tishgan. Davlat attestatsiyasidan oldingi o'qitish pullik va unga firma haq to'laydi. Davlat attestatsiyasidan o'tgan ishchining ish haqiga qo'shimcha to'lanadi.

Atestatsiyalash natijalari ish joylariga osib qo'yiladi. Uch martagacha attestatsiyadan o'tishga ruxsat beriladi. Uch marta attestatsiyadan o'tmagan ishchi berilgan ish joyida kasbiy jihatdan ishga yaroqsiz hisoblanadi.

O'qitishning juda muhim foydali samarasi bor: sifat odamlarning o'z ishiga shaxsiy munosabatlarini yaxshi tomonga o'zgartiradi. Sifatning 90%i tarbiya, anglanganlik bilan va faqat 10%i bilimlar bilan tavsiflanadi, deb o'ylashadi.

O'quv dasturlari atigi 10% ni berishi mumkin, lekin ular ishchilarning sifatga munosabatini o'zgartiruvchi kuch hisoblanib, bu munosabat keyinchalik rag'batlantirishlar vositasida doimiy qo'llab-quvvatlanishi kerak.

Sifat to'garaklariga katta e'tibor beriladi. To'garaklar ixtiyoriy shakllantiriladi. Tadqiqotlar to'garaklarga qatnash va yig'ilishlardagi faollik bilan sifatning ichki masalalarini hal qilishdagi ixtiyoriylik, mustaqillikda bevosita aloqa mavjudligini ko'rsatdi. To'garaklarning majlisi — ish vaqtida o'tkaziladigan noishlab chiqarish faoliyatining yagona turi. Majlislar har haftada o'tkaziladi. Agar to'garaklar ishdan keyin to'plansa, ishdan tashqari vaqt sifatida kompaniya qo'shimcha haq to'laydi. Sifat to'garaklarining shiorlari: «Sifat korxonaning taqdirini hal qiladi»; «Bugun chiroyli ko'ringan narsa ertaga eskiradi»; «Har daqiqada sifat haqida o'yla».

Sifat to'garaklarining sex va zavod konferensiyalari muntazam o'tkaziladi. Sifat to'garaklarining konferensiyalari yiliga ikki marta butun kompaniya miqyosida o'tkaziladi. Sifat to'garaklari vakillarining umumyapon syezdlari ham o'tkaziladi. To'garak Yaponiya olimlar va muhandislar birlashmasi (JÚSE) da ro'yxatdan o'tgan bo'lsa va «Sifat ustasi va nazorati» jurnalida bu ma'lumot chop etilgan bo'lsa, u holda bunday to'garak rasmiy tan olingan hisoblanadi.

Yaponiya korxonalarida xodimlar uchun «beshta nol» nomini olgan sifatni ta'minlashda qatnashish dasturi ishlab chiqilgan. U qisqa qoidalar – maqollar ko'rinishida shakllantirilgan:

– yaratmaslik (nuqsonlarning yuzaga kelishi uchun sharoit);
– yubormaslik (nuqsonli mahsulotni keyingi bosqichga);
– qabul qilmaslik (nuqsonli mahsulotni avvalgi bosqichdan);
– o'zgartirmaslik (texnologik tartiblarni);
– takrorlamaslik (xatolarni).

Bu qoidalar ishlab chiqarishni tayyorlash va ishlab chiqarish bosqichlari uchun detallashtirilgan hamda har bir ishchiga yetkazilgan.

Shu tarzda, Yaponiyada sifatga munosabatning asosiy jihatlarini ko'rib chiqamiz:

– boshqaruv va texnologiya sohasida ilmiy ishlanmalarni keng tatbiq etish;

– ishlab chiqarishni boshqarish, tahlil qilish va nazorat qilishning hamma operatsiyalarining yuqori kompyuterlashtirilganlik darajasi;

– insonning imkoniyatlaridan maksimal darajada foydalanish. Buning uchun ijodiy faoliyatni rag'batlantirish (sifat to'garaklari), o'zining firmasiga sodiqlik ruhida tarbiyalash, xodimlarni tizimli va har tomonlama o'qitish choralari ko'riladi.

Sifatni boshqarishning Yevropa tajribasi. Agar AQSH va Yaponiyada ko'p yillardan beri sifatni oshirish dasturlari amalga oshirilayotgan, sifat masalalari bo'yicha faol siyosat olib borilayotgan, sifatni uzoq muddatli rejalashtirish bajarilayotgan bo'lsa, Yevropada kamdan kam istisnoli holatlarda sifatni boshqarish sifatni nazorat qilishdan ortda qolishda davom etgan.

1980-yillarda butun Yevropa bo'ylab mahsulotlar va xizmatlarning sifatini yaxshilashga intilish kuzatildi. ISO – 9000 seriyasidagi standartlar asosida sifat tizimlari keng tatbiq qilindi. Bu sifat masalalarini yanada muhim o'ringa olib chiqdi, yanada ishonchliroq ta'minotlar va umuman sifatning yanada barqaror darajasiga erishishni ta'minladi.

G'arbiy Yevropa davlatlari mahsulotlar va ish kuchining samarali ayirboshlanishini ta'minlovchi yagona talablar va tartiblarni ishlab chiqdilar, yagona Yevropa bozorini yaratishga tayyorgarlik ko'rdilar.

Mintaqa miqyosida muvofiqlashtiruvchi maxsus birlashmalar yoki tashkilotlar bunday faoliyatda muhim o'rin egallaydi. 1993-yil 1-yanvarda e'tirof etilgan ochiq umum Yevropa bozoriga tayyorgarlik jarayonida yagona standartlar, texnologik ko'rsatmalarga yagona yondashuvlar ishlab chiqilgan, ISO – 9000 seriyasidagi standartlar asosida yaratilgan sifat tizimlariga tayanilib milliy standartlar tuzilgan, ularning Yevropa analoglari – 29000 seriyasidagi EN lar amaliyotga tatbiq qilingan. Bu standartlarga mos ravishda sifat tizimlarini sertifikatlash, EN 45000 seriyasidagi standartlarning talablariga muvofiqlikda sertifikatlashtirish bo'yicha nufuzli Yevropa organini tuzishga alohida e'tibor berilmoqda. Keltirilgan standartlar yuqori sifatning kafolatlariga

aylanishi, millionlab iste'molchilarni past navli mahsulotlardan himoyalashi, ishlab chiqaruvchilarni sifat sohasidagi yangi yutuqlarga rag'batlantirishi kerak.

Yevropa bozorining me'yorda faoliyat yuritishi uchun yetkazib berilayotgan mahsulot mustaqil tashkilot tomonidan sertifikatlangan bo'lishi kerak. Mahsulotni sertifikatlashtirishdan tashqari uning sifatini nazorat qiluvchi va baholovchi sinov laboratoriyalari va ishchilar ham akkreditatsiyalanadi. Ular faoliyatining asosiy omili – iste'molchi talablarining qondirilishini nazorat qilish va mahsulotning ishlab chiqaruvchilari va ta'minotchilari o'rtasidagi nizolarni hal qilish.

Firmalar mahsulotning sifatini oshirish sohasida yanada intensiv siyosat olib boradilar, jarayonlar esa yanada qattiqroq nazoratga olinadi.

Sifat Yevropa davlatlarining raqobatbardoshligini ta'minlash omiliga aylangan. Bunday strategiyani amalga oshirish uchun quyidagilar talab qilingan:

1. Yagona qonunchilik talablari (ko'rsatmalar).
2. Yagona standartlar.
3. Firmaning bozor talablariga muvofiqligini tasdiqlash uchun yagona tekshirish jarayonlari.

1985-yilda standartlarni muvofiqlashtirishning yangi g'oyasi qabul qilindi, xavfsizlik va ishonchlilikni ta'minlash bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqildi. Ayni paytda yagona talablarni bajarishda ISO – 9000 va EN 29000 standartlariga asoslaniladi. Mahsulotlarni SE belgisi bilan tamg'alash joriy qilingan.

Sinovlar va sertifikatlashtirish bo'yicha Yevropa muvofiqlashtirish kengashi va sifat tizimlarini baholash hamda sertifikatlashtirish bo'yicha Yevropa qo'mitasi tashkil qilingan. Buyuk Britaniya, Shvetsariya, GFR, Avstriya, Daniya, Shvetsiya, Fransiya, Ispaniya, Portugaliya, Gretsiya, Gollandiya, Belgiya, Finlandiya, Norvegiya, Irlandiya va Italiyaning sertifikatlashtirish bo'yicha tashkilotlari ushbu qo'mitaga a'zo bo'lgan.

Olib borilayotgan ishdan asosiy maqsad – kam xarajatlar bilan yagona Yevropa bozorining millionlab iste'molchilarining so'rovlarini to'liq qondirish.

Yevropa bozori o'ziga a'zo bo'lishni ko'zlagan boshqa mamlakatlarning firmalariga jiddiy vazifalar yuklaydi.

Raqobat kurashiga bardosh berish uchun Yevropaning yirik firmalari mahsulot sifatini boshqarishning ilg'or shakllari va usullarini tanlash uchun birlashadilar, ularni mahsulotning barqaror sifatini kafolatlash bilan bog'laydilar. U barqaror texnologiya, nazoratning metrologik vositalari va mahsulotni sinovdan o'tkazish, kadrlar tayyorlashning samarali tizimini o'z ichiga oladi.

1988-yilning sentabrida G'arbiy Yevropaning 14 yirik firmasi prezidentlari sifatni boshqarishning Yevropa fondi (SBEF)ni tuzish to'g'risida shartnoma imzoladilar.

SBEF ning faoliyat sohasi:

1. Umumiy raqobatda ustunlikka erishish uchun sifatni yaratish jarayonini tezlashtirishda G'arbiy Yevropa kompaniyalarining rahbariyatlarini qo'llab-quvvatlash.

2. Sifatni yaxshilash va Yevropaning sifat madaniyatini mustahkamlash faoliyatida qatnashishda G'arbiy Yevropa hamjamiyatining barcha segmentlarini rag'batlantirsh va ularga ko'maklashish.

SBEF sifat bo'yicha Yevropa tashkiloti (SET) bilan hamkorlikda sifat bo'yicha Yevropa mukofotini ta'sis qildi. Bu mukofot eng yaxshi firmalarga 1992-yildan boshlab taqdim etib kelinmoqda.

Sifat masalalarini hal qilishga Yevropa yondashuvining o'ziga xos xususiyatlari:

– sifatni baholash va tasdiqlash bilan bog'liq barcha ishlarni olib borish uchun qonunchilik asosi;

– milliy standartlarning talablari, qoidalar va sertifikatlash tartiblarini o'zaro muvofiqlashtirish;

– mahsulot va sifat tizimlarini sertifikatlash ishlarini olib borishga vakolatli milliy tashkilotlar infratuzilmasi va tarmog'ini yaratish, laboratoriyalarni akkreditatsiyalash, sifat bo'yicha mutaxassislarni ro'yxatga olish va h.k.

Sifatga g'arbiy (AQSH va Yevropa) va sharqiy (Yaponiya) yondashuvlarni taqqoslash 1.2-jadvalda keltirilgan.

1.2-jadval

Sifatga yondashuvlarni taqqoslash

G'arbiy yondashuv (AQSH va Yevropa)	Sharqiy yondashuv (Yaponiya)
Sifat narxlarning past darajasiga asoslanadi	Sifat nuqsonlarning past darajasiga asoslanadi
Birinchi maqsad – foyda, sifat – tasodifiy kategoriya	Birinchi maqsad – sifat, foyda ketma-ketlikni sekinlashtirmaydi
Xaridorlar sifat masalalari bo'yicha ta'minotchining ruxsatini so'rashlari kerak	Sifat masalalari bo'yicha xaridorning talablari bilan kelishish
Umumiy g'oyalar sifatdan kelib chiqadi	Har bir predmet uchun qat'iy sifat siyosati

1975-yilda sifat sohasida yetakchilik almashingan. O'tmishda kam xaridorgir mahsulotlarni ishlab chiqargan, iqtisodiy inqiroz holatida bo'lgan, urushdan ziyon ko'rgan, o'zining tabiiy resurslariga ega bo'lmagan, lekin sifat boshqaruvini tashkil qilishning noan'anaviy usullaridan foydalanish hisobiga davlat iqtisodiyoti va aholining turmush tarzini ko'tarish bilan jiddiy shug'ullangan davlatlar mahsulotning sifati bo'yicha lider (yetakchilar)ga aylandilar.

Sifat miqdorlarda ifodalana boshlandi – 1985-yilda jahonda sotilayotgan mahsulotlarning yarmidan ko'pi Yaponiyaning hissasiga to'g'ri keldi. Bunday mahsulotlar: fotokameralar (84%), kassetali videomagnitofonlar (84%), soatlar (82%), kalkulatorlar (77%), yuqori chastotali oshxona pechlari (71%), telefon apparatlari (66%), mototsikllar (55%), rangli televizorlar (...%) va boshqalar.

SAM
AXB
№ 420763

Biroq 1991–1992-yillarda sifat sohasidagi yetakchi – Yaponiyada iqtisodiy inqiroz sodir bo'lib, u sotuv hajmining o'zgarishi va mahsulotlar raqobatbardoshligining pasayishiga olib keldi. Oqibatda Yaponiya, AQSH va Yevropaning sifat darajalari tenglashdi.

Turli davlatlar tomonidan erishilgan sifat darajalarining bir-biriga yaqin kelishi ko'p sabablar bilan izohlanadi. Asosiy sabablardan biri sifatni yaxshilash bo'yicha ilg'or ish tajribasini ijodiy ayirboshlash, yuqori sifatga erishish nazariyasi va amaliyotining evolutsion rivojlanish yo'lida insoniyat o'zlashtirgan barcha yondashuvlar va usullarni uyg'unlashtirish hisoblanadi.

Shu tarzda ishlab chiqilgan, hamma davlatlarning mutaxassislari tan olgan yagona yondashuvlar hozirda sifatni umumiy boshqarish (TQM) tamoyillari nomi bilan mashhur.

Sifatni boshqarishga ma'muriy va iqtisodiy yondashuvlar

Sifatni boshqarishga yondashuvlarni ikki asosiy yo'nalishga ajratish mumkin.

Ma'muriy yondashuv. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatini 100% gacha oshirish taklif qilinadi. Mahsulotning sifati uning hayot sikli bosqichlariga mos ravishda turkumlanadi.

Mahsulotning hayot sikli marketing tadqiqotlari va ishlanmalaridan boshlanib, ishlab chiqarish, sotish, ekspluatatsiya qilishni qamrab oladi va utilizatsiyalash yoki iste'mol qilishgacha davom etadi. Nuqsonlarning yuzaga kelishiga imkon beruvchi muhim bosqichlar va operatsiyalar ajratiladi va tadqiq etiladi. Yuzaga kelgan nuqsonlar turlarga ajratiladi. Shunga ko'ra, nuqsonlarning yuzaga kelishining oldini olish va sifat darajasini 100% gacha olib chiqish choralari ko'riladi.

Ma'muriy yondashuvda nuqson paydo bo'lishi bilan darhol bartaraf qilinishi lozim bo'lgan favqulodda holat sifatida e'tirof etiladi.

Sifat masalasiga iqtisodiy yondashuvda mahsulot sifatining ko'zlangan darajasiga erishish uchun iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq xarajatlar miqdori aniqlanadi.

Sifatni ta'minlash uchun kiritilgan bir so'm ishning muayyan boshlang'ich bosqichida o'nlab, hatto yuzlab so'mda daromad keltirishi mumkin. Sifatni ta'minlash yo'lida xarajatlarning me'yordan ortishi kiritilgan pul birligiga nisbatan qaytimning kamayishini keltirib chiqaradi.

Sifatni ta'minlash xarajatlari ortishi shunga olib keladiki, kiritilgan har bir so'm uchun teng xuddi shuncha qo'shimcha daromad olinadi. Katta xarajatlar bilan kiritilgan kapital qo'yilmalar kam qaytimni beradi.

Iqtisodiy yondashuvda mazkur chegara *sifatning optimal darajasi*ni aniqlashga imkon beradi. Ishlab chiqarish va foydalanish jarayonida nuqsonlar va alohida buyumlarning orqaga qaytarilishi behuda sarf-xarajatlar qilinishiga

sabab bo'ladi. Dastlab sifatni ma'muriy boshqarish yuzaga kelgan. Texnologiyalarning rivojlanishi, sifatni ta'minlashda ilmtalab ishlab chiqarish xarajatlarining yuzaga kelishi kutilayotgan samara bilan taqqoslana boshlandi. «Sifat» tushunchasi iqtisodiy tushunchalar safidan o'rin oldi. Biroq bu bilan sifatni ma'muriy boshqarish konsepsiyasi ham o'z o'rnini saqlab qoldi.

Sifatni boshqarishda ma'muriy yondashuvning bir qator tamoyillariga asoslanilmoqda. Biroq ular iqtisodiy jihatdan boyitilgan.

Texnologiyalar evolutsiyasi va sifat tushunchasi

Texnologiyalarning rivojlanish bosqichlari. Zamonaviy texnologiyalar taraqqiyotining birinchi bosqichi yangiliklar texnologik kompleksining yuzaga kelishi va yoyilishi bilan tavsiflanadi. Ushbu kompleksning yangi g'oyalari insonning tabiat, mehnat predmetlariga bevosita ta'sir etish funksiyalarini texnikaga o'tkazishni ta'minladi. Qayta ishlash va o'lchov asboblari, moslamalari, mexanizmlari kashf qilindi va mashina qurollari sifatida ishlatildi.

Ikkinchi bosqichning yangiliklari energetik kompleksning tarqalishi bilan bog'liq. Bu kompleksning yangiliklari inson tomonidan texnologik ta'sirlarni energetik ta'minlashning texnikaga intensiv o'tkazilishini ko'zlaydi. Yangiliklar energetik kompleksining yuzaga kelishi va tarqalishi — bu avtomatlashtirish imkoniyati bo'lgan mashinalardan foydalanish, sanoat taraqqiyotiga o'tishdir.

Texnologik rivojlanishning uchinchi bosqichi yangiliklar boshqaruv kompleksining yuzaga kelishi va tarqalishini o'z ichiga oladi. Ular inson tomonidan texnikaga jarayonlarni boshqarish funksiyalarini jadal o'tkazishni ta'minlaydi. Kompleksning tarqalishi avtomatik mashinalar, boshqaruvning avtomatlashgan tizimlari, axborot texnologiyalariga o'tish, industrial, so'ngra postindustrial rivojlanishga o'tish hisoblanadi.

Industrial rivojlanishning dastlabki davrlarida tarqalayotgan texnologik yangiliklarning komplekslari inson tomonidan boshqariladigan mashinalar, keyinchalik paydo bo'lgan transformatsiya predmeti bilan ajralib turadigan avtomatik mashinalarni o'z ichiga olgan. Dastlab ular moddalar hisoblangan, keyinchalik energiya va nihoyat, axborot kiritilgan. Ya'ni quyidagilar ketma-ketlikda kashf qilingan va tarqalgan: Moddalarni o'zgartirish mashinalari (MM), energiyani o'zgartirish mashinalari (EM), axborotni o'zgartirish mashinalari (AO'M).

Keyinroq moddalarni (MA) va energiyani (EA) qayta ishlovchi avtomatlar, axborotni qayta ishlovchi avtomatlar (AA) ularning o'rnini egalladi.

Funksiyalarning odamdan texnikaga ko'proq o'tib borishi ishlab chiqarish tizimlarida inson ahamiyatining doimiy ortishini ta'minlagan, chunki texnikaga osonroq funksiyalarni o'tkazish hisobiga insonda muhim va murakkab funksiyalar saqlanib qoladi. Inson funksiyalari boshqaruv sohasida sobora jamlanib bormoqda.

Texnologik tartiblar. Texnologiyalar taraqqiyoti jarayonida yangiliklarning tarqalishi davriy va kompleks xususiyat kasb etadi. U iqtisodiyotda texnologik tartiblarning berk takror ishlab chiqarish konturlari shaklini oladi. Ularda bir vaqtda mavjud bo'la oladigan texnologiyalar hamda ishlab chiqarish va boshqarishni tashkil qilish shakllari qo'llaniladi. Rivojlangan davlatlar iqtisodiyotida tartib hayot davrining davomiyligi Kondratyevning uch sikliga mos keladi. Chunki iqtisodiyotda bir vaqtda asosan uchta tartib amal qilinadi.

1.3-jadvalda mehnat unumdorligi bo'yicha jahon iqtisodiyotida yetakchi davlatlardagi texnologik tartiblar va texnik yangiliklar majmuining tarqalish davrlarining o'rtacha baholari keltirilgan.

Birinchi texnologik tartib takror ishlab chiqarish konturini o'z ichiga olib, uning yetakchi elementi bo'lib moddalarni o'zgartiruvchi mashinalar hisoblanadi; ikkinchi yetakchi rolni moddalar va energiyani o'zgartirish uchun mashinalar majmui egallaydi; uchinchi o'rinda – moddalar, energiya va axborotni qayta ishlash uchun mashinalar majmuidir.

1.3- jadval

Mehnat unumdorligi bo'yicha jahon iqtisodiyotida yetakchi davlatlardagi texnologik tartiblar va texnik yangiliklar majmuining tarqalish davrlari

Tartiblar t/r	1	2	3	4	5	6
Yetakchi texnik yangiliklar	MM	MM va EM majmui	MM, EM va AO'M majmuasi	EM, AO'M va MA majmui	AO'M, MA va EA majmui	MA, EA va AA majmui
Jadallik bilan tarqalishning boshlanishi (yil)	1725	1775	1825	1875	1925	1975
Tarqalishning yuqori darajasi (yil)	1775	1825	1875	1925	1975	2025
Barham topish vaqti (yil)	1875	1925	1975	2025	2075	2125

Uchinchi texnologik tartib – takror ishlab chiqarish konturi hisoblanib, unda avtomatik mashinalar – avtomatlar transformatsiyalash mashinalarining o'rnini egallagan majmua yetakchi mavqega ega bo'lgan. Beshinchi tartib – moddalar, energiyani o'zgartiruvchi avtomatlar va axborotni qayta ishlash mashinalari kompleksining konturi, oltinchisi – moddalar, energiya va axborotni qayta ishlash uchun avtomatlar majmuasi.

To'rtinchi tartib texnikalarining o'ziga xos namoyandalari ommaviy ishlab chiqarishda qo'llaniladigan avtomatik liniyalar hisoblanadi va ular yangi mahsulotni ishlab chiqarishga o'tish uchun qayta o'rnatish ishlarini bajarishda insonning ishtirokini talab qiladi. Moslashuvchan avtomatlashgan ishlab chiqarish beshinchi tartibning vakili hisoblanadi. U inson ishtirokisiz kompyuterlar tizimi boshqaruvida mahsulotlarning keng nomenklaturasini ishlab chiqarishga imkon beradi.

Texnologiyalar evolutsiyasi ishlab chiqarishni tashkil qilish shakllari, boshqaruv usullarining taraqqiyoti bilan mustahkam bog'langan. Bunday resurslarning qimmati o'zgaradi. 30-yillarning Buyuk turg'unligidan so'ng inson kapitali ustun mavqeni qo'lga kiritgan. Bu kapital malakali mutaxassislar mehnati va yangi texnologiyalarni o'zida aks ettiradi. Avvalroq sanoat davrida mehnat, kapital va tabiiy resurslardan foydalanib yuqori qaytimga erishish mumkin edi.

70-yillar oxiri va 80-yillarning boshida jahon iqtisodiy inqirozidan so'ng inson kapitali va yangi texnologiyalarning ahamiyati yanada ortdi. Biroq, muhimi, hozir boshqaruv personalining funksiyalari va boshqaruv usullarini yangilash alohida ahamiyat kasb etdi. Boshqaruv tizimlari va usullarini uzluksiz takomillashtirish va yangilash tashkilotlar, korxonalarning muvaffaqiyatli faoliyati omiliga aylandi.

Ishlab chiqarish sohasida **iqtisodiy kategoriya sifatida «sifat» tushunchasining rivojlanishi** elektronika sanoati misolida ko'zga yaqqol tashlanadi. Elektronika sanoati taraqqiyotining muayyan bosqichida texnologiya chiqindisiz ishlab chiqarishni ta'minlashda yaroqsiz hisoblandi. O'zining xususiyatiga ko'ra elektronika sifat haqidagi tasavvurni sezilarli darajada o'zgartirib yubordi.

Avvallari sifatni oshirish bo'yicha ishlar texnologik jarayon — nazorat operatsiyalarining so'nggi bosqichlaridan boshlangan edi. Hozirda ular har bir texnologik bosqichda olib boriladi va ishlab chiqarish jarayonining ajralmas qismi hisoblanib, eng avvalo, ko'plab sifatli tayyor mahsulotlarning potok (konveyer) dan chiqishiga erishishga qaratilgan.

Yuzaga kelgan nuqsonni hamma vaqt ham aniqlab bo'lmasligi tufayli nuqsonli mahsulotlar ishlab chiqarish jarayonida qolaveradi va keyingi qayta ishlashga uzatiladi. Shuningdek, ayniqsa, 5—30% lik yaroqsiz mahsulotlarning chiqishida sifatli mahsulotning qiymati keskin ortadi.

Afsuski, elektronika sanoatining yanada ilmtalab yo'nalishlarida muayyan davr mobaynida yaroqli mahsulotlarning chiqishi ko'p bo'lmagan. Shu sababli, sifat sohasidagi ishlar nafaqat muhim, balki yetakchi hamdir. Aynan shunday ishlab chiqarishlarda sifatga iqtisodiy yondashuv yaqqol namoyon bo'ldi.

Ma'muriy yondashuvning ba'zi bir asosiy tamoyillari o'zining mohiyatini saqlab qola oldi, xolos. Ulardan asosiysi iste'molchining nuqsonsiz mahsulotni olishidir. Iste'molchiga taklif qilinayotgan mahsulotning sifati 90 yoki 99% emas, balki 100% lik ko'rsatkichga ega bo'lishi kerak.

Texnologik tartiblarning o'zgarishi sifatni boshqarishning mohiyatini ham o'zgartiradi. Masalan, Rossiya sharoitlarida ishlab chiqarishda uchinchi tartibning qayta ishlashni boshqarish funksiyasini inson bajaradi. Bunday sharoitlarda u yoki bu jihoz, uskunaning sifatga ta'siri muhim o'rin tutadi. Ishchi o'z uskunasini yaxshi bilishi kerak. Bunday o'ziga xosliklarni biladigan va ulardan dadil foydalana oladigan ishchi yaxshi ishchi hisoblanadi. Agar barcha uskunalar butun texnologik zanjirda ma'qul tarzda ishlaganda, mahsulotlar sifatining yuqori bo'lishini kutish mumkin bo'lardi.

Ishlab chiqarish quvvatlarining o'zgarishi, yangi texnika pog'onalarining paydo bo'lishi bilan sifatga yondashuv yangicha xususiyat kasb etadi.

Avtomatlashgan texnikadan foydalanish — to'rtinchi va undan keyingi texnologik tartiblarning texnikalari — ijrochilarga yangi talablarni ilgari surdi. Butun texnologik zanjirda jihozlar ishini optimallashtirish ishchilarning vazifasi bo'lmay qoldi.

Jihozining o'ziga xos xususiyatlarini inobatga olgan va o'zining operatsiyasida sifatning maksimal darajasiga erisha olgan ishchilarning mehnati emas, balki ijrochilarni nazorat qilish imkoniyati cheklangan sharoitlarda ishlab chiquvchilar tomonidan taqdim etilgan operatsiyalar majmuini aniqroq bajargan ishchilarning mehnati qimmatli hisoblandi.

Shuning uchun ziyoli ishchilarga ega bo'lishning o'zi yetarli bo'lmay qoldi. Ijrochi texnologiyada unga belgilangan ishni bajarishi yoki texnologik jarayondagi u yoki bu o'zgarishning ehtimoli bo'lgan barcha oqibatlarini tasavvur qilishi kerak. Buni esa hamma vaqt bajarib bo'lmaydi. Bunday holat mahalliy HSK rahbarlari va mutaxassislarining seriyali zavodlarda ishlab chiqarishni malakasiz «oqilonalashtirish»larga keskin salbiy munosabatni yuzaga keltirdi. Biroq bunday holat texnologiyalarning osongina «tirajga qo'yish» ga imkon beradi.

Masalan, Yaponiya firmalari ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatiga zarar yetkazmay, yaxshi o'rnatilgan texnologik zanjirni barcha jihozlari bilan rivojlanayotgan davlatlardagi firmalarga topshiradilar.

Bunday holat shu bilan izohlanadiki, xorijdan texnologik liniyalarni sotib olishda ba'zida u yerda o'z korxonasining ishchi kadrlari emas, hamkor tarafdan yangi ishchilar ishlashini afzal ko'radilar. O'qimishli, lekin keltirilgan *tarmoqdagi odamlardan yiroq bo'lgan insonlarni tanlab oladilar.* Bunday insonlar qayta ishlashning barcha tartiblariga qat'iy rioya qiladilar va natijada sifatli mahsulot oladilar.

100% lik yangi sifat siyosati

Amerikaning IBM kompaniyasi Yaponiya tajribasidan foydalangan holda 80-yillardan boshlab 100% darajadagi sifat siyosatini olib borishga o'tdi. Ushbu siyosat natijasida mazkur kompaniya 90-yillarda superkompyuterlarni ishlab chiqarish va sotish yuzasidan AQSH mudofaa vazirligi bilan shartnomalar imzolashga muvaffaq bo'ldi.

Bu siyosatning asosida sifatni ta'minlash bilan bog'liq bo'lgan xarajatlarning o'zaro munosabati yotadi: loyihalashdan ishlab chiqarishga, jihozlarni o'rnatish va so'ngra ularni ekspluatatsiya qilishga qarab harakatlanishning har bir bosqichida zarur xarajatlar ortib boradi.

Ya'ni agar loyihalash bosqichida xatoni bartaraf qilish 1000 so'mni tashkil qilsa, u holda mashinani ishlab chiqarish bosqichida u 10 ming so'mga yetadi, buyurtmachiga montaj qilish va o'rnatish bosqichida – 100 ming so'm, foydalanish bosqichida u 1 mln so'mni tashkil qiladi (agar bartaraf etishning iloji bo'lsa).

Milliy mashinasozlik sanoatida sifatni ta'minlash bo'yicha xarajatlarni tadqiq qilish xuddi shunday natijalarni ko'rsatmoqda. Ular 1.4-jadvalda keltirilgan ma'lumotlarda o'z aksini topgan.

Sifatni ilgarigi tushunishga qaytish yuz beradi. Bunday tushunishda mahsulotlar yoki xizmatlarning 100%i o'rnatilgan talablarga to'liq mos keladi, lekin sifatning bunday darajasini ta'minlash murakkab xususiyatga ega.

Sifatga taktik yondashuv ishlab chiqarish va tayyorlanayotgan mahsulot turlari, talab va taklifning munosabati, mazkur mahsulotning asosiy ishlab chiqaruvchilarining raqobat kurashiga ko'p jihatdan bog'liq.

Shunga ko'ra rejalashtirilgan sifat darajasiga erishish yo'llari va vositalari izlanadi. Boshqa tomondan, bir qator yo'nalishlarda sifatga erishish strategiyasi umumiylik kasb etib boradi.

1.4-jadval

Mahsulot hayotining bosqichlari bo'yicha umumiy xarajatlarning sifat darajasini ta'minlashga ta'siri

Buyum hayotining bosqichi	**Umumiy xarajatlardagi ulushi (%)**	**Bosqichning umumiy xarajatlarga ta'siri (%)**
Tadqiq qilish va ishlab chiqish	1–6	60–80
Ishlab chiqarish	40–45	5–10
Ekspluatatsiyalashgacha olib borish	5–15	20–30
Ekspluatatsiya	40–54	15–25

Masalan, ATT, «Eyvon», «Korping Glase», «Djeneral Motorz», «Xyulett – Pakkard», «IBM», «Polaroid» kabi Amerikaning turli kompaniyalari sifatni boshqarish sohasida o'zlari uchun yagona bo'lgan o'n asosiy yo'nalishni ishlab chiqqanlar:

1. Yuqori pog'onadagi rahbariyatning qiziqishiga erishish.
2. Sifatni yaxshilash bo'yicha boshqaruv kengashini tashkil qilish.
3. Butun boshqaruv jamoasini jalb qilish.

4. Sifatni oshirishda jamoa ishtirokini ta'minlash.

5. Sifatni oshirishda shaxsiy ishtirokni ta'minlash.

6. Tizimlarni takomillashtirish, jarayonlarni tartibga solish guruhini tashkil qilish.

7. Ta'minotchilarni sifat uchun kurashga yanada ko'proq jalb qilish.

8. Boshqaruv tizimlari faoliyatining sifatini oshirish tadbirlari.

9. Ishni yaxshilashning qisqa muddatli rejalari va uzoq muddatli strategiyasi.

10. Xizmatlarni tan olish tizimini yaratish.

Bu yo'nalishlar sifatni boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy asoslarining mazmunini ifodalaydi.

Nazorat savollari:

1. *AQSH XX asr 80-yillarning sovuq urushidan omon qolish uchun qanday yo'lni tanladi?*
2. *AQSH da yangi texnik inqilobga zamin yaratuvchi omillarni sanab bering.*
3. *Yaponiyada xodimlarni o'qitish qanday amalga oshiriladi?*
4. *Sifatni boshqarish masalalari bo'yicha Yevropada tashkil qilingan tashkilotlar haqida so'zlab bering.*
5. *Sifatni boshqarishga bo'lgan ma'muriy va iqtisodiy yondashuvlar orasidagi farq nimadan iborat?*
6. *Texnologiyalar evolutsiyasida inson kapitali mavqeyining ortib borishi.*
7. *Sifat masalasining dolzarbligini elektronika sanoati misolida izohlab bering.*
8. *Amerikaning turli kompaniyalari tomonidan sifatni boshqarish sohasida ishlab chiqilgan yo'nalishlarni sanab bering.*

Faoliyatni takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari

Faoliyatni yaxshilashning o'nta asosiy yo'nalishi. Birinchi bobda sanab o'tilgan ishlarni yaxshilashning o'nta yo'nalishi barcha korxonalar va tashkilotlar faoliyatining ajralmas qismiga aylanishi kerak. Rivojlangan davlatlardagi tashkilotlar va korxonalar faoliyatini yaxshilash yo'lida erishilgan yutuqlarni o'rganish hamda mamlakatimizning ilg'or korxonalari tajribasini umumlashtirish natijasida bu yo'nalishlarning ro'yxati tuzilgan. Ular quyidagilardir:

1. Yuqori rahbariyatning qiziquvchanligi.

2. Faoliyatni yaxshilash ishlarining o'zaro hamkorlik asosida boshqarilishini tashkil qilish.

3. Boshqaruv jamoasining barcha a'zolarini ushbu faoliyatga jalb qilish.

4. Jamoaning qatnashishini ta'minlash.

5. Shaxsiy ishtirokni ta'minlash.

6. Tizimlar va jarayonlarni takomillashtirish guruhini tashkil qilish.

7. Ta'minotchilarni jalb qilish.

8. Boshqaruv tizimlarining sifatli faoliyat yuritishini ta'minlash.

9. Faoliyatni yaxshilashning taktika va strategiyasini ishlab chiqish.

10. Xizmatlarni e'tirof etish va rag'batlantirish tizimini yaratish.

1. Yuqori rahbariyatning qiziquvchanligi. Ishni yaxshilash jarayonini boshlash uchun korxona, tashkilotning o'tgan davrlarga nisbatan ko'proq tadbirlarni bajara olishiga yuqori rahbariyatning ishonchi muhim o'ringa ega. Chunki bu jarayon yuqori rahbariyatdan boshlanadi, ular tomonidan bildirilayotgan qiziqish natijasida avjlanadi va rahbarlar tomonidan ularga qiziqishning yo'qolishi bilan tugaydi.

2. Faoliyatni yaxshilash ishlarining o'zaro hamkorlik asosida boshqarilishini tashkil qilish. Kollegial boshqaruv faoliyatni yaxshilash bo'yicha kengash yoki komissiya tomonidan amalga oshiriladi. Bunday kengash yoki komissiya yuqori rahbarlar yoki ularning vakillari hamda xizmatchilar va ishchilardan shakllantirilgan guruhdir. Kengash faoliyatni takomillashtirish jarayonini o'rganib, uni tashkilot sharoitlariga moslashtiradi. Bunday ishlarning murakkabligi barcha korxonalar, tashkilotlar va hattoki bir tashkilotning bo'linmalari uchun sifatni oshirish ehtiyojlariga mos keladigan umumiy tavsiyanomalarning mavjud emasligi bilan izohlanadi. Tadbirlarni boshqarishga rahbarlik qiluvchi kengash faoliyatni yaxshilash jarayonini ishlab chiqadi, korxonani bu jarayonni tatbiq qilishga tayyorlaydi va yo'naltiradi.

3. Boshqaruv jamoasining barcha a'zolarini ushbu faoliyatga jalb qilish. Boshqaruv jamoasining hamma a'zolari faoliyatni yaxshilash jarayonini amalga oshirishga mas'ul. O'rta pog'onadagi har bir boshqaruvchi va rahbarning – bosh direktordan tortib to bosh hisobchigacha bunday tashkiliy tuzilma doirasida faol ishtiroki talab qilinadi. Faoliyatning standartlari va yaxshilash usullariga yangicha talablarni tushunish uchun har bir rahbarga alohida tayyorgarlik kerak bo'ladi.

4. Jamoa-xizmatchilar va ishchilarning ishtiroki. Boshqaruv jamoasi faoliyatni yaxshilash jarayoniga to'liq jalb qilinganidan so'ng mazkur tamoyilga amal qilinadi. Bunday vazifa har bir bo'linmaning boshlig'i tomonidan amalga oshirilib, u o'ziga tegishli bo'linmaning tarkibida «ishni yaxshilash guruhi» ni tashkil qiladi. Bo'linma boshlig'i ayni paytda ushbu guruhning rahbari hisoblanib, guruh a'zolari tomonidan ishni yaxshilash usullaridan foydalanishning o'zlashtirilishi uchun javobgarlikni o'z zimmasiga oladi. Ishni yaxshilash guruhining vazifalari o'z bo'linmasi faoliyatining natijalarini tahlil qilish va faoliyatni uzluksiz takomillashtiruvchi tizimni ishlab chiqish, undan unumli foydalanishdir.

5. Shaxsiy ishtirok. Jamoaning faoliyati korxona uchun qanchalik muhim ahamiyatga ega bo'lmasin, alohida olingan shaxsning faoliyatini ham unutmaslik kerak. Mehnat, faoliyatning samaradorligi va sifatini oshirishda har bir ishchining qo'shgan hissasi va erishgan natijalarini baholash, rag'batlantirishga imkon beruvchi tizimni ishlab chiqish zarur.

6. Tizimlar va jarayonlarni takomillashtirish guruhini tashkil qilish. Istalgan bo'linmadagi har bir takrorlanadigan texnologik jarayonni boshqarishda qo'llaniladigan usullar mavjud. Operatsiyalar ketma-ketligi chizmasini tuzish, so'ngra o'lchash, tekshirishni tashkil qilish, teskari aloqa kanallarini ta'minlash kerak. Ko'p uchastkalar va hattoki turli funksional bo'linmalarning bo'lishiga qaramay, har bir jarayonni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun mas'ul shaxs tayinlanishi kerak.

Jarayonda qatnashuvchi har bir bo'linmaning vakillari a'zoligida tizimlarni takomillashtirish guruhi tarkib toptiriladi. Bunday guruh bo'linmalar faoliyatining o'zaro muvofiqligini ta'minlashning yanada samaraliroq tizimini tatbiq qiladi va jarayonning bir qismini takomillashtirish butun jarayonga salbiy ta'sir etmasligini hisobga oladi.

7. Ta'minotchilarni jalb qilish. Bozor sharoitida korxonalar va tashkilotlar faoliyatini tashqi muhit omillari, hamkorlar, eng avvalo, ta'minotchilarsiz tasavvur etish qiyin. Ta'minotchilarning ko'magisiz faoliyatni yaxshilash jarayonini muvaffaqiyatli amalga oshirib bo'lmaydi.

8. Boshqaruv tizimlarining sifatli faoliyat yuritishini ta'minlash. Ko'p yillar davomida korxonalarda, tashkilotlarda asosan sifat ko'rsatkichlarini aniqlash va ishlab chiqarish jarayonida sifatning ta'minlanishi holati haqida hisobotlar tayyorlovchi bo'linmalar ish olib borgan. Bunday bo'linmalar muammolarni aniqlash va xatolarni tuzatishga o'zlarining resurslarini yo'nal-

tirishgan; natijada «siljishlar bo'yicha» boshqaruv tizimi shakllandi. Bunday tizim yuzaga kelgan xatolarni aniqlagan, biroq muhimroq profilaktik tadbirlarni nazarda tutmagan, bo'linmalarda ishlab chiqarish jarayoni bilan bog'lanmagan alohida ish natijalarining muhimligini baholamagan.

Mahsulot sifatini ta'minlash uchun ajratilgan mablag'lar shunday taqsimlanishi kerakki, boshqaruv tizimi mavjud operatsiyalarni tartibga solsin va muammolarning yuzaga kelishiga yo'l qo'ymasin. Kasalliklar bilan shug'ullanish emas, balki kasalni tuzatish kerak. Ko'p hollarda boshqaruv tizimlari kasallikka chalingan bo'ladi.

9. Faoliyatni yaxshilashning taktika va strategiyasini ishlab chiqish. Sifatni oshirishning uzoq muddatli strategiyasini ishlab chiqish kerak. Uzoq muddatli strategiyalardan ko'zlangan maqsadlarga bosqichma-bosqich erishishda qisqa muddatli rejalarni ularga moslab ishlab chiqish zarur. Turli pog'onalardagi barcha rahbarlar strategik maqsadlarni teran anglaganlarida taktik rejalarning strategik rejalarga muvofiqligi ta'minlanadi.

Qisqa muddatli rejalar umumiy strategiyani amalga oshirishning yillik rejasiga kiritilgan bo'lishi kerak. Yil davomida ishlarning bajarilish muddati, ishlab chiqarish xarajatlari va sotuv hajmi singari kabi ko'rsatkichlarning reja va haqiqatdagi qiymatlari taqqoslanilib, har bir guruh ishchilarining bu rejalarni bajarishi nazoratga olinishi kerak.

10. Xizmatlarni e'tirof etish va rag'batlantirish tizimini yaratish. Faoliyatni yaxshilash jarayoni – bu umumiy qabul qilingan yondashuvning xatolarga nisbatan o'zgarishi. Talab qilinayotgan o'zgarishlarni amalga oshirishning ikki yo'li mavjud. O'z majburiyatlarini bajarishda xatolarga yo'l qo'ygan har bir xodimni jazolash mumkin yoki berilgan vazifani bajaradigan yoki faoliyatni yaxshilash jarayoniga katta hissa qo'shadigan alohida ishchilar va jamoalarga sharafli vazifa yuklanishi lozim.

Eng yaxshi yo'l – ishchilar, shuningdek, rahbarlarning yanada yuqoriroq natijalarga erishishdagi xizmatlarini tan olish va ularni rag'batlantirish.

Faoliyatni yaxshilash jarayoni – rahbarlar, mutaxassislar, xizmatchilar va ishchilar orasida xatolarni tugatishga yo'l.

Faoliyatni yaxshilash jarayonining natijaviyligi. Tashkilotga kompleks yondashuv jarayonlar samaradorligining muhim sharti hisoblanadi. Muvaffaqiyatsizliklarning asosiy sabablari rahbariyatning quyida keltirilgan hisobda xatolikka yo'l qo'yishlari bilan bog'langan:

- rahbariyat faoliyatni yaxshilash jarayonini tashkil qilishning umumqabul etilgan asosiy yo'nalishlari va yondashuvlariga amal qilmaslik;
- rahbarlarning faoliyatni yaxshilash jarayonida qatnashmasligi;
- rahbariyatning bu jarayonga umumiy faoliyatning tarkibiy qismi sifatida qaramasligi;
- uzoq muddatli majburiyatlarni qabul qilmaslik;
- rahbariyatning muammoni o'ziga emas, balki faqat xizmatchilar va ishchilarga bog'liq deb hisoblashi.

Faoliyatni yaxshilash jarayoni natijaviyligining asosiy shartlari. J. Xarrington o'n yillar avval faoliyatni yaxshilash jarayonlarini muvaffaqiyatli amalga oshirish yo'llarini o'nta guruhga ajratgan. Ular quyidagilardir:

– iste'molchiga jarayonning asosiy omili sifatida qarash;

– rahbariyatning faoliyatni yaxshilash jarayonini tatbiq qilish bo'yicha uzoq muddatli majburiyatlarni boshqaruv tizimining tarkibiy qismi sifatida qabul qilishi;

– takomillashtirishning chegarasiz jarayon ekaniga ishonish;

– muammolar yuzaga kelganidan so'ng ularga e'tiborni qaratishdan ko'ra ularning oldini olishning afzal ekanini anglash;

– rahbarlarning qiziqishi, yetakchi mavqeyi va bevosita ishtiroki;

– «nolta xato» formulasi ko'rinishida ishlarni standartlashtirish;

– barcha ishchilarning ham jamoa tarkibida, ham shaxsiy qatnashuvi;

– asosiy e'tiborni odamlarni emas, balki jarayonlarni takomillashtirishga qaratish;

– jarayonning tashqi ishtirokchilari, jumladan, ta'minotchilarning tashkilot vazifasini anglaganda chinakam hamkorlarga aylanishiga ishonch;

– xizmatlarni e'tirof etish.

Yuqori rahbariyatning faoliyati

Yaxshilanishlar maqsadga muvofiqligining dastlabki tahlili. Rahbar korxonaning rivojlanishi va inqirozi uchun javobgar shaxs hisoblanadi. Korxona egalari, mulkdorlar rahbarlarning boshqaruv imkoniyatlariga tayanib kapital kiritadilar va qoidadagidek ularni rentabellikning o'sishi uchun butunlay mas'ul deb hisoblaydilar. Hozirda ko'p korxonalar uchun sifat foyda olishning asosiy manbalaridan biriga aylangan.

O'z firmasining faoliyatini yaxshilash uchun o'zining vaqti, kuchini sarflash va mablag' ajratishning maqsadga muvofiqligini hal qilish uchun rahbarga quyidagi 20 savolga javob berishni taklif qilish mumkin:

1. Korxonangizning mahsulot va xizmatlarining potensial iste'molchilari soni yildan yilga o'syaptimi?

2. Sizning yaroqsiz mahsulotlardan ko'rgan zararlaringiz va nuqsonlarni to'g'rilashga sarflagan xarajatlaringiz sotilgan mahsulot hajmining 1% dan kamroq qismini tashkil qilyaptimi?

3. Siz ishlab chiqarish tartiblarini bajaryapsizmi?

4. Siz ishlab chiqarishning rejalashtirilgan xarajatlarini hisobga olgan holda ish tutyapsizmi?

5. Siz faqat texnik shartlarning talablariga javob beradigan materiallar, detallar va butlovchi buyumlardan foydalanyapsizmi?

6. Sizda sababsiz ish qoldirish, ishga chiqmaslik va boshqa sabablarga ko'ra ish vaqtidagi yo'qotishlar 5% dan kam ko'rsatkichni tashkil qilyaptimi?

7. Sizda yillik ishchilar qo'nimsizligi 5% dan kammi?

8. Siz o'zingizning korxonangizga mahoratli kadrlarni jalb qilish imkoniyatiga egasizmi?

9. Personalning xatolari tufayli yo'qotishlar miqdorini hisobga olgan holda o'z xodimlaringizni tayyorlashga kerakli miqdorda mablag' ajratyapsizmi?

10. Ishchilaringiz ish vaqtining 90%i davomida o'z vazifalarini bajarishyaptimi?

11. O'zingizning buyumlaringiz va xizmatlaringizga iste'molchilaringiz talabi qay darajadaligini to'g'ri anglayapsizmi?

12. Siz ishchilaringizning ruhiyatini ko'tarishni xohlarmidingiz?

13. Korxonangiz ishchilari hozirgidan yaxshiroq ishlay olishiga ishonasizmi?

14. Kirish nazoratining natijalariga ko'ra korxonangizga kelayotgan foydalanishga yaroqsiz detallar va yig'iladigan buyumlarning ulushi 1% ni tashkil qilyaptimi?

15. Korxonangizdagi nazoratchilar ishlab chiqarishda qatnashuvchi ishchilarning 5% dan kam qismini tashkil qilyaptimi?

16. Ishchilaringizning ishlab chiqarish operatsiyalarini bajarish bilan bog'liq bo'lmagan ishlarga sarflagan vaqti ishdan tashqari ish vaqtining 5% idan oshmayaptimi?

17. Ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish va ishlab chiqarish davrining uzunligini qisqartirish imkoniyati mavjud deb hisoblaysizmi?

18. O'zingizga yuborilgan tashakkurnomalarga asoslanib, xaridorlaringizning shikoyat qilmasligi haqida ishonch bildira olasizmi?

19. So'nggi 5—10 yilda korxonangizda mehnat unumdorligining o'sish sur'ati inflatsiyaning o'sish sur'atidan yuqori bo'lganmi?

20. Oxirgi 5 yilda aksiyalarga to'langan dividendlaringizning o'sish sur'ati inflatsiyaning o'sish sur'atidan yuqori bo'lganmi?

«Ha» degan ijobiy javob bir ballga baholanadi. Ballar yig'indisi ko'rinishida barcha savollarga javoblarni baholash yuzasidan quyidagi tavsiyalarni berish mumkin:

Ballar	Tavsiyalar
18 — 20	Korxona yaxshi ishlayapti, takomillashtirishga zarurat yo'q
14 — 17	Siz faoliyatni yaxshilash jarayonini tatbiq qilish haqida o'ylab ko'rishingiz kerak
10 — 13	Ishni yaxshilash jarayoni sizning korxonangiz uchun juda foydali bo'lardi
0 — 9	Ishni yaxshilash sizning asosiy vazifangizga aylanishi kerak

Shu kabi so'rovnoma notijorat tashkiloti yoki muassasada yaxshilashlarning maqsadga muvofiqligini baholash uchun ham ishlab chiqilishi mumkin.

Yuqori rahbariyatning o'rni. Faoliyatni yaxshilash jarayonining muvaffaqiyatli amalga oshirilishi bu jarayonning yuqori pog'onadagi barcha rahbarlar tomonidan qo'llab-quvvatlanishiga bog'liq. Shuning uchun, uni tashkilot boshqaruv tizimining tarkibiy qismiga aylantirishdan avval yuqori rahbar — prezident, direktor, bosh direktor yoki rais — asosiy bo'linmalar rahbarlarining bu ishga o'zlarining munosib hissalarini qo'shishini talab qilish kerak.

Direktor yuqori pog'onadagi boshqaruvchi rahbarlik qiladigan muayyan odamlar guruhi ishining sifatiga emas, balki tashkilot ishining sifatiga e'tibor berishi kerak.

Direktor ko'p funksiyali faoliyatni yaxshilash jarayonining amalga oshirishni rejalashtirayotganini va bu jarayon har bir odamning to'liq qaytimini ta'minlashini ishchilar tushunishlari lozim. Agar u yoki bu rahbar bo'linma maksimal samaradorlik bilan ishlayotganiga aniq ishongan bo'lsa, korxonaning qolgan ishchilari uchun bunday rahbarga ishni yaxshilash bo'yicha boshqaruv organiga rahbarlik qilishni topshirib, uning tajribasidan foydalanishlari mumkin.

Potensial tejamkorlik. Potensial tejamkorlikni baholash faoliyatni yaxshilash jarayonini amalga oshirish uchun yakuniy tayyorlovchi bosqich hisoblanadi. Sifatning pastligi tufayli sarflangan xarajatlarga oid ma'lumotlarni tahlil qilish bilan ishni boshlash kerak. Agar tijorat tashkilotida mos hisob tizimi bo'lmasa, biroq u ko'proq yoki ozroq muvaffaqiyatli ish olib borayotgan bo'lsa, u holda past sifat natijasida yuzaga kelgan xarajatlarni qoplashga yillik daromadning 20 dan — 40% igacha bo'lgan qismi sarflanayotganini, xodimlar ish haqining 30%i mehnat natijalarini tekshirish va xatolarni tuzatishga sarflanayotganini chamalab aytish mumkin.

Faoliyatni yaxshilash jarayoni qo'llanilmagan Amerikaning ko'plab korxonalarida sifatning pastligi natijasida sarflangan xarajatlar dastlab aksiyalar qiymatining 25% ini, mehnat xarajatlarining 25% ini, ishlab chiqarish maydoni va tovar — moddiy zaxiralarning 40% ga yaqinini tashkil qilgan. Faoliyatni yaxshilash jarayoni xarajatlarning qisqarishi vositasida ishga chiqmaslik holatlarini kamaytiradi, mehnat unumdorligi va ishchilarning ruhiyatini ko'taradi. Natijada avvalgidan yuqori sifatli mahsulotlar va xizmatlar sotuv bozorining kengayishiga olib keladi.

Tashkilot rahbarining ishtiroki. Faoliyatni yaxshilash jarayonini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun uni qo'llab-quvvatlashdan tashqari tashkilot rahbarining faol ishtiroki ham talab qilinadi. Xodim bosh rahbardan faqat so'zlarni emas, balki ishni ham kutadi. Direktor bu jarayonda qatnashishi, jarayonning amalga oshirilishi haqida tasavvurga ega bo'lishi kerak. Direktor jarayonning muvaffaqiyatli rivojlanishiga imkon beruvchi yoki to'sqinlik qiluvchi odamlarning ijobiy jihatlari va kamchiliklari bilan hisoblashishga majbur.

Rahbariyatni so'rov qilish. Rahbarlik hay'atini so'rov qilish yuqori va o'rta (unchalik katta bo'lmagan korxonalarda esa quyi) bo'g'indagi rahbarlar

faoliyatining samaradorligini oshirish yo'llarini belgilashning samarali usuli hisoblanadi.

So'rov uchun korxona faoliyati haqida o'nta savolni tavsiya qilish mumkin. Ularga javob o'n ballik shkala bo'yicha baholanadi: a) amal qilinayotgan holat; b) bo'lishi kerak bo'lgan holat; d) berilgan savolning ahamiyatlilik darajasi. Bunday savollar, eng avvalo, quyidagilar bo'lishi mumkin:

1. Ijrochilarning o'zaro hamkorlikdagi faoliyati qay darajada?
2. Bo'linmalar o'zaro hamkorlikda qanchalik yaxshi ish yuritadilar?
3. Bo'linmalar va xodimlarning xizmat ko'rsatish saviyasi qay ahvolda?
4. Rahbariyatning mehnat sifatiga e'tibori qanday?
5. Ishchilar o'z mehnatining sifati haqida qayg'uradilarmi?
6. Xizmatchilar va ishchilarning ruhiyati qanchalik yuqori?
7. Xizmatchilar va ishchilarning mehnat unumdorligi nechog'lik yuqori?
8. Xizmatchilar va ishchilar mehnatining tashkil etilganligi qanday ahvolda?
9. Ijrochilar o'rtasida axborot almashinuvi qanchalik oqilona yo'lga qo'yilgan?
10. Bo'linmalar o'rtasida axborot almashinuvi maqbul darajadami?

So'rovni yashirin tarzda o'tkazish maqsadga muvofiq. Ma'lumotlarni umumlashtirish va tahlil qilish uchun betaraf tomon sifatida boshqa bir korxonadan vakillar chaqirilishi mumkin.

So'rov ma'lumotlarini tahlil qilishda ikki omilga e'tibor berish kerak:

1. Ishlarning hozirgi holatini baholash darajasi. U yaxshilashlarning korxona uchun qanchalik zarurligini aniqlashga ko'maklashadi;

2. Ishlarning hozirgi va kutilayotgan baholanishlari orasidagi farq. Baholashlarning bir-biriga to'g'ri kelishi eng yaxshi holat hisoblanadi.

Faoliyatni yaxshilash jarayonining rahbari. Tashkilot rahbari jarayonning rahbarini tayinlashi kerak. U faoliyatni yaxshilash jarayonini barcha sohalarga tatbiq qilish uchun javobgar shaxsdir. Bu ishga nomzod sifatida barcha rahbarlar va ishchilar tomonidan hurmatga sazovor bo'lgan odam, ya'ni lider tanlab olinadi.

Demak, o'z imkoniyatiga ko'ra funksional bo'linmaning rahbari lavozimiga munosib «lider» sifatni ta'minlash xizmatining rahbari etib tayinlanadi. U hammaga o'rnak bo'lishi, ishning yuqori standartlariga erishishi va bu yo'lda korxonaning yanada yaxshiroq ishlab ketishiga ishonishi kerak. Jarayonning rahbari – bu vaqtinchalik lavozim. U 2–3 yilga tayinlanadi. Bu vaqt ichida ishni yaxshilash jarayoni boshqaruv tizimining asosiy tarkibiy qismi sifatida qaror topishi kerak.

Faoliyat standarti. Endi tashkilot rahbari o'zining e'tiborini faoliyatni uzluksiz takomillashtirishga qaratishi zarur. U tashkilot faoliyatining natijalarini o'lchash uchun takomillashuv darajasini belgilashi lozim. Sababi, *bexato ish optimal standart sanaladi.*

Yuqori rahbariyat yagona etalonni yaratishi lozim. Unga ko'ra mahsulot ishlab chiqarish, yetkazib berish, xarajatlar va daromadlarda sifat asosiy mezon

hisoblanadi. Sifat masalasi hal qilinganda mol yetkazib berish, ortiqcha xarajatlar va kamomadlarning o'sishi bilan bog'liq muammolar bartaraf etiladi.

Sifat sohasidagi siyosat. Sifat sohasidagi aniq siyosat faoliyatni yaxshilash jarayonining asosida yotishi kerak. Bu siyosatda tashkilotning barcha ishchilari, buyumlar, mol yetkazib berayotgan ishchilar yoki ularga ko'rsatilayotgan xizmatlarga aniq talablar qo'yiladi. Sifat sohasidagi siyosat rahbarning yozma bayonotida rasmiylashtirilishi va barcha xodimlarga e'lon qilinishi kerak.

J. Xarrington sifat sohasida Amerika firmasining siyosatini shakllantirishda quyidagi namunadan muvaffaqiyatli foydalangan:

Sifat sohasidagi siyosat.

'«Biz iste'molchilarning talablariga javob beradigan nuqsonsiz, raqobatbardosh mahsulotlar va xizmatlarni ularga o'z vaqtida yetkazib beramiz.

Ta'rif.

Biz – butun kompaniya va har bir ishchi.

Raqobatbardosh mahsulotlar va xizmatlar – mehnatimizning natijalari bo'lib, ular iste'molchilar uchun katta ahamiyatga ega, xarajatlariga ko'ra bizning raqobatchilarimiz mahsulotlari va xizmatlaridan farq qilmaydi.

Iste'molchi – firma doirasida va uning tashqarisida amalga oshirilgan operatsiyalarning natijalarini qabul qiluvchi shaxs.

Siyosatni amalga oshirish. Mazkur siyosatni amalga oshirish ishchilarning iste'molchilarni tushungan holda ularning kutishlariga mos yoki undan ham sifati yuqori bo'lgan mahsulotlarni taqdim etishni ko'zlaydi. Iste'molchilarning kutishlaridagi o'zgarishlar sari ilgarilab borish uchun ularning talabidagi barcha o'zgarishlarni uzluksiz baholab borish va qayta ko'rib chiqish zarur. Barcha ishlarni qo'yilgan talablarga muvofiqlikda amalga oshirish zarur.

J. E. Jonson, kompaniya prezidenti

Faoliyatni takomillashtirish jarayonini amalga oshirish uchun kompaniya siyosatining qo'yilgan talablariga mos kelishini tahlil qilish mumkin:

1. *Sifat sohasidagi siyosat ixcham ko'rinishda shakllantirilganmi?* Ha, siyosatning shakllantirish, uni amalga oshirishni yo'nalishlarini belgilash va tartibga solish qisqa, ammo tushunarli ifodalangan, bir betga joylashtirilgan.

2. *U kompaniyaning har bir ishchisiga taalluqlimi?* Ha, har bir ishchi o'z bo'linmasidagi muayyan operatsiyaga hissa qo'shishi kerak. Siyosat har bir ishchining mehnati evaziga ro'yobga chiqishi aniq ko'rsatilgan.

3. *Siyosat ish standartlarini qaror toptiradimi?* Ha, har bir ishchidan yuqori mehnat natijalari kutilmoqda. Har bir ishchiga xatoni aniqlash va mahsulot iste'molchilarga yetmasidan ularni tuzatish imkoniyati beriladi. Lekin har bir ishchining o'ziga yuklangan vazifani xatosiz bajarishiga erishish maqsad qilib qo'yiladi.

4. *Siyosat yetkazib berilayotgan mahsulot sifatini to'liq qamrab oladimi?* «Sifat» tushunchasini ham mahsuot yetkazib berish muddatlari, ham narx darajasi, ham faoliyat natijalariga nisbatan qo'llash mumkin.

Sifat mahsulot yetkazib berish muddatlariga nisbatan qo'llanadi. Foydalanishga dunyodagi eng qulay mahsulot tayyorlash mumkin, lekin u iste'molchilarga o'z vaqtida yetkazib berilmasa, butun sa'y — harakatlarimiz barbod bo'ladi.

Sifat va narx. «Sifat» tushunchasi narxlarni xaridorlarning imkoniyatlariga moslashni nazarda tutadi.

Yakuniy faoliyat natijasining sifati. Bu tushuncha mahsulotlar bilan birga xizmatlarni ham qamrab oladi. Hozirgi vaqtda resurslarning katta qismi xizmatlar sohasida, oz qismi — mahsulotlar ishlab chiqarishda qo'llanilyapti. Sanoatning ilmtalab tarmoqlarida 5:1 munosabat — beshta xizmat ko'rsatuvchi personalning bitta ishlab chiqarish ishchisiga nisbati odatiy holga aylangan. Alohida tarmoqlarda bunday ishchilar uchramaydi.

5. Siyosat korxona rahbari tomonidan tasdiqlanganmi? Ha, bunday arizani eshitgach, rahbarlar va oddiy ishchilar o'z maqsadlariga erishish uchun ishni yaxshilash jarayonini amalga oshirishga kirishadilar. Bunda xodim, guruh manfaatlari korxonaning manfaatlariga zid bo'lmasligi kerak.

Faoliyatning asosiy tamoyillari. Yuqori rahbariyat firma faoliyatini uzluksiz takomillashtirishga doir ko'rsatmalarni ishlab chiqishda yetakchi mavqeni o'zida saqlashi kerak. Korxona rahbarining ko'rsatmalari aniq, tushunarli bo'lishi va yozma shaklda tuzilishi kerak. Har bir bo'linmaning rahbari faoliyatning umumiy ko'rsatmalar va firmaning siyosatiga muvofiq kelishi uchun mas'ul. Masalan, faoliyatni yaxshilash jarayonini amalga oshirishning avvalgi bosqichida «ishdan bo'shatishlarning yo'qligi» ta'minlangan bo'lishi kerak. Xodimlarda bunga ishonch uyg'otish so'zlari quyidagicha yangraydi: «Xizmatchilar va ishchilarning hech biri mehnat unumdorligi yoki mahsulot sifatining o'sishi natijasida ishdan bo'shatilmaydi. Lavozimi tugatiladigan ishchilar qayta tayyorlashdan o'tish hisobiga xuddi shunday yoki mas'uliyati bundan ham yuqori bo'lgan lavozimni egallaydilar. Bu ishlab chiqarishning pasayishi davrida korxona tomonidan xodimlarning bir qismi bo'shatilishini anglatmaydi».

Faoliyatning asosiy tamoyillariga quyidagilarni misol keltirish mumkin:

— Ishchilar o'zlariga topshirilgan ishning mazmunini to'g'ri tushunishi va o'z faoliyati natijalarining sifati uchun javobgarlikni his qilishi kerak.

— Ishlab chiqarish jarayoniga o'zgartirishlar kiritish, uning sifatini doimiy oshirish bilan bir vaqtda har bir ijrochi mehnatining samaradorligini nazorat qilish mexanizmi yaratilishi kerak.

Rahbariyat va ishchilar so'rovi. Tashkilotni ishni yaxshilash jarayoniga kiritgandan so'ng rahbariyat va oddiy ishchilar fikrini bilish so'rovini o'tkazish mumkin. O'zgarishlar olib borish uchun dalillar to'plash va takomillashtirish imkoniyatlarini aniqlash so'rovning maqsadi hisoblanadi. U oddiy ishchilar

va rahbarlar orasidagi bog'lovchi bo'g'inga (quyi pog'ona rahbarlaridan yuqori pog'ona rahbarlarigacha) ham xizmat qiladi. So'rov rahbariyatda muammolarning chuqur o'rganilishiga zamin yaratadi. Buning hisobiga rahbarlar muammolarning yuzaga kelishini bashorat qilishlari va ularning ortishiga yo'l qo'ymasliklari mumkin.

So'rov quyidagi jabhalarni qamrab olishi lozim:

– tashkilotning umumiy qoniqishi;

– ishdan ko'ngli to'lganlik;

– ishda ko'nikmalar va imkoniyatlardan foydalanishdan qoniqqanlik;

– mas'uliyat va javobgarlik darajasini hisobga olgan holda ish haqidan qoniqqanlik;

– rahbarning ishdan mamnunligi;

– rahbariyatning asosiy g'amxo'rliklari (ishlab chiqarish xarajatlari, mahsulot yetkazib berish muddatlari yoki sifat va shunga o'xshashlar);

– rahbariyatning eng kam g'amxo'rlik qilish predmeti (ishlab chiqarish xarajatlari, mahsulot yetkazib berish muddatlari, sifat va boshqalar).

So'rovdan ahamiyatga molik natijalarni olish uchun uning maxfiyligi va anonimligini ta'minlash zarur. Bo'ysunuvchilari so'rovining natijalari haqidagi hisobot rahbarlarga muammolarning paydo bo'lish sohasini aniqlashga yordam beradi.

Hisobotda bo'linmaning tashkilotdagi o'rni va faoliyatning funksional sohasi ko'rsatilishi lozim.

Har bir rahbar majlis o'tkazishi lozim. Bunda ishchilar so'rov natijalari bilan tanishadilar. Bunday majlislar muhim, chunki: a) ishchilar so'rovning natijalariga qiziqadilar va o'z bo'linmalarini boshqa bo'linmalar bilan taqqoslaydilar; b) rahbariyat ishchilarni tashvishlantirayotgan muammolarni ko'rib chiqadi; d) g'oyalar va tavsiyalar ishlab chiqiladi; e) rahbariyatning so'rov natijalariga alohida e'tibor berayotgani namoyish qilinadi; f) jamoaga faoliyatni yaxshilash yuzasidan tadbirlarni ishlab chiqishga ko'maklashadi.

Strategiya, taktikani shakllantirish va qisqa muddatli rejalashtirish

Rejalashtirish majmui. Yuqori sifatga erishish to'g'ri tekshirilgan rejaning mavjudligi va kapital qo'yilmalarning sezilarli darajada (hattoki bir necha o'n barobar) oshishini talab qiladi. Shuning uchun, faoliyatni yaxshilash sohasidagi strategiya korxona, tashkilot umumiy strategiyasining tarkibidan o'rin olishi kerak. Rejalashtirish majmui oltita o'zaro bog'langan pog'onalardan iborat:

1. *Maqsad korxonaning mavjud bo'lish sababini tushuntirib beradi.* Maqsad tez-tez o'zgarib turmaydi. Odatda, korxona o'z faoliyatini to'xtatib, boshqa faoliyat sohasiga o'tish haqida qaror qabul qilganda uning ish yuritish maqsadi o'zgaradi.

2. *Ish yuritish tamoyillari – korxona faoliyatining asosi* bo'lib, tashkilotning madaniy muhitini belgilaydi. Kamdan kam hollarda ish yuritish tamoyillariga tuzatishlar kiritiladi.

3. *Korxonaning vazifalari* 3–20 yilga mo'ljallangan bo'lib, firma faoliyatining asosiy yo'nalishlarini belgilaydi.

4. *Miqdoriy ko'rsatkichlar samaradorlikning parametrlarini ifodalaydi.* Korxona ularni reja ko'rsatkichlari sifatida qabul qilib, muayyan vaqt oralig'ida ularga erishishga intiladi.

5. *Strategiya samaradorlikning rejalashtirilgan ko'rsatkichlariga erishish yo'llarini ifodalaydi.*

6. Taktika ko'zda tutilgan strategiyaning amalga oshirilishini ta'minlaydigan vosita hisoblanadi. Odatda, taktika deyilganda 1–3 yilda bajarilishi ko'zda tutiladi, aniq belgilangan qisqa muddatli vazifalar tushuniladi.

Rejalashtirish majmuini kompyuter ishlab chiqarish korxonasi misolida ko'rib chiqamiz.

Maqsad. Faraz qilaylik, «barcha davlatlarning kompyuterlarga ehtiyojini qondirish uchun xizmat qilish» korxonaning maqsadiga aylangan. Maqsadni ifodalash kompyuterlar ishlab chiqarish hajmini oshirish va bu sohada xizmat ko'rsatish tadbirlarini qamrab oladi. Biroq bunda u korxonaning faoliyat sohasiga tegishli ehtiyojlarinigina qondirishni nazarda tutadi.

Ish yuritish tamoyillari firmadagi madaniy muhit va tashkiliy xulqni belgilaydi. Ularni IBM korporatsiyasi misolida ko'rib chiqamiz. Korporatsiya rahbarlari uchun quyidagi qoida muhimdir: «Agar tashkilot raqobatchilar bilan kurashda ijobiy natijaga erishishga intilsa, korxonaning faoliyati asoslangan tamoyillar negiziga qurilishi kerak. Har bir rahbar qarorlar qabul qilish va har qanday tadbirlarni amalga oshirishda ushbu tamoyillarga tayanishi kerak».

IBM korporatsiyasida amal qilinayotgan tamoyillar:

Insonga, uning huquqlari va qadr-qimmatiga hurmat. Bu asosiy tamoyildir. Ushbu tamoyilga amal qilgan holda IBM korporatsiyasi: ishchilarning ijodiy salohiyatini yuzaga chiqarish, rivojlantirish va korporatsiyaning maqsadiga erishish yo'lida ulardan samarali foydalanadi; xodimlar mehnatiga haq to'laydi va ular mehnatining natijasiga qarab xizmatda ko'tarilishiga ko'maklashadi; bahsli masalalarni xolis ko'rib chiqadi va ularni adolatli hal qilish maqsadida rahbarlar va bo'ysunuvchilar o'rtasida shartnomalar tuzish g'oyasini ilgari suradi.

Iste'molchiga xizmat ko'rsatish. IBM ning maqsadi iste'molchiga eng yuqori talablarga javob beradigan xizmatlarni ko'rsatish hisoblanadi. Shuning uchun, kompaniya o'zini quyidagilarga mas'ul deb biladi: iste'molchilarning ehtiyojining hozirgi holatini bilish va kelajagini bashorat qilish; iste'molchilarga kompaniya mahsulotining foydalanish sifatini kafolatlash va ko'rsatilayotgan xizmatlardan samarali foydalanishga yordam berish.

Yuqori sifat faoliyatning asosiy shartidir. Yuqori sifatli mahsulotlarni ishlab chiqarish hisobiga IBM korporatsiyasi jahon bozorida o'zining nufuziga

ega bo'lgan. Bu borada korporatsiyaning salohiyatidan to'la foydalanilgan holda oldinda turgan qiyinchiliklarni yengib o'tishga ahamiyat berilgan. Kompaniya o'zini quyidagilarga mas'ul deb hisoblaydi: innovatsion loyihalarda yetakchi o'rinni qo'lga kiritish; eng kam xarajat qilgan holda eng mukammal loyihalar asosida sifatli mahsulot ishlab chiqarish, bunda boshqa korxonalar, xorijiy davlatlarning tajribasidan unumli foydalanish.

Rahbar samarali ish yuritadigan tashkilotchi bo'lishi kerak. Har bir rahbar barcha xodimlarni mehnat jarayoniga jalb qila olsagina faoliyatning muvaffaqiyat bilan yakunlanishini tasavvur qilish mumkin. Buning uchun IBM da rahbarlarga quyidagi majburiyatlar yuklangan: xodimlarni ularning oldida turgan vazifalarni yuqori sifat bilan bajarishga rag'batlantish; qo'l ostidagi xodimlari bilan bevosita muloqotda bo'lish; qabul qilinayotgan qarorlar va olib borilayotgan siyosatga shubha bilan qarash (chunki shubha haqiqatga yetaklaydi); firma, ishchi uchastka va bo'limning ehtiyoji, maqsadlaridan xabardor bo'lish; o'z ishini kelajak bilan bog'langan holda rejalashtirish; yangi g'oyalar, yangiliklarga moyillik.

Korporatsiyaning aksiyadorlar oldidagi majburiyatlari. IBM korporatsiyasining kapitali aksiyadorlar oldidagi majburiyatlarni bajarish manbayi hisoblanadi. Ushbu majburiyatlar quyidagicha: aksiyadorlarning kompaniyaga ishonib topshirgan mulkiga ehtiyotkorona munosabatda bo'lish; kiritilgan kapital uchun katta foyda olish va uni uzluksiz oshirishni ta'minlash.

Ta'minotchilar bilan halol munosabatlar. Kompaniya o'zinim ahsulotlari va ko'rsatilayotgan xizmatlarining sifati, ishonchliligi va narxi bo'yicha raqobatbardoshliligiga erishish uchun mos keladigan ta'minotchilarni tanlashga, shartnomalarni imzolashda ta'minotchilar va IBM korporatsiyasining qonuniy qiziqishlarini tan olish va shartnomada ko'rsatilgan majburiyatlarni vijdonan bajarishga, ta'minotchilar bilan teng huquqli shartnomalar imzolashga, o'zi bilan raqobatlashayotgan korxonalarni jamiyatning ehtiyojlarini kelajakda hozirgidan ham samaraliroq qondiradi deb o'ylash va ulardan har taraflama ustun kelishga majbur deb hisoblaydi.

Tashkilotning vazifalari uning bir necha yillik faoliyat yo'nalishlarini belgilaydi. Demak, ularni tashkilotning kelajagini belgilovchi strategiyalar sifatida tasavvur qilish mumkin.

Masalan, avtomatlashtirish vositalari sohasida ish olib boradigan yirik kompaniya navbatdagi o'n yillik uchun quyidagi vazifalarni o'z oldiga qo'yishi mumkin:

1. O'zining mahsuloti va ularga bog'liq sanoat tarmoqlari mahsulotlarini barobar takomillashtirish haqida takliflar bildirish.

2. Texnologiya sohasidagi yuqori natijalar, tannarxni pasaytirish va sifatni oshirish vositasida mahsulot ishlab chiqarishning hamma liniyalarida yetakchi mavqega ega bo'lish.

3. Past ishlab chiqarish xarajatlarini saqlagan holda ishlab chiqaruvchi, sotuvchi va ma'mur aloqalarining samaradorligini oshirish.

4. Rivojlanish yo'lida rentabellikni muntazam oshirib borish.

Samaradorlikning rejalashtirilgan ko'rsatkichlari. Umumiy vazifalar qo'shimcha miqdoriy vazifalar bilan mustahkamlanishi lozim. Masalan, korxona samaradorlikning quyidagi ko'rsatkichlariga ega bo'lishi mumkin:

1. 2000-yildan 2005-yilgacha bo'lgan davrda sifatning kamayishiga olib kelgan xarajatlar sotilgan mahsulot hajmining 10% igacha tushdi. Bu esa ushbu xarajatlarning 10% ga kamayganini anglatadi.

2. 2002-yilda har bir bo'linmada sifatning to'rt ko'rsatkichiga erishildi.

3. Qoniqtirilmagan sifatga ega bo'lgan mahsulotlarni ishlab chiqarishda korxona xarajatlari va iste'molchilar sarfining munosabati 2005-yilda 1:4 dan 1:2 ga o'zgargan.

4. Iste'molchilarning qoniqishi ko'rsatkichi 2005-yilda 80% dan 98% ga ortdi.

Strategiya. O'rta bo'g'in rahbariyati belgilangan vazifalarni hal qilish strategiyasini ishlab chiqish uchun mas'ul. Strategiya tajriba orttirilishi, sharoitlarning va iste'molchilar talabining o'zgarishiga bog'liqlikda o'zgaradi. Tashkilot faoliyatining barcha qirralarini qamrab olish uchun sifatni ta'minlashning umumiy tizimini yaratish ko'zlangan strategiyani ishlab chiqish tavsiya etiladi. Bo'linmalar va ishchilar faoliyatining natijalarini ishlab chiqarilgan mahsulot sifatiga ko'ra baholash strategiyasi maqbul yechim hisoblanadi.

Taktika *qisqa muddatli (yillik) maqsadga muvofiq faoliyat yuritishni tavsiflaydi.* Taktikaga amal qilish davomida samaradorlikning rejalashtirilgan ko'rsatkichlariga doimiy yaqinlashib boriladi. Uni quyi pog'ona rahbarlari va oddiy ishchilar ishlab chiqib, tatbiq qilishadi, so'ngra o'rta va yuqori bo'g'in rahbariyati tasdiqlaydi.

Rejalashtirish tartibi. Rejalashtirish davri yuqori bo'g'in rahbariyatidan boshlanadi va o'rta bo'g'in bo'limlari, rahbariyatining ishtiroki bilan to'ldiriladi. Bunda oliy toifadagi menejerlar korxona faoliyatining maqsadi va vazifalarini belgilashsa, quyi bo'g'in menejerlari samaradorlikka erishish strategiyasi, taktikasi va ko'rsatkichlarini aniqlaydilar. Tashkilotning kelajagi uchun tuzilgan reja haqida kelishuvning qaror topishi bilan mazkur davr tugaydi. Bundan maqsad rejalashtirish davrida har bir xodimni tadbirlarga jalb qilishdir. Buning natijasida har bir xodimda rejalashtirishning korxona uchun ahamiyati haqida tushuncha hosil bo'ladi.

Har bir xodimning rejalashtirishda qatnashishi ularda shakllangan «yuqoridagi kimdir» rejani ishlab chiqadi va uni bajarish uchun pastga yuboradi, degan tasavvurga barham beradi. Bevosita ishni bajaradigan rahbarlar va xodimlarning rejani tayyorlashda qatnashishi rejaning bajarilish ehtimolini oshiradi.

Mahsulot sifatini oshirishning qisqa muddatli rejasi. Har bir korxona navbatdagi yil uchun ishchi rejani ishlab chiqadi. Bunday reja ishlab chiqarish hajmi, kapital qo'yilmalar dasturi, bozor strategiyasi, rejalashtirilgan xarajatlar, mehnat resurslaridan oqilona foydalanish va yangi mahsulotni ishlab chiqarish

rejalarini o'z ichiga oladi. Strategik ishchi dastur hamma bo'linmalarda tahlil qilinadi. Unga zarur tuzatishlar va qo'shimchalar kiritilgandan so'ng, barcha bo'linmalarning kelishuvi asosida reja tasdiqlanadi. Har bir bo'linma tomonidan yillik strategik rejada mustahkamlangan talablarning bajarilishiga asoslanilib, korxonaning erishgan yutuqlari va yo'l qo'ygan kamchiliklari tahlil qilinadi.

Ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatini oshirish rejalari navbatdagi yil uchun korxona strategiyasining ajralmas qismiga aylanishi zarur. Bu muhim ahamiyatga ega, chunki bir qator omillar (xarajatlar, mehnat resurslari, jihozlarga narxlar va sotish hajmi) ga qo'yilgan talablar mahsulot sifati bilan chambarchas bog'liq. Bunday rejalarsiz ishlab chiqarish samaradorligini oshirish rejalari foydalanuvchilarga shubhali tuyuladi.

