



УСЛУБИЙ ҚЎЛЛАНМА

Бизнес Жараёнлари

Реинжиниринги



Тошкент
2021



Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги ва БМТТДнинг Европа Иттифоқи томонидан молиялаштирилаётган “Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва маҳаллий бошқарув даражасини ошириш” қўшма лойиҳаси

УСЛУБИЙ ҚЎЛЛАНМА

Бизнес Жараёнлари

Реинжиниринги

Baktria press
Тошкент – 2021

Бизнес жараёнлари реинжиниринги [Матн]: услубий қўлланма. - Тошкент: Baktria press, 2021. - 118 б.

Лойиҳа менежери: Аброр Ходжаев

Тадқиқот координатори: Бахтиёр Сайфитдинов

Халқаро консультант: Даце Груберте

Дизайнер ва саҳифаловчи: Римма Мухторова

Боғланиш учун манзил:

Ўзбекистондаги Бирлашган Миллатлар

Ташкилотининг Тараққиёт дастури

Тошкент ш., Т. Шевченко кўчаси 4-уй, Ўзбекистон, 100029

эл. манзил: policybrief@undp.org ,

вебсайт: www.uz.undp.org

Тел: (998 78) 120 34 50, (998 78) 120 61 67

Факс: (998 78) 120 34 85

Қўлланма Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги ва Ўзбекистондаги Бирлашган Миллатлар Ташкилоти Тараққиёт Дастурининг Европа Иттифоқи томонидан молиялаштирилаётган “Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва маҳаллий бошқарув даражасини ошириш” қўшма лойиҳаси доирасида ишлаб чиқилди.

Ушбу қўлланмада келтирилган фикр ва хулосалар фақат муаллифнинг нуқтаи назарини акс эттиради ва Ўзбекистон Республикаси Ҳукумати, Ўзбекистондаги БМТ Тараққиёт Дастури, шунингдек, Европа Иттифоқининг Ўзбекистондаги Делегациясининг расмий позицияси эмас.

Давлат хизматлари агентлиги (ДХА) бизнес жараёни реинжиниринги (БЖР) бўйича қўлланмани тасдиқлаш ва амалиётда қўллаш бўйича асосий масъул орган ҳисобланади. ДХА ташкилотлараро ҳамкорликни мувофиқлаштиради ва мазкур қўлланмани амалиётга татбиқ этишни ташкил этади. ДХА хизмат кўрсатувчи ташкилотлар талабига кўра БЖР бўйича қўлланмани қўллаш ва тушунтириш бўйича керакли ёрдам беради. ДХА хизмат кўрсатувчи ташкилотлардан БЖР бўйича қўлланмадан фойдаланиш жараёнида пайдо бўладиган хато ва камчиликлар ҳақида маълумот беришни сўраши мумкин.

ДХА БЖР бўйича қўлланмани доимий равишда такомиллаштириб боради. Қўлланма ҳар йили қайта кўриб чиқилади ва реинжиниринг жараёнини янада ривожлантириш, давлат хизматларини кўрсатиш соҳасидаги ислохотлар, шунингдек, бошқа янгиликлар иноватга олинган ҳолда такомиллаштирилади. Хизмат кўрсатувчи ташкилотлар БЖР бўйича қўлланмага ўзгартиришлар киритишни таклиф қилишлари мумкин. Кўриб чиқиш натижаларига кўра қўлланма янгиланиши ёки ўзгармасдан қолиши мумкин. ДХА хизмат кўрсатувчи ташкилотларга БЖР бўйича қўлланманинг янгиланган версиясини тақдим этади.

МУНДАРИЖА

ҚИСҚАРТМАЛАР.....	4
1 КИРИШ.....	5
1.1. Қўлланманинг мақсади	6
1.2. Қўлланилиши кўлами	7
1.3. Қўлланманинг таркиби	7
1.4. Атамалар тавсифи.....	8
2 РЕИНЖИНИРИНГ ТАМОЙИЛЛАРИ.....	11
2.1. Фуқаролар ва бизнесга йўналтирилган хизматлар ..	12
2.2. Кўптармоқли хизмат каналлари	14
2.3. Жараёнларни стандартлаштириш ва соддалаштириш	16
2.4. Ахборот технологияларидан фойдаланиш (АТ)	18
2.5. Шаффофлик	20
3 БЖРНИ АМАЛИЁТДА ҚЎЛЛАШ.....	25
1-фаза: БЖРга тайёргарлик	27
1.1-босқич: Жамоани шакллантириш	28
1.2-босқич: Хизмат учун БЖР мақсадини аниқлаш	31
1.3-босқич: Мавжуд ресурслар ҳажмини аниқлаш	33
1.4-босқич: Вақт жадвалини белгилаш ва ишни ташкил қилиш	35
2-фаза: Мавжуд вазиятни таҳлил қилиш: AS-IS	37
2.1- босқич: Хизмат кўрсатиш тизимини аниқлаш	37
2.2- босқич: Кўрсатилаётган хизматлар бўйича жорий маълумотларни аниқлаш	39
2.3- босқич: Ахборот технологиялардан фойдаланишни аниқлаш	45
2.4- босқич: Мавжуд хизмат бенчмаркларини аниқлаш	47
2.5- босқич: AS-IS иш оқимини хариталаш	50
2.6- босқич: AS-IS ҳақидаги фикр-мулоҳазаларни йиғиш	53
3-фаза: Реинжиниринг ўтказиш: TO-BE.....	55
3.1- босқич: Маъмурий соддалаштириш	55
3.2- босқич: Жараёнларни таҳлил қилиш ва қайта лойиҳалаш	59
3.3- босқич: АТдан фойдаланишни таклиф қилиш	64
3.4- босқич: Хизмат кўрсатиш стандартларини қўллаш ва KPI ишлаб чиқиш	66
3.5- босқич: TO-BE харитасини ишлаб чиқиш	68
4-фаза: Амалга оширишга тайёргарлик	70
4.1- босқич: Ҳамкорларнинг иштирокини аниқлаш	70
4.2- босқич: Ресурс ва харажатларни ҳисоблаш	71
4.3-босқич: Амалга ошириш муддатини белгилаш	72
5-фаза: Синов	73
5.1- босқич: Қайта лойиҳаланган хизмат кўрсатишни синаш	73
5.2- босқич: Фикр-мулоҳазаларни таҳлил қилиш	76
5.3- босқич: TO-BEга керакли ўзгартиришларни киритиш	78
6-фаза: Ишлаб чиқариш муҳитига кириш	79
Этап 6.1: Привлечение ресурсов	79
6.2- босқич: Ходимлар учун тренинглар	82
6.3- босқич: Ресурслар жалб қилишнинг йиллик режаси	84
6.4- босқич: Қонунчилик базасига ўзгартириш киритиш	85
7-фаза: Назорат қилиш	87
7.1- босқич: Хизмат кўрсатилишини мониторинг қилиш	87
7.2- босқич: Хизмат кўрсатилишини баҳолаш	90
7.3- босқич: Маълумотларни БЖРнинг янги циклига ўтказиш	94
ИЛОВАЛАР	95
1-илова: AS-IS ва TO-BE таҳлили учун шаблон	96
2-илова: Давлат хизматларини инвентаризация қилиш алгоритми	112
3-илова: БЖРни амалга оширишнинг назорат рўйхати	113
4-илова: Давлат хизматлари БЖР мисоллари.....	114

ҚИСҚАРТМАЛАР

БЖР	Бизнес жараёни реинжиниринги
БО	Бэк-офис
ЕИ	Европа Иттифоқи
ФО	Фронт-офис
G2G	Government to Government (Ҳукумат ва Ҳукумат)
HR	Инсон ресурслари (кадрлар)
HRM	Инсон ресурсларини бошқариш (кадрларни бошқариш)
АКТ	Ахборот ва коммуникация технологиялари
АТ	Ахборот технологиялари
KPI	Фаолият самарадорлигининг муҳим кўрсаткичлари
ДХА	Давлат хизматлари агентлиги
ДХМ	Давлат хизматлари маркази
СИП	Стандарт иш процедураси
БМТТД	Бирлашган Миллатлар Ташкилоти Тараққиёт Дастури



1 | КИРИШ

Давлат хизматлари агентлиги ва Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Тараққиёт Дастурининг Европа Иттифоқи томонидан молияштирилган “Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва бошқарув даражасини ошириш” қўшма лойиҳаси мақсади Ўзбекистон ҳукуматиға фуқароларға йўналтирилган давлат хизматларини кўрсатишни такомиллаштиришда ёрдам бериш ва фуқароларнинг экологик, ижтимоий ва иқтисодий масалалари ва муаммоларини янада самарали ҳал қилиш учун маҳаллий бошқарув тизимини кучайтиришдан иборат. Мазкур давлат хизматларини кўрсатишда БЖРдан самарали ва унумли фойдаланиш бўйича қўлланма давлат хизматларини кўрсатишни такомиллаштириш бўйича керакли таклиф ва кўрсатмаларни ўз ичига олган бўлиб, давлат хизматларини трансформация қилиш (ўзгартириш) жараёнларида хизмат кўрсатувчи томонларни қўллаб-қувватловчи восита сифатида ишлаб чиқилган.

Бизнес жараёни реинжиниринги давлат хизматларини модернизация қилишда қўлланиладиган асосий усуллардан бири ҳисобланади. БЖР – бу ташкилот ичидаги иш жараёнларини таҳлил қилиш ва лойиҳалашга йўналтирилган бошқарув стратегияси бўлиб, ташкилотлар аҳолига кўрсатадиган хизматларининг сифатини яхшилаш, операцион харажатларини камайтириш ва жараёнлар билан боғлиқ бўлган таваккалчиликлардан қочиш мақсадида, ўз хизматларини тубдан қайта кўриб чиқишида ёрдам беради.

1.1. ҚЎЛЛАНМАНИНГ МАҚСАДИ

Мазкур БЖР бўйича қўлланманинг асосий мақсади – давлат хизматларини изчил ва доимий модернизация қилиш жараёнларида таянч маълумотларни

бериш, ва шу орқали, Ўзбекистон Республикаси бўйлаб давлат идоралари орасида давлат хизматларини реинжиниринг қилинишида тизимли ёндашувни таъминлаш.

БЖР бўйича қўлланма қуйидаги операцион мақсадларга хизмат қилади:

- хизмат кўрсатувчига мавжуд давлат хизматининг ҳолатини баҳолаш, камчиликларни аниқлаш, хизматлар кўрсатиш учун такомиллаштирилган моделни таклиф қилиш ва амалга оширишни ташкил этиш бўйича босқичма-босқич йўл кўрсатиш;
- хизмат кўрсатувчини давлат хизматларини кўрсатишнинг асосий тамойиллари билан таништириш ва уларнинг бизнес-жараёнларни реинжиниринг қилишдаги операцион даражасини тушунтириш.

1.2. ҚўЛЛАНИЛИШИ КўЛАМИ

Мазкур БЖР бўйича қўлланманинг асосий аудиторияси – ўз хизматларини қайта ташкил этаётган ёки уни режалаштираётган давлат хизматларини кўрсатувчилар.

Ушбу қўлланма давлат хизматларини кўрсатишнинг барча жараёнларида, шу жумладан, ФО ва БО да хизмат кўрсатиш жараёнларида қўлланилади.

Қўлланма давлат хизматларини юқоридан-пастга қараб трансформация қилиш (ўзгартириш) бўйича юқоридан чиқарилган қарорлар ижросини таъминлаш мақсадида, шунингдек, хизмат кўрсатувчининг ўз ташаббуси билан амалга оширилаётган, хизматларни тақдим этишни такомиллаштириш мақсадида фойдаланилиши мумкин.

Муҳим эслатма: БЖРнинг барча зарур босқичлари давлат хизматларини такомиллаштиришнинг бутун жараёни учун қўлланилиши лозим.

1.3. ҚўЛЛАНМАНИНГ ТАРКИБИ

БЖР бўйича қўлланма таркиби қуйидагича:

- кириш бобида қўлланманинг умумий мақсади, кўлами, тузилиши ва атамалар тавсифи жой олган;

- реинжиниринг тамойиллари бобида давлат хизматларининг самарадорлиги ва натижадорлиги тамойиллари ва элементлари тавсифланади;
- БЖРнинг амалиётда қўлланилиши бобида давлат хизматини трансформация қилишнинг фазалари ва босқичлари тавсифланган.

1.4. АТАМАЛАР ТАВСИФИ

AS-IS харитаси

Маълум бир давлат хизмати ишлаб чиқиши ва таклиф қилиниши жараёнларининг реинжиниринг қилинишидан олдинги натижаларини диаграммада (харитада) акс эттирилиши.

Бэк-офис

Давлат хизматларини кўрсатиш учун Бэк-офис (орқа офис) – бу, мижоз (фуқаролар ёки тадбиркорлик субъектлари) билан мулоқот қилиш, давлат хизматларини кўрсатишга қаратилган барча жараёнлар ва масъул ходимларнинг (қарор қабул қилиш, хизмат кўрсатиш ва ҳақозо) йиғиндисидир. Қайсидир маънода, бэк-офис операциялари ҳар қандай давлат хизматларининг асоси бўлиб, улар турли бўлинмалар, бўлимлар ёки ташкилотлар ўртасида маълумот ва билим алмашишни талаб қилиши мумкин, бошқача айтганда, бэк-офис фаолияти Ҳукумат ва Ҳукумат (G2G) ёки Ҳукумат ва бизнес ўртасидаги ўзаро ҳамкорлик сифатида кўрилиши мумкин (агар баъзи давлат функциялари бизнесга тегишли бўлса).

БЖР

БЖР – (инг. Business process re-engineering) давлат хизматларини модернизациялашда қўлланиладиган усул бўлиб, у ташкилот ичидаги иш тартиби ва жараёнларини таҳлил қилиш ва лойиҳалаштиришга йўналтирилган бошқарув стратегияси сифатида тушунилади. БЖР ташкилот ичидаги иш оқими ва жараёнларини таҳлил қилиш ва лойиҳалаштиришга эътиборни қаратиб, ташкилотларга ўз хизматларини тубдан қайта кўриб чиқишда, мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини яхшилашда, операцион харажатларни камайтириш ва жараёнлар билан боғлиқ рисклардан қочишда ёрдам беради.

Бизнес жараёнлар	Мижозларга муайян кетма-кетликда давлат хизматларини кўрсатишга қаратилган, тизимланган ҳаракатлар ёки вазифалар тўплами. Бизнес-жараёнлари барча институционал даражаларда мавжуд бўлиб, мијозларга намоён бўлиб туриши ёки бўлмаслиги мумкин.
Э-хизмат	Ахборот технологиялари ёрдамида, электрон шаклда кўрсатиладиган хизмат. Электрон хизматларнинг учта асосий компоненти мавжуд, улар – хизмат кўрсатувчи, хизматдан фойдаланувчи ва хизмат кўрсатиш каналлари (яъни, технологияси). Хизмат кўрсатиш канали мавжудлиги – электрон хизматнинг учинчи муҳим талаби ҳисобланади. Электрон хизматларни кўрсатишнинг асосий канали (воситаси) – интернет.
Фронт-офис	Ташкилотнинг мијозлар (фуқаролар, тадбиркорлик субъектлари) билан ўзаро мулоқотга ихтисослашган қисми бўлиб, ўзаро муносабатларни бошқариш ва такомиллаштиришга масъулдир. Фронт-офис ташкилотни ташқи дунё билан боғловчи бўлиб, унинг юзини акс эттиради. Ташқи дунё билан барча ўзаро алоқалар фронт-офис томонидан амалга оширилади. Давлат хизматлари фронт офиси – давлат хизматлари марказлари, алоқа марказлари, онлайн хизмат кўрсатиш платформалари, мобил хизмат кўрсатиш станциялари, хусусий сектор ДХА агентлари ва бошқалар билан ифодаланади.
Инсон ресурслари	Хизмат кўрсатувчи ташкилотнинг фронт-офиси ва бэк-офисида хизмат кўрсатиш билан шуғулланадиган ходимлар (кадрлар).
АТ ва АКТ	Ахборот (информацион) технологиялари ва ахборот-коммуникация технологиялари, шу жумладан, умумий ва ички тармоқлар учун дастурий таъминот ва ускуналар, мијозларга хизмат кўрсатувчи ва муассаса компьютерлари, ахборот-киосклар ва терминаллар, маълумотлар базалари ва серверлар ва ҳ.к.

Институционал қобилият	Муассаса/ташкилот кутилган натижаларга эришишига имкон берувчи тегишли тузилмалар, жараёнлар, инсон капитали, кўникмалар ва кадрлар салоҳияти даражаси, тизимлар ва воситаларнинг изчил комбинацияси.
Институционал салоҳият	Ходимларнинг тегишли малака ва кўникмаларидан фойдаланган ҳолда, ташкилот ўз вазифаларини бажариш ва мақсадларга эришиш салоҳияти (имкониятлари).
KPI	Фаолият самарадорлигининг муҳим кўрсаткичлари: давлат ташкилотининг тузилмалари ва алоҳида ходимларига уларнинг фаолияти самарадорлигини баҳолаш, шунингдек, уларнинг иш фаолияти ва ҳаракатларига устуворлик беришга йўналтирилган кўрсаткичлар.
Давлат хизматлари	Фуқаролар ва тадбиркорлик субъектларига давлат муассасалари, яъни давлат идоралари, жамоат ташкилотлари ва ҳокимликлар томонидан тақлиф ёки назорат қилинадиган хизматлар. Давлат хизматлари молиявий бўлмаган мақсадларга эга: фуқаролар ва тадбиркорлик субъектлари эҳтиёжларини қондириш, иқтисодий ва ижтимоий ривожланишни рағбатлантириш – булар ушбу сиёсат соҳасидаги муҳим натижалар ҳисобланади.
Хизмат кўрсатувчи	Давлат ёки муниципалитет номидан давлат хизматларини кўрсатадиган ташкилот (яъни агентлик, давлат ташкилоти ва бошқалар).
Тузилмалар	Хизмат кўрсатувчи ташкилотнинг ташкилий тузилмалари (яъни бўлимлар, бошқармалар, бўлинмалар).
ТО-ВЕ харитаси	Реинжиниринг жараёнида тугалланган ва қайта режалаштириш жараёнидан келиб чиқадиган барча ўзгаришларни харитада акс эттирувчи, давлат хизматларини келажакда ташкил этиш бўйича тақлиф.
Восита ва тизимлар	Хизмат кўрсатувчининг бошқарув воситалари (яъни, стандарт операцион тартиб-қоидалар, қўлланмалар, кўрсатмалар) ва тизимлар (шу жумладан, АКТ ечимлари).



2 | РЕИНЖИНИРИНГ ТАМОЙИЛЛАРИ

Бу бобда БЖРни амалга оширишнинг муҳим тамойиллари умумлаштирилган, шунингдек, тўғри талқин қилиниши ва қўлланилиши мақсадида тушунтиришлар ёритилган.

2.1. ФУҚАРОЛАР ВА БИЗНЕСГА ЙЎНАЛТИРИЛГАН ХИЗМАТЛАР

Мижозлар – фуқаролар ва тадбиркорлик субъектлари (бизнес) давлат хизматлари сифати юқори бўлишини кутишади ва улар давлат хизматларини кўрсатувчи ташкилотда ошкоралик ва ҳисобдорлик бўлишини хоҳлайдилар. Бу умидларни оқлаш мижозга йўналтирилган ёндашувни талаб қилади: бу стратегия ишлаб чиқишдан тортиб, то амалга оширилгунга қадар мижозларнинг эҳтиёжларига йўналтириладиган ёндашув. Бунинг натижасида, мижозларга давлат хизматлари тез, осон ва қулай тарзда кўрсатилишига эришилади.

Тамойилни амалга оширилишига ҳисса қўшувчи элементлар қуйида келтирилган.

Тамойил элементлари	Таърифи
Давлат муассасаларида мавжуд бўлган ҳужжатларни мижоздан сўрамаслик	Хизмат кўрсатувчи ташкилот учун зарур бўлган маълумотлар бошқа ташкилотларда аввалдан мавжуд бўлса, у ҳолда керакли ҳужжат / маълумотни ўша ташкилотдан сўраши/олиши лозим демакдир. G2G доирасидаги барча иш жараёнлари мижозлар иштирокисиз амалга оширилиши керак.
Шахсан келишини талаб қилмаслик	Хизмат кўрсатишни электрон тарзда, масофадан туриб таклиф қилиш мумкинми ёки йўқлигини аниқлаш учун талаб ва шартларни баҳолаш. Бу ечим мижозларнинг вақтини тежайди, жараёни хавфсизроқ қилади (айниқса COVID-19 пандемияси пайтида) ва ФОга шахсан келишини талаб қилмайди. Ушбу элементни амалга ошириш хизматлар кўрсатиш учун бошқа каналларни ёпишни талаб қилмайди ва бир пайтда, хизматлардан фойдаланишнинг қулайлигини оширади.

Тамойил элементлари	Таърифи
Такрорий ташрифлар талаб қилмаслик	ФОда мижозларга йўналтирилган хизмат кўрсатиш тажрибаси шуни кўрсатадики, мижознинг муассаса билан ўзаро алоқаси бир марта содир бўлади, яъни мижоз маълум бир давлат хизматини олиш учун ФОга бир марта ташриф буюради. Бу шуни англатадики, мижознинг жисмоний иштироки орқали фақат ариза ва/ёки бошқа ҳужжатлар топширилади. Қарор, сўралган ҳужжат ёки хизмат тўғридан-тўғри мижозга етказилиши керак ва ФОга қўшимча ташриф талаб қилинмаслиги лозим.
Хизматларни осон ва тез тақдим этилиши	Бу, асосан, ФО хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда, хизмат кўрсатувчи ташкилот томонидан ижобий фойдаланувчи тажрибасини яратиш демакдир. Хизмат кўрсатишнинг турли каналлари яратилиши: мижозлар ўз вақтларини тежашлари ва хизматларни интернет, мобил илова ёки колл-маркази орқали сўрашлари мумкин. Баъзи мижозлар ҳали ҳам шахсан келишни хоҳлайдилар ва ўша ташрифни ўзида хизматдан фойдаланишни хоҳлайдилар, шу сабабли ташриф учун олдиндан рўйхатдан ўтиш имкониятини яратиш зарур. Бундан ташқари, агар давлат хизматлари тўлов талаб қилса, тўловни осон ва тез амалга ошириш имкониятини яратиш лозим. Хизматдан фойдаланиш қулайлик, шунингдек, иштирокчиларни рўйхатга олиш машинаси ёки навбат бошқарувчиси томонидан навбат тартибга солинишини талаб қилади. Навбат менежери ёки ахборот ходимлари ҳам, ташриф буюрувчиларга маълум бир хизмат олиш учун қаерга мурожаат қилишлари ва қандай ҳужжатлар талаб қилинишини етказишлари мумкин.
Узоқ навбатларнинг олдини олиниши	Бу – мижозлар хизмат олиш учун сарфлайдиган вақтларини тежашни англатади. Навбатда кутишнинг мумкин бўлган вақти мавжуд шарт-шароитлар, маданият ва индивидуал нуқтаи назарга қараб фарқ қилиши мумкин (масалан: Европа Иттифоқи тажрибасида, мижозлар олдиндан огоҳлантирмасдан келганида, кутиш вақтининг максимал чегараси сифатида 20 дақиқани ташкил қилади). Бу шуни англатадики, стандартга мос келиш учун ФО ресурслари маълум бир чекланган муддатга йўналтирилган бўлиши керак. Навбат тартибини янада самаралироқ йўлга қўйиш ва фронт-офисда узоқ навбатларнинг олдини олиш мақсадида хизмат кўрсатиш каналларини диверсификация қилиш, телефон ёки интернет орқали олдиндан рўйхатдан ўтиш имкониятини яратиш лозим. Бу маълум бир вақт оралиғини брон қилиш имконини беради. Бундан ташқари, кун бўйи ва/ёки ҳафта мобайнида фронт-офисга ташриф буюриш тенденциялари тўғрисидаги маълумотлар оммага етказилиши – мижозларга маълум бир вақтда навбатга туриш ва фронт-офисига қачон ташриф буюриш тўғрисида аниқроқ қарор қабул қилиш имкони беради.