Har bir bo'linma mahsulot sifatini oshirish rejasini ishlab chiqishda qatnashishi va unga kerakli takliflar, tuzatishlarni kiritishi zarur. Rejalar faoliyat sohasi va kiritilgan mablag'lardan kutilayotgan foydani aniq tavsiflashi kerak. Faoliyatni yaxshilash masalalari bilan shug'ullanadigan boshqaruv kengashi va sifatni ta'minlash bo'limi barcha taqdim qilingan rejalar asosida sifatni oshirish sohasida korxonaning strategiyasini ishlab chiqishadi.

Nazorat savollari:

1. *Faoliyatning asosiy yo'nalishlarini tushuntirib bering.*
2. *Rahbariyatning qanday kamchiliklari tashkilotning faoliyatida muvaffaqiyatsizliklarni keltirib chiqaradi?*
3. *Faoliyatni yaxshilash jarayonlarini muvaffaqiyatli amalga oshirish borasida J. Xarringtonning bergan tavsiyalarini sanab o'ting.*
4. *Rahbarlarga o'z korxonasining imkoniyatlarini aniqlash uchun qanday savollar bergan bo'lardingiz?*
5. *Nima uchun rahbarlar faoliyatni yaxshilash jarayonining tashabbuskorlari sifatida namoyon bo'ladilar?*
6. *Nima uchun liderni faoliyatni yaxshilash jarayonining rahbari etib tayinlash lozim?*
7. *J. Xarrington taklif qilgan namuna asosida tasavvuringizdagi firmaning sifat sohasidagi siyosatini ishlab chiqing. Navbatdagi namuna orqali uning faoliyatni takomillashtirish jarayonini amalga oshirishga mos kelishini tahlil qiling.*
8. *Rejalashtirish ishlari qanday bosqichlarda amalga oshiriladi?*
9. *IBM korporatsiyasi misolida keltirilgan namuna asosida, o'zingiz tasavvur qilgan korxona misolida rejalashtirish majmuini ishlab chiqing.*
10. *Nima sababdan rejalashtirish tartibi har bir xodimning rejalashtirishda qatnashishini talab qiladi?*

Boshqaruv organlari

Faoliyatni yaxshilash bo'yicha boshqaruv kengashi. Tashkilot faoliyatini yaxshilash jarayonini boshqarish kollegial boshqaruv organi, ya'ni ishni yaxshilash kengashi yoki komissiyasi tomonidan amalga oshiriladi.

Yuqori iyerarxik bo'g'in rahbarlari ishni yaxshilash jarayonini ishlab chiqish va tatbiq qilish yuzasidan vakillarini tayinlaydilar. Jarayonning «lideri» tashkilot rahbarining vakili hamda kengash boshqaruvchisi hisoblanadi.

Ishni yaxshilash bo'yicha ma'muriy guruh. Tashkilot rahbari barcha oliy boshqaruvchilarga o'zi boshqaradigan ma'muriy guruhning faol a'zolari bo'lishlarini ta'kidlashi kerak, chunki bu holat jarayonning jadal sur'atlarda kechishini ta'minlaydi. Bu guruh boshqaruv kengashi ishlab chiqqan strategiyani baholash, tasdiqlash va tegishli tadbirlarni amalga oshirish majburiyatiga ega.

Guruh yaxshilash jarayonini amalga oshirish ishlarining holatini tahlil qiladi; barcha asosiy xarajatlarni, shuningdek, personalning ish vaqti xarajatlarini aniqlaydi. Mazkur guruhning muntazam izlanishlar olib borishi yuqori rahbariyat tomonidan faoliyatni yaxshilash jarayoniga alohida e'tibor berilayotganini ko'rsatadi.

Kengashning vazifalariga yaxshilash jarayoni va uning asosiy yo'nalishlarini ishlab chiqish, o'quv dasturlarini yaratish, erishilgan natijalarni baholash va jarayonni amalga oshirishga xizmat qilish kiradi. Kengash barcha bo'linmalarda jarayonning samarali tatbiq qilinishini ta'minlaydi.

Tashkilot rahbari kengash zimmasiga quyidagi vazifalarni yuklashi mumkin:

1. Faoliyatni yaxshilash jarayonini amalga oshirish strategiyasini ishlab chiqish.

2. Uning amalga oshirilishini boshqarish.

3. Korxona faoliyatidagi o'zgarishlarning maqsadga muvofiqligini ta'minlagan holda jarayonni tashkil qilish.

Kengashning tarkibi. Boshqaruv kengashida tashkilotning barcha funksional bo'linmalariga ta'rif berilishi kerak, chunki ularning har biri tashkiliy tuzilmaning elementlari bo'lib, o'zaro aloqadorlikda ish yuritadi. Bu bo'linmalarning hamjihatlikdagi faoliyati mehnat unumdorligi va ishning sifatiga ta'sir ko'rsatadi. Yangi g'oyalarni amalga oshirishda yetakchi mavqega ega bo'lgan, takomillashuvlarning zaruriyat ekanini anglaydigan, jamoa a'zolarining hurmatini qozongan, xatolarga yo'l qo'ymaslik konsepsiyasining ahamiyatini anglagan ishchilar kengashning a'zolari bo'lishi lozim.

Kengashning a'zolari: 1) boshqaruv kengashiga o'zlarining funksional bo'linmalari haqidagi ma'lumotlarni taqdim qiladilar va mazkur bo'linmani ishni yaxshilash jarayoniga jalb qilish huquqiga ega; 2) o'zlarining funksional bo'linmalarida ishni yaxshilash jarayonining tashabbuskorlari hisoblanadilar; 3) amalga oshirilayotgan ishlarga doir ma'lumotlarni jamlaydilar, rahbariyatga jarayondagi ijobiy o'zgarishlar haqida xabar beradilar va erishilgan natijalarni baholaydilar.

Boshqaruv kengashi har bir funksional bo'linmani tavsiflash uchun yetarli a'zolar soniga ega bo'lishi, lekin samarali ishlashni ta'minlash uchun uning a'zolari soni me'yordan oshib ketmasligi kerak. Faoliyatni yaxshilash jarayonining barcha jabhalari bilan doimiy shug'ullanuvchi raisdan tashqari qolgan barcha a'zolar bir vaqtda o'zlari ishlab turgan lavozimlarida ham ishlashni davom ettiradilar.

Agar korxonaning ishchilari kasaba uyushmasining a'zolari hisoblansa, boshqaruv kengashi tarkibiga kasaba uyushmasining vakillarini kiritish maqsadga muvofiq.

Kengashning ishchi yig'ilishlari. Boshqaruv kengashining birinchi ishchi yig'ilishlari uch kunlik tadbirlarni o'z ichiga olib, ularda kengashning a'zolari ishni yaxshilash konsepsiyasi bilan tanishadilar va korxonada to'plangan sifat muammolarini oshkora muhokama qiladilar. Bunday kengash tashkilotdan tashqarida, tinch holatda o'tkazilishi kerak. Uni faoliyatni yaxshilash masalalari bo'yicha tajribali maslahatchi olib borishi lozim.

Dastlabki yig'ilishlar juda muhim ahamiyatga ega, chunki kengash a'zolari aloqalarining soddalashishiga va ularning turli bo'linmalardagi muammolarni yanada chuqurroq tushunishlariga imkon beradi. Korxona uchun bunday yig'ilishning quyidagi kun tartibini ko'rsatish mumkin:

1. Yig'ilishning ochiq deb e'lon qilinishi (Korxona rahbari).
2. Nima uchun faoliyat takomillashtirilishga ehtiyoj sezadi? (Rahbar o'rinbosari).
3. Raqobatbardoshlilik. (Marketing bo'yicha rahbar).
4. Sifat sohasida xalqaro g'oyalar. (Maslahatchining ma'ruzasi).
5. Ishni yaxshilash jarayonining mazmun-mohiyati. (Maslahatchining ma'ruzasi).
6. Korxona muvaffaqiyatsizliklarining sabablarini tahlil qilish. (Maslahatchi bilan seminar o'tkazish).
7. Ishchi guruhlar uchun o'tkazilgan tahlilga mos ravishda harakatlar rejasini ishlab chiqish yuzagidan bajariladigan vazifalar. (Uch-to'rt guruh).
8. Guruhlarning tavsiyalarini taqdim etish va muhokama qilish. (Guruhlar vakillarining chiqishlari).
9. Ishni yaxshilash usullarining umumiy holati. (Maslahatchining ma'ruzasi: Mahsulotning past sifati oqibatida yo'qotishlar hisobi. Statistik usullar. Muammolarni hal qilish usullari. Xizmatchilar faoliyatini yaxshilash. Jarayonlarni nazorat qilish usullari).

10. Katta bo'lmagan guruhlarni ajratib, kechki ish uchun namunalarni hal qilish va tavsiya qilingan harakatlar rejasini shakllantirish.

11. Guruhlarning tavsiyalarini taqdim etish va muhokama qilish. (Guruhlarning a'zolari).

12. Faoliyatni yaxshilash jarayonini amalga oshirishning ilg'or tajribasi bilan tanishtirish. (Boshqa korxonaning vakili).

13. Navbatdagi uch oy uchun harakatlar rejasini ishlab chiqish. (Faoliyatni yaxshilash bo'yicha boshqaruv kengashi).

14. Xulosalar chiqarish. (Jarayonning «lideri»).

15. Yig'ilishning yopilishi. (Korxona rahbari).

Zarur ma'lumotlarga ega bo'lish maqsadida ma'muriy guruh a'zolari ushbu uch kunlik yig'ilishda qatnashishlari, ayniqsa, strategik jarayonning boshlanishidanoq ishtirok etishlari lozim.

Dastlabki yig'ilishdan so'ng boshqaruv kengashi faoliyatni yaxshilash bo'yicha ma'muriy guruh bilan hamkorlikda bir oyda ikki martadan kam bo'lmagan holda yig'ilishlarni muntazam o'tkazishi kerak. Bunday yig'ilishlar davomida faoliyatni yaxshilash jarayonini amalga oshirish strategiyasi ishlab chiqiladi. Jarayonni tatbiq qilish bosqichi tugaganidan so'ng boshqaruv kengashi muayyan muammolarni hal qilish zarurati yuzaga kelganda to'planadi.

Faoliyatni yaxshilash bo'yicha kengashning ishi

Kengashning tadbirlari:

1. Faoliyatni yaxshilashning asosiy qoidalarini qaror toptirish.

2. Faoliyatni yaxshilashga yo'naltirilgan strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish.

3. Mavjud talablar va ularni qondirish yo'lida erishilgan natijalarni baholash.

4. Tashviqot – targ'ibot dasturini ishlab chiqish va amalga oshirish.

5. Faoliyatni yaxshilashga yo'naltirilgan o'quv dasturini ishlab chiqish va amalga oshirish.

6. Faoliyatni yaxshilash strategiyasini mukammal holga keltirishda rahbariyat va oddiy ishchilarga yordam ko'rsatish.

7. Har bir bo'linma ishini yaxshilashning yillik rejasi tahlili.

8. Moddiy va ma'naviy rag'batlantirish rejalarini ishlab chiqish va amalga oshirish.

9. Tajribaning tarqalishiga ko'maklashish.

10. Boshqaruv tizimiga aloqador bo'lgan va faoliyatni yaxshilashga yo'naltirilgan strategiyani isloh qilishga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi muammolarni bartaraf qilish.

11. Tashkilotning ham ichidagi, ham tashqarisidagi faoliyatni yaxshilash strategiyasini takomillashtirish bo'yicha boshqa tadbirlar bilan o'zaro aloqadorligini ta'minlash.

12. Zaxiralarni boshqarish tizimini «o'z vaqtida» ishlab chiqish va joriy qilish.

Ishni yaxshilashning asosiy qoidalarini o'rnatish. Ko'pchilik sifat va takomillashuvning mazmunini bilishini e'tirof etadi, lekin ularning kam qismi bu atamalar haqida umumiy tushunchaga ega. Quyidagi savollarga javob berish boshqaruv kengashiga takomillashtirishning asosiy qoidalarini ishlab chiqish va tasdiqlash imkonini beradi:

1. Sifatning ta'rifi qanday?
2. Faoliyatni yaxshilashning ta'rifi qanaqa?
3. Yakuniy natija nimadan iborat?
4. Takomillashuvga erishish strategiyasi qanaqa?
5. Unga erishish uchun qanday usullarni qo'llash kerak?
6. O'lchashning qaysi mezonlaridan foydalaniladi?

Birinchi qoida. Sifat – subyektiv tushuncha. F. Krossbi uni «talablarga mos kelish» deb ta'riflaydi. E. Deming «Sifatni boshqarish mukammallikka erishishni anglatmaydi. U bozor uchun maqbul sifat darajasiga erishishdir», deb hisoblaydi. J. Juran sifatga «foydalanishga qulaylik» sifatida ta'rif beradi. J. Xarrington sifatni «iste'molchiga ma'qul bo'lgan narxda uning talablarini yetarli darajada yoki ortig'i bilan qondirish» kabi tavsiflaydi.

Eng avvalo, faoliyatni yaxshilash strategiyasini isloh qilishda boshqaruv kengashi tashkilotning sifat sohasidagi siyosatiga murojaat qilishi lozim. Sifat siyosati iste'molchilarni raqobatbardosh mahsulotlar va xizmatlar bilan ta'minlashga xizmat qilishi va buning uchun har bir ishchiga mas'uliyat yuklashi lozim. Shuningdek, mazkur siyosat nafaqat tashkilot chegaralaridan tashqariga chiqadigan tayyor mahsulotlar va xizmatlarga, balki tashkilotdagi boshqa ishchilar qabul qiladigan xizmatlar va mahsulotlarga nisbatan ham tatbiq etilishi lozim.

Sifatning ta'riflaridan biri: iste'molchilarning talablarni shunday narxda yetarlicha yoki ortig'i bilan qondirish kerakki, natijada ularda sizning mahsulotlaringiz yoki xizmatlaringizga ehtiyoj yuzaga kelsin.

Ikkinchi qoida. Takomillashuvni iste'molchilar uchun maqbul narxda ularning talablarini oshirib yuborish va kelishuvlar yoki tuzatishlarsiz ularning barqaror xususiyatlariga erishish kabi tavsiflash lozim.

Uchinchi qoida. Takomillashuvning yakuniy maqsadini aniqlash. Butun dunyodagi transmillatli kompaniyalar o'z oldilariga juda oddiy maqsadni qo'yishgan: xatolarni bartaraf qilish va kamchiliksiz faoliyat yuritishni ta'minlash. Har bir korxona, tashkilot uchun bu vazifani hal qilishga intilish natija beradi.

«Xatolar» atamasini «nuqsonlar» atamasining o'rniga qabul qilish lozim, chunki xatolar hammaga – zavod ishchisi, sozlovchi, muhandis, hisobchi, huquqshunos, marketolog, rahbarga tegishli.

To'rtinchi qoida. Takomillashuvga erishish strategiyasini tavsiflash lozim. Takomillashtirish jarayoni alohida muammolarni hal qilish hisobiga doimiy

ravishda mukammallashib boradi. Shu tarzda, strategiyaning sifati ortib boradi.

Beshinchi qoida. Takomillashuv strategiyasiga erishish yo'llarini belgilash darkor. Ko'plab korxonalarda muammolarni bartaraf qilishga kamroq vaqt va mablag' sarflash uchun ularning oldini olishga ehtiyoj seziladi. Hamma xodimlarni jarayonga jalb qilish usuli muammolarning oldini olish vositasi hisoblanadi.

Oltinchi qoida. Mas'ul shaxslarni aniqlash lozim. Faoliyatni yaxshilash jarayonida sifatni ta'minlash hammaning majburiyati sanaladi. Hech bir ijrochi, bo'linma, tashkilot xatolardan sug'urtalanmagan. Biroq muammolar yuzaga kelganda *aybdorlarni qidirish o'rniga ularni hal qilish yo'llarini izlash lozim.*

Yettinchi qoida. Ishni yaxshilash darajasini baholash mezonlarini o'rnatish lozim. Yaxshilash iste'molchini birinchi darajali buyumlar va xizmatlar bilan ta'minlash uchun talab qilinadigan xarajatlarni kamaytirish bo'yicha baholanadi.

Faoliyatni yaxshilash strategiyasini ishlab chiqish. Yaxshilash strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish keyingi bosqich hisoblanadi. Bu jarayon faoliyatning barcha sohalariga tegishli bo'lishi uchun teran fikr yuritish asosida ishlab chiqilishi lozim.

Tajribali rahbarlar va puxta tayyorgarlik ko'rgan ishchilar soni ko'pchilikni tashkil qilgan korxonalar va tashkilotlarda faoliyatni yaxshilash jarayonini amalga oshirish optimal variant hisoblanadi. Bunda samaradorlik va sifatni oshirish jarayoni korxonaning faoliyatiga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Bu borada tashkilot a'zolari sotuv bozorida o'z mahsulotlarining raqobatbardoshligini ta'minlash qiyinchiliklarini boshdan kechiradilar. Barcha mashaqqatlardan so'ng katta hajmda daromadlar va samaraga erishiladi.

Har bir tashkilot o'zining shaxsiy ehtiyojlariga ega. Turli ehtiyojlar alohida shaxobchalar va hattoki bo'linmalarga ham xos. Jarayonni tanlash korxonaning mahsulot va xizmatlari, o'ziga xos xususiyatlari, rahbarlari va raqobatbardoshliligiga bog'liq. Ba'zan tashkilot rivojlanishining yo'nalishlarini o'zgartirish bo'yicha keskin choralar ko'rish talab qilinadi.

Yirik korxonada faoliyatni yaxshilashning global jarayoni boshqaruv kengashi tomonidan ishlab chiqilishi va ko'plab majburiyatlarni, elementlarni ko'zda tutishi kerak. Korxona tarkibiga kiruvchi bo'linmalar darajasida jarayon detallashtiriladi.

Yirik tashkilot tarkibidagi alohida joylashgan har bir korxona uchun faoliyatni yaxshilash bo'yicha o'zining boshqaruv kengashi tarkib toptirilgan bo'lishi kerak.

Boshqaruv kengashining a'zolari faoliyatni yaxshilash jarayonining barcha elementlari bilan batafsil tanishadilar. Ular bu elementlardan foydalanish imkoniyatlari va ularning tashkilot bo'linmalariga ta'siri haqida tasavvurga ega bo'lishlari lozim.

Ishni yaxshilashning bu elementlari boshqaruv kengashi tomonidan tavsiflanilganidan va yuqori rahbariyat tasdiqlaganidan keyin kengash ularni amalga oshirish rejasini ishlab chiqishi kerak. Ushbu bosqichda faqat yirik tadbirlar rejalashtiriladi, lekin dasturning qayta ishlanishi natijasida uni amalga oshirishning ikkinchi darajali bosqichlari ham qamrab olinadi.

Har bir yirik tadbir uni ishlab chiqishning tafsilotlarini ifodalovchi zarur hujjatlar majmuasi va loyiha ko'rinishida rasmiylashtiriladi. Bu majmuaga foydalanilgan ma'lumotlar kiritiladi, yordam so'rab murojaat qilish mumkin bo'lgan organlar sanab o'tiladi, yakunlangan tajribaviy dasturlarning natijalaridan iborat bo'ladi.

Yirik tashkilotlarda bunday hujjatlar majmuasi asosida faoliyatni yaxshilash jarayonining asosiy elementlaridan foydalanishni tavsiya qiluvchi hisobotni tuzish maqsadga muvofiq.

Joriy davrdagi talablar va erishilgan natijalarni baholash

Erishilgan natijalar. Takomillashuvning mavjud darajasi, faoliyat sifati va uning samaradorligini oshirishga imkon beruvchi jarayonning tashkil qilinishini baholash yaxshilash ishlarining asosi hisoblanadi. Shuning uchun, har bir bajarilgan ishning natijalarini baholash uchun miqdoriy ma'lumotlarga ega bo'lish zarur. Ko'p korxonalarda ishlab chiqarish va iste'molchiga xizmat ko'rsatish miqdoriy texnik ma'lumotlar mavjud bo'lgan yagona soha hisoblanadi.

Korxonalarning katta xarajatlar talab qiladigan faoliyat sohalarida bu ma'lumotlarni tadqiq qilish, erishilgan natijalarga asoslanib xulosa chiqarish va shu tariqa boshqaruv kengashini boshlang'ich ma'lumotlar bilan ta'minlash kerak. Vaqt o'tgan sayin takomillashuv darajasining ko'rsatkichlari, mezonlarini korxonaning barcha faoliyat sohalari uchun ishlab chiqish zarurati tug'iladi.

Faoliyatni takomillashtirishning quyidagi ko'rsatkichlarini tavsiya qilish mumkin:

1. Ishlab chiqarish: nuqson va qayta ishlashlar hajmi; ishchi vazifalarni bajarishdagi xatoliklar; nuqsonli mahsulotlar foizi; ishlab chiqarish potogidan dastlabki chiqqan mahsulotlarning sifati.

2. Sifatni ta'minlash: xatolik sababli yaroqsiz deb topilgan komplektlar foizi; loyihani tahlil qilish natijasida konstruksiyalarga kiritilishi lozim bo'lgan o'zgarishlar soni; schyotlarni hisoblash va rasmiylashtirishdagi xatoliklar; tuzatish choralari ko'rilguncha xatoliklarning davom etish davrining davomiyligi.

3. Buxgalteriya hisobi: kechiktirilgan to'lovlar foizi, iste'molchilarning ma'lumot olish uchun bergan so'rovlarining bajarilish muddati; schyot — fakturalardagi xatolar; hisob-kitob hujjatlarini to'ldirishdagi yanglishishlar; to'lov qaydnomalaridagi xatolar.

4. Axborot xizmatlari: programma qatoridagi xatolar soni; tartib bo'yicha e'lon qilinmagan hisobotlar; qayta ishlangan matnlar soni; dasturni iste'molchilar qabul qilib olishganidan so'ng aniqlangan xatolar; dasturning yakuniy loyihasi ishlab chiqilguncha unga kiritilgan tuzatishlar va qo'shimchalar soni.

5. Buyumlarni konstruktsiyalash: bitta chizmaga to'g'ri keladigan konstruksiyadagi o'zgartirishlar soni; loyiha tahlilida aniqlangan xatolar soni; konstruksiyani sinovdan o'tkazishda aniqlangan kamchiliklar soni.

6. Sotib olish faoliyati: yuklarning qiymatiga pul o'tkazmalari; dastalanuvchi buyumlarning yetishmasligi oqibatida ishlab chiqarishning to'xtab qolishi; texnik talablarga javob bermaydigan, lekin ishlab chiqarishga kiritilgan detallar soni; ta'minotchilarga ariza berishdan boshlab buyurtmalarni qabul qilishgacha bo'lgan vaqt; ortiqcha zaxiralar miqdori.

7. Marketing: bashoratlarining yuqori ehtimollik darajasi; tayyorlashda xatoliklarga yo'l qo'yilgan buyurtmalarning soni; ishlab chiqarilgan mahsulotlarning to'planib qolishi; shartnomalardagi xatoliklar.

Bunday baholashning ahamiyati juda katta, chunki o'lchash imkoniyati ta'minlanmasdan turib, jarayonni boshqarib va yaxshilab bo'lmaydi.

Sifatning pastligi oqibatida yuzaga keladigan xarajatlar. Takomillashuv darajasini ifodalovchi barcha ko'rsatkichlarni jamlash va rahbariyatga tushunarli bo'lgan umumiy ko'rsatkichga keltirish kerak. Sifatning pastligi oqibatida yuzaga keladigan xarajatlar ko'p hollarda shunday ko'rsatkich bo'lib xizmat qiladi. Yuqori sifatga erishish qo'shimcha xarajatlarni talab qilishiga qaramay, pul mablag'laridagi behuda yo'qotishlarning oldini oladi.

Afsuski, ishlab chiqarish tartibi va tannarx masalasini oqilona hal qilish hisobiga yuqori sifatga erishishni rahbarlar amaliyotda chuqur anglamaydilar. Xarajatlar hisobiga nazar tashlasak, past sifatning sifat ko'rsatkichlarida qanday aks etishini ko'ramiz. Bu esa korxonani nochor ahvolga solib qo'yishi tabiiy. Shu sababli, sifatni oshirish muammosi mahsulot tannarxini pasaytirish, ishlab chiqarish tartibini yaxshilash kabi bugungi kunning dolzarb masalalari qatoridan o'rin olgan.

Sifatning pastligi oqibatida yuzaga keladigan xarajatlarni quyidagi besh guruhga ajratishimiz mumkin:

1. Profilaktika xarajatlari: ishning xatosiz bajarilishini ta'minlash xarajatlari, masalan, kadrlarni tayyorlash xarajatlari; jarayonlarni tadqiq qilish xarajatlari; ta'minotchilarni tekshirish xarajatlari.

2. Sifatni baholash xarajatlari: ishlab chiqarilgan mahsulotning muqobilsizligini tasdiqlashga qaratilgan uni baholash bilan bog'liq xarajatlar, masalan, nazorat qilish va sinovdan o'tkazish xarajatlari; nazorat – sinov punktlariga texnik xizmat ko'rsatish xarajatlari; nazorat ma'lumotlari va sinov natijalarini qayta ishlash xarajatlari; loyihalarni tahlil qilish xarajatlari; xarajatlar hisobini tekshirish xarajatlari.

3. Nuqsonlar va qaytarilishlar oqibatida ichki yo'qotishlar: mahsulotlarni yetkazib berishgacha yoki ichki iste'molchilarga xizmat ko'rsatishgacha nuqsonlarning aniqlanishi tufayli yuzaga keladigan xarajatlar, masalan, nuqsonning yuzaga kelishi va uni tuzatish bilan bog'liq xarajatlar; kechiktirilgan to'lovlarga bog'liq xarajatlar; mahsulot ishlab chiqarish hajmidagi o'zgarishlar bilan bog'liq tovar – moddiy zaxiralariga xarajatlar; loyihadagi xatolarni tuzatish uchun konstruksiyaga o'zgartirishlar kiritish xarajatlari; hujjatlarni qayta tayyorlash bilan bog'liq xarajatlar.

4. Nuqsonlar va qaytarilishlar oqibatida tashqi yo'qotishlar: mahsulot yoki xizmatlarni tashqi iste'molchi qabul qilganidan so'ng aniqlangan nuqson oqibatida yuzaga kelgan xarajatlar, masalan, kafolat muddati mobaynida ta'mirlash xarajatlari; xizmat ko'rsatuvchi personalni tayyorlash xarajatlari; mahsulotning qaytarilishi oqibatida yuzaga keladigan xarajatlar; mahsulotdan foydalanish jarayonida iste'molchiga yetkazilgan zarar ustidan sud hukm chiqargan jarimalar; shikoyatlarni ko'rib chiqish bahosi.

5. Nazorat – o'lchash jihozi: sifatni baholash uskunasining qiymati.

Xizmatchilar ish vaqtining 20–35% ini ish natijalarining to'g'riligini tekshirish va noto'g'ri bajarilganlarini qayta ishlashga sarflashini tadqiqotlar ko'rsatmoqda.

Bevosita o'lchab, buxgalteriya hisobining registrlarida ro'yxatga olish mumkin bo'lgan xarajatlardan tashqari iste'molchilar va korxona past sifat oqibatida bilvosita xarajatlarni to'laydilar. Kafolat muddati davomida iste'molchining buyumini ta'mirlash xarajatlari shunday xarajatlarga misol bo'la oladi.

Bilvosita xarajatlarning yana bir ko'rinishi mavjud – ular «qoniqmagan indamas iste'molchi» deb nomlanadi. Biz uni mahalliy korxonalarimiz uchun asosiy xarajat deb hisoblaymiz. Bunday iste'molchi ustingizdan shikoyat qilmaydi va o'zining qoniqmaganini bildirmaydi, lekin hech qachon *Sizning mahsulotingizni sotib olmaydi va xizmatingizdan foydalanmaydi.* Hisob-kitoblarga ko'ra, har bir shikoyat qiluvchi iste'molchiga 20 tadan ko'p «qoniqmagan indamas iste'molchi» to'g'ri keladi.

Sifatning pastligi oqibatida yuzaga kelgan xarajatlar bo'yicha hisobot foyda olish imkoniyatlarini aniqlashga yo'l ochadi. Past sifat oqibatida sarflanadigan xarajatlarga faoliyat sohasi, tarmoqning o'ziga xos xususiyatlari, mahsulotning yangiligi va hisobga olinayotgan xarajatlarning ro'yxati sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Bunday xarajatlar sotilgan mahsulot qiymatining 5 dan 50 % igacha o'zgarishi mumkin.

Past sifat oqibatida sarflanadigan xarajatlarni ikki asosiy kategoriyaga ajratish mumkin: bartaraf qilib bo'ladigan va muqarrar. Bartaraf qilinadigan xarajatlar – profilaktika, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar va ko'rsatilayotgan xizmatlarning sifat darajasini aniqlash xarajatlaridir. Nuqsonli mahsulotni qayta nazoratdan o'tkazishda xarajatlarning katta qismi amaliy samarani bermaydi. Shuning uchun, ularni minimal darajaga keltirish kerak.

Sotish uchun tayyorlangan mahsulotning sifatini ta'minlash xarajatlari quyidagicha bo'lishi mumkin: profilaktika xarajatlari 10%, sifatni baholash xarajatlari 35%, nuqsonlar va yaroqsiz mahsulotlar oqibatida ichki yo'qotishlar 45%, tashqi yo'qotishlar esa 10%.

Korxonada past sifat oqibatida sarflanadigan xarajatlarni hisobga olish tizimini yaratish boshqaruv kengashining asosiy vazifasiga aylanishi lozim.

Targ'ibot va o'qitish

Targ'ibot ishi muntazam o'tkazilishi va faoliyatni yaxshilash jarayoni ta'sirida jonlanib borishi kerak. Sifat sohasida bilim berish va targ'ib qilish rahbariyatning doimiy majburiyati sanalib, xodimlarning sifat masalalariga mas'uliyat bilan yondashishini tarbiyalash uchun zarur.

Sifat sohasidagi siyosat sifatni oshirish haqida bilim berish va targ'ib qilish dasturining asosi hisoblanadi. Bu dastur barcha ishchilarni korxonaning sifat sohasidagi siyosati va xatosiz ishlash uchun qabul qilingan yangi standartlar bilan tanishtiradi.

Rahbarlarda sifatga mas'ullik munosabatini shakllantirish. Bilim berish va targ'ibot dasturining keyingi bosqichi rahbariyatda sifatga munosabatni qaror toptirish hisoblanadi. Har bir rahbar faoliyatni yaxshilashning zaruratini anglashi va boshqalarga tashviq qilishi zarur.

Korxonaning qanday ishlayotgani va uning raqobatchilarga nisbatan olib borayotgan siyosati haqida yuqori rahbariyat qolgan rahbarlarni xabardor qilishi zarur. Shunda rahbarlar har bir ishchi mehnatining sifatini oshirish zarurligini tushunadilar. Natijada boshqaruv apparatining ishchilar bilan uzluksiz axborot almashinuvi ro'y beradi.

Korxona ishchisi hamkor sifatida. Korxonada ikki hamkor mavjud — ega va ishchi. Rahbarlar o'zlarining hamkorlarini firma ishiga bir xilda jalb qilishga mas'ul. Kamida har chorakda kompaniya prezidenti ishchilarga ish faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari va qo'lga kiritilgan natijalar haqida hisobot berishi kerak. Bunday yig'ilishda sifat va takomillashtirish masalalariga e'tiborni qaratish, ishchilar va xodimlar guruhining alohida xizmatlarini rag'batlantirish darkor.

Ishchilarda sifat uchun mas'ullik hissini tarkib toptirish. Faoliyatni yaxshilash jarayoniga barcha xodimlarni jalb qilish maqsadida korxonaning haftalik gazetasi, ma'lumotli plakatlarni qo'llash va ularda faoliyatni yaxshilash va sifatni oshirishga urg'u berish tavsiya etiladi. Ishchilarga faoliyatni yaxshilash jarayonining rivojlanishini oshkora namoyish qilinishi rahbariyatning bu jarayonga jiddiy munosabatda ekanini tasdiqlaydi.

Yaxshilash jarayoni doirasidagi o'qitish dasturlari. Ishdagi xatolarning bartaraf qilib bo'lmasligi haqida noto'g'ri tasavvur shakllanmasligi uchun barcha rahbarlar va ishchilarni o'qitishning yangi shakllarini qo'llash lozim. Bunday o'qitish hammani xatolarni bartaraf qilish usullarini bilish, ular

yuzaga kelishining sabablarini izlash va bunday muammolarga yana duch kelmaslik uchun tegishli choralarni ko'rishga chaqiradi.

O'qitish tizimi tez-tez uchrab turadigan quyidagi anglashilmovchiliklarga barham berishi kerak: 1) faqat ishlab chiqarilayotgan mahsulotninggina sifatini oshirish kerak; 2) sifatni oshirish — bu shunchaki bir tadbir, xolos; 3) sifat uchun javobgarlik faqat nazorat xizmati yoki sifatni ta'minlash xizmatining vazifasiga kiradi; 4) faoliyatni yaxshilash jarayoni sifatni ta'minlash xizmati tomonidangina amalga oshirilib, bu jarayon bizni chetlab o'tadi.

O'qitish har bir xodimning o'z majburiyatlarini to'g'ri tushunib, o'zida uni to'g'ri bajarishiga ishonch hosil qilishidan boshlanadi.

Shularni hisobga olgan holda rahbariyatning zimmasiga quyidagi vazifalar yuklanadi:

1. Har bir ishchi vazifaga aniq ta'rif berish.

2. O'z mehnatining natijalarini o'lchash vositalari bilan ishlashni ishchilarga o'rgatish.

3. Ularni o'z vazifalarining bexato bajarilishini ta'minlovchi vositalar bilan qurollantirish.

4. Kasbiy o'qitishni tashkil qilish va har bir xodim o'zi bajarayotgan ishning korxona uchun muhimligini tushunishiga erishish.

5. Iste'molchidan olingan axborotni mehnat natijalari bilan bog'lash.

6. Ishlarning to'g'ri bajarilishi uchun zarur bo'lgan muddatlarini belgilash.

O'qitish dasturi profilaktik usullarga ham o'rgatishi kerak. Agar ishni bajarishda kamchiliklarga yo'l qo'yilsa buning oqibatida yuzaga kelgan muammolarni hal qilish usullaridan xabardor bo'lish kerak. Faoliyatni yaxshilash jarayoni xatolar tez-tez paydo bo'ladigan sharoitda amalga oshirilar ekan, xatolarni tuzatish usullari va profilaktikasi ham kadrlarni tayyorlash dasturining tarkibidan o'rin egallashi lozim.

Kadrlarni tayyorlash dasturi yangi ishchilar va rahbarlarni ham qamrab olishi lozim. O'quv dasturi turli funksional bo'linmalarning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda, ular uchun kadrlar tayyorlash talablariga javob berishi kerak. Boshqaruv kengashi xodimlarni tayyorlash bo'limi bilan birgalikda tavsiya qilinadigan adabiyotlar ro'yxatini ishlab chiqishi va o'quv mashg'ulotlari o'tkaziladigan binoni foydalanishga tayyor holatga keltirishi kerak.

Boshqaruv kengashida har bir funksional bo'linmadan vakillar qatnashib, ular ilg'or, innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va ularni o'zlarining bo'linmalariga tatbiq etish bilan shug'ullanadilar. Bunday vakillar faqat o'zlarining tajribasiga tayanib qolmay, balki samaradorlik va sifatni yaxshilash bo'yicha boshqa bo'linmalar va umuman boshqaruv kengashining tajribasidan ham foydalanishi lozim. Favqulodda holatlar bilan bog'liq muammolarni hal qilishda boshqaruv kengashining butun imkoniyatlari safarbar etilishi kerak.

Rahbarlik qilishning obyektlari, resurslari va usullari

Funksional bo'linmalar faoliyatini yaxshilash rejalarining tahlili. Har bir funksional bo'linmada faoliyatni yaxshilashning yillik rejasi tuzilib, unda sifatni oshirish tadbirlarining ro'yxati keltirilishi kerak. Rejada mazkur jarayonni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslar va boshlang'ich xarajatlarni qoplash uchun kutilayotgan iqtisod aniqlanadi. So'ngra bu rejalar bo'linmalar va umuman tashkilot uchun yillik moliyaviy rejaning bir qismiga aylanadi.

Faoliyatni yaxshilash bo'yicha boshqaruv kengashi har bir bo'linma yillik rejasining asoslanganligini tekshiradi. Bunda u yillik rejaning to'liqligi, unga qo'yilgan talablarga javob berishi, korxonaning strategiyasini ifodalashi hamda taklif qilinayotgan daromadlarning xarajatlarni qoplashiga e'tibor qaratadi. Keng ko'lamda qo'llanilayotgan tajribaviy dasturlardan foydalanish zarurati paydo bo'lishi mumkin. Bu dasturlar turli usullarni amalga oshirish yo'llari va ularning kelajakdagi qoplanishini baholaydi. Rejalashtirish davrida tajriba uchastkalari aniqlanishi va amalga oshiriladigan tadbirlarni moliyalash uchun mablag'lar ajratilishi kerak. Tahlil natijasida boshqaruv kengashi bo'linmalarning rejalariga o'zgartirishlarni kiritadi, bu to'g'ridagi dalolatnomani moliyaviy rahbar va korxona rahbariga taqdim etadi.

Faoliyatni yaxshilash fondi. Yillik moliyaviy rejaga ko'ra budjetda ko'zda tutilmagan, sifat va mehnat unumdorligini oshirish loyihalarini amalga oshirish uchun sarflanadigan maxsus fond ajratilishi kerak. Faoliyatni yaxshilash bo'yicha kengash ushbu fondni boshqarishi va kiritilgan investitsiya vositasida mos foyda olishni kafolatlashi kerak. Sotuvning birinchi yilida kiritilgan investitsiyalar uchun rejalashtirilgan foyda xarajatlardan kamida ikki – uch barobar ortishi kerak. Agar yil davomida bo'linma yangi loyihani ishlab chiqsa, bu loyihani boshqaruv kengashining muhokamasiga taqdim qiladi va loyiha tasdiqlanganda faoliyatni yaxshilash fondidan mablag' ajratiladi.

Ma'naviy va moddiy rag'batlantirish. Xulq normalariga rioya qilayotgan ishchilarni rag'batlantirish orqali ko'ngilsiz holatlardan qutulish va maqbullarini mustahkamlash ta'minlanadi. Mehnat natijalarini yaxshilash, axloqiy me'yorlarni mustahkamlashda ishchilarni o'rinli ma'naviy va moddiy rag'batlantirishning ahamiyati katta.

Boshqaruv kengashi ma'naviy va moddiy rag'batlantirish rejalarining o'rinli tuzilishi uchun javob beradi. Bu rejalar ishchilarning shaxsiy xususiyatlari va aniq vaziyatlar bilan bog'langan bo'lishi kerak. Rag'batlantirish har doim katta pul qiymatida amalga oshirilmasligi lozim. Gohida minnatdorchilik so'zi, do'stona e'tibor, gazetadagi maqola va sovg'a moddiy rag'batlantirishdan ustun keladi. Alohida ishchi yoki ishchilar guruhi rahbariyat ularning xizmatlarini tan olishi va intilishlarini yuqori baholashini bilishlari muhim. Boshqaruv kengashi rahbariyatga rag'batlantirishga munosib ishchilarni tavsiya qilishi lozim. Bunday ishchilar rahbariyatning asosiy tayanchidir.

Muvaffaqiyatlarga erishishga intilish. Funksional bo'linmalarning vakillari o'z bo'linmalarida yaxshilash ishlarini boshqarishi kerak. Agar bo'linmada yangi konsepsiya ishlab chiqilsa amal qilayotgan konsepsiyaning yangi qirrasi aniqlansa yoki muhim g'oya shakllansa, bu bo'linmaning vakili boshqaruv kengashiga bu haqida xabar qilishi kerak. Natijada jamoa yoki alohida ijrochi xizmatlari tan olinadi, boshqaruv kengashining barcha a'zolari va boshqa bo'linmalarning ishchilari rag'batlantiriladi. Shu bilan birga, yangilik boshqa bo'linmalarga ham tatbiq etiladi.

Boshqaruv tizimi bilan bog'liq muammolarning hal qilinishi. Faoliyatni yaxshilash bo'yicha boshqaruv kengashi tashkilot doirasidagi o'zaro aloqalarni tahlil qilish imkoniyatiga ega. Bu unga boshqaruv tizimi bilan bog'liq bo'lgan muammolarni aniqlash imkonini beradi. Korxonaning ishi ko'p bo'linmalarni qamrab olar ekan, kamdan kam hollarda boshqaruv tizimiga umumiy baho beriladi. Bu esa ma'lum sohalarda samara bergan boshqaruv tizimining boshqa bo'linmada joriy etilishi muvaffaqiyatsizlik bilan tugashiga olib keladi. Bundan tashqari, boshqaruv tizimlari muayyan vazifani hal qilish uchun ishlab chiqiladi, lekin bunda ularning o'zaro aloqador sohalarga ta'siri hisobga olinmaydi. Oqibatda tizim ustidan haddan ortiq tekshirishlarning o'tkazilishi va o'zaro kelishuvlarning uzoq davom etishi bunday tizimning o'zini oqlamasligini keltirib chiqaradi.

Boshqaruv kengashi boshqaruvning kompleks muammolarini hal qilish yuzasidan izlanishlar olib borishi va ijrochilarning majburiyatlari, ularga yuklangan topshiriqlarni bajarish muddatlarini belgilashi lozim. Shuningdek, kengash muammolarning oqilona, o'z vaqtida hal qilinishini nazoratga olishi va ko'rilgan choralarning samaradorligini aniqlashi kerak.

Faoliyatni yaxshilash tadbirlarining o'zaro aloqadorligi. Boshqaruv kengashi faoliyatni yaxshilash bo'yicha barcha tadbirlarni jamlashi kerak. Ishlab chiqarish quvvatlari taqsimlab tashlangan yirik kompaniyalarda mahalliy boshqaruv kengashlari axborot almashinish, yangi konsepsiyalarni ishlab chiqish va tashabbuskorlik g'oyalarining turli- tumanliligini ta'minlash maqsadida markaziy kengash bilan hamkorlik qilishadi.

Markaziy kengash tajriba almashishga bag'ishlangan majlislarni doimiy ravishda o'tkazadi. Bunday majlislarda har bir mahalliy boshqaruv kengashidan bittadan vakil, odatda, ularning rahbarlari ishtirok etadilar.

Tajriba almashish yo'lida faoliyatni yaxshilash jarayoniga o'zining munosib hissasini qo'shgan odamlar chaqiriladi. Turli sharoitlarda jarayonning qanday amalga oshirilayotganini kuzatish uchun bunday yig'ilishlar kompaniyaning turli korxonalarida o'tkaziladi. Shuningdek, bunday holat mahalliy-ma'muriy guruhlarga boshqa korxonalardagi ishlarning holati bilan batafsil tanishib chiqish imkonini beradi.

Bundan tashqari, boshqaruv kengashidan tashkilot tashqarisida, davlat, viloyat iqtisodiyotida, jahon hamjamiyatida amalga oshirilayotgan faoliyatni yaxshilash bo'yicha tadbirlardan xabardor bo'lish talab qilinadi.

«O'z vaqtida» tamoyili bo'yicha zaxiralarni boshqarish. Ulkan zaxiralarni saqlashga oid tavakkalchilikdan qutulish ishni yaxshilash jarayonining bir qismi hisoblanadi. Avvallari korxonalar rahbariyatining tashabbusi bilan komplektlanuvchi buyumlar va yarimtayyor mahsulotlar katta miqdorlarda jamg'arilgan «xavfsizlik fondi» ni shakllantirgan. Bunday fond inflatsiya, ta'minotchilardan keladigan past sifatli materiallar oqibatida ko'rilgan zararlarni qoplashga xizmat qilgan. Aslida bunday yolg'on xavfsizlik tuyg'usi xarajatlarning ortishi, ishlab chiqarish davrlarining uzayishi, soliqlarning ortishi va rentabelligi past qayta ishlovchi yirik korxonalarning tashkil topishiga yo'l qo'yadi. Yuklarni vaqtinchalik saqlash uchun ajratilgan uchastkalar, ombor binolari ishlab chiqarish binolarining katta qismini to'ldiradi.

Boshqaruv kengashi tegishli strategiyani ishlab chiqishi va korxonada «o'z vaqtida» tizimini tarkib toptirishi kerak. Bu ishga ishlab chiqarishga tayyorlash bo'limini jalb qilish kerak. Mahsulot ishlab chiqarish potogini rejalashtirishda ishlab chiqarishni tashkil qilish bo'limi qatnashishi kerak, chunki uning loyihasi asosida buyumlar qabul qilish joyidan bevosita ishlab chiqarish uchastkalariga va ulardan – yuklash joyiga jo'natiladi.

Faoliyatni yaxshilash jarayoni doirasida amalga oshirilayotgan tadbirlar ta'minotchilar va korxona mahsulotining sifatiga ijobiy ta'sir ko'rsata boshlagan paytda sug'urtalash zaxiralaridan to'liq qutulish yoki hech bo'lmaganda ularning hajmini keskin kamaytirish kerak.

Sug'urtalash zaxiralardan xalos bo'lish haqida so'zlaganda keng doiradagi rahbarlar o'zlariga savol beradilar: «Bitta ta'minotchi narxlarni oshirib yuborsa yoki korxonaga sifatsiz komplektlanuvchi buyumlar partiyasi kelib tushsa nima bo'ladi?». Bu esa rahbarlarning mazkur g'oyani qiyinchilik bilan qabul qilishlariga sabab bo'ladi. Faoliyatni yaxshilash jarayoni to'liq amalga oshirilmaguncha nolikvid zaxiralarni qisqartirib bo'lmasligi shu bilan izohlanadi.

Nazorat savollari:

1. *Boshqaruv kengashi va ma'muriy guruhning vazifalariga nimalar kiradi?*
2. *Misol sifatida keltirilgan kengash ichki yig'ilishining kun tartibiga qanday qo'shimcha va o'zgartirishlar kiritgan bo'lardingiz?*
3. *Faoliyatni yaxshilash bo'yicha kengashning tadbirlari va bu tadbirlarni amalga oshirish qoidalariga ta'rif bering.*
4. *Korxonaning past sifat oqibatida to'laydigan bilvosita xarajatlari: «qoniqmagan indamas iste'molchi».*
5. *Yaxshilash jarayoni doirasidagi o'qitish dasturlari bu jarayonning qatnashchilariga qanday talablarni qo'yadi?*
6. *Funksional bo'linmalar faoliyatini yaxshilash rejalarini ishlab chiqish va amalga oshirish bosqichlari.*

4-bob. TASHKILOTNING FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISHDA BOSHQARUV XODIMLARINING ISHTIROKI

Boshqaruv xodimlarining ahamiyati

Faoliyatni takomillashtirishda rahbarning tutgan o'rni. Rahbarlar ijrochilarni boshqarish evaziga ishning bajarilishini ta'minlaydilar. O'z bo'ysunuvchilarining potensial imkoniyatlarini hisobga oladigan rahbarlar ularda o'z vazifalarini bajarishga ijodiy yondashuvning shakllanishi va ular salohiyatining yuzaga chiqishiga ko'maklashadilar. Har bir rahbarning asosiy vazifasi o'z bo'linmasining faoliyatni sifatli bajarishi hisobiga yuqori natijalarga erishishini ta'minlashdir. Ushbu maqsad yo'lida rahbarlar o'zlariga katta mas'uliyatli vazifa topshirilayotganini his qila bilishlari kerak. Chunki sifat ishlab chiqarilgan mahsulotidan katta daromad olishning sharti hisoblanadi.

Faoliyat sifatining standartlari. Har bir rahbar ishning sifat standartlarini belgilashi va ularga rioya qilishda bo'ysunuvchilariga o'rnak ko'rsatishi ish va sifatni yaxshilash jarayonining faol ishtirokchisiga aylanishi kerak.

Quyi bo'g'in rahbarlari va ularning bo'ysunuvchilari ishlarni sifatli bajarishni xohlaydilar, lekin gohida ular yuqori va o'rta bo'g'in rahbarlaridan intilishlariga to'g'ri kelmaydigan ko'rsatmalarni oladilar. Ishchilar va quyi bo'g'inning bo'ysunuvchi rahbarlari ishda o'rnatilgan sifat standartlari bilan hisoblashishga majbur bo'ladilar. Masalan, agar butun oy davomida rahbariyat sifatni oshirishning zarurligi haqida ta'kidlasa-yu, bo'ysunuvchilar oylik rejaning bajarilishi talab qilingan standartlarga duch kelsalar, u holda oxirgi uch kunda hamma faqat rejaning bajarilishi haqida qayg'uradi.

Korxonalarning rahbarlari gohida yig'ilishlar o'tkazib, rejani bajarish, sifatni oshirish va xarajatlarni qisqartirish masalalarini ko'rib chiqadilar. Sifat bugungi kunning dolzarb masalasi hisoblangani uchun u korxona va tashkilotlarda kun tartibiga qo'yilishi kerak.

Xodimlarning rahbariyatga munosabati. Agar boshqarma ishni yaxshilash standartlarini o'rnatishga kirishsa, u holda ishchilarning o'z boshqarmalarini qanday baholashini bilishi kerak. Barcha pog'onalardagi rahbarlar bo'ysunuvchilarga ega bo'lib, ularning ibrat olishiga mas'uldirlar. Agar rahbar bo'ysunuvchilarining nuqsonsiz ishlashini xohlasa, u ishida ko'p mashaqqatlar evaziga o'zining xatolarini tuzatishi kerak.

«Samarali suv toshqini»ga olib borishning ketma-ketligi va tizimliligi. Sifatga yangicha yondashuv tashkilotning yuqori pog'onadagi rahbarlaridan boshlanishi kerak va suv toshqiniga o'xshab eski, zararli ko'nikmalar hamda an'analarni yuvib tashlagan holda rahbariyatning har bir bo'g'iniga tarqalishi kerak. Bu borada rahbariyat quyidagi vazifalarni hal qiladi:

1. Resurslarni taqsimlash.
2. Tashkiliy tuzilmani shakllantirish.
3. Liderlarga yuqori mas'uliyatli topshiriqlar berish.
4. Korxonaning siyosatini belgilash.
5. Ish standartlarini o'rnatish.
6. Vazifalar topshirish va ishlarni bajarish bo'yicha ko'rsatmalar berish.
7. Ish usullarini aniqlash.
8. Asosiy yo'nalishlarni aniqlash.
9. Faoliyat natijalarini baholash va rag'batlantirish.
10. Xodimlarni tanlash va tayyorlash.

Faoliyatni yaxshilash yo'lidagi to'siqlarni olib tashlash. Tashkilot rahbariyati ishchilarning o'z vazifalarini to'g'ri bajarishiga xalaqit beradigan to'siqlarni olib tashlash haqida qayg'urishi kerak. Shuningdek, rahbariyat ishchilar va xizmatchilarga quyidagi sharoitlarni ta'minlashi kerak:

1. O'z majburiyatlarini sifatli bajarish uchun muddatning yetarli bo'lishi.

2. Vazifalarni bajarishga mos keladigan mehnat vositalari va o'quv qo'llanmalar.

3. Ishni to'g'ri bajarishning muhimligini tushuntira oladigan va yo'lda uchragan to'siqlarni bartaraf qiladigan, ishning sifatini oshirishni rag'batlantiradigan va mukofotlaydigan rahbarlarni tanlash.

Har bir rahbarning asosiy vazifasi o'zi mas'ul bo'lgan faoliyat haqida tasavvurga ega bo'lish, bo'ysunuvchilarini, ishni takomillashtirish yo'lidagi mavjud to'siqlarni bilish va ularni bartaraf qilish hisoblanadi. Bo'ysunuvchilar vositasida orttiriladigan shaxsiy ish tajribasi qiyinchiliklarni yengib o'tishning samarali vositasi sanaladi.

Takomillashtirishning bosqichlari. Ishni yaxshilash jarayonida bilimlar egallashning uch bosqichi ko'p hollarda «takomillashuv narvonlari» ga qiyoslanadi.

Birinchi bosqich rahbariyatning takomillashuvning zaruriyatini anglashi, uning yangi talablarini, kim va nima uchun javobgarlikka egaligi va jarayonning nimani o'z ichiga olishini tushunishdan iborat. Birinchi darajaga erishgan rahbarlar sifatni oshirishning zaruratini anglaydilar, biroq vakolatni tezroq boshqa kimgadir, masalan, sifat xizmatiga topshirishga harakat qiladilar.

Ikkinchi bosqich — rahbariyatning jarayonni qo'llab-quvvatlashga tayyorligi. Bu rahbarlarning ish natijalarini yaxshilashning zarurligiga ishonishini va ba'zi resurslarni ishga kiritishga tayyorligini anglatadi.

Lekin rahbarlar faoliyatni yaxshilash jarayonining maqsadlarini shunchaki «anglash» yoki hattoki boshqalarga tushuntirishni uddalolmaydilar. *Uchinchi bosqich* rahbarlarning bu jarayonda faol ishtirok etishini nazarda tutadi.

Faoliyatni yaxshilashda o'zining missiyasini amalga oshirish haqida rahbariyatning qarori. Agar rahbariyat faoliyatni yaxshilashda faol qatnashishga ongli ravishda qaror qilsa, butun ma'muriy apparatni yig'ilishga chaqirish, ishni yaxshilash jarayoni va unda rahbarlarning qatnashuvini tahlil qilish zarur.

Quyidagi masalalarni hal qilish lozim:

1. Faoliyat standartlari xatosiz ishlashga olib kelishini hamma tushunishi.

2. Tashkilot xatolar paydo bo'lganidan so'ng ularni bartaraf qilishni emas, balki muammolar yuzaga kelishining oldini olishni ko'zlayotganini ma'lum qilish.

3. Modernizatsiyalashning asosiy qoidalarini ko'rib chiqish.

4. Sifatning pastligi oqibatida yuzaga kelgan xarajatlarni tahlil qilish.

5. Muammolarning 85%i faqat rahbariyat yordamida hal qilinishi mumkinligini va tashkilot rahbarining mehnat natijalarining sifati uchun javobgarlikni nazorat yoki taftish xizmatiga emas, balki rahbariyatga topshirishi.

6. Faoliyatni yaxshilash jarayonini amalga oshirish rejasini ko'rib chiqish.

7. Yaxshilash jarayonining barcha bo'linmalarga tatbiq etilishini ta'kidlash.

8. Bu jarayon rahbarlikning yangi usuli hisoblanib, u boshqaruv tizimini qayta qurishga yo'naltirilganini tushuntirish.

9. Jarayonning samara berishi muhim ekanini va buning uchun faol qatnashuv talab qilinishini ta'kidlash.

10. Har bir rahbarni ishni yaxshilash usullaridan foydalanishga o'rgatish va quyi bo'g'indagi rahbarlar o'zlarining ko'nikmalarini oddiy ishchilarda qaror toptirishlarini ta'minlash.

11. Dastlab mazkur jarayonning rahbariyatga yo'naltirilishini, ma'muriy apparat jarayonning ahamiyati va mohiyatini tushungandan, uning muvaffaqiyatiga qiziqish bildirganidan so'ng barcha ishchilar tomonidan amalga oshirilishini tushuntirish.

12. Faoliyatni yaxshilashga oid xulosalarni qo'mitaga taqdim etish.

Jamoaviy boshqaruv

Jamoaviy boshqaruv. Bo'ysunuvchilar mehnatining sifati korxona muvaffaqiyatini hal qilishini rahbarlar yaxshi biladilar. *Jamoaviy boshqaruv* — rahbarlik uslubi bo'lib, unda ishchilar ishlab chiqarish masalalarini hal qilishda faol qatnashadilar.

Bu konsepsiyada davrimizning bir qator boshqaruvni tashkil qilish usullari e'tirof etilgan. Ularga sifat to'garaklari, ishchi brigadalar, jarayonlarni tartibga solish bo'yicha guruhlar, sifatni oshirish guruhlari, maqsadli guruhlar va o'zini-o'zi boshqaradigan yarim avtonom jamoalar kiradi. Konsepsiyaning samara berishi asoslanganiga qaramay, ba'zi korxonalarda u rahbariyatning aybi tufayli amalga oshmay qoladi.

Jamoaviy boshqaruvga amal qilinganda rahbar guruhlar faoliyatini o'zaro muvofiqlashtirish bilan shug'ullanadi. Bu esa guruhga muammolarni bartaraf qilish yuzasidan qaror qabul qilishga imkon beradi. Natijada korxona faoliyatining sifatini ta'minlash masalasiga jamoa a'zolari yuksak mas'uliyat bilan yondashadilar.

Boshqarish mahoratisiz jamoa a'zolarining faoliyatini jonlantirib bo'lmaydi. Shuningdek, bunday maqsadga majbur qilish usullari bilan erishib bo'lmagandek, jamoaning faol ish yuritishi o'z-o'zidan sodir bo'lmaydi.

Quyidagi tamoyillarga rioya qilish orqali **jamoaviy boshqaruvning samaradorligiga** erishiladi:

1. Rahbarlarning o'z vakolatlari va majburiyatlarini jamoa a'zolariga taqsimlab berishi.
2. Rahbarlarning bo'ysunuvchilarga ishonchi.
3. Muammolarning oldini olish asosiy maqsadga aylanishi kerak.
4. Rahbarlar va oddiy ishchilarning o'zaro hamkorligisiz yuqori sifat ko'rsatkichlariga erishish mumkin emas.
5. Rahbariyat boshqaruvning demarkazlashtirilishini qo'llab-quvvatlashi, biroq jamoa qabul qiladigan qarorlar uchun javobgarlikni o'zida saqlashi kerak.
6. Har bir xodimning foydali g'oyalarga ega ekani va turli g'oyalarni birlashtirish orqali muammoning optimal yechimi aniqlanishini rahbarlar bilishlari lozim.
7. Ishchilar va xizmatchilarning amaliy ahamiyatga ega bo'lgan takliflarini amalga oshirish rahbariyatdan talab qilinadi.
8. Rahbariyat ishchilar va xizmatchilarni tashkilotga sodiqlik ruhida tarbiyalashi, buning uchun zarur sharoitlarni yaratishi kerak.
9. Rahbariyat jamoaning xizmatlarini e'tirof etishi zarur.
10. Jamoaviy boshqaruv tizimini ishlab chiqishda kasaba uyushmasi albatta qatnashishi lozim.
11. Rahbarlar jamoaviy boshqaruv tizimini yaratishni uzoq muddat davom etadigan jarayon sifatida tasavvur qilishlari va qisqa vaqtda keskin inqilobiy o'zgarishlar yasash ijobiy natijalarga olib kelmasligini tushunishlari lozim.

Tashkilot uchun afzalliklar. Jamoaviy boshqaruvdan samarali foydalanish vositasida firmaga quyidagi ustunliklarga ega bo'ladi:

1. Mahsulot sifati va ishlab chiqarish samaradorligi oshadi.
2. Xodimlarning faol ish yuritishiga erishiladi.
3. To'g'ri va teskari aloqaning uzatilish davri qisqaradi.
4. Ishchilarning kayfiyati ko'tariladi.
5. Oldingi davrlarda hal qilinmagan muammolarning oqilona yechimi aniqlanadi.
6. Bo'linmalardagi norasmiy liderlar va bo'linma rahbarlarining maqsadlari bir-biriga mos keladi. Buning natijasida xodimlarga tashkilotdagi muammolarni hal qilish imkoniyati beriladi.

Tashkilot xodimlari erishadigan ustunliklar. Jamoaning boshqaruvi tashkilotning xodimlariga quyidagi imkoniyatlarni yaratadi:

1. Lavozimining o'sishi uchun keng yo'l ochib beriladi.
2. Xodimlar o'zlarini tashkilotni harakatlantiruvchi kuch sifatida tasavvur qiladilar.
3. Bajarilayotgan ishning yangi komponentlar bilan boyishi natijasida xodimlarning o'z mehnatidan qoniqishini orttiradi.

4. Xodimlar tayyorlashning optimal tizimi shakllanadi, moddiy va ma'naviy rag'batlantirishning yangi imkoniyatlari paydo bo'ladi. Bu, o'z navbatida, xodimlar qobiliyatlarining yuzaga chiqishiga turtki beradi.

5. Tashkilot samaradorligining o'sishi xodimlarning o'z lavozimida saqlanib qolishini kafolatlaydi.

6. Xodimlarni aqliy (intellektual) rivojlantirish uchun yangi imkoniyatlar yuzaga keladi.

Jamoaviy boshqaruvni tatbiq qilish yo'lidagi qiyinchiliklar. Jamoaviy boshqaruv ustunliklarga ega bo'lishiga qaramay, ko'p hollarda uni korxonaga tatbiq qilish to'siqlarga uchraydi.

Quyi va o'rta bo'g'in rahbarlari dam-badam jamoaviy boshqaruvga qarshi chiqadilar. Bu esa ularning mazkur tushuncha haqida tasavvurning yetishmasligi bilan izohlanadi. Bundan tashqari, ular uchun korxonada tarkib topgan rahbarlik uslubini o'zgartirish yuqori tavakkalchilikka ega bo'lib tuyuladi. Shuningdek, rahbarlarning 60–70%i vakolatlarining qisman yo'qotilishini o'zlarining mavqeyilariga solinayotgan xavf sifatida baholaydilar.

Jamoaviy boshqaruv quyi va o'rta bo'g'in rahbarlariga quyidagi xavflarni tug'diradi:

1. Ish bilan bandlikning kafolatlanmasligi.
2. Nufuzdan mahrum bo'lish.
3. Ish hajmining ortishi.
4. Vakolatlar va bo'ysunuvchilar mehnatini baholash huquqining qo'ldan ketishi.
5. Yakkaboshchilik tamoyili bo'yicha tuzilgan boshliq va bo'ysunuvchilar orasidagi munosabatlarning tugatilishi va rahbarlar hukmron mavqeyining yo'qotilishi.
6. Oliy rahbariyatning maqsadlariga shubha bilan qarash.

Boshqaruv apparatini boshqaruv uslubining o'zgarishiga tayyorlash rejasini diqqat bilan ishlab chiqish va amalga oshirish zarur. Jamoaviy boshqaruv rahbarlar orasida sinab ko'rilganidan so'ng bu jarayonga oddiy ishchilarni jalb qilish mumkin.

Kasaba uyushmalari. Kasaba uyushmalari va rahbariyatning hamkorligini mustahkamlash haqida gapirganda, mehnat munosabatlariga oid muzokaralarda ishchilarning holati esga olinmasligi haqida sarosimalar yuzaga kelib turadi. Aslida bunday bo'lmasligini hayot ko'rsatadi. Bunday muzokaralarda qatnashuvchi tomonlar muammolarni hal qilishda bir-birlarining fikrini qo'llab-quvvatlashlari yoki mehnat sharoitlari, ish haqi kabi masalalarning muhokamasida ular orasida raqobat yuzaga kelishi mumkin. Kasaba uyushmalari rejalashtirish davrining dastlabki bosqichidayoq jalb qilinishi va jamoaviy boshqaruv ishining tamoyillarini hayotga tatbiq etishda faollik ko'rsatishlari zarur.

Jamoaviy boshqaruv tizimi samaradorligiga erishish shartlari:

1. *O'qitish.* Hamma rahbarlar o'zlarining bo'ysunuvchilari duch keladigan muammolarni hal qilish yuzasidan tegishli qarorlarni qabul qilish usullarini

o'zlashtirishlari kerak. Bundan tashqari, ular guruhning tarkibi va faoliyatidagi o'zgarishlar bilan yaqindan tanishgan bo'lishlari lozim.

2. *Ishchi vazifalarni aniqlash.* Jamoaviy boshqaruv qo'llanilganda barcha rahbarlar bo'ysunuvchilardan nimani kutish mumkinligini va qaysi mezonlar asosida ularni baholash lozimligini bilishlari kerak. Bularni bo'ysunuvchilarga yetkazishi va ular bilan kelishuvga erishishi juda muhim. Rahbarlarning lavozim ko'rsatmalari jamoaviy boshqaruv tamoyillariga mos holda qayta ishlanilishi lozim.

3. *Rag'batlantirish va jazolash tizimini takomillashtirish.* Yuqori rahbariyat jamoani rag'batlantirolmaydi va uning rahbarini jazolay olmaydi. Rahbariyat rahbarlarning yangi vazifalarini tavsiflash va yangi xulq-atvor modellariga ularni yo'naltirish, buning uchun rag'batlantirish va jazolash tizimini qayta ko'rib chiqishi kerak.

4. *Dastlabki bosqichda qatnashuv.* Jamoaviy boshqaruv tizimini ishlab chiqish va tatbiq qilishga barcha boshqaruv pog'onalarini jalb qilish kerak.

5. *Bir iyerarxik pog'onadagi rahbarlarni birlashtirish.* Bitta pog'onadagi rahbarlar bir-birlarini yaxshi tushunadilar. Rahbarlarni jamoaviy boshqaruvning ustunliklariga ishontirishda ularning bu masala yuzasidan fikr almashinishi muhim rol o'ynaydi.

6. *Tajriba almashinish.* Jamoaviy boshqaruvning tizimi samarali tatbiq qilingan boshqa tashkilot yoki korxona vakilining tashrifi tufayli korxona jamoasida ushbu uslubning samara bermasligidan shubhalanish bartaraf etiladi.

7. *Shaxsiy ibrat.* Yuqori pog'onadagi rahbarlar bu tizimni o'zlariga qo'llagan holda boshqalarni jamoaviy boshqaruv siyosatiga ishontirishlari kerak.

8. *Qarorlar qabul qilish jarayonini takomillashtirish va uning mavqeyini oshirish.* Qaror qabul qilish uchun javobgarlik oddiy ishchilar zimmasiga yuklanar ekan, o'rta bo'g'in rahbarlari o'zlarining qarorlar qabul qilish bilan bog'liq vakolatlarini quyi pog'ona rahbarlariga taqsimlashlari kerak. Natijada quyi pog'onadagi rahbarlarning nufuzi ortadi. Bunda o'rta bo'g'in rahbarlarida faqat sifat, mehnat unumdorligini oshirish va xarajatlarni qisqartirish bo'yicha qarorlarni qabul qilish vakolati saqlanadi.

Boshqaruv xodimlarini o'qitish

O'qitishning maqsadlari va bosqichlari. Ixtiyoriy pog'onadagi rahbarlar sifatni oshirish masalalarini hal qilish bo'yicha maxsus tayyorgarlikdan o'tishlari kerak. Boshqaruv xodimlarining o'qishidan maqsad:

– sifatni ta'minlash jarayonining mohiyatini tushunish;

– sifat sohasidagi milliy va xalqaro muammolarni anglash va ularning kelajagini ko'ra bilish;

– iqtisodiy maqsadlarga erishish nuqtayi nazaridan boshqaruv tizimlari faoliyatini tashkil etish vositalari va usullarini o'zlashtirish;

– rahbariyatning tashabbusi bilan qarorlar qabul qilish jarayoniga sifatni ta'minlash vazifalarini kiritish.

Sifat masalalari yuzasidan o'qitish dasturlari ikki qismdan iborat:

1) Tashkilot faoliyatining sifatini o'rganish;

2) Tashkilotning sifat muammolarini hal qilish uchun sifat haqidagi fanni o'rganish.

O'quv – tayyorlov davrining bosqichlari:

1-bosqich. Sifatga ongli munosabatni shakllantirish. O'rganuvchilarga o'z faoliyatining sifatini oshirish muhimligini tushuntirish.

2-bosqich. Sifatning mazmuni bilan tanishuv. Ijrochilar «sifat» tushunchasini chuqur anglab, o'z faoliyatlarida uni o'lchash vositalariga ega bo'lmagunlaricha ishlarning amalda yaxshilanishiga umid qilib bo'lmaydi.

3-bosqich. Sifatga munosabatni o'zgartirish. Dastlabki ikki bosqich o'rganuvchilarning sifat masalalariga munosabatini o'zgartirish uchun zamin yaratadi. Shundan so'ng o'rganuvchilarga qaror qabul qilish uchun zarur tavsiyalar berish kerak.

4-bosqich. Fanning sifat tomon yo'nalishi. O'rganuvchilarga faoliyatni yaxshilash jarayonini amalga oshirish usullari va umumiy uslubiyoti tanishtiriladi.

5-bosqich. Egallangan bilimlarni qo'llash. O'quv kursini o'tab bo'lgan xodimlar faoliyatni yaxshilash organi rahbarligi ostida egallangan bilimlardan kundalik amaliyotda foydalanishlari lozim.

Sifat masalalari bo'yicha o'qitish jarayoni turli toifadagi menejerlarning ehtiyojlari va qiziqishlariga mos kelishi kerak. Shuni hisobga olgan holda:

1. Yuqori pog'ona rahbarlari.

2. O'rta pog'ona rahbarlari.

3. Quyi pog'ona rahbarlari hamda chiziqli rahbarlar uchun alohida o'quv kurslari tashkil etiladi.

Yuqori pog'ona rahbariyatini sifatni boshqarish masalalariga o'qitish. Menejer qanchalik yuqori iyerarxik pog'onada ish yuritsa, uning funksional bo'linmalarning o'zaro aloqalarini shunchalik chuqur anglashiga to'g'ri keladi. Tashkilotning umumiy faoliyati haqida tushunchaga ega bo'lish uchun o'quv kursiga turli fanlarni kiritish kerak. O'quv kursidan o'rin olgan konsepsiyalar, usullar, boshqaruv tartiblarining majmui rahbarlarni yuqori sifatni ta'minlash, samaradorlikni oshirish vazifalarini hal qilishga yo'naltirishi kerak.

Tashkilotning o'ziga xos xususiyatlari hisobga olingan holda o'quv materiali turli yo'llar bilan tavsiflanadi. O'qitishning birinchi kursini tugatganlar uchun ikki soatlik mashg'ulotlar o'tkazilib, ularga yanada mukammalroq bilimlar beriladi. Tashkilotda yillar davomida shakllangan tajriba asosida yuqori rahbarlarni o'qitish vaqti belgilanadi. Yuqori *bo'g'in rahbariyatini o'qitish kursining o'quv dasturini misol* tariqasida keltiramiz:

Yuqori pog'onadagi rahbariyatning vazifalari – 1,5 soat; statistik usullar – 3,5 soat; sifatni boshqarish – 3,5 soat; ishlab chiqarishda sifatni boshqarish – 3,5 soat; sotib olish va sotish faoliyatida sifatni boshqarish – 3,5 soat; sifatni ta'minlash – 3,5 soat; yangi mahsulot turlari loyihasini ishlab chiqish – 2,0

soat; davlat va jahonda sifatni boshqarish — 3,5 soat; jamoaviy muhokamalar — 3,5 soat; jamoaviy muhokamalar haqida hisobotlar — 3,0 soat.

Korxonada o'qitishning tuzilishiga oiddasturni misol qilib keltiramiz:

1. Sifatni ta'minlash muammolari: a) sifatni ta'minlash sohasidagi asosiy tushunchalar; b) jahon miqyosida mahsulot sifatini oshirish istiqbollari; d) ishlab chiqarish samaradorligiga mahsulot sifatining ta'siri; e) xizmatchilar va ishchilar mehnatining sifati; f) boshqaruvning ehtiyotkorlik uslubiga o'tish.

2. Korxonada mahsulot sifatini baholash: a) sifat sohasida korxonaning istiqboldagi rejalari; b) iste'molchilarning mahsulot sifatiga munosabati; d) raqobat tahlili; e) korxonada sifatni ta'minlash ishlarining olib borilishi; f) korxonada sifatni ta'minlash xizmatining tutgan o'rni.

3. Mahsulotlar hayoti siklining bosqichlarida sifatning pastligi oqibatida yuzaga keladigan xarajatlar.

4. Ishlab chiqarish samaradorligi va mahsulot sifatini oshirishda rahbarning vazifasi: a) ishchilar xulq-atvorining o'zgarishi; b) iste'molchilar talabini aniqlash; d) sifat ko'rsatkichlarini o'lchash; e) sifatni oshirishdan ko'zlangan maqsadlarni belgilash; f) «xatosiz ish» tamoyilini faoliyat standarti darajasiga ko'tarish; g) bo'linmalar faoliyatining tahlili.

5. Ishni yaxshilash jarayonlarining xususiyatlari: a) ishlab chiqarish; b) marketing; d) xizmat ko'rsatish; e) moliyaviy operatsiyalar; f) ma'muriy xizmatlar; g) loyiha-konstruktorlik ishlari.

6. Sifatni ta'minlash usullari: a) jarayonlarni nazorat qilish vositalari (asosan statistik nazoratdan foydalaniladi); o'rtacha miqdorlar va oraliqlarning nazorat kartasi; nuqsonli mahsulotlarning ulushi va soni ko'rsatiladigan nazorat kartalari; har bir buyum uchun tuziladigan nazorat kartalari; b) ma'lumotlarni yig'ish va tahlil qilish; gistogrammalar; buyumlar to'plami uchun xaritalar; Pareto diagrammalari; Isikava diagrammalari; tarqalish diagrammalari; chastotali taqsimlanishlar; tanlanma nazorat; jarayonning imkoniyatlari tahlili; d) tajribani rejalashtirish.

7. Jamoaviy boshqaruv. Jamoaviy qatnashuvning turlari: bo'linmalarning faoliyatini takomillashtirish guruhlari; sifat to'garaklari; boshqaruv tizimlari faoliyatining sifatini oshirish yuzasidan tuzilgan guruhlar; maqsadli guruhlar.

8. Tizimlar faoliyatini nazorat qilish.

9. «O'z vaqtida» tamoyiliga asoslanib zaxiralarni boshqarish tizimiga o'tish.

10. Samaradorlik va sifatni oshirish jarayonini boshqarish.

11. Faoliyatni yaxshilash vazifalarini muvaffaqiyatli hal qilishga ko'maklashuvchi misollar.

O'rta pog'ona rahbarlarini sifatni ta'minlash masalalariga o'qitish. O'rta bo'g'in rahbarlarini alohida dastur bo'yicha o'qitish kerak, chunki ular quyi bo'g'in rahbarlarini tayyorlash uchun mas'ul shaxslar hisoblanadi. Ular sifatni oshirish usullari, jamoaviy boshqaruv va ishni yaxshilash jarayonining tamoyillarini barcha bo'ysunuvchilarga targ'ib qiladilar. Har bir funksional bo'linmaning rahbarini o'qitish dasturlari bir-birinikidan

ajralib turadi. Kirish kursining tuzilishi yuqori boshqaruvchilarnikiga o'xshab ketadi, lekin muammolarni hal qilish usullari, jarayonlarni tartibga solish, jamoaviy boshqaruv uslubiyoti, rahbarlikning ehtiyotkorlik uslubiga o'tish va mehnatning benuqsonligi konsepsiyasini qo'llash masalalari yanada mukammal yoritiladi. Kurs muayyan xo'jalik vaziyatlarini hal qilish va ishbilarmonlik o'yinlarini o'z ichiga olishi zarur.

Kirish kursining boshlanishida so'rovnomani *to'g'ri javoblar* bilan to'ldirish va ularga izohlar berish o'rganuvchilarga taklif qilinadi. Kursning oxirida ham so'rovnomalar to'ldirilishi, shuningdek, har bir savol muhokama qilinishi lozim. Natijada kirish kursi o'rganuvchilarning yuqori sifatga erishishga bo'lgan ishonchini qanchalik mustahkamlaganini bilib olamiz.

Tasdiqlash yoki rad qilish shaklida so'rovnoma savollariga javob beriladi:

1. Firma tomonidan taklif qilinayotgan mahsulotlar, xizmatlarning sifati uchun sifatni ta'minlash xizmati javobgarlikka ega. – Yo'q.

Sifatni ta'minlash xizmatining vazifasi mahsulot sifatining talab darajasida ekanini va bu haqida rahbariyatni hamda tuzatish choralarini ko'rishga vakolatli shaxslarni xabardor qilishdan iborat.

2. Mehnat faoliyati standartini o'rnatishda hamma xodimlarning xato qilishi hisobga olinishi lozim. – Yo'q.

Standart nuqsonsiz ishlashni ko'zlashi kerak. Xatolarga yo'l qo'yilishini hisobga olib tuziladigan standart ularning yuzaga chiqishiga sabab bo'ladi. Standart har qanday ishning bexato bajarilishini anglatadimi? – Yo'q. Ishchi ishtirok etadigan jarayon mehnatning benuqsonligini ta'minlamasa, rahbariyatning o'zi nuqsonlarni aniqlashi va tuzatishi lozim.

3. Ishni o'z vaqtida, biroq ba'zi bir nuqsonlar bilan bajarish uni kechikib juda soz bajarishdan yaxshiroq. – Yo'q.

Nuqsonlarni tuzatgandan ko'ra ishni har doim to'g'ri bajarish lozim.

4. Oddiy ishchilar ko'plab xatolar va nuqsonlarning sababchisi bo'ladi. – Yo'q.

Ko'pincha muammolarning atigi 15% ini oddiy ishchilar yuzaga keltiradi. Qolgan 85%i rahbariyatning ishi bilan bevosita bog'langan.

5. Rahbariyat xodimlarni ishni yuqori sifat bilan bajarishga rag'batlantirishi lozim. – Yo'q.

Ishchilarning katta qismi o'zlarining birinchi ish kunini ilhom va ishtiyoq bilan boshlaydilar.

6. Malakaning yetishmasligi va ishga e'tiborsizlik oqibatida ko'plab xatolar kelib chiqadi. – Ha. Bu ikki holat muammolar yuzaga kelishining asosiy sababchisi hisoblanadi.

7. Mahsulotning sifati uning konstruktorlik hujjatlarida ko'rsatilgan talablarga muvofiqligi bilan belgilanadi. – Yo'q.

Sifat iste'molchilarning xohishlariga muvofiq bo'ladi va ularning to'lov qobiliyatiga mos narxda taqdim etiladi. Hujjatlar iste'molchilarning haqiqiy kutishlarini ifodalashi yoki ifodalamasligi ham mumkin.

8. Bizning korxonalarda sifatni ta'minlash ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishdan ustun. – Ha.

Agar mahsulot sifatini ta'minlash birinchi darajali vazifaga aylansa, mahsulot optimal narxda sotiladi. Natijada kamroq xarajatlar qilib ko'proq mahsulotlarni ishlab chiqarishdan tashqari mahsulotlarning yuqori narxda sotilishini ham ta'minlaydi. Chunki mahsulotning sifatliligiga ishongan iste'molchilar unga ko'proq haq to'lashga tayyor turadilar.

9. Mahsulotning sifatini ta'minlash rejani bajarishdan muhim. – Ha.

Ko'p vaqt, kuch va vositalar nuqsonli mahsulotlarni qayta ishlashga sarf bo'ladi. Shuning uchun, ishni boshlanishidanoq to'g'ri bajarish kerak.

10. Bizning korxonamiz mahsulotning sifati pastligidan yuzaga kelgan xarajatlarni hisoblash tizimiga ega. – Ha.

Agar bunday tizim bo'lmasa, uni yaratish kerak. Ko'p hollarda personal past sifat oqibatida yuzaga kelgan xarajatlarni hisoblash tizimi, undan samarali foydalanish yo'llari haqida to'liq axborotga ega bo'lmaydi. O'qitish jarayonida bu muammo inobatga olinishi lozim.

11. Xatolar sonini kamaytirish takomillashuvning eng ma'qul mezonidir. – Yo'q.

Xatolar sonini emas, balki sifatning pastligi oqibatida yuzaga kelgan xarajatlarni kamaytirish takomillashuvning bosh mezoni hisoblanadi.

12. Ish natijalarimning sifatini o'lchash mumkin. – Ha.

Har bir bo'linma, ishchi mehnatining natijalarini o'lchash mumkin. Bundan tashqari, xizmatchilar, yordamchi bo'linmalardagi ishchilar mehnatining natijalarini ham o'lchash mumkin. Buning uchun qo'shimcha qiymatni yaratishga sarf bo'lgan ish hajmini aniqlash, so'ngra bu qiymatning qanchalik samarali yaratilganini o'lchash kifoya.

13. Boshqarishning eng maqbul tizimi xatolarning oldini olish hisoblanadi. – Ha.

Xatolarni profilaktika qilishga kiritilgan mablag'lar 50 000% ga yetishi mumkin. Rahbarlar muammolarni bartaraf qilish o'rniga ularning oldini olishga o'tsalar, tashkilot, korxona faoliyatida ijobiy o'zgarishlar sodir bo'ladi.

14. Ishni yaxshilash jarayoni – ishchilar va rahbarlarni xatolarni kamaytirishga rag'batlantirish dasturi. – Yo'q.

Ishni yaxshilash jarayoni – rag'batlantirish dasturi emas, balki *tashkilotning yangilanishidir.* Dasturlar, odatda, muayyan kalendar davrida amalga oshiriladi va amal qilinish muddati tugagandan so'ng o'z kuchini yo'qotadi. Faoliyatni yaxshilash jarayoni esa xo'jalik yuritish tizimining ajralmas qismiga aylanishi kerak.

15. Jamoaviy boshqaruv quyi pog'ona rahbariga manfaat keltiradi. – Ha.

Ishchilarga o'z ishiga nisbatan ko'proq qarorlarni qabul qilish va boshqa majburiyatlarning yuklanishi rahbarlarning yanada muhimroq vazifalarni bajarishi va qo'shimcha majburiyatlarni qabul qilishini ta'minlaydi. Bu esa rahbarlar tomonidan yuqori mas'uliyatli topshiriqlarning bajarilishiga imkon beradi.

So‘rovnomaga kiritilishi lozim bo‘lgan savol: sizning uchastkangizda vaqtning qancha foizi sifatning saviyasini va ishlab chiqarilayotgan mahsulotning o‘rnatilgan talablarga muvofiqligini tekshirishga sarflanadi?

Past sifat oqibatida sarflanadigan xarajatlar mahsulotning xossasi, murakkabligi va boshqaruv uslubiga mos holda o‘zgarib turadi. Ular yaxshilash jarayoni tatbiq qilinmagan yordamchi bo‘linmalardagi xizmatchilar va ishchilar mehnat sarfining 20–30% ini va ishlab chiqarish bo‘linmalari qo‘shimcha qiymatining 30–40% ini tashkil qilishi mumkin.

Quyi pog‘ona rahbarlari, chiziqli rahbarlarni o‘qitish. Quyi pog‘onaning rahbarlari jamoaning kayfiyati, ishga munosabati, ishchilarning mehnat ko‘nikmalari va mehnat sifatiga hammadan ko‘p ta’sir qiladilar. Shuning uchun, ular sifatni ta’minlash tamoyillari, mehnat natijalariga talablar va faoliyatni yaxshilash jarayonini samaradorligini oshirish yo‘llari to‘g‘risida to‘liq tasavvurga ega bo‘lishlari zarur. O‘rta bo‘g‘in rahbarlari quyi pog‘onadagi rahbarlarning asosiy o‘quv dasturini ishlab chiqish bilan shug‘ullanadilar. Bunda ular o‘rta va yuqori bo‘g‘in rahbarlarini o‘qitish dasturlariga asoslanadilar. O‘quv dasturi qisqa yig‘ilishlarni o‘tkazishni nazarda tutishi va jamoaviy boshqaruv, muammolarni hal qilish usullari, statistik usullar va bo‘linmalar faoliyatini tahlil qilish kabi masalalar bunday yig‘ilishlarning kun tartibidan o‘rin olishi kerak. Dasturda muammolarni aniqlash va bartaraf qilishda ishchilarning ahamiyatiga e’tibor berilishi lozim.

O‘qitish tamoyillari va boshqaruvchilarning vazifalari. Har qanday dasturning kirish mashg‘uloti rahbarning tashkilotga murojaati va boshqaruv raisining so‘zga chiqishi bilan boshlanadi.

Mashg‘ulotlarda tinglovchilar keyingi mavzu uchun yozma materiallarni olishi, boshlang‘ich o‘quv kursini tugatgandan so‘ng diplom, esdalik yoki faxriy yorliq bilan taqdirlanishi kerak. O‘quv dasturining mavzulari bir necha rejalardan tashkil topishi va o‘zaro bog‘langan bo‘lishi kerak, chunki ko‘plab xilma-xil muammolarni va boshqaruv tizimining o‘zgarishlarini hal qilish natijasida samaradorlik va sifatni oshirish mumkin.

Ilmiy-texnik taraqqiyotning uzluksiz davom etishini hisobga olgan holda rahbarlarni sifatni oshirish masalalariga o‘qitish muntazam olib borilishi kerak.

Ma’muriy guruhni tashkil qilish bilan faoliyatni yaxshilash tizimini shakllantirish ishlari boshlab yuboriladi. Shundan so‘ng, har bir rahbar muovini bevosita o‘ziga bo‘ysunuvchi *faoliyatni yaxshilash guruhini* tashkil qiladi. O‘z navbatida, funksional bo‘linmalarning rahbarlari *yaxshilash guruhlari*ning raislariga aylanadilar va bu guruhning tarkibiga o‘rta bo‘g‘in rahbarlarini kiritadilar. Guruhlar dastlab haftalik, so‘ngra oylik yig‘ilishlarni doimiy ravishda o‘tkazadilar. Barcha yig‘ilishlarning bayonnomalari rasmiylashtiriladi va e’lon qilinadi. Boshqaruvchilar va ish yurituvchilardan tashkil topgan guruhning vazifalari:

1. Rahbarlar bilan kelishilgan holda har bir bo‘linmaning vazifalarini aniqlash.

2. Faoliyat natijalarining sifatini baholash bo‘yicha tavsiyalar berish.

3. Xodimlarni o'qitishga ehtiyojni aniqlash.

4. Pastdagi pog'onaning vakolatida bo'lmagan muammolarni hal qilish.

5. Ishni yaxshilashning strategiyasi va taktikasini ishlab chiqish.

6. Muammolar yuzaga kelishining oldini olishga qaratilgan boshqaruv usulini qo'llash yo'llarini ishlab chiqish.

7. Alohida xizmatlari uchun mukofotlanishga loyiq bo'lgan va yuzaga kelgan muammolarni bartaraf qila oladigan ijrochilarni aniqlash.

8. Yuqori va quyi boshqaruv pog'onalarining aloqasini yo'lga qo'yish.

9. Ishni yaxshilash bo'yicha tajriba almashish.

10. Boshqaruv tizimlarining o'zaro aloqasini baholab, ular faoliyatining samaradorligini oshirish.

Ikki turdagi muammolar. Rahbarlar hozirgi va ertangi kun muammolarini hal qilishiga to'g'ri keladi. Ular ko'pincha bugungi muammolarni hal qilish bilan shug'ullanadilar, lekin xatolardan xalos bo'lishning yagona yo'li kelajakda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarning oldini olishdir.

Iste'molchilar bilan aloqa. Rahbariyat iste'molchilarning ehtiyojlarini bilish uchun ular bilan mustahkam aloqa o'rnatishi kerak. Chunki hozirgi kunda iste'molchilarning talabiga javob bergan mahsulotning o'rnini boshqa bir mahsulot egallashi mumkin.

Lavozim ko'rsatmalari va kadrlarni tayyorlash. Samarali ish yuritishni ko'zlagan har bir korxona, tashkilot o'zining dasturi doirasida barcha xodimlarini qisqa muddatli o'qitishga e'tibor beradi.

Uzoq muddatga mo'ljallangan ko'rsatmalar kadrlar tayyorlash rejasiga ko'ra tuziladi va ishchilar, rahbarlarni yangi ishchi vazifalar bilan to'liq tanishtiradi. Ijrochining ishchi vazifa talablarini bajarish imkoniyati ham baholanishi kerak. Bu ishchilarning yetarli darajada tayyorgarlikka ega bo'lishi va natijada tashkilotning xatolardan himoyalanishini ta'minlaydi.

Rahbariyat har bir uzoq muddatli ko'rsatmaning to'g'ri va to'liq tuzilganini tekshirishi kerak. Lavozim ko'rsatmasi ishchini baholash mezonlarini ham o'z ichiga olishi kerak. Firmaning ishchilari lavozim ko'rsatmalari bilan to'liq tanishgan bo'lishi kerak. Kadrlar tayyorlashga talablarni rahbarning xohishi bilan yoki istiqbolni ko'zlamagan holda belgilash mumkin emas.

Muayyan talablar asosida tegishli ishni bajarish uchun tayyorgarlik ko'rilishi kerak va bu haqida hisobot tayyorlanib, yuqori rahbariyatga va tekshiruv organlariga taqdim etilishi lozim. Yuqori rahbariyat quyi pog'onadagi rahbarlarning bo'ysunuvchilarini tayyorlashi bilan bir vaqtda rejaning bajarilishini ta'minlashiga mas'uldir.

O'z-o'zini attestatsiyalash

O'z-o'zini baholash. Hech kim vazifaning to'g'ri bajarayotganini ijrochining o'zidan yaxshiroq bilmaydi. U yoki bu uchastka faoliyatining natijalarini hammasidan yaxshiroq baholay oladigan keyingi shaxs

bo'linmaning rahbaridir. Rahbar o'z bo'linmasining faoliyatini baholashning tizimli va obyektiv vositasiga ega bo'lishi kerak. Bunday vositalardan biri bo'lib rahbar tomonidan har oyda yoki chorakda o'z-o'zini baholash, attestatsiyalashning o'tkazilishi hisoblanadi.

O'z-o'zini baholashni o'tkazish uchun nazorat savollari. Quyi pog'ona rahbari, avvalo, bo'linmaning faoliyati uchun javobgarlikka ega. Har bir chiziqli rahbar tashkilotning nazorat hujjatlari, ularning maqsadi va qo'llanilish tartibini bilishi kerak. Har bir rahbar bo'ysunuvchilarining o'zlari ishlarini nazorat qilishga qanchalik jiddiy yondashayotganini tahlil qilib borishi kerak. Nazorat operatsiyalari muayyan kasb bo'yicha o'qitish «paketi» ning tarkibiy qismiga aylanishi va rahbar bo'ysunuvchilarning talablarni bajarishini tizimli tekshirishi kerak. Ro'yxatda bo'linmaning faoliyat doirasiga kirgan asosiy nazorat obyektlari ko'rsatilishi kerak. Unda baholashni o'tkazish tartibi, tekshirish uchun tanlanadigan obyektlarning hajmi va ish sifatining maqbul darajasi ko'rsatiladi. O'z-o'zini baholash uchun chiziqli rahbar tomonidan tayyorlangan nazorat ro'yxatining loyihasi ikkinchi pog'onadagi rahbarga taqdim etilishi. Ushbu rahbar loyihaning to'liqligi va unda o'rnatilgan faoliyat standartlarining maqsadga muvofiqligini tekshiradi.

Misol. Nazorat ro'yxatida bosh hisobchining o'z-o'zini baholashi uchun quyidagi punktlar ko'rsatilishi mumkin. Ularning har biri uchun talablarga muvofiqlik va nomuvofiqlikni baholash va nomuvofiqlikni tugatish muddati belgilanishi kerak:

1. Hisob-kitob bo'limida rasmiylashtirilgan 12 schyotli transport xarajatlarining to'g'ri tuzilgani va unda hisoblarning aniq ko'rsatilganini tekshirish.

Faoliyatning standarti: ketma-ket uchta taftishni o'tkazish natijasida hujjatlarda ko'rsatilmagan xatolarning aniqlanishi ishning sifatsiz bajarilayotganidan dalolat beradi. Faoliyat standartiga ko'ra, yo'l qo'yilgan xatolar sonining bittadan ortishi faoliyatning natijasiz yakunlanishiga olib keladi.

Baholash natijalari: transport xarajatlariga doir tekshirilgan schyotlar soni, xatolarning miqdori.

2. Hisob-kitob bo'limining sakkiz xodimi tanlab olinib, ular bajarayotgan ishlar va bu ishlarni bajarish uchun ularning tayyorgarlik darajasi tekshiriladi. Bunda xodimlarni tayyorlash jurnali ham tekshiriladi.

Faoliyatning standarti: ketma-ket uchta taftishni o'tkazish natijasida hujjatlarda ko'rsatilmagan xatolarning aniqlanishi ishning sifatsiz bajarilganidan dalolat beradi. Faoliyat standartiga ko'ra, yo'l qo'yilgan xatolar sonining bittadan ortishi faoliyatning natijasiz yakunlanishiga olib keladi.

Baholash natijalari: xodimlarning familiyalari va operatsiyalar soni aniqlanadi. Shuningdek, o'z ishini bajarish uchun tayyorgarlikdan o'tmagan yoki o'zida tayyorlov kurslaridan qoniqish hosil qilmagan xodimlar soni ham aniqlanadi. Ro'yxatga olingan xatolar soniga e'tibor berilib, ularning kelib chiqish sabablari xodimlarning tayyorgarlik darajasi bilan bog'lab o'rganiladi.

O'z-o'zini attestatsiyalashni o'tkazish tartibi. Har bir rahbar kamida uch oyda bir marta o'z-o'zini attestatsiyalashni o'tkazishi lozim. O'z-o'zini attestatsiyalashda attestatsiya kartasiga natijalar kiritiladi va bu karta korxonada saqlanadi. Faoliyat sifatining me'yorlariga mos kelmaydigan holatlar aniqlanib, ularni tuzatish ishlarini olib borish bo'yicha rejalar tuzilishi kerak.

O'z-o'zini attestatsiyalash shakllari to'ldirilib, tuzatish ishlarining rejalari tuziladi. Shundan so'ng, rahbar baholashni o'tkazishga oid ma'lumotlar, attestatsiya natijalarning asoslanilganligi, muammolarning to'g'ri klassifikatsiya qilinganligi va tuzatish ishlari rejalarining samara berishini tekshirib chiqadi. Tekshirib chiqqandan keyin rahbar o'zidan yuqori pog'onadagi rahbar bilan uchrashishi kerak. Chunki u shaklga imzo qo'yish huquqiga ega.

Har chorakda o'rta pog'onadagi rahbar tegishli uchastkadagi ishlarning holati haqida xulosa chiqaradi hamda guruhning yig'ilishida qatnashib, funksional bo'linmaning faoliyatini takomillashtirish tadbirlarining rejasini taklif qiladi. Shundan so'ng, har bir jiddiy muammo yuzasidan tuzilgan tadbirlar rejasi faoliyatni yaxshilash guruhining yig'ilishida ko'rib chiqiladi. Ushbu yig'ilish tashkilot rahbarining muovini rahbarligi ostida o'tkaziladi. Unda bo'linmaning rahbari amalga oshirilgan ishlar haqida nutq so'zlaydi.

O'z-o'zini baholash tizimiga chiziqli rahbar muammolarni aniqlash va bartaraf qilish rejalarini ishlab chiqish vositasi sifatida munosabatda bo'lishi zarur. Lekin quyi bo'g'indagi har bir boshqaruvchi o'z-o'zini baholash natijalarini taqdim qilishda o'zlarining nohaqlik tufayli ishdan bo'shatilishini bilishlari kerak.

O'z-o'zini baholash tizimi negizida profilaktik tadbirlarning samarali tizimi ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi. U rahbarlarning e'tiborini jiddiy muammolarga qaratadi.

Nazorat savollari:

1. *Faoliyatni takomillashtirishda rahbar – ishchi aloqalarining ahamiyati nimada ko'zga tashlanadi?*
2. *Agar rahbariyat faoliyatni yaxshilashda faol qatnashishga qaror qilsa, qaysi masalalarni hal qilishi kerak?*
3. *Jamoaviy boshqaruvning samaradorligiga erishish tamoyillari, uning tashkilot va xodimlar uchun afzalliklarini tushuntirib bering.*
4. *Jamoaviy boshqaruv tizimi samaradorligiga erishish shartlari.*
5. *O'rta pog'ona rahbarlarini o'qitishning keltirilgan so'rovnomasida savollarga berilgan javoblar asosida korxonaning faoliyati haqida xulosalar chiqaring.*
6. *Boshqaruvchilar va ish yurituvchilardan tashkil topgan guruhning vazifalariga nimalar kiradi?*
7. *Bosh buxgalterning o'z-o'zini baholashi misolida keltirilgan nazorat ro'yxatiga tayanib shunday ro'yxatni menejer misolida tuzing.*
8. *O'z-o'zini attestatsiyalash qanday tartibda o'tkaziladi?*

5-bob. FAOLIYATNI YAXSHILASHDA JAMOANING QATNASHUVI

Guruhli yondashuv

Xizmatchilar va ishchilarning ishtiroki. Rahbarlarning aksariyati o'z bo'ysunuvchilarida ulkan foydalanilmagan salohiyat yashiringanini anglab yetganlar. Ularning iste'dodi va bilimidan unumli foydalanish sifatni oshirish ishlarida muvaffaqiyatga erishishni kafolatlaydi. Rivojlangan davlatlarning bir qator tashkilotlarida jamoaviy boshqaruv tamoyillaridan foydalanish yo'lida ko'p yillardan beri samaradorlikka erishib kelinayotgani yuqoridagi fikrimizni tasdiqlaydi.

Jamoaviy ishtirok tizimini tarkib toptirishda vakolatlarning ishchilarga berilishi bosqichma-bosqich sodir bo'ladi. Buning oqibatida rahbarlar vakolatidan olib tashlangan funksiyalarning o'rnini to'ldirish maqsadida ularning nazorat qilish funksiyasini kengaytirish talab etiladi. Ishchilarning qarorlar qabul qilishda qatnashishiga ishonishi ularning o'z rahbarlariga ishonchidan boshlanadi.

Tashkilot rahbariyatining mavqeyi. Agar butun rahbariyat jalb qilinmay jamoaviy ishtirok amalga oshirilsa, ishchilar o'zlarini rahbarlar tomonidan og'dirib olinayotgan kabi his qiladilar.

Jamoaviy qaror har doim ham eng maqbul bo'lavermasligini yodda tutish kerak, chunki: 1) jamoaviy qaror korxona uchun samarali va samarasiz g'oyalarga ega bo'lgan qatnashchilarning kelishuviga asoslangan qarordir; 2) jamoa optimal yechimni taklif etgan, biroq o'zining g'oyalarini aniq ifodalashni uddalay olmagan qatnashchi qolib, qandaydir gapdon odamning so'ziga og'ib ketishi mumkin; 3) butun jamoa tomonidan qabul qilingan qarorni amalga oshirish uchun mas'ul shaxsni aniqlash qiyinlashadi.

Rahbariyat guruhlar faoliyatida ishtirok etishi va qarorlarni tasdiqlashi kerak. Rahbarlar ishchilarni qaysi muammolarni birinchi darajali deb hisoblashlari va ularni qay tarzda hal qilishlari uchun ularni yo'naltirib turadi.

Guruhli yondashuv ma'lum vazifani bajarish uchun ikki yoki undan ko'p shaxsning hamkorlikda ish yuritishini nazarda tutadi. Guruhning asosan to'rtta turi farqlanadi. Ular: *1) bo'linmalar faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhlar; 2) sifat to'garaklari; 3) jarayonlarni takomillashtirish guruhlari; 4) maqsadli guruhlardir.*

Bu to'rt turdagi guruhning xususiyatlari 5.1-jadvalda o'zaro taqqoslanilgan.

5.1-jadval

Guruhlarning xususiyatlari

Xususiyat-lar	**Bo'linmalar faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhlar**	**Sifat to'ga-raklari**	**Jarayonlarni takomillash-tirish guruhlari**	**Maqsadli guruhlar**
1	2	3	4	5
A'zolik	Bo'linma ishchilari	Bo'linma ishchilari	Aralash bo'lin-malarning tanlangan ishchilari	Ish tajribasi asosida tanlab olingan ishchilar
Qatnashuv	Majburiy	Ixtiyoriy	Majburiy	Majburiy
Rahbariyat-ning ta'siri	O'rtacha	Minimal	O'rtacha	O'rtacha
Muammo-larni tanlash	Guruhli	Guruhli	Guruhli	Rahbariyat tomonidan amalga oshiriladi
Muammolar-ni hal qilish muddati	O'rtacha	Qisqa	O'rtacha	Uzoq
Faoliyat sohasi	Bo'linma doirasida	Bo'linma doirasida	Bo'linma-lararo	Bo'linmalararo
Yechimning izlanishi	Guruh a'zolari orasida	Guruh a'zolari orasida	Guruh a'zolari orasida	Guruh a'zolari orasida
Vaqt jihatidan bosim berish	O'rtacha	Minimal	O'rtacha	Yuqori
Ish tartibi, muddatlari	Qisqa yig'ilishlar, uzoq muddatlar	Qisqa yig'ilishlar, uzoq muddatlar	Qisqa yig'ilishlar, uzoq muddatlar	Davom etuvchi muddatlar, boshqa vazifalarning yo'qligi
Tashkilotchi tomonidan ishga ko'mak-lashish	Mumkin bo'lgan variant	Butunlay ixtiyoriy	Hech qanday	Hech qanday
Natijalar-ning tatbig'i	Guruh a'zolari tomonidan	Guruh a'zolari tomonidan	Guruh a'zolari tomonidan	Boshqa shaxslar tomonidan

Bo'linmalarning faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhlar

Bo'linmalarning faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhlar u yoki bu bo'linma ishchilaridan tashkil topadi. Ularning vazifasi vositalarni maqsad sari yo'naltirish va ishlab chiqishdan iborat. Vositalar ishchilarga mazkur bo'linma faoliyatining sifati va samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Bo'linma rahbari guruhning raisi hisoblanadi. Ma'lum muddatdan so'ng ma'muriy xodimlar toifasiga kirmaydigan, mazkur lavozimda ishlash uchun tayyorgarlik va layoqatga ega bo'lgan ishchi guruhning raisi etib tayinlanishi mumkin. Guruh xatolarning yuzaga kelishi va bo'linma samaradorligi pasayishining sabablarini aniqlaydi. So'ngra u tuzatish choralarini ishlab chiqadi va amalga oshiradi.

Guruh bo'linma doirasida takomillashtirishning maqsadlarini belgilaydi va ularga erishish tadbirlarini ishlab chiqadi. Bo'linma rahbarining tashabbusi bilan bo'linma faoliyatini takomillashtirish guruhi tashkil qilinadi. Bo'linmaning barcha ishchilari mazkur guruhning qarorlarini bajarishda faol qatnashadilar.

Guruhning yig'ilishlarini tashkil qilish. Bo'linma ishchilarining yig'ilishi bevosita ish joyida tashkil qilinadi. Bundan maqsad muammoni yuzaga kelish joyida tadqiq qilish va ishlab chiqarishni to'xtatmagan holda sinov partiyalarini tanlab olishdir. Yig'ilishlarni o'tkazish qoidalari quyidagilar.

1. *Yig'ilish kun tartibining oldindan tayyorlanishi va hammaga e'lon qilinishi.*

2. *Kun tartibining bo'limlarini muhokama qilish bilan yig'ilishni boshlash va tasdiqlangan kun tartibiga so'zsiz rioya qilish kerak.* Mazkur vazifa uchun bo'linma rahbari mas'uliyatga ega.

3. *Yig'ilish raisi barcha qatnashchilarni faol mehnat qilishga chaqiradi.* Bunda u qatnashchilarni muayyan masala yuzasidan so'rov qiladi. Boshliqning nutqi yig'ilish vaqtining 25% idan oshmasligi kerak.

4. *Guruh ishtirokchilari navbat bilan yig'ilish bayonnomalarini olib kelishlari kerak.* Bayonnomada ma'lum tadbirlarni ishlab chiqish ishlarining holati, ilgari surilgan takliflar, ularni amalga oshirish muddatlari ifodalanishi lozim. Bayonnomalarning nusxalari yuqori boshqarmaga beriladi.

5. *Kelishuv asosida qarorlar qabul qilish.* Guruhning barcha a'zolari qabul qilinayotgan qarorlarni qo'llab-quvvatlashi va hamma yakuniy qarorga teng ta'sir qilish imkoniga ega bo'lishi muhim. Umumiy yig'ilish uchun tavsiyalar ishlab chiqadigan guruhlarga yakkafikrlilik mavjud bo'lmagan masalalar topshiriladi.

6. *Muhokama qilinayotgan masalalar mazkur bo'linmaning vakolat doirasi* va bo'linma guruhining faoliyatiga taalluqli bo'lishi kerak. Agar boshqa bo'linmalarning faoliyati oqibatida mazkur bo'linmada muammo paydo bo'lsa, bo'linma rahbari darhol bu haqida xabar qilishi kerak.

7. *Bo'linmaning faoliyati nimaga va kimga bog'liqligi, uning ishining mazmuni va natijalarining «iste'molchisi» haqidagi ma'lumotlar hamda uning sifatini o'lchash va baholash masalalari yig'ilishda e'lon qilinishi kerak.*

8. *Rahbariyat yig'ilishda barcha xodimlar qatnashuvining majburiyligini* va qatnashmaslik sabablari oldindan muhokama qilinishini ta'kidlashi lozim.

Guruhlar ishini tashkil qilish. Barcha ishchilar maxsus tayyorgarlikdan o'tganidan so'ng ularning javobgarligini oshirish lozim. Odatda, bo'linma faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruh o'zining rivojlanishida uch: 1) anglash va o'rganish; 2) tushunish; 3) muammoni hal qilish va qarorlarni qabul qilish bosqichlarini bosib o'tadi.

Anglash va o'rganish bosqichi quyidagi aspektlarni qamrab oladi:

1. Tashkilotning maqsadlarini tushunish.
2. Faoliyatni yaxshilash jarayonini tushunish.
3. «Bexato ish» standartini faoliyatning me'yori sifatida qabul qilish.
4. Ma'lumotlarni to'plash va turkumlash usullari.
5. Muammolarni aniqlash usullari («aqliy hujum» usuli va boshqalar).
6. Muammolarni tahlil qilish usullari (sabab-oqibat diagrammalari va Pareto diagrammalari, ekspert guruhining yuzaga kelgan vaziyatni tahlil qilishi, gistogrammalar).
7. Natijalarni hujjatlar ko'rinishida tahlil qilish (grafiklar, jadvallar, rahbariyatga ma'ruzalar).
8. Baholash natijalari.
9. Nazorat raqamlari va tanlanma nazorat.

Tushunish bosqichi. Bo'linma faoliyatining tahlili (BFT) bo'linma ishchilariga ularning faoliyatni yaxshilash jarayonida egallagan mavqeyini anglashlariga ko'maklashadi. Tahlil bo'linmaning faoliyatini baholash, ishning asosiy turlarini aniqlash va bu turlarning har birini batafsil ko'rib chiqish imkonini beradi. Bunda ta'minotchilar iste'molchilar va bo'linma o'rtasidagi munosabatlarga asosiy e'tibor qaratiladi.

BFT davomida bo'linma faoliyatini takomillashtirish guruhi tegishli hujjatni ishlab chiqadi. Barcha bo'linmalar va ta'minotchilardan xomashyo, materiallarni oladilar, ularni qayta ishlab, qo'shimcha qiymatni yuzaga keltiradilar va iste'molchilarining talabini mehnat natijalari bilan qondiradilar. Bunday konsepsiyaga ko'ra, har bir ishchi boshqa ishchi mehnatining natijalarini qabul qiladi va o'z mehnatining natijalaridan foydalanadigan iste'molchisiga ega bo'ladi. Bunday zanjirdagi har bir ishchi o'z mehnatining sifati uchun javobgar bo'ladi.

Tahlildan oldin maxsus shakl to'ldirilib, unda bo'linma faoliyatining maqsadi va bajarilgan ishlarning ro'yxati ko'rsatiladi. Rahbar o'zining bo'ysunuvchilariga bo'linmaning vazifasini ma'lum qiladi va muhokama o'tkazadi. Muhokamada bildirilgan takliflar yuqori rahbariyatga ko'rib chiqish uchun yuboriladi. Shundan so'ng bo'linmada bajariladigan asosiy ishlarning ro'yxati tuziladi. Ro'yxatda quyidagi tadbirlar keltirilishi mumkin:

1. Marketing tadqiqotlarini o'tkazish.
2. Mahsulot tannarxini hisoblash.
3. Ishchilardan intervyu olish.
4. Bashoratlarni ishlab chiqish.
5. Mahsulotni foydalanishga tayyorlash yuzasidan boshqaruvni tashkil qilish.
6. Iste'molchilarning shikoyatlarini ko'rib chiqish.
7. Sinov jihozini loyihalash.
8. Axborotning maxfiy saqlanishini ta'minlash.

Ishlarning asosiy turlari o'ntadan oshmasligi kerak. So'ngra har bir ish turining tuzilishi batafsil ko'rib chiqiladi.

Eng avvalo, barcha boshlang'ich ma'lumotlarning ro'yxati tuziladi. Ma'lumotlar deganda, ham shaxsiy ma'lumotlarni, ham axborotning turli ko'rinishlarini va energiya resurslarini tushunish mumkin. Har bir ma'lumot unga qo'yilgan talablarning aniqligi, «ta'minotchi» bilan teskari aloqaning amalga oshirilishi nuqtayi nazaridan tadqiq qilinadi. «Ta'minotchi» bilan teskari aloqa yoki uning ish natijalariga talablarni o'rnatish tizimlari tarkib toptirilishi kerak. «Ta'minotchi» bo'linmaning unga qo'yayotgan talablarini bilishi zarur, chunki ushbu talablar ta'minotchiga korxona uning mehnat natijalaridan qanday foydalanayotganini bilish imkonini beradi.

Keyin bo'linma boshlang'ich ma'lumotning qimmatini oshirish maqsadida o'z faoliyatining tuzilishini aniqlashtirib olishi kerak. Shundan so'ng, muayyan ishning pirovard natijasi aniqlanadi: «u qanday shaklda ifodalanadi va uning «iste'molchisi» kim?» degan savolga javob izlanadi.

«Iste'molchi» nuqtayi nazaridan har bir ishning natijalariga talablarni belgilash keyingi bosqich hisoblanadi. Bu bosqich faoliyatni takomillashtirish guruhining «iste'molchi» bilan hamkorlikdagi yig'ilishida amalga oshadi. Aynan «iste'molchi» bo'linmadan nimani kutishini ma'lum qiladi. Tashkilot doirasida «iste'molchi» va «ta'minotchi» orasida aloqalar ta'minlanishi kerak.

Ishning natijasiga talablar hamda ularni baholash mezonlari o'rnatilganidan keyin «ta'minotchi» va «iste'molchi» o'rtasida imzolanadigan hujjat tuziladi. Bunda ular hujjatning hamkorlikda tuzilganini va undagi shartlarni bajarishga rozi ekanliklarini tasdiqlaydilar. BFT ning oxirida quyidagi savollarga javob beriladi:

1. Keltirilgan faoliyat baholanadimi? Agar baholansa, u holda baholash mezonlari qaysilar? Agar baholanmasa, buning sabablari nimada?

2. Faoliyatni takomillashtirishga ehtiyoj sezilyaptimi? Agar ehtiyoj bo'lsa, takomillashtirish tadbirlarining rejasini tuzishga qancha vaqt sarf bo'ladi?

3. Bo'linmada ishning berilgan turini bajarish uchun haftasiga necha soat sarflash talab qilinadi, shu jumladan: a) Hammasi bo'lib ishga necha soat sarflanadi? b) Muammoning oldini olish choralari umumiy vaqtning qancha qismini tashkil qiladi? d) Ish natijalarini baholash umumiy vaqtning

qancha qismini egallaydi? e) Umumiy vaqtning qancha qismi xato tufayli bekorga sarf bo'ladi?

Tahlil natijalari har yarim yilda tekshirilishi va kamida ikki yilda bir marta qayta tahlil o'tkazilishi lozim.

Bo'linmalar faoliyatini takomillashtirish ko'rsatkichlari. BFT asosida bo'linma faoliyatining sifatini tavsiflovchi ko'rsatkichlar ro'yxati tuziladi. Guruh «takomillashtirish ko'rsatkichlari» deb nomlanuvchi 3–5 ta asosiy ko'rsatkichlarni tanlab olishi zarur. Shunga ko'ra grafiklar tuzilib, ular har bir bo'linmaga osib qo'yiladi. Har bir grafikda kamida yarim yillik ma'lumotlar va ish sifatining rejalashtirilgan darajasi ko'rsatilishi kerak. Nazorat raqamlari uch oy davomida o'rnatilgan nazorat raqamlarga erishilgandan so'ng yangilanadi. Bo'linmalar faoliyati shu tarzda uzluksiz takomillashtiriladi.

Ikki turdagi normativlar o'rnatilishi mumkin – iste'molchilarning kutishlariga muvofiq keluvchi ishlar sifatining darajasi va nazoratning kelajakdagi maqsadlar bilan bog'langan me'yoriy hujjatlari. Bunday chizma takomillashtirish bo'yicha faoliyatni to'xtatish g'oyasiga qarshilik qiladi. Ko'rsatkichlar guruhning yig'ilishlarida yangilanishi va qayta ko'rib chiqilishi kerak. Shu tarzda, oraliq maqsadga bosqichma – bosqich erishish hisobiga pirovard maqsadlarga yaqinlashib boriladi.

Muammolarni hal qilish va qarorlarni qabul qilish bosqichi. Bo'linmalar faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruh kelajakdagi maqsadlarni belgilaydi. Bu maqsadlarga bo'linma ishining sifat ko'rsatkichlari majmui sifatida qaraladi. So'ng muammolarni hal qilish usullari yordamida guruh bo'linmaning bu maqsadlarga erishish rejasini ishlab chiqadi; takomillashtirishning yangi maqsadlarini belgilaydi va shundan so'ng yangi sikl boshlanadi. Har safar muammoni hal qilishda guruh sifatning oshishi va xarajatlarning kamayishini baholashi kerak. Faoliyatni yaxshilash bo'yicha boshqaruv kengashiga baholash natijalari to'g'risida hisobot beriladi.

Bo'linmalar faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhlarning vazifalari. Bunday guruhlar bo'linma ishchilari va rahbarlarining faoliyatni yaxshilash jarayoniga qiziqishini oshiradi. Har bir ijrochi faoliyatining natijalariga jamoa sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Bo'linmaning ishchilari sifat va mehnat unumdorligining oshishiga o'zining munosib hissasini qo'shgan a'zolarini qo'llab-quvvatlaydi. Bu yo'lda mazkur guruhning rahnamoligi ostida jamoaning norasmiy liderlari rahbariyatga ishlab chiqarish vazifalari, me'yorlarini belgilash va ishlarni rejalashtirish masalalarida murojaat qiladilar. Rahbariyat ishni yaxshilash jarayoniga norasmiy liderni jalb qilib, ba'zi hollarda u orqali bo'linma ishchilariga sezilarli ta'sir o'tkazadi.

Afzalliklari: 1) barcha ishchilar ishni yaxshilash jarayonida faol ishtirok etadilar; 2) alohida xizmatlar ko'rsatgan ishchilarni rahbariyat rag'batlantiradi; 3) ishchilarda liderlik xususiyatlari tarkib topadi; 4) muammolarni hal qilish usullari ishlab chiqiladi, shunga mos ko'nikmalar shakllantiriladi va natijada mavjud muammolar hal qilinadi; 5) bo'linma rahbari bo'linma lideri darajasiga

erishadi; 6) bo'linma ishchilarida o'zining mehnatidan g'ururlanish hissi ortadi; 7) ishchilar bo'linmaning faoliyatini mustaqil tartibga soladilar; 8) faoliyat tizimi vositasida «iste'molchilar» va «ta'minotchilar» bilan kelishilgan va «iste'molchilar»ning qiziqishlariga xizmat qiladigan mehnat natijalariga talablar belgilanadi; 9) bo'linma doirasida asosiy faoliyat turlarini baholash uchun mezonlar tizimi yaratiladi; 10) ishchilarning maqsadlari bo'linma va tashkilotning maqsad va vazifalari bilan uyg'unlashadi; 11) bo'linma doirasida hal qilib bo'lmaydigan muammolar navbatdagi yuqori pog'onadan o'rin olgan rahbarlarga ma'lum qilinadi; 12) oddiy ishchilar va rahbarlarning o'zaro munosabatlari yaxshilanadi.

Kamchiliklari. Yig'ilishlar o'tkazilganda butun bo'linmaning faoliyati to'xtatiladi. Bu hol bo'linmalar faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhning asosiy kamchiligi hisoblanadi. Biroq ko'pchilik bo'linmalar tezda mazkur tizimga moslashadilar va ikki oydan so'ng mehnat unumdorligi avvalgi darajalardan osha boshlaydi.

Sifat to'garaklari

Sifat to'garaklari – ishchilarning unchalik katta bo'lmagan guruhi (6–12 kishi) bo'lib, ular ish sharoitlari bilan bog'liq muammolarni hal qilish uchun ixtiyoriy ravishda tuziladi. Ko'p hollarda bo'linma boshlig'i ayni paytda guruh rahbari bo'la olmaydi.

Sifat to'garaklari ishchilar faoliyatining muammolari ustida ishlaydi. To'garak tuzilishi uchun tashkilot ishchilari ma'lum muammoning hal qilinishini yoqlab chiqishlari va rahbariyatning bunday taklifini tasdiqlashi lozim. Sifat to'garagi doimiy asosda ishlashi yoki muammo hal bo'lgandan keyin tarqatilishi mumkin.

To'garak a'zolari muammoni aniqlash, o'zining raisini saylash, yig'ilishlar o'tkazish tartibini tuzish va ishni bajarish uchun rahbariyatning ruxsatini olish huquqiga ega. Ular muammo yuzasidan zarur ma'lumotlarni to'playdilar, tahlil qiladilar, muammoning yechimlari taqdim qilingan variantni baholaydilar, rahbariyatga muammoni hal qilish bo'yicha tavsiyalarni beradilar va rahbariyatning ma'qullashi bilan muammoni hal qiladilar (agar bu ish ularning vakolatiga kirsa).

Sifat to'garaklarining asosiy xususiyatlari: 1) to'garaklarning yig'ilishi doimiy o'tkaziladi; 2) to'garaklarga a'zo bo'lish ixtiyoriy; 3) tegishli uchastkadagi mehnat faoliyati bilan bog'liq muammolar sifat to'garaklarida hal qilinadi; 4) to'garak a'zolari muammolarni tadqiq qiladilar va ularni hal qilish natijalarini baholaydilar; 5) muammo hal qilinganidan so'ng sifat to'garagi tarqatiladi.

Yaponiyada sifat to'garaklarini tashkil qilish harakati pastdan yuqoriga yo'nalgan. U yuqori bo'g'in rahbariyati emas, balki ustalar va ishchilarning tashabbusi tufayli yuzaga kelgan. Bu harakatning asta-sekinlik bilan tarqalishiga

qaramay, barcha ishchilar tomonidan to'la-to'kis qo'llab-quvvatlangan. Shu tufayli u muvaffaqiyat qozongan.

Tashkilot rahbariyati sifat to'garaklarini tashkil qilish dasturi asosida ularning muvofiqlashtiruvchilarini tanlaydi. Muvofiqlashtiruvchilarning majburiyatlari:

1. Sifat to'garaklarini tatbiq qilish dasturini boshqarish.

2. Rahbarlar va sifat to'garagining a'zolariga taqdim etiladigan ma'lumotlarni tayyorlash.

3. Sifat to'garaklari uchun xodimlarni tayyorlash dasturini ishlab chiqish va amalga oshirish.

4. Sifat to'garaklarini yaratish g'oyasiga ishchilarni qiziqtirish.

5. Sifat to'garaklarining a'zolariga muammolarni hal qilishda ko'maklashish.

6. Zarurat tug'ilganda sifat to'garaklariga maslahat yordamini tashkil qilish.

7. Sifat to'garaklarining rahbarlari uchun maxsus o'quv kurslarini tashkil qilish.

8. Tanlangan rahbar o'zining nizomini o'zlashtirguncha sifat to'garaklarining dastlabki yig'ilishlarini o'tkazishdan iboratdir.

Kasaba uyushmalarining jalb qilinishi. Bo'linmalarning xodimlariga murojaat qilishdan avval kasaba uyushmalarining madadiga tayanish zarur.

Sifat to'garagining rahbari. Bo'linma rahbari yoki ishchilari tayyorgarlikdan o'tadigan to'garak rahbarini tanlashi lozim. Tayyorgarlik quyidagi masalalarni qamrab oladi: 1) sifat to'garagining faoliyati; 2) sifat to'garagining tashkiliy tuzilmasi; 3) katta bo'lmagan guruh doirasida xulq-atvor me'yorlarini o'rgatish; 4) muammolarni hal qilish usullari; 5) jamoaviy boshqaruv usullari; 6) shaxslararo munosabatlar.

Sifat to'garagining rahbari: 1) sifat to'garagining faoliyatida qatnashishni rag'batlantirish; 2) o'tkaziladigan yig'ilishlar uchun kun tartibini tayyorlash; 3) to'garak a'zolarini tayyorlashda muvofiqlashtiruvchiga yordam ko'rsatish; 4) rais sifatida to'garak yig'ilishlarini o'tkazish; 5) yig'ilishlar va sifat to'garagining faoliyatiga taalluqli hujjatlarni tayyorlashga mas'uldir.

Sifat to'garaklarining yig'ilishlari. Sifat to'garagining yig'ilishlari bir soatdan ortiq davom etmasligi kerak. Dastlabki yetti-sakkiz yig'ilishda quyidagi namunaviy mavzular bo'yicha o'quv mashg'ulotlari o'tkaziladi:

1. Sifat to'garaklarining faoliyati bilan tanishish.

2. «Aqliy hujum», sabab-oqibat diagrammalari, muammolarni aniqlashning boshqa usullari.

3. Gistogrammalar, grafiklar, nazorat kartalari.

4. To'garak faoliyati natijalarining rahbariyatga taqdim etilishi.

Yig'ilishlarning kun tartiblarida yangi konsepsiyalar va muammolarni tahlil qilishga alohida e'tibor berish lozim. Ya'ni:

1. Ma'lumotlarni to'plash, tahlil qilish va taqdim etish usullari (tarqalish diagrammalari, tajribalarni rejalashtirish, tanlanmalarni tabaqalash).

2. Texnologik jarayonlarni tartibga solish vositalari (nazorat kartalari va tanlanma nazorat).

3. Mavjud vaziyatlar, fikrlar xaritasining guruhiy tahlili.

Shu tarzda, muammolarni hal qilishning barcha usullari asta-sekin ko'rib chiqiladi va navbatdagi yig'ilishlar ularning tahlili va yechimiga bag'ishlanadi.

Muayyan muammo ustidan ishlar yakunlangandan so'ng natijalar yuqori bo'g'in rahbariyatiga taqdim etiladi. Taqdim qilishda quyidagi savollarga javob berish zarur:

1. Muammo *nimadan iborat?*
2. Qaysi usullar yordamida muammo tahlil qilingan?
3. Muammo qanday hal qilinadi?
4. Berilgan yechimni qanchalik samarali deb hisoblash mumkin?
5. U qanday samara beradi?

Rahbariyat yetakchilik qilayotgan to'garaklarni muntazam belgilab borishi kerak.

Sifat to'garaklari bo'linmada tuzilgan ishni yaxshilash bo'yicha guruhning faoliyatini to'ldirishi mumkin. Masalan, agar guruhning yig'ilishida butun bo'linmaning faoliyatini qamrab olmaydigan masala kun tartibiga qo'yilsa, uni sifat to'garagining a'zolari hal qilishlari mumkin.

To'garaklarning afzalliklari: 1) faqat bu faoliyat bilan shug'ullanishni xohlovchi ishchilar to'garak a'zolari bo'ladilar; natijada ularni rag'batlantirish tadbirlarining samaradorligi yuqori bo'ladi; 2) o'qitish natijasida to'garak a'zolarining dunyoqarashi kengayadi; 3) ishchilar o'zlarini qiziqtirgan muammolarni ko'rib chiqadilar; 4) sifat to'garagi a'zolari o'zlari qabul qilgan qarorlarning amaliyotda qo'llanilishi bilan qiziqadilar.

Kamchiliklari: 1) muammolarni hal qilishda bo'linmaning barcha ishchilari qatnashishmaydi; 2) sifat to'garagiga a'zo bo'lmagan bo'linmaning ishchilari to'garak takliflarining samara berishiga ishonchsizlik bilan qarashi mumkin.

Jarayonlarni takomillashtirish bo'yicha guruhlar

Jarayonlarni takomillashtirish boyicha guruh bir nechta bo'linmaning faoliyatini qamrab oladigan jarayon bilan shug'ullanadi. Jarayonda va yordamchi xizmatlarda qatnashuvchi har bir bo'linmadan tajribali, malakali mutaxassislar guruh tarkibiga kiritiladi. Guruhning raisi va a'zolari tashkilotning rahbariyati tomonidan tayinlanadi.

Guruh firma rahbariyati tomonidan belgilangan vazifani bajaradi. Odatda, bunday vazifani bajarish uzoq vaqtni talab qiladi.

Qoidadagidek, muammolarning oldini olish maqsadida jarayon ishlab chiqilib o'zlashtirilguncha guruhni tashkil qilish kerak. Guruh jarayonning rentabelligini oshirish, ishlab chiqarish grafiklarining bajarilishini ta'minlash

va mahsulot nuqsonlarini minimallashtirishdan kutilgan foydani optimallashtirish majburiyatiga ega.

Afzalliklari: 1) kompleks tarzda sabab-oqibat tahlili o'tkaziladi; 2) yuqori malakali mutaxassislar, guruh a'zolari uchun qo'shimcha tayyorgarlik talab qilinmaydi; 3) guruh jarayonning barcha xususiyatlari va uning elementlarining o'zaro aloqadorligini bilar ekan, u qabul qilgan qarorlar umumiy iqtisodiy samaradorlikni oshirishi mumkin; 4) funksional bo'linmalar orasida umumiy maqsadlarga xizmat qiluvchi aloqalar yuzaga keladi; 5) ishlab chiqarish chiqindilari va xarajatlar qisqaradi; 6) jarayonni ishlab chiqishda ishtirok etayotgan guruh muammolarning oldini olish imkoniyatiga ega bo'ladi; 7) guruhning a'zolari tashkilot iqtisodiy faoliyatining umumiy tamoyillari bilan tanishadilar.

Kamchiliklari: 1) guruhda ishlash tajribali ishchilar vaqtining katta qismini egallaydi; 2) guruhning barcha a'zolari qatnashishini talab qilmaydigan muammolarni ko'rib chiqishda ishchilarning vaqtidan har doim ham samarali foydalanib bo'lmaydi.

Maqsadli guruhlar

Darhol hal qilinishi talab etiladigan jiddiy muammo yuzaga kelganda yuqori pog'ona rahbariyati tomonidan **maqsadli guruhlar** tuziladi, chunki bunday muammo tashkilotning faoliyat yuritishiga to'sqinlik qilishi, korxonaning yoki yirik ishlab chiqarish liniyasining to'xtab qolishiga olib kelishi mumkin. Yuzaga kelgan muammoli vaziyatni o'rganish va bartaraf qilish uchun guruhga yuqori malakali mutaxassislar kiritiladi. Qoida tariqasida, maqsadli guruh a'zolarining majburiyatlarini bajarish uchun ular asosiy ishidan vaqtinchalik ozod qilinadi.

Maqsadli guruh muammoni yakuniy hal qilish rejasining ishlab chiqilishi va o'z qarorining zudlik bilan amalga oshirilishiga javob beradi. Yuqori bo'g'in rahbariyatiga ishlarning borishi haqida kunlik hisobotlar va oshkora muhokama qilish uchun muammoning yechimlari taqdim etiladi.

Afzalliklari: 1) yuqori malakali mutaxassislar tomonidan muayyan muammoning o'rganilishi; 2) maqsadli guruh a'zolarining boshqa majburiyatlardan ozod qilinishi; 3) muammoning tezkorlik bilan hal qilinishi; 4) maqsadli guruh a'zolarining firma ishchilari bilan mustahkam hamkorligi.

Kamchiliklari: 1) yuqori darajada zo'riqishli ish tartibi; 2) yakuniy qarorni maqsadli guruhning a'zolari amalga oshirmaydilar.

Guruhlarning faoliyati

Mezonlar tizimi. Ustuvor yo'nalishlarni aniqlash va erishilgan natijalarni baholashning mezonlar tizimini ishlab chiqish guruhlar faoliyatining asosida yotadi. Sifatning yuqoriligi iste'molchilar talablarining qondirilish

darajasi bilan aniqlanadi. Tashkilotning ishchilari o'zlarining mehnatini mahsulot sifatiga qo'yiladigan talablar bilan bog'lashlari va bu talablarning miqdoriy baholarini yozma shaklda rasmiylashtirishlari lozim. Baholashning miqdor ko'rsatkichlari har bir bo'linma va o'rta, yuqori pog'onadagi har bir rahbar uchun o'rnatilishi kerak.

Faoliyatning ko'p turlari ikki asosiy mezon – unumdorlik va sifat bo'yicha baholanadi. Unumdorlik, qoidadagidek, jami qo'shimcha qiymat umumiy xarajatlarga bo'lib hisoblanadi. Bo'linma foizining yuqori ko'rsatkichga egaligi mahsulotning sifatliligini tasdiqlaydi. Unumdorlik sifat ko'rsatkichlarini bir vaqtda yaxshilaganda yoki ulardan birini yaxshilab, ikkinchisi o'zgarishsiz qolganda haqiqiy takomillashuv haqida gapirish mumkin.

Guruhlarning a'zolarini o'qitish.

Guruhning faol a'zolari:

1. Ular butun guruh ishining mazmunini bilishni istaydilar, guruhning atrofida sodir bo'layotgan hodisalarga befarq qaramaydilar, ular boshqalardan yordamini ayamaydilar.

2. Guruh bo'lib birgalikda ishlashni va o'zlarining mehnati korxonaga qanday foyda keltirishini bilishni istaydilar.

3. Guruh ishining maqsadlarini belgilash va ularga erishish rejasini ishlab chiqishda ishtirok etishni xohlaydilar.

4. Guruhning qolgan a'zolariga hurmat va ishonch bilan munosabatda bo'ladilar.

5. Qarorlarni qabul qilishda qatnashadilar.

6. Hamma bilan muvaffaqiyat va omadsizlikni baham ko'rishga tayyorlar.

Xodimlarni jamoadagi ish tamoyillariga o'qitishda jamoa a'zolari orasida o'zaro ta'sirning va o'zaro hurmatning ahamiyatini baholamaslikning iloji yo'q. Agar ularni hamkorlik ruhida tayyorlab bo'lmasa, u holda o'qitish jarayonining korxona uchun ahamiyati qolmaydi.

Hamma – to'rt turdagi guruhda qo'llaniladigan muammolarni hal qilish usullari bir-biridan katta farq qilmaydi. Muammolarning jiddiyligi va shunga ko'ra qo'llanadigan usullarning murakkabligida farq bo'lishi mumkin, lekin asosiy yondashuv o'zgarmaydi. Shuning uchun, o'qitishga va kadrlar tayyorlashga bo'lgan talablarni guruhlarning barcha turlari uchun ko'rib chiqamiz.

Guruhiy o'qitish quyidagi masalalarni o'z ichiga olishi mumkin:

– guruhlarni tashkil qilish qoidalari, shuningdek, guruh a'zolarining majburiyatlari;
– qarorlarni qabul qilish jarayoni;
– miqdoriy mezonlar;
– ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish;
– texnologik jarayonni boshqarish;
– qarorlarni qabul qilish usullari;
– to'plangan tajribalarni qo'llash.

Guruhning a'zolari unda o'zining vazifasini bilishi kerak. Buning uchun, odatda, asosiy qoidalar bilan tanishtirishga mo'ljallangan soatlik mashg'ulot ajratiladi. Guruh rahbari qisqa muddatli maxsus dastur bo'yicha o'qitishdan o'tib, guruhlarni shakllantirish va rivojlanish masalalari bilan tanishib chiqishi kerak.

Muammolarni hal qilish. U yoki bu uchastkada istalgan muammoni hal qilish, nuqsonni bartaraf etish va iqtisodiy samaradorlikni oshirish ijobiy o'zgarishlarga olib keladi. Afsuski, ko'plab rahbarlar va ishchilar muvaffaqiyat sari ilgarilab borishida muammolarni yuzaga keltiradilar. Bunday muammolar oqibatida ko'p hollarda quyidagi to'siqlar paydo bo'ladi:

– vaqtning yetishmasligi;

– boshqa odamga javobgarlikni topshirib qo'yish. Buning oqibatida bo'ysunuvchilar oson hal qilinmaydigan ko'plab muammolarga duch keladilar;

– xodimlarning ma'naviy rag'batlantirilmasligi. Rahbariyat muammolarni hal qilishga yordam beradigan va ishni to'g'ri bajara boshlaydigan odamlarni rag'batlantirish yo'llarini izlashi kerak;

– xatolarga o'z-o'zidan sodir bo'ladi degan noto'g'ri qarash;

– masalaning muhimligini tushunmaslik. Har bir ish muhim bo'lmaganda, uni bajarishga hojat qolmas edi;

– ba'zi muammolarni bartaraf qilib bo'lmasligiga ishonish;

– rejani bajarishga, sifatni ta'minlash va ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishga yuqori rahbariyatning oqilona yondashmasligi;

– aybdorlarni izlash. Rahbariyat muammoni bartaraf qilish o'rniga aybdorlarni izlash bilan ovora bo'lsa, faoliyatni yaxshilab bo'lmaydi.

Muammolarni bartaraf qilishning negizlari:

1. Rahbarlar va ishchilarning xatolarni bartaraf qilish muhim ahamiyatga egaligini tushunishi. Ko'p tashkilotlarda xatolarni bartaraf qilish xarajatlarini 1/3 dan ham ko'proq qisqartirish mumkin.

2. Xatolarni bartaraf qilishga intilish. Xodimlarni xato qilmaslik ruhida tarbiyalash kerak.

3. Muammolarni hal qilish usullariga o'rgatish. Malakali mutaxassislar muammolarni bartaraf qilish ustida ishlashi kerak. Muammolarni hal qilishning bir qator muqobil variantlarini tanlash va ular orasidan eng maqbulini tanlash uchun ularga katta hajmda axborot kerak bo'ladi.

4. Muammolarning yuzaga kelishini tahlil qilish. Shunday tizimni yaratish kerakki, u yordamida muammoning namoyon bo'lish belgilari tahlil qilinib, uning yuzaga kelish sabablari aniqlansin.

5. Muammolarni aniqlash va oldini olish choralarining samaradorligini baholash tizimi. Muammolarni bartaraf qilish tizimining muhim qismi – muammolarni aniqlash, olib borayotgan ishlar va ularning natija berayotganini kuzatish.

6. Ko'rsatilgan xizmatlarni taqdirlash. Muammoni hal qilishda qatnashgan barcha ishtirokchilar rag'batlantirilishi lozim.

Muammoni hal qilish davri. Muammoni tadqiq qilish besh bosqichda amalga oshiriladi.

Muammoni tanlash bosqichi. Ishlab chiqarishdagi tor joy yoki uchastkada ortiqcha yo'qotishlarni keltirib chiqarayotgan muhim muammo tanlab olinadi va vaziyatni yaxshilash ishlari boshlab yuboriladi. Muammoni tadqiq qilishni boshlash uchun guruh yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarning ro'yxatini tuzishi kerak. Keyin har bir muammoning muhimligini tavsiflovchi ma'lumotlarni to'plash lozim. Muammoni hal qilishdagi eng muhim qadam — uning mavjudligini anglash.

Birinchi darajali muammolarni tanlash uchun Pareto tamoyili qo'llaniladi. Mazkur tamoyilga ko'ra, «ko'p bo'lmagan jiddiy xatolar» muammoning katta qismini tashkil qiladi. Tahlil uchun ko'pincha Pareto diagrammasi qo'llaniladi. Pareto diagrammasida vertikal ustunlar bo'linmaning faoliyati, mahsulot yoki biror bir vaziyatga tegishli bo'lgan muammolarni tasvirlaydi. Odatda, diagrammalardagi xatolarning 70—90% (ko'p sonli bo'lmagan jiddiy xatolar)ini uchta manba yuzaga keltiradi. Muammolarning qolgan 10—30%i — ko'p sonli mayda xatolar — jiddiy xatolar tuzatilgandan so'ng hal qilinishi lozim.

Lekin xatolarning soni chalg'ituvchi mezon bo'lib chiqishi mumkin. Masalan, har bir buyumga atigi bir so'mdan sarflab, mahsulot ifloslanishini osongina bartaraf qilish mumkin, lekin darz ketish oqibatida 1000 so'mlik qiymatga ega bo'lgan detal tashlab yuboriladi.

Tahlil qilish bosqichini o'tkazishdan maqsad muammo haqida to'laroq tasavvur hosil qilishdir. Eng avvalo, to'plangan ma'lumotlarning ishonchliligini tekshirish kerak. Tekshiruvdan so'ng ma'lumotlarning asoslanganlik darajasi aniqlanadi. Bunda nuqsonli buyumni diqqat bilan tekshirish yoki tajribalar o'tkazish talab qilinishi mumkin.

Tuzatish bosqichi. Xatoning asosiy sababi aniqlangandan so'ng, guruh muammo qaytadan yuzaga kelishining oldini olish rejasini ishlab chiqishi mumkin. Tuzatish bosqichi quyidagi tartibda amalga oshiriladi:

1. Agar imkoniyat bo'lsa, vaqtinchalik choralarni qo'llash.
2. Muqobil qarorlarni ishlab chiqish.
3. Optimal yechimni tanlash.

Quyidagi holatlar bo'yicha potensial yechimlar baholanadi: a) amalga oshirish qiymati; b) yechimning samaradorligi; d) agar mavjud bo'lsa, yuzaga keladigan salbiy oqibatlar; e) amalga oshirishning soddaligi.

4. Ko'rsatilgan muddatlar va amalga oshirish tartibi hisobga olingan holda qarorni amalga oshirish rejasini ishlab chiqish. Rejada quyidagi savollarga javoblar berilishi kerak: a) nima bajarilgan bo'lishi kerak? b) buni kim bajaradi? d) bu qachon va qanday bajariladi? e) muammoni muvaffaqiyatli hal qilishning mezonlari qaysilar?
5. Rahbariyatning qo'llab-quvvatlashiga erishish.
6. Rejani amalga oshirish.

Natijalarni baholash bosqichi. Muammo yechimining samara berishiga ishonch hosil qilish uchun tuzatish ishlarining natijalarini baholash zarur. Aks holda guruh tuzatish bosqichiga qaytishi va muqobil yondashuvni ishlab chiqishi kerak. Agar tadbirlar samara bersa, guruh yakuniy hisobotni tayyorlashi va unda muammoning tavsifi, olib borilgan tuzatish ishlari, erishilgan yutuqlar, mehnat unumdorligi, yo'qotishlarni kamaytirish uchun qo'llanilgan usullar keltirilishi kerak.

Muammoni bartaraf qilish bosqichi. Muammoning yechimi aniqlangandan so'ng faoliyatni yaxshilash bo'yicha boshqaruv kengashining ko'magida guruh muammoni bartaraf qilish ishlarini olib boradi. Bu bosqichda orttirilgan tajriba asosida muammo hal qilinadi va kelajakda uning yuzaga kelishiga yo'l qo'ymaslik maqsadida tizimga o'zgartirishlar kiritiladi.

Bo'linma doirasida takomillashtirish

Bo'linma doirasida takomillashtirish yo'lida ikki pog'onada izlanishlar olib boriladi:

1. Iste'molchilarning talablarini qondirish.
2. Bo'linma ishining sifatini oshirish.

Iste'molchilarning talablarini qondirish quyidagi ishlar majmuini o'z ichiga oladi:

– bo'linma xodimlari iste'molchilarning talablarini belgilab olish va ularning qondirilish darajasini baholash mezonlarini kelishib olish uchun iste'molchilar bilan uchrashadilar;

– ta'minotchilar bo'linmaning ularga qo'yayotgan talablarini bilishi va ta'minotchilar faoliyatining sifatini baholash usullarini kelishish uchun bo'linma xodimlari ular bilan uchrashadilar;

– bo'linma mahsulot yaratish bilan shug'ullanadi;

– bo'linma ta'minotchi faoliyatining sifati hamda o'zining mahsulot yaratish ishlarini baholash bo'yicha mezonlar tizimini ishlab chiqadi;

– bo'linma o'zining faoliyatida yuzaga keladigan xatolarning manbasini yo'qotadi;

– ta'minotchining faoliyati bilan bog'liq bo'lgan xatolarning manbasini yo'q qilish choralarini ko'rishi uchun bo'linma unga zarur axborotni taqdim etadi;

– iste'molchi bo'linmaning faoliyati natijalarini baholaydi. Xatolar aniqlanganda bo'linmaning xatolar manbasini bartaraf qilish choralarini ko'rishi uchun iste'molchi uni zarur axborot bilan ta'minlaydi;

– bo'linma xatolar manbasini yo'q qilish yuzasidan choralar ko'radi; u faoliyat natijalarini iste'molchi qabul qilguncha o'zining xatolarini aniqlash tizimini takomillashtiradi.

Bo'linma ishining sifatini oshirish. Iste'molchilarning didi, talabi doimiy o'zgarib, takomillashib turadi.

Shu sababli, korxona faoliyatining erishilgan sifat darajasi bilan cheklanib qolish yaramaydi. Korxona xodimlari iste'molchilarning kutishlarini hisobga olgan holda mehnatining sifatini uzluksiz oshirib borishi zarur.

Axborotning bo'linmaga yetkazilishi natijasida butun tashkilot uchun ahamiyatga ega bo'lgan faoliyatga alohida bo'linmalar jalb qilinadi hamda bo'linmalar faoliyatining sifati va samaradorligini oshirishga rag'batlantiradi.

Har bir ish kuni va smenasining boshida bo'linma rahbarlari va ishchilarining qisqa yig'ilishini o'tkazish lozim. Bunday yig'ilishda rahbar bajarilishi kerak bo'lgan ishni va sifat muammolarini tahlil qiladi. Bo'linmaning ishchilari tashkilotdagi va uning tashqarisidagi o'zlarini qiziqtirgan yoki ularga taalluqli bo'lgan ma'lumotlarni bilib oladilar.

Boshqaruv tizimi o'zgarganda yoki yangi turdagi mahsulotni ishlab chiqarishga o'tilganda ishning faolligi va iqtisodiy holat strategiyasi masalasida uch oyda bir marta yoki undan ham ko'proq yig'ilishlar o'tkaziladi. Bunday yig'ilishlar xizmatchilar va ishchilarni tashkilotdagi ishlarning holati va kelajakda uning oldida turadigan vazifalar haqida xabardor qiladi.

Nazorat savollari:

1. *Nima uchun tashkilot rahbariyatining ishchilar guruhi faoliyatini yo'naltirib turishi talab qilinadi?*
2. *Guruh yig'ilishlarini o'tkazish qoidalarini tavsiflab bering.*
3. *Bo'linma faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhning rivojlanish bosqichlariga ta'rif bering.*
4. *Tasavvuringizdagi bo'linmangiz misolida BFT ning namuna sifatida keltirilgan savollariga javob bering.*
5. *Nazorat raqamlarini yangilash — asosiy maqsadga erishish vositasi.*
6. *Bo'linmalar faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhlarning afzalliklari va kamchiliklari nimalardan iborat?*
7. *Sifat to'garaklari muvofiqlashtiruvchilarining zimmasiga qanday vazifalar yuklanadi?*
8. *Muammolarning tahlili va yechimiga bag'ishlangan yig'ilishlar uchun berilgan savollar yordamida sifat to'garagingizning yig'ilishida kun tartibiga qo'yilgan masalani muhokama qiling.*
9. *Guruhlarning a'zolarini o'qitishga qanday masalalar kiritilishini taklif qilgan bo'lardingiz?*
10. *Muammolarning salbiy oqibatlari va ularni bartaraf qilish yo'llari haqida nimalarni bilasiz?*
11. *Iste'molchilarning talablarini qondirish va bo'linma ishining sifatini oshirish yo'lida olib boriladigan izlanishlarning farqi nimada?*

6-bob. FAOLIYATNI TAKOMILLASHTIRISH JARAYONIDA XODIMLARNI BOSHQARISH

Mehnatni tashkil qilish va haq to'lashning tamoyillari

Insonga hurmat. Rahbarlar o'zlarining xodimlari, bo'ysunuvchilari tomonidan bayon qilingan g'oyalar va insonning qadriga hurmat bilan munosabatda bo'lishlari zarur. Shundagina rahbar ularning faoliyatni yaxshilash jarayonida faol qatnashishiga erishadi.

«Xo'jayin» o'rniga «xizmatkor» vazifasini bajaruvchi ko'maklashuvchi — rahbar avtoritar rahbarning o'rnini egallaydi. Bunda rahbar bo'ysunuvchilar taklif qilgan g'oyalarni eshitadi, ularning ehtiyojlariga e'tibor beradi va shu tariqa ular hurmatini qozonadi.

Xodimlarni o'qitish va tayyorlash. Rahbariyatning asosiy vazifalari xodimlarni mehnat vositalari bilan ta'minlash, topshiriqlarni bajarish uchun qulay sharoitni yaratishdan iborat.

Shuningdek, turli jarayonlarni amalga oshirishda kutilmagan o'zgarishlarning sodir bo'lishini hisobga olib, xodimlarni har tomonlama o'qitish ham rahbariyatning bosh vazifasidir.

Xodimlarni o'qitish va tayyorlash maqsadga muvofiq tarzda hamda ilmiy asosda o'tkazilishi kerak. Bu vazifa xodimlarni tayyorlashda ilmiy va pedagogik bilimlar, tajribaga ega bo'lgan, yangi ishga qabul qilingan mutaxassislarga yuklanishi kerak. Har bir faoliyat turi bo'yicha mutaxassislarni o'qitish va tayyorlash puxta rejalashtirilishi kerak. Yetakchi kompaniyalarning mutaxassislari baholashicha, xodimlarni o'qitish va tayyorlashga sarflanadigan mablag'lar eng samarali kapital qo'yilmalar hisoblanadi.

Xodim oldiga vazifalarni qo'yish va uning mehnatini baholash. Odamlar belgilangan vazifalarni muvaffaqiyatli bajarishni xohlaydilar, lekin rahbariyatning yordamisiz bunga erishib bo'lmaydi. Xodimlarning o'zlariga rahbarlar va tashkilot tomonidan qo'yilayotgan talablarni anglab yetishi tashkilotda o'zaro munosabatlarning samarasini ta'minlaydi. Buning uchun quyidagilar zarur:

1. Xodim va rahbarning kelishuvi asosida ish rejalarining tuzilishi.
2. Xodimning ijodiy kamol topishi va kasbiy o'sish rejasining mavjudligi.

Ishlarni rejalashtirish. Rahbar har bir xodim bilan navbatdagi kalendar davr uchun ishlarni bajarish shartnomasini, ya'ni ishlar rejasini tuzishi kerak. Ishlar rejasi xodimni berilgan vazifalarni bajarishga yo'naltirishi va ishning bajarilishini ta'minlovchi talablarni ifodalashi kerak.

Xodimga ishning maqsadlarini tushuntirish ishlar rejasini tuzishning zarur sharti hisoblanadi. Bu maqsadlar rahbar va bo'ysunuvchining o'z vaqtida

va oshkora kelishilgan vazifalariga aylanadi. Ishlarning shaxsiy rejasida tashkilotning umumiy maqsadlari ifodalanishi lozim.

Maqsadlarni aniqlashtirish jarayoni murakkab hisoblanib, ko'p hollarda uzoq davom etadi. Bu jarayon rahbar tomonidan quyidagi sabablarga ko'ra amalga oshirilishi lozim:

1) Uning yordamida rahbarlar ishlarning oqilona taqsimlanishiga erishadilar.

2) Rahbarlarga ularning oldida turgan vazifalarni yaxshiroq tushunishga imkon beradi.

3) Yanada murakkabroq kelajagi bor rejalar tayyorlanishini ta'minlaydi.

4) U xodimlarning shaxsiy ish rejalarini bo'linma va tashkilot oldida turgan vazifalar bilan bog'laydi.

5) Jarayon xodimlar va yuqori pog'ona rahbarlarining harakatlarini asoslashga imkon beradi.

6) Xodimlar faoliyatining natijalari xolis baholanadi.

Xodim ishning muvaffaqiyatli bajarilishi uchun uni qo'llab-quvvatlash darajasini aniqlashda ham qatnashishi kerak. Bu bosqich xodimning o'ziga yuklangan vazifani va shu bilan bog'liq javobgarlikni tushunishini kafolatlaydi.

Har bir vazifa quyidagilarga nisbatan baholashning miqdor mezonlariga ega bo'lishi kerak: 1) yakuniy natijaning sifati; 2) erishilgan natijaga nisbatan xarajatlar; 3) ishlar bajarilishining belgilangan muddatlariga rioya qilish.

Rahbar va xodim «Muayyan vazifaning qanchalik yaxshi bajarilishini biz qanday qilib bilib olamiz?» degan savolga javobni bilishi kerak. Shunga o'xshash savol rahbarni va bo'ysunuvchini bajarilgan ishni erishilgan natijalar bilan taqqoslashga undaydi. So'ngra xodimga berilgan vazifani yanada samaraliroq bajarish shartlarini tushuntirish kerak.

Ishlarning rejasida ijrochi va uning bajaradigan ishi hisobga olinishi kerak. U quyidagi sarlavhalardagi uch ustunli jadvalga ega bo'lgan bo'sh blankada ko'rsatilishi mumkin: 1) vazifaning nomi; 2) ish vazifasining ta'rifi; 3) vazifaning muhimligi. Blankaning bo'sh qismi rahbar va xodimning hamkorligida to'ldiriladi.

Ishlarning rejasi xodimning lavozim ko'rsatmasiga asoslanishi va har doim bajariladigan ishga qo'yilgan talablarga tavsif berishi kerak. Hech bir qo'shimcha hissa yoki ishlar sifatini rejadan oshirmay shartnomaning bajarilishi xodimning topshirilgan ishni uddalaganini, biroq rejani oshirib bajarmaganini anglatadi. Ishlarning rejasini rahbar va bo'ysunuvchi imzolaydi. Dalil sifatida ularning har birida rejaning nusxasi qoldiriladi.

Har bir xodim uchun yillik ish rejasi choraklarga ajratiladi va har bir chorak uchun qisqa muddatli vazifalar belgilanadi. Rahbar har kuni bo'ysunuvchining ishini nazorat qilishi va bajarilyotgan ishning sifatini oshirishga ko'maklashishi kerak. Bu borada bo'ysunuvchiga yuzaga kelgan muammolar va qiyinchiliklarni hal qilishga yordam berishi, jumladan, uni zarur axborot bilan ta'minlashi tavsiya etiladi.

Choraklar rejalarining bajarilishi haqida xulosalar chiqarish. *Har* chorakda rahbar va bo'ysunuvchi chorak rejalarning bajarilishini va shunga ko'ra yillik rejalarning bajarilish holatini ko'rib chiqadi. Buning uchun har ikki tomonning tayyorgarligi talab qilinadi. Bu jarayonda ular barcha ishlarning bajarilganlik darajasini sifat ko'rsatkichlari bo'yicha baholaydilar.

Baholar 5–10 ballarda «qoniqarsiz» dan «o'rnatilgan talablardan yuqori» gacha berilishi mumkin. Baholar rahbar va xodim bilan kelishilishi, xolis mezonlarga asoslanishi, haqqoniy qo'yilishi kerak.

Baholarning me'yoriy taqsimlanishi natijasida ko'plab xodimlarning o'z vazifalarini bajarish sifati baholanadi. Taqsimlash talablaridan chetga chiqishlar va sun'iy ravishda oshirib baho qo'yish hollarini yuqori bo'g'in rahbariyati to'xtab olishi kerak.

Choraklik xulosalar haqida xodimlar bo'limiga rasmiy hisobot taqdim etilmasligi mumkin. Biroq choraklik baholash yillik baholashning asosi hisoblanadi. Chunki choraklik natijalarning o'rtacha miqdori aniqlanib, yillik faoliyatga baho beriladi.

Mehnatga haq to'lash. Ish haqi ishchilar ishining xususiyati va ularning o'z vazifalarini bajarish samaradorligiga bog'liq. Samaradorlik, unumdorlik va ishlarning bajarilish sifatining darajasi bir turdagi vazifalar uchun xilma-xil bo'lishi mumkin. Shunga ko'ra, ishlarning bajarilish darajasiga bog'liqlikda ish haqini tabaqalashtirish zarur. Ish haqini ishlarning bajarilish sifatiga moslashtiruvchi vosita xodimlarning yillik attestatsiyasidir. Bunda yillik attestatsiya bahosiga mutanosiblikda xodimlar ish haqining miqdori aniqlanadi. Bu rahbarlarga ham birday taalluqli.

Obro'ni rejalashtirish

Kasbiy o'sish va nufuzni rejalashtirish. Xodimlarning kelajakda kasbiy o'sishini rejalashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

– shaxsning imkoniyatlari, qiziqishlari va ehtiyojlarini aniqlash;

– aniqlangan imkoniyatlardan foydalanish va xodimlarning ularni rivojlantirishga ehtiyojlarini qondirish;

– obro'ni rejalashtirish faqat xizmat bo'yicha ko'tarilish yoki yangi vazifani topshirish bilan cheklanib qolmaydi. U xodimning shaxsiy rivojlanishi va kasbiy o'sishiga sharoit yaratadi, uning tashkilotdagi ahamiyatini oshiradi va kelajakda taqdim qilinishi mumkin bo'lgan lavozim, vazifalarga xodim malakasining mos kelishini ta'minlaydi;

– obro'ni rejalashtirish xodimlarning kasbiy mahoratini oshirish va nafaqat kelajak uchun, balki hozirgi davr uchun ham muayyan qiziqishlarni aniqlashni ko'zlaydi. Buning uchun rahbar va bo'ysunuvchi asosiy javobgarlikka ega.

Obro' rejasini o'zining maqsadiga erishishni ko'zlovchi xodimning shaxsiy ish rejasi sifatida tasavvur qilish mumkin. Rahbar xodimning *nafaqa*

yoshiga yetguncha qaysi lavozimga erishishni niyat qilgani bilan qiziqishi va buning rejasini tayyorlashga yordam ko'rsatishi lozim. Rahbariyat xodimga ko'tarilish rejasini ishlab chiqishi uchun vaqt berishi va bu ishning bajarilishini har tomonlama qo'llab-quvvatlashi kerak. Xodimning o'zi birinchi darajali va kelajakdagi vazifalarini mustaqil aniqlashi hamda rahbarning yordamida maqsad sari ilgarilab borishi kerak.

Obro'ni rejalashtirishning maqsadlari. Obro'ni rejalashtirish xodimning kasbiy o'sish rejalarini tashkilotning vazifalari bilan bog'lashga imkoniyat beradi. Xodimlar va rahbarlar nafaqat ishlarning bajarilishiga, balki tashkilot doirasida kasbiy o'sishga ham e'tibor qilishlari lozim. Xodimning kasbiy o'sishi korxonaning muvaffaqiyatlariga bevosita bog'langanda yuzaga kelgan muammolar bilan qiziqadi, korxona faoliyati sifatining yaxshilanishiga qiziqadi. Obro'ni rejalashtirish xodim va rahbarning o'zaro munosabatini mustahkamlaydi, natijada rahbarga xizmatchi vazifasi yuklanadi.

Obro'ni rejalashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

– *xodimning* istaklarini bajarish hisobiga uning salohiyati va kasbiy o'sishini oshirish;

– kelajak uchun zaxira hisoblanadigan yuqori malakali mutaxassislar sonini oshirish;

– hozirgi vaqtda va kelajakda xodimning imkoniyatlaridan yanada samaraliroq foydalanish;

– xodimning o'z kuchiga ishonishi;

– lavozimda o'sish zaxirasini ta'minlash;

– rahbariyatning o'z xodimlariga hurmat bilan munosabati.

Obro'ni rejalashtirish tartibi. Obro'ni muvaffaqiyatli rejalashtirish qiziqishga ega uch tomonning qatnashuvini talab qiladi:

1. Tashkilot ham ish vaqtida, ham ish vaqtidan tashqarida xodimlarning shaxsiy o'sishi, o'qitish va tayyorlash uchun qulay sharoitni yaratishga mas'ul. Bu xodimlarga zarur kasbiy mahorat, boshqa sohalarda xizmat yuzasidan ko'tarilish imkoniyatlari haqida ma'lumot olish va ulardan foydalanishga imkon beradi.

2. Rahbar kelajak uchun rejalashtirish o'tkazilishini rag'batlantiradi. Bundan tashqari, u korxonaning ehtiyojlari, faoliyatni tashkil qilish, foydalaniladigan usullar va dasturlarni hisobga olgan holda xodimga faoliyatning to'g'ri yo'nalishini ko'rsatishi mumkin. Rahbar o'z xodimlarining imkoniyatlarini biladi va ularning intilishlarini hisobga oladi. U bo'ysunuvchilar bilan doimiy aloqada bo'lib, ularni firmaning ehtiyojlaridagi o'zgarishlarning kasbiy o'sishga ta'siri haqida xabardor qiladi. Rahbar mehnatni baholaydi va kasbiy o'sishning bosqichlaridan o'tish uchun maslahat beradi.

3. Xodimga eng muhim o'rin beriladi. U shaxsiy imkoniyatlari hamda shaxsiy va oilaviy ehtiyojlarini hisobga olgan holda o'zining maqsadlarini belgilab oladi. Xodim o'zining kuchli va kuchsiz tomonlarini baholashi va hozirgi holatiga qanday qilib va nima sababdan erishganini aniqlashi kerak.

Va nihoyat, xodim o'zining obro'sini oshirish pog'onalarini, erishilgan natijalarni baholash yo'llarini aniqlashi va mumkin bo'lgan harakatlar rejasini tuzishi mumkin. Shaxsiy kasbiy o'sish va istiqbolli vazifalarni aniqlashning quyidagi uslublari keng qo'llaniladi.

Qadriyatlarni aniqlashtirish uslubi. Bu uslub yanada muhimroq hayotiy va mehnat qiziqishlarini aniqlashga imkon beradi. Nufuz, korxonaning manzili, xilma-xillik, asabiylik vaziyatlarining mavjudligi, aqliy faoliyatni rag'batlantirish, hukmronlik kabi omillarning xodim uchun ahamiyatliligi ko'rib chiqiladi va ular turkumlanadi.

Bajarilgan ishdan qoniqishni aniqlash uslubi. Bu uslubga ko'ra, xodimga unga zavq bag'ishlagan bir necha faoliyat turlari haqidagi axborot taqdim etiladi. Shuningdek, nima sababdan u yoki bu faoliyat turi xodimni qoniqtirganini bilish maqsadida unga savollar beriladi. Tahlildan so'ng unga eng ma'qul deb topilgan faoliyat turi ma'lum qilinadi.

Shaxsiy rivojlanish va ishning ahamiyati. Bu ish elementlarining imkoniyatlarini baholash usullarining majmuasi. Bunda kasbiy o'sish, yuzaga keladigan muammolar, beriladigan imkoniyatlar, umumiy ishga aloqadorlikni his qilish kabi omillar hisobga olinadi.

Ba'zi xodimlarni egallagan lavozimlari va bajaradigan ishlari to'la-to'kis qanoatlantiradi. Ularni kasbiy o'sishga yo'naltirish tavsiya etilmaydi.

Kasbiy o'sish rejasi. Har bir xodim tegishli rahbar bilan hamkorlikda har yili o'zining kasbiy o'sish rejasini ishlab chiqishi mumkin. Yillik kasbiy o'sish rejasining tarkibi:

1. Xodimning uzoq muddatli maqsadlari – uning obro' orttirishga bo'lgan umidlari va kasbiy o'sish rejasining keyingi yaqin bosqichi.