Тамойил элементлари	Таърифи
Хизматларни жамлаш ва уларни бир жойга жойлаштирилиши	Фуқароларга иложи борица яқинроқ жойларда ДХМлар ташкил этилиши (албатта, бунга рационал ёндашган ҳолда) демакдир, шунда "Ҳукумат фуқаронинг олдига боради", аксинча эмас. ФО функциясини бажарувчи Бир дарча марказларига иложи борица кўпроқ хизматларни жамлаш зарур. Шунда, мижозлар хизматлар олиш учун бир неча муассасаларга ёки бошқа шаҳарларга боришга вақтларини сарфламайдилар. Турли хил хизмат кўрсатувчиларнинг хизматларидан бир жойнинг ўзида, битта дарча орқали фойдаланиш мумкин бўлади.
Маълумотлар олдиндан мижозга етказилиши	Хизматлар қандай олиниши кераклиги, бунинг учун қандай ҳужжатлар тақдим этилиши кераклиги ҳақидаги маълумотлар ҳар қандай мумкин бўлган хизмат каналларида олдиндан мавжуд бўлиши керак: давлат хизматларининг умумий веб-сайтларда, хизмат кўрсатувчининг веб-саҳифасида, Давлат хизматлари марказларидаги буклетлар ва брошюраларда ва ҳ.к. Бу мижозга маълум бир давлат хизматини олиш учун аризани "тўлиқ" топширишга тайёрланишига имкон беради. Шу билан фойдаланувчи ўз тажрибасини яхшилади, ўзи ва муассаса ресурсларини тежайди (аризанинг ҳақиқийлиги бир неча бор текширилмайди, мижозга қўйиладиган талабларни қўшимча тушунтирилмайди ва ҳоказо).

2.2. КЎП ТАРМОҚЛИ ХИЗМАТ КАНАЛЛАРИ

Бу ёндашув "ҳар қандай вақтда, исталган жойда мижозга хизмат кўрсатиш" деган маънони англатади. Давлат хизматлари ҳар қандай вақтда, исталган жойда ва ҳар қандай алоқа воситаси орқали амалга оширилиши мумкин.

Хизмат кўрсатишнинг энг кенг тарқалган каналлари – Бир дарча, хизмат кўрсатиш пунктлари, электрон хизматлар. Бироқ, мақсадли аудиторияга етиб бориш учун мобил автобуслар каби каналлар ишлатилади. Бу тамойил шуни кўрсатадики, деярли барча хизматлар давлат хизматларини кўрсатувчининг биносида, давлат хизматлари марказларида, мобил илова ёки интернет орқали уйда, ёки умумий интернет тармоғи уланиш нуқтасида, шунингдек, колл-марказга телефон қилиш орқали бир хил сифат даражасида олиниши мумкин.

Агар, бир хил натижага эга бўлган хизматлар турли йўллар билан амалга оширилиши иложи бўлса:

- давлат хизматлари марказларида навбатни камайтиришга ёрдам беради;
- куннинг исталган вақтида ва мамлакатнинг исталган жойида хизматдан фойдаланиш мумкин бўлади;
- фуқаролар ва тадбиркорлик субъектларининг давлат хизматига ариза бериш вақтини қисқартиради.

Бир неча хизмат каналлари мавжудлиги самарадорлик ошишида катта қийматга эга.

Ҳозирги кунда маълумотларни олиш имконияти, хизмат кўрсатувчининг хизматлари ҳақидаги фикр-мулоҳазалар, давлат хизматларидан фойдаланишнинг турли каналлари, шунингдек, максимал қулайлик ва вақтни тежаган ҳолда, осон хизматлар кўрсатилишига бўлган талаб тобора ошиб бормоқда.

Тамойил элементлари	Таърифи
Возможность выбора канала	Э-хизматлар Хизмат веб-платформа орқали тақдим этилади. Хизмат кўрсатилиши учун аризачининг ФОга шахсан бориши шарт бўлмайди. ДХМ (Давлат хизматлари маркази) Хизмат кўрсатилиши учун аризачи шахсан ФО (ДХМ)га бориши талаб қилинади. У ерда турли давлат хизматлари бир жойга жамланади. Қўшимча вариант сифатида, ДХМларда ўз-ўзига хизмат кўрсатиш бурчаги яратилиши мумкин, у ерда мижозлар ариза беришлари ва оператор ёрдамисиз хизматларни олишлари мумкин бўлади. Хизмат кўрсатувчининг хизмат кўрсатиш ойнаси Хизмат кўрсатилиши хизмат кўрсатувчининг биносида, белгиланган иш соатлари давомида, хизмат кўрсатиш ойнаси орқали амалга оширилади. Хизматлардан фойдаланиш учун аризачи шахсан келиши талаб қилинади. Мобил хизматлар Тўғри жиҳозланган кўчма автобус/микроавтобусда хизматлар кўрсатилишини англатади. Бу чекка ҳудудлардаги аҳоли давлат хизматларидан шахсан фойдаланишига имкон беради. Мобил хизматлар мунтазам равишда, ва/ёки алоҳида эҳтиёж сезилганда ДХМ бўлмаган ҳудудларда амалга оширилади. Колл-марказлари Хизмат телефон орқали тақдим этилади. Хизматдан фойдаланиш учун аризачи шахсан ФОга бориши шарт эмас.

Тамойил элементлари	Таърифи
Турли географик ҳудудларга мансублиги, ижтимоий келиб чиқиши ва ёши бўйича мижозлар кенг доирасини ўз қамровига олувчи алоқа каналларининг диверсификация қилиниши	Хизмат кўрсатилиши стандарт шакл ёрдамида амалга оширилади. У қуйидаги тарзда тўлдирилиши мумкин: • мижоз интернет ёки мобил иловодан фойдаланиши орқали; • колл-маркази ходими мижозга саволлар бериши орқали; • давлат хизматлари маркази фронт-офиси ходими орқали. Предоставьте доступ к этой форме на платформе государственных услуг. Ушбу шакл давлат хизматлари платформасида жойлаштирилиши ва унга кириш имконияти таъминланиши лозим. Мижозларнинг ўзига хос одатлари бор: баъзилари вақтни тежаш ва тезроқ хизматдан фойдаланиш мақсадида алоқа технологияларини афзал кўради, баъзилари ҳали ҳам тўғридан-тўғри "юзма-юз" мулоқотни истайди. Каналларни диверсификация қилиш – мижоз хизматлар етказиб бериш жараёнидан мамнун бўлишига эришиш усули.

2.3. ЖАРАЁНЛАРНИ СТАНДАРТЛАШТИРИШ ВА СОДДАЛАШТИРИШ

Хизматларни мижозларга йўналтириш ва хизмат кўрсатиш сифатини ошириш учун барча хизматларни стандартлаштириш, шунингдек, фуқароларнинг хизматлардан фойдаланишида умумий тажрибага эга бўлишини таъминлаш катта аҳамиятга эга. Хизмат кўрсатишнинг ўзига хос стандартларининг жорий этилиши ва унга риоя қилиниши турли давлат хизматларини кўрсатувчиларни муаммосиз бирлаштиришга, шунингдек, ахборот ва жараёнларнинг динамик оқимини таъминлашга имкон яратади. Барча хизматлар бир хил ва оддий босқичлардан иборат бўлиши ва хизмат кўрсатишнинг барча каналлари керакли ҳужжатлар ва қарорлар бўйича бир хил тартибда ишлаши керак. Аммо, хизмат кўрсатиш тезлиги ёки нархи бир хил бўлиши шарт эмас. Стандартлаштиришнинг афзалликлари қуйидагилардан иборат:

- стандартлаштириш жараёнларни ва натижаларни шаффоф қилади;
- муассаса ичида амалга ошириладиган ҳар бир процедурада аниқ қоидаларнинг қўлланишига ёрдам беради;
- натижада, ташкилотлар уларнинг хизматларига қўйиладиган талабларга жавоб беришини кафолатлайди;
- давлат хизматлари сиёсати бошқариладиган бўлади.

Тамойил элементлари	Таърифи
Жараёнлар стандартлаш-тирилиши	Давлат хизматларини стандартлаштириш икки даражани ўз ичига олади: • каналлараро стандартлаштириш: битта хизматнинг барча каналлари учун бир хил талаблар қўйилиши; • хизматлараро стандартлаштириш: барча давлат хизматлари учун, иложи борида, бир хил талаблар қўйилиши. Каналлараро стандартлаштириш мажбурий бўлса-да, хизматлараро стандартлаштириш фақат БЖР ишининг йўналишини кўрсатади. Хизматлараро стандартлаштиришнинг баъзи мисоллари: • барча хизматлар бўйича мижозлар учун бир хил идентификатордан фойдаланиш (шахсий идентификатор рақами, исм эмас, чунки, уни оператор нотўғри ёзиши ёки турли АТ-тизимлари нотўғри форматлаши мумкин; бундан ташқари, мижознинг исми ошкор қилинмаслиги мақсадида); • бир хил турдаги хизматларни кўрсатиш учун бир хил вақтдан фойдаланиш (маълумот бериш учун 2 кун, маъмурий акт учун 1 ой ва бошқалар); • бир хил турдаги хизматлар учун стандартлаштирилган иш оқими (стандартлаштирилган иш оқими хизмат нархини аниқлашни осонлаштиради).
Жараёнлар соддалаштирилиши	Жараёнларни соддалаштириш қуйидагиларни англатади: • биринчидан, аниқ қарор қабул қилиш учун зарур бўлмаган (ёки фойдали бўлмаган) барча ҳужжатлар ва маълумотлар элементлари олиб ташланиши; • иккинчидан, барча босқичларда, бошқа давлат реестрларидан олиш мумкин бўлган маълумот ёки ҳужжатни мижоздан талаб қилинишини йўқ қилиш; • қарор қабул қилинишида ортиқча масъулият даражаларини йўқ қилиш. БОда қарор қабул қилишда “тўрт кўзли” тамойилга амал қилиниши, яъни қарорни дастлабки кўриб чиқиш ва тайёрлаш учун масъул ходим, шунингдек, текшириш ва тасдиқлаш учун алоҳида масъул ходим таъминланиши.