2. Kasbiy o'sishning keyingi bosqichiga erishish uchun o'zi ustida ishlash ehtiyojlari.

3. Kasbiy o'sishning keyingi bosqichiga o'tishni va uzoq muddatli maqsadni amalga oshirishni ta'minlaydigan keyingi yil uchun xodimga beriladigan vazifa, masalan, sirtqi o'qish, kasbiy jamiyatda ishtirok etish.

4. Xodimning kasbiy o'sishini ta'minlovchi keyingi bosqichga tayyorgarlikda unga xizmat ko'rsatish bo'yicha tashkilotning vazifalari, masalan, tashkilotda o'qitish, tashkilotdan tashqari o'qitishga haq to'lash.

O'sish rejasi ustida ishlash tugaganidan so'ng u rahbar va bo'ysunuvchi tomonidan imzolanadi. Rahbar va bo'ysunuvchi rejaning bittadan nusxasini o'ziga olib qoladi. Yil davomida vaqti-vaqti bilan rahbar va bo'ysunuvchi birgalikda rejaning amalga oshirilishini ko'rib chiqadilar.

Takliflarni bildirish va ishni yaxshilash dasturlari

Takliflarni bildirish dasturi xodimga o'z ishini takomillatirish bo'yicha tasavvurlarini ifodalash va taqdim etish imkoniyatini beradi. Bu mehnat unumdorligining o'sishi, mahsulot tannarxining pasayishi va sifatining

oshishini ta'minlaydi. Takliflarni ilgari surish dasturi yordamida xodim o'zining imkoniyatlarini namoyon qiladi va qo'shimcha daromad oladi; mehnat jamoasining oldida hurmati ortadi va o'zining korxona ishlariga aloqador ekanini his qiladi.

Rivojlangan davlatlarda takliflarni bildirish dasturi yiliga kompaniyalarning milliardlab dollarlarini tejaydi va olingan daromad iqtisodga erishishda ko'maklashgan ishchilar bilan baham ko'riladi.

Takliflarni bildirish dasturini amalga oshirish. Odatda, xodimlar o'zlarining takliflarini hujjatlarda rasmiylashtiradilar va ularni maxsus bo'limga taqdim etadilar. Bu bo'lim taqdim qilingan taklifni baholaydigan va tatbiq etadigan tegishli bo'linmani aniqlaydi. Aniqlangan bo'linma taklifni qabul qilib, uni tatbiq qilish natijasida erishiladigan iqtisodni hisoblab chiqadi.

Ba'zan iqtisodiy samarani nazarda tutmaydigan takliflar ham qabul qilinadi. Bunday takliflar tashkilot uchun foydali, biroq iqtisodiy samarani aniq pul qiymatida baholab bo'lmaydi. Qabul qilingan va rad etilgan takliflar maxsus bo'limga qaytariladi va bu bo'lim takliflarni baholash natijalarini qaytadan ko'rib chiqadi. Taklifni bildirgan bo'linma boshlig'iga taklif yuzasidan tavsiya etilgan choralar to'g'risida xat jo'natiladi va taklifning muallifiga mukofot to'lanadi. Taklif rahbar va bo'ysunuvchi tomonidan tahlil qilinadi.

Pullik mukofotlar. Takliflarni hamma xodimlar bildirgan bo'lishlariga qaramay, ularning ba'zilari pullik mukofotlarni olish huquqiga ega bo'lmaydilar, chunki:

1. Odatda, takliflarni ko'rib chiqish bo'limining xodimlari va yuqori pog'ona rahbarlari pullik mukofotlarni olish huquqiga ega bo'lmaydi.

2. Ishchilar asosiy ishining bir qismi hisoblangan takliflar uchun ularga pullik mukofotlar berilmaydi.

3. Xodimlar lavozim ko'rsatmalari yoki ish rejalarida nazarda tutilgan, ular faoliyatining natijasi hisoblangan takliflar uchun taqdirlanmaydilar.

4. Muayyan davr oralig'ida olingan qo'shimcha foydaning muayyan foizi hisobiga mukofotlash fondi ajratiladi.

Yaponiya tajribasi. Yaponiyada takliflar bildirish dasturlari xodimlarni faol harakatga jalb qilishning eng samarali instrumenti hisoblanadi. Bunday dasturlar o'zining samaradorligiga ko'ra sifat to'garaklaridan ham o'zib ketadi. Yaponiyada bitta xodimga to'g'ri keladigan iqtisodiy samara AQSH dagidan to'rt barobar ko'p. Takliflar bildirishning Yaponiya tizimi — xodimlarni tayyorlash, ularga yordam ko'rsatish va vazifalarini belgilashni nazarda tutuvchi faol tizim.

Takliflarni bildirish tizimi boshidanoq Yaponiya ishchisida fikr bildirish va takliflarni ilgari surish ko'nikmalarini shakllantirishga yo'naltirilgan. U tugallangan va samarali takliflarni ilgari surish uchun tayyorlash va o'qitishni nazarda tutgan. O'qitish jarayonida xodimlar ma'lumotlarni to'plash va maqbul shaklda takliflarni bildirish usullari bilan tanishadilar.

Yaponiyaning yetakchi firmalarida har bir xodimni dasturlarda qatnashishga yo'naltiruvchi muhit yaratiladi. Ta'kidlash lozimki, Yaponiyaning pullik mukofotlar tizimiga juda katta mablag' ajratiladi.

Ishni yaxshilash dasturi xodimlarni erishgan natijalari uchun rag'batlantirishni nazarda tutadi va shu sababli xodimlar bildirilgan takliflar uchun pullik mukofotlarni olishga da'vo qilmaydilar. Dastur:

1. Ishchining faoliyat sohasi bilan bevosita bog'langan g'oyalar va takliflarni tan olishni ta'minlaydi;

2. O'zgarishlarga ko'maklashuvchi muhitni yaratish;

3. Ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifat darajasi va mehnat unumdorligini oshirishni ta'minlaydi.

Ishni yaxshilash dasturlarining tartiblari. Bajarilayotgan ishlarning sifatini oshirish yuzasidan xodimning har bir g'oyasi takliflar bildirish dasturi asosida baholanishi kerak. Agar bu g'oya, taklifni dastur doirasida qo'llab bo'lmasa, u ishni yaxshilash dasturi doirasida ko'rib chiqiladi. Bu dasturga tushadigan barcha takliflar ishni yaxshilash blankasi to'ldirilguncha tatbiq qilingan bo'lishi kerak. Blankada quyidagi savollarga javob beriladi:

1. O'zgartirishlar kiritilguncha ish qanday bajarilgan?

2. Ish hozirda qanday bajarilyapti?

3. Sifatni oshirish, ishni bajarish natijalari va xarajatlardagi o'zgarishlarning kutilayotgan ta'siri qanaqa?

4. O'zgartirishlar kiritishning mo'ljaldagi qiymati qanaqa?

5. Taklifni tatbiq qilishdan qanday iqtisodiy samara olish kutilyapti?

Blanka to'ldirilib, xodim unga imzo qo'yganidan so'ng, uni bo'linma rahbariga tavsiya qiladi. Bo'linma rahbari uni tekshiradi, blankaga imzo qo'yadi va ishni yaxshilash masalalari bo'yicha mas'ul muvofiqlashtiruvchiga jo'natadi. Muvofiqlashtiruvchi blankani tekshiradi va undagi ma'lumotlarni ishni yaxshilash bo'yicha ma'lumotlar to'planadigan bankka kiritadi.

Bu bosqichda bildirilgan takliflardan umumiy yoki ko'p marta foydalanishni nazarda tutuvchi o'zgartirishlar qayd qilinadi. Bunday o'zgartirishlar hujjatlarda rasmiylashtiriladi va rahbariyat uchun choraklik hisobotda ifodalanadi. Shunga o'xshash hisobotlar ishni yaxshilash bo'yicha takliflardan qo'shimcha natijalar olishni rag'batlantiradi. Muvofiqlashtiruvchi mehnatni oqilonalashtirishga o'qitishni ham tashkil qiladi.

Ishni yaxshilashda rahbariyatning o'rni. Ishni yaxshilash har bir xodimning majburiyati hisoblanar ekan, rahbar navbatdagi yil uchun ishlarni yaxshilash bo'yicha majburiyatlarni yozma ko'rinishda taqdim qilishi va bo'linmaning maqsadga erishishiga qarab o'zining faoliyatini baholashi lozim. Masalan, keyingi yil davomida 1 mln so'm miqdorida iqtisodni ta'minlash va har bir xodimning ishni yaxshilash bo'yicha kamida bitta taklif kiritishi rejalashtiriladi.

Bu majburiyat xodimlarning bajaradigan ishi bilan bevosita bog'liq bo'lgani uchun ularning shaxsiy ish rejasi tarkibiga kiritilishi mumkin.

Shunga o'xshash majburiyatlar rahbarlikning barcha pog'onalarid qo'llaniladi, uning asosida tashkilot doirasida keyingi yilda ishlarni yaxshilas bo'yicha umumiy majburiyat ishlab chiqiladi. Rahbariyat korxonaning is rejasiga taklif qilingan iqtisodni kiritishi kerak.

Ishni yaxshilash bo'yicha yutuqlarni e'tirof etish. Ishni yaxshilas dasturlari bo'yicha yutuqlarni tan olish tizimlari xilma-xil bo'lishi mumkin Ular oylik va chorak tanlovlarni o'tkazish, katta bo'lmagan mukofotlarn berish, yuqori rahbariyat bilan hamkorlikda tushliklarni tashkil qilish guvohnomalar berishni ko'zlaydi. Ishni yaxshilash dasturi rahbariyatn xodimlarni taqdirlash uchun asos bo'ladigan axborot bilan ta'minlaydi.

Tuzatish tadbirlarini o'tkazishga ariza. Ko'pincha xodim paydo bo'lgan muammoni qanday hal qilishni bilmaydi. Bunday vaziyatlarda unga rahbarga murojaat qilish tavsiya etiladi, biroq ba'zan bu kutilgan samarani bermayd va xodim shunchaki o'zining rahbariga murojaat qilishni xohlamay qoladi

Muammolarni o'z vaqtida aniqlashning o'ta samarali vositasi bo'lib tuzatish tadbirlarini o'tkazishga ariza berish hisoblanadi. Muammoga duch kelgan xodim arizani to'ldirishi va uni sifatni ta'minlash bo'limiga yuborishi mumkin. Xodim arizasini imzolashi yoki uni anonim (benom) tarzda jo'natishi mumkin. Sifatni ta'minlash bo'limi uning arizasini tegishli bo'linmaga yuboradi. Agar ariza imzolangan bo'lsa, uni taqdim qilgan xodimga tuzatish tadbirlarining rejasi tayyor bo'lgani xabar qilinadi.

Xizmatlarni tan olish va mukofotlash

Quyidagi oltita asosiy vazifa hal qilinsa, xizmatlarni **tan olish jarayoni** samara beradi:

1. Yuqori natijalarga erishgan xodimlarning keyingi ijodiy faoliyatini qo'llab-quvvatlash maqsadida ularning mehnatini tan olish.
2. Tashkilotning yuqori mehnat natijalariga munosabatini namoyish qilish.
3. Tan olingan alohida ishchilar mehnatining natijalarini hammaga ma'lum qilib, tan olish jarayonidan maksimal samara olish.
4. Xodimlar xizmatini tan olishning turli shakllarini qo'llash.
5. Tan olishning mos shakli orqali jamoaning ruhiyatini ko'tarish.
6. Rahbariyatning maqsadiga aylangan mehnat faolligini oshirish.

Tan olishning quyidagi asosiy shakllari farqlanadi: 1) moddiy rag'batlantirish; 2) pul mukofotlari; 3) alohida shaxsning jamiyat tomonidan tan olinishi; 4) guruhning faoliyatini jamiyat tan olishi; 5) boshqarma tomonidan shaxs yutug'ining e'tirof etilishi.

Moddiy rag'batlantirish. Tadqiqotlar ko'rsatadiki: 1) ko'p hollarda xodimlar jon-jahdi bilan qilgan mehnatlari uchun mukofotlanmaydilar; 2) xodimlarning 65% dan ko'pi ish sifati va ish haqining bir-biri bilan mustahkam bog'lanishini xohlashadi; 3) xodimlarning 70% dan ko'p qismi

mehnat samaradorligining pasayishini ish sifati va ish haqi orasidagi aloqaning mavjud emasligi deb izohlaydi.

Ish haqi katta ahamiyatga ega. Biroq moddiy rag'batlantirishning boshqa turlari mehnat unumdorligi va mahsulot sifati ortishida samara berishi mumkin. Moddiy rag'batlantirishning quyidagi turlarini ko'rsatamiz: 1) komission mukofotlash; 2) ishbay ish haqi; 3) korxona ishchilari va xizmatchilarining aksiyalarni sotib olishi.

Komisson mukofotlash nafaqat sotuvchilar va tijorat agentlariga, ko'plab xodimlarga ham tatbiq etilishi mumkin. Masalan, loyihalovchi loyihalashtirgan mahsuloti uchun kelishilgan foyda ulushini olishi mumkin.

Ishbay ish haqi. Ishbay to'lovi XX asrning birinchi yarmida mehnat unumdorligini oshirish vositasi sifatida mashhur bo'lgan va hozirda rivojlanayotgan davlatlarda keng qo'llanilmoqda. Bu tizim sarflangan kuch va vaqtdan hamda ishni bajarish uchun zarur mahoratdan kelib chiqib, ishlab chiqarilgan mahsulotlar qo'shimcha qiymatining bir qismini ishchiga to'lashga imkon beradi. Lekin sifat masalasi bu tizimning e'tiboridan chetda qolgan, u shuning uchun o'tmishda qolib ketdi.

Ishchilar va xizmatchilarning aksiyalarni sotib olishi borgan sari ortib bormoqda, chunki bu xodimlarning korxona faoliyatini yaxshilashga e'tibor qaratishi va foydani taqsimlashda qatnashishiga sharoit yaratadi. Mukofotlashning bunday tizimi mulkiy munosabatlarda qatnashishni ta'minlaydi, egalar va yollanma ishchilar o'rtasidagi qarama-qarshilikni bartaraf qiladi. Rivojlangan davlatlarda xodimlar ayni vaqtda kompaniyalarning egalariga aylanganda, bunday kompaniya boshqalarga nisbatan 2—4 barobar tez rivojlanadi.

Dasturlardan ko'zlangan maqsad barcha ishchilarni kapitalizm tizimiga jalb qilish hisoblanadi. Ko'plab dasturlar ishlab chiqilgan. Zamonamizning eng mashhur dasturlardan biri Xizmatchilar aksiyadorlik mulkining Amerika milliy dasturi (ISOP) hisoblanadi.

Qo'shimcha pul to'lovlari va foydani taqsimlash dasturlari

Hozirgi vaqtda AQSH va Yaponiyaning ko'plab korxonalariga qo'shimcha pul to'lovlari o'tkazish nazarda tutilgan dasturlar tatbiq qilingan. Yaponiyadagi ko'p korxonalarning xodimlariga yiliga ikki marta: kuzgi ta'tillardan oldin va dekabrning birinchi yarmida qo'shimcha to'lovlar to'lanadi.

Bunday to'lovlar ishni yaxshilashda yuqori samara berayotganini tadqiqotlar ko'rsatmoqda. Hozirda xodimlar bilan foydani taqsimlashga asoslangan korxonalar faoliyatining samara berishiga shubha qolmagan. Korxona muvaffaqiyatli ishlayotganda qo'shimcha to'lov navbatdagi kalendar muddatda ish haqi miqdoriga yetishi mumkin. Qoniqarsiz natijalarda xodimlarga qo'shimcha to'lov berilmaydi. Foydani taqsimlash tizimi amal qilinayotgan korxonalarda ishchilar o'z vazifalariga ijodiy yondashadilar.

Ular «foyda», «sotuv hajmi», «raqobatbardoshlik», «ishlab chiqarish xarajatlari» singari atamalarga tayanadilar, chunki ular o'zlarining turmush tarzini korxonaning farovonligi bilan bog'laydilar.

Skenlon dasturi, Raker dasturi, foydani taqsimlash orqali mehnat unumdorligini oshirish dasturi Amerika dasturlariga misol bo'la oladi.

Skenlon dasturi mehnat unumdorligini oshirish bilan bevosita bog'liq moliyaviy mukofotlash tizimi hisoblanadi. Bu dastur Skenlon tomonidan bankrotlik yoqasida turgan firma uchun ishlab chiqilgan. Buning asosida firma kasaba uyushmalari va rahbariyat orasidagi munosabatlarni mustahkamlash dasturini amalga oshiradi. Natijada firmaning moliyaviy mustahkamligi ta'minlanadi.

Skenlon dasturi mehnat unumdorligini oshirish strategiyasi hisoblanadi va quyidagi uch asosiy elementni o'z ichiga oladi: 1) ishchilar, rahbariyat va kasaba uyushmalari o'rtasidagi hamkorlik va kooperatsiya; 2) xodimlarni ratsionalizatorlik harakatlariga jalb qilish; 3) mehnat unumdorligining oshishi natijasida firma xodimlari bilan foydaning taqsimlanishi.

Skenlon dasturiga ko'ra, qo'shimcha oylik to'lov mehnat unumdorligini oshirishga asoslanadi. Odatda, oxirgi 12 oyda mehnat unumdorligining o'zgarishi o'tgan yilgi ma'lumotlar va rejalashtirilgan o'sish asosida aniqlanadi. Buning eng sodda formulasi quyidagicha:

$$\text{Asos ko'rsatkich} = \frac{\text{Mehnatga haq to'lash xarajatlari}}{\text{Ishlab chiqarilgan mahsulot va ko'rsatilgan xizmatlarning sotuv hajmi}}$$

Asosiy nisbatning haqiqatdagi musbat yoki manfiy o'zgarishi keyinroq firma va xodimlar orasida taqsimlanadi. Ko'p hollarda xodimlarning ulushi 50–75% ni, firmaning ulushi – 25–50% ni tashkil qiladi.

Skenlonning ratsionalizatorlik tizimi xodimlarning mehnat unumdorligi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifatini oshirish va xarajatlarni kamaytirish bo'yicha ratsionalizatorlik takliflarini yozma taqdim qilishga asoslanadi.

Har bir bo'linmada ishlab chiqarish qo'mitasi tuzilib, rahbar va bo'linmaning bitta xodimi uning tarkibiga kiritiladi. Xodimlar ratsionalizatorlik takliflarini tayyorlashadi va rahbarga taqdim qilishadi. Takliflarning mehnat unumdorligi va foydani oshirishga ta'siri baholanadi. Bo'linmalarning faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadigan takliflar tezda joriy qilinadi. Firmaning boshqaruv qo'mitasi takliflarni baholash va oylik qo'shimcha to'lovning miqdorini aniqlash majburiyatiga ega.

Rakerning dasturlari ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish, mahsulot sifati va mehnat unumdorligini oshirishda foydani taqsimlash formulalaridan foydalanishni nazarda tutadi. Bu dasturga ko'ra yuqori rahbariyatdan tashqari barcha ishchilar orasida foyda foiz hisobida taqsimlanadi.

Foydani taqsimlash yo'li bilan unumdorlikni oshirish dasturi mehnat xarajatlarini qisqartirish hisobiga tayyor mahsulot ishlab hajmini ko'paytirishni nazarda tutadi. Bu dasturga ko'ra xodimlarning to'lovlarini hisoblash uchun ishlangan vaqtlarning umumiy yig'indisi hisoblanadi. Dastur ishlab chiqarishga ham bevosita, ham bilvosita aloqador xodimlarga mo'ljallangan.

To'lovlar miqdorini aniqlash uchun eng samarali formula bo'lib ishlab chiqarish va nuqsonni o'z ichiga olgan nisbatlarning birikmasi hisoblanadi. Bunday yondashuv unumdorlik va sifat o'rtasida o'zaro bog'liqlikni ta'minlaydi. Hattoki mehnat unumdorligi yuqori bo'lsa ham, past sifatda hisoblangan to'lovlar past va hatto manfiy bo'ladi.

Shaxsiy pullik mukofotlar ham tan olishning shakli hisoblanadi. Mukofotlash deganda, firmaning oldida turgan vazifalarni bajarishga ko'maklashgan alohida shaxslar yoki xodimlarning katta bo'lmagan guruhining yutuqlarini e'tirof etish tushuniladi. Pullik mukofotlar faoliyatning hayratlanarli va noyob natijalari uchun darhol to'lanadigan bir martalik mukofotlar hisoblanadi. Pullik mukofotlar alohida shaxslarga uzoq muddatli, uzluksiz va yuqori natijali faoliyat hamda boshqaruv lavozimidagi alohida xizmatlari uchun ham to'lanishi mumkin. Pullik mukofotlarning yig'indisi qo'shilgan hissaning amaliy ahamiyatiga bog'liq.

Faoliyatning alohida natijalari:

1. Katta iqtisodiy samara, agar u haddan ortiq samarali yoki xodimning bevosita majburiyatlari doirasiga kirmaydigan ishning natijasi hisoblansa. Buning uchun pul mukofoti to'lanishi mumkin.

2. Samarali rahbarlik. Samarali rahbarlik uchun pul mukofoti rahbarning xodimlar ijodiy imkoniyatlarini oshirib, korxonaning jiddiy muvaffaqiyatiga ko'maklashgan alohida xizmatlarni tan olish shakli hisoblanadi.

3. Muhandisik yoki ilmiy yutuqlar. Xodimlar mahsulot yoki jarayonning xususiyatlarini sezilarli darajada yaxshilash maqsadida olib borgan ilmiy yoki boshqa turdagi faoliyatlari uchun pul bilan mukofotlanishlari lozim.

4. Yangi konsepsiyalarni ishlab chiqish. Bunday pul mukofoti jiddiy muvaffaqiyat keltiradigan yangi g'oyalar, usullarni ishlab chiqish va qo'llash bo'yicha alohida shaxs yoki xodimlar guruhi faoliyatini tan olish shakli hisoblanadi.

5. Tijorat ahamiyatiga ega bo'lgan yutuqlar. Pul mukofotlari sotiladigan mahsulot hajmi, ko'rsatiladigan xizmatlar saviyasini oshirish, korxonaning nufuzini ko'tarish, sotuv bozorlarini kengaytirish yoki yangi mahsulotlar loyihasini ishlab chiqish bo'yicha xodimlar faoliyatini tan olish shakli hisoblanadi.

6. Tashabbus ko'rsatish, kashfiyotchilik. Tashabbuskorlik uchun pul mukofoti xodimning mustaqil erishilgan va korxonaning muvaffaqiyatini ta'minlovchi ish natijalarini tan olish shakli hisoblanadi.

7. Alohida xizmatlar. Alohida xizmatlar uchun pul mukofotlari xodimlar va rahbarlarning inqirozli vaziyatlarda korxonaning muammolari muvaffaqiyatli hal qiladigan harakatlarini tan olishdir.

8. Patentlar yoki kashfiyotlar. Kashfiyotlar muallifi bo'lgan xodimlar firma yashab qolishining kafolatchisidirlar. Ularning kashfiyotlari qisman patentlar ko'rinishida rasmiylashtiriladi, so'ng hayotga tatbiq etiladi. Shuning uchun ularning faoliyatini tan olish va rag'batlantirish maqsadida pullik mukofotlash dasturlari tayyorlanadi.

9. Mehnat natijalarini yaxshilash sohasidagi yutuqlar. Bu sohadagi yutuqlar uchun pul mukofotlari alohida shaxs yoki xodimlar guruhining mahsulot sifati va mehnat unumdorligini oshirish bo'yicha faoliyatini tan olish shakli sanaladi.

10. Muammolarning oldini olish yuzasidan tadbirlarni o'tkazish uchun mukofotlar. Yuzaga kelgan muammolarni hal qilishga qaraganda ularning oldini olishga kamroq mablag' sarflanadi. Bu masalada muammolarni bashorat qilish bilan shug'ullanuvchi va oldini olishning zarur choralarini ko'ruvchi alohida xodimlar samarali faoliyatlari uchun mukofotlanishi lozim. Rahbariyatning tegishli choralar ko'rilishining muhimligini tushunishi bunday faoliyatning tan olinishiga zamin yaratadi.

Jamiyat tomonidan tan olinish

Alohida shaxsni jamiyat tan olishi. Ommaviy tan olishning quyidagi shakllari keng tarqalgan: 1) xizmat bo'yicha ko'tarilish; 2) xonaning joylashuvi, o'lchamlari va ichki rejasi; 3) buyurtmachining korxonasiga sayohatlar uyushtirish; 4) faoliyat taqdirlanadigan yig'ilishlar; 5) qimmatli sovg'alar; 6) mashinalar to'xtashi uchun maxsus ajratilgan joylar; 7) xodimlarning xizmatlari taqdirlanadigan yillik konferensiyalar; 8) nashrga tayyorlanadigan maxsus maqolalar; 9) e'lonlar taxtasidagi xabarlar; 10) xodimning plakatdagi rasmlari; 11) maxsus topshiriqlar; 12) xodimning hamkasblari ishtirokida topshiriladigan farxiy yorliqlar.

Guruh faoliyatining ommaviy e'tirof etilishi. Tan olish guruh xodimlariga o'z hissasining tashkilot ishidagi ahamiyatini anglash imkonini beradi. Quyida butun dunyoda qabul qilingan tan olish shakllari keltirilgan:

1. Guruhning barcha a'zolari rasmi tushirilgan guruh yutuqlari haqidagi maqola.
2. Tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyatiga muayyan hissa qo'shgan xodimlar sharafiga bo'linma doirasida tushliklarni tashkil qilish.
3. Shahardan tashqariga oilaviy safarlarni tashkil qilish.
4. Yuqori rahbariyatning ko'rib chiqishi uchun erishilgan natijalar haqida axborotni taqdim qilish.
5. Yuqori bo'g'in rahbariyati bilan tushliklarni tashkil qilish.
6. Texnik Konferensiyalarda barcha guruh a'zolarining ishtirok etishi.
7. Tashkilot hisobidan guruh yig'ilishini dasturxon yozilgan holda o'tkazish.
8. Bo'lim xodimlarining eshiklariga ularning ismi-sharifi yozilgan taxtachalar o'rnatish.

9. Yuqori bo'g'in rahbarlarining guruh yig'ilishida ishtirok etishi. Bunda ular yaxshi bajarilgan ish uchun minnatdorchilik bildiradilar.

10. Guruhning barcha a'zolariga sovg'alar topshirish.

Boshqarma tomonidan shaxsning e'tirof etilishi. Bajarilishi shart bo'lgan, avtomatlashtirib bo'lmaydigan va nufuzli hisoblanmaydigan, lekin befarq qarash mumkin bo'lmagan, yoqimsiz ishlarning ko'p turlari mavjud; biroq ularsiz tashkilotning samarali ish yuritishini tasavvur qilib bo'lmaydi. Bunday «chidab bo'lmaydigan ishlar» ularni kerakli tarzda baholaydigan va taqdirlaydigan rahbar tufayli «chidab bo'ladigan»ga aylanadi. Chunki rahbar xodimga u yoki bu ishni bajarish iltimosi bilan murojaat qiladi va uning bajarilishini «xodimning yelkasi osha emas», balki unga ishning muhimligini tushuntirgan holda kuzatadi.

Ishchilar xizmatlarining boshqarma tomonidan tan olinishining keng tarqalgan shakllari quyidagilar: 1) ishning yaxshi bajarilgani bilan tabriklash; 2) xodimning alohida xizmatlari uchun rahbar tomonidan yozma minnatdorchilik bildirib, uning uyiga xat yuborish; 3) xodimlar tomonidan tayyorlangan ma'lumotlar va hisobotlarda ularning mukofot puli yoki boshqa taqdirlash shakli uchun minnatdorchiligining yozma shaklda bildirilishi; 4) xodimning tug'ilgan kunida yoki mehnat faoliyatining yubileylarida uning uyiga jo'natiladigan, so'nggi yillardagi xodimning mehnatiga minnatdorchilik bildirilgan otkritkalar. Otkritkalarning mazmunida xodimning muayyan xizmatlari ifodalangan bo'lishi kerak; 5) har uch oydan keyin xodimning ishini baholash. Bunday baholash xulosalar chiqarish va ijobiy natijalarni mustahkamlash maqsadida muntazam o'tkazilishi kerak.

Nazorat savollari:

1. *Har bir xodim uchun yillik ish rejasi asosida choraklik rejalarni tuzishning ahamiyati nimada?*
2. *Xodimlarning kelajakda kasbiy o'sishini rejalashtirishdan maqsad nima?*
3. *Kasbiy o'sish va istiqbolli vazifalarni aniqlash uslublari.*
4. *Namuna asosida o'zingizning kasbiy o'sish rejangizni ishlab chiqing.*
5. *Takliflarni bildirish dasturi xodim va korxona uchun qanday ahamiyatga ega?*
6. *Qanday vaziyatlarda bildirilgan takliflar uchun pullik mukofotlar to'lanmaydi?*
7. *Ishni yaxshilash blanki to'ldirish uchun berilgan savollar yordamida o'zingizning taklif yoki g'oyangizni ta'riflab bering.*
8. *Tan olish jarayonining samaradorligiga erishish shartlari.*
9. *Faoliyatning alohida natijalariga nimalar kiradi?*
10. *Alohida shaxs va guruhni jamiyat, boshqarma tomonidan tan olishning keng tarqalgan shakllari.*

7-bob. BOSHQARUV TIZIMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

Jarayonlarni boshqarishni tashkil qilish

Boshqarish jarayonlari va tizimlari. Jarayonlarni boshqarish va nazorat qilish tizimlarini o'zgartirish tashkilot, firma faoliyatining takomillashuviga olib keladi. Ko'plab tashkilotlar, firmalar, muassasalarda vertikal – funksional tamoyil bo'yicha tashkiliy tuzilmalar yaratilgan bo'lib, ular bir ixtisoslikdagi mutaxassislarni yagona bo'linmaga jamlaydi. Natijada bir butunlik sifatida samarali faoliyat yurituvchi jamoa tashkil topadi.

Afsuski, faoliyatning ko'p turlari ishni vertikal emas, balki gorizontal tashkil qilishni talab qiladi. Vertikal tashkiliy tuzilmada bo'linmalar bo'yicha yagona jarayonlarning elementlarini taqsimlash yanglishish va parallelizmga olib keladi, bu esa samaradorlik va sifatga salbiy ta'sir etadi. Eng yuqori samaraga erishishni ta'minlovchi, barcha faoliyat turlarini korxona uchun yakuniy maksimal samaraga yo'naltiruvchi strategiya *jarayonlarni boshqarishni* o'z ichiga oladi.

Jarayonni boshqarishning mohiyati. O'tgan davrda asosiy e'tibor ishlab chiqarish jarayonini boshqarishga qaratilgan. Lekin samaradorlikka faqat faoliyatning barcha turlarini boshqarish hamda bir necha jarayonlardan tashkil topgan tashkilotning faoliyati hisobiga erishish mumkin.

Barcha xizmatchilar va ishchilar faoliyatining boshqarilishi ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarish bilan bir xilda amalga oshiriladigan jarayonlar sifatida ko'riladi. Xizmatchilarning loyihalash-konstruktorlik ishlari, mahsulotni sotish, xodimlar masalasi, ma'lumotlar va hujjatlarni qayta ishlash kabi ko'plab faoliyatlari murakkabligi va qo'shimcha qiymatiga ko'ra ishlab chiqarish jarayonlaridan qolishmaydi.

Jarayon – bu boshlang'ich materiallar (jarayonning kirishi) ustida bajariladigan, ularning qiymatini oshiradigan va muayyan natijaga olib keladigan (jarayonning chiqishlari) operatsiyalar majmui (faoliyat turlari). Boshlang'ich ma'lumotning qiymati malakali mehnat va bilimlarni qo'llash hisobiga ortadi.

Jarayonlarni boshqaruvchi. Jarayonlarni boshqaruvchining majburiyatlariga barcha tashkiliy bo'linmalar bilan o'zaro aloqadorlikda butun jarayonning faoliyat yuritishini ta'minlash, jarayonning samaradorligini oshirish kiradi.

Tashkilotlardagi jarayonlarning ko'pchiligi boshqaruvchilariga ega bo'lmaydi yoki bir nechta xodimlar tomonidan bajariladi. Bu esa jarayonlarning amalga oshirilayotganini anglatadi. Jarayonlarni boshqaruvchining asosiy vazifasi jarayon uchun zarur bo'lgan resurslarning

«ta'minotchisi» va «iste'molchisi» o'rtasida aloqalarni mustahkamlash va ularning chegarasini o'rnatish hisoblanadi. Masalan, ishga yollash jarayoni yangi xodimni ishga qabul qilishning zaruratini tushunishdan boshlanadi va ishga yangi kelgan xodimning boshlang'ich tayyorgarlik, o'qitishdan o'tishi hamda ishga kirishidan so'ng tugaydi. Jarayonning chegaralari aniqlangandan so'ng jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruhni yig'ishni boshlash mumkin.

Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruh. Jarayonni boshqaruvchi jarayonni takomillashtirish guruhining tarkibiga bu jarayon bilan bog'langan barcha bo'linmalarning vakillarini kiritishi zarur. Guruhning har bir a'zosi jarayonni takomillashtirish harakatlarini aniqlash uchun yuborilgan vakil hisoblanadi va mos bo'linma rahbari tomonidan tayinlanadi.

Guruhning asosiy majburiyatlari:

1. Jarayonning marshrut chizmasini ishlab chiqish.
2. Nazorat uchastkalarini va teskari aloqaning liniyalarini aniqlash.
3. Jarayonni attestatsiyalash.
4. Jarayonni takomillashtirish rejalarini ishlab chiqish va tatbiq qilish.
5. Jarayon natijalarining sifati, jarayonning samaradorligi va undagi o'zgarishlar haqida hisobot tayyorlash.
6. «O'z vaqtida» tamoyili asosida amal qilinadigan tizimni ishlab chiqish va tatbiq qilish.

Jarayonning marshrut chizmasini ishlab chiqish. Marshrut chizmasida ishning jarayon bilan hamma aloqalari ko'rsatilgan bo'lishi kerak. Misol tariqasida ishga yollash jarayonining besh bosqichini keltirish mumkin:

1. Rahbar ishga qabul qilish haqidagi buyruqning xomaki variantini tayyorlaydi.
2. Kotiba buyruqni chop etadi.
3. Rahbar buyruqni tekshiradi va imzolaydi.
4. Kotiba yanada yuqori pog'onadagi boshliqqa imzolash uchun buyruqni yuboradi.
5. Yuqoriroq pog'onadagi boshliq uni tayyorlashning to'g'riligini tekshiradi, ishga qabul qilinayotgan xodimga ish haqini to'lash uchun kerakli mablag'ning borligi haqida rahbarni xabardor qiladi, buyruqni imzolaydi.

Jarayonning boshqa qismlarini ham shu tarzda bosqichlarga ajratish mumkin. Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruhning navbatdagi vazifasi har bir operatsiyani bajarish uchun zarur bo'lgan tartiblarni aniqlash hisoblanadi. Har bir operatsiyani bajaradigan xodimlarni tayyorlash va o'qitishga talablarni o'rnatuvchi hujjatlar aniqlanadi. Guruh a'zolarining o'tkazadigan jarayonning tajribaviy tekshiruvi marshrut chizmasining to'g'riligi va aniqligini kafolatlaydi. Guruhning a'zolari har bir uchastkada berishi mumkin bo'lgan savollarni keltirish mumkin:

1. Ishning bu turini nazorat qilish uchun qaysi hujjatdan foydalanilyapti?
2. Bu ishni bajarish uchun siz qanday tayyorgarlik va o'qitishdan o'tdingiz?

3. Tayyorgarlik o‘rnatilgan talablarga javob berdi deb hisoblaysizmi?

4. Ishning berilgan turi uchun boshlang‘ich ma’lumot sizga qayerdan keladi?

5. Siz operatsiyaning to‘g‘ri bajarilayotganini qanday aniqlaysiz?

6. Boshlang‘ich ma’lumotlarda siz qanday xatolarga duch kelasiz?

7. Bu ishni bajarishda sizda muammolar yuzaga keladimi?

8. Ishingizni takomillashtirish bo‘yicha o‘zingizda takliflar bormi?

9. Ishni bajarishga nima to‘sqinlik qiladi?

Bunday tahlil guruhga ish joylarida aniqlangan muammolar ro‘yxatini tuzish, jarayonni takomillashtirish bo‘yicha takliflar ro‘yxatini ishlab chiqish, o‘qitish va kadrlar tayyorlash dasturining maqsadga muvofiqligini, jarayonning afzalliklari va kamchiliklarini aniqlashga imkon beradi.

Jarayonlarni statistik tartibga solish va tizimli yondashuv

Teskari aloqaning o‘lchanish nuqtalari va liniyalarini aniqlash. Jarayonni takomillashtirish bo‘yicha guruh xatolarning ehtimolli manbalarini aniqlashi va shundan so‘ng operatsiyalar natijalarini o‘lchash nuqtalarini iloji boricha xatolarning manbalariga yaqinroq joylashtirishi kerak. So‘ng guruh teskari aloqaning zanjirini qurishi lozim, chunki bu zanjir ijrochilarga faoliyat sohasida yo‘l qo‘yilgan kamchiliklarni tuzatish imkonini beradi. Bunday tizim guruhni jihozlarni modernizatsiyalash, xodimlarni o‘qitish, xatolar takrorlanishining oldini olishga qaratilgan tartiblarni isloh qilish uchun mablag‘ kiritish haqida axborot bilan ta’minlaydi. Ushbu axborot rahbariyatning qaror qabul qilishiga asos bo‘ladi.

Kam sonli o‘lchash nuqtalari mavjud bo‘lgan noishlab chiqarish sohalarida teskari aloqa sezilarsiz yoki umuman bo‘lmaydi. Lekin samaraliroq ish yurituvchi tashkilotlarda bunday emas. Masalan, ko‘plab havo yo‘llarida telefonlarda aviabiletlarga buyurtma berishga sarflangan vaqt aniqlanadi, ish jadvali bo‘yicha 5 daqiqalik to‘xtab qolish bilan jo‘natilgan va 15 daqiqalik kechikish bilan kelgan reyslar soni qayd qilinadi. Avialiniyalarning xodimlari yo‘lovchilarning talablarini qondirish bilan bog‘liq boshqa ko‘plab muammolarni hal qilish bilan shug‘ullanadilar.

Yo‘l qo‘yilgan xatolar bilan bog‘liq o‘lchashlar bo‘lmaganda miqdoriy o‘lchashlarni iste’molchilarga taqdim etish lozim.

Bajarilayotgan ishdan yaqinroqqa o‘lchash nuqtasini joylashtirish muhim. Operatsiyaning qismi hisoblangan o‘lchash nuqtasi juda soz variant sifatida taqdim etiladi. Teskari aloqa vaqtining qisqarishi ikki xil samara beradi. Birinchidan, xodimlar xato qilishni to‘xtatadilar, ikkinchidan, nuqsonli mahsulotlarning ishlab chiqarish bosqichlaridan o‘tishi tugaydi.

Mustaqil tekshirish tizimi istalgan o‘lchashlar tizimlari va teskari aloqaning muhim elementi hisoblanadi. U mavjud tartiblarga rioya qilinishini kafolatlaydi.

Xodimlarning ko'pchiligi ma'lumotlarni buzib ko'rsatishni xohlamaydilar, lekin rahbariyatga faqat yaxshi xabarlarni yetkazishga intilish kuchli. Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruh mahsulot yoki mehnatning boshqa natijasi uchun tegishli hujjatlarning mavjudligiga ishonch hosil qilishi va iste'molchi bilan teskari aloqaning samaradorligini aniqlashi kerak. Chunki teskari aloqa iste'molchining talablari va qoniqish darajasini bilishga imkon beradi.

Statistik tartibga solish. Ko'rsatkichlarni aniqlash va o'lchash tizimi tuzilgach, jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruh statistik nazorat usullari yordamida butun jarayonni tahlil qilishi va tartibga solish mumkin bo'lgan ko'rsatkichlarni aniqlashi kerak.

Jarayonning statistik nazorati ko'plab tashkilotlarda xodimlarning fikrlashini tubdan o'zgartirishni talab qilishi mumkin. Statistik nazoratning texnik jihatlari yetarlicha yaxshi ishlab chiqilgan, matematik asoslanilgan va kompyuterlar uchun dasturlar bilan ta'minlangan. Jarayonning ko'rsatkichlari va chiqish ma'lumotlarini o'lchash uchun qo'llaniladigan asboblar tobora aniq va tejamkor bo'lib bormoqda. Bu, o'z navbatida, texnologik jarayonga kiritilgan o'lchashlar va ma'lumotlarni tahlil qilishning avtomatlashgan vositalarining keng tarqalishiga imkon berdi.

Tartibga solish tizimining shakllanishi. Faoliyatning dastlabki bosqichida jarayonni barqarorlashtirish, nazorat qilish, so'ng uni takomillashtirish tadbirlarini o'tkazish zarur. Bunday jarayon to'rt bosqichda rivojlanadi: 1) jarayon nazorat qilinadigan holatda bo'lmaydi; 2) jarayon barqaror; 3) jarayonni bosqichma-bosqich takomillashtirish; 4) jarayonni doimiy takomillashtirish. Birinchi bosqichda jarayonni takomillashtirish guruhining vazifasi o'rnatilgan chegaralar bo'yicha jarayonning har bir ishdan chiqish holatining sababini aniqlash va nosozliklarni yuzaga keltiradigan elementlarni aniqlashdan iborat. Bu elementlarni bilgan va nazorat qilgan holda guruh jarayonni yo'lga qo'yishni boshlaydi. So'ng jarayon barqarorlashadi va ikkinchi bosqichga o'tiladi. Ikkinchi bosqich uchun jarayonning statistik barqaror xususiyati xos, ammo u hali iste'molchining talablarini qoniqtiradigan natijalarni bermaydi. Uchinchi bosqichda jarayon takomillashtiriladi. Jarayon nazorat qilish holatida bo'lganda uni takomillashtirishning muhim yo'nalishlarini diqqat bilan tahlil qilish va aniqlash zarur. Bunday tahlilda taklif qilinyotgan tadbirlarni tatbiq qilish imkoniyatlari va xarajatlari, kutilayotgan samara hisobga olinishi kerak. Shundan so'ng jarayonni takomillashtirish va baholash takliflarini bosqichma-bosqich tatbiq qilish rejasi ishlab chiqiladi.

Har bir tadbirdan so'ng jarayonni barqarorlashtirish uchun vaqt beriladi. Har bir tadbirning butun jarayonga ta'sirini baholash juda muhim. To'rtinchi bosqich jarayonni doimiy takomillashtirishni o'z ichiga oladi. Hatto jarayon natijasining iste'molchi talablariga javob berishini mavjud ma'lumotlar tasdiqlaganda ham iste'molchining talablari doimiy oshib borayotganini va shunga mos ravishda jarayonni doimiy takomillashtirish zarurligini unutmaslik lozim.

Tizimli yondashuv. Sistemotexnika usullari shunga asoslanadiki, oldinga qo'yilgan maqsadga tayangan holda unga erishish vositalari aniqlanadi.

Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruh bunday yondashuvga binoan bosh maqsadga erishishni ta'minlaydigan ikkinchi darajali maqsadlarga e'tibor qiladi va asosiy maqsadga erishishning samarali tizimini ishlab chiqishi mumkin. Yondashuvning tizimliligi to'rt bosqichni nazarda tutadi:

1. *Jarayonning texnik shartlarini ishlab chiqish.* Bu hujjat jarayonning maqsadlarini aniqlaydi.

2. *Jarayon chizmasining tahlili.* Bu bosqichda jarayonda qatnashish ehtimoli bo'lgan barcha tashkiliy bo'linmalar hamda ular o'rtasidagi aloqalar tahlil qilinadi. Natijada butun jarayonning optimal holatini ta'minlovchi kelishuv qarorlari ishlab chiqiladi.

3. *Ma'lumotlarni uzatish kanallarini belgilash.* Ko'p jarayonlar o'zaro bog'liq bo'lgan jarayonlardan iborat ekan, jarayonostida pastdan yuqoriga va gorizontal yo'nalishda teskari aloqani ta'minlash ko'zda tutilishi kerak.

4. *Jarayonni hujjatlashtirish.* Bu bosqichda jarayonning barcha operatsiyalariga alohida hujjatlar, axborot ta'minoti va yordamchi faoliyat turlari ishlab chiqiladi. Jarayonning aralash jarayonlar bilan samarali o'zaro aloqasini ta'minlash maqsadida jarayon sinovdan o'tkaziladi.

Tizimli yondashuv alohida jarayonostilarini emas, balki butun jarayonni qamrab olishni ko'zda tutadi.

Sistemotexnikadan foydalanish amaliyoti. Sinov jihozining yangi turini yaratish jarayoniga yondashuvni ko'rib chiqamiz. Qoniqarsiz sifatli mahsulot ishlab chiqarishning davom etish ehtimolini hisobga olmagan holda ishlab chiqarish jarayonining mahsulotni baholash imkoniyatlarini ta'minlash umumiy maqsad hisoblanadi.

Asosiy jarayonning jarayonostisi — sifatni ta'minlash xizmati tomonidan sinov jihozini sertifikatlashtirish. Bu jarayonostining maqsadi jihozlarni ishlab chiqish bo'limi maqsadlarini jarayonning talablariga muvofiqlashtirish va sinov jihozini loyiha asosida tekshirish hisoblanadi.

Sertifikatlashtirishni o'tkazish uchun turli xil xizmatlardan foydalanish mumkin, lekin quyida keltirilgan ikkitasi eng maqbullari hisoblanadi:

1. *Sifatni ta'minlash xizmati* sertifikatlashtirish sohasidagi barcha ishlar uchun javobgarlikka ega.

2. *Sinov jihozini ishlab chiqish bo'limi* sertifikatlashtirish bo'yicha muayyan ishlarning amalga oshirilishini ta'minlaydi va sifatni ta'minlash xizmatiga reja, olingan ma'lumotlarni taqdim qiladi.

Agar ishlarni sifatni ta'minlash xizmati bajarsa, sertifikatlashtirishning o'ziga xos dasturi amalga oshiriladi. Agar sinov jihozini ishlab chiqish bo'limiga sertifikatlashtirish bo'yicha faoliyatning bir qismi yuklangan bo'lsa, bo'lim xodimlarining bilimdonligi hisobiga sertifikatlashtirish ishlarini yakunlash uchun kerakli mehnat xarajatlari 2—3 barobar qisqaradi. Bundan tashqari, ishlab chiquvchi jihozning sinalishi uchun to'liq javobgarlikka ega. Bo'limning

kamchiligi shundaki, jarayon zarur sonda tekshirishlar o'tkazilishini nazarda tutmasligi mumkin. Biroq bu katta ahamiyatga egamas, chunki sifatni ta'minlash xizmati sinov jihozini ishlab chiqish bo'limining faoliyati, u taqdim etgan baholash rejasi va natijalarini tekshiradi.

Jarayonlarni attestatsiyalash

Attestatsiya. Jarayonning hatto chegara darajasidagi zo'riqishli ish tartibida ham yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishni kafolatlaydigan barcha tegishli protseduralar o'tkazilganda, hujjatlar, xodimlarni o'qitish va tayyorlash dasturlari, o'lchashlarni olib borish uslublari, nazorat va o'lchash jihozlari va ishlab chiqarish jarayonining bir maromdaligini ta'minlaydigan dasturlar mavjud bo'lganda jarayon attestatsiyalangan hisoblanadi. Biroq bu jarayonning optimal darajaga erishganini yoki to'xtab qolishlar ehtimolining bartaraf etilganini anglatmaydi. Tashkilotning nazoratga e'tibor qaratishidan xatolarning oldini olish g'oyasiga o'tishini ta'minlovchi eng samarali vositalardan biri jarayonlarni tizimli attestatsiyalash sanaladi. Attestatsiya o'tkazishning murakkabligi jarayonning o'ziga bog'liq. To'liqroq tasavvurga ega bo'lish uchun yangi kimyoviy materialni ishlab chiqarish jarayonini attestatsiyalash talablarini ko'rib chiqamiz. Jarayonning odatdagi ishlab chiqarish davri uch bosqichni o'z ichiga oladi:

1. Nazariya yoki g'oyani tekshirish uchun murakkab laboratoriya jihozida tajriba namunalari ishlab chiqiladi.

2. Mahsulotning tajriba partiyalarini ishlab chiqarish va sifatini baholash uchun tajribaviy ishlab chiqarish liniyasi yaratiladi.

3. Iste'molchiga mo'ljallangan mahsulotni ishlab chiqarish uchun ishlab chiqarish liniyasi tuziladi va bir yoki bir nechta sinov partiyalari undan o'tkaziladi.

Attestatsiya rejasi. Attestatsiya ikki bosqichda o'tkaziladi:

1. Ishlab chiqarish operatsiyasi yoki jihozni sertifikatlash. Ishlab chiqarish operatsiyasi yoki jihozning texnik hujjatlarning talablariga javob beradigan mahsulot ishlab chiqarishini tasdiqlash uchun ular sertifikatlashtiriladi.

2. *Attestatsiya* sertifikatlashtirishning hamma bosqichlaridan o'tgan turli operatsiyalarni o'z ichiga oluvchi *jarayonning maqbul sifatini aniqlaydi.* Jarayonni attestatsiyalash uchun barcha operatsiyalar va foydalaniladigan jihozlarni sertifikatlashtirish lozim. Bundan tashqari jarayonning iste'molchilar talablariga javob beradigan yuqori sifatli mahsulotlarni ishlab chiqarishiga ishonch hosil qilish kerak.

Jarayonni attestatsiyalashni o'tkazish uchun javobgarlik, odatda, sifatni ta'minlash xizmatiga yuklanadi. Jarayonni attestatsiyalash uchun javobgarlik esa jarayonlarni takomillashtirish bo'yicha guruhning zimmasiga yuklanadi. Bu guruh tomonidan taftish to'rt bosqichda o'tkaziladi:

1. *Jarayon ishlab chiqarish bosqichida baholanadi.* Bu bosqichda nazoratning asosiy nuqtalari belgilanadi, ma'lumotlar to'planadi va ishlab chiqarish imkoniyatlari o'rganiladi.

2. *Buyumni tajribaviy ishlab chiqarish va texnik hujjatlarni ishlab chiqish uchun mo'ljallangan tajribaviy jarayonning tahlili.* Bosqichning asosiy maqsadlari: a) baholanayotgan mahsulotni ishlab chiqarish uchun foydalanilayotgan jihozlar va jarayonlarning xususiyatlarini aniqlash; b) jarayon va mahsulotning texnik ko'rsatkichlarini baholash uchun zarur sharoitlarni yaratish; d) ishlab chiqarish jarayoni uchun ma'lumotlar omborini yaratish; e) jarayonni tajriba — konstruktorlik ishlaridan doimiy ishlab chiqarishga o'tishga tayyorlash; f) texnologik imkoniyatlarni baholash usullari va ishlab chiqarish tartibiga rioya qilinishini ta'minlash.

3. *Yangi jarayonning iste'molchi va firma talablariga muvofiqligini baholash.* Ko'p hollarda cheklangan mahsulot ishlab chiqarish imkoniyatlariga ega bo'lgan ishlab chiqarish liniyasi tekshiriladi. Bu liniya yaratilganidan so'ng jarayon kengaytiriladi. Buning natijasida ishlab chiqarish qo'shimcha jihozlarga ega bo'ladi va avtomatlashtiriladi. Jihozlarga o'rnatilgan talablarning chegaralarini va xomashyo, boshlang'ich materiallarning xususiyatlaridagi o'zgarishlarni baholash uchun mahsulot yetarli miqdori ishlab chiqariladi.

4. *Iste'molchilarning talablariga javob beradigan jarayonni va mahsulotni seriyali ishlab chiqarish imkoniyatlarini nazorat qilish.*

Attestatsiya bo'yicha faoliyat turlari: 1) jarayonning har bir operatsiyasini sertifikatlashtirish; 2) sinov partiyalarini qayta ishlash; 3) jarayonni mustaqil tekshirish.

Operatsiyani sertifikatlash. Faoliyatning bu turi har bir operatsiyaning to'rt tarkibiy qismiga tatbiq qilinadi:

1. *Hujjatlar xodimni zarur axborot va bilimlar majmui bilan ta'minlaydi.* Xodim ularning yordamida o'ziga topshirilgan ishni bajaradi. Hujjatlarning tushunarli bo'lishi muhimdir.

2. *Sinov va texnologik jihoz* sifat va mehnat unumdorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Jihozlarni sertifikatlashtirish uning berilgan operatsiyani bajarish imkoniyatini aniqlash va ishga yaroqli holatda bo'lishini ta'minlashga yordam beradi.

3. *Operatsiyaga talablar.* Sertifikatlashtirishning bu bosqichida har bir operatsiyaning yordamchi tizimlari baholanadi.

4. *Olinadigan natijalarning maqbulligi.* Sertifikatlashtirish bo'yicha faoliyatning dastlabki uch tarkibiy qismi to'plangan ma'lumotlarning ishonchliligini kafolatlaydi. Erishilgan natijalar baholanadi.

Sinov partiyalari. Har bir operatsiya sertifikatlashtirilganidan so'ng texnologik jarayonning uzluksizligi, natijaviyligi va ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmining chegarasi aniqlanadi, sinov partiyalari qayta ishlanadi va texnologik jarayonning samaradorligi baholanadi. Odatda, bir necha hafta mobaynida tajriba o'tkazilib, unumdorlik va jihozning imkoniyatlari aniqlanadi. Bir nechta partiyalar hamma texnologik operatsiyalardan o'tadi.

Jarayonning mustaqil nazorati. Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruhning raisi tomonidan boshqariladigan tekshiruv guruhi tuzilib, uning

tarkibiga, masalan, jarayonga bevosita aloqasi bo'lmagan konstruktorlik idorasi, texnologik bo'lim, mahsulot sifatini ta'minlash bo'limi va sotuv bo'limining raislari kiritiladi. Bu guruh jarayonning holatini baholaydi va quyidagilarni aniqlaydi:

1. Buyumning texnologik xususiyatlari va jarayonning barqarorligini tekshirish mumkinmi?

2. Jarayonning maqsadi to'g'ri anglanganmi va barcha zarur hujjatlar mavjudmi?

3. Loyihada oldingi loyihalarga xos bo'lgan muammolar hisobga olingan va bartaraf qilinganmi?

4. Yangi mahsulotga oid hujjatlar ilgari ishlab chiqarilgan mahsulotlarga nisbatan uning ishonchliligi va sifatini oshirishni nazarda tutadimi?

5. Ishlab chiqarish rejasini bajarish tartibi ishonarlimi va barcha ta'minlovchi bo'linmalardan mablag'larni ajratish ko'zda tutilganmi?

6. Dasturlarni bajarish yoki texnologiyalarni qo'llashga xalaqit beruvchi jiddiy texnik muammolar mavjudmi?

7. Sertifikatlashtirish va attestatsiyalash talablarga muvofiq o'tkazilganmi va hamma mavjud muammolar aniqlanganmi?

8. O'lchashlar tizimi va teskari aloqa samarali ishlab turibdimi?

9. Tayyor mahsulot iste'molchilarning talablariga javob beradimi?

Baholash o'tkazilgandan so'ng, tekshiruv guruhining a'zolari jarayonni takomillashtirish guruhi bilan hamkorlikda yig'ilishni tashkil qilib, erishilgan natijalar haqida hisobot beradilar. Bu natijalar tekshiruv guruhining hisobotida rasmiylashtiriladi. Shundan so'ng jarayonni takomillashtirish guruhi hisobotda keltirilgan muammolarni tuzatish choralarini ishlab chiqadi.

«O'z vaqtida» tamoyili bo'yicha moddiy-texnik ta'minot. Jarayonni statistik nazorat qilish va ta'minotchilar mahsulotining sifatini oshirish ishonchli ishlab turganda materiallar va komplektlanuvchi buyumlarning zaxiralarini muntazam qisqartirib borish va «o'z vaqtida» tamoyili bo'yicha zaxiralarni yaratishga o'tish mumkin. Bu tamoyil quyidagilarni qisqartirish imkonini beradi:

1. Kirish nazorati.

2. Tovar – moddiy zaxiralarni saqlash xarajatlari.

3. Omborxona binolarining o'lchami.

4. Zaxiralar harakatlanish davrining muddati.

«O'z vaqtida» tamoyilini qo'llash quyidagi vazifalarning bajarilishiga yordam berishi kerak:

1. Tayyorlash – yakunlash operatsiyalariga sarflanadigan vaqtning minimallashtirilishi.

2. Kirish joyining o'zida nuqsonli mahsulotni aniqlovchi o'lchash tizimi ishlab chiqarish jarayoniga kiritilgan bo'lishi kerak.

3. Ishlab chiqarish jihozi shunday joylashtirilishi kerakki, ishlab chiqarish operatsiyalari o'rtasida zaxiralarning harakatlanish yo'li minimal darajaga kelsin.

4. Texnologik operatsiyalarni bajarish vaqti butun jarayon davomida ishlab chiqarish potokining uzluksizligini ta'minlashi kerak.

5. Ta'minotchilar grafik bo'yicha belgilangan vaqtda yuqori sifatli komplektlanuvchi buyumlarni yetkazib berishlari kerak.

6. Korxonani yetkazib berilgan mahsulotning sifati qoniqtirmasa, ta'minotchilar bilan sifat va yetkazib berish muddatlariga qattiq talablar qo'yuvchi shartnoma oldindan tuzilgan bo'lishi kerak.

Shunday tizim ishlashni boshlashi uchun jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruh eng ishonchli komplektlanuvchi buyumlarni yetarli miqdorda tanlab olishi, ularga qo'llanadigan tizimni tanlashi va mahsulotning sifatini oshirish hamda jarayonni takomillashtirish maqsadida uni kengaytirishi kerak. Bir necha o'n partiyani yetkazib berish jarayonida ta'minotchining butunlay ishonchsiz deb topilgan hech bir detalini «o'z vaqtida» tizimi doirasida ishlatish mumkin emas.

Jarayonlarni takomillashtirish bo'yicha guruhlarning faoliyati

Uzluksiz takomillashtirish. Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruh muammolarni hal qilishni talablarga muvofiqlashtiradi va nazorat qiladi, lekin ularni hal qilish yo'llarini aniqlamaydi. Odatda, guruhlar yig'ilishlarining maqsadlari muammoni aniqlash, tahlil qilish va tegishli bo'linmani aniqlab, unga jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruhning ko'rib chiqishi uchun xulosalarni taqdim etish vazifasini yuklash hisoblanadi. Bu guruhga boshqa xodimlarni jalb qilmasdan bir vaqtda ko'plab muammolar ustida ish olib borishga imkon beradi. Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruh har bir muammoni aniqlaydi va uni hal qilish jarayonining borishini kuzatadi.

Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruh faoliyatining boshqa muhim yo'nalishi jarayonga kiritilishi mumkin bo'lgan barcha o'zgartirishlarning jarayonga ijobiy ta'sirini ta'minlash hisoblanadi. Buning uchun jarayonga o'zgartirishlar kiritish bo'yicha barcha takliflar mazkur guruhga yuboriladi. Ular sifat, unumdorlikni oshirishga imkon beruvchi o'zgartirishlarni asoslovchi ma'lumotlar bilan mustahkamlanadi. Bu qisman kerakli ma'lumotlar olinishini ta'minlovchi tajribaviy nazoratni o'tkazishni talab qiladi. Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruh o'zgartirishlarning butun jarayonga samarali ta'sirini tasdiqlovchi tajriba dasturini ko'rib chiqishi kerak.

Jarayonning texnologiyasini ishlab chiqish. Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruhning faoliyati ishlab chiqarishni ta'minlovchi barcha bo'linmalardan menejerlar va yetakchi mutaxassislarni texnologik usullardan foydalanishga jalb qilishni nazarda tutadi. Buning uchun quyidagilar zarur:

1. Iste'molchilarning talablarini aniqlash.
2. Kirish axboroti va materiallarning manbalari, ularga talablarni aniqlash.
3. Olib boriladigan ishlar va ularning ketma-ketligini tavsiflovchi hujjatlarni tuzish.

4. O'lchash usullarini aniqlash va teskari aloqani qaror toptirish.
5. Jarayonning attestatsiyasini o'tkazish.
6. Jarayonni optimallashtirish.

Hisobot. Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruh jiddiy va murakkab muammolarni ko'rib chiqar ekan, ularni hal qilishning kechishi maxsus jurnal yoki faylga qayd qilib borilishi kerak. Jiddiy muammolarning hal qilinishi, nazorat qilishni ko'zlovchi tizim bunday ishlarga sarflanadigan vaqtni 50% ga qisqartirish imkonini beradi. Ma'lumotlar ombori quyidagi axborotlarni o'z ichiga olishi kerak:

1. Muammoni, uni aniqlash yo'llarini tavsiflash.
2. Muammo yuzaga kelishining asosiy sababi.
3. Ishlarning kalendar rejasi.
4. Tuzatish tadbirlarini olib borish uchun mas'ul shaxslar va ularni o'tkazish muddatlari.
5. Taklif qilinayotgan samara.
6. Haqiqiy samara.
7. Nazorat tartibining o'zgarishi.
8. Taklif qilinayotgan iqtisod.
9. Tuzatish ta'sirlarining boshqa sohalari.

Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruh rahbariyatga jarayonning samaradorligi va natijaviyligi to'g'risida hisobotni taqdim etadi. Hisobotga qo'yilayotgan talablar jarayonning murakkabligiga bog'liq. Talablar oson yoki haddan tashqari murakkab bo'lishi mumkin. Hisobot tartibini tashqi iste'molchi uchun ishlab chiqarilgan mahsulot misolida ko'rish mumkin.

1. Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruhning barcha yig'ilishlarida bayonnomalar yozilishi kerak.
2. Muammolarni ro'yxatga olish jurnali yoki faylini tutish kerak.
3. Rejalashtirilgan asosiy masalalar va tadbirlar muhokama qilinishi lozim bo'lgan haftalik qisqa yig'ilishlarni yuqori rahbarning ishtirokida o'tkazish zarur.
4. Ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi haqida haftalik hisobotlar tayyorlangan bo'lishi zarur. Natijada yangi muammolar aniqlanadi va ilgari o'tkazilgan tuzatish ta'sirlarining samaradorligi baholanadi.
5. Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruhning ishtirokidagi rasmiy yig'ilish paytida oylik hisobotlar tayyorlanishi va yuqori pog'ona rahbariyati bilan muhokama qilingan masalalar bo'yicha xulosalar undan o'rin olishi kerak.
6. Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruhning faoliyat natijalarini hujjatlarda rasmiylashtirish uchun maxsus blankalardan foydalanish zarur.

Jarayonni takomillashtirish haqida hisobotlar va yig'ilishlar o'tkazish tashkilotning e'tiborini birinchi darajali muammolarga qaratish imkonini beradi. Bu yig'ilishlar va hisobotlarning asosiy qismi rejalashtirilgan muddatlarda hal qilinmaydigan masalalarga bag'ishlanishi va yig'ilishlar kun tartiblarining 25% dan ko'p bo'lmagan qismini ishlarning borishini muhokama qilish uchun ajratish kerak.

Rahbariyatga taqdim etiladigan oylik hisobotni tayyorlash murakkab vazifa hisoblanadi. Hisobotning tuzilmasi rahbariyat nuqtayi nazaridan ishlab chiqilishi kerak. Hisobotning quyidagi tuzilmasini taklif qilish mumkin:

1. Umumiy qism: A) Asosiy muammolar va ularni hal qilish uchun tuzatish ta'sirlari. B) yuqori rahbariyat tomonidan choralar ko'rilishini talab qiluvchi jarayonning nazorat qilib bo'lmaydigan elementlari. D) Qoniqarsiz mahsulot ishlab chiqarishdan umumiy yo'qotishlarni oxirgi oylardagi o'rtacha ko'rsatkich bilan taqqoslash.
2. Buyurtmachi tomonidan ish sifatining baholanishi.
3. Umumiy mahsulot hajmi va uning birinchi galdayoq sifatli tayyorlangan ulushi haqida ma'lumotlar kiritilgan jarayonning unumdorligi haqida qisqa axborot.
4. Jarayonni takomillashtirish g'oyasini ifodalovchi grafiklar.
5. Boshlang'ich materiallarning sifatini baholash.
6. Qoniqarsiz sifatli mahsulot ishlab chiqarishdagi yo'qotishlar.

Sifatni ta'minlash tizimining amal qilinishi

Sifatni ta'minlashni tashkil qilishning yangi tizimi. Sifatni ta'minlash to'rt asosiy elementni o'z ichiga oladi:

1. Ishonchlilik va ta'mirlashga yaroqlilikning tahlili.
2. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ko'rsatilayotgan xizmatlarning sifatini ta'minlash.
3. Sifatni tekshirish laboratoriyalari.
4. Tizimlar ishlashining sifatini ta'minlash.

Sifatni ta'minlash xizmatining faoliyat sohasidan boshqa bo'linmalar tomonidan yanada samaraliroq bajarilishi mumkin bo'lgan ish turlarini olib tashlash kerak. Bo'shagan vositalardan sifatni ta'minlashning yangi tizimini yaratish uchun foydalanish lozim.

Ishonchlilik va ta'mirlashga yaroqlilikning tahlili. Ushbu masala yuzasidan tashkil qilingan guruh buyurtmachi bilan asosiy bog'lovchi bo'g'in hisoblanadi. Bu xizmatning asosiy vazifasi mahsulot ko'rsatkichlari va undan foydalanish xususiyatlarini bashorat qilish hamda iste'molchilar talabining qondirilishini aniqlash tizimini ishlab chiqish hisoblanadi. Ishonchlilik va ta'mirlashga yaroqlilikni tahlil qilishning vazifalari:

1. Ishonchlilikni bashorat qilish.
2. Ta'mirlashga yaroqlilikni ta'minlash va ehtiyot qismlari bilan ta'minlash.
3. Buyumning konstruksiyasini o'zgartirish, foydalanishning ishonchliligini oshirish yuzasidan takliflarni taqdim qilish.
4. Iste'molchilar o'rtasida so'rovlar o'tkazish.
5. Iste'molchilarning shikoyatlarini ko'rib chiqish.
6. Iste'molchilarning qoniqish darajasi va ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifati haqida hisobotni rahbariyatga taqdim etish.

Ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ko'satilayotgan xizmatlarning sifatini ta'minlash. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ko'rsatilayotgan xizmatlarning sifatini ta'minlash guruhi sifat sohasidagi mutaxassislar va sifatni ta'minlash xizmatining inspektorlaridan tashkil topadi. Bu xizmatning asosiy vazifasi ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar va ko'rsatilayotgan xizmatlarga iste'molchilar talablarining qondirilishiga xizmat qiluvchi jarayonni qo'llab-quvvatlash hisoblanadi. Bu vazifani hal qilish uchun sifatni ta'minlash xizmati quyidagilarga mas'ul:

1. Laboratoriya sharoitida buyumning texnik xususiyatlarini va loyihasini baholash.

2. Jihozlar, hujjatlarning jarayon, texnologiyaga muvofiqligi va ishlab chiqarishda qatnashadigan ishchilarni tayyorlash negizida jarayonni attestatsiyalash.

3. Ta'minotchilar tomonidan yetkazib beriladigan va korxonada ishlab chiqariladigan mahsulotlar sifatining o'zaro aloqasini ta'minlash.

4. Nazorat va zarur o'lchashlar o'tkazishni ta'minlovchi tizimni yaratish va u yordamida sifatning o'zgarishlari va muayyan sohalarda tuzatish ta'sirlarini o'tkazishning zarurati haqidagi axborotni rahbariyatga taqdim qilish.

Sifatni tekshirish laboratoriyalari sifatni ta'minlash doirasida yordamchi ishni bajaradilar. Masalan, sanoatda, odatda, quyidagi laboratoriyalar bo'lishi zarur: nazorat-o'lchash, materiallarni tahlil qilish, rad qilishlar sababining tahlili, asboblar va moslamalarni tekshirish, detallar va buyumlarni sinash.

Boshqaruv tizimlari amal qilinishining sifatini ta'minlash

Tizimlar ish yuritishining sifatini ta'minlash. Sifatni ta'minlashning avvalgi tashkiliy tuzilmasi sezilarsiz o'zgarishlarga uchradi. Natijada boshqa bo'linmalar faoliyatini baholash bilan shug'ullanuvchi bo'linmalar yuzaga keldi. Biroq tizimlar vositasida sifatning ta'minlanishi tashkilotning muammolarini hal qilishni talab qiladigan yangi vazifalarni oldinga qo'ya boshladi. Bunday xizmatning asosiy vazifasi — korxonada butun mehnat jarayonini nazorat qiladigan tizimlarni boshqarish.

Tizimlar ish yuritishining sifatini ta'minlash guruhining maqsadi — tashkilotda boshqaruv tizimining samarali ish yuritayotganini, alohida cheklanishlarning tasodifiy xususiyatga egaligi va o'z vaqtida bartaraf qilinayotganini isbotlash. Bu vazifani bajarish doirasida mazkur guruhga quyidagi javobgarliklar yuklanadi:

1. Samarali ish yurituvchi boshqaruv organlarining mavjudligi.

2. Boshqarishning o'rnatilgan usullariga rioya qilinishini nazorat qilish.

3. Tashkilotda boshqaruvni tartibga soluvchi talablarni tahlil qilish.

4. Rejalar asosida tuzatish tadbirlarining olib borilishini tashkil qilish va aniqlangan nuqsonlarni bartaraf qilish bo'yicha qarorlarni bajarish.

5. Qoniqarsiz va haddan tashqari byurokratik bo'lgan tadbirlarni aniqlash.

6. Quyi bo'g'in rahbarlarining zimmasiga yuklanadigan o'zini-o'zi baholash o'tkazishni va dasturlar sifatini nazorat qilishni muvofiqlashtirish.

7. Turli bo'linmalar faoliyatini tahlil qilish dasturlarini muvofiqlashtirish.

8. Turli tizimlar doirasida amal qilinadigan xodimlarni o'qitish dasturlarini ishlab chiqish va o'zaro muvofiqlashtirish.

9. Tizimlar va boshqaruv organlarining idora tomonidan o'rnatilgan tartibga soluvchi talablarga mosligini tahlil qilish.

Samarali boshqaruv tizimining xususiyatlari. Boshqaruv tizimlarining ishlab turishi uchun boshqaruvning o'rta bo'g'ini asosiy javobgarlikka ega. Ushbu bo'g'inning funksiyalari unga tizimning samaradorligi va mavjud kamchiliklarni aniqlash imkonini beradi. Shunga ko'ra, o'rta bo'g'in rahbarlariga tashkilotda amal qilinayotgan tizimlarning ish yuritishi uchun javobgarlik yuklanadi. Tizimlarning ish yuritish sifatini ta'minlash doirasida tekshiruvlar o'tkazishda asosiy e'tibor quyidagilarga qaratiladi:

1. Muayyan tizimning oldida turgan vazifalar, uning ishlab chiqarish maqsadlari va asosiy elementlari.

2. Tizimdagi ehtimoli bo'lgan barcha chetlanishlarni bashorat qilish va aniqlash, ularning oldini olish.

3. Boshqaruv tizimlari bo'yicha o'qitish dasturlarini o'z ichiga olgan faoliyatning barcha asosiy turlari uchun hujjatlarning mavjudligi.

4. Faoliyatning hamma asosiy turlari bo'yicha nazorat nuqtalarining mavjudligi, bajarilayotgan ishlab chiqarish vazifasi bevosita boshqarish, kompyuter tizimlari, xavfsizlik, xodimlarni o'qitish va tayyorlash, funksiyalararo aloqalarni o'z ichiga olgan holda asosiy sohalarni qamrab olish.

5. Tizimlarning hisobot hujjatlaridagi tafovutlarini aniqlash va bartaraf qilish imkoniyati.

6. Tizim ishlarining grafiklarda keltirilgan vaqtlarda bajarilishini ta'minlash va bunga rioya qilinmaganda rahbariyatga tuzatishlarni kiritish rejalari bilan murojaat qilish.

7. Aldash, o'g'rilikning oldini olish imkoniyati va axborotning maxfiyligini ta'minlash nuqtai nazaridan tizimlarning ish yuritishi.

8. Tashkilotda nazoratni ta'minlash tizimi hujjatlarining mavjudligi, yuzaga keladigan muammolar ustidan nazorat o'rnatish va kerakli boshqaruv organlarini aniqlash maqsadida bu hujjatlardagi talablarga rioya qilish.

Boshqaruv tizimlarining sifatli ish yuritishini ta'minlash guruhining faoliyati. Ushbu guruh korxonadagi butun tizim uchun javob bermaydi, balki faqat tizimning boshqarilishini ta'minlaydi va uning samaradorlik darajasini baholaydi. Bundan tashqari, tizimlar nisbatan barqaror bo'lib, tez-tez o'zgarishlarga uchramaydi. Shuning uchun bunday guruhning a'zolari ko'p bo'lmaydi.

Tizimlar ish yuritishining sifatini ta'minlash xizmatining asosiy vazifalari:

1. Bir necha faoliyat turlarini o'z ichiga olgan tizimlarni tekshirish.

2. Bo'limlar doirasida tekshiruvlarni o'tkazish.

3. O'z-o'zini baholash o'tkazish dasturlarini o'zaro muvofiqlashtirish.

4. Tizimlarni boshqarish sohasida xodimlarni o'qitish va tayyorlash.

5. Tizimlarni boshqarish masalalari yuzasidan rahbariyatga tavsiyalar berish.

Tizimning taftishi olingan ma'lumotlarning ishonchliligi, ishlab chiqarish nazorati, yaroqsiz materiallarni nazorat qilish, ishga yollash jarayoni, xavfsizlik kabi faoliyat turlarining samaradorligini baholashni nazarda tutadi.

Bunday tekshiruv butun faoliyatni qamrab oladi va ko'p xarajatli, mehnattalab jarayon hisoblanadi, ammo olingan natijalar tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati uchun muhim ahamiyatga ega.

Shu kabi chuqur va har tomonlama tahlillarni tez-tez o'tkazish zarur. Bu, birinchi navbatda, tizimning uning mavjud bo'lish maqsadlariga muvofiqligini aniqlashdir. Bunda biror bir tizim almashtirishni talab qiluvchi yoki shunchaki kerakmas bo'lib ko'rinishi mumkin. Tizimning tekshiruvlari nihoyatda muhim ahamiyatga ega, chunki ular yordamida butun tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyatini belgilaydigan mexanizmlarning samaradorligi baholanadi. Ular yordamida bo'linmalar doirasida tekshirishlar ham o'tkaziladi.

Tekshirishlar rejasini bajarishdan avval asosiy tizimlarning ro'yxati tuziladi va tashkilot uchun ahamiyati, o'zgarishlarning ehtimoliga bog'liqlikda har bir faoliyat turining muhimlik darajasi aniqlanadi. So'ngra har bir asosiy tizimni tekshirish tartibi tuziladi.Tizim tekshiruvining muvaffaqiyatli o'tishi ko'p jihatdan yuqori pog'ona rahbariyatidagi ma'lumotlarga bog'liq. Rahbariyat butun diqqat-e'tibori bilan har bir chetlanishni ko'rib chiqishi kerak, chunki hatto sezilarsiz chetlanish ham muvaffaqiyatsizlikning belgisi hisoblanadi.

Bo'linmalar doirasida tekshirishlarni o'tkazish. Ko'plab tashkilotlar, firmalarda har bir bo'linma doirasida yillik tekshiruvlarni o'tkazish maqsadga muvofiq emas. Tizimlar ish yuritishining sifatini ta'minlash xizmati yiliga bir marta tekshirish uchun aniq bitta bo'linmani tanlashi mumkin. Bunda bo'linmaning qo'yilgan talablarga mosligini aniqlash kifoya. Birinchi navbatda yaqindagina rahbariyat almashgan yoki yangi xodimlarning oqimi kuzatilgan bo'linma tekshiriladi, chunki bu sohalar muammolarga to'la.

Bo'linmaning butun faoliyati tahlil qilinadi: bo'linmada o'rnatilgan tartiblarga rioya qilinish darajasi ko'rib chiqiladi va ularning samarali faoliyat yuritishini ta'minlash uchun boshqaruv usullari tahlil qilinadi. Odatda, tekshirish bo'linmaning asosiy vazifasini o'rganish, faoliyatini tahlil qilish va rahbarning o'z-o'zini baholashning nazorat ro'yxatini qayd qilishidan boshlanadi. So'ngra tekshirish bo'linma doirasida amal qilinayotgan butun boshqaruv tizimiga nisbatan tatbiq etiladi. Tekshiruvchilar unumdorlikni tahlil qiladilar, boshqaruv usullari va qo'llaniladigan tartiblarni xodimlar bilan muhokama qiladilar hamda bo'lim faoliyatining o'rnatilgan tizimlarga mosligini baholaydilar. Tekshiruvchilar bo'linma mahsulotlarining iste'molchilari bilan uchrashib, mahsulotning ular talablariga mosligini aniqlaydilar.

Bunday baholash asosida tekshiruvning ham ijobiy, ham salbiy natijalarini o'z ichiga olgan hisobot tayyorlanadi. Anglashilmovchiliklar bo'lmasligi uchun hisobot bo'linma rahbari bilan muhokama qilinadi. So'ng hisobotni yuqorida turuvchi rahbar ko'rib chiqadi, natijalardan samarali foydalanish maqsadida uni tahlil qiladi hamda hisobotga asoslanib tuzatish ta'sirlarining rejasini ishlab chiqib, uni yuqori rahbar va tizimlar ish yuritishining sifatini ta'minlash xizmatiga taqdim etadi.

O'z-o'zini baholash o'tkazish dasturlarining muvofiqlashtirilishi. Tizimlar ish yuritishining sifatini ta'minlash guruhi o'z-o'zini attestatsiyalashni o'tkazish dasturlarining bajarilishini muvofiqlashtiradi. Bu xizmat mutaxassislari o'z-o'zini baholash savollarining nazorat ro'yxatini tekshirishadi va tasdiqlaydilar, chunki ular mavjud bo'lmagan boshqaruv usullarini qiyinchiliksiz aniqlashi va qo'llaniladigan mezonlar bo'yicha xolis xulosalarni berishi mumkin. Ular chetlanishlar ro'yxatini tuzadilar va uzoq davom etadigan muammolar, tegishli tuzatish choralarini aniqlash imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Boshqaruv tizimlari sohasida xodimlarni o'qitish va tayyorlashni ta'minlash. Boshqarish tizimlari ish yuritishining sifatini ta'minlash guruhi rahbariyat bilan hamkorlikda xodimlarni o'qitish va tayyorlash dasturlarini ishlab chiqadi. Bunday dasturlar rahbarlar va xodimlarning nafaqat foydalanilayotgan tizimlarning muhimligini, balki ular tomonidan qo'yilgan talablarga amal qilishning zarurligini ham tushunishlariga mo'ljallangan. Asosiy e'tibor tizimlarning eskirishi va ish yuritish bilan bog'liq noqulayliklarning paydo bo'lishiga qaratiladi. Bunday hollarda tizimni almashtirishga ehtiyoj paydo bo'ladi.

Nazorat savollari:

1. *Jarayon nima?*
2. *Berilgan misolga asoslanib, jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruh a'zosi sifatida hisobot tuzing.*
3. *Sifatni ta'minlash xizmati va sinov jihozini ishlab chiqish bo'limi vositasida sinov jihozlari qanday tartibda sertifikatlashtiriladi?*
4. *Jarayonlarni attestatsiyalash qanday amalga oshiriladi?*
5. *«O'z vaqtida» tamoyilining ahamiyati, vazifalari.*
6. *Jarayonni takomillashtirish bo'yicha guruh tomonidan hisobot taqdim etish tartibini tushuntirib bering.*
7. *Ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ko'rsatilayotgan xizmatlarning sifatini ta'minlash guruhi va sifatni tekshirish laboratoriyalari qanday vazifalarni bajarishadi?*
8. *Tizimlarning ish yuritish sifatini ta'minlash doirasida tekshiruvlar o'tkazishda nimalarga e'tibor beriladi?*
9. *Tizim taftishining ahamiyati nimada?*

8-bob. FAOLIYATNI TAKOMILLASHTIRISH JARAYONIGA TA'MINOTCHILARNI JALB QILISH

Ta'minotchilar bilan shartnoma asosida hamkorlik qilish

Ta'minotchilarning raqobati. Uzoq vaqt davomida rivojlangan davlatlardagi korxonalar o'z faoliyatini ta'minotchilar sonini oshirishga yo'naltirdilar. Bunday yondashuv mol yetkazib berish narxlari va shartlarini belgilash bo'yicha kelishuvlarda ta'minotchilarning raqobatiga asoslandi. Ta'minotchilardan biri mahsulot yetkazib berish shartlari, mahsulot sifati bilan bog'liq qiyinchiliklarga duch kelganda, ko'p sonli ta'minotchilarning mavjudligi tanlash imkonini beradi. Bundan tashqari, bu joriy ishlab chiqarish rejasida ko'zda tutilmagan ishlab chiqarish hajmini oshirish masalalarini hal qilishga imkon beradi.

Ta'minotchilar sonining qisqarishi. Ko'p sonli ta'minotchilarning ustunliklari o'zini oqlamagan darajada qimmatga tushdi. Buyurtmalarni joylashtirish va nazorat qilish bilan shug'ullanuvchi xodimlar va yo'l qo'yiladigan xatolar soni bevosita ta'minotchilar soniga bog'liq.

Agar korxonalar yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishni maqsad qilishsa, u ta'minotchilarga shunday yuqori talablarni qo'yadiki, natijada yetkazib berish masalalari bilan shug'ullanuvchi sifat sohasidagi mutaxassislar sonining yetishmasligi tufayli ularning sonini cheklashga majbur bo'ladi.

Bu, ayniqsa, murakkab komplektlanuvchi buyumlarga ega bo'lgan yangi texnologiyali ishlab chiqarishlar hamda ilmtalab xizmatlar sohasiga xos.

Sotib olingan materiallar va detallarning kirish nazoratini kuchaytirish o'ziga xos yo'nalish hisoblanadi.

Biroq kirish nazorati bir qator sabablarga ko'ra sifatni ta'minlay olmaydi:

1. Katta ishlab chiqarish hajmida har bir detalning kirish nazoratini amalga oshirish iqtisodiy jihatdan samarasiz hisoblanadi.

2. Yoppasiga nazorat kamchiliklardan xoli bo'lmagani tufayli nazorat qilinadigan barcha detallarning yaroqliligini kafolatlamaydi.

3. Ko'p hollarda sifat shunday sinov yo'llari bilan tekshirilishi mumkinki, ulardan so'ng mahsulotni ishlatib bo'lmaydi.

Sifatga talablarning doimiy o'sishi ta'minotchilar tomonidan mahsulot ishlab chiqarish jarayonlarini uzluksiz boshqarishni zaruratga aylantirdi. Ta'minotchilar o'rnatilgan talablarga mos kelmaydigan mahsulot ishlab chiqarish imkoniyatini bartaraf qilgan holda sifatni boshqarishga qodir bo'lishlari kerak. Buning uchun hamkorlikning butun davrida ta'minotchilar va iste'molchilarning mustahkam hamkorligi talab qilinadi.

Uzoq muddatli shartnomalar. Davom etuvchi davr mobaynida yuqori sifatli mahsulotni ishlab chiqarishga zarurat paydo bo'lganda ta'minotchi va iste'molchini uzoq muddatli shartnomalar tuzish qiziqtiradi. Ta'minotchining bunday sharnomani imzolashga ehtiyoji yaqqol ko'rinib turibdi. Yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishni ta'minlash uchun ta'minotchi katta miqdorda kapital qo'yilmalarni kiritishi lozim.

Ta'minotchilar sifatni boshqarishning zamonaviy tizimini yaratish uchun mablag'larini ayamasligi kerak. Boshqacha aytganda, sizning ta'minotchilaringiz sizga yetkazib berilayotgan mahsulotlarini ishlab chiqarish bilan bog'langan jarayonini sizdan kam bo'lmagan darajada boshqarishlari kerak. Ta'minotchilar bilan uzoq muddatli shartnomalar tuzishdan maqsad — sizning va ta'minotchining korxonasida yoppasiga boshqariladigan ishlab chiqarish jarayonini yaratish.

Ta'minotchining muayyan ishlab chiqarish dasturining yetarli muddat davom etishiga qat'iy ishonchi yordamida sifatni boshqarish tizimini yaratish uchun talab qilinadigan vaqt va mehnat sarfi bilan bog'liq qiyinchiliklar yengib o'tiladi. Ishlab chiqarish jarayonini loyihalash ustida buyurtmachi bilan hamkorlikda ishlagan ta'minotchilarning dastlabki xarajatlari sezilarli darajada katta bo'lgan raqobatchiga qarshi tura olmagan holatlar kam emas. Bunday vaziyatdan qutulishda ham ta'minotchi, ham iste'molchining qiziqishlarini himoyalovchi uzoq muddatli shartnomalarni tuzish zarur. Bunday shartnomalarni imzolashdan oldin huquqiy maslahatdan o'tish kerak. Ba'zi bir nizoli vaziyatlarda uzoq muddatli shartnomalar tuzilmasligi mumkin.

Lekin ba'zida uzoq muddatli shartnomalarni imzolash ta'minotchining foydasiga bo'layotgani va buyurtmachi uchun to'xtatib qo'yuvchi omil bo'lib tuyulishi mumkin. Uzoq muddatli shartnomalar doimiy erkin kelishuvlar olib borilishini ko'zlamaydi, ammo ularni tuzishda buyurtmachi ham muayyan ustunliklarga ega bo'ladi. Ko'p korxonalarda moddiy — texnik ta'minot bo'limlari uzoq muddatli shartnomalar doirasida narxlarni o'z-o'zidan pasaytirish va qaytadan kelishuvlarni olib borishni ta'minlovchi shartlarni ishlab chiqdilar. Hozirgi vaqtda imzolanayotgan shartnomalarda mahsulot tannarxini kamaytirishning imkoniyatlarini doimiy izlashni ko'zlovchi holatlar inobatga olindi. Bu esa ham ta'minotchi, ham iste'molchi uchun manfaatli.

Uzoq muddatli shartnomalar ta'minotchiga qaytadan kelishuvlar olib borish, qayta jihozlash, xodimlarni qayta o'qitishga imkon beradi. Bunday shartnomalarning imzolanishi yangi mahsulot ishlab chiqishda uning dastlabki bosqichlaridayoq qatnashish imkoniyatini yaratadi. Bu buyurtmachiga ta'minotchilarning imkoniyatlari va tajribasi bilan tanishish va loyihaga o'z vaqtida zarur o'zgartirishlarni kiritish hamda ta'minotchiga yakuniy ishlab chiqarish jarayoniga qo'yilgan talablarni bilish va muddatida buyurtmalarni bajarishni boshlashga imkon berib, shu tarzda yangi mahsulot ishlab chiqarish muddatlarining qisqarishini ta'minlaydi.

Loyihalarni ishlab chiqish va himoyalash. Ta'minotchilarni buyumlar konstruksiyasini qayta ko'rishda qatnashish, yangi mahsulotlarni yaratish loyihalari ustida ishlashga qiziqtiruvchi buyurtmachilar katta mablag'larni tejaydilar. Bu ko'plab texnik shartnomalarning natijasi hisoblanib, bu jarayonda ko'p g'oyalar ko'rib chiqiladi va tahlil qilinadi. Bunday shartnomalarda ta'minotchi katta xarajatlarni talab qiladigan mahsulotni yetkazib berishning yangi texnologiyasini yaratishiga to'g'ri keladi. Bunday holatlarda bu texnologiyani ishlab chiqish uchun alohida shartnoma tuzish maqsadga muvofiq.

Ta'minotchilarning yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishda qatnashishga intilishi, bunga mablag' kiritmasdan uzoq muddatli shartnomalarga umid qilish hollarini ta'kidlash lozim. Biroq shu kabi siyosat adolatsiz hisoblanadi va barbod bo'ladi.

Axborotning xavfsizligini ta'minlash ta'minotchini shartnoma asosida yangi mahsulotni yaratishga o'z vaqtida jalb qilishning zarurligini o'zida namoyon qiladi. Loyiha ustida hamkorlikda ishlashdan avval axborotning tarqatilmasligi haqida bayonnomalar rasmiylashtirilishi lozim. Buyurtmachi shunga o'xshash ta'minotchining qiziqishlarini himoyalovchi bayonnomalarni tuzishi kerak.

Loyiha natijalari uchun buyurtmachining huquqi shartnomada mustahkamlanadi. Bu shartnomada loyihaning muvaffaqiyatli tugashi va hatto tajribaviy ishlanma uchun mahsulot ishlab chiqarish yuzasidan ta'minotchi bilan uzoq muddatli shartnoma imzolash kafolatlanmasligi lozim.

Boshqa ta'minotchilarning raqobatini hisobga olgan holda buyurtmachida ishlab chiqarish shartnomasini imzolash haqida taklif berish huquqi qoladi. Ta'minotchida loyihani chuqurroq bilish va buyurtmachining mas'ul xodimi bilan mustahkam hamkorlik qilish saqlanadi.

Ta'minotchilarni o'qitish va rag'batlantirish

Ta'minotchilar uchun seminarlar. Talablar ishlab chiqarish jarayoni bilan ta'minlanadigan, qiyinchilik bilan nazorat qilinadigan xossalar va sifatlarga tegishli bo'lib, yetkazib berish muddati kelishilgan detallar qiymati, butlash, yuzaga keladigan muammolarni hal qilish usullarini o'z ichiga oladi.

Ta'minotchilar uchun seminarlar texnik shartlarda keltirilgan hamma texnik hujjatlar va shartnoma majburiyatlari, yetkazib berish uchun buyurtmalarda belgilangan talablarga qo'shimcha tarzda axborotning taqdim qilinishini ta'minlaydi. Bu hujjatlarning ahamiyati katta, lekin ular hozirgi vaqtda yetarlimas. Ta'minotchilar uchun seminarlarni o'tkazish doimiy asosda buyurtmachi va ta'minotchi vakillarining uchrashuvlarini tashkil qilishga imkon beradi. Turli ta'minotchilar ishtirokida seminarlarni o'tkazish ham maqsadga muvofiq. Turli ta'minotchilarda yuzaga keladigan va muhokama

qilinadigan savollar va muammolar jamoaning ishtirokida yanada samaraliroq ko'rib chiqiladi.

Seminarlarning tuzilishi shartnomalar va muhandislik hisoblarida yetarli darajada ifodalanmagan ishga bog'liq va texnik axborotlarning hammasini o'zida aks ettirishi kerak. Tijorat shartlari va ishlab chiqarish rejalarining o'zgarishi, yangi texnik shartlar, o'lchash usullaridagi yutuqlar, kirish materialini nazorat qilish tamoyillari yoki zaxiralarni boshqarish usullarining o'zgarishi, ishlab chiqarish jarayonini nazorat qilishning yangi tamoyillari va ta'minotchilarning muvaffaqiyatli faoliyati bilan bog'liq masalalar seminarlarning kun tartibidan o'rin olishi mumkin. Shu kabi masalalarni muhokama qilish buyurtmachi va ta'minotchining o'zaro munosabatlarini yo'lga qo'yish uchun katta ahamiyatga ega, chunki ularning oz qismi buyurtmachi va ta'minotchining huquqlari va majburiyatlari ifodalangan hujjatlarda to'liq aks etadi.

Seminarlarni o'tkazish. Seminarlarni o'tkazilish jadalligi foydalanilayotgan texnologiyalarning murakkabligi va intensivligiga bog'liq. Seminarlar bir joyda o'tkazilmasligi kerak. Buyurtmachining korxonasiga ta'minotchilarni taklif qilish ularga ishlab chiqarish liniyasini ko'rish va komplektlanuvchi buyumlar ekspluatatsiya qilinadigan sharoitlar bilan tanishish imkonini beradi. Bu, odatda, buyurtmachining talablarini yaxshiroq tushunishga imkon beradi. Bundan tashqari, buyurtmachining korxonasida seminarlarni o'tkazish ta'minotchilarga buyurtmachining hamma xodimlari bilan yaqindan tanishish imkoniyatini beradi.

Ta'minotchi – korxonalardan uzoqda seminarlarni tashkil qilish barcha xohlovchilarning qatnashish imkoniyatini istisno qiladi. Shunga ko'ra, potensial ta'minotchilarning bir necha korxonalari to'plangan joylarda vaqti-vaqti bilan seminarlarni o'tkazish tavsiya qilinadi. Ta'minotchilarning korxonalariga tashriflar buyurtmachiga ularning ish sharoitlari bilan yaqindan tanishish imkoniyatini beradi. Biroq buyurtmachi va ta'minotchilarning korxonalarida almashinib seminarlarni o'tkazish eng maqbul yo'l hisoblanadi.

Ta'minotchilar uchun rag'batlantirish dasturlari. Dasturlarning ikki turi farqlanadi: ijobiy – bular mukofotlar va salbiy – jarimalar.

Mukofotlar. Ba'zi buyurtmachilar katta bo'lmagan miqdorda sifatsiz buyumlari bo'lgan mahsulotlarni yetkazib berishning to'liq narxini to'lashga intiladilar va nuqsonli buyumlarning ulushini qisqartirish maqsadida ta'minotchilarga mukofot to'laydilar. Bunday yondashuv jiddiy kamchilikka ega. Nuqsonli mahsulotlarni yetkazib berish narxini to'liq to'lashni ko'zlovchi shartnomalarni imzolash sifatli mahsulot ishlab chiqarish majburiyatlarining buzilishi hisoblanadi. Sifatsiz mahsulotni ishlab chiqarish ehtimoli haqidagi g'oya yanada ko'proq salbiy oqibatlarni keltirib chiqaradi, chunki u sifatni umuman ta'minlab berolmaydi.

Jarimalar. Agar buyurtmachiga yetkazib berilayotgan mahsulot sifatga qo'yilgan talablarga javob bermasa, jarimalar dasturlari tovar birligining narxiga

to'g'ri keladigan chegirmalarning aylanuvchi shkalasiga muvofiqlikda amalga oshiriladi. Jarimalarni to'lashni ko'zda tutuvchi ko'plab shartnomalar faqat nuqsonsiz mahsulotlarni yetkazib berish uchun haq to'lanishini nazarda tutadi.

Shartnomaviy majburiyatlarning ba'zi qattiq talablari nafaqat narx uchun chegirmani, balki hamma kelgusi zararlar, shu jumladan, olinmagan foydani qoplashni ko'zda tutadi. Nuqsonli mahsulotlarni qaytarish bilan bog'liq qayta ishlash va transport xarajatlari kabi bevosita xarajatlarni to'lash hisoblarini buyurtmachiga taqdim qilish odatiy hol hisoblanadi.

Hozirgi vaqtda nuqsonli mahsulot buyurtmachi uchun jiddiy muammolarning sababiga aylanganda ta'minotchilarga katta hajmda jarima to'lashni yuklovchi qoidalar ishlab chiqilgan. Qoidalarda ishlab chiqarish liniyasini to'xtatish, ishlab chiqarish jarayonidan ishonchsiz jihozlarni olib tashlash, ishlab chiqarishni qayta jihozlash, nuqsonlarni tuzatish, mahsulotni qaytarish va ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifatiga da'vo qo'zg'atish nazarda tutiladi.

Sug'urtalash muammolari. Kichik ta'minotchi — korxonalar sifat muammolari bilan bog'liq da'volarning qo'zg'atilishidan sug'urtalanishiga zarurat sezadilar. Aks holda ular xonavayron bo'ladilar. Bunday vaziyat sug'urta ishi sohasida yangi vazifalarni hal qilishni keltirib chiqardi.

Ta'minotchining uzoq vaqt mobaynida yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq tavakkalchiliklarni sug'urtalayotganiga sug'urta firmasi ishonch hosil qilishi kerak. Ta'minotchining ishonchli boshqaruv tizimiga egaligiga guvoh bo'lgach, sug'urta firmasi uni vaqti-vaqti bilan taftish qiladi. Bu buyurtmachi uchun ta'minotchi ishlab chiqarish imkoniyatlarining holati haqida xolis axborot hisoblanadi. Bundan tashqari, sug'urta firmasi ta'minotchiga ishlab chiqarish jarayonining imkoniyatlarini oshirishda katta mukofotni taqdim qiladi.

Rag'batlantiruvchi shartnomalar yordamida muammolarni hal qilish. Rag'batlantiruvchi shartnomalarni imzolash bilan bog'liq bo'lgan bir qator muammolar yuqorida ko'rib chiqilgan. Bunday muammolardan biri shartnoma majburiyatlari bajarilmaganda va ularga amal qilinmaganda, jarima sanksiyalari qo'llanilishini ko'zlovchi shartnomalarni imzolashda vujudga keladi. Bu buyurtmachi va ta'minotchi aloqalarining rivojlanish yo'lidagi asosiy to'siq hisoblanadi.

Ko'p muammolarning paydo bo'lishi shartnomalarning bajarilishini nazorat qilish darajasiga bog'liq. Bunday yondashuv ko'plab muammolarni hal qilishga yordam beradi. Yuqori sifatli mahsulotni ishlab chiqarish yo'lida buyurtmachilar, odatda, ta'minotchilardan ishlab chiqarish jarayoni va boshqaruv tizimini tavsiflovchi puxta tayyorlangan hujjatlar taqdim etilishini talab qiladilar.

Bunday hujjatlarda quyidagi ma'lumotlarning bo'lishi talab qilinadi:

1. Xodimlarni tayyorlash va o'qitish.

2. Attestatsiyalashning dastlabki bosqichi va vaqti-vaqti bilan attestatsiyadan qayta o'tkazish tizimi.

3. Nazorat jihozlarini tekshirishni ta'minlovchi tizim.

4. Ishlab chiqarish jarayonining amal qilishiga oid ma'lumotlarni to'plash.

5. Hisobotni olib borish tizimi.

6. Jarayonni statistik nazorat qilish tizimi haqida.

Bunday hujjatlarga asoslanib buyurtmachi nazorat ro'yxatini tuzadi va ta'minotchining ishlab chiqarish jarayonining muayyan shartlarga moslik darajasini aniqlaydi. Ta'minotchi mahsulotning sifatini pasaytirmagan holda hujjatlarda jarayonga qo'yilgan talablardan biroz chetga chiqishi mumkin. Masalan, nazorat ro'yxatida ko'rsatilganidek, ishchi olti oy emas, balki yetti oydan so'ng qayta attestatsiyalashdan o'tishi mumkin. Talablardan bunday chetlanishga ruxsat beriladi. Bunda shartnomaviy majburiyatlar vaqt bo'yicha o'tkazilgan tekshirishlar jarayonida ta'minotchining faqat sifatli mahsulotni ishlab chiqarishga yaqinlashishi uchun mukofotlar to'lanishini nazarda tutadi.

Buyurtmachi tomonidan nuqsonga nisbatan qat'iy turish ta'minotchini sifatli mahsulot ishlab chiqarishga rag'batlantirishi mumkin. Nuqson aniqlanganda buyurtmachi nazorat o'tkazishni to'xtatishi va ta'minotchidan uning nazoratchisini partiyadagi qolgan mahsulotlarni tekshirishga yuborishini talab qilishi, yetkazib berilmagan mahsulot qabul qilinmaguncha pul to'lashni to'xtatib turishi, qaytarib yuborilgan materialni transportirovkalash, qayta ishlash xarajatlarining hisobotini ta'minotchiga topshirishi yoki beburd hamkorning xizmatlaridan voz kechishi kerak.

Ta'minotchilarni nazorat qilish

Buyurtmachilar tomonidan ta'minotchilarni nazorat qilish. Har bir mahsulotni yetkazib berish shartnomasini imzolagan istalgan korxona ta'minotchining vakillari yetkazib berilayotgan mahsulotlarning sifati va ta'minotchining korxonasida ishlab chiqarish jarayonini boshqarish tizimini tekshiradigan ta'minotchining nazoratchilari faoliyati bilan yaqindan tanishadi. Ta'minotchida o'z nazoratchilarining ishlashi buyurtmachiga kirish nazoratini qisqartirish imkoniyatini beradi.

Bevosita ta'minotchining korxonasida muammolarni aniqlash buyurtmachiga sifatsiz mahsulotlar yetkazib berilishining oldini oladi va ta'minotchiga oldindan zarur tuzatish choralarini ko'rish imkoniyatini beradi. Tuzatish choralari tez va samarali tashkil qilinadi, chunki nuqsonli mahsulot ishlab chiqaruvchilar tomonidan va ta'minotchining tuzatish tadbirlarini o'tkazish uchun mas'ul shaxslar tomonidan darhol aniqlanadi.

Ta'minotchida buyurtmachining nazoratchilaridan foydalanish jarayonni boshqarish tizimining samarali ishlayotganiga ishonch hosil qilish uchun nazoratni o'tkazish va jarayonni boshqarish tizimini nazorat qilish mumkin. Buning uchun ta'minotchi barcha hujjatlarga ega bo'lishi va nazoratchiga

aniq, qisqa tuzilgan nazorat ro'yxatini taqdim etishi lozim. Jarayonni nazorat qilishning amal qilinayotgan tizimi nazoratchiga muammolar yuzaga kelgan holatda ularni hal qilish yo'llarini ko'rsatishi kerak.

Hozirgi vaqtda buyurtmachining nazoratchilari ta'minotchida ishlab chiqarish jarayonini boshqarish tizimini emas, balki yetkazib berilayotgan mahsulotning sifatini tekshiradilar. Nazoratchilarning ahamiyatini oshirish maxsus tayyorgarlik va kasbiy mahoratni talab qiladi. Nazoratchilarni jadal tayyorlash va o'qitish natijasida belgilangan talablar bajariladi.

Mustaqil nazorat. Sanoati rivojlangan davlatlarda mustaqil nazorat o'tkazilishini ta'minlaydigan firmalar keng tarqaldi. Ta'minotchining korxonalari buyurtmachining korxonalaridan uzoqda joylashganda yoki ta'minotchi korxonalarini tekshirish nazoratchilar shtatini talab qilmaganda bunday firmalar tomonidan ko'rsatilayotgan xizmatlar buyurtmachiga foyda keltiradi. Ta'minotchining mustaqil nazoratchisi muayyan tarmoqlarda qabul qilingan talablarga javob bermaydigan, yetarlicha aniq bo'lmagan yoki noaniq qoidalarning mavjudligini hisobga olib, hujjatlar va tartiblarning norasmiy tekshiruvini olib boradi.

Agar buyurtmachi nazoratchilarning xizmatlaridan foydalansa, bu hol nazorat funksiyalarining ta'minotchi qo'lidan ketishini anglatmaydi. Mahsulotning hamma nuqsonlari yoki jarayonni boshqarish tizimidagi barcha kamchiliklarni aniqlash ta'minotchi boshqaruv tizimining funksiyasi hisoblanadi.

Agar nazoratchi nuqsonlarning mavjudligini doimiy ravishda aniqlasa, buyurtmachi qoniqarli sifatga ega mahsulot bilan doimiy ta'minlanishi uchun nazoratchi ta'minotchining korxonasida muntazam ishlashi kerak.

Buyurtmachining ta'minotchini tekshirishi ta'minotchi korxonasining tizimli taftishini va uning texnik imkoniyatlarini o'z ichiga oladi. Odatda, tekshirish guruhining har bir vakili ta'minotchining har bir ishlab chiqarish operatsiyasini baholash imkonini beruvchi nazorat ro'yxatiga ega bo'lishi kerak. Zamonaviy nazorat ro'yxatlarining katta qismi masalaning muhimlik darajasini turlicha aniqlaydi va olingan natija «ma'qul», «shartli ravishda ma'qul» va «nomaqbul» kabi baholanishi mumkin.

Bunday tekshirishning kamchiligi korxona bilan qisqa muddatli tanishuvdan so'ng ko'p hollarda ta'minotchiga juda ko'p beriladigan savollarga e'tiborni qaratish hisoblanadi. Bunga gohida bir necha soat sarf bo'ladi. Ko'plab savollarga to'g'ri javoblar beriladi va ko'p ta'minotchilar u yoki bu savolga qanday javob berishni va tekshiruvchilar nimani eshitishni xohlashini aniq biladilar. Ta'minotchini shunga o'xshash tekshirishlar vaqtning asossiz sarf bo'lishi va minimal samaradorlikka olib keladi.

Ta'minotchini tekshirish tartibini takomillashtirish. Oddiy sanoat kataloglari yordamida potensial ta'minotchilar ro'yxati, moliyaviy hisoblar bo'yicha xizmatlarni ko'rsatuvchi tarmoq assotsiatsiyalari, tashkilotlar a'zoligining ro'yxatini tayyorlash lozim. Bunday ma'lumot yordamida

korxonaning hajmi, iqtisodiy barqarorlik, manzili, ko'rsatilayotgan xizmatlar sohasi singari qo'yilgan talablarga javob beradigan ta'minotchilar ro'yxati bilan cheklanish mumkin.

Potensial ta'minotchilar haqida barcha zarur ma'lumotlar hamda ta'minotchining belgilangan muddatlarda turli xil yangi buyurtmalarni bajarish xohishini aniqlash so'rovining muxbirlik usuli tavsiya qilinadi.

Tekshiruv guruhi faqat potensial ta'minotchilarga yo'naltiriladi. Nazorat ro'yxati savollarining katta qismiga javob olgan holda guruh bu ishni tezda yakunlaydi. Guruh ta'minotchining texnologik xodimi bilan intervyu, bevosita sexda jarayonning nazorat kartalari samaradorligini tekshirish va ishchilarning nazorat kartalarini to'g'ri tushunishini so'rov qilish kabi muhim savollarga e'tiborini qaratadi. Ta'minotchilarda ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatiga to'g'ri munosabatni shakllantirish ular bilan hamkorlik munosabatlarini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi.

Ta'minotchini tekshirish va uning ishlab chiqarish natijalariga oid axborotni tahlil qilish. Ta'minotchini tekshirishda uning faoliyatiga doir ma'lumotlarga ega bo'lish kerak. Ta'minotchini tekshirish guruhi hech bo'lmaganda o'tgan yilda ta'minotchi erishgan faoliyat natijalari, u tomonidan o'tkazilgan tuzatish harakatlaridan xabardor bo'lishi lozim.

Ijobiy natijalar haqida ma'lumotlar bo'lganda past daromadlar, kirish nazoratining haddan ortiq yuzakiligi yoki boshqarishning samarali tizimi tufayli ta'minotchining ishlab chiqarish ko'rsatkichlariga erishganini aniqlash maqsadga muvofiq. Hatto so'nggi vaziyatda ham har tomonlama tekshirish o'tkazishni e'tibordan chetda qoldirmaslik kerak. Ishonchli jihozlar hisobiga ijobiy natijalarga erishilgan, lekin hozirgi vaqtda bu jihozlar eskirgan bo'lishi mumkin. Yoki korxona faol iqtisodiy faoliyatga o'tayotgan va o'sayotgan bo'lishiga qaramay, shtatida malakali mutaxassislar soni kamchilikni tashkil qilishi mumkin.

Agar ta'minotchining faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlar qoniqarli bo'lmasa, quyidagilarni aniqlash kerak:

1. Bir necha yil davomida sifatning pasayish tendensiyasi saqlanib qolinyaptimi?

2. Taklif qilingan tuzatish harakatlarining o'zini oqlashi yoki samarali hisoblanishini tasdiqlaydigan dalillar mavjudmi?

3. Buning ortida past sifatni ko'zlash kabi muammo yashiringanmi?

4. Ta'minotchi uchun malakali mutaxassislar, tegishli jihozlarning uzoq muddat bo'lmasligi xosmi, xodimlarni tayyorlash va o'qitish amalga oshirilyaptimi?

Ta'minotchining ishlab chiqarish faoliyati haqida axborot mavjud bo'lganda bu muammolarning hammasi diqqat bilan o'rganib chiqilishi mumkin.

Ko'pincha ta'minotchini tekshirish singari muammolarga mas'uliyatsizlik bilan yondashiladi. Ish shartnomalarida ta'minotchi ustidan rasmiy

tekshiruvning anchadan beri o'tkazilmaganini gapirmasa ham bo'ladi. Hech bo'lmaganda yiliga ta'minotchini muntazam tekshirish umumiy qoidaga aylanishi kerak.

Ta'minotchilar faoliyatini attestatsiyalash va baholash

Ta'minotchini boshlang'ich attestatsiyalash. Doimiy asosda tanlangan ta'minotchilardan mahsulotlarni katta hajmda qabul qilish haqida qaror qabul qilinishidan oldin ularning mahsuloti xilma-xil mezonlar asosida tekshirilishi kerak. Bunday tekshiruv mahsulotning murakkabligi, foydalanish uchun ahamiyatliligi, ishlab chiqarish texnologiyasining yangiligi va boshqalarga bog'liq.

Tekshiruv jismoniy, funksional sinovlar, uzoq muddatga chidamlilik va foydalanishga yaroqlilik sinovlaridan o'tkaziladigan bir nechta namunalarni taqdim qilish bilan boshlanadi. Bunday sinovlarning maqsadi ta'minotchining ma'qul sifatda mahsulot ishlab chiqarish imkoniyatini aniqlash hisoblanadi. Ta'minotchining ishlab chiqarish imkoniyatlari ishlab chiqarishga olingan namunalar orqali asoslanilishi mumkin.

Namunalar ijobiy baholangandan so'ng ta'minotchining ishlab chiqarishga tayyorgarlik ko'rishiga ruxsat beriladi. Buyum murakkab va yuqori narxda baholanadigan bo'lsa, ta'minotchi jihozlar va ishlab chiqarish jarayonini o'zgartirib, ishlab chiqarishdan so'ng buyumni tekshirib, mahsulotning ko'p bo'lmagan partiyalarini yoki bitta buyumni ishlab chiqaradi.

Bu bosqichda ta'minotchi buyurtmachiga texnologiya va jihozlarni tekshirish imkoniyatini beradi. Bu jarayonga yetarli darajada mas'uliyat bilan munosabatda bo'lmaslik ko'p jiddiy muammolarning yuzaga kelishini keltirib chiqaradi. Jihozlar namunalarining soni yetarli darajada ko'p bo'lishi va ishlab chiqarish jarayonida tasodifiy tanlanishi lozim. Jarayonning o'zgaruvchanligini aniqlashdan avval kamida besh-sakkizta namuna baholanishi kerak, biroq namunalarning katta miqdori jarayonlarning o'zgaruvchanligini aniqlashga imkon beradi. Istalgan vaziyatda buyurtmachi jihozlardan foydalanish tartibi va o'rnatilgan talablardan har qanday chetlanishlardan xabardor bo'lishi kerak. Ishlab chiqarish jarayonida buyurtmachining texnologi kuzatish uchun asbob-uskunalar va jihozlarning namunalarini tasodifiy tanlab olishi kerak.

Yuqorida keltirilgan qoidalardan bittasining buzilishi buyurtmachining jihozlarni noto'g'ri baholashiga olib kelishi mumkin. Bu esa yirik ishlab chiqarish ta'minotlarida katta miqdordagi nuqsonlarning yuzaga kelishiga sabab bo'ladi. Ba'zan ta'minotchi tomonidan ishlab chiqarish uchun foydalaniladigan o'nta avtomatdan bittasini tekshiradilar. Bu jarayonning o'zgaruvchanligini aniqlash uchun yetarli emas.

Ta'minotchining jihozlarini tekshirish natijalari tekshirilgan jihozlar yordamida qayta ishlangan detallar bilan birga buyurtmachiga yuborilishi

kerak. Bu esa ushbu bosqichda tekshiruvning yetarli saviyada bo'lishiga imkon beradi.

Hattoki buyurtmachining barcha ko'rsatkichlarning texnik hujjatlardagi talablarga muvofiqligini aniqlash jihozlarning modifikatsiyalanmasligini rad etmaydi. Masalan, ko'rsatkichning hamma o'lchamlari texnik hujjatlardagi talablarga javob berdi, biroq yo'l qo'yiladigan chegaralardan biriga yaqin bo'ldi yoki ko'rsatkichnig o'lchamlari xilma-xil bo'ldi va amalda qo'yimlarning butun oralig'ini qamrab oldi. Ayni paytda ma'lumotlarni tahlil qilish natijasida maqsadga muvofiq deb topilgan jihozlarning modifikatsiyasi qimmatga tushishi yoki muayyan qiyinchiliklarni keltirib chiqarishi mumkin.

Agar bunday yechim tayyor mahsulotning funksiyasida salbiy jihatdan namoyon bo'lmasa, buyurtmachining loyihachilari loyihaga sezilarsiz o'zgartirishlar kiritish imkoniyatini ko'rib chiqishi mumkin. Istalgan holatda qabul qilingan namunalar ta'minotchining ommaviy ishlab chiqarishni boshlashga tayyorligini tasdiqlovchi dalillar hisoblanadi.

Ta'minotchining dastalanadigan buyumlari buyurtmachining ishlab chiqarish liniyasiga kiritilishi mumkin. Bunday vaziyatda detallarning katta miqdori puxta o'tkaziladigan nazorat ostida buyurtmachining buyumlarida qo'llaniladi, yakuniy mahsulotlar esa ular sifatining pasayish ehtimolini aniqlash maqsadida yakuniy sinovlar jarayonida tekshiriladi. Tajriba partiyalari buyurtmachining yig'ma buyumlarni ishlab chiqarishida, ayniqsa, ishlab chiqarish avtomatlashtirilgan va dastalanuvchi buyumlardagi sezilarsiz o'zgarishlarni sezuvchan bo'lsa, ishlab chiqarish jarayonidan ham o'tishi mumkin.

Ba'zi korxonalarda ishlab chiqarish ta'minotlari boshlangandan keyin oxirgi baholash mezoniga tayaniladi. Bunday mo'ljal nuqsonsiz mahsulotlar sonining dastlabki belgilanishidan keyin yoki bir necha oy o'tishi bilan ta'minotchining berilgan buyumini «attestatsiyalash» shaklini oladi. Ta'minotchining attestatsiyasidan so'ng buyurtmachi va ta'minotchi yanada kechiktirib bo'lmaydigan muammolarga e'tibor qarata boshlaydilar. Tavakkalchilik jarayonning uzoq muddatli barqaror amal qilinishida emas, balki faqat buyurtmachi tomonidan dastalanuvchi buyumlarni qabul qilish natijasida nazoratning sustlashishida namoyon bo'ladi. Yuqorida tavsiflangan jarayonning doimiy nazorati nihoyatda zarur hisoblanadi. Ta'minotchini attestatsiyalash jarayonning boshlanishi hisoblanadi.

Ta'minotchi mahsulotining sifati haqida hisobotlar. Buyurtmachi ta'minotchini ular ishining sifati haqida axborot bilan uzluksiz ta'minlashga mas'ul. Bunday axborot o'z vaqtida yetkaziladigan, aniq, ketma-ket bo'lishi va ta'minotchining unga qiziqqan mutaxassislariga yuborilishi kerak.

Axborotning o'z vaqtida taqdim etilishi uning muhimlik darajasiga bog'liq. Nuqsonli mahsulotning aniqlanishi haqidagi xabar darhol yoki kamida nuqson aniqlanganidan bir necha soatdan keyin jo'natilishi kerak. Buyurtmachi tomonidan jiddiylik darajasi belgilanmagan muammoning yuzaga kelish

ehtimoli haqida ta'minotchini oldindan ogohlantirishdan nomunosib ishning o'zi yo'q. Shunga o'xshash ogohlantirish ta'minotchining oldindan jarayonni tekshirishni va muammo haqiqatan ham jiddiy bo'lsa, ishlab chiqarishini to'xtatishiga olib keladi. Bundan tashqari, muammolar yuzaga kelishining yuqori ehtimolli sabablarini aniqlash va tuzatish ta'sirlarining butun jarayonini tezlashtirishi uchun ta'minotchining fikri katta ahamiyatga ega.

Muammo bo'lmaganda ta'minotchi ishining sifati haqidagi axborotni muntazam taqdim etishning ahamiyati katta. Hattoki mahsuloti qo'yilgan talablarga 100% javob beradigan ta'minotchilar ham o'zlari ishlab chiqarayotgan mahsulotning qoniqarli sifat darajasini tasdiqlovchi axborotni muntazam olishlari kerak. Bunday axborotni o'z ichiga olgan hisobotlar kamida har oyda nashrdan chiqarilishi kerak.

Hisobotlar, ayniqsa, nuqsonlar aniqlanganda, aniq ma'lumot berishi kerak. Bunday axborotda ta'minotlar raqami singari ta'minotlar hajmi va nuqsonlarning xususiyatini aniq ko'rsatish ta'minotchi uchun tegishli choralarni ko'rishda nihoyatda muhim ahamiyatga ega. Buyurtmachi uchun muammoni aniqlovchi yoki boshlang'ich o'lchashlarni amalga oshiruvchi nazoratchining familiyasi, foydalaniladigan uskunalar yoki nazorat usullari va buyumlarni yakuniy taqsimlashga tavsifni o'z ichiga olgan muhim axborot taqdim etiladi. Shunga o'xshash axborot qaytariladigan muammolarni hal qilish, ta'minotchining ishlab chiqarish faoliyatini uzoq muddatli boshqarish va tayyor mahsulotdan foydalanishda yuzaga keladigan muammolarni ko'rib chiqishda o'ta muhim bo'lishi mumkin.

Buyurtmachining turli vakillari ta'minotchi bilan doimiy aloqada bo'lishmas ekan, ta'minotchi mahsulotining xususiyatlari haqidagi axborotni taqdim qilish ketma-ketligini belgilovchi talablar jiddiy muammolarni yuzaga keltirishi mumkin. Qarama-qarshi bo'lgan yoki ma'lum ketma-ketlikda berilmagan axborot ta'minotchi uchun jiddiy muammo hisoblanadi. Axborotning ketma-ketlikda taqdim qilinishini ta'minlash xaridorning majburiyati hisoblanadi.

Uzoq muddat davomida axborotlarni ketma-ketlikda taqdim qilish ta'minotchining faoliyati haqidagi hisobotlarni tayyorlashda katta ahamiyatga ega. Buyurtmachilar kirish materiallarining sifatini boshqarishni ta'minlovchi o'zlarining tizimlarini takomillashtirishga intilishar ekan, namunalarni tanlash tamoyillari, yaroqsiz mahsulotni bartaraf qilish tartiblari, nazorat usullarida zarur o'zgarishlar sodir bo'ladi. Bu o'zgarishlarning ko'pchiligi ishlab chiqarish jarayoniga o'zgartirishlar kiritib, ta'minotchi mahsulotining sifatini baholashda o'zgartirishlarni keltirib chiqaradi.

Ko'p hollarda buyurtmachi ta'minotchining faoliyati to'g'risidagi axborotni bu masalalar bilan bevosita shug'ullanadigan odamga taqdim eta olmaydi. Ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifati haqidagi hisobotlar, odatda, sifat masalalari bilan shug'ullanadigan ta'minotchining mutaxassislariga yuboriladi. Lekin mahsulotni sotish bilan shug'ullanuvchi ishlab

chiqaruvchilar va mutaxassislar bunday hisobotlarga qiziqadilar. Hisobotlar yuqori pog'ona rahbariyatiga ham yuborilishi kerak, chunki u sifatni ta'minlash sohasida butun tashkilotning siyosatini belgilashga eng samarali ta'sir ko'rsatadi. Buyurtmachilarning uzoq davom etadigan sifat muammosini jon-jahdi bilan hal qilishda yuqori pog'ona rahbariga so'nggi instantsiya sifatida yordam so'rab murojaat qilgan va ularning bu muammo haqida birinchi marta eshitayotganlarini bilgan hollari kam emas. Bunday vaziyat uchun javobgarlikni buyurtmachi va ta'minotchi o'rtasida teng taqsimlash mumkin.

Ta'minotchining faoliyatini miqdoriy baholash. Mahsulot yetkazib berishning o'z vaqtidaligi va xarajatlar bilan bir qatorda sifat ta'minotchi faoliyatini baholashning uch mezonidan biri hisoblanadi. Ta'minotchi sifatini har tomonlama baholash tizimi barcha bu uch mezonni o'z ichiga olishi kerak.

Ta'minotchi faoliyatini baholashning ko'p usullari mavjud. Sifat, mahsulot yetkazib berishning o'z vaqtidaligi va xarajatlar darajasining alohida ko'rsatkichlarini umumiy baholashga imkon beruvchi oddiy usuldan foydalanish afzaldir.

Bu ko'rsatkichlarning har biri o'ziga xos murakkabligi bilan farq qilishi mumkin. Avvallari sifatni baholash partiyalarda yo'l qo'yiladigan nuqson me'yoriga qisman asoslangan. Biroq nuqsonning mavjud bo'lmasligini mo'ljallashda bir necha birlikdan milliongacha bo'lgan hisoblarda yo'l qo'ysa bo'ladigan nuqson me'yoriga amal qilish ko'proq maqsadga muvofiq. Bunday me'yorni aniq belgilash uchun zarur bo'lgan mahsulotni yoppasiga nazorat qilish tejamkorlikka olib kelmaydi. Shuning uchun, ta'minotchining ishlab chiqarish jarayonini boshqarish tizimini doimiy tekshirish natijalariga asoslangan sifat ko'rsatkichlarini tavsiya qilish mumkin. Ta'minotchining sifat ko'rsatkichlari ham ishlab chiqarish liniyasi, ham ekspluatatsiya sharoitlarida buyum qabul qilinganidan keyin yuzaga keladigan istalgan muammolarni ifodalashi kerak.

Sifatning baholariga ko'ra turli nuqsonlar turlicha aniqlanishi mumkin: o'ta muhimlari, muhimlari va muhim bo'lmaganlari yoki ikkinchi darajalilari. Biroq noto'g'ri yoki sifatsiz butlash singari ikkinchi darajali nuqsonlar, «nofunksional» o'lchamlardan sezilarsiz chetlanishlar avtomatning ishini to'xtatib qo'yishi, transportlash tizimiga salbiy ta'sir qilishi, jihozlarni qayta ishlashning sababiga aylanishi mumkin. Shu tarzda, nuqsonlarning turkumlanishi haqqoniy hisoblanmaydi. Barcha nuqsonlar teng darajada yuqori samarali ishlab chiqarish sharoitlarida ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bundan tashqari, mavjud bo'lmagan nuqson tushunchasi nuqson bo'lmasligini mo'ljallash degani emas.

Ko'rsatkichlarning eng soddasi ta'minot sifatining ko'rsatkichi hisoblanadi. Ta'minotning o'z vaqtidaligini ifodalovchi yo'l qo'yiladigan chegaralarni aniq belgilash zarur. Eng sodda tizim ta'minotlarni o'z vaqti va o'z vaqtida bo'lmagan turlarga ajratishni nazarda tutadi. Murakkabroq tizim ta'minotning

vaqtdan ilgari yoki kechikib kelgani bilan bog'liqlikda turli jarimalarni belgilashni ko'zda tutadi. Muddatdan avval bo'lgan ta'minot o'z vaqtida bo'lmagan ta'minotlar kategoryasiga kiradi, chunki yetkazib berilgan mahsulotni joylashtirish bilan bog'liq ortiqcha zaxira va qiyinchiliklarni ifodalaydi.

Ta'minotchining xarajatlari ko'rsatkichini aniqlash ham haddan tashqari murakkab, ham qisman o'z-o'zidan topiladigan bo'lishi mumkin. Bir necha ta'minotchilarning narxlarini eng past xarajatlar bilan solishtiruvchi ko'rsatkichga e'tibor beriladi, ammo bu ta'minotchi haqidagi maxfiy axborotning tasodifan oshkora tarqalib ketishiga olib kelishi mumkin. Bundan tashqari, ta'minotchilarning kam soniga e'tiborni qaratish bunday ko'rsatkichning ahamiyatini pasaytiradi. Agar ma'lum qoida uzoq muddatli shartnomada mustahkamlangan bo'lsa, boshqacha yondashuvning asosida ta'minotchi faoliyati samaradorligining xarajatlarning rejalashtirilgan qisqarishiga munosabatini aniqlash yotadi. Biroq ta'minotchi xarajatlarining ko'rsatkichlarini aniqlashda eng yaxshi yechim haqiqiy narxlarni baholash qiymati bilan taqqoslash hisoblanadi.

Nazorat savollari:

1. *Nima uchun ta'minotchilar sonini qisqartirish va ular bilan uzoq muddatli shartnomalarni imzolash yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarilishini kafolatlaydi?*
2. *Ta'minotchilarning ishlab chiqarish jarayoni va boshqaruv tizimini tavsiflovchi hujjatlarda qanday ma'lumotlarning bo'lishi talab qilinadi?*
3. *O'zingizni ta'minotchini tekshirish guruhining a'zosi sifatida tasavvur qiling va ta'minotchining faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlar qoniqarli bo'lmaganda aniqlangan ma'lumotlar asosida xulosa yozing. Keltirilgan namunaviy savollardan foydalaning.*
4. *Ta'minotchini boshlang'ich attestatsiyalash qanday tartibda amalga oshiriladi?*
5. *Ta'minotchining faoliyatini miqdoriy baholash usullari va ko'rsatkichlari haqida nimalarni bilasiz?*

II QISM. SIFATNI BOSHQARISHDA KVALIMETRIYA, STANDARTLASHTIRISH VA SERTIFIKATLASHTIRISH

9-bob. STANDARTLAR, MAHSULOTLAR VA XIZMATLARNI SERTIFIKATLASHTIRISH

Mahsulotlar va xizmatlarni sertifikatlashtirish

Sertifikatlashtirish — mahsulotning sifatini tasdiqlovchi tartib.

Xalqaro standartlashtirish tashkilotining (ISO) maxsus qo'mitasi tomonidan 1982-yilda sertifikatlashtirishga quyidagicha ta'rif berilgan: «muvofiqlikni sertifikatlashtirish muvofiqlik sertifikati yoki muvofiqlik belgisi vositasida mahsulot (xizmat) ning muayyan standartlar yoki boshqa me'yoriy-texnik hujjatlarga mosligini tasdiqlashdir».

Odatda, ishlab chiqarish amaliyotida ikki tomon qatnashadi: mahsulotni ishlab chiqaruvchi va iste'molchi. Sotuvchi — vositachi hisoblanib, sotuv jarayoniga xizmat ko'rsatadi, ya'ni sertifikatlashtirilishi mumkin bo'lgan xizmatni yaratadi, lekin mahsulotning sifatiga uning aloqasi yo'q.

Sertifikatlashtirish — akkreditatsiya yo'li bilan davlatdan mahsulot (tovar yoki xizmat) ning sifatini tasdiqlash huquqini olgan uchinchi tomonning harakati. Jahonning hamma davlatlari xalqaro savdoda qatnashadi. Har bir davlat o'zining hududidagi tegishli organda sertifikatlash yo'li bilan o'z mahsulotining sifatini tasdiqlashga qiziqadi va uning sertifikatlari boshqa davlatlar tomonidan tan olinishi haqida qayg'uradi. Hozirgi vaqtda turli davlatlarning sertifikatlarni tan olishi to'g'risidagi xalqaro bitimlar va bu sohadagi xalqaro hakamlik sudi muhim o'rinni egallaydi. Xalqaro standartlar tizimi ularning asosini tashkil qiladi.

Sertifikat — sifatni tasdiqlovchi hujjat. U mahsulotlar iste'molchilarining qiziqishlarini, u yoki bu mamlakatda davlatning qiziqishlarini himoya qiladi, masalan, o'zining mahsulot ishlab chiqaruvchilari bilan raqobatni yuzaga keltirishi mumkin bo'lgan mahsulotlarni musodara qiladi. Uzoq xorij mamlakatlari o'zlarining bozorlarini MDH davlatlari mahsulotlarining raqobatidan himoyalash uchun sertifikatlashtirish tizimidan foydalanishadi. Sertifikatlashtirish masalalariga yetarli e'tibor bermaslik mahsulotlarning eksportida muammolarning yuzaga kelishi va katta yo'qotishlarga olib keladi, masalan:

— Fransiyada ishlab chiqarilgan va sertifikatga ega bo'lgan shampan vinosi AQSH da 25—30 dollar turadi. Ukrainaning xuddi shunday sifatga ega bo'lgan shampan vinosi sertifikatga ega bo'lmagani uchun 5 dollar turadi;

— «Shtamp» Tula zavodi o't o'chirgich ballonlarining yuqori sifatdaligiga qaramay, Rossiya sertifikatining tan olinmasligidan xavfsirab, Germaniyada sotish uchun sertifikat olishga katta mablag' sarflaydi;

– Italiya firmasi Zaporojyeda parmalash uchun trubalarni ishlab chiqarish zavodini qurdi, biroq quvurlarni Italiya va G'arbiy Yevropaga sertifikatsiz sotish taqiqlanishi zavodga jiddiy muammo tug'dirmoqda.

Sifatga talablarni standartlashtirish. Xalqaro standartlashtirish organlari 1920–1980-yillarda ISO – 9000 seriyasidagi xalqaro standartlar ko'rinishida sifatni ta'minlashning zamonaviy tizimini yaratdilar. Bu tizim xizmatlar, jihozlar va hujjatlarga talablar belgilaydi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifatini ta'minlash masalalarini hal qiladi.

ISO – 9000 seriyasidagi standartlarda ifodasini topgan sifatni ta'minlash tizimi o'zining rivojlanishida quyidagi bosqichlardan o'tdi:

1. 1920-yil – kelib tushgan materiallarni ko'rib chiqish, nazorat qilish, oraliq va yakuniy nazorat qilish.

2. 1930-yil – ko'rib chiqish, texnik-statistik usullar, ishlab chiqarish jarayonlarini nazorat qilish.

3. 1950-yil – ularni tayyorlash va boshqarish sifatini oshirish (tekshirish vositalarini ko'rib chiqish va nazorat qilish, ishlab chiqarish jarayonlarini nazorat qilish, texnik – statistik usullar, tekshiruvlarni rejalashtirish).

4. 1970-yil – sifatning birlashgan nazorati (tayyorgarlik, tajriba- konstruktorlik sohalarida sifatni ta'minlash). Tajriba-konstruktorlik ishlarining sifatini oshirish va ularni boshqarish (tajriba-konstruktorlik ishlarining sifatini rejalashtirish, chizmalarning sifatini baholash, sinovlarni tahlil qilish, nuqsonlar va buyurtmachilar shikoyatlarining tahlili).

5. 1980-yildan boshlab – sifatni ta'minlash ishlarini korxonaning strategiyasiga aylantirish.

Sertifikatlashtirish darajalari. Sertifikatlashtirish quyidagi uch darajadan iborat:

1. Alohida olingan mahsulotni sertifikatlashtirish. 2. Ishlab chiqarish texnologik jarayonni sertifikatlashtirish. 3. Sifatning ishlab chiqarish tizimini sertifikatlashtirish. Alohida mahsulot, masalan, chilangarlik ishlarini bajarish uchun bolg'a, egov sertifikatlashtirilishi mumkin. Agar barcha sotiladigan dastalanuvchi buyumlar uchun sertifikatlar mavjud bo'lsa, alohida bog'lamlardan va qismlardan yig'ilgan buyum, masalan, dvigatel uchun sertifikat olishi mumkin. Texnologik jarayon, bu jarayonlarning majmui, mahsulotning sifatini ta'minlash tizimi uchun sertifikat olish mumkin. Oxirgisi sertifikatlashtirishning yuqori darajasi hisoblanadi. Sertifikatlashtirish turli chizmalarda, ishlab chiqaruvchining turli darajadagi javobgarligida amalga oshirilishi mumkin. Ixtiyoriy va majburiy sertifikatlashtirish farqlanadi.

O'zbekiston Respublikasining «Mahsulotlar va xizmatlarni sertifikatlashtirish to'g'risida»gi Qonuni

Mazkur Qonun 1993-yil 28-dekabrda qabul qilingan bo'lib, 4 bob 23 moddadan iborat. U O'zbekiston Respublikasida mahsulotlar, xizmatlar va boshqa obyektlarni sertifikatlashtirishning huquqiy, iqtisodiy va tashkiliy

asoslarini, shuningdek, sertifikatlashtirish ishtirokchilarining huquqlari, majburiyatlari va javobgarligini belgilab beradi.

Qonunda quyidagi **asosiy tushunchalar** ishlatiladi:

– «sertifikatlashtirishning milliy tizimi» – davlat miqyosida amal qiladigan, sertifikatlashtirish o'tkazishda o'z tartib va boshqaruv qoidalariga ega bo'lgan tizim;

– «mahsulotlarni sertifikatlashtirish» – mahsulotlarning belgilangan talablarga muvofiqligini tasdiqlashga oid faoliyat;

– «muvofiqlik sertifikati» – sertifikatlangan mahsulotning belgilangan talablarga muvofiqligini tasdiqlash uchun sertifikatlashtirish tizimi qoidalariga binoan berilgan hujjat;

– «muvofiqlik belgisi» – muayyan mahsulot yoxud xizmat aniq standartga yoki boshqa me'yoriy hujjatga mos ekanligini ko'rsatish uchun mahsulotga yoxud ko'rsatilgan xizmatga doir hujjatga qo'yiladigan, belgilangan tartibda ro'yxatga olingan belgi;

– «bir turdagi mahsulotlarni (ishlarni, xizmatlarni) sertifikatlashtirish tizimi» – ayni bir xil standartlar va qoidalar qo'llaniladigan muayyan mahsulotlar, ishlar yoki xizmatlarga taalluqli sertifikatlashtirish tizimi;

– «sinov laboratoriyasini akkreditatsiya qilish» – sinov laboratoriyasining (markazining) muayyan mahsulot sinovini yoki muayyan sinov turini amalga oshirishga doir vakolatlarining rasmiy e'tirofi.

– «sifat bo'yicha ekspert-auditor» – qonun hujjatlarida belgilangan tartibda akkreditatsiya qilingan, sertifikatlashtirish, akkreditatsiya qilish va tekshirish sohasidagi ishlarni olib borish uchun tegishli malakasi bo'lgan mutaxassis;

– «sertifikatlashtirish sohasidagi tekshiruv organi» – belgilangan tartibda akkreditatsiya qilingan, sertifikatlangan mahsulot va sifatni boshqarish tizimini baholashni sertifikatlashtirish organlari topshirig'iga binoan amalga oshiruvchi organ;

– «nazorat yo'sinidagi tekshiruv» – belgilangan talablarga muvofiqligini sertifikatlashtirish va akkreditatsiya qilish chog'ida tasdiqlash maqsadida sertifikatlangan mahsulot, sifatni boshqarish tizimini yoki ishlab chiqarishni, sertifikatlashtirish organlari, sinov laboratoriyalari (markazlari) faoliyatini takroriy baholash taomili.

Sertifikatlashtirishning maqsad va vazifalari:

– odamlarning hayoti, sog'lig'i, yuridik va jismoniy shaxslarning mol-mulki hamda atrof-muhit uchun xavfli bo'lgan mahsulotlar realizatsiya qilinishini nazorat etib borish;

– mahsulotlarning jahon bozorida raqobat qila olishini ta'minlash;

– mamlakat korxonalari, qo'shma korxonalar va tadbirkorlar xalqaro miqyosdagi iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy hamkorlikda va xalqaro savdo-sotiqda ishtirok etishlari uchun sharoit yaratish;

– iste'molchini tayyorlovchining (sotuvchining, ijrochining) vijdonsizligidan himoya qilish;

– mahsulot tayyorlovchisi (sotuvchisi, ijrochisi) ta'kidlagan sifat ko'rsatkichlarini tasdiqlash.

Sertifikatlashtirish majburiy va ixtiyoriy tusda bo'ladi.

Sertifikatlashtirish to'g'risidagi qonun hujjatlari. Sertifikatlashtirish sohasidagi munosabatlar mazkur Qonun va unga muvofiq chiqariladigan O'zbekiston Respublikasining boshqa qonun hujjatlari bilan, Qoraqalpog'iston Respublikasida esa – Qoraqalpog'iston Respublikasining qonun hujjatlari bilan ham tartibga solinadi.

Xalqaro shartnomalar va bitimlar. Basharti, xalqaro shartnoma yoki bitimda sertifikatlashtirish to'g'risidagi qonun hujjatlarida nazarda tutilganidan o'zgacha qoidalar belgilangan bo'lsa, u holda xalqaro shartnoma yoki bitimning qoidalari qo'llaniladi.

O'zbekiston Respublikasining sertifikatlashtirish organlari. O'zbekiston standartlashtirish, metrologiya va sertifikatlashtirish agentligi («O'zstandart» agentligi) O'zbekiston Respublikasining milliy sertifikatlashtirish organidir.

«O'zstandart» agentligi:

– sertifikatlashtirish sohasida davlat siyosatini amalga oshiradi, sertifikatlashtirish o'tkazish yuzasidan umumiy qoidalarni belgilaydi, ular to'g'risida rasmiy axborotlar e'lon qilib boradi;

– sertifikatlashtirish tizimini takomillashtirish dasturlarining loyihalarini ishlab chiqadi hamda ularni Hukumat muhokamasiga taqdim etadi;

– O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi bilan kelishgan holda sertifikatlashtirishning xalqaro tizimlariga qo'shilish to'g'risida qarorlar qabul qiladi, shuningdek, sertifikatlashtirish natijalarini o'zaro e'tirof etish to'g'risida bitimlar tuzadi. sertifikatlashtirish masalalari bo'yicha boshqa davlatlar bilan o'zaro munosabatlarda va xalqaro tashkilotlarda O'zbekiston Respublikasi nomidan ish ko'radi;

– majburiy ravishda sertifikatlanadigan mahsulotlarning ro'yxatini belgilaydi va uni O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tasdig'iga kiritadi;

– bir turdagi mahsulotlarni sertifikatlashtirish organlarini, sinov laboratoriyalarini (markazlarini), sertifikatlashtirish sohasidagi tekshiruv organlarini, shuningdek, sifat bo'yicha ekspert-auditorlarni akkreditatsiya qiladi;

– sertifikatlangan mahsulotlarning, sifatni boshqarish tizimlarining, akkreditatsiya qilingan sertifikatlashtirish organlarining, sinov laboratoriyalarining (markazlarining), sifat bo'yicha ekspert-auditorlarning Davlat reyestrini yuritadi;

– bir turdagi mahsulotlarni sertifikatlashtirishga akkreditatsiya qilingan organlar va sinov laboratoriyalari (markazlari) sertifikatlashtirish qoidalariga rioya etishi ustidan va sertifikatlangan mahsulotlar ustidan davlat tekshiruvi va nazoratini amalga oshiradi;

– qonun hujjatlarining normalari buzilganligi uchun muvofiqlik sertifikatlari va muvofiqlik belgilarini bekor qiladi hamda amal qilishini to'xtatib qo'yadi, sertifikatlashtirish organlarining akkreditatsiya qilinganlik

to‘g‘risidagi guvohnomalarini bekor qiladi, sinov laboratoriyalarining (markazlarining) faoliyatini tugatadi.

«O‘zstandart» agentligining sertifikatlashtirish sohasidagi faoliyatini moliyaviy ta’minlash manbayi — davlat budjeti mablag‘i, shuningdek, «O‘zstandart» agentligi ko‘rsatayotgan xizmat uchun olinadigan haqdan iborat.

Bir turdagi mahsulotlarni sertifikatlashtirishga akkreditatsiya qilingan organlar:

— bir turdagi mahsulotlarni sertifikatlashtirish tizimlarini tuzadilar va ularning amal qilishini ta’minlaydilar;

— sertifikatlashtirishni tashkil etadilar va o‘tkazadilar;

— milliy muvofiqlik sertifikatlarini rasmiylashtiradilar, beradilar yoki chet el muvofiqlik sertifikatlarini e’tirof etadilar;

— sertifikatlangan mahsulotlar ustidan nazoratni amalga oshiradilar.

Sinov laboratoriyalarini (markazlarini) va sertifikatlashtirish organlarini akkreditatsiya qilish bilan bog‘liq sarf-xarajatlarni arizachi qoplaydi.

Tegishli sertifikatlashtirish tizimi belgilagan tartibda akkreditatsiya qilingan sinov laboratoriyalari (markazlari) muayyan mahsulotlarning sinovini yoki muayyan sinov turini amalga oshiradilar hamda sertifikatlashtirish maqsadlari uchun bayonnomalar beradilar.

«O‘zstandart» agentligi o‘z vazifalarining bir qismini bir turdagi mahsulotlarni sertifikatlashtirish organlariga va sinov laboratoriyalariga (markazlariga) o‘tkazishga haqlidir.

Sertifikatlashtirish obyektlari va subyektlari. Mahsulotlar (shu jumladan, dasturiy va boshqa ilmiy-texnikaviy mahsulotlar), xizmatlar, shuningdek, sifat tizimlari sertifikatlashtirish obyektlari hisoblanadi.

«O‘zstandart» agentligining o‘zi, uning tomonidan akkreditatsiya qilingan yoki e’tirof etilgan sertifikatlashtirish organlari, sinov laboratoriyalari (markazlari), sertifikatlashtirish sohasidagi tekshiruv organlari, sifat bo‘yicha ekspert-auditorlar, shuningdek, mahsuloti sertifikatlashtirilishi lozim bo‘lgan korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, jismoniy shaxslar sertifikatlashtirish subyektlaridir.

Sertifikatlashtirish subyektlari — yuridik shaxslar sertifikatlashtirish milliy tizimi doirasida sertifikatlashtirish tizimlari tuzishlari mumkin. yuridik shaxslarning sertifikatlashtirish tizimlari «O‘zstandart» agentligi belgilagan tartibda davlat ro‘yxatidan o‘tkazilishi shart.

Muvofiqlik sertifikati va muvofiqlik belgisi. Mahsulotning belgilangan talablarga muvofiqligi tasdiqlanganda sertifikatlashtirish organi muvofiqlik sertifikatini beradi, tayyorlovchi ana shu sertifikat asosida muvofiqlik belgisini ishlatish huquqiga ega bo‘ladi.

Sertifikatlashtirish tizimida foydalaniladigan muvofiqlik sertifikatlarining, akkreditatsiya qilinganlik to‘g‘risidagi guvohnomalarning namunalari, milliy muvofiqlik belgisining shakllari va hajmlari «O‘zstandart» agentligi tomonidan tasdiqlanadi. Muvofiqlik sertifikatlari, muvofiqlik belgilari, sertifikatlashtirish organlari va sinov laboratoriyalarining (markazlarining) akkreditatsiya

qilinganlik to'g'risidagi guvohnomalari «O'zstandart» agentligi tomonidan belgilangan tartibda Davlat reyestridan o'tkazilishi shart.

Davlat reyestrida ro'yxatdan o'tkazilmagan muvofiqlik sertifikatlari, muvofiqlik belgilari, sertifikatlashtirish organlari va sinov laboratoriyalarining (markazlarining) akkreditatsiya qilinganlik to'g'risidagi guvohnomalari haqiqiy emas. Muvofiqlik sertifikatidan, muvofiqlik belgisidan foydalanish huquqini hamda sertifikatlashtirish organlari va sinov laboratoriyalarining (markazlarining) akkreditatsiya qilinganlik to'g'risidagi guvohnomalarini arizachi boshqa yuridik yoki jismoniy shaxsga berishi man etiladi.

Sertifikatlashtirish faoliyatini amalga oshirish. Bir turdagi mahsulotlarni sertifikatlashtirishga akkreditatsiya qilingan organlar va sinov laboratoriyalari (markazlari) qonun hujjatlarida belgilangan tartibda berilgan akkreditatsiya to'g'risidagi guvohnoma asosida sertifikatlashtirish faoliyatini hamda sertifikatlashtirish maqsadida sinovlar o'tkazish faoliyatini amalga oshiradilar. Mahsulotlar sertifikatlashtirilayotganda arizachiga sertifikatni yoki muvofiqlik belgisini qo'llash huquqi muvofiqlik sertifikatini bergan akkreditatsiya qilingan tegishli sertifikatlashtirish organi bilan tuzilgan bitim asosida beriladi.

Sertifikatlashtirish to'g'risida axborot. «O'zstandart» agentligi tayyorlovchilarni (ijrochilarni), sotuvchilarni, iste'molchilarni va boshqa manfaatdor shaxslarni sertifikatlashtirishning amaldagi tizimlari, ularning organlari, sinov laboratoriyalari (markazlari), ekspertlar to'g'risida, shuningdek, muvofiqlik sertifikatlari, muvofiqlik belgilari va ularni qo'llash qoidalari to'g'risida xabardor etib boradi.

Sertifikatlashtirish organlari arizachiga uning talabiga binoan mahsulotni sertifikatlashtirish uchun kerakli axborotni berishlari shart.

Arizachi sertifikatlashtirish organining talabiga binoan sertifikatlashtirish bilan bog'liq axborotni taqdim etishi shart, tijorat siri hisoblangan ma'lumotlar bundan mustasno.

Majburiy sertifikatlashtirishni joriy etish. Majburiy sertifikatlashtirishni o'tkazish ishlarini tashkil etish «O'zstandart» agentligi zimmasiga yoki uning topshirig'iga binoan boshqa sertifikatlashtirish organlariga (ularni albatta akkreditatsiya qilgan holda) yuklatiladi.

Sertifikatlashtirilishi shart bo'lgan mahsulotlarning ro'yxatini O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tasdiqlaydi.

Odamlarning hayoti, sog'lig'i, yuridik va jismoniy shaxslarning mol-mulkiga hamda atrof-muhitga zarar yetkazishi mumkin bo'lgan mahsulotlarni tayyorlash, ulardan foydalanish, ularni tashish yoki saqlash xavfsizligini ta'minlovchi talablar bo'lmagan taqdirda, «O'zstandart» agentligi davlat boshqaruvining tegishli organlari bilan birgalikda bunday talabnomalarning kechiktirmay ishlab chiqilishi va amalga kiritilishini ta'minlaydi.

Majburiy sertifikatlashtirishni o'tkazish shartlari. Majburiy sertifikatlashtirish ishlab chiqarishni tekshirishni, mahsulot xususiyati normativ

(me'yoriy) hujjatlar talablariga muvofiqligini aniqlash uchun uni sinashni, nazorat yo'sinidagi tekshiruvni va sertifikatlangan mahsulot ustidan nazoratni o'z ichiga oladi. Sinovlar akkreditatsiya qilingan sinov laboratoriyalari (markazlari) tomonidan tegishli normativ hujjatlarda belgilangan usullarda, bunday hujjatlar bo'lmagan taqdirda esa tegishli sertifikatlashtirish organlari ishlab chiqqan usullarda amalga oshiriladi.

Majburiy sertifikatlashtirish ishlari uchun arizachi qonun hujjatlarida belgilab qo'yilgan tartibda haq to'laydi.

Arizachi o'z mahsulotini majburiy sertifikatlashtirishdan o'tkazishga sarflagan mablag'lar summasi shu mahsulot tannarxiga qo'shiladi.

Majburiy sertifikatlashtirilishi lozim bo'lgan, ammo muvofiqlik sertifikatiga ega bo'lmagan mahsulotni targ'ib qilish man etiladi.

Majburiy sertifikatlashtirilishi lozim bo'lgan mahsulotlarga qo'yiladigan talablar. Majburiy sertifikatlashtirilishi lozim bo'lgan mahsulotlar quyidagi hollarda:

– sertifikatlashtirishga taqdim etilmagan bo'lsa;

– sertifikatlashtirish talablariga muvofiq emasligi sababli sertifikatlashtirishdan o'tmagan bo'lsa;

– agar sertifikatning amal qilish muddati tugagan yoki uning amal qilishi to'xtatib qo'yilgan (bekor qilingan) bo'lsa, O'zbekiston Respublikasi hududida realizatsiya qilinishi mumkin emas.

Qonunga xilof tarzda muvofiqlik belgisi bosilgan mahsulotlarni realizatsiya qilish man etiladi.

Tayyorlovchilarning (tadbirkorlarning) mahsulotlarni majburiy sertifikatlashtirish vaqtidagi majburiyatlari:

– majburiy sertifikatlashtirilishi lozim bo'lgan mahsulotni sertifikatlashtirishga taqdim etish;

– sertifikatlangan mahsulotni sertifikatlash organlarining o'zi yoki ular e'tirof etgan organlar bergan sertifikat mavjud bo'lgan taqdirdagina realizatsiya qilishlari va uning normativ hujjatlar talablariga mos bo'lishini ta'minlash;

– sertifikatlangan mahsulotni, basharti, u normativ hujjat talablariga muvofiq kelmasa, shuningdek, sertifikatning amal qilish muddati tugagan yoxud uning amal qilishi sertifikatlashtirish organining qarori bilan to'xtatib qo'yilgan yoki bekor qilingan bo'lsa, realizatsiya qilishni to'xtatib qo'yishlari yoki tugatish;

– majburiy sertifikatlashtirilishi lozim bo'lgan mahsulotni sertifikatlashtiruvchi va sertifikatlangan mahsulotni nazorat qiluvchi organlarning mansabdor shaxslari o'z vakolatlarini moneliksiz bajarishlari uchun sharoit yaratish;

– sertifikatlangan mahsulot ishlab chiqarishning texnikaviy hujjatlariga yoki texnologik jarayoniga kiritilgan o'zgartishlar haqida sertifikatlashtirish organini belgilangan tartibda xabardor etish;

– ilova qilingan texnik hujjatda mahsulot muvofiq kelishi lozim bo'lgan sertifikatlashtirish to'g'risidagi ma'lumotlarni hamda normativ hujjatlarni

ko'rsatishlari va bu ma'lumotlarni iste'molchi (xaridor, buyurtmachi) e'tiboriga yetkazishni ta'minlash.

Chetdan olib kelinadigan va chetga olib chiqib ketiladigan mahsulotlarni majburiy sertifikatlashtirish. Majburiy sertifikatlashtirilishi lozim bo'lgan mahsulotlarni O'zbekiston Respublikasiga yetkazib berish uchun tuziladigan kontraktlar (shartnomalar) shartida mahsulotlarning belgilangan talablarga muvofiqligini tasdiqlovchi, «O'zstandart» agentligi tomonidan berilgan yoki e'tirof etilgan muvofiqlik sertifikatlari va muvofiqlik belgilari bo'lishi nazarda tutilishi kerak.

Milliy muvofiqlik sertifikatlari va muvofiqlik belgilari yoki boshqa davlatlarning «O'zstandart» agentligi tomonidan e'tirof etilgan muvofiqlik sertifikatlari va muvofiqlik belgilari arizachi (mahsulot yetkazib beruvchi) tomonidan bojxona nazorati organlariga yukka taalluqli bojxona deklaratsiyasi bilan birgalikda taqdim etiladi va ular mahsulotni respublika hududiga olib kirishga ruxsatnoma olish uchun zarur hujjatlar hisoblanadi.

Chetdan olib kelinayotgan mahsulotning xavfsiz ekanligini tasdiqlovchi hujjati bo'lmagan taqdirda bojxona nazorati organlari bu xususda «O'zstandart» agentligini xabardor etadilar hamda mahsulotni sertifikatlashtirishdan o'tkazish yoki chet el sertifikatini e'tirof etish to'g'risidagi masala sertifikatlashtirish milliy tizimi qoidalariga muvofiq hal etilgunga qadar bu mahsulotni chetdan olib kirishni taqiqlab qo'yadilar. Sertifikatlashtirilishi shart bo'lgan mahsulotlarni O'zbekiston Respublikasi hududidan olib chiqish tartibini O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi belgilaydi.

Majburiy sertifikatlashtirish ishlarining davlat tomonidan moliyaviy ta'minoti.

Quyidagi ishlar:

– sertifikatlashtirishni rivojlantirishning istiqbollarini, uni o'tkazish qoidalari va tavsiyalarini ishlab chiqish;

– sertifikatlashtirish sohasida rasmiy axborotlar bilan ta'minlash;

– xalqaro (mintaqaviy) sertifikatlashtirish tashkilotlari ishida qatnashish hamda chet el milliy sertifikatlashtirish organlari bilan birgalikda ishlash;

– sertifikatlashtirish yuzasidan xalqaro (mintaqaviy) qoidalar va tavsiyalar ishlab chiqish hamda ularni ishlab chiqishda qatnashish;

– sertifikatlashtirish yuzasidan umumdavlat ahamiyatiga molik ilmiy-tadqiqot ishlari va boshqa ishlar olib borish;

– sertifikatlashtirish qoidalariga rioya etilishi ustidan hamda sertifikatlangan mahsulot ustidan davlat tekshiruvi va nazorati olib borish ishlari davlat tomonidan moliyaviy ta'minlanadi.

Majburiy sertifikatlashtirish qoidalariga rioya etilishini davlat tomonidan tekshirish va nazorat qilish. Tayyorlovchilarning (tadbirkorlarning, sotuvchilarning, ijrochilarning) majburiy sertifikatlashtirish qoidalariga rioya etishlari ustidan davlat tekshiruvi va nazoratini «O'zstandart» agentligining davlat inspektorlari qonun hujjatlarida belgilab qo'yilgan tartibda amalga oshiradi.

Nazorat yo'sinidagi tekshiruv. Sertifikatlangan mahsulot, sifatni boshqarish tizimlari, ishlab chiqarish, akkreditatsiya qilingan sinov laboratoriyalari (markazlari), sertifikatlashtirish organlari ustidan nazorat yo'sinidagi tekshiruvni sifat bo'yicha ekspert — auditorlar «O'zstandart» agentligi tomonidan belgilangan tartibda amalga oshiradi.

Ixtiyoriy sertifikatlashtirish. Har qanday mahsulot normativ hujjatlarning talablariga muvofiq ekanligini tasdiqlash uchun u yuridik va jismoniy shaxsning tashabbusi bilan ixtiyoriy sertifikatlashtirishdan o'tkazilishi mumkin.

Ixtiyoriy sertifikatlashtirishni amalga oshiruvchi subyektlar. Ixtiyoriy sertifikatlashtirishni «O'zstandart» agentligi belgilab qo'ygan tartibda akkreditatsiya qilingan yuridik va jismoniy shaxslar amalga oshirishga haqlidir.

Ixtiyoriy sertifikatlashtirish tizimlari. Akkreditatsiya qilingan organlar «O'zstandart» agentligi bilan kelishgan holda sertifikatlashtirish qoidalari va tartibini belgilovchi ixtiyoriy sertifikatlashtirish tizimlarini belgilaydilar.

Mazkur Qonunni qo'llash bilan bog'liq nizolarni ko'rib chiqish. Mazkur Qonunni qo'llash bilan bog'liq nizolar sud tomonidan O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlarida belgilab qo'yilgan tartibda ko'rib chiqiladi.

Shikoyatlarni ko'rib chiqish. Sertifikatlashtirish natijalaridan norozi bo'lgan taqdirda manfaatdor tomon «O'zstandart» agentligining Shikoyatlarni ko'rib chiqish kengashiga murojaat etishga haqlidir.

Shikoyatlarni qarab chiqish kengashi to'g'risidagi nizomni «O'zstandart» agentligi ishlab chiqadi va tasdiqlaydi.

«O'zstandart» agentligining Shikoyatlarni ko'rib chiqish kengashi sertifikatlashtirish organlari va sinov laboratoriyalarining (markazlarining) qarorlari ustidan berilgan shikoyat arizalarini ko'rib chiqadi.

Shikoyat arizalari ikki hafta ichida ko'rib chiqiladi.

«O'zstandart» agentligining, shikoyatlarni ko'rib chiqish kengashining qarorlari ustidan qonun hujjatlarida belgilangan tartibda sudga shikoyat qilish mumkin.

Sertifikatlashtirish organlari va sinov laboratoriyalarining (markazlarining) javobgarligi.

Sertifikatlashtirish organi:

— muvofiqlik sertifikatini asossiz va qonunga xilof tarzda berganlik uchun;

— arizachiga nisbatan qonunga xilof xatti-harakatlar qilganlik uchun;

— arizachining tijorat siri hisoblangan ma'lumotlarni oshkor etganlik uchun javobgar bo'ladi.

Akkreditatsiya qilingan sinov laboratoriyasi (markazi) sertifikatlashtirish organiga sinovlarning natijalari haqida noto'g'ri ma'lumot berganlik uchun javobgar bo'ladi. Sertifikatlashtirish organlari va sinov laboratoriyalari (markazlari) aytib o'tilgan xatti-harakatlar natijasida arizachiga yetkazilgan zararning o'rnini qonun hujjatlarida belgilangan tartibda to'la hajmda qoplashlari shart.

Tayyorlovchilarning (tadbirkorlarning) majburiy sertifikatlashtirish qoidalarini buzganlik uchun javobgarligi. Tayyorlovchilar (tadbirkorlar)

majburiy sertifikatlashtirish qoidalarini buzganlik uchun qonun hujjatlariga muvofiq javobgar bo'ladilar.

Majburiy sertifikatlashtirilishi lozim bo'lgan, ammo sertifikatlanmagan mahsulotni realizatsiya qilganlik uchun tayyorlovchiga (tadbirkorga) realizatsiya qilingan mahsulot qiymati miqdorida jarima solinadi. Jarima sud qaroriga asosan, tayyorlovchi (tadbirkor) sodir etilgan huquqbuzarlikdagi aybiga iqror bo'lgan va jarimani ixtiyoriy ravishda to'lagan taqdirda esa, majburiy sertifikatlashtirish qoidalariga rioya etilishi ustidan nazorat qilish qonun hujjatlari bilan zimmasiga yuklangan davlat boshqaruvi organlari mansabdor shaxslarining qaroriga binoan undiriladi. Tayyorlovchining (tadbirkorning) oxirgi hisobot sanasidagi joriy aktivlari summasining jami yigirma foizidan ortiq miqdorda jarima undirish unga undiriladigan summani undirish to'g'risida qaror qabul qilingan kundan e'tiboran olti oy mobaynida oyma-oy bo'lib to'lash imkoni berilgan holda amalga oshiriladi. Jarimaning to'lanishi tayyorlovchini (tadbirkorni) majburiy sertifikatlashtirish o'tkazishdan ozod qilmaydi.

O'zbekiston Respublikasining «Metrologiya to'g'risida»gi Qonuni

Ushbu qonun 1993-yil 28-dekabrda qabul qilingan bo'lib, 5 bo'lim, 21 moddadan iborat. **Qonunda qo'llaniladigan asosiy tushunchalar:**

– «metrologiya» – o'lchovlar, ularning yagona birlikda bo'lishini ta'minlash usullari va vositalari hamda talab qilinadigan aniqlikka erishish yo'llari haqidagi fan;

– «yagona o'lchov birligi» – o'lchovlarning natijalari qonunlashtirilgan birliklarda aks ettirilgan va xatoliklari berilgan ehtimollikda ma'lum bo'lgan o'lchov holati;

– «o'lchov vositasi» – o'lchovlar uchun foydalaniladigan va normalangan metrologik xususiyatga ega bo'lgan texnika vositasi;

– «birlik etaloni» – fizik o'lcham birligini boshqa o'lchov vositalariga o'tkazish maqsadida uni qayta hosil qilish va saqlash uchun mo'ljallangan o'lchov vositasi;

– «davlat etaloni» – vakolat berilgan milliy organning qarori bilan O'zbekiston Respublikasi hududida o'lchov birligining o'lchami sifatida e'tirof etilgan etalon;

– «metrologiya xizmati» – davlat organlari va yuridik shaxslarning metrologiya xizmatlari tarmog'i hamda ularning o'lchovlar yagona birlikda bo'lishini ta'minlashga qaratilgan faoliyati;

– «davlat metrologiya nazorati» – metrologiya qoidalariga rioya etilishini tekshirish maqsadida davlat metrologiya xizmati organlari amalga oshiradigan faoliyat;

– «o'lchov vositalarini tekshiruvdan o'tkazish» – o'lchov vositalarining belgilab qo'yilgan texnik talablarga muvofiqligini aniqlash va tasdiqlash

maqsadida davlat metrologiya xizmati organlari (vakolat berilgan boshqa organlar, tashkilotlar) tomonidan bajariladigan operatsiyalar majmui;

– «o'lchov vositalarini kalibrlash» – metrologik jihatlarning haqiqiy qiymatlarini va o'lchov birliklarining qo'llashga yaroqliligini aniqlash hamda tasdiqlash maqsadida kalibrlash laboratoriyasi bajaradigan operatsiyalar majmui;

– «o'lchov vositalarini metrologik attestatsiya qilish» – yagona namunalarda ishlab chiqariladigan (yoki O'zbekiston hududiga yagona namunalarda olib kiriladigan) o'lchov vositalarining xossalarini sinchiklab tadqiq etish asosida ular qo'llanish uchun haqqoniy ekanligining metrologiya xizmati tomonidan e'tirof etilishi;

– «metrologiya xizmatlari, markazlari, laboratoriyalarini akkreditatsiya qilish» – o'lchovlarning yagona birligini ta'minlash ishlarini akkreditatsiya qilishni belgilangan sohada o'tkazishga metrologiya xizmatlari, markazlari, laboratoriyalarining vakolatli ekanligining rasmiy e'tirof etilishi;

– «o'lchov vositalarini kalibrlash huquqiga ega bo'lishi uchun yuridik shaxslar metrologiya xizmatini akkreditatsiya qilish» – yuridik shaxslar metrologiya xizmatining belgilangan sohada o'lchov vositalarini kalibrlashdan o'tkazishga vakolatli ekanligining rasmiy e'tirof etilishi;

– «o'lchovlarning bajarilish uslubiyotlarini metrologik attestatsiya qilish» – o'lchovlarni bajarish uslubiyotining unga qo'yilgan metrologiya talablariga mosligini baholash hamda tasdiqlash maqsadida tadqiqot o'tkazish;

– «o'lchovlarning bajarilish uslubiyoti» – operatsiyalar va qoidalar majmui bo'lib, ularning bajarilishi xatolari ma'lum bo'lgan o'lchov natijalari olishni ta'minlaydi.