Албатта, ҳар қандай бундай соддалаштириш ва стандартлаштириш ҳаракатлари янги процедураларни ўринли кодификациялаш, ФО ва БО ходимларини ўқитиш, шунингдек, томонларни янги ва такомиллаштирилган давлат хизматлари ҳақида хабардор қилиш учун реклама кампанияси билан параллел равишда, амалга оширилиши керак бўлади.

2.4. АХБОРОТ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИДАН ФОЙДАЛАНИШ (АТ)

Битта ташкилот ва давлат даражасидаги асосий стратегиялардан бири – хизматларни максимал даражада электрон кўрсатиш. Шунингдек, таъкидлаш жоизки, хизмат кўрсатишни рақамлаштириш асосий мақсад эмас. Ҳар бир хизмат кўрсатувчи мижознинг тайёрлиги ва хоҳиш-истакларини, шунингдек, бошқа каналларнинг мавжудлигини ҳисобга олган ҳолда, афзалликларини аниқлаш орқали, хизматни рақамлаштиришнинг мақбул стратегиясини ишлаб чиқиши керак.

Электрон хизмат кўрсатишда АТ қуйидаги функцияларни бажариши мумкин:

- ахборотни рақамлаштириш, яъни авваламбор, давлат реестри маълумотларини электрон форматга ўтказиш;
- маълумотларга кириш ва уларнинг алмашиши имкониятини таъминлаш;
- хавфсиз тармоқ ва тегишли қурилма инфратузилмасини яратиш;
- электрон тайёргарлик ёки технологиядан фойдаланиш кўникмаларини ривожлантириш.

АТдан фойдаланишнинг афзалликлари:

- хизмат кўрсатишни рақамлаштириш ёки электрон хизматларнинг ривожланиши маъмурий юкни ва хизматларни шахсан тақдим этиш харажатларини сезиларли даражада камайтиради, бу хизматларни шахсан кўрсатишнинг ярим харажатига тенг;
- масофавий ва электрон каналлардан фойдаланиш хизматларни етказиб бериш жараёнининг самарадорлигини оширишда катта салоҳият қўшади, бу эса бошқарув харажатларини озайтириш ҳамда маъмурий юкларни камайтириш имконини беради.

Хизматни яхшилаш ва рақамлаштириш, хизматнинг ўзида (шу жумладан, босқичма-босқич сценарийсида), шунингдек, хизмат кўрсатувчининг ички жараёнларида тубдан ўзгаришлар амалга оширилишини ўз ичига олиши мумкин.

Тамойил элементлари	Таърифи
Маълумотларнинг рақамлаштирилиши	Барча маълумотларни умумий стандартлар асосида электрон форматга айлантириш тушунилади. Бу орқали, муассасалар ва давлат хизматларини кўрсатувчилари бир хил форматдаги маълумотларни ўзаро алмашишлари ва уларни тўғри қабул қилишлари учун имконият яратилади. Стандартлар, одатда, АТ ходимлари томонидан аниқланади, чунки стандартлар юқори даражадаги техник маълумотлар базаси ва маълумотлар алмашуви ечимларининг алоҳида турларини талаб қилиши мумкин ва баъзида, ҳатто замонавий ишлатиладиган ускуналарнинг махсус турларини танлайди.
Электрон хизматларнинг ривожлантирилиши	Хизмат кўрсатувчининг биносида (жойида) тақдим этиладиган, одатий хизмат турларини интернет ва/ёки мобил илова орқали амалга ошириладиган хизмат турларига айлантириш. Электрон хизматларни ривожлантиришнинг асосий шартлари қуйидагилардан иборат: маълумотларни рақамлаштириш, электрон хизматлар платформасини яратилиши, маълумотларни қайта ишлаш ва алмашиш имконияти, мижозларни идентификациялаш тизими, хизматнинг мавжудлиги тўғрисидаги маълумотлар (жадвал, бўш жойлар ва бошқалар) шаффофлигининг таъминланиши. Аризаларни йиғиш ва хизмат кўрсатиш бўйича э-хизматлар процедураси ишлаб чиқирилиши ва жорий этилиши лозим. Бу процедура хизмат кўрсатиш жараёнида вақт белгиси (муҳри) яъни, хизмат сўрови юборилган сана ва вақти кўрсатилиши қарор қабул қилишда қанчалик аҳамиятли эканлигини аниқ кўрсатади.
Электрон хизматлар портали	Электрон хизматлар портали – бу давлат хизматларини кўрсатиш учун онлайн ФО сифатида хизмат қилувчи веб-интерфейс. Электрон хизмат порталларига кириш осон, тушунарли ва у ерда керакли хизматни топиш қийин бўлмайди. Порталга барча давлат хизматларини бирданига киритиш имкони бўлмаса-да, бошланиш босқичида баъзи муҳим хизматлар тўпламини жойлаштириш муҳим аҳамиятга эга. Бу электрон хизматлар портали ривожланишига ҳисса қўшади ва БЖРнинг репутациясига ижобий таъсир қилади. Э-хизмат порталидаги хизмат сўрови амалга оширилиши, аввал мижозни идентификациялашни талаб қилади. Кўпчилик мижозлар учун қайси усуллар хавфсиз ва қулай эканлигини кўриб чиқиш муҳимдир. Аксарият Европа Иттифоқи мамлакатлари мижозларни аниқлаш (идентификациялаш) учун банк тизимидан фойдаланадилар.

Тамойил элементлари	Таърифи
ФО ва БО ахборот алмашуви	Хизмат кўрсатишда, ФО ва БО ўртасида муаммосиз ўзаро алоқа ва ахборот алмашувини таъминлаш. ФО мижозлар билан ишончли алоқани таъминлаши ва БО хизматлар сифатли бажарилиши учун жавобгардир. Хизмат кўрсатиш жараёнлари, стандартлари ва иш оқимининг бошқа жиҳатлари ҳақидаги ходимларнинг фикр-мулоҳазаларини ўрганиш – хизмат кўрсатиш жараёнини такомиллаштириш ва агар керак бўлса, хизматнинг айрим қисмларини қайта лойиҳалаш ёки такомиллаштириш учун муҳим аҳамият касб этади. Масалан, хизмат кўрсатилиши жараёнида БО сўралган маълумотларнинг бир қисми, эндиликда, керак эмаслигини аниқлаши ва шунга асосан, хизмат тавсифига ўзгартириш киритиши мумкин.
Бошқа ташкилотлар билан ахборот алмашуви	Фуқаролар ёки тадбиркорлик фаолияти тўғрисида маълум маълумотларни тўплайдиган ташкилот ва муассасалар, мижозларга маъмурий юкни камайтириш мақсадида, хизмат кўрсатишга тааллуқли бўлган маълумотларни бошқа давлат хизматларини кўрсатувчилари билан бўлишиши лозим. Шунингдек, давлат регистрларида мавжуд бўлган бошқа ҳужжатлар/маълумотлар сўралмаслиги тўғрисида кўрсатма бўлиши шарт. Маълумот алмашишнинг муҳим элементлари – маълумот алмашиш тартиби, мунтазамлик (реал вақтда. Ҳар 24 соатда бир марта, тез-тез алмашиш мақсадга мувофиқ эмас), маълумотларнинг алмашуви учун керакли бўлган қисмлари, текшириш тартиби, алмашувнинг захира нусхаси ва бошқалар.
Виртуал ёрдамчи	Хизматлар етарлича стандартлаштирилганидан ва кодланганидан сўнг, хизматлар ҳақидаги саволларни тушунадиган ва уларга тўғри жавоб берадиган (шунингдек, мавжуд линклар ёрдамида), чат-бот шаклидаги виртуал ассистент (ёрдамчи) хизмати жорий қилиниши мумкин. Стандартлаштиришнинг бундай даражасига эришишдан олдин, порталдаги статик савол-жавоб саҳифаси эмас, балки электрон хизматлар билан ишлашда ёрдам сўраш имконияти яратилиши керак.

2.5. ШАФФОФЛИК

Шаффофлик давлат хизматларини кўрсатиш тамойили сифатида кенгроқ маънода қўриб чиқилиши керак, жумладан:

- жараённинг шаффофлиги;
- барча хизматлардан фойдаланишда тенг имкониятлар;
- коррупция хавфини минималлаштириш;

- хизмат кўрсатувчининг хизмат кўрсатиш жараёнида кўзлаган аниқ мақсади ва вазифалари ифодаланиши.

Давлат хизматларининг сифати ва самарадорлигининг муҳим кўрсаткичлари шаффофлик даражасини кўрсатади. Бу, мижозлар хизматларни тушуниши ва улардан фойдаланишлари учун қулайлик яратади. Шунинг учун, хизматларни лойиҳалашда стандартлар ва мижозларга йўналтирилган ёндашувдан фойдаланиш муҳим рол ўйнайди.

Хизматлар ва уларнинг ҳажми, улардан фойдаланиш имкониятлари ва сифат-кўрсаткичлари функция бажарилиши даражасини аниқ ўлчайдиган KPI тизимининг бир қисми бўлиши керак. Бу, ўз навбатида, бюджетни режалаштиришнинг натижаларга асосланган усуллари жорий этишнинг муҳим шарти бўлиб, молиялаштириш маълум миқдордаги хизматларнинг сифат-кўрсаткичларини ҳисобга олган ҳолда ажратилади. Бу эса, ташкилот раҳбарига натижага эришишнинг энг мақбул ечимларни топишга имкон беради.

Бинобарин, хизмат кўрсатишга йўналтирилган фаолият тамойилларини амалга ошириш маъмурий шаффофликни таъминлаш, шунингдек, давлат ва жамият ўртасида ўзаро тушунишни таъминлаш учун муҳим аҳамиятга эга.