Metrologiya to'g'risidagi qonun hujjatlari ushbu Qonundan va O'zbekiston Respublikasining o'zga qonun hujjatlaridan iboratdir.

Qoraqalpog'iston Respublikasida metrologiya sohasidagi munosabatlar Qoraqalpog'iston Respublikasi qonun hujjatlari bilan ham tartibga solinadi.

Xalqaro shartnomalar va bitimlar. Basharti xalqaro shartnomada yoki bitimda O'zbekiston Respublikasining metrologiya to'g'risidagi qonun hujjatlaridagidan o'zgacha qoidalar belgilangan bo'lsa, xalqaro shartnoma yoki bitim qoidalari qo'llanadi.

Metrologiyaga oid faoliyatni davlat tomonidan boshqarish. Metrologiyaga oid faoliyatni davlat tomonidan boshqarishni metrologiya bo'yicha milliy organ – O'zbekiston standartlashtirish, metrologiya va sertifikatlashtirish agentligi («O'zstandart» agentligi) amalga oshiradi.

«O'zstandart» agentligi vakolatiga:

– metrologiya sohasida yagona davlat siyosatini amalga oshirish, metrologiyaga oid faoliyatni mintaqalararo va tarmoqlararo muvofiqlashtirish;

– milliy etalonlarni yaratish, tasdiqlash, saqlash va qo'llab-quvvatlash hamda ularning xalqaro darajada solishtirilishini ta'minlash qoidalarini belgilash;

– o'lchov vositalari, usullari va natijalariga qo'yiladigan umumiy metrologik talablarni aniqlash;

– davlat metrologiya tekshiruvi va nazoratini amalga oshirish;

– metrologiya masalalari bo'yicha normativ hujjatlarni, shu jumladan, davlatning boshqa boshqaruv organlari bilan hamkorlikda O'zbekiston Respublikasining butun hududida majburiy kuchga ega bo'lgan normativ hujjatlarni qabul qilish;

– metrologiya sohasida ilmiy va muhandis-texnik kadrlar tayyorlash;

– O'zbekiston Respublikasining metrologiya sohasidagi xalqaro shartnomalariga rioya etilishi ustidan nazoratni amalga oshirish;

– metrologiya masalalari bo'yicha xalqaro tashkilotlar faoliyatida qatnashish;

– O'zbekiston Respublikasining o'lchovlarning yagona birlikda bo'lishini ta'minlash tizimi faoliyat olib borishi va rivojlanishini hamda uning xalqaro o'lchov tizimi va boshqa mamlakatlarning o'lchovlar tizimlari bilan uyg'unlashuvini ta'minlash;

– iste'molchilar huquqlarini, fuqarolarning sog'lig'i va xavfsizligini, atrof-muhitni hamda davlat manfaatlarini noto'g'ri o'lchov natijalarining salbiy oqibatlaridan muhofaza qilishga doir chora-tadbirlarni amalga oshirish kiradi.

O'lchovlarning yagona birlikda bo'lishini ta'minlashga oid normativ hujjatlar. O'lchovlarning yagona birlikda bo'lishini ta'minlashga oid, metrologiya normalari va qoidalarini belgilovchi hamda O'zbekiston Respublikasi hududida majburiy kuchga ega bo'lgan normativ hujjatlarni tasdiqlash va davlat ro'yxatidan o'tkazishni «O'zstandart» agentligi amalga oshiradi.

O'zbekiston Respublikasining korxonalari, tashkilotlari, davlat boshqaruv organlari, yuridik shaxslar birlashmalari metrologiya sohasidagi davlat metrologiya tekshiruvi va nazorati tatbiq etiladigan doiradan tashqaridagi normalar va qoidalarni belgilaydigan, o'lchovlarning yagona birlikda bo'lishini ta'minlashga oid, «O'zstandart» agentligi tomonidan tasdiqlangan normativ hujjatlarni aniqlashtiradigan va ularga zid bo'lmagan normativ hujjatlarni o'z vakolatlari doirasida ishlab chiqishlari hamda tasdiqlashlari mumkin.

Fizik o'lcham birliklari. O'zbekiston Respublikasida Xalqaro o'lchamlar tizimi (SI) ning fizik o'lcham birliklarini belgilangan tartibda qo'llashga yo'l qo'yiladi. Fizik o'lcham birliklarining nomi, belgisi, ularni yozish va qo'llash qoidalari «O'zstandart» agentligining taqdimnomasiga binoan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan tasdiqlanadi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi Xalqaro o'lchamlar tizimiga kiritilmagan o'lchamlarni qo'llashga ruxsat berishi mumkin.

Tashqi savdo faoliyatini amalga oshirish chog'ida kontrakt shartlariga muvofiq fizik o'lchamlarning o'zga birliklari ham ishlatilishi mumkin.

Fizik o'lchamlar birliklarining etalonlari. Fizik o'lchamlarning birliklari etalonlar vositasida saqlanadi va qayta tayyorlanadi. Etalonlarni yaratish, tasdiqlash, saqlash va qo'llash tartibini «O'zstandart» agentligi belgilaydi.

O'lchov vositalari. Foydalanishda bo'lgan o'lchov vositalari o'lchov natijalarining qonunlashtirilgan birliklarda belgilab qo'yilgan aniqlikda

bo'lishini ta'minlashi va qo'llash shartlariga mos kelishi lozim. Texnika vositalarini o'lchov vositalariga mansub deb topish mezonini «O'zstandart» agentligi belgilaydi.

O'lchovlarni bajarish uslubiyotlari. O'lchovlarni bajarish uslubiyotlari o'lchov natijalarining xatoliklarini baholashni o'z ichiga olishi va o'lchov o'tkazishning mavjud sharoitlarida belgilab qo'yilgan aniqlikni ta'minlashi lozim. O'lchovlar belgilangan tartibda attestatsiya qilingan o'lchovlarning bajarilish uslubiyotlariga muvofiq holda amalga oshirilishi lozim.

O'lchovlarni bajarish uslubiyotlarini ishlab chiqish va metrologik attestatsiya qilish tartibini «O'zstandart» agentligi belgilaydi.

O'zbekiston Respublikasi metrologiya xizmatining tuzilishi. O'zbekiston Respublikasi metrologiya xizmati davlat metrologiya xizmatidan va yuridik shaxslarning metrologiya xizmatlaridan tarkib topadi.

Davlat metrologiya xizmati. «O'zstandart» agentligi boshchilik qiladigan davlat metrologiya xizmatiga Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahridagi davlat metrologiya xizmati organlari kiradi.

Davlat metrologiya xizmati organlari davlat metrologiya tekshiruvi va nazoratini, shuningdek, faoliyatning boshqa turlarini amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshiradi.

Yuridik shaxslarning metrologiya xizmatlari. Yuridik shaxslarning metrologiya xizmatlari zarurat bo'lgan hollarda o'lchovlarning yagona birligini ta'minlash bo'yicha ishlarni bajarish va metrologiya nazoratini amalga oshirish uchun tuziladi.

Yuridik shaxslar metrologiya xizmatlarining huquq va burchlari davlat metrologiya xizmati organlari bilan kelishib olingan nizomlar bilan belgilanadi.

Davlat metrologiya tekshiruvi va nazoratini o'tkazish tartibi. Davlat metrologiya tekshiruvi va nazorati davlat metrologiya xizmati organlari tomonidan metrologiya normalari va qoidalariga rioya etilishini tekshirish maqsadida amalga oshiriladi.

Davlat metrologiya tekshiruvi va nazorati metrologiya sohasidagi qonun hujjatlari talablariga muvofiq amalga oshiriladi.

Davlat metrologiya tekshiruvi va nazoratining obyektlari:

— etalonlar;

— o'lchov vositalari;

— moddalar va materiallar tarkibi hamda xossalarining standart namunalari;

— axborot-o'lchov tizimlari;

— o'lchovlarni bajarish uslubiyotlari;

— metrologiya normalari va qoidalarida nazarda tutilgan boshqa obyektlar.

Davlat metrologiya tekshiruvi va nazorati tatbiq etiladigan doiralar:

— sog'liqni saqlash, veterinariya, atrof-muhitni muhofaza qilish;

— moddiy boyliklarni va energetika resurslarini hisobga olish;

– savdo-tijorat, bojxona, pochta va soliq operatsiyalarini o'tkazish, telekommunikatsiya xizmatlarini ko'rsatish;

– zaharli, yengil alangalanuvchan, portlovchi va radioaktiv moddalarni saqlash, tashish hamda yo'q qilib tashlash;

– davlat mudofaasini ta'minlash;

– mehnat xavfsizligini va transport harakati xavfsizligini ta'minlash;

– sertifikatlanadigan mahsulotning xavfsizligi va sifatini aniqlash;

– geodezik va gidrometeorologik ishlar;

– o'lchov vositalarini davlat sinovidan, tekshiruvdan, kalibrlashdan, ta'mirlash va metrologik attestatsiyadan o'tkazish;

– foydali qazilmalarni qazib olish;

– milliy va xalqaro sport rekordlarini ro'yxatga olish.

O'zbekiston Respublikasining normativ hujjatlariga binoan davlat metrologiya tekshiruvi va nazorati faoliyatning o'zga doiralariga nisbatan ham tatbiq etilishi mumkin.

Davlat metrologiya tekshiruvi va nazorati turlari. Davlat metrologiya tekshiruvi quyidagi tarzda amalga oshiriladi:

– o'lchov vositalarining turlarini sinash va tasdiqlash;

– o'lchov vositalarini hamda o'lchovlarning bajarilish uslubiyotlarini metrologik attestatsiya qilish;

– o'lchov vositalarini, shu jumladan, etalonlarni tekshiruvdan o'tkazish, kalibrlash;

– o'lchov vositalarini hamda o'lchovlarning bajarilish uslubiyotlarini sinash, tekshiruvdan o'tkazish, metrologik attestatsiya qilish, o'lchov vositalarini va metrologiya faoliyatining boshqa muayyan turlarini kalibrlash huquqiga ega bo'lishi uchun metrologiya xizmatlari, markazlari, laboratoriyalarini akkreditatsiya qilish;

– yuridik va jismoniy shaxslarning o'lchov vositalarini tayyorlash, realizatsiya qilish, ularning ijarasi bilan shug'ullanishga doir faoliyati litsenziyalanayotganda mazkur shaxslarning belgilangan metrologiya normalari va qoidalariga rioya etishlarini baholash hamda tasdiqlash;

– o'lchovlarning bajarilish sifatini va metrologiya faoliyatining boshqa turlarini baholash.

Davlat metrologiya nazorati:

– o'lchov vositalarini tayyorlash, ta'mirlash, ularning ijarasi bilan shug'ullanish, ularni realizatsiya qilish, ularning holati va qo'llanilishi (fizik o'lchamlar birliklari etalonlarini, moddalar va materiallar tarkibi hamda xossalarining standart namunalarini, o'lchov tizimlarini qo'shgan holda);

– o'lchovlarning bajarilish uslubiyotlarining qo'llanilishi;

– belgilangan metrologiya normalari va qoidalariga rioya etilishi hamda akkreditatsiya qilingan metrologiya xizmatlari, markazlari, laboratoriyalari faoliyati ustidan amalga oshiriladi.

Zarur hollarda «O'zstandart» agentligi qaroriga binoan metrologiya tekshiruvi va nazoratning boshqa turlari va shakllari ham belgilanishi mumkin.

O'lchov vositalarining turlarini tasdiqlash. Ko'rsatilgan doiralarda foydalaniladigan, ishlab chiqarilishi va import bo'yicha chetdan olib kelinishi lozim bo'lgan o'lchov vositalari davlat sinovlaridan (keyinchalik ularning turini tasdiqlash sharti bilan) yoki metrologik attestatsiyadan o'tkazilishi lozim.

O'lchov vositalarining davlat sinovlarini o'tkazish, turini tasdiqlash va Davlat reyestriga kiritishni «O'zstandart» agentligi amalga oshiradi.

Tasdiqlangan o'lchov vositalariga yoki ularning foydalanish hujjatlariga ishlab chiqaruvchi Davlat reyestri belgisini qo'yishi shart.

Boshqa davlatlarning o'lchov vositalarini sinash va metrologik attestatsiyalash natijalari tuzilgan shartnomalar hamda bitimlarga muvofiq e'tirof etiladi.

O'lchov vositalarini tekshiruvdan o'tkazish. Tekshiruvdan o'tkazilishi lozim bo'lgan o'lchov vositalari turkumlarining ro'yxati «O'zstandart» agentligi tomonidan tasdiqlanadi.

Yuridik shaxslarning akkreditatsiya qilingan metrologik xizmatlariga o'lchov vositalarini tekshiruvdan o'tkazish huquqi berilishi mumkin.

Boshqa davlatlarda amalga oshirilgan o'lchov vositalarini tekshirish natijalari xalqaro shartnomalar va bitimlar asosida e'tirof etiladi.

O'lchov vositalarini kalibrlash. Yuqorida ko'rsatib o'tilganlardan bo'lak sohalarda qo'llaniladigan va majburiy tekshiruvdan o'tkazilmaydigan o'lchov vositalari ularni ishlab chiqarish, realizatsiya qilish, ishlatish, ijaraga berish, ta'mirlashda va O'zbekiston Respublikasi hududiga olib kirishda kalibrlashdan o'tkazilishi mumkin. O'lchov vositalarini kalibrlash huquqi yuridik shaxslarning akkreditatsiya qilingan metrologiya xizmatlariga berilishi mumkin. Yuridik shaxslarning metrologiya xizmatlarini o'lchov vositalarini kalibrlash huquqiga ega bo'lishi uchun akkreditatsiya qilish tartibi va kalibrlashni o'tkazish tartibi «O'zstandart» agentligi tomonidan belgilanadi.

O'lchov vositalarini tayyorlash, realizatsiya qilish va ularning ijarasi bilan shug'ullanish uchun yuridik va jismoniy shaxslarning faoliyatiga litsenziya berish. Ko'rsatilgan doirada qo'llanilishi mumkin bo'lgan o'lchov vositalarini tayyorlash, realizatsiya qilish va ularning ijarasi bilan shug'ullanish qonun hujjatlariga muvofiq beriladigan litsenziya asosida yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan amalga oshiriladi.

Metrologiya ishlari va xizmatlarini amalga oshirish huquqi bilan ta'minlash uchun yuridik va jismoniy shaxslarni akkreditatsiya qilish. Normativ va texnik hujjatlarni metrologik ekspertiza qilish, o'lchovlarning bajarilish uslubiyotlarini metrologik attestatsiya qilish, ko'rsatilgan doirada qo'llanilishi va foydalanilishi mumkin bo'lgan o'lchov vositalarini tekshiruvdan o'tkazish, kalibrlash, ta'mirlash, sinash, metrologik attestatsiya qilishni amalga oshirish huquqi bilan ta'minlash uchun yuridik va jismoniy shaxslarni akkreditatsiya qilish «O'zstandart» agentligi tomonidan belgilangan tartibda amalga oshiriladi.

Metrologiya normalari va qoidalarini buzganlik uchun javobgarlik. Ushbu Qonunning qoidalari, shuningdek, metrologiya normalari va qoidalari buzi-

lishida aybdor bo'lgan O'zbekiston Respublikasining yuridik va jismoniy shaxslari, davlat boshqaruv organlari amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq javobgar bo'ladilar.

Davlat tomonidan moliyaviy ta'minlash.

Davlat tomonidan quyidagilar:

– metrologiyani rivojlantirish istiqbollarini ishlab chiqish;

– metrologiya sohasida rasmiy axborotlar bilan ta'minlash;

– metrologiya bo'yicha xalqaro, mintaqaviy tashkilotlarning ishida qatnashish va metrologiya bo'yicha chet el milliy xizmatlari bilan ishlar bajarish;

– metrologiya bo'yicha xalqaro, mintaqaviy normalar hamda qoidalarni ishlab chiqish va ishlab chiqishga qatnashish;

– metrologiya sohasidagi normativ hujjatlarni ishlab chiqish;

– metrologiya bo'yicha umumdavlat ahamiyatiga molik ilmiy-tadqiqot va boshqa ishlarni o'tkazish;

– o'lchovlarning yagona birligini ta'minlashga doir «O'zstandart» agentligi tomonidan tasdiqlanadigan normativ hujjatlarni ishlab chiqish;

– fizik o'lcham birliklarining etalonlarini va o'ta aniq namunaviy o'lchov vositalarini ishlab chiqish, takomillashtirish, yasash, saqlash, qo'llash, sotib olish va asrash, shuningdek, ularning xalqaro darajada solishtirilishini ta'minlash;

– moddalar va materiallar tarkibi hamda xossalarining standart namunalarini, shuningdek, moddalar va materiallarning fizik konstantalari hamda xossalariga oid standart spravka ma'lumotlari ishlab chiqish va joriy etish davlat tizimlarini rivojlantirishga doir ishlar;

– davlat metrologiya tekshiruvi va nazoratiga doir ishlar albatta budjetdan moliyaviy ta'minlanishi shart.

Metrologiya ishlari va xizmatlari uchun haq to'lash. O'lchov vositalarini sinash, tekshiruvdan o'tkazish, o'lchovlarning bajarilish uslubiyotlarini attestatsiya qilish, normativ va texnik hujjatlarni metrologik ekspertiza qilish, texnik jihatdan asosliligi hamda belgilangan metrologiya normalari va qoidalariga muvofiqligini baholash, o'lchovlarning bajarilish sifatini baholash bo'yicha yuridik hamda jismoniy shaxslarga ko'rsatilayotgan metrologiya ishlari va xizmatlari uchun, shuningdek, metrologiya faoliyatining davlat tomonidan moliyalashtirish sohasiga kirmaydigan turlari uchun manfaatdor shaxslar tomonidan haq tuziladigan shartnomalarning shartlariga muvofiq to'lanadi.

O'zbekiston Respublikasining «Standartlashtirish to'g'risida»gi Qonuni

«Standartlashtirish to'g'risida» gi qonun 1993-yil 28-dekabrda qabul qilingan bo'lib, 4 bo'lim, 12 moddadan iborat.

Standartlashtirishning asosiy maqsadlari:

– mahsulotlar, jarayonlar, ishlar va xizmatlarning aholining hayoti, sog'lig'i va mol-mulkiga, atrof-muhit uchun xavfsizligi, resurslarni tejash masalalarida iste'molchilar va davlat manfaatlarini himoya qilishdan;

– mahsulotlarning o'zaro almashinuvchanligini va bir-biriga mos kelishini ta'minlashdan;

– fan va texnika taraqqiyoti darajasiga, shuningdek, aholining hamda xalq xo'jaligining ehtiyojlariga muvofiq holda mahsulot sifatini hamda raqobat qila olish imkonini oshirishdan;

– barcha turdagi resurslar tejalishiga ko'maklashishdan, ishlab chiqarishning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarini yaxshilashdan;

– ijtimoiy-iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy dasturlar va loyihalarni amalga oshirishdan;

– tabiiy va texnogen falokatlar hamda boshqa favqulodda vaziyatlar yuzaga kelish xavf-xatarini hisobga olgan holda xalq xo'jaligi obyektlarining xavfsizligini ta'minlashdan;

– iste'molchilarni ishlab chiqarilayotgan mahsulot nomenklaturasi hamda sifati haqida to'liq va ishonchli axborot bilan ta'minlashdan;

– mudofaa qobiliyatini va safarbarlik tayyorgarligini ta'minlashdan;

– o'lchovlarning yagona birlikda bo'lishini ta'minlashdan iborat.

Davlat standartlashtirish tizimi. O'zbekiston Respublikasida standartlashtirish ishlarini o'tkazishning umumiy tashkiliy-texnik qoidalarini tartibga solib turuvchi davlat standartlashtirish tizimi faoliyat ko'rsatadi.

Standartlashtirish ishlarini tashkil etish, muvofiqlashtirish va ta'minlashni:

– xalq xo'jaligi tarmoqlarida – «O'zstandart» agentligi;

– qurilish, qurilish industriyasi sohasida, shu jumladan, loyihalash va konstruksiyalashda – O'zbekiston Respublikasi Davlat arxitektura va qurilish qo'mitasi;

– tabiiy resurslardan foydalanishni tartibga solish hamda atrof-muhitni ifloslanishdan va boshqa zararli ta'sirlardan muhofaza qilish sohasida – O'zbekiston Respublikasi Tabiatni muhofaza qilish davlat qo'mitasi;

– tibbiyot uchun mo'ljallangan mahsulotlar, tibbiy texnika buyumlari, dori vositalari sohasida, shuningdek, mamlakat sanoati ishlab chiqarayotgan, shu jumladan, import bo'yicha yetkazib berilayotgan mahsulotlardagi inson uchun zararli moddalar miqdorini aniqlash masalalarida – O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi;

– mudofaa qobiliyatini va safarbarlik tayyorgarligini ta'minlash, mudofaa ahamiyatiga molik mahsulotlar sohasida – O'zbekiston Respublikasi Mudofaa vazirligi amalga oshiradi.

Ushbu qonunga muvofiq davlat boshqaruv organlari o'z vakolatlari doirasida standartlar va texnik shartlarni, shuningdek, ushbu qonunni qo'llashga doir yo'riqnomalar va izohlarni ishlab chiqadilar, tasdiqlaydilar, nashr etadilar.

Standartlashtirish ishlarini o'tkazish. «O'zstandart» agentligi ushbu Qonunga muvofiq standartlashtirish ishlarini o'tkazishning umumiy qoidalarini, manfaatdor tomonlarning davlat boshqaruv organlari, jamoat birlashmalari bilan olib boradigan hamkorlikdagi ishining shakl va usullarini belgilaydi.

«O'zstandart» agentligi, O'zbekiston Respublikasi Davlat arxitektura va qurilish qo'mitasi, O'zbekiston Respublikasi Tabiatni muhofaza qilish davlat qo'mitasi, O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi va O'zbekiston Respublikasi Mudofaa vazirligi standartlashtirish ishlarini bajarishni o'z vakolatlari doirasida boshqa tashkilotlarga topshirishga haqlidir.

Standartlarni tasdiqlagan organlar standartlarga doir tarmoq axborot jamg'armalarini hosil qiladilar va yuritadilar hamda manfaatdor iste'molchilarni xalqaro (davlatlararo, mintaqaviy) standartlar, O'zbekiston Respublikasi standartlari, xorijiy mamlakatlarning milliy standartlariga doir axborotlar bilan, shuningdek, standartlashtirish sohasidagi xalqaro shartnomalar, texnik-iqtisodiy hamda ijtimoiy axborotlarning davlat klassifikatorlari, standartlashtirish qoidalari, normalari va tavsiyalariga oid axborotlar bilan ta'minlaydilar.

Standartlarni nashr qilish va qayta nashr etishni ularni tasdiqlagan organlar amalga oshiradilar.

Standartlashtirish to'g'risidagi qonun hujjatlari. Standartlashtirish to'g'risidagi qonun hujjatlari ushbu Qonundan va O'zbekiston Respublikasining boshqa qonun hujjatlaridan iboratdir. Qoraqalpog'iston Respublikasida standartlashtirish sohasidagi munosabatlar Qoraqalpog'iston Respublikasi qonun hujjatlari bilan ham tartibga solinadi.

Xalqaro shartnomalar va bitimlar. Basharti xalqaro shartnoma yoki bitimda O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlarida ta'riflanganidan o'zgacha qoidalar belgilangan bo'lsa, u holda xalqaro shartnoma yoki bitim qoidalari qo'llaniladi.

Normativ hujjatlarning toifalari va ularga qo'yiladigan asosiy talablar. O'zbekiston Respublikasida standartlashtirishga doir quyidagi toifadagi normativ hujjatlar qo'llaniladi:

- xalqaro (davlatlararo, mintaqaviy) standartlar;
- O'zbekiston Respublikasining davlat standartlari;
- tarmoq standartlari;
- texnik shartlar;
- korxona standartlari;
- xorijiy mamlakatlarning milliy standartlari;
- ma'muriy-hududiy standartlar.

Davlat yagona uzluksiz ta'lim tizimida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan tasdiqlanadigan davlat ta'lim standartlari ishlab chiqiladi. Standartlashtirishga doir normativ hujjatlar jumlasiga, shuningdek, standartlashtirish qoidalari, normalari, texnik-iqtisodiy axborot klassifikatorlari ham kiradi. Mazkur hujjatlarni ishlab chiqish va qo'llash tartibi «O'zstandart» agentligi tomonidan belgilanadi.

Xalqaro (davlatlararo, mintaqaviy) standartlar va xorijiy mamlakatlarning milliy standartlari, shuningdek, xalqaro qoidalar va normalar O'zbekiston Respublikasi ishtirok etgan shartnoma yoki bitimlarga muvofiq qo'llaniladi. Ushbu standartlar, qoidalar va normalarni respublika hududida qo'llash tartibini «O'zstandart» agentligi va davlat boshqaruvining boshqa organlari o'z vakolatlari doirasida belgilaydilar.

Standartlashtirishga doir normativ hujjatlar vatanimiz hamda chet el fan va texnikasining zamonaviy yutuqlariga asoslangan hamda O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlariga muvofiq bo'lishi lozim. Ular xalqaro savdo-sotiq uchun ortiqcha to'sqinliklarni vujudga keltirmasligi lozim.

Normativ hujjatlarsiz mahsulot ishlab chiqarish va realizatsiya qilishga yo'l qo'yilmaydi.

O'zbekiston Respublikasining manfaatlari himoya qilinishini va ishlab chiqarilayotgan mahsulotning raqobat qila olish imkonini ta'minlash uchun asosli hollarda standartlarda istiqbolga mo'ljallangan, an'anaviy texnologiyalarning imkoniyatlaridan ildamlashgan dastlabki talablar belgilab qo'yiladi.

Iste'molchilarga realizatsiya qilinadigan mahsulotga doir standartlar va ularga kiritilgan o'zgartirishlar «O'zstandart» agentligi organlarida haq olmasdan davlat ro'yxatidan o'tkazilishi lozim. «O'zstandart» agentligi organlarida ro'yxatdan o'tgan standartlashtirishga doir normativ hujjatlar davlat axborot jamg'armasini tashkil etadi.

Mahsulotning atrof-muhit, aholining hayoti, sog'lig'i va mol-mulkiga xavfsizligini ta'minlash uchun, texnikaviy va axborot jihatdan mahsulotning bir-biriga mos kelishi va o'zaro almashinuvchanligini, ularni nazorat qilish usullari birligi va tamg'alash birligini ta'minlash uchun standartlarda belgilanadigan talablar, shuningdek, O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari bilan belgilanadigan boshqa talablar davlat boshqaruv organlari, xo'jalik faoliyati subyektlari rioya etish uchun majburiydir. Standartlarda mahsulotni yaratish, ishlab chiqarish va yetkazib berish shartnomasiga kiritilgan, qonun hujjatlarida nazarda tutilgan o'zga talablar ham belgilab qo'yilishi mumkin.

Import mahsuloti, basharti u O'zbekiston Respublikasida amal qilayotgan standartlarning majburiy talablar qismiga muvofiqligi tasdiqlanmagan bo'lsa, yetkazib berilishi va belgilangan maqsadda ishlatilishi mumkin emas.

Standartlashtirishga doir normativ hujjatlarning sertifikatlashtirishda qo'llanilishi. Amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq majburiy sertifikatlashtirilishi lozim bo'lgan mahsulotni standartlashtirishga doir normativ hujjatlar sertifikatlashtirishni amalga oshirishda rioya etiladigan talablarni, shuningdek, ushbu talablarga muvofiqlikni nazorat qilish va sinash usullarini o'z ichiga olishi lozim. Ko'rsatib o'tilgan hujjatlar mahsulotning mazkur turini sertifikatlashtirish tizimida belgilangan qoida va tartiblarga muvofiq qo'llanilishi lozim.

Davlat nazorati organlari va obyektlari. Xo'jalik faoliyati subyektlari tomonidan standartlarning majburiy talablariga, standartlashtirishga taalluqli

boshqa qonun hujjatlariga rioya etilishi ustidan davlat nazoratini «O'zstandart» agentligi, O'zbekiston Respublikasi Davlat arxitektura va qurilish qo'mitasi, O'zbekiston Respublikasi Tabiatni muhofaza qilish davlat qo'mitasi, O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi va ularning hududiy organlari, O'zbekiston Respublikasi Mudofaa vazirligi, shuningdek, boshqa maxsus vakolatli davlat boshqaruv organlari o'z vakolatlari doirasida amalga oshiradi.

Idoraviy bo'ysunuvi va mulk shaklidan qat'i nazar, xo'jalik faoliyati subyektlarining, shuningdek, tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanayotgan jismoniy shaxslarning mahsuloti, shu jumladan, sertifikatlashtirilgan mahsulot (ishlab chiqish, tayyorlash, saqlash, tashish, foydalanish, ta'mirlash va chiqindini foydali suratda ishlatish bosqichlarida) davlat nazorati obyekti hisoblanadi.

Xo'jalik faoliyati subyektlari davlat nazoratini amalga oshirish uchun barcha zarur sharoitni yaratishlari shart.

Standartlarning majburiy talablariga rioya etilishi ustidan davlat nazoratini:

– standartlarni tekshirish va nazorat qilish hamda o'lchovlarning yagona birlikda bo'lishini ta'minlash bo'yicha O'zbekiston Respublikasi Bosh davlat inspektori;

– standartlarni tekshirish va nazorat qilish hamda o'lchovlarning yagona birlikda bo'lishini ta'minlash bo'yicha Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahar bosh davlat inspektorlari;

– standartlarni tekshirish va nazorat qilish hamda o'lchovlarning yagona birlikda bo'lishini ta'minlash bo'yicha davlat inspektorlari amalga oshiradilar.

Davlat inspektorlari, ularning huquqlari va javobgarligi. Standartlarning majburiy talablariga rioya etilishi ustidan davlat nazoratini amalga oshiradigan davlat inspektorlari davlat boshqaruv organlarining vakillari hisoblanadilar.

Davlat inspektori:

– xo'jalik faoliyati subyektining xizmat va ishlab chiqarish binolariga belgilangan tartibda kirish;

– xo'jalik faoliyati subyektidan davlat nazoratini o'tkazish uchun kerakli hujjatlar va ma'lumotlarni olish;

– davlat nazoratini o'tkazishda xo'jalik faoliyati subyektining texnika vositalaridan foydalanish va mutaxassislarni jalb etish;

– standartlashtirish bo'yicha amaldagi normativ hujjatlarga muvofiq standartlarning majburiy talablariga muvofiqligini tekshirish uchun mahsulotlarning namunalari hamda nusxalarini tanlab olishni o'tkazish, bunda ishlatib yuborilgan nusxalarning qiymati va sinovlarni (tahlillarni, o'lchovlarni) o'tkazish xarajatlari tekshirilayotgan xo'jalik faoliyati subyektlarining ishlab chiqarish chiqimlariga kiritiladi;

– mahsulotni yaratish, ishlab chiqarishga tayyorlash, realizatsiya qilish (yetkazib berish, sotish), undan foydalanish (uni ishlatish), mahsulotni saqlash, tashish va chiqindini foydali suratda ishlatish bosqichlarida, standartlar

majburiy talablarining aniqlangan buzilishlarini bartaraf etish to'g'risida ko'rsatmalar berish;

– xo'jalik faoliyati subyekti tekshiruvdan bo'yin tovlagan taqdirda mahsulotni realizatsiya qilishni man etish huquqiga ega.

Standartlarni tekshirish va nazorat qilish hamda o'lchovlarning yagona birlikda bo'lishini ta'minlash bo'yicha O'zbekiston Respublikasi bosh davlat inspektori, standartlarni tekshirish va nazorat qilish hamda o'lchovlarning yagona birlikda bo'lishini ta'minlash bo'yicha Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahar bosh davlat inspektorlari bundan tashqari:

– standartlarning majburiy talablari buzilganligi uchun xo'jalik faoliyati subyektlariga nisbatan jarimalar qo'llash to'g'risida qarorlar qabul qilish;

– standartlar buzilishida aybdor bo'lgan xo'jalik faoliyati subyektlarining mansabdor shaxslarini ma'muriy javobgarlikka tortish;

– tekshirilgan mahsulot standartlarning majburiy talablariga nomuvofiq bo'lgan hollarda uni ishlab chiqarishni taqiqlash yoki uni realizatsiya qilishni (yetkazib berishni, sotishni), undan foydalanishni (uni ishlatishni) to'xtatib qo'yish to'g'risida ko'rsatmalar berish;

– standartlarning majburiy talablariga nomuvofiq bo'lgan va davlat ro'yxatidan o'tkazilmagan import mahsulotni realizatsiya qilishni man etishda mutlaq huquqqa egadirlar.

Davlat inspektorlarining mahsulotni realizatsiya qilishni (yetkazib berishni, sotishni) man etish yoki to'xtatib qo'yish to'g'risidagi ko'rsatmasini buzganlik uchun xo'jalik faoliyati subyektlari O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlarida belgilangan tartibda jarima to'laydilar.

Jarima solish sud tomonidan, xo'jalik faoliyati subyekti sodir etilgan huquqbuzarlikdagi aybiga iqror bo'lgan va jarimani ixtiyoriy ravishda to'lagan taqdirda esa, O'zbekiston Respublikasi Bosh davlat inspektori, Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar, Toshkent shahar bosh davlat inspektorlari tomonidan amalga oshiriladi. Xo'jalik faoliyati subyektlari berilgan ko'rsatmalar va qarorlarni bajarmagan taqdirlarida davlat inspektorlari zarur materiallarni prokuratura organlariga yoki sudga oshiradilar. Davlat inspektorlari zimmalariga yuklangan majburiyatlarni bajarmagan yoki lozim darajada bajarmagan, davlat yoki tijorat sirini oshkor qilgan taqdirlarida qonun hujjatlarida belgilangan javobgarlikka tortiladilar.

Standartlashtirish to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzganlik uchun javobgarlik. Ushbu Qonun qoidalari buzilishida aybdor bo'lgan yuridik va jismoniy shaxslar, shuningdek, davlat boshqaruv organlarining mansabdor shaxslari amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq javobgarlikka tortiladilar.

Davlat yo'li bilan standartlashtirish va nazorat qilishga doir ishlarning moliyaviy ta'minoti.

Standartlashtirish va nazorat qilishga doir ishlar, xususan:

– xalqaro (davlatlararo, mintaqaviy) standartlarni, standartlashtirish qoidalari, normalari va tavsiyalarini ishlab chiqish yoki ishlab chiqishda ishtirok etish;

– aniq standartlashtirish obyektlari bo'yicha qonun hujjatlarini ishlab chiqish, shuningdek, standartlarning tarkibiy tashkiliy-texnik va umumtexnik majmuilarini ishlab chiqish va ularning amal qilishini ta'minlash;

– texnik-iqtisodiy axborot klassifikatorlarini ishlab chiqish, ular to'g'risida rasmiy axborot tayyorlash va nashr etish, shuningdek ularni barcha manfaatdor foydalanuvchilarga yuborish;

– standartlashtirish bo'yicha umumdavlat ahamiyatiga molik ilmiy-tadqiqot va boshqa ishlarni olib borish;

– standartlarning majburiy talablariga rioya etilishi ustidan davlat nazoratini olib borish;

– standartlar fondini, texnik-iqtisodiy axborotlar klassifikatorlarini, xalqaro (davlatlararo, mintaqaviy) standartlarni, standartlashtirish qoidalari, normalari va tavsiyalarini, xorijiy mamlakatlarning milliy standartlarini, shuningdek, standartlarga muvofiqlik belgisi bilan tamg'alangan mahsulot va xizmatlar Davlat reyestrini shakllantirish hamda yuritish;

– standartlashtirish sohasida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi aniqlaydigan o'zga ishlar davlat yo'li bilan moliyaviy ta'minlanishi shart.

Nashr qilingan (qayta nashr etilgan) standartlarni, texnik-iqtisodiy axborot klassifikatorlarini, mahsulot va xizmatlar Davlat reyestriga kiritilgan, standartlarga muvofiqlik belgisi bilan tamg'alangan mahsulot va xizmatlarning nashr qilingan (qayta nashr etilgan) katalogini sotishdan belgilangan tartibda olinadigan mablag'lar, shuningdek, ushbu Qonun qoidalarini buzganlik uchun undiriladigan jarima mablag'larining O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi belgilaydigan tartibda davlat nazorati organlariga yo'llanadigan qismi ham standartlashtirish, standartlarning majburiy talablariga rioya etilishi ustidan davlat nazoratiga doir ishlarni moliyaviy ta'minlash manbalari bo'lishi mumkin.

Respublika budjeti mablag'laridan to'liq yoki qisman ta'minlanadigan davlat dasturlarini ishlab chiqishda mahsulot sifatini normativ jihatdan ta'minlash bo'limlari nazarda tutilishi lozim.

Standartlar qo'llanilishini rag'batlantirish. Davlat standartlarga, shu jumladan, istiqbolga mo'ljallangan, an'anaviy texnologiyalarning imkoniyatlaridan ildamlashgan dastlabki talablarni o'z ichiga olgan standartlarga muvofiqlik belgisi bilan tamg'alangan mahsulotni ishlab chiqaradigan xo'jalik faoliyati subyektlari iqtisodiy qo'llab-quvvatlanishi va rag'batlantirilishini kafolatlaydi. Mahsulot ishlab chiqarishni amalga oshirayotgan va mahsulotlarni standartlarga muvofiqlik belgisi bilan tamg'alash huquqini olgan xo'jalik faoliyati subyektlarini iqtisodiy qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish chora-tadbirlari O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan belgilanadi.

Xalqaro standartlashtirish tashkilotining standartlari

Xalqaro standartlashtirish tashkilotining ISO – 9000 seriyasidagi standartlari sifatni boshqarish bo'yicha milliy tashkilotlarning tajribalarini

umumlashtiradi. U ixtiyoriy korxonaning barqaror sifatga erishishi uchun asos hisoblanadi.

Xalqaro standartlarning ISO – 9000 seriyasi quyidagi hujjatlarni o'z ichiga oladi:

1) ISO – 8402, sifat bo'yicha asosiy atamalarning lug'atidan iborat; 2) ISO – 9000, bu seriyadagi standartlarni tanlash va qo'llash bo'yicha boshqaruv ko'rsatmalarini o'z ichiga oladi; 3) ISO – 9001, 9002, 9003 mahsulot hayot davrining turli bosqichlarida sifatni ta'minlash tizimlarining modellari va talablarini ifodalaydi; 4) ISO – 9004 sifatni umumiy boshqarish va sifat tizimining elementlari bo'yicha tavsiyalarni o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarilayotgan mahsulotning muayyan davrda bozor talablariga javob berishi, raqobatbardosh bo'lishi uchun ishlab chiqaruvchi korxona sifat tizimini tatbiq qilishga intilishi va uni kerakli darajada ushlab turishi lozim. Mahsulotning sifatini ta'minlash uchun korxona faoliyatini shunday tashkil qilish kerakki, bunda mahsulot (xizmat)lar ning sifatiga ta'sir ko'rsatuvchi barcha omillar nazorat ostida bo'lsin.

Bozor sharoitlarida sifat tizimi shunday tanlanishi kerakki, bunda korxona nafaqat iste'molchilarning so'rovlarini qondirsin, balki o'zining qiziqishlarini ham himoya qila olsin. Sifatni boshqarish tuzilmasini to'g'ri tanlab, rahbariyat xarajatlarning tavakkalchiligini kamaytirishi va ayni vaqtda ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifatini va unga bog'liqlikda o'zining foydasini doimiy oshirishi mumkin.

9.1-rasmda keltirilgan chizmada ISO – 9000 standartlari oilasining ro'yxati keltirilgan va o'zaro aloqalari ko'rsatilgan.

ISO – 9000-2. ISO – 9001, ISO – 9002 va ISO – 9003 ni qo'llash yuzasidan umumiy rahbarlik ko'rsatmalari.

ISO – 9000-4 (MEK 300-1). Ishonchlilik dasturini boshqarish bo'yicha rahbarlik.

ISO – 9000-4. Sifatni yaxshilash bo'yicha boshqaruv ko'rsatmalari.

ISO – 10005. Sifat dasturi bo'yicha boshqaruv ko'rsatmalari.

ISO – 10006. Loyihani boshqarishda sifat bo'yicha boshqaruv ko'rsatmalari.

ISO – 10007. Konfiguratsiyani boshqarish bo'yicha boshqaruv ko'rsatmalari.

ISO – 10012-1. O'lchash jihozining metrologik yaroqliligini tasdiqlash tizimi.

ISO/PMS – 10012-12. O'lchash jarayonini boshqarish.

ISO – 10013. Sifatga rahbarlikni ishlab chiqish bo'yicha boshqaruv ko'rsatmalari.

ISO/PMS – 10014. Sifatning iqtisodiy jihatlarini boshqarish bo'yicha boshqaruv ko'rsatmalari.

ISO/PSK – 10015. Xodimlarni uzluksiz o'qitish va tayyorlash bo'yicha boshqaruv ko'rsatmalari.

ISO/RP – 10016. Nazorat va sinovlarning bayonnomalari. Natijalarni taqdim etish.

ISO/RP – 10017. ISO – 9000 standartlari oilasida statistik usullardan foydalanish bo'yicha rahbarlik.

Sifat tizimlarining amal qilinishi ishlab chiqarish faoliyatining hamma turlari bilan bir vaqtda yuz beradi va o'zaro munosabatda bo'ladi.

Barcha sifat tizimlarining asosida «sifat halqasi» yotadi. U mahsulot hayot davrining hamma bosqichlarini o'z ichiga oladi.

ISO – 9004 standarti. ISO – 9004 standartiga ko'ra mahsulotning hayoti 11 bosqichga bo'linadi: 1) marketing, bozorni tadqiq qilish va o'rganish (MRK) (qanday mahsulotning qanday sifatda va qancha narxda iste'molchiga kerakligini aniqlash lozim); 2) texnik talablarni loyihalash va ishlab chiqish, buyumni ishlab chiqish, ishlab chiqarishni konstruktorlik tayyorlash (ICHKT) (konstruktor mahsulot tayyorlash imkoniyatini, materiallar va mo'ljaldagi narxni belgilaydi); 3) moddiy – texnik ta'minot (MTT); 4) ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash (ICHTT); 5) ishlab chiqarish (ICH); 6) nazorat, sinovlarni o'tkazish va tekshiruv (NSO'T); 7) butlash va saqlash (BS); 8) mahsulotni sotish va taqsimlash (MST); 9) montaj qilish va ekspluatatsiya (ME); 10) texnik yordam va xizmat ko'rsatish (TYXK); 11) foydalanishdan so'ng utilizatsiyalash (UT).

Marketing bosqichida mahsulotni utilizatsiyalashgacha bo'lgan hamma bosqichlar haqida fikr yuritish zarur. Har bir bosqichda sifat baholanishi lozim.

Moddiy-texnik ta'minot bosqichida sotib oladigan materiallar, dastalanuvchi detallar va bog'lamlar ishlab chiqarilayotgan mahsulotning qismiga aylanadi va buyumning sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun, ta'minotlarning kelishi texnik shartlar, chizmalar, shartnomalar va ta'minlashga buyurtmalarga belgilangan talablar asosida rejalashtirilishi va nazorat qilinishi kerak.

Mahsulotni ishlab chiqarish bosqichida ishlab chiqarish operatsiyalarini rejalashtirish bu operatsiyalarning muayyan tartibda va ma'lum ketma-ketlikda amalga oshirilishini ta'minlaydi. Tanlangan texnologik jarayonlar mahsulotni belgilangan texnik shartlarga muvofiq ishlab chiqarishi kerak. Butun ishlab chiqarish jarayoni davomida mahsulotning sifat xususiyatlari va o'rnatilgan talablarga muvofiqligi tekshirilishi kerak.

Sifatni boshqarish buyumning butun hayot davri davomida ko'rib chiqiladi. Bunda standartlar inson va atrof-muhit uchun mahsulotning xavfsizlik belgilarini hisobga olishni talab qiladi.

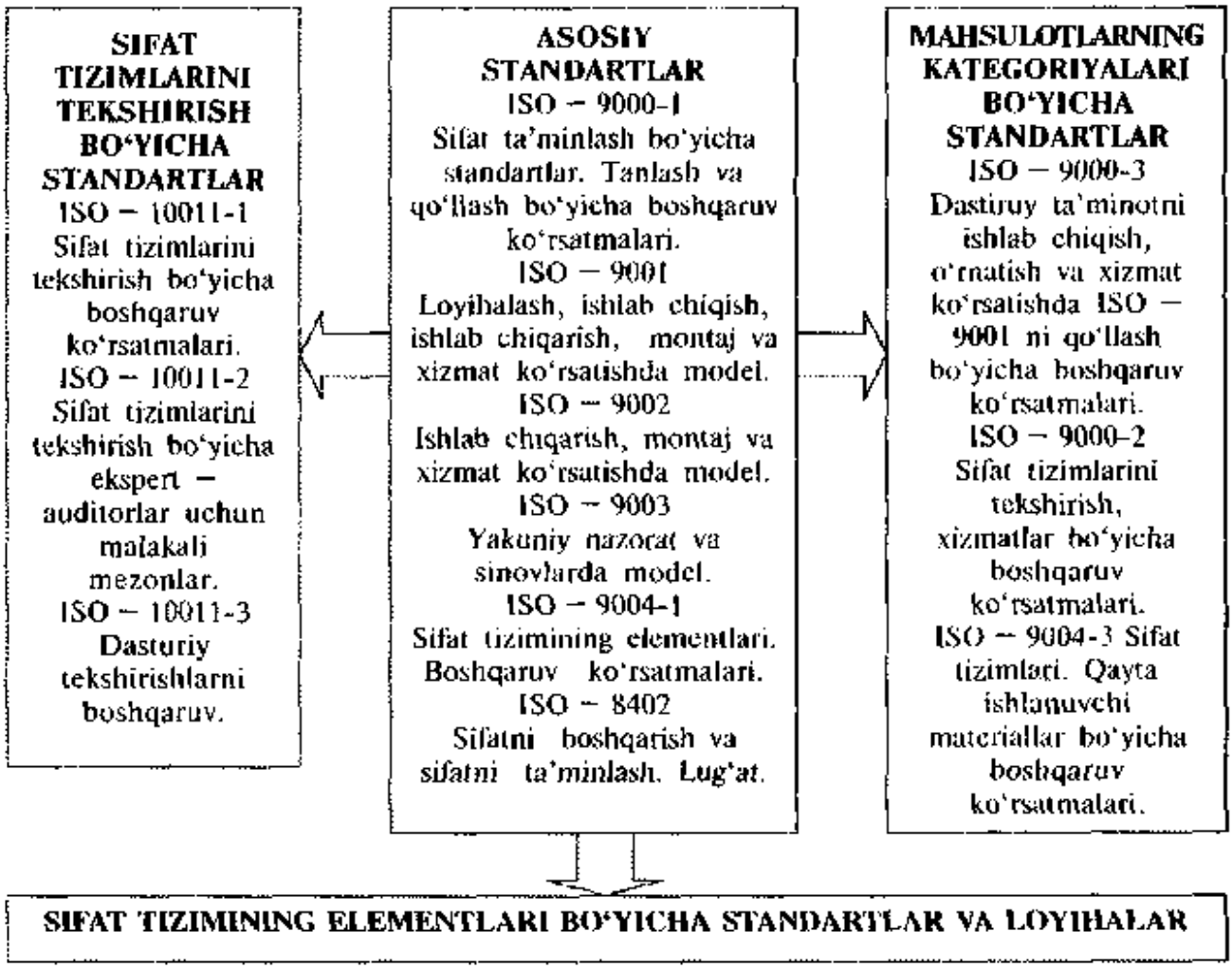
ISO – 9004 standarti «sifat halqasi» ning barcha bosqichlarida – ehtiyojlarning aniqlanishidan iste'molchilar ehtiyojlarining qondirilishigacha mahsulotning sifatiga ta'sir ko'rsatuvchi boshqaruvchi hujjat hisoblanadi. Standartning barcha tavsiyalari samarali sifat tizimini ishlab chiqishda inobatga olinishi kerak.

Sifat ko'rsatkichlari ISO – 8402 – 86 «Sifat. Lug'at»da ko'rsatilgan. Ko'rsatkichlarning 10 guruhi keltirilgan: 1) vazifa; 2) ishonchlilik; 3) texnologik jihat; 4) bir shaklga solish; 5) patent – huquqiy; 6) ergonomik; 7) estetik; 8) transport rentabellik; 9) xavfsizlik; 10) ekologik.

Mahsulotning muayyan turi uchun har bir guruhdagi ko'rsatkichlarning ahamiyati vaznli ko'rsatkichlarda ifodalanadi. Barcha ko'rsatkichlar miqdor belgisining yig'indisi birga teng bo'lishi kerak:

$$\sum q_i = 1,0.$$

Har bir guruhni sonli belgilar tavsiflaydi, masalan, $q_3 = 0,25$. Bu mahsulotlarning turli ko'rinishlarini taqqoslash uchun asos hisoblanadi. Ko'rsatkichlarning sonli belgilari buyumning pasportida, uni tayyorlashning texnik shartlarida ifodalanishi lozim. O'z navbatida ko'rsatkichlarning keltirilgan guruhlari yanada mayda guruhlarga bo'linishi mumkin. Masalan, ishonchlilik ko'rsatkichlarini buzmaslik, chidamlilik, o'rtacha resurs, xizmat ko'rsatishning belgilangan muddati, to'xtab qolishgacha ishlash va boshqalarga bo'linishi mumkin.



9.1-rasm. **ISO – 9000 standartlari oilasining ro'yxati va o'zaro aloqalari.**

Nazorat savollari:

1. *Sertifikatlashtirish masalalariga e'tibor bermaslik mahsulotlarning eksportida qanday muammolarni yuzaga keltirishi mumkin?*
2. *ISO – 9000 seriyasidagi xalqaro standartlar ko'rinishida aks etgan sifatni ta'minlash tizimining rivojlanish bosqichlarini tavsiflab bering.*
3. *Sertifikatlashtirishning maqsad va vazifalari.*
4. *«O'zstandart» agentligining sertifikatlashtirish sohasidagi faoliyati.*
5. *Sertifikatlashtirish obyektlari va subyektlariga misollar keltiring.*
6. *Muvofiqlik sertifikati va muvofiqlik belgisini tasdiqlash tartibi.*
7. *Majburiy sertifikatlashtirish haqida nimalarni bilasiz?*
8. *Majburiy sertifikatlashtirilishi lozim bo'lgan, ammo sertifikatlanmagan mahsulotni realizatsiya qilganlik uchun tayyorlovchidan jarima undirish tartibi.*
9. *«O'zstandart» agentligining metrologiya faoliyatiga oid vakolatlari.*
10. *Davlat metrologiya xizmati va yuridik shaxslarning metrologiya xizmatlari haqida gapirib bering.*
11. *Qanday tadbirlar davlat budjetidan moliyaviy ta'minlanadi?*
12. *Standartlashtirishning asosiy maqsadlari.*
13. *O'zbekiston Respublikasida qo'llaniladigan standartlashtirishga doir normativ hujjatlarning turlari.*
14. *Davlat inspektorlarining faoliyati nimalardan iborat?*
15. *Qanday standartlarning qo'llanilishi rag'batlantiriladi?*
16. *Xalqaro standartlashtirish tashkilotining ISO – 9000 seriyasidagi standartlari haqida nimalarni bilasiz?*
17. *ISO – 9004 standarti.*
18. *Sifat ko'rsatkichlarini vaznli ko'rsatkichlarda ifodalashning ahamiyati.*

Sifat ko'rsatkichlarini o'lchash usullari

Kvalimetriya mahsulotlar va xizmatlarning sifatini o'lchash to'g'risidagi fan. Sifat ko'rsatkichlarini aniqlashning instrumental va tajribaviy usullari farqlanadi.

Instrumental usullar jismoniy samaralar va maxsus moslamalardan foydalanishga asoslanadi. Avtomatlashtirilgan, mexanizatsiyalashgan va qo'lda bajariladigan usullar farqlanadi. Avtomatlashtirilgan usullar eng xolis va aniqdir.

Ekspert usullar fizik hodisa ochiq yoki foydalanish uchun juda qiyin bo'lganda qo'llaniladi. Figuristlarning sifatini baholash bunday usulga misol bo'la oladi. Ekspert usulining ko'plab turlari insonning sezgi a'zolaridan foydalanishga asoslangan organoleptik usul hisoblanadi.

O'lchash – bir mahsulotni boshqasi bilan taqqoslash hisoblanadi. Agar natija nazariy yo'l bilan olingan bo'lsa, u o'lchash emas, balki bashorat hisoblanadi.

Taqqoslash usullari. Taqqoslashda uchta shkala yoki usuldan foydalanish mumkin: darajalar shkalasi; oraliqlar shkalasi; munosabatlar shkalasi.

Darajalar shkalasidan foydalanganda darajalarning qabul qilingan miqdori Q bilan Q_i ning qolgan hamma qiymatlari quyidagi tamoyil bo'yicha taqqoslanadi:

$$Q_i - Q = \Delta Q.$$

Masalan, muzning erish harorati $Q = 0^0C$, o'lchangan harorat $Q_i = 50^0C$, ko'rinib turibdiki, harorat berilgan darajadan yuqori.

Shkala tartibi bo'yicha o'lchashlarda qator o'lchashning natijasi hisoblanadi, masalan, o'lchash obyektlari ranjirlangan qator ko'rinishida:

$$Q_1 < Q_2 < Q_3 < Q_4 < Q_5 < Q_6.$$

Qator ekspertlar baholarining natijasi hisoblanadi.

Odatda, vazn, uzunlik, quvvat kabi fizik miqdorlarni o'lchash uchun ishlatiladigan munosabatlar shkalasi bo'yicha o'lchashlarda miqdorlar quyidagi tamoyil asosida taqqoslanadi:

$$\frac{Q_i}{Q} = q,$$

bunda: Q_i – o'lchanadigan miqdor;
Q – etalon miqdor.

Ekspert usullar

Sifatni baholash uchun ekspert usulidan foydalanganda ko'pincha tartib shkalasi qo'llaniladi. «Yaxshiroq yoki yomonroq», «ko'proq yoki kamroq» tamoyili bo'yicha masala hal qilinadi. To'liqroq ma'lumot, odatda, qanchalik qattiq yoki sust talab qilinmasligi haqida bo'ladi.

Juft taqqoslash. Tartib shkalasini yoki ranjirlangan qatorni tuzishda ekspertlar *juft taqqoslash* usulidan foydalanadilar. 10.1-jadvalda juft taqqoslash yo'li bilan olti obyektni qatorlarga ranjirlashga misol keltirilgan. Bu – obyektlarni ma'lum tarzda baholovchi bir ekspert ishining natijasi. Bir obyektning boshqasiga nisbatan ustunligi 1 deb, aks holat – 0 deb belgilangan.

Obyektlar uchun ranjirlangan qator (tartib shkalasi) ning 10.1-jadvalda keltirilgan taqqoslanma bahosi quyidagi ko'rinishga ega:

$$Q_4 < Q_5 < Q_6 < Q_2 = Q_1 < Q_3.$$

Agar bir necha ekspertlardan foydalanilsa, yanada aniq natijani olish mumkin.

Yanada mukammal mezonlardan foydalanish, masalan, ustunlikni 1 baho bilan baholash, yomonroq sifatni – 1 deb baholash, teng darajadagi sifatni 0 bahosi bilan belgilash mumkin. Ranjirlangan qatorni tuzish mexanizmi avvalgidek qoladi.

Juft taqqoslashning istalgan tanlashning asosida yotishi, shuningdek, ko'pincha tartib shkalasining oldindan tuzilishi (ranjirlanmagan qator) va ularda ballar deb nomlanadigan tayanch nuqtalarning qayd qilinishi psixologlar tomonidan asoslangan. Shu tarzda yer silkinishlari shiddatliligining o'n ikki balli shkalasi MSK – 64, Moosning mineralogik shkalasi, bilimlarni baholashning besh ballik shkalasi paydo bo'ldi. 10.2-jadvalda misol sifatida Moos minerallarining qattiqlik shkalasi keltirilgan.

10.1-jadval

Juft taqqoslash usuli yordamida oltita obyektni ranjirlash

Obyektning t/r	1	2	3	4	5	6	Jami
1	1	1	0	1	1	1	4
2	1	1	0	1	1	1	4
3	1	1	x	1	1	1	5
4	0	0	0	x	0	0	0
5	0	0	0	1	x	0	1
6	0	0	0	1	1	x	2

10.2-jadval

Moos shkalasi

Material	Ballar
Talk	1
Gips	2
Kalsit	3
Flyurit	4
Apatit	5
Ortoklaz	6
Kvars	7
Topaz	8
Korund	9
Olmos	10

Har bir keyingi mineral avvalgisida tirtiq qoldiradi, ya'ni bu obyektiv o'lchash usuli.

Juft taqqoslashdan olingan o'lchash natijalarini ketma-ketlikda yaqinlashish usuli yordamida aniqlashtirish mumkin.

Ekspertlar tarkibining ekspertiza natijalariga ta'siri

Testlash. Ekspert guruhni shakllantirishda test o'tkazish, ekspertlarning o'z-o'zini baholashi va fikrlarning kelishuvini tekshirish maqsadga muvofiq.

Test o'tkazish ekspertlarning vazifalarni hal qilishi, mashhur tashkilotchilarning testlashidan, lekin natijalarning ekspertlarga noma'lum bo'lishidan va turli ekspertlar baholarining bir xil to'plamiga tegishliligi haqidagi gipotezalarni Fisherning mezoni bo'yicha tekshirishdan iborat bo'ladi.

O'z-o'zini baholash har bir ekspertning cheklangan vaqtda maxsus tuzilgan anketa savollariga javob berishidan iborat. Bunday sinov kompyuter vositasida o'tkaziladi va keyin ballda baholanadi. Ekspertlar bir-birini baholashlari mumkin, lekin buning uchun ishonchli vaziyat va hamkorlikdagi ish tajribasi zarur.

Ekspertlar fikrining kelishilishini konkordatsiya koeffitsientining miqdori bo'yicha baholash mumkin:

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)};$$

bunda:

S – har bir ekspertiza obyekti ranglarining barcha baholarining o'rtacha miqdordan chetlanish kvadratlari yig'indisi;

n – ekspertlar soni;

m – ekspertiza obyektlarining soni.

Konkordatsiya koeffitsienti $0 < W < 1$ oraliqda o'zgaradi, chunki 0 – to'liq kelishmaganlik, 1 – to'liq hamfikrlilik.

Misol. Besh ekspert fikrining kelishilganlik darajasini aniqlash zarur. Ularni ranjirlash natijalari yetti obyekt bo'yicha 10.3-jadvalda keltirilgan.

Ranglarning o'rta arifmetik miqdorini baholaymiz:

$$Q_{o'r} = (21 + 15 + 9 + 28 + 7 + 25 + 35)/7 = 20.$$

So'ng o'rtacha miqdordan foydalanib, chetlanishlar kvadratining yig'indisini baholaymiz: S = 630.

Konkordatsiya koeffitsientining miqdorini aniqlaymiz:

$$W = 12 \times 630 / 25 \times (343 - 7) = 0,9.$$

Yaxshi natija! Ekspertlarning fikri yaxshi kelishilgan.

Ekspertlar miqdoriy tarkibining ekspertiza natijalariga ta'siri. Guruhda ekspertlar sonining o'sishi bilan o'lchashning aniqligi ortadi. Bu esa ko'p marotaba o'lchashlar uchun xos.

Ekspertlar fikrining tarqalish qonuni va baholashning yo'l qo'ysa bo'ladigan standart xatosi S_x ni bilgan holda o'lchashlarning berilgan aniqligini ta'minlovchi ekspertlar soni n ni aniqlash mumkin.

Bunda mashhur ifodani qo'llagan holda o'lchashning berilgan aniqligini ta'minlovchi ekspertlarning minimal soni n ni aniqlash mumkin:

$$n = \sqrt{\frac{S_x}{S_{\overset{\Delta}{Q}}}},$$

bunda: $S_{\overset{\Delta}{Q}}$ – standart chetlanish.

$$S_{\overset{\Delta}{Q}} = \sqrt{\left(\frac{1}{n_{i-1}} \sum \left(x_i - \overset{\Delta}{x}\right)^2\right)},$$

bunda: $\overset{\Delta}{x}$ – ekspertlar baholarining o'rtacha arifmetik qiymati;

n_{-1} – ekspertlar tomonidan qo'yilgan baholar soni.

Ekspertlarning shaxsiy va jamoaviy fikrlari ham farqlanadi, ularning oxirgisi aniqroq, muhimi, kelishilgan hisoblanadi.

Maxsus tayyorgarlik ko'rgan kishilar, potensial iste'molchilar va mahsulot ishlab chiqaruvchilar ekspertlar sifatida qatnashishi mumkin.

Ekspertlar fikrining kelishilganligini baholash uchun misol 10.3-jadvalda keltirilgan.

10.3-jadval

Besh ekspert *fikrining kelishilganligini* baholash uchun ma'lumotlar

Ekspertiza obyektining raqami	Ekspertning bahosi					Ranglar yig'indisi	O'rtachadan chetlanish	Chetlanishlar kvadrati
	1	2	3	4	5			
1	4	6	4	4	3	21	1	1
2	3	3	2	3	4	15	−5	25
3	2	2	1	2	2	9	−11	121
4	6	5	6	5	6	28	8	64
5	1	1	3	1	1	7	−13	169
6	5	4	5	6	5	25	5	25
7	7	7	7	7	7	35	15	22

Isikavaning sabab-oqibat diagrammalari

Bu ekspert usuli Yaponiyada texnologik jarayonlarning buzilishini yaqqol aniqlab bo'lmaganda, ularning ishdan chiqish sabablarini aniqlash uchun paydo bo'lgan.

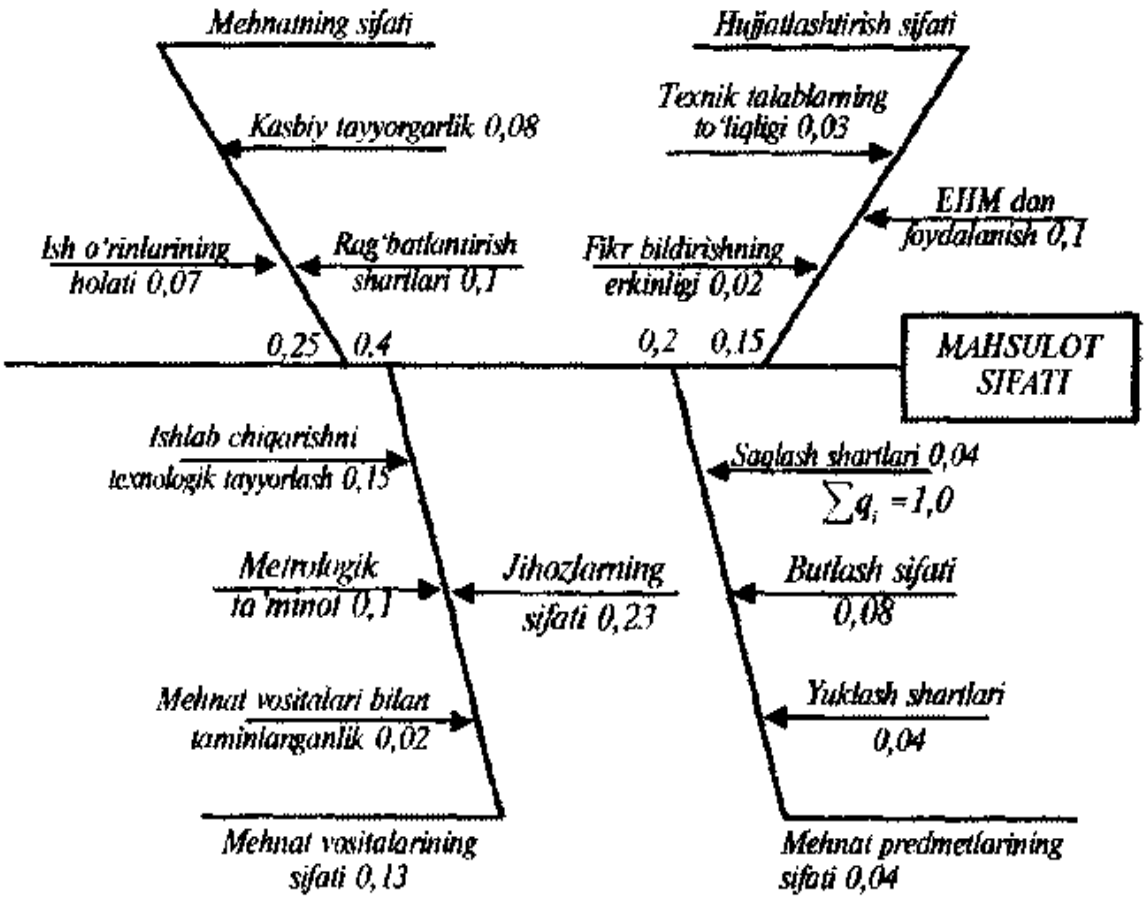
Sifat ko'rsatkichlarining tuzilmasi va har bir omilning ta'sirini aniqlaydigan bunday diagrammalarni tashkil qilish qoidalari mavjud:

1. Rahbariyat ishdan bo'shatadigan odamlarning guruhi qo'llaniladi;
2. Fikrlarning anonimligi saqlanadi;
3. Kichiklar birinchi bo'lib so'z boshlaydilar;
4. Ekspertizani o'tkazish vaqti cheklangan;
5. Topilgan yechim uchun muallif mukofot olishi kerak.

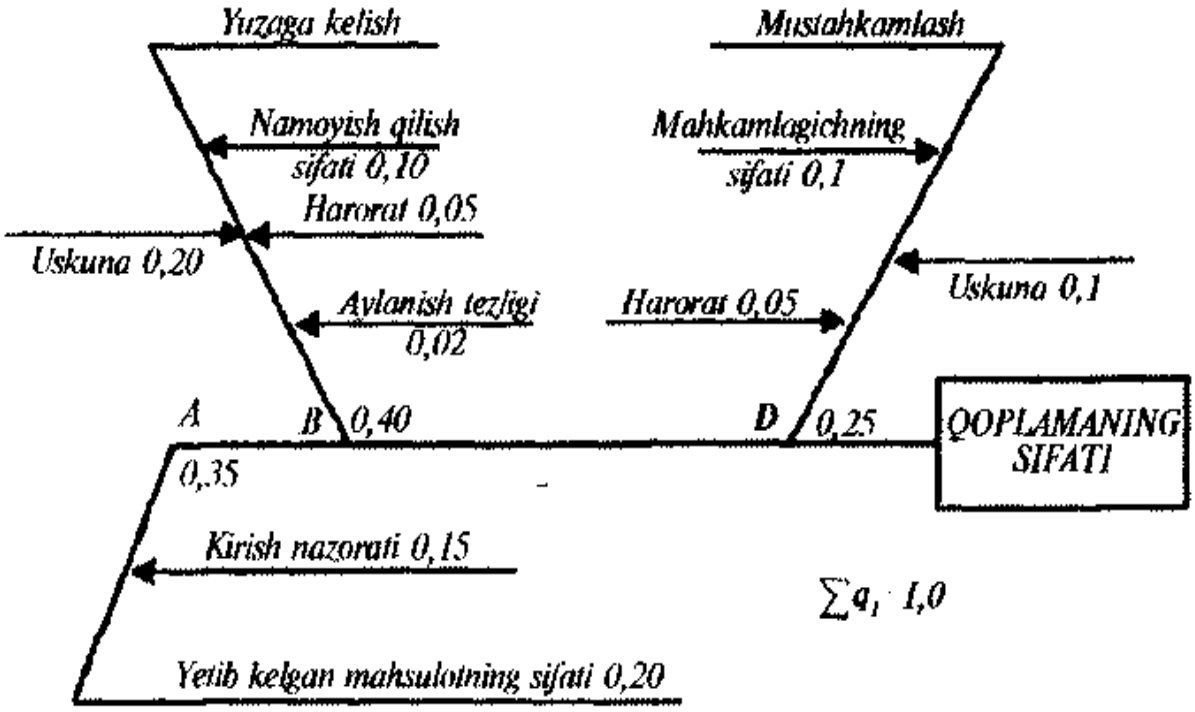
Non yopishning sifati qaysi omillarga qay darajada bog'liqligini aniqlash lozim deb faraz qilaylik.

Avval umumiy qabul qilingan omillarni ajratamiz, aynan: mehnatning sifati, hujjatlashtirish sifati, mehnat vositalarining sifati va mehnat predmetlarining sifati. Keyin har bir tashkil qiluvchini sabablarga ajratamiz va ekspert yo'li bilan ularning har birining vaznlilik ko'rsatkichini aniqlaymiz. Diagrammaga misol 10.1-rasmda keltirilgan.

Diagrammani texnologik-jarayonning «borishi bo'yicha» tuzish qulay. Masalan, biror firmada qoplamaning yaratilishini ko'rib chiqamiz. Bunga misol 10.2-rasmda keltirilgan.



10.1- rasm. **Isikava diagrammasiga misol.**



10.2- rasm. **Texnologik jarayonning «borishi asosida» tuzilgan Isikava diagrammasi.**

Vazn ko'rsatkichlarini aniqlashning analitik usuli

Ilmiy bilimlar yoki tajriba ma'lumotlariga asoslangan analitik funksiya orqali jarayonning kirish xususiyati tavsiflanganda bu usuldan foydalaniladi.

Funksiyaning to'liq differensialidan foydalanish bu usulning matematik negizi hisoblanadi.

Misol. Sisternaning hajm xatoligiga ta'sir ko'rsatuvchi chiziqli o'lchamlarning vaznlilik koeffitsientini aniqlash zarur.

1. Sisternaning vazni quyidagi ifoda bilan aniqlanadi:

$$W = \frac{\pi D^2}{4} \times l,$$

bunda: W – tsilindrning hajmi;

D – diametri;

l – uzunligi;

p – pi soni.

2. To'liq differensialni aniqlaymiz:

$$dW = \frac{\partial W}{\partial D} \times dD + \frac{\partial W}{\partial l} \times dl = \frac{2\pi D}{4} \times l \times dD \times \frac{\pi D^2}{4} \times dl.$$

3. Kichik chetlanishlarda differensialni chetlanish bilan almashtirish mumkinligiga e'tiborni qaratib, quyidagiga ega bo'lamiz:

$$\Delta W = 0,5\pi D \times l \times \Delta D + 0,25\pi D^2 \times \Delta l;$$

Bunda: ΔW, ΔD, Δl – tarkibiy qiymatlarning xatoliklari.

4. Masalan, Sisternaning chizmasida $D = 2.0$ m va $l = 3$ m deb ko'rsatilgan, haqiqatda o'lchanganda $D_f = 1,95$ m va $l_f = 2,96$ m ekanligi aniqlangan. U holda absolut xatoliklarni, so'ngra nisbiy xatoliklarni hisoblash mumkin:

$$D = 2,0 - 1,95 = 0,05 \text{ m};$$

$$l = 3,0 - 2,96 = 0,04 \text{ m};$$

$$\Delta W = 0,5\pi \times 2,0 \times 3,0 \times 0,05 + 0,25\pi \times 2,02 \times 0,04 = 0,596 \text{ m}^3;$$

$$\Delta W\% = (0,596 \times 100\%)/9,424 = 6,32\%.$$

Buning aksi bo'lgan vazifani ham yechish mumkin. ΔW ni bilgan holda ΔW, ΔD va Δl ni, ya'ni bu o'lchamlarning qo'yimlarini aniqlash mumkin:

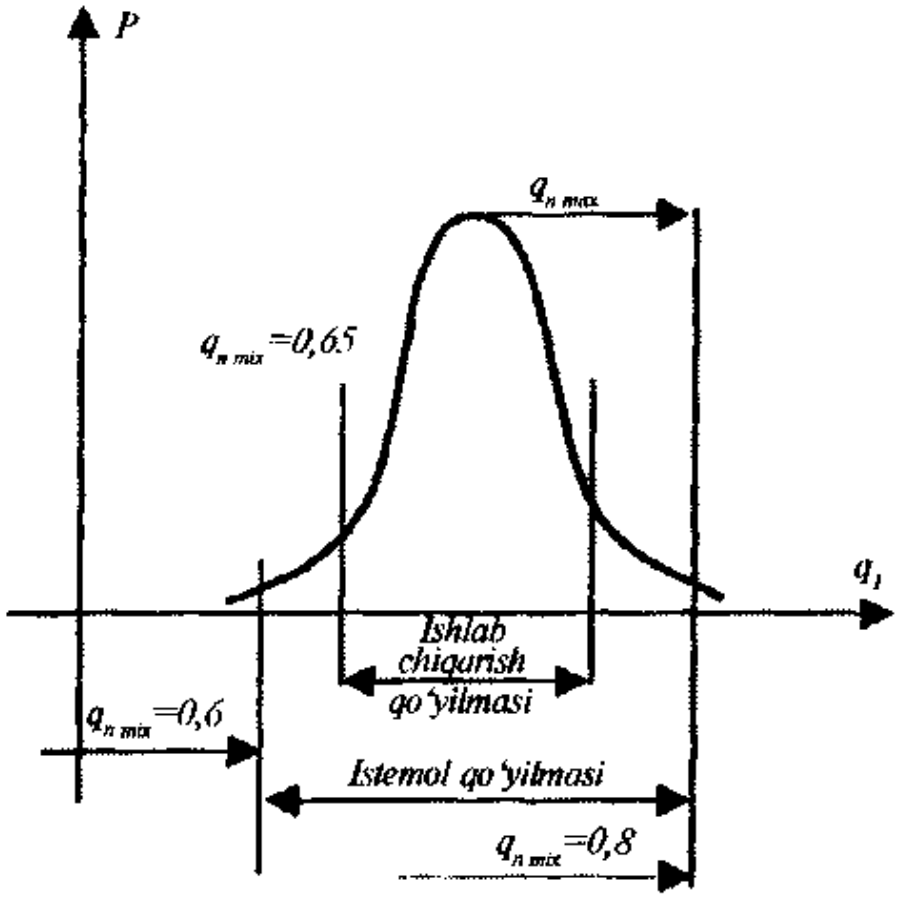
$$q_{1(D)} = 9,424, \; q_{2(l)} = 3,141.$$

Iste'molchi va ishlab chiqarish qo'yilmalari

Sifatni kafolatli ta'minlash uchun ishlab chiqarishda, odatda, sifat ko'rsatkichlariga bozorga taklif qilinayotgan mahsulot sifatining ko'rsatkichlariga nisbatan qattiqroq talablar qo'yiladi. Eng avvalo, bu mahsulot xususiyatlarining

ishlab chiquvchilar tomonidan o'rnatilgan qiymatlaridan yo'l qo'yiladigan chetlanishlarning kamayishida ifodalanadi.

Shu tarzda, *iste'mol qo'yilmasi va ishlab chiqarish qo'yilmasi* farqlanib, ular orasidagi farq zaxirada hisoblanadi. Iste'mol va ishlab chiqarish qo'yilmalarining munosabatini 10.3-rasmdagi diagramma ko'rinishida tavsiflash mumkin.



10.3- rasm. **Sifat ko'rsatkichining tarqalishi diagrammasida ishlab chiqarish va iste'mol qo'yilmalarining munosabati.**

Nazorat savollari:

1. *Taqqoslashda foydalaniladigan uchta shkala yoki usulni tushuntirib bering.*
2. *Juft taqqoslash qanday amalga oshiriladi?*
3. *Ekspertlarning soni ekspertiza natijalariga qanday ta'sir ko'rsatadi?*
4. *Isikavaning sabab-oqibat diagrammalarini tuzish qoidalari.*
5. *Vazn ko'rsatkichlarini aniqlashning analitik usuliga misollar keltiring.*
6. *Iste'mol va ishlab chiqarish qo'yilmalarining mutanosibligini ta'minlashning ahamiyati.*

Ekspertiza o'tkazishning sotsiologik usuli

Bu usul marketing tadqiqotlarini o'tkazish bosqichida qo'llaniladi. Mahsulotning potensial xaridorlari ekspertlar sifatida qatnashadilar. Sotsiologik usul Yaponiyada, xususan, jamiyatning muayyan qatlamlari uchun mo'ljallangan avtomobillarni loyihalashda keng tarqaldi.

Misol uchun, elektr dazmolning qanday talablarni qondirishi kerakligini ko'rib chiqamiz va bu maqsadda so'rov varag'ini tayyorlaymiz. Ko'rsatkichlarning qatorini shaxsiy tajriba yoki firma asosida ko'rsatamiz, ba'zilarini esa xaridorlarning ko'rib chiqishiga qoldiramiz.

To'langan pochta xabarlaridan foydalanib, savdo nuqtalarida potensial xaridorlar bilan muomala qilib, varoqlarning to'ldirilishini o'tkazamiz. Faraz qilaylik, so'rov natijalari 11.1-jadvalda keltirilgan ma'lumotlarda aks etgan.

Jadvalda baholarning o'rtacha miqdorlari ballarda va bu ko'rsatkichni baholagan so'rov qilingan potensial xaridorlar soni ko'rsatilgan. Baholash o'n ballik tizimda amalga oshirildi. Qayd qilamizki, so'ralganlarning hech biri hamma ko'rsatkichlarni baholashmagan, chunki iste'molchilar dazmolning barcha sifatlariga katta e'tibor qaratmaydilar.

Bu ma'lumotni quyidagi tartibda qayta ishlash lozim. Ko'rinib turibdiki, o'rtacha ball va unga fikrini bildirgan bo'lajak xaridorlar sonini hisobga olish kerak. Bu maqsadda har bir ko'rsatkichni baholash ballarining yig'indilari va ballarning umumiy yig'indisini aniqlaymiz. Bu ularning munosabatini belgilash va shu tarzda har bir sifat ko'rsatkichining vazn koeffitsientlarini aniqlashga imkon beradi. Xususan, 11.2-jadvalda keltirilgan ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, nisbatan kichik vazn — 0,5 kg muhim ko'rsatkich, unga iste'molchilar jami sifat baholarining 10,71% i darajasida e'tibor beradilar.

Sifat ko'rsatkichlarining hamma vazn koeffitsiyentlarini hisoblaymiz va qo'shish natijalarini tekshiramiz:

q = (476/4444,8) + (342/4444,8) + (90/4444,8) + (403/4444,8) + (486/4444,8) + (175/4444,8) + (216/4444,8) + (450/4444,8) + (180/4444,8) + (480/4444,8) + (183/4444,8) + (320/4444,8) + (497/4444,8) + (20,8/4444,8) + (126/4444,8) = 0,1071 + 0,0769 + 0,0202 + 0,0906 + 0,1093 + 0,0393 + 0,0485 + 0,1012 + 0,0405 + 0,1079 + 0,0411 + 0,0719 + 0,1118 + 0,0047 + 0,0283 = 0,99983.

Hisoblar ishonchli, chunki hisoblash aniqligining chegarasida vazn koeffitsientlarining yig'indisi 1 ga yaqin.

11.1-jadval

Dazmollarning potensial xaridorlari so'rov natijalari

Mahsulotning ko'rsatkichlari	**Ko'rsatkichlarning qiymati**			**O'rtacha ball/Javoblar**	**Ballarning yig'indisi**
	1	2	3		
1.Vazn, kg	0,5			6,8/70	476
		1,0		5,7/60	476
				3,0/30	90
2.Quvvat, kVt	0,5			6,2/65	403
		0,8		8,1/60	486
			1,0	7,0/25	175
3.Shnurning uzunligi, m	1,5			–	–
		2,0		7,2/30	216
			2,5	7,5/60	450
4. Jo'natuvchining mavjudligi	Ha	–	–	6,0/30	180
5.Telefon qoplamaning mavjudligi	Ha	–	–	8,0/60	480
6.Isitgichning ko'rinishi	Spiral			6,1/30	183
		Plastina		8,0/40	32
7. Ruletka shaklida shnurni o'rash	Ha	–	–	7,1/70	497
8.Isitish tezligi	1 min	–	–	5,2/4	20,8
9.Funksional tashqi ko'rinish				6,3/20	126
					$\sum = 4444,8$

Sifatning umumiy ko'rsatkichlari

Sifat ko'rsatkichlari yakka va umumiy ko'rsatkichlarga bo'linadi. yakka ko'rsatkichlar sifatni tavsiflovchi xususiyatlardan bittasiga, umumiylari – bir vaqtda bir nechtasiga tegishli.

Sifatning umumiy ko'rsatkichlari yakka ko'rsatkichlari bilan tabiat qonunlarini ifodalovchi funksional bog'liqliklarda yoki umumiy ko'rsatkichning qabul qilingan ta'rifiga mos qandaydir birikma orqali bog'langan. Quyidagi misollarni ko'rib chiqish mumkin:

a) Nyuton qonuni:

$$F = m \times a,$$

bunda: F – harakatdagi kuch, umumiy ko'rsatkich;

m – massa, asosiy fizik ko'rsatkichlardan biri bo'lgan yakka ko'rsatkich;

a – tezlanish, hosilaviy fizik ko'rsatkichlardan biri bo'lgan yakka ko'rsatkich.

b) avtobus parkining ishini tavsiflovchi ko'rsatkich:

$$W = 365 \times \alpha_h \times \beta \times q \times v \times t_h \times \gamma.$$

bunda: α_h – avtobusning yo'l yurish koeffitsienti;

β – avtobus parkidan foydalanish koeffitsienti;

γ – sig'imlilik koeffitsienti;

v – avtobusdan foydalanish tezligi;

t_h – ish vaqtining o'rtacha davomiyligi.

Ta'sir etuvchi parametrlar soni ko'p bo'lganda funksional bog'lanishlarni aniqlash qiyin. Avtobus parki ishining ko'rsatkichi uchun keltirilgan bog'lanishlar umumiy emas, shuning uchun kvalimetriyada *o'rtacha tortilganlik tamoyili bo'yicha umumiy ko'rsatkichlarni hosil qilishning subyektiv usulidan foydalaniladi. O'rtachaga keltirish mantig'ini tanlash*gina obyektiv hisoblanadi, umumiy ko'rsatkich obyekt sifatining obyektiv xususiyatini ko'rsatadi. Umumiy ko'rinishda o'rtacha tortilganlik tamoyili bo'yicha sifatning umumiy ko'rsatkichi $\underset{Q}{M}$ quyidagi formulada aniqlanadi:

$$\underset{Q}{M} = \sqrt{\frac{\sum_{1}^{n} q_i \times Q_i^{\gamma}}{\sum_{1}^{n} q_i}},$$

bunda: γ – o'rtachaga keltirish mantig'ining parametri;

q_i – sifat ko'rsatkichlarining vazn koeffitsientlari;

Q_i – sifatning yakka ko'rsatkichlari;

n – yakka sifat ko'rsatkichlarining soni.

γ ning turli qiymatlarini kiritib, 11.2-jadvalda keltirilgan turli o'rtacha tortilgan ko'rsatkichlarga ega bo'lamiz.

Kvalimetriyada sifatning hamma ko'rsatkichlari ekspert usullarda aniqlanadi. Bunda mahsulotning bir ko'rsatkichlari (masalan, foydalanish

ko'rsakichlari) boshqalaridan (masalan, estetik) muhimroq bo'lishi hisobga olinadi. Vazn ko'rsatkichlar yig'indisini baholashning bir xil sharoitlarini yaratish uchun birlik sifatida qabul qilinadi:

$$\sum_{i=1}^{n} q_i = 1.$$

Bu holda sodda ko'rinish bog'lanish sifatida qabul qilinadi:

$$\hat{Q} = \sum_{i=1}^{n} q_i \times Q_i; \qquad \bar{Q} = \sum_{i=1}^{n} q_i \times Q_i^2;$$

$$\tilde{Q} = \frac{1}{\sum_{i=1}^{n} \frac{q_i}{Q_i}}; \qquad Q = \prod_{i=1}^{n} Q_i^{q_i}.$$

11.2-jadval

Umumiy sifat ko'rsatkichlari

Umumiy ko'rsatkich nomi	**O'rtachaga keltirish mantig'ining parametri**	**Matematik ifoda**
O'rtacha arifmetik tortilish	$\gamma = 1$	$\hat{Q} = \frac{\sum_{i=1}^{n} q_1 \times Q_1^2}{\sum_{i=1}^{n} q_1}$
O'rtacha kvadratik tortilish	$\gamma = 2$	$Q = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n} q_1 \times Q_1^2}{\sum_{i=1}^{n} q_1}}$
O'rtacha garmonik tortilish	$\gamma = -1$	$\tilde{Q} = \frac{\sum_{i=1}^{n} q_1}{\sum_{i=1}^{n} \frac{q_1}{Q_1}}$
O'rtacha geometrik tortilish	$\gamma = 0$	$Q = \left(\prod_{i=1}^{n} Q_i^{q_i}\right) \times \sum_{i=1}^{n} q_1$

Misol. Umumiy sifat ko'rsatkichi — foydalanish ishonchliligi $\overline{\overline{Q}}_{fik}$ quyidagi formulada topiladi:

$$\overline{\overline{Q}}_{fi} = \prod_{i=1}^{n} Q_i^{q_i};$$

bunda: Q_1 — uzoq muddatga chidamlilik $(q_1 = 0,3,\ Q_1 = 0,9)$;

Q_2 — uzluksizlik $(q_2 = 0,4,\ Q_2 = 0,7)$;

Q_3 — ta'mirlashga yaroqlilik $(q_3 = 0,3,\ Q_3 = 1,0)$.

$$\overline{\overline{Q}}_{fi} = 0,9^{0,3} \times 0,7^{0,4} \times 1,0^{0,3} = 0,907; \quad \sum_{1}^{3} q_i = 1,0.$$

Bu umumiy ko'rsatkichni boshqa formulada aniqlaymiz:

$$\tilde{Q}_{fi} = \frac{1}{\sum_{1}^{3} \frac{q_i}{Q_i}} = \frac{1}{\frac{0,3}{0,9} + \frac{0,4}{0,7} + \frac{0,3}{1,0}} = 0,830;$$

$$\hat{Q}_{fi} = \sum_{1}^{3} q_i \times Q_i = 0,3 \times 0,9 + 0,4 \times 0,7 + 0,3 \times 1,0 = 0,850;$$

$$\overline{Q}_{fi} = \sqrt{\sum_{1}^{3} q_i \times Q_i^2} = \sqrt{0,3 \times 0,9^2 + 0,4 \times 0,7^2 + 0,3 \times 1,0^2} = 0,859.$$

Misol. 11.3-jadvalda to'rtta turdagi moslamalar — voltmetrlarning sifat ko'rsatkichlari keltirilgan. O'rtacha arifmetik tortilganlik tamoyili bo'yicha umumiy ko'rsatkichlarni aniqlash natijalari 11.4-jadvalda berilgan.

11.3-jadval

Voltmetrlarning sifat ko'rsatkichlari

Asbob	Aniqlik sinfi (Q_1,%)	O'lchovlarning quyi chegarasi (Q_2, mV)	Harorat diapazoni (Q_3, °C)	Vazn (Q_4,kg)	Mexanik ta'sirlarga chidamlilik *(Q_5)
V1	1,5	1,0	-40 — +60	0,30	TM;ZM (0,75)
V2	1,5	1,5	-30 — +50	0,15	TCH; ZCH (1,0)
V3	1,0	2,0	-30 — +60	0,25	TM;ZM (0,75)
V4	1,0	3,0	-40 — +60	0,22	TCH; ZCH (1,0)

11.3-jadvalning davomi

Asos ko'rsatkich	1,0	1,0	-40 – +60	0,15	TCH: ZCH (1,0)
Vazn koeffitsientlari	0,3	0,15	0,2	0,1	0,25
* TM — tebranishga mustahkam, ZM — zarbaga mustahkam, TSH — tebranishga chidamli, ZCH — zarbaga chidamli.					

11.4-jadval

Voltmetr sifatining umumiy ko'rsatkichlari

Asbob	Nisbiy sifat ko'rsatkichlari					
	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4	Q_5	
B_1	0,67	1,0	1,0	0,5	0,75	0,788
B_2	0,67	0,67	0,8	1,0	1,0	0,786
B_3	1,0	0,5	0,9	0,6	0,75	0,749
B_4	1,0	0,33	1,0	0,68	1,0	0,730

Baholash natijasida asboblarni quyidagi tartibda umumiy sifat ko'rsatkichlari bo'yicha ranjirlash mumkin: $B_1 > B_2 > B_3 > B_4$.

Pareto diagrammalaridan foydalanish

Korxonaning kundalik faoliyatida kredit mablag'larining aylanishi, buyurtmalar qabul qilishning yangi qoidalarini o'zlashtirish, nuqsonning yuzaga kelishi bilan bog'liq qiyinchiliklar singari turli muammolar doimo yuzaga keladi. Sifatni oshirishga intilishga qaramay, mehnat sig'imining o'sishi, omborlardagi sotilmagan mahsulotlar ko'payishi, shikoyatlar kelishi mumkin va ularning soni kamaymaydi. Muammolarni hal qilish yo'llarini izlash, masalan, eng yuqori xarajatlar bilan bog'langan asosiy muammolarni aniqlash maqsadida alohida omillar (operatsiyalar) bo'yicha ularni turkumlashdan boshlanadi. Asosiy omillarni aniqlash uchun Pareto diagrammalari tuziladi, so'ngra ularning tahlili o'tkaziladi.

Pareto diagrammalaridan foydalanganda tahlil qilinayotgan tashkil etuvchilar uch guruhga birlashtiriladi: *A, B, S.*

Birinchi guruhga o'zining qiymatiga ko'ra boshqalardan ustun bo'lgan uch omil kiritiladi va kamayib borish tartibida joylashtiriladi.

Ikkinchi guruhga *B* kamayib boruvchi tartibda joylashtiriladigan navbatdagi uch omil kiritiladi.

Uchinchi *S* guruhga tashkil etuvchilarga ajratib bo'lmaydigan qolgan omillar «boshqa omillar» guruhi sifatida kiritiladi.

Agar qiymat tahlilini o'tkazsak, *A guruhiga* jami xarajatlarning 70–80%i to'g'ri keladi, *S guruhga* esa 5–10%, oraliq *B* guruhga ishdagi xatolar va nuqsonlar bilan bog'liq 10–25% xarajatlar to'g'ri keladi. *A, B, S* guruhlarning teng bo'lmagan miqdori bu guruhlarga kiradigan detallarni ishlab chiqarishning oqilona xarajatlariga turli yondashuvni shakllantiradi. Masalan, *A* guruhidagi detallarning nazorati kuchli, *S* guruhidagilarniki soddalashtirilgan bo'lishi lozim.

Misol. Faraz qilaylik, korxona tunuka ishlab chiqaradi. Oy davomida 8020 ta nuqsonli tunuka ishlab chiqarildi va tabiiyki, nuqsonni kamaytirish vazifa qilib qo'yildi. Tahlil uchun Pareto diagrammasini qurishga qaror qilindi. Bu maqsadda:

– nuqsonga oid oylik ma'lumotlar to'planadi, nuqson ko'rinishlarining soni aniqlanadi va har bir turga mos keladigan yo'qotishlarning yig'indisi hisoblanadi;

– nuqsonlarning turlari yo'qotishlar yig'indisining kamayib borishi tartibida shunday joylashtiriladiki, qatorning oxirida kam yo'qotishlarga mos keladigan turlar va «Boshqalar» sarlavhasiga tegishli turlar joylashadi;

– stolbasimon grafik qurilib, unda nuqsonning har bir turiga o'zining to'rtburchagi (ustun) mos keladi. Uning vertikal tomoni nuqsonning bu turidan yo'qotishlar miqdoriga muvofiq keladi (hamma to'rtburchakning asosi bir-biriga teng) va Lorens egri chizig'i deb nomlanadigan eng yuqori egri qiymat chiziladi: grafikning o'ng tomonida kumulativ foizning miqdori ko'rsatiladi; olingan grafik Pareto diagrammasi deb nomlanadi;

– absissa o'qi bo'yicha nuqsonning turlari yotqiziladi, ordinata o'qi bo'yicha – yo'qotishlar miqdori;

– jamg'arilgan qiymat hisobanadi, u 100% deb qabul qilinadi;

– Pareto diagrammasida uning nomi, olingan ma'lumotlarning muddati, ma'lumotlarning soni, nuqsonning foizi, yo'qotishlarning yakuniy qiymati ko'rsatiladi.

Korxonaning sifat xizmati 11.5-jadvalda keltirilgan tunukalarning nuqsoni bo'yicha *oylik ma'lumotlar*ni to'pladi.

11.5-jadvalning ma'lumotlariga ko'ra 11.1-rasmda Pareto diagramasi tuzildi. Uning tahlilini o'tkazamiz. Nuqsonning uch turi: sinish, yoniga egilish, tik holatdan chetlanish mos ravishda 40,181%, 19,442%, 12,961% ni tashkil etadi, umumiy miqdorda *A* guruh 72,584% ni tashkil qiladi. Bu guruhga birinchi bosqichdayoq asosiy e'tiborni qaratish lozim.

Ikkinchi bosqichda A guruhdagi har bir operatsiyani tahlil qilish, so'ng nuqsonning foizini kamaytirishga imkon beruvchi tadbirlar grafigini tuzish kerak.

Turli vaziyatlarni tahlil qilishda kundalik hayotni muhokama qilish Pareto diagrammalarini qurishdan umuman farq qilmaydi, ammo u *ishlab*

chiqarish hujjati hisoblanadi va ISO standartlaridagi sifat tizimlarining mantig'iga javob beradi – sifatni yaxshilash bo'yicha harakatlar *hujjatlashtirilishi* kerak.

Agar Pareto diagrammasi har oy davomida tuzilsa, u holda sifat xizmati darhol nuqsonning sababini aniqlaydi va *uni bartaraf qilish bo'yicha choralarni* belgilaydi.

Qo'shimcha misol sifatida 11.2-rasmda ko'rsatilgan diskli arralarni ishlab chiqarish uchun Pareto diagrammasini qurishni taklif qilish mumkin.

Diskli arralarni ishlab chiqarishda nuqson haqidagi ma'lumotlar 11.6-jadvalda keltirilgan. Jadval ma'lumotlaridan foydalangan holda Pareto diagrammasini qurish va nuqsonni bartaraf qilish bo'yicha tavsiyalarni ishlab chiqish maqsadida uning tahlili o'tkazilishi kerak.

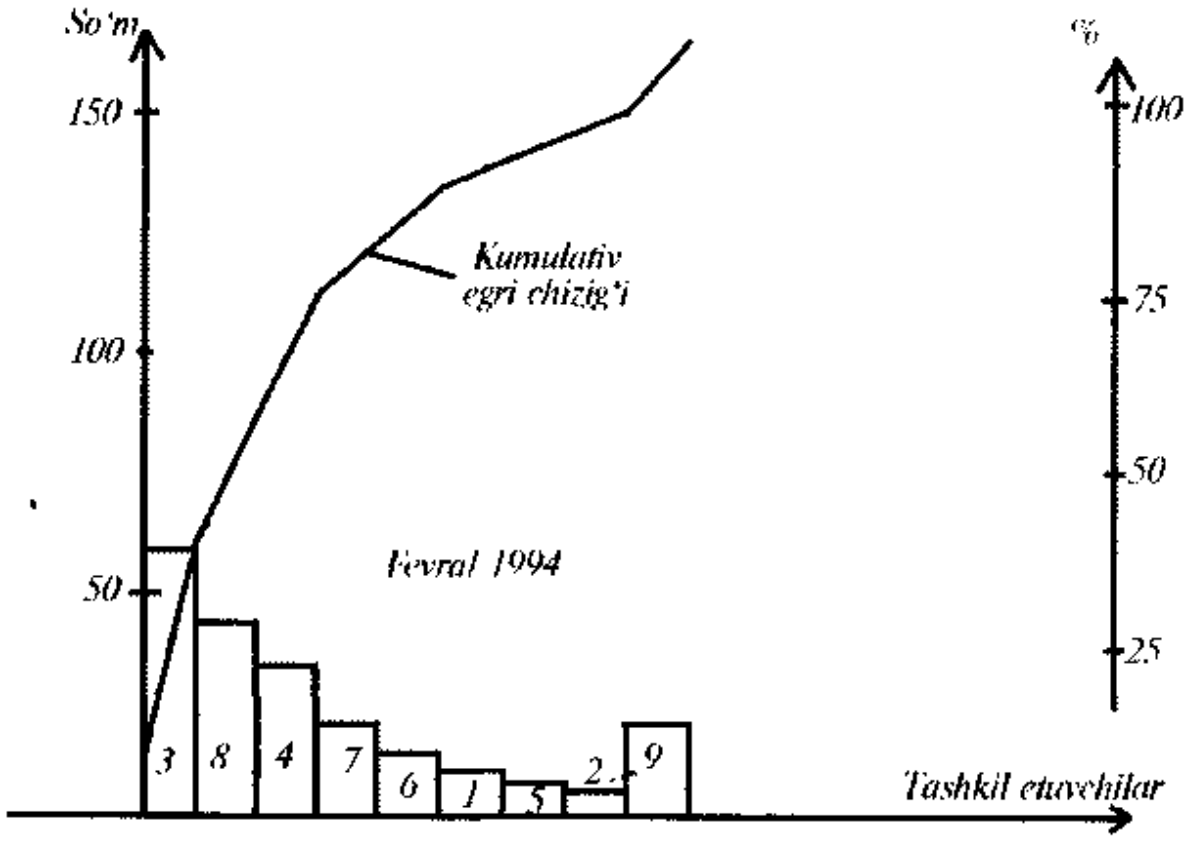
Agar har bir operatsiya bo'yicha nuqsondan yo'qotishlar miqdori haqida ma'lumotlar bo'lsa, Pareto diagrammasini qurish uchun boshlang'ich ma'lumotlar sifatida istalgan marshrutli texnologik jarayondan foydalanish mumkin.

Pareto diagrammasi tahlilining ikkinchi bosqichida katta bo'lmagan yo'qotishlar bilan tavsiflanadigan operatsiyalar tadqiq qilinishi va yo'qotishlarni bartaraf qilish bo'yicha choralar belgilanishi kerak.

11.5-jadval

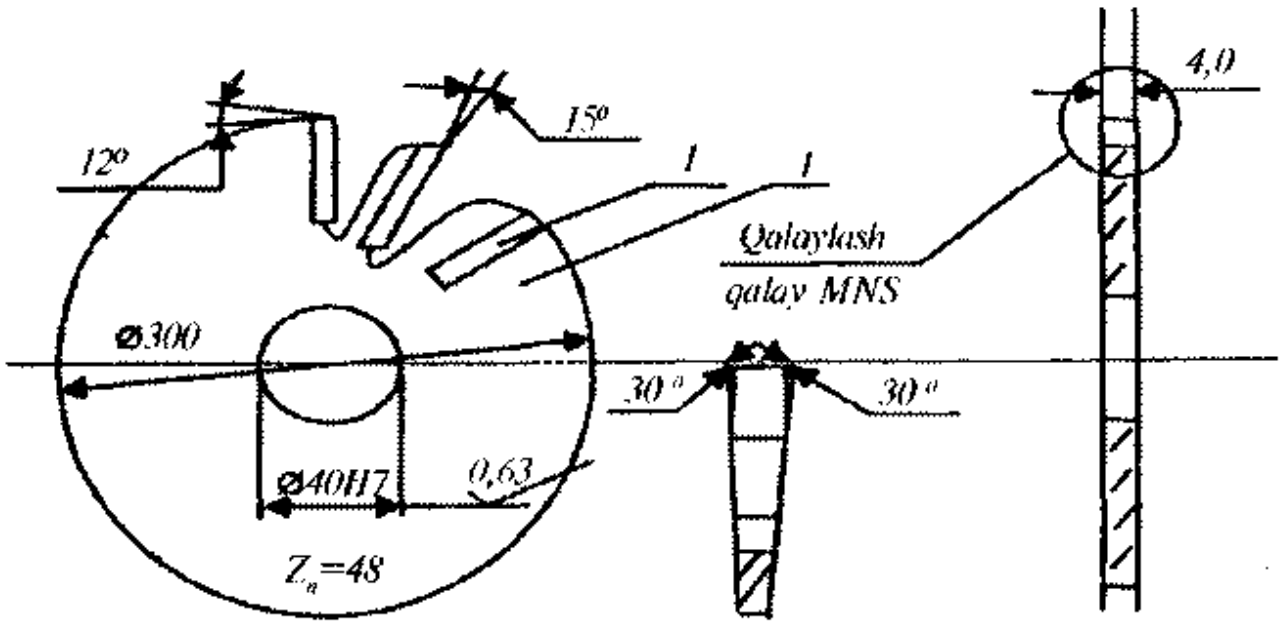
Tunuka ishlab chiqarishda nuqson haqidagi ma'lumotlar

T.r.	Nuqsonning turi va sifatsiz buyumlar miqdori	Nuqsondan pul qiymatidagi yo'qotishlar (mln. so'm)	Foiz hisobida nuqsondan yo'qotishlar
1.	Yon tomondan darz ketishlar – 140	5,4	3,449
2.	Bo'yoqdan po'st tashlash – 3400	3,7	2,397
3.	Sinish – 900	62,0	40,181
4.	Tik holatdan chetlanish – 320	20,0	12,961
5.	Iflos yuza – 1320	4,5	2,91
6.	Vint shaklidalilik – 1250	–	8,55508
7.	Yuzasi bo'yicha darz ketishlar – 820	10,0	6,488
8.	Yoniga egilish – 420	30,0	19,442
9.	Boshqa sabablar – 600	10,2	6,660
	Jami	154,3	100 %



11.1- rasm. **Tumukalarning nuqsonini tahlil qilish uchun Pareto diagrammasi:**

1 — yon tomondan darz ketishlar; 2 — bo'yoqdan po'st tashlash; 3 — sinish; 4 — tik holatdan chetlanish; 5 — iflos yuza; 6 — vint shaklidalilik; 7 — yuzasi bo'yicha darz ketishlar; 8 — yoniga egilish; 9 — boshqa sabablar.



11.2- rasm. **Qattiq qorishma plastinkalari bilan qurollangan diskli arra:**

1 — po'lat korpus 9X0; 2 — plastina BK6X0M.

11.6-jadval

Diskli arralar ishlab chiqarishda nuqsonlar to'g'risida ma'lumotlar

T.r.	Operatsiya nomi	Yaroqsiz detallar soni (dona)	Nuqsondan yo'qotishlar (so'm)
1.	Ø305 bo'yicha doira bichish	30	82 000
2.	Ø38 lik teshik bichish	—	—
3.	Parketda Ø40 N7 teshikni o'yish	10	29 000
4.	Parketda Ø300 bo'yicha tarashlab tekislash	12	35 000
5.	Payrahali ariqlarni bichish	60	198 000
6.	Frezalarning yuzasini sinishdan tuzatish	30	120 000
7.	Qattiq qotishmali plastinalarni payvandlash	70	240 000
8.	Tashqi diametr bo'yicha «toza» silliqlash	5	41 000
9.	Tishlarning yon tomonlari bo'ylab «toza» silliqlash	2	16800
10.	Old yuza bo'ylab tekislash $\gamma = 15^\circ$	3	25 800
11.	Orqa yuza bo'ylab tekislash $\alpha = 15^\circ$	10	90 000
12.	Yon tomonlar bo'ylab tekislash $\varphi = 15^\circ$	8	72 000
13.	Tamg'alash	—	—
14.	Butlash va saqlab qo'yish	2	18 400
15.	Boshqa yo'qotishlar	—	60 500
	Jami	242	1 028 500

Nazorat savollari:

1. *Ekspertiza o'tkazish sotsiologik usulda qanday amalga oshiriladi?*
2. *Sifatning umumiy ko'rsatkichlari yakka ko'rsatkichlaridan qanday farq qiladi?*
3. *Nima uchun umumiy sifat ko'rsatkichlarini aniqlashda o'rtacha tortilganlik tamoyilini qo'llash maqsadga muvofiq?*
4. *Umumiy sifat ko'rsatkichlarini aniqlashga misollar keltiring.*
5. *Pareto diagrammasini qurish ketma-ketligi.*

12-bob. JARAYONLARNI STATISTIK TARTIBGA SOLISH

Nazorat kartalari

Nazorat kartasi – bu grafikning xilma-xilligidir, biroq odatdagi grafikdan nazorat chegaralari yoki tartibga solish chegaralari deb nomlanuvchi chiziqlarning mavjudligi bilan farq qiladi. Bu chegaralar jarayon kechishining odatdagi sharoitlarida shakllanadigan tarqoqlikning kengligini anglatadi. Agar grafikning hamma nuqtalari nazorat chegaralari bilan cheklangan sohaga kirsa, bu jarayonning nisbatan barqaror sharoitlarda kechayotganini ko'rsatadi. Va aksincha, nuqtalarning tartibga solish chegaralaridan chiqishi jarayonning tartibsizligi va uni tartibga solish yuzasidan choralar ko'rilishi kerakligini anglatadi.

Ishlab chiqarish amaliyotida foydalaniladigan ma'lumotlarning xususiyatlariga ko'ra bir-biridan ajralib turadigan nazorat kartalarining turli ko'rinishlaridan foydalaniladi.

Odatda, sifatning miqdoriy ko'rsatkichlari, masalan, o'lchamlar, qattiqlik, yopishqoqlik va g'adir-budurlik singari sifat ko'rsatkichlarini baholovchi kartalar farqlanadi. Birinchi holda son bilan ifodalangan u yoki bu miqdor qo'llanadi; ikkinchi holda ikkita baho qo'llanadi: «sifatli» va «sifatsiz».

Miqdoriy baholashda $\left(\overline{X}-R\right)$ – kartalar, sifatiga ko'ra baholashda r – kartalardan foydalaniladi.

$\left(\overline{X}-R\right)$ – kartalarni tuzish

Misol tariqasida kartalarni tuzishni ko'rib chiqamiz. Faraz qilaylik, 30.01.2011-yildan 10.02.2011-yilgacha avtomatik jihozdan foydalanib ishlab chiqarilgan plastmassa plastinaning qalinligi nazorat qilingan. Nazorat shartlarining asosiy ma'lumotlari:

1. Buyumning nomi – plastina.
2. Sifat ko'rsatkichi – qalinlik.
3. O'lchov birligi – sm.
4. Nazorat chegaralari: yuqorisi – 5,7; quyi – 5,3.
5. Kunlik me'yor – 50 dona.
6. Tanlash hajmi – 5 dona.
7. Tanlovning muddatliligi – 1/2 smena.
8. Operator – Xo'jayev I. F.
9. Nazoratchi – Komilov O. A.

Nazoratning hamma ma'lumotlari 12.1-jadvalda keltrilgan. Ma'lumotlarni qayta ishlash natijasida jarayonni tartibga solish tashkil qilinadigan nazorat kartasi tuzilishi kerak.

Nazoratning ma'lumotlari bo'yicha nazorat kartalarining ko'rsatkichlarini hisoblaymiz:

1. Nazorat kartasi:

$UCL = \overline{X} + A_2\overline{R} = 5{,}519$ sm, $LCL = \overline{X} - A_2\overline{R} = 5{,}293$ sm.

2. R nazorat kartasi:

$UCL = D_2\overline{R} = 0{,}411$ sm, LCL – aniqlanmagan.

12.1-jadval

Nazorat kartasini tuzish uchun zarur bo'lgan nazorat ma'lumotlari

Sana	Guruh №	O'lchanadigan belgilar					Yig'indi $\sum X$	X ning o'rtacha qiymati	Oraliq
		X_1	X_2	X_3	X_4	X_5			
30.06	1	5,3	5,4	5,4	5,4	5,6	27,1	5,42	0,3
30.06	2	5,5	5,4	5,4	5,3	5,3	26,9	5,38	0,2
01.07	3	5,5	5,3	5,3	5,3	5,4	26,8	5,36	0,2
01.07	4	5,6	5,3	5,4	5,4	5,4	27,1	5,42	0,3
02.07	5	5,5	5,4	5,4	5,4	5,3	27,0	5,40	0,2
02.07	6	5,4	5,4	5,5	5,5	5,4	27,2	5,44	0,1
03.07	7	5,5	5,4	5,4	5,4	5,4	27,1	5,42	0,1
03.07	8	5,6	5,4	5,5	5,4	5,4	27,3	5,46	0,2
04.07	9	5,4	5,4	5,4	5,3	5,3	26,8	5,36	0,1
04.07	10	5,5	5,3	5,4	5,3	5,4	26,9	5,38	0,2
05.07	11	5,4	5,4	5,5	5,4	5,4	27,1	5,42	0,1
05.07	12	5,4	5,4	5,4	5,3	5,5	27,0	5,40	0,2
07.07	13	5,4	5,4	5,4	5,5	5,7	27,3	5,46	0,4
07.07	14	5,3	5,4	5,4	5,4	5,5	27,0	5,40	0,2
08.07	15	5,4	5,5	5,5	5,5	5,4	27,1	5,42	0,2
08.07	16	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	26,8	5,36	0,1
09.07	17	5,4	5,3	5,3	5,3	5,3	26,8	5,36	0,2

12.1-jadvalning davomi

19.07	18	5,4	5,4	5,4	5,4	5,5	27,1	5,42	0,1
10.07	19	5,6	5,4	5,4	5,4	5,4	27,2	5,44	0,2
	20	5,6	5,3	5,5	5,5	5,3	27,0	5,40	0,3
Jami								108,2	3,9

Bunda:

UCL – tartibga solishning yuqori chegarasi; *LCL* – tartibga solishning quyi chegarasi; $n = 5$ – tanlanmadagi buyumlar soni; $\overline{R} = 0,5 \times 3,9 = 0,195$ sm – o'rtacha oraliqning yarmi (quloch); $\overline{X} = 5,406$ – o'lchovning o'rtacha miqdori; $A_2 = 0,73$, $D_4 = 2,11$, D_3 (aniqlanmagan) – tanlov miqdori bilan bog'liq koeffitsientlar; ularning qiymati 12.2-jadvalda keltirilgan.

12.2-jadvalning D_3 ustunidagi chiziqcha nazorat oralig'ining quyi chegaraga ega emasligini anglatadi.

1. 20–25 ketma-ket tayyorlangan buyumlar guruhi, ya'ni har bir guruhda 4–5 tadan buyum (hammasi bo'lib 100 tadan kam bo'lmagan) bo'lgan tanlanma ustida o'lchashlar o'tkaziladi.

2. Har bir guruh uchun o'rtacha arifmetik qiymat $\overline{X}$ va quloch R hisoblanadi:

$$\overline{X} = \sum x / m$$

Bunda: m – guruhdagi detallar soni;

$\sum x$ – guruh natijalarining umumiy yig'indisi.

$$R = x_{max} - x_{min}$$

Bunda: $x_{max} - x_{min}$ – guruhda o'lchash natijalarining eng kichik va eng katta qiymati.

12.2-jadval

Nazorat chegaralarini o'lchash uchun koeffitsientlar

Tanlanmalar soni *n*	A_2	D_3	D_4
2	1,880	-	3,267
3	1,023	-	2,575
4	0,729	-	2,282
5	0,577	-	2,115
6	0,483	-	2,004

12.2-jadvalning davomi

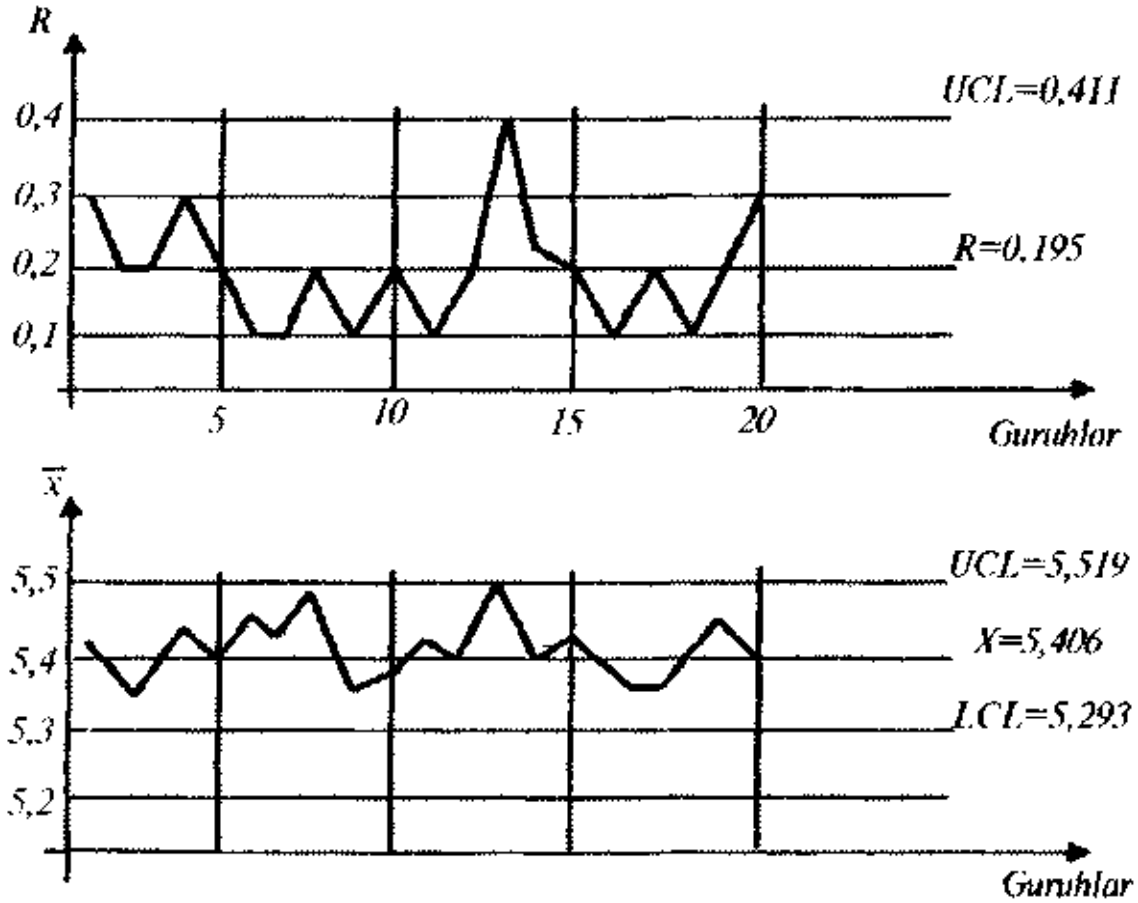
7	0,419	0,076	1,924
8	0,373	0,136	1,864
9	0,337	0,184	1,816
10	0,308	0,223	1,777

O'lchashlar va hisoblar asosida 12.1-rasmda misol sifatida keltirilgan nazorat kartalari tuzilishi mumkin.

$(X-R)$ kartasida qandaydir nuqta nazorat chegarasidan tashqariga chiqsa yoki unda joylashgan bo'lsa, bu jarayonning noto'g'ri tashkil etilganligini yoki tartibsizligini bildiradi.

O'rtacha miqdorlarni guruhlashning markazi normal darajadan chetga chiqishi mumkin. Odatda, bu jihozlarni sozlash vositasida oson bartaraf etiladi.

Tartibga solishning nazorat chegarasiga R grafigidagi nuqta o'rnashsa, bu guruhning tartibsizligini anglatadi, demak, tasodifiy omillar jarayonning me'yorda kechishini ishdan chiqarishgan. Bu holatni tahlil qilish qiyinroq: materiallarning kirish nazoratini kuchaytirish, jihozning texnik xususiyatlarini tekshirish zarur.



12.1-rasm. **Plastinaning qalinligi uchun $(\bar{X}-R)$ nazorat kartasi.**

Tanlanma nazorat

Sifat nazorati o'tkazilayotgan buyumlarni tanlash usuliga ko'ra yalpi *(yuz foizlik)* va *tanlanma nazorat* farqlanadi.

Katta seriyali va ommaviy ishlab chiqarishda katta partiyadagi (bosh to'plam) buyumlarni nazorat qilish xarajatlarini qisqartirish uchun partiyalarning faqat bir qismi tanlanma nazoratdan o'tkaziladi.

Agar tanlanmadagi buyumlarning sifat darajasi o'rnatilgan talablarga mos kelsa, u holda butun to'plamni yaroqli deb qabul qilish mumkin. Aks holda to'plam yaroqsiz deb topiladi.

Bir qator holatlarda butun to'plamni yaroqsiz deb topishda xatolikka yo'l qo'yilishi mumkin, bu birinchi turdagi xato yoki ta'minotchining tavakkalchiligi hisoblanadi. Buning aksi bo'lgan xato ikkinchi turdagi xato yoki buyurtmachining tavakkalchiligi deb yuritiladi. Har ikkala xato foizda ifodalanadi va savdo bitimlarini tuzishda kelishiladi.

Agar to'plamdagi nuqsonli buyumlar ulushini deb belgilasak, u holda:

$$q = \frac{N_D}{N},$$

bunda: N va N_D – mos ravishda nuqsonli buyumlar soni va ularning umumiy soni.

$$q_n = \frac{Z}{n},$$

bunda: q_n – tanlanmadagi nuqsonli buyumlarning ulushi;

Z – yaroqsiz detallar soni;

n – tanlanma hajmi.

Agar bosh to'plam va tanlanma teng ehtimollik qonuni bo'yicha detallarning taqsimlanishiga ega bo'lganda, u holda tanlanma nazorat sezilarli darajada osonlashar edi, lekin, afsuski, qonuniyatlar bir-biriga mos kelmaydi va umumiy holda:

$$q_n \gtrless q.$$

Bu esa tanlanma nazoratda ikkala turdagi xatolarning sababi hisoblanadi.

Agar $q_n > q$ bo'lsa, u holda birinchi turdagi xato yuzaga keladi va aksincha.

Turli holatlarda tanlanmada yaroqli va nuqsonli buyumlar uchrab qolishining turli taqsimlanish ehtimolliklariga doir qonunlar namoyon bo'ladi. Shuning uchun, nazorat sifatini baholash uchun matematik apparatni to'g'ri tanlash lozim.

Tanlanma nazoratda asosan tarqalishning binominal, gipergeometrik, Puasson va normal qonunlari qo'llaniladi.

Bularning dastlabki uchtasi tasodifiy miqdorlarning tarqalish qonunlari hisoblanadi va seriyadagi har bir sinov faqat ikkita natijaga ega bo'lganda: buyum yaroqli yoki yaroqsiz bo'lganda sifat belgisiga ko'ra nazorat qilishda foydalaniladi. *Normal qonun miqdoriy belgilar* bo'yicha nazorat qilishda qo'llaniladi.

Binominal taqsimot

n hajmli tanlanmada nuqsonli buyumlar soni z ning paydo bo'lish ehtimoli $P(n,z)$ quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$P(n,z)=C_n^z\times q^z\times p^{n-z}=\frac{n!}{z!(n-z)!}\times x^z\times p^{n-z}.$$

Bunda: q – nuqsonning yuzaga kelish ehtimoli;

p – yaroqli buyumning paydo bo'lish ehtimoli;

C_n^z – n ta elementning z bo'yicha birikmasi;

q va p – texnologik jarayonning barqarorligini tavsiflaydi.

Faraz qilaylik, $n=30$; $q=0,05$; $p=0,95$.

$P(n,z)=P(30,z)$ – yechim faqat jadval ko'rinishida mavjud va z ni 0 dan z gacha bo'lgan jadvalda keltirish kerak.

Misol. Tanlanmada nuqsonli buyumlar soni z ni hisoblash. Bunda, $0\le z<9$; $n=30$; $q=0,05$; $p=0,95$. Ehtimollikning baholari 12.3-jadvalda keltirilgan.

12.3-jadval

Nuqsonli buyumlarni aniqlash ehtimolining baholari

Nuqsonli buyumlar soni z	P(n,z) ehtimollik	F(n,z) yuqori ehtimollik
0	0,2146	0,2146
1	0,3389	0,5535
2	0,2586	0,8122
3	0,127	0,9392
4	0,0451	0,9844
5	0,0124	0,9967
6	0,0027	0,9994
7	0,0005	0,9999
8	0,0001	0,999998
9	0,000001	0,999999

12.3-jadvalning birinchi qismida kumulativ ehtimollik deb nomlanadigan, ya'ni jamg'arilgan $F(n,z)$ ehtimollik hisobining natijalari keltirilgan. $F(n,z)$ ning qiymati tanlanmadagi nuqsonli buyumlarning jamg'armasini baholashga imkon beradi. Ularning umumiy qiymati teng:

$$F(n,z)=\sum_{k=0}^{z}P(n,k);$$

Bunda: k – hisob ishlari olib borilayotgan nuqsonli buyumlar soni.

Faraz qilaylik, $k = 4$, u holda (jadval ma'lumotlariga ko'ra):

$$F(30,4)=\sum_{k=0}^{z}P(30,4)=0,2146+0,3389+0,2586+$$

$$+0,1270+0,0451=0,9844$$

Yuqori ehtimollik tanlanmaning yaroqsiz detallar bilan to'lishini ko'rsatadi. Jadvalning ma'lumotlari boshlang'ich axborot hisoblanib, keyinchalik tanlanma yordamida nazoratning shartlarini to'liq aniqlashga imkon beradi. Bu bosqichda u faqat o'rganish uchun axborotdir.

Ehtimollik (a) va kumulativ (b) ehtimollikning mustahkamlik grafiklari 12.2-rasmda keltirilgan.

Gipergeometrik taqsimot

Gipergeometrik taqsimlanish quyidagi bog'liqlik bilan tavsiflanadi:

$$P(n,z)=\frac{C_{N_D}^{z}\times C_{N-N_D}^{n-z}}{C_N^n};\quad F(n,z)=\sum_{k=0}^{k}p(z,n);$$

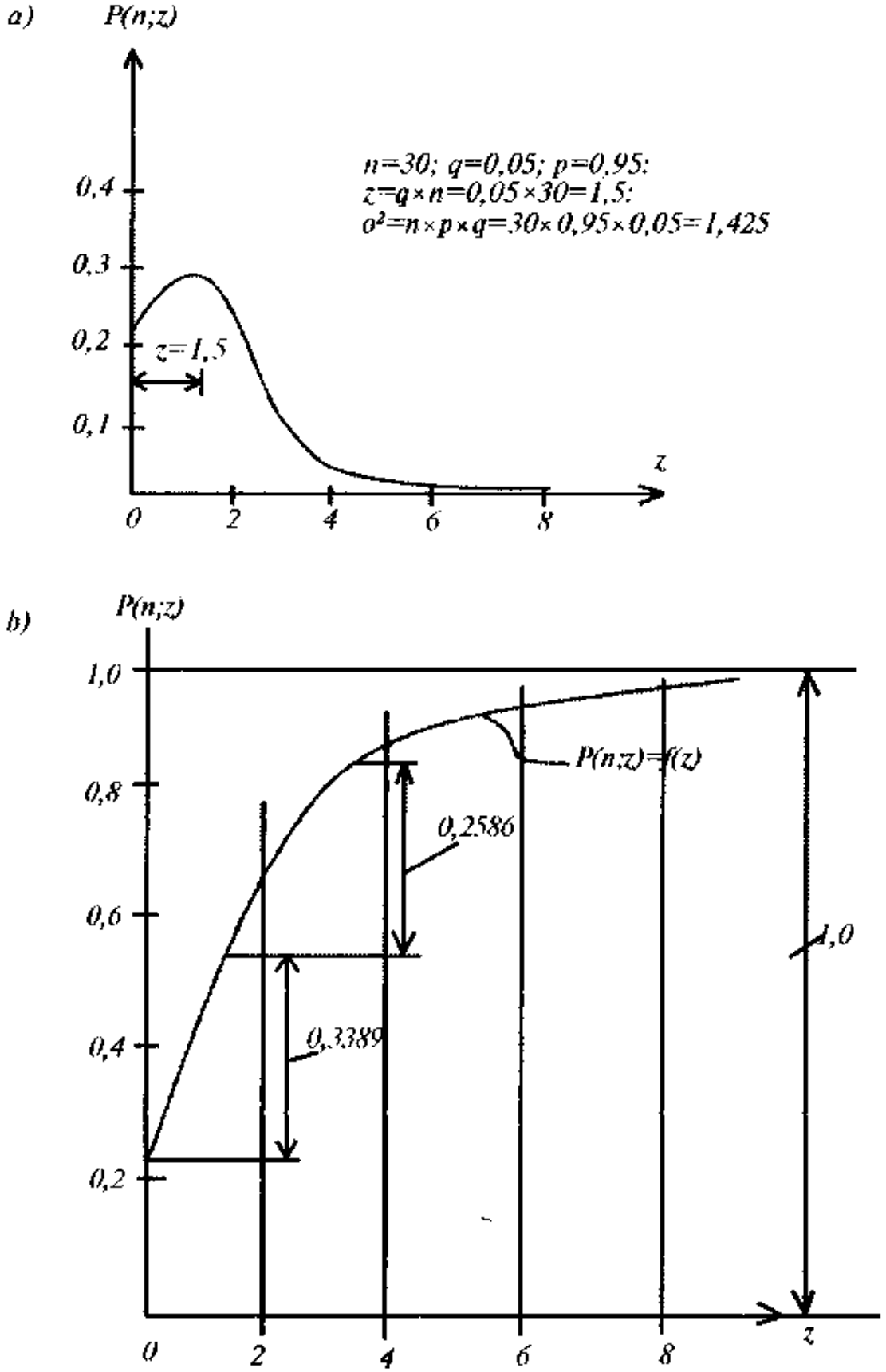
$$z=q\times n;\qquad \sigma^2=n\times p\times q\times\frac{N-n}{N-1}$$

$P(n,z)$ va $F(n,z)$ grafiklarining xususiyati oldin ko'rilganlarimizdan farq qilmaydi. Qonunning o'zi tanlanmaning bosh to'plamga qaytarilmay, ishlab chiqarishdan o'rin olish holatini aniq ifodalaydi.

Puasson taqsimoti

$(q \le 0,1)$ ehtimollik kam, hodisalar soni ko'p, nuqsonli mahsulotlar paydo bo'lishining matematik kutilishi $\bar{z}=q\times n$ cheklangan son bo'lganda Puasson taqsimoti binominal taqsimot uchun chegaraviy hisoblanadi.

Bu taqsimot *kamdan kam hollarda yuz beradigan hodisalarning taqsimlanish qonuni* ham deyiladi. Bunday sharoitlarda formula:



12.2-rasm. **Ehtimollik (a) va kumulativ (b) ehtimollikning mustahkamlik grafiklari.**

$$P(n,z) = \frac{n!}{z!(n-z)!} \times^z \times p^{n-z}$$

Quyidagi formulaga almashtiriladi:

$$P(n,z) = \frac{(n \times q)^z}{z!} \times e^{-nq};$$

Sababi:

$$\bar{z} = \sigma^2 = q \times n.$$

12.4-jadval

Taqsimotlarning solishtirilishi

Yaroqsiz buyumlar soni z	**Binomal taqsimotning ehtimolligi P(n,z)**				**Puasson taqsimotining ehtimoli**
	q = 0,5;	q = 0,1;	q = 0,05;	q = 0,01;	
	n = 6	n = 30	n = 60	n = 300	
0	0,0156	0,0424	0,0461	0,0490	0,0498
3	0,3125	0,2361	0,2298	0,2252	0,2240
10	0	0,004	0,0006	0,0008	0,008

Nazorat savollari:

1. *Nazorat kartasi nima?*
2. *Nazorat kartasi tuzilish jarayoni qanday ketma-ketlikda amalga oshiriladi?*
3. *Buyurtmachi va ta'minotchining tavakkalchiligi nima?*
4. *Binominal taqsimot.*
5. *Gipergeometrik taqsimot.*
6. *Puasson taqsimoti.*

13-bob. TANLANMA QABUL QILISH NAZORATI VA O'LCHASHLARNING SIFATI

Qabul qilish nazorati

Qabul qilish nazoratining shartlari yuqorida ko'rilgan taqsimlashning gipergeometrik qonunini yanda to'liq ifodalaydi. Boshqa ikkita qonun baholashni soddalashtirish uchun ishlatiladi.

Tanlanma nazorat natijasida qo'llaniladigan buyumlar dastalarining sifati haqida yechim nuqsonlilikning berilgan darajasi q va nuqsonlarning soni A_c ning berilgan darajasida tanlanmaning hajmi n ni aniqlashni talab qiladi.

Nazariy jihatdan bunday *yechim tavakkalchilikni minimallashtiruvchi yechimlarga kiradi va u quyidagi tartibda aniqlanadigan operativ xususiyatni* izlashni talab qiladi:

$$F(q) = \sum_{z=0}^{z=A_c} P(n, z)$$

Bunda: *F(q)* – nuqsonli mahsulotlarning ulushi ni tashkil qiladigan buyumlar to'plamini qabul qilish ehtimoli;

Ac – qabul qilish soni (n tanlanmadagi nuqsonli buyumlarning yo'l qo'ysa bo'ladigan miqdori);

P(n,z) – z ketma-ketlikda 0 dan A_c gacha qiymat qabul qilganda tanlanmada nuqsonli mahsulotlarning paydo bo'lish ehtimoli.

Boshqacha aytganda, bu kumulyativ ehtimollikni ham formulada aniqlash mumkin:

$$\sum_{z=0}^{z=A_c} P(n, z) = P(60,0) + P(60,1) + P(60,2) + ... + P(60,20)$$

Bunda misol tariqasida *n* ni 60 ga teng deb olish qabul qilingan, z esa noaniq va 0 – 20 oraliqda qabul qilinadi.

A_c va *N* ning berilgan qiymatlarida *n* ning qiymatini qayd qilib, *F(q)=f(q%)* grafigi ko'rinishida operativ xususiyatni tasavvur qilish mumkin.

Masalan, *q* 0 dan 10 gacha, $N = 1200$; $n = 100$ va $A_c = 3$ bo'lganda gipergeometrik taqsimot qonunidan foydalanib quyidagiga ega bo'lamiz:

$$\sum_{z=0}^{A_c} P(n, z) = \frac{C_N^{A_c} \times C_{N-N_q}^{n-A_c}}{C_N^n} = \frac{C_{1200}^{3} \times C_{1200-q1200}^{100-3}}{C_N^n}$$

Bunda: $N = 1200$ – to'plamning hajmi;

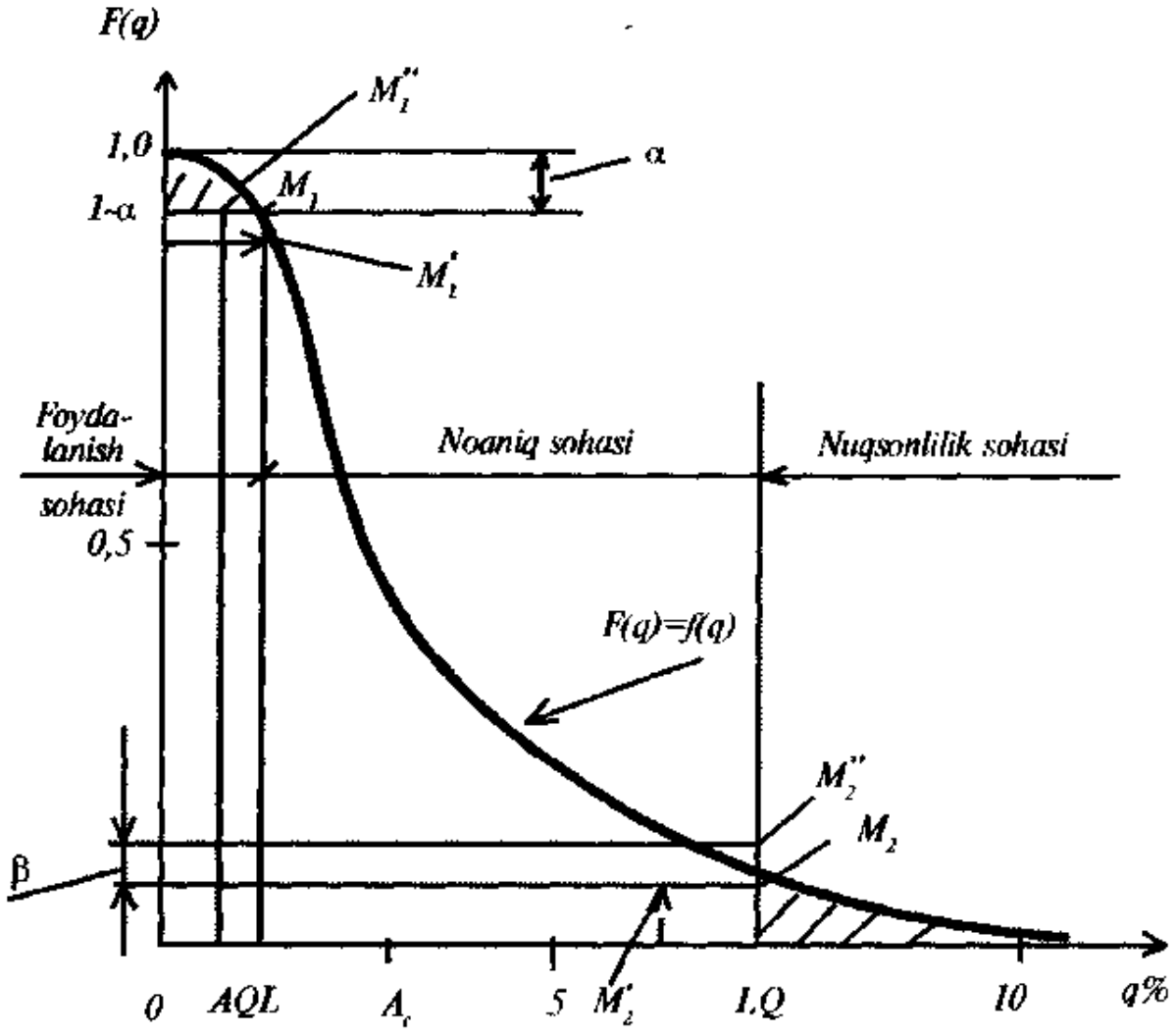
$N_q = q \times N -$ to'plamdagi nuqsonli detallar hajmi.

Hisoblashlarning natijalari 13.1-jadvalda keltirilgan. Nazoratning olingan operativ xususiyati 13.1-rasmda ko'rsatilgan.

13.1-jadval

Qabul qilish nazorati rejasining operativ xususiyati

q to'plamda nuqsonli mahsulotlar ulushi (%)	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Qabul qilish ehtimoli F(q)	1,0	0,98	0,86	0,65	0,43	0,25	0,15	0,08	0,04	0,02	0,01



13.1- rasm. **Qabul qilish nazorati rejasining operativ xususiyati.**

13.1-rasmda ko'rsatilgan: α – ta'minotchining tavakkalchiligi; β – buyurtmachining tavakkalchiligi; AQL – nuqsonlilikning qabul qilinish darajasi (*accept* – qabul qilmoq; *quality* – sifat; *level* – daraja); LQ – nuqsonlilikning yaroqsizlik darajasi. $F(q) = f(q)$ egri chizig'ida M_1 nuqtada AQL va $(1 - \alpha)$ ning berilgan qiymatlarining mos tushishi va M_2 nuqtada LQ va β ning mos tushish ehtimoli kam va bu rasmda ko'rsatilgan. Boshqacha aytganda, $F(q) = f(q)$ AQL, α, LQ va β ning qiymatlariga mos kelishi kerak. Qabul qilish nazorati rejasining operativ xususiyatidan foydalanish tartibini sonli misolda ko'ramiz.

Misol. Ta'minotchi (ishlab chiqaruvchi) va buyurtmachi (iste'molchi) $AQL = 2\%$, $\alpha = 0{,}05$, $LQ = 5\%$, $\beta = 0{,}05$ deb kelishishdi. To'plamning hajmi katta, shuning uchun Puasson taqsimotidan foydalanish mumkin. Operativ xususiyat va nazorat rejasini tuzish zarur.

Gorizontal o'q bo'ylab AQL va LQ ning miqdorini, vertikal o'qda $(1-\alpha)$ va β ni joylashtiramiz. Qabul qilish nazorati rejasining operativ xususiyati 13.2-rasmda keltirilgan.

M_1 va M_2 nuqtalari orqali grafik yasashda tenglamalar tizimini birgalikda hal qilish uchun hisobdagi operativ xususiyatni bilish kerak:

$$\begin{cases} F(n; A_c, q = 0{,}02) = 0{,}95; \\ F(n; A_c, q = 0{,}05) = 0{,}05 \end{cases}$$

Birinchi tenglama ta'minotchining, ikkinchisi – buyurtmachinining tavakkalchiligini ifodalaydi. Tizimda ikki tenglama va ikki noma'lum miqdor – n va A_c bor. Puasson taqsimotidan foydalangan holda partiya qabul qilishning ehtimolligi $F(n; A_c, q = 0{,}02) = 0{,}95$ va uning nuqsonliligining ehtimoli $F(n; A_c, q = 0{,}05) = 0{,}05$ ni yozamiz:

$$\begin{cases} F(n; A_c; q = 0{,}02) = \sum_{z=0}^{A_c} \frac{(n \times q)^z}{z!} \times e^{-nq} \\ = \frac{(n \times q^0)}{0!} \times e^{-nq} + \frac{(n \times q)^1}{1!} + \frac{(n \times q)^2}{2!} + \ldots + \frac{(n \times q)^{A_c}}{A_c!} = 0{,}95; \\ F(n; A_c; q = 0{,}05) = \sum_{z=0}^{A_c} \frac{(n \times q)^z}{z!} \times e^{-nq} = 0{,}05. \end{cases}$$

Bu tizimning bevosita yechimi mavjud emas, chunki u transtsendent va uni yoki kompyuter yordamida, yoki $F(q) = f(q)$ funksiyalarining jadvallari yordamida yechish mumkin.

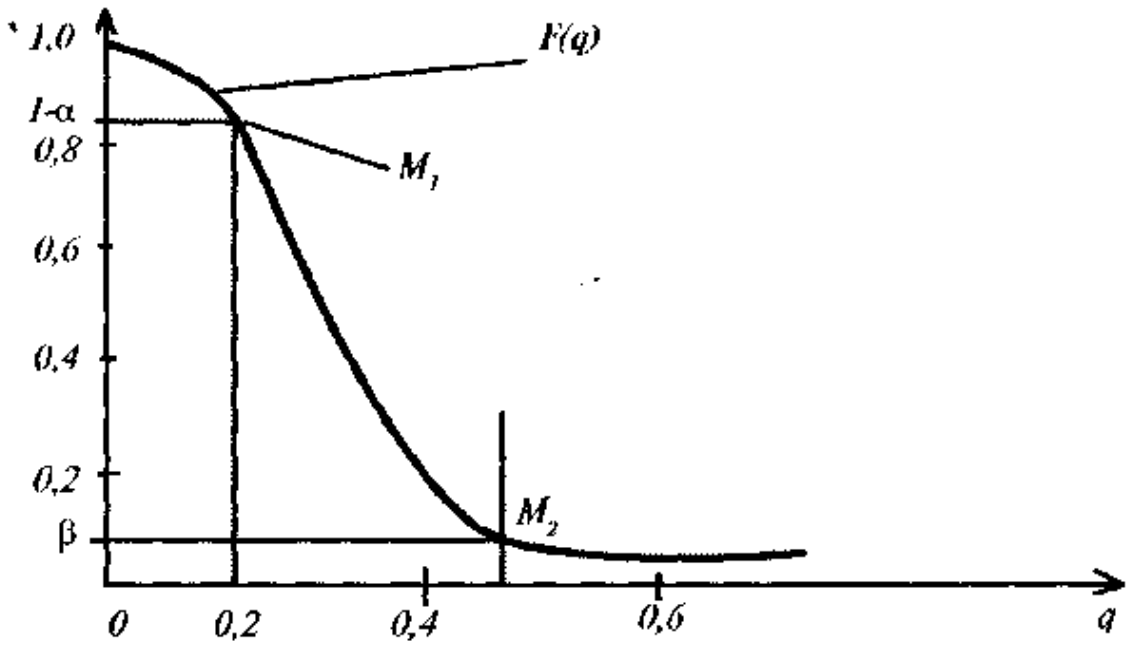
Quyidagini hisobga olib:

$$\frac{q''}{q'} = \frac{LQ}{ALQ} = \frac{0,05}{0,02} = 2,5,\ \alpha = 0,05,\ \beta = 0,05,$$

va tizimni yechib, ega bo'lamiz:

$$A_c = 12 \text{ va } nq' = 7,69.$$

To'plamdan $n = \frac{nq'}{q'} = \frac{7,69}{0,02} \approx 384,5 \approx 400$ buyumni tanlash kerak.



13.2- rasm. **Puasson taqsimoti asosida qabul qilish nazoratining operativ xususiyati.**

Agar 400 buyumning orasida 12 tadan kam bo'lgan nuqsonliligi topilsa, u qabul qilinadi, agar 12 tadan ko'p nuqsonliligi bo'lsa, u yaroqsiz deb topiladi. Bunda to'plamlarning 5%i xatolik sababli yaroqsiz deb topilishi mumkin va shunchasi xatolik sababli qabul qilinishi mumkin.

n va A_c qiymatining o'zgarishida $F(q)$ funksiyasi ko'rinishining o'zgarish g'oyasini ko'rib chiqamiz:

1. Faraz qilaylik, A_c/n = const, lekin n va A_c ortadi (13.3-a rasm). Bunda egri chiziq o'zining egilishini oshiradi va $n = N$ chegarada tanlanma nazorat yoppasiga nazoratga aylanadi $AQL = LQ$.

2. n = const bo'lganda Ac ortadi (13.3-b).

3. Agar n = const bo'lib, Ac oshganda (13.3-d rasm) nazoratni kamroq kuchaytirish kerak.

4. A_c = const; n oshganda (13.3-e rasm) nazorat kuchayadi.

O'lchashlarning sifati

Nazariy metrologiyaning qoidasiga ko'ra, o'lchash tartib (darajalar) shkalasi, intervallar shkalasi va munosabatlar shkalasi orqali amalga oshirilishi mumkin.

Ikkinchi va uchinchi hollarda o'lchash natijasi tasodifiy qiymat hisoblanadi va quyidagi ifodada qayd etilishi mumkin:

$$\Delta Q = X + \Theta, \text{ yoki } Q = X + \Theta,$$

bunda: X – o'lchov vositasining ko'rsatishi;

Θ – tuzatish.

X ning qiymati ko'rsatkichlarning to'g'riligini, tuzatish esa – o'lchashlarning aniqligini tavsiflaydi. Bu ko'rsatkichlarga binoan o'lchash texnikasi o'lchashlarning yo'l qo'yiladigan xatoligiga ko'ra aniqlik sinflariga bo'linadi.

Keltirilgan xatolik o'lchashlarning yuqori chegarasidan boshlab foizlarda o'lchanadi, nisbiy xatolik – ko'rsatkichning o'zidan boshlab o'lchanadi.

Bir qator aniqlik sinflari, shu jumladan: 0,1, 0,2, 0,5, 1,0, 1,5, 2,5, 4,0 qo'llaniladi. 0,1, 0,5, 4,0 foizlarda ko'rsatiladigan nisbiy xatolik sinfning xususiyati hisoblanadi.

O'lchashlarning o'rtacha miqdorining o'lchanayotgan miqdorning qiymatiga mos tushishi bilan o'lchash natijasining to'g'riligi ta'minlanadi.

X ning qiymati – tasodifiy miqdor, tuzatish Θ tasodifiy bo'lmay, o'lchashning nisbiy xatoliligini tavsiflaydi.

13.4-rasmda aniq o'lchashlar (1) va kamroq aniqlikdagi o'lchashlar (2) da ehtimollikning taqsimlanish zichligi ko'rsatilgan.

Agar tuzatish qiymati vaqt o'tishi bilan o'zgarmasa, u holda bir xil o'lchov vositasida (bir xil sharoitlarda) doimiy o'lchamning ko'p marta o'lchanishiga ega bo'lamiz:

$$\hat{\hat{Q}} = \frac{1}{n}\sum_{i}^{n} Q_i = \hat{\hat{X}} + \Theta,$$

bunda: $\hat{\hat{Q}}$ – o'lchashlarning o'rta arifmetik natijasi;

n – o'lchashlar soni;

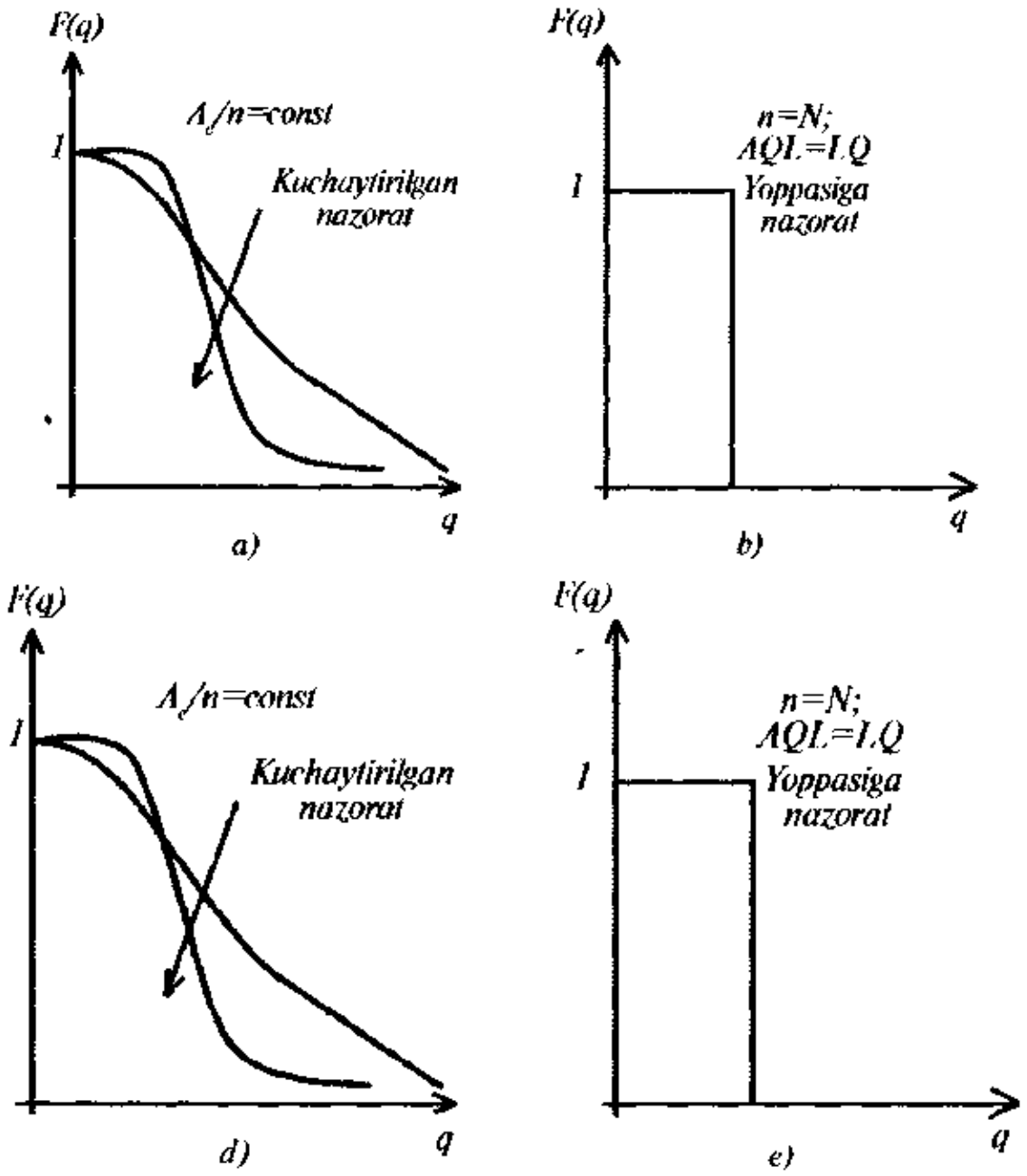
$\hat{\hat{X}}$ – o'lchashda ko'rsatishning o'rtacha miqdori;

Θ – tuzatish belgisi.

$\Theta = const.$

Bu ifoda ko'p martalik o'lchashlarning aniqligi yuqori bo'lishini, lekin to'g'rilik bir martalik o'lchashdagidek ekanini ko'rsatadi.

Misol. Voltmetrning metrologik attestatsiyasida normal sharoitlarda shkalaning turli nuqtalarida namunaviy kuchlanish 100 marta o'lchangan.

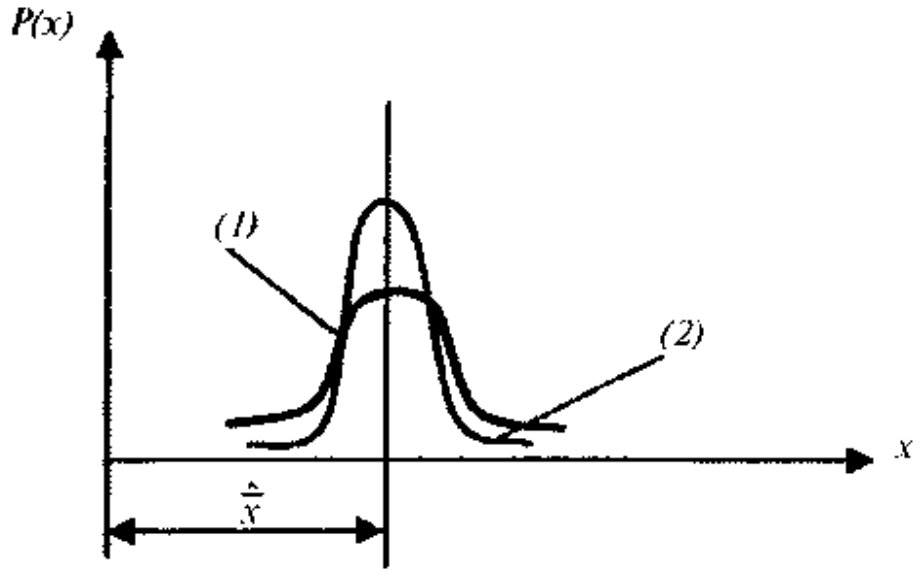


13.3-rasm. **Qabul qilish nazorati rejalarining namunaviy operativ xususiyatlari.**

S_u^2 dispersiya bilan ehtimollikning taqsimlanishida kuchlanish 1,5 V ga tengligi belgilangan. O'rtacha arifmetik miqdorning 0,95 ehtimollik bilan kichik miqdorlar tomonga aralashtirilishi 0,3 V ga yetkazadi. Bir martalik va ko'p martalik o'lchashlar sifatini taqqoslash zarur.

Misolning yechilishi. Attestatsiya natijalari voltmetrning ko'rsatkichini $\Theta_u = +0,3\ V$ ga tuzatishni ko'rsatyapti.

Standart xato (o'rtacha kvadratik chetlanish):



13.4- rasm. **O'lchashlar aniqligining ikki sinfi bo'yicha ehtimollik zichligining taqsimlanishi.**

$$S_u = \sqrt{1,5} = 1,22 \text{ V}.$$

Agar voltmetrning ko'rsatkichi $U = 20$ V bo'lsa, u holda o'lchash natijasini quyidagi ko'rinishda yozish mumkin:

$$U = (20+0,3) \pm t \times S_u = 20,3 \pm 2,1 \times 1,22 = 20,3 \pm 2,56 \text{ V}.$$

O'lchash natijasi: $U = 17,74...22,86$ V.

Ko'p marta o'lchashning aniqligi yuqori va o'lchash sifatining mos ko'rsatkichlari to'qqiz marta o'lchanganda tashkil qildi:

$$\Theta_u = +0,3 \text{ V va } S_{U_n} = \frac{S_u}{\sqrt{n}} = \frac{1,22}{\sqrt{9}} = 0,406 \text{ V}.$$

Faraz qilaylik, voltmetr to'qqiz ko'rsatkichni berdi: 20; 21; 20,5; 21; 20,5; 21,5; 20,5; 20,5; 21,2. U holda $X = 20,74$.

O'lchash natijasini quyidagi tartibda yozish mumkin:

$$U = (20,74 - 0,3) \pm t \times 0,406 = 20,04 \pm 0,852 \text{ V}.$$

$$\hat{U} = \hat{2}\hat{0},\hat{1}\hat{8}\hat{8}...\hat{2}\hat{1},\hat{8}\hat{9}\hat{2}.$$

Xatolik ~4% (Δ=0,852 dan 21,04)ni tashkil qiladi.

Bitta o'lcham (parametr) ni turli vositalar bilan bir vaqtda o'lchashda boshlang'ich ma'lumotni to'g'ri baholamoq kerak.

Faraz qilaylik, alohida o'lchov vositalari yordamida bir martalik o'lchashlarning aniqligi va to'g'riligi noaniq, lekin asbob-uskunalarning pasport ma'lumotlarida ko'rsatishga kiritilishi kerak bo'lgan tuzatishning qiymati keltiriladi. O'lchash natijasi $Q = X + \Theta$ ni ikki tasodifiy miqdorlar yig'indisi sifatida ko'rish mumkin:

$$\hat{\hat{Q}} = \frac{1}{m}\sum_{1}^{m} x_i + \frac{1}{m}\sum_{1}^{m} Q_i,$$

bunda: m — o'lchashlar soni.

Agar X va Θ normal taqsimot qonuniga bo'ysunsa, u holda aniqlik va to'g'rilik quyidagi formuladan foydalanib aniqlanadi:

$$S^2_{\hat{\hat{X}}} = \frac{1}{m(m-1)}\sum_{1}^{m}(X_i - \hat{\hat{X}})^2,$$

$$S^2_{\hat{\hat{\Theta}}} = \frac{1}{m(m-1)}\sum_{1}^{m}(\Theta_i - \hat{\hat{\Theta}})^2.$$

Mazkur holatda tuzatish tasodifiy miqdor sifatida ko'riladi. Bunday tartib randomizatsiya deyiladi. Keltirilgan formulalarda bitta ko'rsatkichni o'lchash natijasi randomizatsiyasining ham aniqligi, ham to'g'riligi ortadi.

Misol. 13.2-jadvalda bir ko'rsatkichni bir turdagi o'lchov vositalarida o'n bir marta o'lchashning son qiymatlari keltirilgan. Pasport ma'lumotlaridan olingan tuzatishlar berilgan. O'lchangan ko'rsatkich va moslamalar tuzatishlarining o'rtacha miqdorlarini hisoblaymiz:

$$\hat{\hat{X}} = \frac{1}{11}\sum_{1}^{11} X_i = 48{,}4, \quad \hat{\hat{\Theta}} = \frac{1}{11}\sum_{1}^{11} Q_i = -0{,}03.$$

Shundan so'ng, o'lchanayotgan miqdorning qanday chegaralarda yotishini va o'lchash natijasi sifatining ko'rsatkichlari holatini aniqlaymiz.

13.2-jadval

Bir xil ko'rsatkichni o'lchash natijalari

Moslamaning raqami	X_i	Q_i
1	48,3	0,3
2	48,5	-0,1
3	48,2	0
4	48,5	-0,5
5	48,4	0,2
6	48,6	-0,3
7	48,5	0,1
8	48,4	0
9	48,6	-0,4
10	48,0	0,5
11	48,4	-0,1

Yechish:

1. Ko‘rsatish va tuzatishning o‘rtacha miqdori:

$$\hat{\bar{X}} = 48,4;\ \hat{\bar{\Theta}} = -0,03.$$

2. $\hat{\bar{X}}$ va $\hat{\bar{\Theta}}$ ning dispersiyasini aniqlaymiz:

$$S^2_{\hat{\bar{X}}} = \frac{1}{m(m-1)}\sum_{1}^{11}\left(X_i - \hat{\bar{X}}\right)^2 = \frac{1}{110}\sum_{1}^{11}\left(X_i - 48,4\right)^2 = 0,003.$$

$$S^2_{\hat{\bar{\Theta}}} = \frac{1}{110}\sum_{1}^{11}\left(\Theta_i - \hat{\bar{\Theta}}\right)^2 = 0,008;$$

3. O‘lchash natijasi:

$$\hat{Q} = \hat{\bar{X}} + \hat{\bar{\Theta}} = 48,4 + (-0,03) = 48,37.$$

4. O‘lchash natijasining dispersiyasi:

$$S^2_{\hat{Q}} = S^2_{\hat{\bar{X}}} + S^2_{\hat{\Theta}} = 0,003 + 0,008 = 0,011.$$

$$S_{\hat{Q}} = \sqrt{0,011} = 0,105.$$

5. 0,95 teng ehtimollikda miqdor (natija) o‘lchash natijasidan $2,1S_{\hat{Q}}$ dan ko‘p farq qilmasligini tasdiqlamoqda. Shuning uchun, miqdor:

$$Q = 48,37^{+2,1S_{\hat{Q}}}_{-2,1S_{\hat{Q}}} = 48,37^{+0,22}_{-0,22};$$

$$Q = 48,15...48,59.$$

Xatolik $\Delta = (0,22/48,37)\times 100\% = 0,45\%$, 0,5 sinf.

Nazorat savollari:

1. *Qabul qilish nazorati rejasining operativ xususiyatidan foydalanish tartibiga misol keltiring.*
2. *O‘lchashlarning sifatini aniqlashga misollar keltiring. Randomizatsiya nima?*

14-bob. ISTE'MOLCHILARNING HUQUQLARINI HIMOYA QILISH

O'zbekiston Respublikasining «Iste'molchilar huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi Qonuni

Mazkur qonun 1996-yil 26-aprelda qabul qilingan bo'lib, 29 bobdan iborat.