Тамойил элементлари	Таърифи
ФО ва БО ажратилиши	ФО ва БО функциялари процедура даражасида аниқ белгиланади ва муассасадаги тегишли турли тузилмаларига юкланади (агар битта хизмат кўрсатувчи иккаласини ҳам таъминласа). ФО ва БОни ажратиш – хизмат кўрсатиш жараёнида коррупция хавфини минималлаштиришда шаффофликни таъминлашнинг асосий концепцияси ҳисобланади.
Хизмат ҳақида умумий маълумотнинг мавжудлиги	Давлат хизматлари тўғрисидаги маълумотлар барча потенциал мижозларга осон ва тушунарли тарзда тақдим этилиши муҳим. Мақсадли гуруҳларнинг барча мижозларини қамраб олиш учун турли хил ахборот каналларидан фойдаланиш керак: қонун ҳужжатлари, расмий нашрлар, интернет, колл-марказлари, давлат хизматлари марказлари ва бошқалар. Баъзи муҳим ўзгаришлар махсус тушунтириш кампаниялари орқали аудиторияга етказилиши керак. Давлат хизматларининг самарадорлигига эришиш учун мижозлар яхши хабардор бўлишлари лозим, ва маълумотларни етказиш мижознинг эмас, балки давлат хизматларини кўрсатувчи томоннинг зиммасидадир. Маълумотларнинг муҳим элементлари қуйидагилардан иборат: • ким ариза / сўров бериши/юбориши мумкин; • хизмат қаерда ва қачон сўралиши мумкин;

Тамойил элементлари	Таърифи
	• қандай тегишли ҳужжатлар керак; • хизмат кўрсатиш қанча вақт олади; • натижалар қандай бўлиши мумкин; • қандай тўловлар мавжуд ва бошқалар.
Умумий жараённинг аниқлиги	Мижозлар ва хизмат кўрсатувчилар манфаатларидан келиб чиқиб, шунингдек, коррупция хавфининг олдини олиш ва мавжуд манфаатлар тўқнашуви хавфини бошқариш мақсадида, хизматларни етказиб бериш жараёнида барча томонларга босқичлар ва муддатлар, харажатлар ва материаллар (ариза, ҳужжатлар, далиллар ва ҳ.к.) тўғрисида маълумот берилиши керак. Жараён аниқлигининг муҳим элементлари: • фронт-офис жойлашуви; • хизмат сўралишининг бошқа вариантлари (агар ФО бўлмаса); • Бэк-офис муассасаси; • қарор қабул қилиш тартиби; • хизмат кўрсатиш муддати; • апелляция бериш муассасаси ва муддатлари.
Мавжуд тўловлар	Ҳар қандай давлат хизматининг асосий хусусиятларидан бири бу хизмат учун ҳақ тўланиши. Алоҳида хизматлар ва хизматлар гуруҳларининг қийматини белгилаш механизмлари жуда мураккаб бўлиши мумкин бўлса-да, мижоз учун тўлов аниқ белгиланиши ва тушунилиши осон бўлиши керак. Шу билан бирга, бу, барча хизматлар пулли ёки текин бўлишини англатмайди. Хизмат учун ҳақ восита сифатида ҳам ишлатилиши мумкин. Масалан, мижозларни онлайн хизматларга ўтишини таклиф қилиш учун масофавий хизматни жойлардаги хизматлардан кўра арзонроқ қилиш мумкин. Вақт пул эканлигини кўрсатиш учун, тезлаштирилган хизмат узоқроқ вақт оладиган хизматдан қимматроқ бўлиши керак. Одамларга ёндашувини ўзгартиришга мотивация бериш учун, жойлардаги тиғиз соатларда кўрсатиладиган хизматлар нархини бошқа вақтда кўрсатиладиган хизматларга қараганда қимматроқ қилиш мумкин. Шунингдек, махсус гуруҳлар (ёшлар, пенсионерлар, аёллар ва бошқалар) учун маълум чегирмалар жорий этилиши давлат хизматларини тўлдирувчи мақсадларига эришиш учун восита бўлиши мумкин, масалан: маълум мақсадли гуруҳларни қўллаб-қувватлаш. Тушунмовчилик ва коррупция хавфини олдини олиш учун эҳтиёткорлик талаб қилинади, айниқса, хизмат бепул кўрсатилганда.

Тамойил элементлари	Таърифи
БО операторининг анонимлиги	Коррупция ва манфаатлар тўқнашуви хавфини олдини олиш мақсадида, мижозларга БО оператори кимлигини ошкор қилинмаслигини таъминлаш тавсия этилади. Қарор қабул қилингунига қадар нафақат оператор, ҳатто кўпинча, ариза билан шуғулланувчи бутун бўлим/тузилма ходимларининг шахси ҳам сир тутилади. Хизмат кўрсатилиши яхши стандартлаштирилган ҳолларда, ФО барча ҳужжатларни қабул қилиш учун тўлиқ жиҳозланган бўлса, ҳужжатларни БОга жўнатишдан аввал, илк якунловчи текширувини ўтказиши мумкин. Сўнгра, БО керакли чуқур таҳлил ўтказди ва қарор қабул қилади/хизмат кўрсатади. Аризанинг реал ечими мижозга айтилади/етказилади (ихтиёрий босқич).
Хабар бериш тизими	Шаффофлик ҳар доим ҳам манфаатлар тўқнашувининг олдини олиш ва коррупция хавфини бошқариш учун етарли бўлмаслиги мумкин. Хабар берувчилар (огоҳлантируви), барча мумкин бўлган хавфларнинг олдини олиш мақсадида, етарли даражада ҳимоя қилиниши лозим, ва бу билан бир қаторда, ФО ва БО ходимларидан ҳам зарурий изоляция чоралари талаб қилиниши мумкин. Хабар бериш тизими – бу, ходимларга ва бошқаларга иш жойидаги қонунбузарлик ва ноқонуний ёки ахлоқсиз хатти-ҳаракатлар тўғрисида хабар беришга ёрдам берувчи хизмат. Бу ечим, хизматлар ҳақидаги фикр-мулоҳазаларини етказиш учун хизмат қилади ва анъанавий телефон орқали мурожаат усулининг камчиликларини тўлдиради. Хабар бериш тизими қайта-алоқага чиқиш орқали мураккаб ва муҳим янгиликлар, муаммолар ва бошқа масалаларни етказишда фойдали усул бўлиб, у алоқанинг енгил тури ҳисобланади.

Тамойил элементлари	Таърифи
Қайта алоқа каналларининг хилма-хиллиги	Фикр-мулоҳазаларни етказишнинг анъанавий усули ҳам, хабар бериш усули ҳам, нафақат юзма-юз ёки расмий хат орқали, балки турли каналлар орқали амалга оширилиши лозим. Фикр-мулоҳазалар етказилиши турлари: • юзма-юз; • расмий хат орқали; • вақти-вақти билан чиқиш-сўровномалари орқали (айниқса, хизматлар ўзгарганидан кейин); • онлайн қайта алоқа интерфейси орқали; • телефон орқали, бу колл-марказ ечимидан фарқ қилади ва бошқалар. Мижозлар эҳтиёжини қондириш бўйича мунтазам сўровлар ўтказиш хизмат сифати ва хизмат кўрсатишнинг бошқа жиҳатлари тўғрисида кўпроқ маълумот тўплашга, шунингдек, маълумотлар динамикасини таҳлил қилишга имкон беради. «Сирли мижоз»нинг киритилиши хизмат кўрсатувчига маълумотларни тўғридан-тўғри ФОдан йиғишга ва мижозларнинг ноодатий муаммоларини аниқлашга ёрдам бериши мумкин.
Фаолият самарадорлигининг муҳим кўрсаткичлари (KPI)	KPI иш фаолиятни аниқ ўлчамли мақсадларга йўналтириш учун ташкилот, тузилма ва/ёки ходимлар даражасида қўйилган аниқ мақсадларни ўз ичига олади. KPI ҳар қандай жараёнга аниқ баҳо беради ва давлат хизматларини кўрсатиш бундан мустасно эмас. Бу ердаги баҳолаш мижозларга эмас, балки давлат хизматлари кўрсатувчиларнинг ходимларига қаратилган. Бошқарув соҳаси, ҳар бир ташкилот, бўлинмалари ва ҳар бир ходим ўзаро боғланган. Лекин KPI ҳар бир ташкилот (бўлим, ходим) учун алоҳида аниқланиши лозим. KPIлар сифатли мониторинг, жараёнларни бошқариш, ресурсларни қайта тақсимлаш, ходимлар билан мулоқот ва инсон ресурсларини бошқаришнинг барча аспектларини яхшилашга ёрдам беради.



3 | БЖРНИ АМАЛИЁТДА ҚЎЛЛАШ

БЖР бўйича қўлланма босқичма-босқич ифодаланган 7 та асосий фазадан иборат. Фазалар БЖР ёрдамида давлат хизматини тубдан ўзгартириш учун бажарилиши керак бўлган босқичларни ўз ичига олади. Фазалар ва босқичлар кетма-кетликда бажарилади, лекин, 5-фаза (синов фазаси) ТО-ВЕ харитасини 6-фазага (ишлаб чиқариш муҳитига) ўтказишдан олдин, тегишли ўзгартиришлар киритилиши керак деган синов-хулосасини бериши мумкин. Бу ҳолда, жараён 4-фазага қайтарилади.



Умуман олганда, БЖР жараёни 2,5 йилгача давом этиши мумкин, аммо унинг давомийлиги таклиф қилинган ўзгаришларнинг мураккаблигига боғлиқ (масалан, АТ-тизимларни жорий этиш, электрон хизматлар, одатда, кўпроқ вақт талаб қилади). Ҳар бир фаза ва босқич давомийлиги БЖР бўйича қўлланма фойдаланувчилари учун тахминий бўлиб, хизматдан хизматга фарқ қилиши мумкин.

3-иловада БЖРнинг давлат хизматини ўзгартиришнинг фаза ва босқичларини амалга ошириш бўйича назорат рўйхати келтирилган.

БЖРни амалга оширишдан олдин, давлат хизматини қайта кўриб чиқиш мумкинми ёки йўқлигини текшириш тавсия этилади. Алгоритм (2-иловага

қаранг) давлат хизматлари қуйидаги 3та саволга жавоб бера олишини назарда тутати:

- **биринчи савол:** давлат хизматлари фақат ариза топширувчиларга кўрсатиладими ёки хизмат кўрсатувчининг функцияси (вазифаси) сифатида барчага кўрсатилишини аниқлаш керак (масалан, жамоат йўллари, жамоат телевидениеси ва бошқаларга);
- **иккинчи савол:** давлат муассасалари ўртасида маълумот алмашуви йўқлиги сабабли, мавжуд бўлган сўровларни йўқ қилиш масаласини кўриб чиқади. Бу ерда биз мавжуд бўлган хизматларга тааллуқли маълумотларни вақтинча кўрсатишимиз мумкин. Ушбу хизматлар асосан турли хил оммавий маълумотномалар / сертификатлар учун мўлжалланган. Ва бу маълумотнома/сертификатлар давлат ташкилотларига эмас, балки хусусий ташкилотларга тақдим этилган тақдирда, бундай турдаги хизматлар такомиллаштирилиши мумкин;
- **учинчи савол:** хизмат мустақил равишда амалга ошириладими ёки ҳар доим (ёки асосан) бошқа хизматлар билан боғлиқ бўлган кетма-кетликда сўраладими (масалан, туғилишни рўйхатдан ўтказиш ва у бўйича моддий ёрдам пуллари, ўлимни ва тегишли нафақани расмийлаштириш ва ҳ.к.). Бундай хизматлар умумлашувни талаб қилади ва БЖРнинг кейинги жараёни учун ҳал қилувчи жиҳатни аниқлайди.

Алгоритм натижаси хизматни кўрсатиладиган хизматлар рўйхатида қолиши кераклигини таъкидлаган тақдирда БЖР амалга оширилиши мумкин.

1-ФАЗА: БЖРГА ТАЙЁРГАРЛИК



Мақсад	БЖР давлат хизмати кўрсатишнинг стратегик йўлини белгилаш, унинг мақсади ва вазифаларини аниқлаш, БЖРни амалга ошириш учун зарур ташкилий чораларни кўриш ва такомиллаштирилган давлат хизматини кўрсатиш учун мавжуд ресурслар ҳажмини баҳолаш.
---------------	--

1.1-БОСҚИЧ: ЖАМОАНИ ШАКЛЛАНТИРИШ

Муддат	1 ҳафта
Тадбирлар	а. Ишчи гуруҳи ва унинг ҳар бир аъзосининг ваколатлари, мажбуриятлари, вазифалари ва муддатларини аниқлаш; б. Ишчи гуруҳи аъзоларига қўйиладиган талабларни аниқлаб, Ишчи гуруҳини шакллантириш; в. Тегишли кўникма ва тажрибага эга аъзоларни жалб қилган ҳолда Ишчи гуруҳини тузиш; г. Ишчи гуруҳи аъзолари керакли билим даражасига эга бўлиши учун махсус тренинг/кириш семинарини режалаштириш ва ўтказиш (ихтиёрий).
Муҳим мулоҳазалар	• Ишчи гуруҳининг ваколатига БЖРни амалга оширишга имкон берадиган вазифалар тўплами кирадимиз? • БЖРни амалга ошириш муддатлари қанчалик реал? • Ишчи гуруҳининг иш тартиби тузилганми ва аниқми? • БЖРни амалга ошириш учун Ишчи гуруҳининг қандай кўникмалари мавжуд (БЖР учун умумий бўлган ва муайян хизматни ўзгартиришга қаратилган кўникмалар)? • Ишчи гуруҳи аъзоларини танлаш муайян хизматни реинжиниринг қилишга қаратилган тегишли кўникмаларни ўз ичига оладими? • БЖРни амалга оширишда ташқи кўникмаларга эҳтиёж борми? Ҳа бўлса, қандай кўникмалар ташкилотнинг ўзи томонидан қамраб олинмаган? • Ишчи гуруҳи аъзоларини БЖРни бажаришга ўргатиш керакми? Ҳа бўлса, қандай малакавий камчиликлар мавжуд?

БЖРни бошлашдан олдин, хизмат кўрсатувчи ташкилот раҳбарияти (директор, муассаса бошлиғи ва бошқалар) давлат хизматларини тубдан ўзгартириш билан шуғулланувчи ишчи гуруҳининг ваколатлари, вазифалари, масъулияти ва умумий муддатларини белгилаши керак.

Ваколат ва мажбуриятлар	Масалан: муайян давлат хизматлари БЖР қилинишида хизматни тақдим этиш муддатини қайта кўриб чиқиш, қисқартириш / электрон хизматни ишга тушириш / ФОни ДХМда жойлаштириш / БО бўлимлари ўртасида ишончли ҳамкорликни таъминлаш ва ҳ.к.
Вазифалар	Муайян давлат хизматлари учун БЖР ўтказишнинг вазифалари: 1) AS-IS харитаси таҳлили; 2) TO-BE харитасини ишлаб чиқиш; 3) TO-BE харитаси учун АТ ечимларини ишлаб чиқиш; 4) TO-BE харитасини синовдан ўтказиш; 5) TO-BE харитасини жорий этишнинг ҳуқуқий асосларини ишлаб чиқиш; 6) БЖРни бутун хизмат кўламида ўтказиш; 7) натижаларни бошқа хизмат кўрсатувчилар билан бўлишиш / ўзгаришларни бошқа хизмат турларига ҳам татбиқ этиш.
Муддат	Давлат хизматини қайта ишлаб чиқиш ва уни ишга тушириш бўйича таклиф белгиланган вақт ичида тайёрланиши керак. Иш учун зарур бўлган вақтни ҳисобланг ва эҳтимолий кечикишлар учун маржа ёки вақт қўшинг. Белгиланган муддатни иерархияга қараб, бутун хизмат кўрсатувчи таркибга ва Ишчи гуруҳига аниқ етказинг. Муддат нима учун белгиланганлигини тушунтириб беринг, жумладан: ташқи талабларни (эҳтиёжларни), ишнинг таркибий мазмунини (салоҳиятини) асослаб беринг.

БЖР ўтказилиши хизмат кўрсатувчи ташкилотнинг бошқарувчи шахс (директор, муассаса раҳбари)нинг “Давлат хизмати реинжинирингини бошлаш ва давлат хизматини қайта ташкил этиш билан шуғулланувчи Ишчи гуруҳини тузиш ва Лойиҳа менежерини тайинлаш тўғрисида”ги расмий қарори билан бошланади. (Лойиҳа менежери – Ишчи гуруҳининг раҳбари бўлиб, умуман қарор бажарилишини амалий мувофиқлаштириш ва ижро этилиши тўғрисида раҳбариятга ҳисобот бериш учун масъул шахс).

Ишчи гуруҳ қуйидаги функцияларни бажарувчи шахслардан иборат бўлиши тавсия этилади:

- бизнес-жараёнлари бўйича таҳлилчи ёки аудитор;
- хизмат кўрсатиш сифатини бошқариш;
- ФО ходими;
- БО ходими;
- Инсон ресурсларини (кадрлар) бошқариш;

- АТ функциялар;
- юридик функциялар.

Муайян давлат хизматини қайта ташкил этиш бўйича Ишчи гуруҳининг таркибини тузишда, биринчи навбатда, реинжиниринг кўникмалари ва йўналишини ҳисобга олиш керак. Шунингдек, БЖР бўйича мутахассисни ишчи гуруҳига киритиш тавсия этилади.

Агар ташкилотда БЖР ва хизматларни такомиллаштиришга йўналтирилган, ихтисослаштирилган тузилма (масалан, бўлим, бўлинма) мавжуд бўлса, бу тузилма Ишчи гуруҳининг фаолиятида етакчи ва мувофиқлаштирувчи роль ўйнаши мумкин.

Агар ташкилотда реинжиниринг бўйича айрим кўникмалар етишмаслиги аниқланса (масалан, бизнес-жараёнларини таҳлил қилиш, сифат менежменти), ўз вақтида (БЖР жараёнлари аввалида), тегишли экспертларни ташқаридан жалб қилиш тавсия этилади. Агар БЖР ишлари кенг кўламда олиб борилса (масалан, бир неча хизматлараро ёки бир неча ташкилотлараро реинжиниринг) тажрибага эга лойиҳа менежерини жалб қилиш мақсадга мувофиқ (кўпинча, бунинг энг яхши йўли – ривожланиш бўйича халқаро ҳамкорнинг ёрдамидан фойдаланиш).

Хизмат кўрсатувчилар ва БЖРга алоқадор бошқа ташкилотлар БЖР Ишчи гуруҳига энг тажрибали ва ғайратли ходимларни таклиф қилишлари мумкин бўлса-да, Ишчи гуруҳининг (ИГ) ҳар бир аъзоси БЖР ва ҳозирги жараён билан боғлиқ бўлган, аниқ вазифалар ҳақида бир хил билим ва маълумотга эга бўлмаслиги эҳтимоли катта. Бунинг учун, ИГ барча аъзоларининг билим ва маълумотлари даражасини аниқлаш ва зарур даражага кўтариш учун камида битта семинар ўтказилиши лозим.

Кўп ҳолларда, ўқув-машғулотларни кучайтириш зарур бўлиши мумкин. Малака ва билим танқислигини қоплаш учун, келган ташқи экспертлар нафақат ишнинг тегишли қисмининг бажарилиши, балки мазмуни ва ёндашувларини тушунтириши, шунингдек, Ишчи гуруҳи аъзоларига тренинглар ўтказиши лозим. Баъзи ҳолларда, салоҳиятни ошириш учун янада муҳимроқ ишлар талаб қилиниши мумкин (масалан, БЖР концепциялари аксарият ИГ аъзолари учун янги, нотаниш бўлганида, янги технологиялар ва ёндашувлар қўлланилганда, ИГ аъзолари профессионал тажрибага эга бўлмаганида ва ҳоказо.).

1.2-БОСҚИЧ: ХИЗМАТ УЧУН БЖР МАҚСАДИНИ АНИҚЛАШ

Муддат	1 ҳафта
Тадбирлар	а) муайян давлат хизмати реинжиниринг қилинишининг аниқ мақсадини аниқлаш.
Муҳим масалалар	Мақсад БЖР сиёсатининг стратегик режаси ва мандатига мос келадими? Мақсад SMART усулида аниқланганми? • Махсус: мақсадли гуруҳлар учун тушунарли тарзда аниқ ифодаланган. • Ўлчовли: AS-IS ва TO-BE ҳолатида ва ўсишида ўлчаниши мумкин. • Эришувчан: мавжуд ресурслар билан БЖР орқали эришиш мумкин. • Ўринли: белгиланган мақсад, аслида БЖР ўтказилиши натижасида нима кераклигини кўрсатади. • Вақт чеклови: маълум бир вақт оралиғида белгиланади, масалан. бошлаш, тугатиш, натижани баҳолаш вақти.

Реинжиниринг жараёнининг аввалида, Ишчи гуруҳи БЖР ўтказиш орқали эришилиши кутилаётган, хизмат кўрсатишни ташкил этиш ёки етказиб беришнинг муайян мақсадини белгилаши лозим. Муайян мақсад – бу БЖР ҳал қилиши керак бўлган энг муҳим йўналишни ва берилган мақсадга эриш учун қандай аниқ ўзгаришлар юз бериши кераклигини кўрсатувчи баёнот. Муайян мақсад бутун БЖР учун кўрсатма ва йўналиш беради, режалаштиришни осонлаштиради, ходимларни рағбатлантиради ва ташкилотларга БЖР натижаларини баҳолаш ва назорат қилишда ёрдам беради. Муайян мақсадларни белгилаётганда ва уларни БЖРнинг умумий стратегик режаси/вазифаларидан фарқлаётганда қуйидагиларга эътибор беринг:

- стратегик режа кенг маънода, муайян мақсадлар эса тор маънода бўлади;
- стратегик режа умумий мақсадга эга, муайян мақсадлар – аниқ бўлади;
- стратегик режа асосан мавҳум ва ноаниқ бўлади, муайян мақсадлар эса аниқ ва равшан.

Муайян мақсадларнинг тавсия этилган таърифини аниқлаш ва синаб кўриш учун кенг қўлланиладиган "SMART" мезонлари/кўрсаткичларидан фойдаланиш тавсия этилади.

S	Муайян ва аниқ Мақсадларнинг мазмуни тушунарли бўлишини таъминлаш учун ноаниқликка йўл қўйманг!
M	Ўлчовли "Белгиланган мақсадга" эришилганлигини билинг!
A	Эришувчан Мақсадлар спекулятив эмас, балки реал бўлиши керак!
R	Ўринли "Далилларга асосланган", яъни реал муаммоларга ечим қидиринг!
T	Ўз вақтида Мақсадларни аниқ режаларга айлантириш учун уларнинг муддатини очиқ ҳолда қолдириб бўлмайди, шунинг учун вақт чегараларини белгилаш мақсадга мувофиқдир!

Шундай қилиб, БЖР ёрдамида эришиладиган мақсад иш муҳитини аниқ белгилаб берадиган, Ишчи гуруҳининг вазифаларига асосланиши керак.

Мисол учун:

- амалдаги муддатларга риоя қилинишини 95%гача ошириш;
- хизмат ҳужжатларининг йўқолишини 1%гача камайтириш;
- хизматларни етказиб бериш муддатини 25%га қисқартириш;
- электрон хизматни ташкил этиш орқали давлат хизматларидан фойдаланишни такомиллаштириш;
- ФО функциясини ДХМларга ўтказиш орқали давлат хизматларидан фойдаланишни яхшилаш, ва шу тариқа, уни мамлакатнинг барча ДХМларида жорий этиш;
- ФО ва БОни бир-биридан ажратиш орқали давлат хизматларини кўрсатишда самарадорлик, ошкоралик ва ҳисобдорликни ошириш.

БЖР ўтказилиши натижасида кутилаётган ўзгаришларнинг мураккаблиги ва кўламига қараб, мақсад тегишли раҳбарлик (хизмат бошлиғи, муассаса/ташкилот бошлиғи, вазир) даражасида тасдиқланиши лозим. Хизматлараро ва идоралараро БЖР ўтказишдан кўзланадиган мақсад эса, ҳукумат даражасида ёки ҳатто Президент томонидан кўриб чиқилиши мумкин.