Qonunda qo'llanilgan asosiy tushunchalar:

– *iste'molchi* – foyda olish bilan bog'liq bo'lmagan holda shaxsiy iste'mol yoki boshqa maqsadlarda tovar sotib oluvchi, ish, xizmatga buyurtma beruvchi yoki shu niyatda bo'lgan fuqaro (jismoniy shaxs);

– *ishlab chiqaruvchi* – iste'molchiga sotish uchun tovar ishlab chiqaradigan korxona, tashkilot, muassasa yoki yakka tartibda faoliyat ko'rsatuvchi tadbirkor;

– *ijrochi* – maishiy xizmat, uy – joy – kommunal, ta'mirlash – qurilish, transport xizmati va xizmat ko'rsatishning boshqa sohalarida shartnoma bo'yicha iste'molchi uchun ishlar bajaradigan yoki xizmatlar ko'rsatadigan korxona, tashkilot, muassasa yoki yakka tartibda faoliyat ko'rsatuvchi tadbirkor;

– *sotuvchi* – oldi-sotdi shartnomasi bo'yicha iste'molchiga tovar realizatsiya qiladigan korxona, tashkilot, muassasa yoki yakka tartibda faoliyat ko'rsatuvchi tadbirkor;

– *shartnoma* – tovarni olish-sotishni amalga oshirishda, ishlarni bajarish va xizmatlar ko'rsatishda sifat, miqdor, muddat, narx va boshqa shartlar to'g'risida iste'molchi bilan sotuvchi (ishlab chiqaruvchi, ijrochi) o'rtasidagi og'zaki yoki yozma kelishuv;

– *tovar* – ishlab chiqaruvchi faoliyatining iste'molchiga shartnoma bo'yicha sotish uchun mo'ljallangan mahsuli, shu jumladan, import mahsuloti;

– *normativ hujjatlar* – standartlar, ularga tenglashtirilgan boshqa hujjatlar (qurilish normalari va qoidalari, dori-darmonlar xususidagi davlat farmokopeyasi hamda muvaqqat farmokopeya qoidalari va boshqalar), texnik shartlar, texnik tavsiflar, retseptura va tovar (ish, xizmat) sifatiga va xavfsizligiga nisbatan belgilangan talablarni o'z ichiga oluvchi boshqa hujjatlar;

– *tovar (ish, xizmat)ning xavfsizligi* – tovarni iste'mol qilish, undan foydalanish, uni saqlash, tashish yoki utilizatsiya qilishning, shuningdek, ish yoki xizmat natijalaridan foydalanishning odatdagi sharoitlarida iste'molchining hayoti, sog'lig'i yoki mol-mulkiga va atrof-muhitga zarar yetkazish ehtimoli bilan bog'liq xavf-xatarning yo'qligi;

– *muvofiqlik sertifikati* – sertifikatlangan mahsulotning belgilangan talablarga muvofiqligini tasdiqlovchi hujjat;

– *tovar (ish, xizmat)ning nuqsoni* – tovar (ish, xizmat)ning normativ hujjatlarning majburiy talablariga, shartnoma shartlariga yoki tovar (ish, xizmat) ning sifatiga, odatda, qo'yiladigan talablarga nomuvofiqligi;

– *tovar (ish, xizmat)ning jiddiy nuqsoni* – tovar (ish, xizmat) dan belgilangan maqsadda foydalanib bo'lmaydigan qilib qo'yadigan yoxud bartaraf etish uchun ko'p mehnat va vaqt sarflash talab qiladigan kamchilik;

– *kafolat muddati* – tovar (xizmat)dan foydalanishning (oylar hisobidagi) normativ muddati yoki tovar (xizmat)ning muayyan vazifani (necha soatda, nechta ish jarayonida, qancha kilometr masofani bosib o'tib va h.k.) bajarish vaqti tarzida belgilangan muddati. Bu muddat ichida tovarni ishlatish (xizmatdan foydalanish) qoidalariga rioya etilgan bo'lsa, ishlab chiqaruvchi (ijrochi) tovarning (xizmatning) sifatiga nisbatan normativ hujjatlarda nazarda tutilgan talablar bajarilishini kafolatlaydi va ta'minlaydi;

– *xizmat muddati* – tovardan foydalanishning belgilangan muddati bo'lib, u tamom bo'lgach, tovarning texnik holatidan qat'i nazar, undan foydalanish to'xtatilishi lozim;

– *yaroqlilik (saqlash)* – muayyan davr bo'lib, bu davrda tovar foydalanishga yaroqli bo'ladi va u tamom bo'lgach, tovar odamlar hayoti hamda sog'lig'i uchun xavf tug'dirishi mumkin;

– *kassa cheki* – tovarning sotib olinganligi yoki ish (xizmat)ning haqi to'langanligini tasdiqlaydigan, tovar (ish, xizmat) ning bahosi, haq to'langan sana va kassa apparatining raqami ko'rsatilgan hujjat;

– *tovarning cheki* – tovarning sotib olinganligi yoki ish (xizmat) ning haqi to'langanligini tasdiqlovchi, tovar (ish, xizmat)ning bahosi, haq to'langan sana hamda sotuvchining nomi va joylashgan manzili haqidagi ma'lumot ko'rsatilgan hujjat;

– *tovar (ish, xizmat)ni iste'molchidan qaytarib olish* – agar tovar (ish, xizmat) iste'molchi mulkiga aylangan yoki unga taklif etilgan bo'lsa, ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) tomonidan amalga oshiriladigan, tovar (ish, xizmat)ning xavfsizligi talablariga mos bo'lmagan tovar (ish, xizmat)ni qaytarib olishga qaratilgan har qanday chora;

– *tovar (ish, xizmat) ni muomaladan chiqarish* – ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) tomonidan amalga oshiriladigan, tovar (ish, xizmat) ning xavfsizligi talablariga mos bo'lmagan tovar (ish, xizmat) ga ofertani tugatish va bunga yo'l qo'ymaslikka qaratilgan har qanday chora.

Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi qonun hujjatlari ushbu Qonundan va boshqa qonun hujjatlaridan iboratdir. Qoraqalpog'iston Respublikasida iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish Qoraqalpog'iston Respublikasi qonun hujjatlari bilan ham tartibga solinadi. Qonun hujjatlari ushbu Qonunda belgilangan iste'molchilarning huquqlarini cheklab qo'yishi, ularni himoya qilishning kafolatlarini kamaytirishi mumkin emas.

Xalqaro shartnomalar va bitimlar. O'zbekiston Respublikasida ishtirok etgan xalqaro shartnoma yoki bitimda iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlarida nazarda tutilganidan boshqacha qoidalar belgilangan bo'lsa, xalqaro shartnoma yoki bitim qoidalari qo'llaniladi.

Iste'molchilarning asosiy huquqlari:

– tovar (ish, xizmat) haqida, shuningdek, ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) haqida to'g'ri va to'liq ma'lumot olish;

– tovar (ish, xizmat)ni erkin tanlash va uning tegishli darajada sifatli bo'lishi;

– tovar (ish, xizmat)ning xavfsiz bo'lishi; iste'molchining hayoti, sog'lig'i va mol-mulki uchun xavfli nuqsoni bo'lgan tovar (ish, xizmat), shuningdek, ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) ning g'ayriqonuniy harakati (harakatsizligi) tufayli yetkazilgan moddiy ziyon, ma'naviy zararning to'liq hajmi qoplanishi;

– buzilgan huquqlari yoki qonun bilan muhofaza etiladigan manfaatlarining himoya qilinishini so'rab sudga, boshqa vakolatli davlat organlariga murojaat etish;

– iste'molchilarning jamoat birlashmalarini tuzish.

Iste'molchilarning ijtimoiy himoyaga muhtojlar toifasiga kiritilgan ayrim guruhlari uchun qonun hujjatlari bilan savdo, maishiy xizmat va xizmat ko'rsatishning boshqa turlari bo'yicha imtiyozlar va afzalliklar belgilanishi mumkin.

Ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi), savdo va xizmat ko'rsatish qoidalari to'g'risida ma'lumot. Ishlab chiqaruvchi o'z korxonasining nomi va joylashgan (yuridik) manzili haqida iste'molchini xabardor qilishi shart. Bunday ma'lumot ishlab chiqarish markasi yoki tovar belgisida ko'rsatilgan bo'lishi yoki boshqa usulda taqdim etilishi lozim.

Sotuvchi (ijrochi) o'z tashkilotining firma nomi, uning joylashgan (yuridik) manzili va ish tartibini iste'molchiga xabar qilishi shart. Bunday ma'lumot lavhada aks ettirilishi lozim. Bu ma'lumot savdo va xizmat ko'rsatish muvaqqat binolar, yarmarkalar, ko'chma do'konchalar orqali amalga oshirilgan yoki savdo va xizmat ko'rsatish sotuvchi (ijrochi)ning doimiy joylashgan manzilidan tashqarida amalga oshirilgan boshqa hollarda ham iste'molchilariga yetkazilishi kerak. Sotuvchi (ijrochi) iste'molchiga tovarlar savdosi, maishiy va boshqa turdagi xizmat ko'rsatishning qoidalari to'g'risida to'liq ma'lumot berishi shart.

Tovar (ish, xizmat)lar to'g'risidagi ma'lumot. Ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) iste'molchiga o'zi realizatsiya qilayotgan tovar (ish, xizmat) haqida o'z vaqtida zarur, to'g'ri va tushunarli ma'lumot berishi shart.

Tovar (ish, xizmat) haqidagi ma'lumotda quyidagilar ko'rsatilishi shart:

– tovar (ish, xizmat) majburiy talablarga muvofiq kelishi shart bo'lgan normativ hujjatning nomi;

– tovar (ish, xizmat) ning asosiy iste'mol xususiyatlari, shu jumladan, o'ziga xos xususiyatlari ro'yxati;

– bahosi (tarifi) va sotib olish shartlari;

– ayrim turdagi tovarlarning ishlab chiqarilgan sanasi;

– ishlab chiqaruvchi (ijrochi)ning kafillik majburiyatlari;

– tovardan samarali va xavfsiz foydalanish qoidalari va shartlari;

– tovarning xizmat (yaroqlilik) muddati va ushbu muddat tugaganidan keyin iste'molchi nima ishlar qilishi zarurligi, shuningdek, bunday ishlarni bajarmaslik natijasida kelib chiqishi mumkin bo'lgan oqibatlar to'g'risidagi ma'lumotlar;

– ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) ning nomi va mulkchilik shakli, ro'yxatga olish va litsenziya guvohnomasining raqami;

– ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi)ning hamda ular iste'molchidan da'vo qabul qilishga vakolat bergan, shuningdek, ta'mirlash ishlarini bajaradigan va texnikaviy xizmat ko'rsatadigan korxonalarning manzillari;

– tovarlarni saqlash, xavfsiz utilizatsiya qilish usullari hamda qoidalari;

– teatr-konsert tadbirlari o'tkazilayotganda fonogrammadan foydalanish to'g'risidagi axborot.

Sertifikatlanishi shart bo'lgan tovar haqida iste'molchiga uning sertifikatlanganligi to'g'risida ma'lumot taqdim etilishi lozim.

Tovar (ish, xizmat) haqidagi zarur axborotning yo'qligi bunday tovar (ish, xizmat)ni realizatsiya qilish ma'lumot berilgunga qadar tegishli davlat boshqaruvi organining ko'rsatmasi bo'yicha to'xtatib turilishiga sabab bo'ladi.

Tovar (ish, xizmat) haqida noto'g'ri ma'lumot berilgan taqdirda iste'molchining huquqlari. Agar tovar (ish, xizmat) haqida noto'g'ri yoki yetarli darajada to'liq bo'lmagan ma'lumot berilganligi:

– zarur iste'mol xossalariga ega bo'lmagan tovar (ish, xizmat) sotib olinishiga sabab bo'lsa, iste'molchi shartnomani bekor qilishga va o'ziga yetkazilgan zararning qoplanishini talab qiishga haqlidir;

– sotib olingan tovar (ish, xizmat)dan ko'zlangan maqsadda foydalana olmaslikka sabab bo'lsa, iste'molchi tegishli ma'lumot oqilona qisqa (ko'pi bilan uch kunlik) berilishini talab qilishga haqlidir. Agar ma'lumot aytilgan muddatda berilmasa, iste'molchi shartnomani bekor qilib, zararning qoplanishini talab qilishga haqlidir;

– iste'molchining hayotiga, sog'lig'iga yoki mol-mulkiga zarar yetkazilishiga sabab bo'lsa, u ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) oldiga qonun hujjatlarida nazarda tutilgan talablarni qo'yishga haqlidir.

Iste'molchining tovar (ish, xizmat) haqidagi noto'g'ri yoki yetarli darajada to'liq bo'lmagan ma'lumot tufayli yetkazilgan zararni qoplash to'g'risidagi talablari sotib olingan tovar (ish, xizmat) ning xossalari va jihatlari haqida iste'molchi maxsus bilimga ega emas degan taxminga asoslanib qarab chiqiladi. Noto'g'ri reklama oqibatida sotib olingan tovar (ish, xizmat) tufayli iste'molchiga yetkazilgan zarar ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) tomonidan to'liq hajmda qoplanishi lozim.

Iste'molchining savdo va boshqa xizmat ko'rsatish turlari sohasida shartnoma tuzish hamda sotib olinayotgan tovar (ish, xizmat)ning sifatini tekshirish huquqi. Iste'molchi shartnoma tuzish yo'li bilan tovar (ish, xizmat)ni erkin sotib olish huquqiga ega bo'lib, bu shartnomaga ko'ra sotuvchi (ishlab chiqaruvchi, ijrochi) iste'molchiga muayyan miqdordagi va maqbul sifatli tovarni mulk qilib topshirish (ish bajarish, xizmat ko'rsatish) majburiyatini,

iste'molchi esa shartlashilgan pulni to'lash majburiyatini o'z zimmalariga oladilar. Narxnoma bilan qo'yilgan tovar (ish, xizmat)lar haqida keluvchilar e'tiboriga havola etiladigan ma'lumot tegishli shartnomani tuzish uchun taklif deb hisoblanadi. Tomonlar o'rtasida shartnoma narsasi, miqdor, narx va boshqa muhim shartlar to'g'risida kelishuvga erishilsa, iste'molchi bilan ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) o'rtasida shartnoma tuzilgan deb hisoblanadi.

Tuzilgan zahoti bajariladigan shartnoma, qoida tariqasida, og'zaki shaklda tuziladi, qonun hujjatlarida belgilab qo'yilgan hollar bundan mustasno. Tuzilgan vaqtdan boshqa paytda (oldindan beriladigan buyurtmalar bo'yicha, jo'natma savdoda va boshqa hollarda) bajariladigan shartnoma yozma shaklda tuziladi.

Iste'molchi sotib olingan tovar (ish, xizmat) ning sifatini, butligini, vazni va narxini tekshirish huquqiga ega, sotuvchi (ishlab chiqaruvchi, ijrochi) esa nazorat-o'lchov asboblarini, narxga doir hujjatlarni taqdim etishi, tovarni ishlatib ko'rsatishi, undan xavfsiz va to'g'ri foydalanishni o'rgatishi, zarurat bo'lsa, tovarni ekspertizaga yuborishi shart.

Oldi-sotdi shartnomalarning ayrim turlari to'g'risidagi qoidalar, shuningdek, ayrim turdagi tovar (ish, xizmat) larni realizatsiya qilish qoidalari O'zbekiston Respublikasi Hukumati tomonidan tasdiqlanadi.

Tovar (ish, xizmat)lar uchun haq to'lash shakli hamda tartibi iste'molchi bilan sotuvchi (ishlab chiqaruvchi, ijrochi) o'rtasidagi kelishuvga ko'ra belgilanadi. Tovarni kreditga sotish O'zbekiston Respublikasi Hukumati tomonidan tasdiqlanadigan tovarlarni kreditga sotish qoidalari bilan belgilanadigan tartibda amalga oshiriladi.

Oldi-sotdi amalga oshirilganda iste'molchiga kassa yoki tovar cheki beriladi. Tovarni kassa yoki tovar chekini bermasdan sotish taqiqlanadi.

Ishlab chiqaruvchi (ijrochi)ning kafillik majburiyatlari. Uzoq muddat foydalaniladigan barcha turdagi tovarlar va xizmatlarga ishlab chiqaruvchi (ijrochi) kafolat muddatini belgilashi lozim. Kafolat muddati tovar iste'molchiga sotilgan yoki xizmat ko'rsatilgan kundan boshlab hisoblanadi. Agar tovar sotilgan kunni aniqlashning imkoni bo'lmasa, bu muddat mahsulot ishlab chiqarilgan kundan boshlab hisoblanadi.

Ishlab chiqaruvchi (ijrochi) kafolat muddati mobaynida tovar (xizmat)ning, shu jumladan, butlovchi buyumlarning normal ishlashini (qo'llanishini, ulardan foydalanishni) ta'minlashi shart. Agar qonun hujjatlarida boshqacha qoida belgilanmagan bo'lsa, butlovchi buyumlarning kafolat muddati asosiy buyumning kafolat muddatidan kam bo'lmasligi lozim.

Kafolat muddati tovar (xizmat)ning pasportida yoki tovarni sotish yoxud xizmat ko'rsatish paytida tovar bilan birgalikda iste'molchiga beriladigan boshqa hujjatda ko'rsatiladi. Ishlab chiqaruvchi kafolat muddati va xizmat muddati mobaynida tovardan foydalanish imkoniyatini ta'minlashi, tovarning ta'mirlanishi va unga texnik xizmat ko'rsatilishini tashkil etishi, tovarni ishlab chiqarish muddati mobaynida hamda u ishlab chiqarishdan olib tashlanganidan keyin tovarning xizmat muddati mobaynida, bunday muddat

bo'lmagan taqdirda esa tovar ishlab chiqarishdan olib tashlangan paytdan e'tiboran o'n yil mobaynida yetarli hajmda va turda ehtiyot qismlari ishlab chiqarishi hamda savdo va xizmat tashkilotlariga yetkazib berilishi shart.

Dori-darmon, oziq-ovqat va maishiy kimyo tovarlarida ular ishlab chiqarilgan sana va yaroqlilik muddati hamda saqlash shartlari ko'rsatilgan bo'lishi lozim. Sotuvchilarning yaroqlilik muddati ko'rsatilmaganda yoki bu muddati o'tib ketganda qabul qilishi va realizatsiya qilishi man etiladi.

Iste'molchining tovar (ish, xizmat) xavfsiz bo'lishiga talab qo'yish huquqi. Iste'molchi o'zi sotib olgan tovar (ish, xizmat) sanitariya-gigiena, shu jumladan, radiologiya, epidemiyaga qarshi talablarga va amaldagi boshqa normalar (me'yorlar) hamda qoidalarga rioya etgan holda ishlab chiqarilgan yoki bajarilgan bo'lishiga va uning hayoti, sog'lig'i, atrof-muhit uchun xavfsiz bo'lishiga, shuningdek, uning mol-mulkiga zarar yetkazmasligiga kafolat berilishini talab qilish huquqiga ega. Tovar (ish, xizmat)ning iste'molchilar hayoti, sog'lig'i, mol-mulki va atrof-muhit uchun xavfsiz bo'lishiga doir talablar qonun hujjatlari bilan belgilanadi. Ishlab chiqaruvchi (ijrochi) tovar (ish, xizmat)ning xizmat muddati yoki yaroqlilik muddati mobaynida, agar bunday muddat belgilanmagan bo'lsa, tovar iste'molchiga sotilgan (ish bajarilgan) kundan e'tiboran o'n yil mobaynida uning xavfsiz bo'lishini ta'minlashi shart.

Iste'molchilarning hayoti, sog'lig'i, mol-mulki hamda atrof-muhit uchun xavf tug'diruvchi mahsulot ishlab chiqarganlik (ish bajarganlik, xizmat ko'rsatganlik) uchun qonun hujjatlariga muvofiq:

— ishlab chiqaruvchi (ijrochi);

— normativ hujjatlarni tasdiqlovchi organ;

— muvofiqlik sertifikatini bergan organ;

— sog'liqni saqlash, tabiatni muhofaza qilish, veterinariya xizmat organlari yoki xavfli tovar (ish, xizmat)ni ishlab chiqarish yoki realizatsiya qilishga ruxsat bergan boshqa organlar javobgar bo'ladi.

Tovar (ish, xizmat)ning xavfsiz bo'lishi ta'minlanmaganligi oqibatida iste'molchining hayoti, sog'lig'i yoki mol-mulkiga yetkazilgan zarar qoplanishi lozim. Agar tovar (ish, xizmat)dan xavfsiz foydalanish yoki uni shu tarzda tashish va saqlash uchun maxsus qoidalarga rioya etish zarur bo'lsa, ishlab chiqaruvchi (ijrochi) bunday qoidalarni ishlab chiqishi, sotuvchi (ijrochi) esa ularni iste'molchilar e'tiboriga yetkazishi shart.

Agar tovardan foydalanish, uni saqlash, tashish yoki utilizatsiya qilish, ish (xizmat) natijalari iste'molchining hayoti, sog'lig'i, mol- mulkiga yoki atrof-muhitga zarar yetkazayotganligi yoxud zarar yetkazishi mumkinligi aniqlansa, ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) zarar keltiruvchi sabablar bartaraf etilguncha ularni ishlab chiqarishni (bajarishni, realizatsiya qilishni) darhol to'xtatishi, muomaladan chiqarish va iste'molchilardan qaytarib olish choralarini ko'rishi shart. Zarar yetkazilishining oqibatlarini bartaraf etish mumkin bo'lmaganda, ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) bunday tovarni ishlab chiqarishdan olib tashlashi, ishni bajarish va xizmat ko'rsatishni tugatishi

shart, bunda davolashga, oziq-ovqatga mo'ljallangan tovarlar va maishiy kimyo tovarlari sotuvchi yoki ishlab chiqaruvchi tomonidan utilizatsiya qilinishi shart. Bu majburiyatlar sotuvchi yoki ishlab chiqaruvchi (ijrochi) tomonidan bajarilmagan taqdirda, tovarni ishlab chiqarishdan olib tashlash, ishni bajarish va xizmat ko'rsatishni to'xtatish, ularni muomaladan chiqarish va iste'molchilardan qaytarib olish tovar (ish, xizmat) ning xavfsiz bo'lishi va sifati ustidan nazoratni amalga oshiruvchi davlat boshqaruvi organlari ko'rsatmasiga binoan amalga oshiriladi.

Iste'molchining hayoti, sog'lig'i va mol-mulkiga hamda atrof-muhit uchun xavfli bo'lgan tovarlarning partiyalarini muomaladan chiqarish, ishlarni bajarish va xizmatlar ko'rsatishni taqiqlab qo'yish tartibi O'zbekiston Respublikasi Hukumati tomonidan belgilanadi.

Tovarni qaytarib olish, ishni bajarish va xizmat ko'rsatishni taqiqlab qo'yish munosabati bilan iste'molchiga yetkazilgan zarar ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) tomonidan to'liq hajmda qoplanishi lozim.

Agar ishlab chiqaruvchi (sotuvchi) xavfli xossalarga ega bo'lgan tovarni qaytarib olish yuzasidan barcha zarur choralarni ko'rgan bo'lsa, u iste'molchi mazkur tovardan foydalanishni davom ettiraverishi tufayli yetkazilgan zarar uchun javobgarlikdan ozod qilinadi.

Iste'molchiga nuqsonli tovar sotilganda uning huquqlari. Nuqsonli tovar sotilganda iste'molchi, agar bu hol shartnoma tuzish paytida aytib o'tilmagan bo'lsa, o'z xohishiga qarab quyidagilardan birini talab qilishga haqli:

– tovarni ayni shunday markali (modelli, artikulli) maqbul sifatli tovarga almashtirib berish;

– tovarni boshqa markali (modelli, artikulli) shunday tovarga almashtirib, uning xarid narxini tegishlicha qayta hisob-kitob qilish;

– tovarning nuqsonlarini bepul bartaraf etish yoki iste'molchining yoxud uchinchi shaxsning nuqsonlarni bartaraf etishga qilgan xarajatlarini qoplash;

– xarid narxini nuqsonga mutanosib ravishda kamaytirish;

– shartnomani bekor qilib, ko'rilgan zararni qoplash.

Agar nuqsonlar:

– tovarning kafolat muddati yoki yaroqlilik muddati davomida;

– kafolat muddati va yaroqlilik muddati belgilanmagan tovarlar bo'yicha olti oy mobaynida;

– ko'chmas mulk iste'molchiga o'tkazilgan kundan e'tiboran ikki yil mobaynida, agar shartnomada bundan uzoqroq muddat nazarda tutilmagan bo'lsa;

– mavsumiy tovarlar uchun O'zbekiston Respublikasi Hukumati tomonidan belgilangan muddat mobaynida aniqlangan bo'lsa, iste'molchi mazkur huquqlarni ro'yobga chiqarishi mumkin.

Iste'molchi o'ziga sotilgan to'plamlar, garnituralar, komplektlar va komplekslarning mustaqil tarkibiy qismi bo'lgan va mustaqil narxga ega buyumlarda nuqsonlar borligini aniqlagan taqdirda, butun to'plam, garnitur, komplekt

va kompleksga nisbatan ham, ularning nuqsonlari bor mustaqil tarkibiy qismlariga nisbatan ham yuqoridagi talablarni qo'yishga haqlidir.

Iste'molchining talablari u kassa yoki tovar chekini, kafolat muddati belgilangan tovarlar bo'yicha esa tegishlicha rasmiylashtirilgan texnik pasport yoki uning o'rnini bosuvchi boshqa hujjatni taqdim etganda ko'rib chiqiladi.

Iste'molchi texnik pasportni yo'qotib qo'ysa, uni tiklash ishlari qonun hujjatlariga muvofiq holda amalga oshiriladi.

Tovarda aniqlangan nuqsonlar ishlab chiqaruvchi tomonidan bartaraf etiladi. Ishlab chiqaruvchi bilan sotuvchining o'zaro munosabatlari shartnoma bilan tartibga solinadi.

Nuqsonli tovarni almashtirib berish tartibi. Iste'molchi tovarning ishlab chiqarilishiga, tuzilishiga, tarkibiga doir kamchiliklarni yoki boshqa nuqsonlarni aniqlagan taqdirda sotuvchi (ishlab chiqaruvchi) uni aynan shunday markali (modelli, artikulli) tovarga yetti kunlik muddatda, tovar sifatini sotuvchi (ishlab chiqaruvchi) tomonidan qo'shimcha ravishda tekshirish zarur bo'lganida esa iste'molchi talab qo'ygan paytdan e'tiboran yigirma kun ichida almashtirib berishi shart.

Ayni shunday markali (modelli, artikulli) tovar bo'lmaganda iste'molchining almashtirib berish xususidagi talabi da'vo qilingan paytdan e'tiboran bir oy ichida qondirilishi kerak. Cho'l va olis joylarda, tovarlar vaqti-vaqti bilan olib boriladigan joylarda iste'molchining bunday talabi ushbu joylarga navbatdagi tovar yetkazib berish uchun ketadigan muddat ichida, lekin ikki oydan kechiktirmay qondirilishi lozim. Ayni shu muddatlarning o'tkazib yuborilgan har bir kuni uchun sotuvchi (ishlab chiqaruvchi) iste'molchiga almashtirilgan tovarni berish bilan bir vaqtda tovar bahosining bir foizi miqdorida jarima to'laydi. Iste'molchining roziligi bilan sotuvchi nuqsonli tovarni boshqa markali (modelli, artikulli) shunday tovarga almashtirib bersa, xarid narxini tegishincha qayta hisob-kitob qilishi shart.

Tovar nuqsonlarini bepul bartaraf etish tartibi. Tovarda kafolat muddatida topilgan nuqsonlarni sotuvchi iste'molchi tegishli talab qo'ygan paytdan e'tiboran yigirma kun ichida, ishlab chiqaruvchi esa o'n kun davomida bepul bartaraf etishi lozim. Iste'molchi kafolat muddati tugagandan keyin tovarning nuqsonlarini bepul bartaraf etish to'g'risida ishlab chiqaruvchiga talab qo'yishga haqli. Bunday talab, basharti tovarda ishlab chiqaruvchining aybi bilan yo'l qo'yilgan jiddiy nuqsonlar aniqlangan bo'lsa, belgilangan xizmat muddati mobaynida, agar xizmat muddati belgilanmagan bo'lsa, o'n yil mobaynida qo'yilishi mumkin.

Uzoq muddat davomida foydalaniladigan tovarni ta'mirlashga ketadigan vaqtda foydalanib turish uchun iste'molchining talabiga binoan nuqsonli tovar qaytarib berilganidan keyin uch kun ichida unga ayni shunday markali (modelli, artikulli) tovar berib turiladi (sotuvchining hisobidan uning o'zi yoki vakili eltib beradi). Buning uchun ishlab chiqaruvchi sotuvchi bilan birgalikda shartnoma asosida tovarlarning almashuv fondini nazarda tutishlari

shart. Mazkur talablar tatbiq etilmaydigan uzoq muddat davomida foydalaniladigan tovarlar ro'yxatini O'zbekiston Respublikasi Hukumati belgilaydi.

Tovardagi nuqsonlarni bartaraf etish xususida talab qo'yilgan taqdirda, undan foydalanishning kafolat muddati iste'molchining tovardan foydalana olmagan davrga teng muddatga uzaytiriladi. Mazkur muddat iste'molchi nuqsonlarni bartaraf etish talabi bilan murojaat qilgan kundan boshlab hisoblanadi.

Sotuvchi (ishlab chiqaruvchi) iste'molchining ta'mirlashga ketadigan vaqtda foydalanish uchun shunday tovarni berib turish haqidagi talabini bajarish kechiktirilgan har bir kun uchun, shuningdek, nuqsonlarni bartaraf etishning shartnomadan kelib chiqadigan muddatlaridan ortiq kechiktirilgan har bir kun uchun tovar narxining bir foizi miqdorida iste'molchiga jarima to'laydi.

Iste'molchining nuqsonli tovarning xarid narxini nuqsonga mutanosib ravishda kamaytirishni yoki shartnomani bekor qilishni talab qilish huquqi. Agar sotuvchi (ishlab chiqaruvchi) iste'molchining tovarni almashtirib berish yoki undagi nuqsonlarni bartaraf etish haqidagi talablarini bajarmagan bo'lsa, iste'molchi tovarning xarid narxini nuqsonga mutanosib kamaytirishni yoki shartnomani bekor qilib, yetkazilgan ziyon va ma'naviy zararni qoplashni talab qilishga haqli.

Iste'molchiga nuqsonli tovar sotilganda u bilan hisob-kitob qilish. Nuqsonli tovar ayni shunday markali (modelli, artikulli) tovarga almashtirib berilgan vaqtda tovarning narxi o'zgargan bo'lsa, qayta hisob-kitob qilinmaydi.

Nuqsonli tovar boshqa markali (modelli, artikulli) tovarga almashtirib berilayotganda, agar almashtirilishi kerak bo'lgan tovar narxi uning o'rniga berilayotgan tovar narxidan past bo'lsa, iste'molchi narxlardagi farqni qo'shimcha tarzda to'lashi lozim, almashtirilishi kerak bo'lgan tovar narxi uning o'rniga berilayotgan tovar narxidan yuqori bo'lsa, iste'molchiga narxlardagi farq qaytariladi. Bunday hisob-kitob chog'ida almashtirilishi kerak bo'lgan tovar narx oshgan taqdirda, uning talab qo'yilgan paytdagi narxi, narxi pasaygan taqdirda esa xarid paytdagi narxi qo'llaniladi.

Shartnoma bekor qilinayotganda tovar narxi oshgan bo'lsa, iste'molchi bilan hisob-kitob tovarning tegishli talab qo'yilgan paytdagi qiymatiga qarab, narxi pasayganda xarid paytdagi qiymatiga qarab amalga oshiriladi. Tovar iste'molchilarga kreditga sotilgan bo'lsa, shartnoma bekor qilinganda pul summasi tovar qaytarilgan paytgacha uzilgan kredit miqdorida qaytarib beriladi, shuningdek, kredit berganlik haqi to'lanadi. Hajmi katta yoki vazni besh kilogrammdan ziyod tovarni ta'mirlash, narxini tushirish, almashtirish uchun eltish va iste'molchiga qaytarib keltirib berish sotuvchining (ishlab chiqaruvchining) kuchi bilan va uning hisobidan amalga oshiriladi. Ushbu majburiyat bajarilmaganda tovarni eltish va qaytarib olib kelish iste'molchi tomonidan amalga oshirilishi mumkin. Bunda iste'molchining tovarni eltish va qaytarib olib ketish bilan bog'liq xarajatlarini sotuvchi (ishlab chiqaruvchi) qoplashi shart.

Iste'molchining maqbul sifatli tovarni almashtirib olish huquqi. Iste'molchi maqbul sifatli nooziq-ovqat tovarini xarid qilgan kunidan e'tiboran

o'n kun ichida ushbu tovar sotib olingan joydagi sotuvchidan uni ayni shunday tovarga almashtirib olishga, bunday tovar bo'lmasa, pulni qaytarib olishga haqli. Almashtirib olish tartibi va almashtirib bermaydigan tovarlar ro'yxati O'zbekiston Respublikasi Hukumati tasdiqlaydigan qoidalar bilan belgilanadi.

Ishni bajarish, xizmat ko'rsatish to'g'risidagi shartnoma shartlari buzilgan taqdirda iste'molchining huquqlari. Ijrochi ayrim turdagi ishlarni bajarish (xizmatlar ko'rsatish) qoidalarida yoki shartnomada belgilangan muddatda, hajmda va sifatda ishni bajarishi (xizmat ko'rsatishi) shart.

Ishni bajarish (xizmat ko'rsatish) muddati ish bajarilishi (xizmat ko'rsatilishi) lozim bo'lgan sanaga (davrga), shuningdek, ijrochi ishni bajarishga (xizmat ko'rsatishga) kirishishi lozim bo'lgan sana (davr) ga qarab belgilanishi mumkin. Agar ishni bajarish, xizmat ko'rsatish shartnomaning amal qilish muddati davomida qismlarga bo'lib bajariladigan bo'lsa (vaqtli matbuotni yetkazib berish, texnik xizmat ko'rsatish va boshqalar), ishlar bajarish (xizmatlar ko'rsatish) ning bosqichma-bosqich muddatlari (davrlari) nazarda tutilishi kerak.

Agar ijrochi shartnomani ijro etishga o'z vaqtida kirishmasa yoki shartnomaning belgilangan muddatda bajarilmasligi ayon bo'lib qolsa, iste'molchi ishni bajarish, xizmat ko'rsatish to'g'risidagi shartnomadan voz kechishga va yetkazilgan zararning qoplanishini talab qilishga haqli.

Agar ijrochi shartnomaning shartlarini ish (xizmat)ni yomonlashtirgan darajada jiddiy buzgan bo'lsa yoki ishda (xizmatda) boshqa jiddiy nuqsonlarga yo'l qo'ygan bo'lsa, iste'molchi o'z xohishiga ko'ra nuqsonlarning bepul bartaraf etilishini, bajarilgan ish (ko'rsatilgan xizmat) bahosi nuqsonlarga mutanosib ravishda kamaytirilishini, xuddi shunday sifatli shu xildagi materialdan boshqa buyum bepul tayyorlab berilishi yoxud ishning takror bajarilishini yoinki shartnoma bekor qilinib, ko'rilgan zarar to'liq qoplanishini talab qilishga haqli.

Iste'molchi mazkur huquqlarini:

— ish (xizmat) ni qabul qilib olish vaqtida yoki uning bajarilishi jarayonida nuqsonlar aniqlanganda;

— kafolat muddati davomida, bunday muddat bo'lmaganda, ish (xizmat) qabul qilib olingan kundan boshlab olti oy davomida;

— imorat yoki boshqa ko'chmas mulkda nuqsonlar aniqlangan kundan e'tiboran ikki yil davomida ro'yobga chiqarishi mumkin.

Ishni bajarish (xizmat ko'rsatish) jarayonida aniqlangan nuqsonlarni bartaraf etish muddatlari shartnomada belgilab qo'yiladi. Bajarilgan ish (ko'rsatilgan xizmat)dagi nuqsonlar, agar shartnomada birmuncha qisqaroq muddat belgilanmagan bo'lsa, iste'molchi talab qilgan kundan e'tiboran yigirma kun ichida ijrochi tomonidan bartaraf etilishi kerak. Nuqsonlar belgilangan muddatda bartaraf etilmagan, shuningdek, ish bajarishni (xizmat ko'rsatishni) boshlash va tugallash kechiktirilganda, ijrochi iste'molchiga har bir kechiktirilgan kun,

soat (agar uning qiymati alohida belgilanmagan bo'lsa) uchun ish (xizmat) qiymatining yoki buyurtma qiymatining (agar uning qiymati alohida belgilanmagan bo'lsa) bir foizi miqdorida jarima to'laydi.

Iste'molchi undirib olingan jarima summasi ish bajarish (xizmat ko'rsatish) ning alohida turi bahosidan yoki buyurtmaning umumiy bahosidan ortiq bo'lishi mumkin emas. Bajarilgan ishdagi nuqsonlarni bartaraf etish kechiktirilganligi uchun ijrochi to'lagan jarima qoplanishi lozim bo'lgan zarar hisobiga kirmaydi.

Ijrochining majburiyatni umuman yoki lozim darajada bajarmaganlik uchun jarima to'lashi va zararni qoplashi uni majburiyatni asl holida bajarishdan ozod etmaydi. Iste'molchidan qabul qilib olingan ashyo (material) yo'qolgan, ishdan chiqqan, unga putur yetganda yoki iste'molchining materialidan foydalanib bajarilgan ishda jiddiy nuqsonlar bo'lsa yoki u buzib bajarilganda ijrochi iste'molchiga aynan o'xshash sifatli ashyoni qaytarishi (o'zining aynan o'xshash sifatli materialidan ish bajarishi yoki xizmat ko'rsatishi), buning imkoniyati bo'lmaganda, ashyoning (materialning) talab qo'yilgan paytdagi qiymatini ikki baravar qilib to'lashi shart.

Ijrochi tomonidan ishlar bajarish va xizmatlar ko'rsatish uchun qabul qilib olinayotgan ashyo (material) qiymati shartnoma tuzish paytida tomonlarning kelishuviga muvofiq belgilanadi.

Ishda (xizmatda) jiddiy nuqsonlar mavjud bo'lganda yoki shartnoma talablari jiddiy buzilganda, shuningdek, ashyo (material) yo'qolgan, ishdan chiqqan, unga putur yetganda iste'molchi bilan hisob-kitob ish (xizmat) ning yoki materialning shartnomani bekor qilish paytidagi oshgan narxini hisobga olgan holda amalga oshiriladi.

Sifatsiz bajarilgan ish (ko'rsatilgan xizmat) tufayli iste'molchiga yetkazilgan zarar uchun ijrochi javobgarlikka ega.

Ishlarni bajarish va xizmatlarni ko'rsatish to'g'risida tuzilgan shartnomalarning umuman yoki lozim darajada ijro etilmaganligi tufayli kelib chiqadigan oqibatlar bunday shartnomalarning alohida turlari qonun hujjatlarida belgilangan qoidalar bilan aniqlanadi.

Tovar (ish, xizmat) ning nuqsonlari tufayli yetkazilgan zarar uchun mulkiy javobgarlik. Tovar (ish, xizmat) ning tuzilishiga, ishlab chiqarilishiga, tarkibiga bog'liq bo'lgan va boshqa nuqsonlari, shuningdek, iste'molchining hayoti, sog'lig'i yoki mol-mulkining xavfsizligini ta'minlay olmaydigan materiallar, uskunalar, asbob-anjomlar, moslamalar yoki boshqa vositalarning qo'llanilishi oqibatida iste'molchining hayotiga, sog'lig'i yoki mol-mulkiga yetkazilgan zarar sotuvchi (ishlab chiqaruvchi, ijrochi) tomonidan qoplanishi lozim.

Sotuvchi (ishlab chiqaruvchi, ijrochi) bilan shartnoma munosabatlariga kirishgan-kirishmaganidan qat'i nazar, har qanday iste'molchi tovar (ish, xizmat)ning nuqsoni tufayli yetkazilgan zarar qoplanishini talab qilish huquqiga ega. Iste'molchining hayoti, sog'lig'i yoki mol-mulkiga yetkazilgan zarar, agar u normativ hujjatlarda nazarda tutilgan tovarning xizmat (yaroqlilik)

muddati mobaynida, bunday muddat belgilanmagan taqdirda esa, ishlab chiqarilgan (ish, xizmat qabul qilingan) paytdan e'tiboran o'n yil mobaynida yuzaga kelgan bo'lsa, qoplanishi lozim. Sotuvchi (ishlab chiqaruvchi, ijrochi) zarar bartaraf qilib bo'lmaydigan kuch yoki foydalanish, saqlash yoxud tashishning belgilangan qoidalari iste'molchi tomonidan buzilishi tufayli yetkazilganligini isbotlasa, u javobgarlikdan ozod qilinadi.

Shartnomaning iste'molchi huquqlarini cheklab qo'yadigan shartlarining haqiqiy emasligi. Shartnomaning iste'molchi huquqlarini cheklab qo'yadigan va qonun hujjatlariga zid bo'lgan talablari haqiqiy emas deb hisoblanadi. Agar ular qo'llanilishi natijasida iste'molchiga zarar yetkazilgan bo'lsa, bu zarar ishlab chiqaruvchi (sotuvchi, ijrochi) tomonidan qoplanishi lozim.

Sotuvchi (ijrochi) iste'molchini haq evaziga qo'shimcha tovarlarni sotib olishga yoki qo'shimcha xizmatlardan foydalanishga qistashga haqli emas.

Ma'naviy zarar uchun haq to'lash. Iste'molchining huquqlari buzilishi tufayli unga yetkazilgan ma'naviy zarar uchun to'lanadigan haq miqdorini sud belgilaydi.

Ma'naviy zarar uchun haq to'lash mulkiy ziyon yoki iste'molchi ko'rgan zararning o'rni qoplanishidan qat'i nazar, amalga oshiriladi.

Iste'molchilar huquqlarining davlat tomonidan himoya qilinishini ta'minlash. Davlat iste'molchilarning tovar (ish, xizmat) sotib olish va undan foydalanish chog'idagi huquqlari hamda qonun bilan himoyalanadigan manfaatlarining himoya qilinishini kafolatlaydi.

Iste'molchilarning huquqlari davlat tomonidan himoya qilinishini davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari, sudlar ta'minlaydilar.

Quyidagilar iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish uchun maxsus vakolat berilgan davlat organlaridir: O'zbekiston Respublikasi Monopoliyadan chiqarish, raqobat va tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash davlat qo'mitasi; O'zbekiston standartlashtirish, metrologiya va sertifikatlashtirish agentligi («O'zstandart»); O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi; O'zbekiston Respublikasi Davlat arxitektura va qurilish qo'mitasi; O'zbekiston Respublikasi Tabiatni muhofaza qilish davlat qo'mitasi; iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi qonun hujjatlariga rioya etilishini o'z vakolatlari doirasida nazorat qiluvchi boshqa davlat boshqaruvi organlari.

Mahalliy hokimiyat organlari tomonidan iste'molchilar huquqlarining himoya qilinishi. Iste'molchilar huquqlari himoya qilinishi uchun mahalliy hokimiyat organlari:

– iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish sohasidagi qonun hujjatlarining bajarilishini tashkil qiladilar;

– iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish vakolati berilgan davlat organlari va iste'molchilarning jamoat birlashmalari bilan hamkorlik qiladilar;

– iste'molchilarning shikoyatlari, arizalari va takliflarini ko'rib chiqadilar;

– iste'molchilarning (iste'molchilar muayyan doirasining) huquqlarini himoya qilib sudlarga murojaat etadilar;

– o‘z huquqlari doirasida boshqa vakolatlarni ham amalga oshiradilar.

O‘zbekiston Respublikasi Monopoliyadan chiqarish, raqobat va tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash davlat qo‘mitasi hamda uning hududiy organlarining vakolatlari. O‘zbekiston Respublikasi Monopoliyadan chiqarish, raqobat va tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash davlat qo‘mitasi hamda uning hududiy organlari iste’molchilarning huquqlarini himoya qilish maqsadida:

– iste’molchilarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risidagi qonun hujjatlariga rioya etilishi ustidan davlat nazoratini amalga oshiradilar;

– iste’molchilarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risidagi qonun hujjatlarining qo‘llanilishi masalalari yuzasidan rasmiy tushuntirishlar beradilar;

– iste’molchilarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risidagi qonun hujjatlarini buzish alomatlari aniqlanganda, ishlab chiqaruvchidan (ijrochidan, sotuvchidan) zarur hujjatlar, tushuntirishlarni va boshqa axborotlarni so‘rab oladilar;

– iste’molchilarning huquqlarini buzayotgan kamchiliklarni bartaraf etish to‘g‘risida ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi)ga ko‘rsatma yuboradilar;

– iste’molchilarning (iste’molchilar muayyan doirasining) huquqlarini himoya qilib, sudga murojaat etishga haqlidirlar;

– Qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni amalga oshiradilar.

Tovarlar (ishlar, xizmatlar)ning xavfsiz bo‘lishini va ularning sifatini nazorat qiluvchi davlat boshqaruvi organlarining vakolatlari. Tovar (ish, xizmat)lar xavfsiz bo‘lishi va ularning sifatini ta’minlash maqsadida «O‘zstandart» agentligi, O‘zbekiston Respublikasi Sog‘liqni saqlash vazirligi, O‘zbekiston Respublikasi Davlat arxitektura va qurilish qo‘mitasi, O‘zbekiston Respublikasi Tabiatni muhofaza qilish davlat qo‘mitasi hamda tovar (ish, xizmat)larning xavfsiz bo‘lishi va sifati ustidan nazoratni amalga oshiruvchi boshqa davlat boshqaruv organlari o‘z vakolatlari doirasida:

– tovar (ish, xizmat)larning xavfsiz bo‘lishiga va ularning sifatiga doir majburiy talablarni belgilaydilar hamda bu talablarga rioya etilishi ustidan nazorat qiladilar;

– tovar (ish, xizmat)larning xavfsiz bo‘lishiga va ularning sifatiga doir talablar buzilishini bartaraf etish, past sifatli tovarlarni ishlab chiqarishdan olib tashlash, ishlab chiqarish va realizatsiya qilishni to‘xtatish (ishlarning bajarilishini, xizmatlar ko‘rsatilishini to‘xtatish), ularni iste’molchilardan qaytarib olish to‘g‘risida ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi)larga ko‘rsatmalar yo‘llaydilar, shuningdek, bu haqida iste’molchilarni xabardor qiladilar;

– ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi)lar tovar (ish, xizmat)larning xavfsiz bo‘lishi va ularning sifatiga doir talablarni buzgan taqdirda, ularning ustidan sudlarda da’vo qo‘zg‘atadilar.

Tovar (ish, xizmat)larning xavfsiz bo‘lishi va ularning ustidan nazoratni amalga oshiruvchi davlat boshqaruvi organlari faoliyatini O‘zbekiston Respublikasi Hukumati muvofiqlashtirib boradi.

Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzganlik uchun javobgarlik. Ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzganlik uchun javobgar bo'ladi.

O'zbekiston Respublikasi Monopoliyadan chiqarish, raqobat va tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash davlat qo'mitasi hamda uning hududiy organlari ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi)ga:

– qonun hujjatlarida yaroqlilik muddati ko'rsatilishi shart ekanligi belgilanganiga qaramay, yaroqlilik muddati ko'rsatilmagan tovarlarni realizatsiya qilish uchun qabul qilinganlik va sotganlik uchun tovar (ish, xizmat) larning xavfsiz bo'lishi va sifati ustidan nazoratni amalga oshiruvchi tegishli davlat boshqaruvi organlarining ushbu tovarlarning iste'mol (foydalanish) uchun yaroqliligi to'g'risidagi xulosasi olinganda, realizatsiya qilish uchun qabul qilingan tovarlar hajmining besh foizi va ushbu tovarlarning iste'mol (foydalanish) uchun yaroqsizligi to'g'risidagi xulosasi olinganda realizatsiya qilish uchun qabul qilingan tovarlar hajmining yuz foizi miqdorida, biroq eng kam ish haqining ikki yuz barobaridan ko'p bo'lmagan miqdorda:

– yaroqlilik muddati o'tgan tovarlarni realizatsiya qilish uchun qabul qilganlik va sotganlik uchun – realizatsiya qilish uchun qabul qilingan tovarlar hajmining yuz foizi miqdorida, biroq eng kam ish haqining uch yuz barobaridan ko'p bo'lmagan miqdorda;

– iste'molchilar huquqlarining buzilishini bartaraf etish to'g'risidagi o'z ko'rsatmalarini bajarishdan bo'yin tovlaganlik yoki o'z vaqtida bajarmaganlik uchun:

– yuridik shaxslarga – eng kam ish haqining o'n baravaridan yigirma baravarigacha miqdorda;

– jismoniy shaxslarga – eng kam ish haqining uch baravaridan besh baravarigacha miqdorda jarima solish huquqiga ega.

O'zbekiston Respublikasi Monopoliyadan chiqarish, raqobat va tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash davlat qo'mitasi, «O'zstandart» agentligi, O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi, O'zbekiston Respublikasi Davlat arxitektura va qurilish qo'mitasi, O'zbekiston Respublikasi Tabiatni muhofaza qilish davlat qo'mitasi, iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi qonun hujjatlariga rioya etilishini o'z vakolatlari doirasida nazorat qiluvchi boshqa davlat boshqaruvi organlari:

– tovar (ish, xizmat)larni majburiy sertifikatlash qoidalari ishlab chiqaruvchi (ijrochi) tomonidan buzilsa;

– o'zlarining ko'rsatmalarini ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) bajarishdan bo'yin tovlasa, o'z vaqtida yoki lozim darajada bajarmasa;

– normativ hujjat talablariga javob bermaydigan tovar (ish, xizmat) tufayli iste'molchilarga zarar yetkazilsa, jarimalar solishga haqlidir.

Jarima solish sud tomonidan, ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) sodir etilgan huquqbuzarlikdagi aybiga iqror bo'lgan va jarimani ixtiyoriy ravishda

to‘laganda, maxsus vakolatli davlat organi tomonidan amalga oshiriladi. Iste’molchilarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risidagi qonun hujjatlarini buzganlik uchun ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) ning oxirgi hisobot sanasidagi joriy aktivlari summasining jami yigirma foizidan ortiq miqdorda jarima undirish unga undiriladigan summani undirish to‘g‘risida qaror qabul qilingan kundan boshlab olti oy mobaynida oyma-oy bo‘lib to‘lash imkoni berilgan holda amalga oshiriladi.

Jarima solish ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) ni yo‘l qo‘yilgan qonunbuzarliklarni bartaraf qilish majburiyatidan ozod etmaydi.

Ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) davlat boshqaruvi organining ko‘rsatmasini to‘liq yoki qisman haqiqiy emas deb topish to‘g‘risidagi ariza bilan sudga murojaat etishga haqlidir. Ariza berish, agar sud ko‘rsatmalarning ijro etilishini to‘xtatib turish to‘g‘risida ajrim chiqarmagan bo‘lsa, uni sudda ko‘rib chiqish davrida bu hujjatlarning bajarilishini to‘xtatib qo‘ymaydi.

Tovar (ish, xizmat) larning xavfsiz bo‘lishi haqidagi talablarga javob bermaydigan tovar (ish, xizmat)lar tufayli iste’molchilarga zarar yetkazilsa, tovar (ish, xizmat)lar xavfsiz bo‘lishi va ularning sifati ustidan nazoratni amalga oshiruvchi davlat boshqaruvi organlarining mansabdor shaxslari qonun hujjatlariga muvofiq javobgar bo‘ladilar.

Moliyaviy xizmatlar sohasida iste’molchilarning huquqlarini himoya qilish. Moliyaviy xizmatlar ko‘rsatadigan ijrochi o‘zining tugatilishi yoki bankrot bo‘lishi ehtimolini nazarda tutgan holda iste’molchilarning talablarini qondirish maqsadida o‘z javobgarligini sug‘urta qildirishi shart. Moliyaviy xizmatlar ijrochisi iste’molchiga yetkazilgan zarar uchun o‘zining javobgarligi to‘g‘risida sug‘urta shartnomasi borligi haqida iste’molchiga axborot berishi shart.

Iste’molchilarning huquqlarini sud orqali himoya qilish. Iste’molchilarning huquqlari buzilganda, ular sudga murojaat qilishga haqlidir. Da’volar, agar qonunda boshqacha qoida belgilanmagan bo‘lsa, javobgar iste’molchi joylashgan yerdagi yoki zarar yetkazilgan joydagi sudga taqdim etiladi. Iste’molchilar o‘z huquqlarining buzilishi bilan bog‘liq da’volar bo‘yicha, shuningdek, tovar (ish, xizmat) larning xavfsiz bo‘lishi va ularning sifati ustidan nazoratni amalga oshiruvchi davlat organlari, iste’molchilarning jamoat birlashmalari iste’molchining (iste’molchilar muayyan doirasining) manfaatlarini ko‘zlab qo‘zg‘atiladigan da’volar bo‘yicha davlat boji to‘lashdan ozod qilinadilar.

Iste’molchilarning jamoat birlashmalari. O‘zbekiston iste’molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyatlari federatsiyasi

Iste’molchilar o‘z huquqlari va manfaatlarini himoya qilish maqsadida ixtiyoriy ravishda iste’molchilar birlashmalarini tuzishlari mumkin.

Iste’molchilarning birlashmalari o‘z faoliyatini qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshiruvchi jamoat birlashmalaridir. Bunday jamoat birlashmalaridan

biri O'zbekiston iste'molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyatlari federatsiyasi hisoblanadi.

Mazkur federatsiyaning faoliyat yo'nalishlari:

– Respublika iste'molchilar huquqlarini himoya qilish bo'yicha qabul qilingan barcha qonun, qaror va farmonlarning ijrosini ta'minlash yo'lida boshqaruv organlariga yaqindan ko'maklashish;

– qonun hujjatlarini o'rganish bo'yicha turli seminarlar, o'quv markazlarini tashkil etish, suhbat va uchrashuvlar o'tkazish, aholi o'rtasida turli ommaviy tadbirlarni uyushtirish;

– aholining ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy va boshqa manfaatlarini himoya qilishga doir tadbir va takliflarni ishlab chiqib, davlat, boshqaruv va nazorat organlariga murojaat etish va ularni hayotga tatbiq qilishda bevosita qatnashish;

– seminarlar, simpoziumlar, konferensiyalar uyushtirish;

– xalqaro mutaxassis va ekspertlar ishtirokida turli xil loyiha va dasturlar yaratish;

– tovar ishlab chiqaruvchi, sotuvchi, ijrochi, xizmat (ish) ko'rsatuvchilar tomonidan iste'molchilar huquqlari buzilishining oldini olish, huquqlar buzilganda vakolatli davlat, boshqaruv, nazorat va huquq-tartibot idoralari, sudlarga murojaat etib, yetkazilgan moddiy va ma'naviy zararni aybdorlar tomonidan qoplanishiga erishish;

– mahsulotlar, turli xizmatlarning sifati va sertifikatlash darajasi bo'yicha aholini va manfaatdor tashkilotlarni muntazam xabardor qilish;

– tovar (ish, xizmat)larning narx (tarif)lari, standartlari, iste'mol xususiyatlarini tahlil qilish va ularning sifatini ekspertiza qilish;

– iste'molchilar huquqlarini himoya qilishga doir statistik va boshqa turdagi axborotlarni yig'ish, tahlil qilish tizimini shakllantirish;

– normativ hujjatlar, tovar (ish, xizmat)larning sertifikatsiyasi va ekspertiza xulosalari bilan aholini muntazam tanishtirib borish;

– nosog'lom reklamalardan aholini ogohlantirish va himoya qilish;

– mahsulot va xizmat turlari, sifati, ularning xavfsizligini ta'minlash uchun federatsiya va uning tuzilmalari tarkibida mustaqil, turg'un va ko'chma ekspertizalarni tashkil qilish;

– aholining hayoti, sog'lig'i, mol-mulki va atrof-muhitga xavf tug'diruvchi mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotishni taqiqlash;

– iste'molchilarning huquqiy bilimlarini oshirish maqsadida xabarnomalar, plakatlar, o'quv vositalari, ommabop kitoblar chiqarish;

– aholi o'rtasida turli usullar, jumladan, anketalar tarqatish orqali so'rovlar o'tkazish;

– xalqaro jamoat birlashmalari, jamg'armalari va uyushmalari bilan tajriba almashish, hamkorlik qilish, ular bilan shartnoma va bitimlar tuzish, shuningdek, iste'molchilarning xalqaro harakatida ishtirok etish;

– yuridik maslahat markazlari va klinikalar ta'sis etish;

– jismoniy va yuridik shaxslarga maslahat va axborot berish;

– sud ishlarida da'vogar sifatida qatnashish va hokazo.

Federatsiyaning huquqlari:

– iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish borasida jamoat nazoratini amalga oshirish;

– iste'molchilar manfaatlari yuzasidan davlat hokimiyati va boshqaruv organlariga murojaat qilish va takliflar bildirish;

– iste'molchilar huquqlarini himoya qilish mexanizmini takomillashtirish yuzasidan tashabbuskorlik ko'rsatish;

– o'z a'zolarining huquqlari va qonuniy manfaatlarini ifodalash, himoya qilish;

– iste'molchilar huquqiga taalluqli me'yoriy-huquqiy hujjatlar ishlab chiqishda qonunchilikda belgilangan tartibda qatnashish;

– iste'molchilar manfaati yo'lida uy-joy qurilish, loyiha-konstruktorlik, baholash va yakka tartibdagi loyihalarni ishlab chiqish;

– iste'molchilar huquqlarini himoya qilish va targ'ib qilish maqsadida monitoringlar, ijtimoiy so'rovlar va boshqa tadbirlarni o'tkazish;

– o'zining ramziy belgilarini ta'sis etish;

– ommaviy axborot vositalarini ta'sis etish hamda belgilangan tartibda noshirlik faoliyatini amalga oshirish;

– o'z faoliyatiga taalluqli masalalar yuzasidan yig'ilishlar, Konferensiyalar o'tkazish;

– mulkiy huquqqa egalik qilish, o'z mol-mulkini sotish, almashtirish, sotib olish, balansiga olish va undan chiqarish hamda ijaraga berish va boshqalar.

Federatsiyaning tashkiliy tuzilmasi. Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish bo'yicha tuman va shahar jamiyatlari, shuningdek, jamiyatlarning Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahri hududiy birlashmalari federatsiyaning ishtirokchilari hisoblanadilar. Ular qonunlar, boshqa me'yoriy hujjatlar, federatsiyaning Nizomi asosida tuziladi va faoliyat ko'rsatadi. Federatsiyaning maqsadlarini qo'llab-quvvatlovchi boshqa tashkilotlar ham federatsiya qatnashchilari sifatida uning tarkibiga kirishlari mumkin. Ular bilan munosabatlar qonunchilikda belgilangan tartibda shartnoma asosida o'rnatiladi. Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish bo'yicha tuman va shahar jamiyatlarining tuzilmasining asosi bo'lib mahallalar, uy-joy mulkdorlarining shirkatlari, bozorlar, korxona va tashkilotlarda jamoatchilik asosida faoliyat ko'rsatadigan tayanch guruhlar hisoblanadi. Tayanch guruhlar uch kishidan kam bo'lmasligi kerak.

Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish jamiyatlarining a'zolari. Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish bo'yicha tuman (shahar) jamiyatlariga 18 yoshga to'lgan shaxslar a'zo bo'lishlari mumkin. Fuqaroning arizasi jamiyatga a'zo bo'lishga asos bo'ladi.

Jamiyatning a'zolari iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish ishlarida faol qatnashish, federatsiya va uning tuzilmalari tomonidan uyushtirilgan barcha tadbirlarda ishtirok etish, federatsiyaning rahbar faollarini saylash va

saylanish, jamiyatlar faoliyati to'g'risida to'la axborot olish huquqiga egadirlar. Har bir a'zo jamiyat tarkibidan ixtiyoriy ravishda chiqib ketish huquqiga ega.

A'zolik badallarining miqdorini Federatsiya Kengashi maxsus yo'riqnomada belgilaydi. Nafaqaxo'r va nogiron shaxslar kirish badalini to'lashdan ozod etiladilar.

Federatsiyaning oliy va ijroiya organlari. Federatsiyaning oliy organi Konferensiyadir. U besh yilda bir marta chaqiriladi.

Konferensiyaning vakolatiga quyidagilar kiradi:

– Federatsiyaning Nizomini tasdiqlash, zarurat tug'ilganda unga qo'shimcha va o'zgartirishlar kiritish;

– Federatsiyaning tarkibiga kiruvchilarning asosiy faoliyat yo'nalishlarini belgilash;

– Federatsiyaning Kengashini, nazorat-taftish qo'mitasini saylash, hisobotlarini eshitish, muhokama qilish va tasdiqlash;

– Konferensiyaning muhokamasiga Federatsiya Kengashining tashabbusi bilan boshqa masalalar ham kiritilishi mumkin.

Konferensiyaning qarorlari qatnashchilarning ko'pchilik ovozi bilan qabul qilinadi. Konferensiyalar oralig'i davrida kamida 22 kishilik federatsiya kengashi federatsiyaning ijroiya organi hisoblanadi. Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahridagi hududiy birlashmalarning rahbarlari va federatsiya raisining o'rinbosari – ijrochi direktor lavozimiga ko'ra kengash tarkibiga kiradilar. Kengash a'zolarining besh nafar nomzodi iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish bo'yicha idoralararo kengash tomonidan tavsiya etiladi va kengash a'zoligiga kiritiladi. Federatsiya kengashining vakolatlari:

– Federatsiyaning raisini saylash, Konferensiyalar oralig'ida zarurat tug'ilganda, kengash a'zolarini o'zining tarkibiga kiritish va tarkibidan chiqarish;

– Federatsiya raisining o'rinbosari – ijrochi direktorini tasdiqlash;

– Federatsiyaning faoliyatini asosiy yo'nalishlar bo'yicha muvofiqlashtirish;

– Konferensiyalarda qabul qilingan qarorlarni ijro etish;

– Federatsiyaning faoliyatiga rahbarlik qilish;

– Nizomning talablarini amalga oshirish, o'z a'zolarining ishlarini takomillashtirish uchun tavsiyaviy, me'yoriy hujjatlarni ishlab chiqish va joriy qilish;

– hududiy birlashmalarning ish yuritish va boshqarish tartibini tasdiqlash;

– davlat va nodavlat tashkilotlar bilan uzviy aloqani ta'minlash;

– kengashning yillik sarf-xarajatlari, ishchi apparati va shtat birliklarini tasdiqlash;

– kengash a'zolarining hisobotlarini eshitish;

– Federatsiyaning jamoat va boshqa tashkilotlar bilan hamkorligini amalga oshirish;

– Federatsiyaning tarkibiy bo'linmalari va hududiy birlashmalarining ish yuritish va boshqarish tartibini tasdiqlash;

– tarkibiy bo'linmalar va hududiy birlashmalarning moliyaviy, statistik va boshqa turdagi hisobotlarini ko'rib chiqish;

– Federatsiyaning faoliyatini ta'minlash uchun zarur bo'lgan moliyaviy va moddiy texnika bazasini yaratish;

– Federatsiya kengashining a'zolariga vazifalarni taqsimlash va h.k.

Federatsiya kengashi raisining vakolatlari:

– Federatsiyaning asosiy vazifalari, faoliyat yo'nalishlari, huquq va majburiyatlarining bajarilishini tashkil qilish;

– Federatsiya apparati xodimlarini lavozimga tayinlash va ozod etish, vazifalarning taqsimotini tasdiqlash;

– Federatsiya kengashining majlislarini tayyorlash va olib borish;

– Federatsiyaning hududiy birlashmalari faoliyatini muvofiqlashtirish;

– Federatsiya qoshidagi korxona, tashkilot yoki muassasalarning faoliyatini uyushtirish;

– banklarda hisob raqamlarini ochish;

– Federatsiya manfaatlaridan kelib chiqqan holda respublika hududida yoki chet ellarda faoliyat ko'rsatuvchi yuridik va jismoniy shaxslar bilan o'zaro manfaatli shartnomalarni tuzish;

– Federatsiya kengashining qarorlarini imzolash;

– Federatsiya kengashining faoliyatiga oid buyruq va farmoyishlar chiqarish;

– davlat organlari va boshqa tashkilotlarda, shu jumladan, chet ellarda iste'molchilarni va federatsiya manfaatlarini himoya qilish;

– kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va boshqalar.

Federatsiyaning mulki va moliyaviy asosi. Federatsiyaning moliyaviy manbalari:

– kirish va a'zolik badallari;

– Federatsiya huzuridagi Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish ijtimoiy harakatini rivojlantirishni qo'llab-quvvatlash jamg'armasining mablag'lari;

– xayriya va grantlar;

– homiylar tomonidan berilgan mablag'lar va asosiy vositalar;

– ijaraga berilgan, hadya etilgan va sotib olingan asosiy va boshqa binolar, inshootlar, jihozlar, qimmatbaho qog'ozlar va boshqa moddiy boyliklar;

– o'zaro ishonch asosida jalb qilingan uchinchi shaxsning mablag'lari;

– bank yoki tashkilotlardan iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish bo'yicha maqsadli loyihalar uchun olingan kreditlar;

– nizomning maqsadi va vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan, federatsiya tomonidan tashkil etilgan yoki federatsiya bilan shartnoma asosida ishlaydigan tadbirkorlik faoliyati subyektlaridan tushgan daromadlar va qonun bilan taqiqlanmagan boshqa mablag'lar.

Federatsiya tomonidan qurilgan, sotib olingan yoki belgilangan tartibda ularga berilgan jamoat, ijtimoiy-maishiy va boshqa obyektlar, shuningdek, transport vositalari, xo'jalik ashyolari va boshqa ko'chmas mulklar federatsiyaning mulki hisoblanadi.

Federatsiya o'z mulki bo'lgan obyektlarni qonun hujjatlarida belgilangan tartibda vaqtinchalik yoki doimiy foydalanish uchun yuridik va jismoniy shaxslarga berish, ijara asosida topshirish, o'z tasarrufidan chiqarish, shuningdek, qonun hujjatlariga muvofiq tarzda ushbu mol-mulk bilan bog'liq boshqa bitimlar tuzishga haqlidir.

Federatsiya banklarda o'zining hisob raqamlarini, shu jumladan, valuta hisob raqamini ochishga haqli. Federatsiyaning daromadlari federatsiya a'zolari orasida taqsimlanishi mumkin emas, shuningdek, ayrim shaxslar yoki guruhlarning manfaati uchun ham xizmat qilishi taqiqlanadi. Federatsiyaning barcha mablag'lari qonunchilikda belgilangan tartibda faqat Nizomning maqsadlarini amalga oshirish uchun sarflanadi.

Rais muhr va mablag'larni ishlatish uchun mas'ul shaxs hisoblanadi.

Federatsiyaning nazorat-taftish komissiyasi Konferensiyada ko'pchilik ovozi bilan uning a`zolari ichidan besh yilga saylanadi va ularga hisobot beradi.

Nazorat-taftish komissiyasi a'zolarining soni Konferensiya tomonidan belgilanadi. Nazorat-taftish komissiyasi federatsiyaning barcha tarkibiy bo'linmalari va tashkiliy tuzilmalari tomonidan Nizomga rioya qilinishini, budjetning ijrosini, moliya-xo'jalik faoliyatini oldindan belgilamagan holda o'zining maxsus qaroriga asosan tekshiradi va o'zining Nizomiga ko'ra boshqa vazifalarni amalga oshiradi. Federatsiyaning barcha tizimlari har yili auditorlik tekshiruvini o'tkazishlari shart.

Nazorat savollari:

1. *Tovar (ish, xizmat) haqidagi ma'lumotda nimalar ko'rsatilishi kerak?*
2. *Iste'molchilarning hayoti, sog'lig'i, mol-mulki hamda atrof-muhit uchun xavf tug'diruvchi mahsulot ishlab chiqarganlik uchun javobgar organlarni sanab bering.*
3. *Iste'molchiga nuqsonli tovar sotilganda uning huquqlari.*
4. *Iste'molchiga nuqsonli tovar sotilganda u bilan hisob-kitob qilish tartibini tushuntirib bering.*
5. *Iste'molchilar huquqlari himoya qilinishi uchun mahalliy hokimiyat organlari qanday ishlarni amalga oshiradilar?*
6. *O'zbekiston Respublikasi Monopoliyadan chiqarish, raqobat va tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash davlat qo'mitasi hamda uning hududiy organlari iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish maqsadida qanday ishlarni amalga oshiradi?*
7. *O'zbekiston Respublikasi Monopoliyadan chiqarish, raqobat va tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash davlat qo'mitasi hamda uning hududiy organlarining ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi)ga jarimalarni belgilash tartibi.*
8. *O'zbekiston iste'molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyatlari federatsiyasining faoliyat yo'nalishlari.*
9. *Federatsiyaning moliyaviy manbalariga nimalar kiradi?*

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. *Karimov I. A.* «Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir». – T.: «O'zbekiston», 2010.

2. *Karimov I. A.* «Jahon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari». – T.: «O'zbekiston», 2009.

3. *Karimov I. A.* «Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi». «Xalq so'zi» gazetasi, 2011-yil 22-yanvar, № 16 (5183).

4. O'zbekiston Respublikasining «Mahsulotlar va xizmatlarni sertifikatlashtirish to'g'risida»gi Qonuni. 28.12.1993-y. № 1006 – XII.

5. O'zbekiston Respublikasining «Metrologiya to'g'risida»gi Qonuni. 28.12.1993-y. № 1004–XII.

6. O'zbekiston Respublikasining «Standartlashtirish to'g'risida»gi Qonuni. 28.12.1993-y. № 1004- XII.

7. O'zbekiston Respublikasining «Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi Qonuni. 26.04.1996-y. № 221–1.

8. «O'zbekiston iste'molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyatlari federatsiyasining Nizomi». Toshkent – 2003.

9. *Басовский Л. Е., Протасьев В. Б.* «Управление качеством»: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 212 с. – (Высшее образование).

10. *Мишин В. М.* «Управление качеством»: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» (061100) – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008.

11. *Yusupova D. T.* «Sertifikatlashtirish, standartlashtirish va sifatni boshqarish» fanidan ma'ruzalar matni, – T.: TTYESI, 2000.

12. *Перегудов Л. В.* и др. «Управление качеством и конкурентоспособностью продукции», Т.: «Молия», 2001.

13. «Основы стандартизации, сертификации, метрологии и управления качеством продукции». Методическое пособие. Ташкент – 2006.

14. *Лифиц И.М.* «Основы стандартизации, метрологии, сертификации»: Учебник. – М.: Юрайт, 2000.

15. «Стандартизация и управление качеством продукции», учебник для вузов/ В.А. Швандар, В.П. Панов, Е.М. Купряков и др. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000.

16. *Окрепилов В.В.* «Управление качеством». – М.: Экономика, 2008.

17. *Магамедов М. Д.* «Управление качеством». Москва – 2006.

18. Канке и другие. «Системы, методы и инструменты менеджмента качества». М. Москва – 2008.

19. *Клевлеев В.М., Кузнецова И.А., Попов Ю.П.* «Метрология, стандартизация и сертификация»: Учебник – М.: ФОРУМ: ИНФРА – М, 2003.

20. *Крылова Г.Д.* «Основы стандартизации, сертификации, метрологии»: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. –

21. *Кане М. М., Иванов Б. В., Корешков В. Н., Схиртладзе А. Г.* «Системы, методы и инструменты менеджмента качества»: Учебник для вузов / Под ред. М. М. Кане. – СПб: Питер, 2009.

22. *Hojiahmedov G'. H., Yaxyayeva I. K., Yo'ldoshev N. Q.* «Mahsulot sifatini boshqarish» o'quv qo'llanma. T.: «Iqtisodchi», 2010.

23. «Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг». Практикум: учебное пособие / кол авторов; под ред. Т. Д. Бурменко. – М.: – КРОНУС, 2010.

24. *Райченко А. В.* «Общий менеджмент». – М.: ИНФРА – М, 2005.

25. *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* «Организационное поведение». – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2005.

26. *Анискин Ю. П., Сергеев А. Ф., Ревянина М. А.* «Финансовая активность и стоимость компании: аспекты планирования». – М.: «Омега» – 2005.

27. Content management system. Wikipedia, the free encyclopedia. 2005.

28. *Шокина Л. И.* «Оценка качества менеджмента компаний»: учебное пособие / под ред. проф. М. А. Федотовой. – М.: КРОНУС, 2009.

29. *Хворостенко А. В.* «Основы менеджмента». Ответы на экзаменационные вопросы: Учебное пособие для вузов / А. В. Хворостенко, С. С. Шумал. – 5-е изд. стереотип. – М.: Издательство «Экзамен», 2009.

30. *Hojiahmedov G'. H., Umarova M. N., Usmonov A. A.*. «Ilmiy-tadqiqot ishlari to'plami». Toshkent – TDIU – 2010.

31. *L. N. Nishonova, M. N. Umarova, A. A. Usmonov.* «Yengil sanoat korxonalarini qayta jihozlash, rekonstruksiyalashda potok usulidan foydalanish yo'llari». «To'qimachilik muammolari» ilmiy-texnik jurnali. ISSN 2010.

32. *Hojiahmedov G'. H., Usmonov A. A.* «Inson intellekti – innovatsion jarayonni harakatlantiruvchi kuch». «Iqtisodchi» TDIU gazetasi. 2010-yil, noyabr. №11 (773).

33. *Hojiahmedov G'. H., Usmonov A. A.* «Mahsulot sifatini oshirishda xorijiy davlatlar tajribasidan foydalanish yo'llari». Sifat menejmenti tizimini yaratish – iqtisodiy o'sishning hal qiluvchi omili. Respublika ilmiy-amaliy anjumani tezislar to'plami. 2001-yil 16-fevral. – T.: «Iqtisodiyot», 2011.

34.http://www.gov.uz

35.http://www.lex.uz/guest/irs_html.winLAVPID=99872

36.http://www.lex.uz/guest/irs_html.winLAVPID=99877

37.http://www.lex.uz/guest/irs_html.winLAVPID=99882

MUNDARIJA

Kirish....3

I QISM. SIFATNI BOSHQARISHNING TASHKILIY-IQTISODIY ASOSLARI

1-bob. Bozor sharoitlarida sifat va raqobatbardoshlik

Sifat – XXI asr bo'sag'asida raqobatning umumjahon maydoni....5
Sifatni boshqarishning xorij tajribasi....7
Sifatni boshqarishga ma'muriy va iqtisodiy yondashuvlar....18
Texnologiyalar evolutsiyasi va sifat tushunchasi....19
100% lik yangi sifat siyosati....23

2-bob. Korxona faoliyatini takomillashtirish

Faoliyatni takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari....25
Yuqori rahbariyatning faoliyati....28
Strategiya, taktikani shakllantirish va qisqa muddatli rejalashtirish....34

3-bob. Faoliyatni yaxshilashga rahbarlik qilish

Boshqaruv organlari....39
Faoliyatni yaxshilash bo'yicha kengashning ishi....41
Joriy davrdagi talablar va erishilgan natijalarni baholash....44
Targ'ibot va o'qitish....47
Rahbarlik qilishning obyektlari, resurslari va usullari....49

4-bob. Tashkilotning faoliyatini takomillashtirishda boshqaruv xodimlarining ishtiroki

Boshqaruv xodimlarining ahamiyati....52
Jamoaviy boshqaruv....54
Boshqaruv xodimlarini o'qitish....57
O'z - o'zini attestatsiyalash....64

5-bob. Faoliyatni yaxshilashda jamoaning qatnashuvi

Guruhli yondashuv....67
Bo'linmalarning faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhlar....69
Sifat to'garaklari....73
Jarayonlarni takomillashtirish bo'yicha guruhlar....75
Maqsadli guruhlar....76
Guruhlarning faoliyati....76
Bo'linma doirasida takomillashtirish....80

6-bob. Faoliyatni takomillashtirish jarayonida xodimlarni boshqarish

Mehnatni tashkil qilish va haq to'lashning tamoyillari....82
Obro'ni rejalashtirish....84
Takliflarni bildirish va ishni yaxshilash dasturlari....86
Xizmatlarni tan olish va mukofotlash....89
Qo'shimcha pul to'lovlari va foydani taqsimlash dasturlari....90
Jamiyat tomonidan tan olinish....93

7- bob. Boshqaruv tizimlarini takomillashtirish

Jarayonlarni boshqarishni tashkil qilish....95
Jarayonlarni statistik tartibga solish va tizimli yondashuv....97
Jarayonlarni attestatsiyalash....100
Jarayonlarni takomillashtirish bo'yicha guruhlarning faoliyati....103
Sifatni ta'minlash tizimining amal qilinishi....105
Boshqaruv tizimlari amal qilinishining sifatini ta'minlash....107

8-bob. Faoliyatni takomillashtirish jarayoniga ta'minotchilarni jalb qilish

Ta'minotchilar bilan shartnoma asosida hamkorlik qilish....111
Ta'minotchilarni o'qitish va rag'batlantirish....113
Ta'minotchilarni nazorat qilish....116
Ta'minotchilarning faoliyatini attestatsiyalash va baholash....119

II QISM. SIFATNI BOSHQARISHDA KVALIMETRIYA, STANDARTLASHTIRISH VA SERTIFIKATLASHTIRISH

9 -bob. Standartlar, mahsulotlar va xizmatlarni sertifikatlashtirish

Mahsulotlar va xizmatlarni sertifikatlashtirish....124
O'zbekiston Respublikasining «Mahsulotlar va xizmatlarni sertifikatlashtirish to'g'risida» gi Qonuni....126
O'zbekiston Respublikasining «Metrologiya to'g'risida»gi Qonuni....133
O'zbekiston Respublikasining «Standartlashtirish to'g'risida»gi Qonuni....140
Xalqaro standartlashtirish tashkilotining standartlari....146

10-bob. Sifat ko'rsatkichlarini aniqlash usullari

Sifat ko'rsatkichlarini o'lchash usullari....151
Ekspert usullar....152
Ekspertlar tarkibining ekspertiza natijalariga ta'siri....153
Isikavaning sabab-oqibat diagrammalari....155
Vazn ko'rsatkichlarini aniqlashning analitik usuli....157
Iste'mol va ishlab chiqarish qo'yilmalari....157

11-bob. Mahsulot sifatining tahlili

Ekspertiza o'tkazishning sotsiologik usuli....159

Sifatning umumiy ko'rsatkichlari.....160
Pareto diagrammalaridan foydalanish.....164

12-bob. Jarayonlarni statistik tartibga solish

Nazorat kartalari.....169
Tanlanma nazorat.....173
Binominal taqsimot.....174
Gipergeometrik taqsimot.....175
Puasson taqsimoti.....175

13-bob. Tanlanma qabul qilish nazorati va o'lchashlarning sifati

Qabul qilish nazorati.....178
O'lchashlarning sifati.....182

14-bob. Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish

O'zbekiston Respublikasining «Iste'molchilar huquqlarini himoya qilish to'g'risida» gi Qonuni.....184
Iste'molchilarning jamoat birlashmalari. O'zbekiston iste'molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyatlari federatsiyasi.....198
Foydalanilgan adabiyotlar.....204

G'affor Hojiahmedov, Inobat Yaxyayeva, Maxfuzaxon Umarova, A'loxon Usmonov

SIFAT MENEJMENTI

Oliy o'quv yurtlari uchun darslik

Muharrir ***Abdurahmon Akbar***
Badiiy muharrir ***Yasharbek Rahimov***
Texnik muharrir ***Yelena Tolochko***
Kompyuterda sahifalovchi ***Gulchehra Azizova***

Litsenziya raqami AI № 163. Bosishga ruxsat etildi 25.07.2012. Bichimi 60×84$^{1}/_{16}$. Tayms TAD garniturasi. Shartli b.t. 12,09. Nashr b.t. 13,83. Shartnoma № 40–2012. 500 nusxada. Buyurtma № T-31-7.

O'zbekiston Matbuot va axborot agentligining Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi. 100129, Toshkent, Navoiy ko'chasi, 30.

«TAFAKKUR-BO'STONI» MCHJ bosmaxonasida chop etildi. Toshkent shahar, Chilonzor ko'chasi, 1.

15360-00
304
C416

Cholpon
NMIU

ISBN 978-9943-05-512-4