Мақсаднинг мазмуни нафақат бажарилиши керак бўлган иш вазифаларини белгилайди. Бу, шунингдек, Ишчи гуруҳи ва барча манфаатдор томонлар учун алоқа воситаси сифатида хизмат қилади: у иштирокчиларни амбициялар ҳақида хабардор қилади ва БЖР ишлари олиб борилиши ва ресурслар сарфланишига қонуний асос яратади (БЖРни режалаштиришда ҳам ва амалга ошириш босқичларида ҳам).

1.3- БОСҚИЧ: МАВЖУД РЕСУРСЛАР ҲАЖМИНИ АНИҚЛАШ

Муддат	1 – 2 ҳафта
Тадбирлар	Фойдаланиш имкони бўлган манбаларни аниқлаш: • БЖР ишлари учун; • БЖР қўлланилгандан кейинги хизмат кўрсатиш фаолияти учун. Ресурсларни жалб қилиш режасини тузиш: • манбалар; • мавжуд ресурслар миқдори; • керакли ресурс миқдори билан таққослаш.
Асосий масалалар	• Муайян БЖР ишлари учун асосий харажатлар тоифаси тўғри аниқланганми? • БЖРдан кейинги ишларнинг асосий харажатлар тоифаси тўғри аниқланганми? • Тегишли харажатлар тоифалари учун молиялаштириш манбаларининг қайсилари маъқул (давлат бюджети, кредитлар, донорлик грантлари)? • Молиявий маблағ тахминий миқдори ажратилганми ёки сўралиши керакми? • Аниқланган манбаларнинг ишончилиги нимада / ресурслардан фойдаланишнинг хавфи қандай? • БЖРни бошлаш учун мантиқий ҳисобланган, кафолатланган манбаларнинг минимал даражаси қандай?

Реинжиниринг ва хизмат кўрсатишни мавжуд ресурслардан реал фойдаланиш имкониятига мослаштириш учун мавжуд ресурслар кўламини аниқлаш жуда муҳим.

Харажатларни аниқлаш ресурсларни режалаштиришда биринчи қадам бўлиши керак. Бу харажатлар таркибида маълум бир элемент кучли устунлик қилиши мумкин. Шунинг учун реинжиниринг таклифини ишлаб чиқишда, бунга алоҳида эътибор берилиши керак. Масалан, АТ тизимини ишлаб чиқиш ТО-ВЕ мақомини жорий этиш харажатларининг 90%гача миқдорини талаб қилиши мумкин, шунинг учун бундай элементлар учун ресурсларнинг реал қиймати олдиндан маълум бўлиши керак.

БЖР ўтказилганидан кейинги хизмат кўрсатиш билан боғлиқ харажатлар ҳам режалаштиришнинг муҳим таркибий қисми бўлиб, БЖРни ишга туширишидан олдин баҳоланиши керак, ҳатто БЖР ўз мақсадларидан бири сифатида молиявий тежашни мақсад қилмаган бўлса ҳам.

БЖР хусусиятларидан келиб чиқиб, энг кўп сарфланадиган харажатлар тоифалари хизматдан хизматга фарқ қилиши мумкин. Шу билан бирга, ресурслар кўламини аниқлаш учун қуйидаги харажатлар тоифаларини кўриб чиқиш мумкин:

Янги ёки такомиллашган АТ тизимларига эҳтиёж	БЖР ўтказилиши АТ-тизимлар билан ишлашни режалаштираётган бўлса, унинг харажатларини аниқланг: дастурлар ва жиҳозлар учун харажатлар.
Асосий маблағ/воситалар (бинолар, асбоб-ускуналар ва ҳ.к.) сонининг зарурий оширилиши	БЖР янги ФО ёки БОни очишни, фойдаланадиган технологияларни ўзгартиришни, ФО ва БО ўртасидаги интерфейсни ўзгартиришни режалаштирган тақдирда, бўлажак харажатларни аниқланг.
Алоқа инфратузилмасига бўлган эҳтиёж ва уни юритиш харажатлари	Агар БЖР кўпроқ АКТга асосланган ишларга ўтишни режалаштирса, унинг харажатларни аниқланг.
Кадрлар сонини оширишга бўлган эҳтиёж	БЖР кўпроқ ходимларни жалб қилишни режалаштирган тақдирдаги харажатларни аниқланг.
Мавжуд ходимлар сони қисқартирилиши (ишдан бўшатилганлик учун компенсация)	БЖР мавжуд ФО ёки БО фаолиятини ёпиш / умумлаштиришни режалаштирган тақдирда, сарфланадиган харажатларни аниқланг.

Потенциал молиялаштириш манбаларини таҳлил қилишда, молиялаштириш манбасининг ишончилиги ёки барқарорлиги потенциал манбалар ва мақсадли миқдорлар аниқлангандан сўнг дарҳол баҳоланиши керак.

Давлат бюджети молиялаштириш манбаи сифатида, ҳар йилги бюджет тўғрисидаги қонун Парламент томонидан маъқулланганида ва Президент томонидан тасдиқланганида ишончли ҳисобланади. Аммо, бюджет жараёнининг дастлабки босқичида у 100 фоиз ишончли ҳисобланмайди. Ҳатто йиллик бюджет тўғрисидаги қонун ҳам кенг қўламли иқтисодий инқирозлар, экспорт нархининг кескин пасайиши ёки бошқа ташқи таъсирлар остида ўзгариши мумкин.

Хусусий молиялаштириш манбалари сифатида хизматлар учун тўловлар жорий қилиниши ҳам унчалик ишончли эмас, чунки бозор имтиёзлари ўзгариши, аҳолининг эҳтиёжлари бошқа томонга ўзгариши мумкин, шунингдек, сиёсий қарор ва фармонлар орқали тўловлар бекор қилиниши мумкин.

Хорижий давлатлар, ташкилотлар, хайрия ташкилотлари маблағлари, халқаро ривожланиш ташкилотлари молияси ҳам, иқтисодий жиҳатдан қийин пайтларда ўзгарувчан бўлиши мумкин, чунки иқтисодий вазият бу маблағларга тўсқинлик қилиши ва молиявий оқимларни бошқа эҳтиёжлар ва мақсадларга йўналтирилишини талаб қилиши мумкин.

Бу шуни англатадики, мақсадли маблағ манбалари ва миқдорларига эҳтиёткорлик билан муносабатда бўлиш керак.

Охир оқибат, ишончли манбалардан етарли миқдорда маблағ ажратилмаган ҳолларда, БЖР лойиҳасига асосланган бошқа ишларни кечиктириш ёки камайтириш керак бўлади. Бундай ҳар қандай ўзгариш менежер учун қийин қарордир, лекин

лойиҳа кейинги йилда аниқ муваффақиятсизликка учраганидан кўра, икки йил ичида, муваффақиятли бўлиши яхшироқ.

1.4- БОСҚИЧ: ВАҚТ ЖАДВАЛИНИ БЕЛГИЛАШ ВА ИШНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ

Муддат	1–2 ҳафта
Тадбирлар	Қуйидагиларни ўз ичига олган ҳолда БЖРни амалга ошириш бўйича вазифалар режасини тузинг: - тадбирлар; - асосий функциялар ва мажбуриятлар; - ва қуйидагиларни амалга ошириш муддатлари жадвали: • тайёрлаш; • синовдан ўтказиш; • ва ўзгартирилган давлат хизматини ишга тушириш.
Муҳим масалалар	• Режага барча зарур вазифалар киритилганми? • Ҳар бир топшириқ учун Ишчи гуруҳининг асосий масъул аъзоси тайинланганми? • Тегишли манфаатдор томонлар аниқланганми? • Ресурслар (молиявий, инсоний ва техник) аниқланганми? • Ҳар бир топшириқ учун муддат белгиланганми? • Вазифаларни бажариш муддати БЖРни амалга оширишнинг умумий стратегик режаси вақтига мос келадими? • Ишчи гуруҳининг операцион модели ўрнатилганми?

БЖРни амалга ошириш режаси жараённинг барча фазалари ва босқичлари учун аниқ тузилиши керак. Режа БЖР жараёнининг мақсадларига эришиш учун зарур бўлган босқичларни белгилаши ва асосий тадбирлар жадвалини ўз ичига олиши керак.

Мақсадларга эришиш учун зарур бўлган манбалар ҳам батафсил кўрсатилиши керак. Режада зарур бўладиган молиявий, кадрлар, операцион, вақт ва технологик ресурсларнинг миқдори аниқланиши керак. Қайта ташкил этиш жараёнининг лойиҳалаш ва режалаштириш фазаси тугагандан сўнг, режа шунга мос равишда янгиланиши керак. Агар жараёнда жиддий кечикишлар ёки ўзгаришлар аниқланса, режа мос равишда янгиланиши керак.

Режани тайёрлаш учун Ишчи гуруҳи биринчи навбатда, БЖР давомида амалга ошириш учун зарур бўлган, маълум бир фазанинг ҳар бир босқичидаги асосий тадбирлар тўғрисида келишиб олиши ва қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

- БЖРни амалга ошириш фазаларининг ҳар бир босқичида қандай муҳим тадбирлар мавжуд?

- Бу тадбирларнинг қайси бири қолганларнинг ишлашига туртки беради ва улар қандай ўзаро боғлиқ?

Жавоблар ва шаблон Ишчи гуруҳига БЖР жараёнининг аниқ босқичлари, уларнинг ўзаро боғлиқлиги ва уларни бажариш кетма-кетлиги бўйича асосий тадбирлар рўйхатини тузишда ёрдам бериши керак.

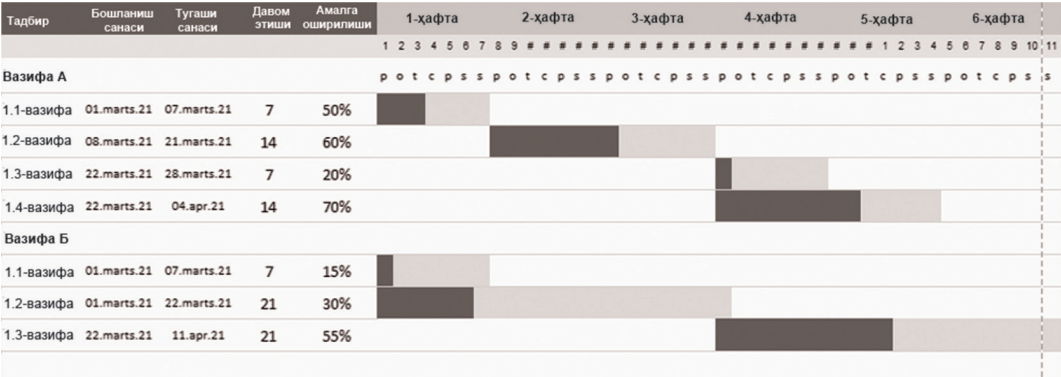
Маълум босқичлар таркибидаги асосий тадбирлар аниқлангандан сўнг, Ишчи гуруҳи томонидан мақсадлар, асослар, стандартлар, талаблар, зарур ахборот ва маълумотлар, режалаштирилган тадбирларни амалга ошириш учун масъул ташкилотлар (ва уларнинг бўлинмалари) муҳокама қилиниши муҳимдир.

Режалаштирилган тадбирлар муҳокама қилинганидан сўнг, Ишчи гуруҳи батафсил режани тайёрлайди, шунингдек режалаштирилган тадбирлар учун кутилаётган натижаларни, зарур ресурсларни (бюджет ва ходимлар ва ҳ.к.), самарадорлик кўрсаткичларини, иш вақтини, шунингдек, маълум босқичларда маълум тадбирларни амалга оширишга раҳбарлик қилиш учун Ишчи гуруҳдан ким масъул бўлишини аниқлайди.

Очиқ, ҳалол мулоқот ва ҳамкорлик фаолиятни ва жараёнларни шаффоф қилади ва янги ғояларни яратишга ёрдам беради.

Режани тузиш учун Microsoft Project каби компьютер дастурларидан фойдаланиш мумкин. Режа тузиш учун махсус Gantt график воситасидан ёки оддийгина MS Excel ишчи варағидан фойдаланиш мумкин. Мисол.

BPR Гантт диаграммаси



Ишчи гуруҳи ва муассаса раҳбарияти кейинчалик БЖР жараёнининг бажарилишини назорат қилиш ва керак бўлганда, уни янгилаш учун Режадан фойдаланадилар.

Ишчи гуруҳи томонидан, шунингдек, шахсийлик ва махфийлик хусусиятлари, дастурий воситалар, жараёнлар ва маълумотлар масалалари мулоҳазалари, шунингдек, хавфсизлик муаммолари ва БЖР жараёнини амалга оширишда нозик маълумотлар (шахсий маълумотлар ва ҳ.к.) билан қандай ишлаш кераклиги муҳокама қилиниши керак.

2-ФАЗА: МАВЖУД ВАЗИЯТНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ: AS-IS

Мақсад	Жорий хизмат кўрсатишнинг харитасини чизиш учун, хизматларни тақдим этиш бўйича мавжуд иш оқимини аниқлаш ва хизматларни ўзгартириш учун аналитик таҳлил, яхшиланиши керак бўлган соҳалар ҳақидаги маълумотларни тўплаш.
---------------	--



2.1- БОСҚИЧ: ХИЗМАТ КЎРСАТИШ ТИЗИМИНИ АНИҚЛАШ

Муддат	2 кун
Тадбирлар	Хизматнинг расмий шаклини аниқланг: • хизмат кўрсатишнинг ҳуқуқий асослари; • хизмат кўрсатиш бўйича ички ҳужжатлар. Хизматнинг расмий шаклини хариталанг.
Муҳим масалалар	• Хизмат кўрсатиш қанчалик яхши тизимга қўйилган (кодификацияланган)? • Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар муайян қоидалар учун мос даражадами? • Қандай элементлар етишмайди? Ва бу бўшлиқларни тўлдириш учун қайси даражадаги нормалар тўғри келади?

Хизмат кўрсатишнинг ҳозирги ҳолатини таҳлили хизмат кўрсатишнинг умумий асосини аниқлашдан бошланади. Хизмат кўрсатишни ташкил этиш бўйича кўрсатмаларни қуйидаги ҳужжатларда топиш мумкин:

- **давлат хизматлари тўғрисидаги қонун ёки хизматлар бўйича қоидалар.** Кўпинча, қонунлар давлат хизматларининг умумий асосларини белгилаш учун қўлланилади, бу Ҳукуматга сиёсатни белгилашда иштирок этишига имкон беради, шунингдек, асосий тизим барча манфаатдор томонлар (ташкилотлар, тадбиркорлик субъектлари ва фуқаролар) учун аниқ белгиланган ва мажбурий бўлишини таъминлайди;
- **маълум бир давлат хизматини ташкил этиш тўғрисидаги Ҳукумат қарори.** Алоҳида хизматлар тўғрисидаги ҳукумат қоидалари сезиларли даражада фарқ қилиши мумкин. Одатда қоидалар ФО ваколатини ва жараёнини мижозлар нуқтаи назаридан тавсифлайди. Шунга қарамай, баъзи ҳолларда, ФО иш жараёни батафсил жараён даражасида тавсифланади (юридик актлар ёки кўпроқ Йўриқномалар (Стандартлар) каби ҳужжатларда), ва баъзи ҳолларда, у мижозга қўйиладиган минимал мажбурий талаблардан келиб чиққан ҳолда тавсифланади (турли юридик актларда). Ҳукумат қарори ташқи ҳуқуқий ҳужжат бўлгани сабабли, одатда, ташкилот ичидаги жараёнларни ташкил этиш бўйича кўрсатма бермайди;
- **вазирликлар қарорлари.** Кўп мамлакатларда вазирлар ўзларининг бўйсунувчи бўлинмалари ёки ҳатто, аҳоли учун ижроси мажбурий бўлган қарорларни имзолаш ҳуқуқига эга. Ушбу даражадаги ҳужжат (агар у маълум бир мамлакатда мавжуд бўлса) ташкилотнинг барча ички қоидаларини ўз ичига оладиган даражада батафсил ифодаланган бўлиши мумкин, аммо бунга қарамай, мижозга йўналтирилган бўлиши керак, яъни, хизматларни хизмат кўрсатувчи эмас, балки мижозлар нуқтаи назаридан тавсифлайдиган - айниқса, агар тизим давлат томонидан тартибга солинмаган бўлса;
- **хизматлар кўрсатишнинг ички ҳужжатлари.** Ҳукумат томонидан тартибга солиш биринчи навбатда, мижозлар интерфейсини тартибга солиш ва мижоз учун мажбурий бўлган қоидаларни қамраб олиши керак бўлганлиги сабабли, хизмат кўрсатишни тўлиқ аниқлаш учун, кўпинча ташқи ҳуқуқий ҳужжатларда акс этмаган БО жараёнларининг харитасини тузиш муҳимдир. Улар, шунингдек, ташкилотнинг фаолиятини белгилайдиган ҳужжатлар бўлиши мумкин. Хизмат кўрсатишга бир нечта ташкилотлар жалб қилинган тақдирда, Йўриқномалар ёки ташкилотларaro келишувлар асос бўлиши мумкин.

2.2- БОСҚИЧ: КЎРСАТИЛАЁТГАН ХИЗМАТЛАР БЎЙИЧА ЖОРИЙ МАЪЛУМОТЛАРНИ АНИҚЛАШ

Муддат	2 ҳафта
Тадбирлар	Мавжуд бўлган хизматларни тавсифловчи маълумотларни аниқлаш: • маъмурий талаблар; • хизмат кўрсатиш каналлари; • ФО фаолияти олиб борилиши; • БО фаолияти олиб борилиши; • АТдан фойдаланиш; • шаффофлик. Маълумотлардан фойдаланган ҳолда, самарадорликни ва асосий ресурс камчиликларини аниқлаш.
Муҳим масалалар	• Хизмат кўрсатишнинг барча жиҳатлари тўғрисида маълумотлар мавжудми? • Маълумотлар аниқ ва тушунарлими? • Норматив-ҳуқуқий база билан қамраб олинмаган соҳалар борми (умуман ёритилмаган, тегишли тафсилотлар билан ёритилмаган?)

Бу босқич хизмат кўрсатишнинг асосий таҳлилий негизини белгилайди, яъни ҳозирда қандай хизмат кўрсатилаётганини, қандай тадбирлар амалга оширилаётганини, хизмат кўрсатиш жараёнларида кимлар иштирок этаётганини, қандай тизимлар ва ресурслар мавжудлигини ва ҳоказоларни аниқлаш учун хизмат қилади.

Эслатма: иложи борида, жараёнларни фақат битта хизмат доирасида эмас, балки кенгроқ кўламда хариталаш мақсадга мувофиқдир, чунки умумлаштириш имкониятлари ва эҳтиёжлари кенгроқ хариталаш натижасида аниқ бўлиши мумкин.

Хариталаш хизмат кўрсатишнинг олти асосий элементи бўйича амалга оширилади:

- **маъмурий талаблар:** аризачилар хизматдан фойдаланиш учун ариза бериш/хизмат сўраш учун мувофиқлик критериялари, қарор қабул қилиш учун зарур бўлган ҳужжатлар ва уларни олиш шартлари;
- **хизмат кўрсатиш каналлари:** миждозлардан сўровларни қабул қилиш ва жавоб бериш/етказиш (масалан, қарор, ҳужжат ва ҳ.к.) учун ишлатиладиган воситачи каналлар. Анъанавий каналлар – бу шахсий ташрифлар, мобил хизмат кўрсатиш марказлари, колл-марказлар,

электрон хизматлар порталлари, электрон хизматлар учун иловалар, кенг тарқалган мессенжерлар чат-ботлари ва бошқалар;

- **ФО ва унинг жараёнлари:** ФОнинг роли, иштирок этувчи тузилмалар/ бўлинмалар, унинг функциялари ва ваколатлари, хизмат кўрсатишнинг почта орқали усулидан фарқли ўлароқ, хизматнинг моҳиятига жалб қилинганлик даражаси;
- **БО ва унинг жараёнлари:** жараёнда иштирок этувчи тузилмалар, жараённинг тузилмалар ўртасида тақсимланиши, бошқа ташкилотлар билан ҳамкорлик, хизмат кўрсатишда АКТдан фойдаланиш ва ҳ.к.;
- **ахборот технологияларидан фойдаланиш:** АКТ кенг қўлланилганлиги, қоғозсиз хизмат кўрсатиш, ички АТ-тизимлардан фойдаланиш ва бошқа ташкилотларнинг АТ-тизимларидан фойдаланиш ва маълумотлар базасидан фойдаланиш;
- **шаффофлик:** ошкораликни таъминлаш, манфаатлар тўқнашуви ва коррупциянинг олдини олиш учун кўрилатган чоралар.

Хариталаш учун 1-иловадаги шаблонга қаранг.

Маъмурий талаблар. Хизматни хариталашда маъмурий талаблар: аризачига қўйиладиган талаблар, қарор қабул қилиш учун зарур бўлган ҳужжатлар, шаблонлар, хизмат кўрсатишнинг умумий вақти билан боғлиқ бўлган, далиллар орқали хизматни ўзгартиришнинг бошланғич нуқтасини аниқлашда ёрдам беради.

Ариза берувчига қўйиладиган талаблар	Ариза берувчи ким эканлиги кўрсатилиши (жисмоний, юридик шахс); ариза берувчига нисбатан алоҳида талаблар бор-йўқлиги (хизмат кўрсатиш хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда).
Қарор қабул қилиш учун зарур бўлган ҳужжатлар ва уларни олиш усуллари	Хизмат кўрсатилиши учун зарур бўлган барча ҳужжатларни ва ҳар бир ҳужжатни олиш усуллари кўрсатиш, хусусан: - аризачидан ҳужжатларни тақдим этишини сўраш; - маълумотларни ташкилот маълумотлар базасидан текшириш; - бошқа ташкилотлардан маълумот сўраш ва бошқалар.
Шаблонлар	Ҳужжатларнинг шаблонлари мавжудлигини ва талаб қилинган маълумотлар аризачининг талабларига ва керакли ҳужжатларга қанчалик мос келишини аниқлаш.

Муддат	Хизмат тақдим этилишининг максимал вақтини аниқлаш (ариза топширилгандан то қарор қабул қилинишига қадар). Хизмат кўрсатиш учун умумий рухсат этилган вақт белгиланмаган бўлса, эслатма беринг.
---------------	---

Хизмат каналлари. Давлат хизматлари каналлари мурожаат этувчилар нуқтаи назаридан, хизмат сўраш усулини ифодалайди. AS-IS харитасини тузишда хизмат сўровини амалга ошириш учун мавжуд бўлган барча каналлар, шунингдек, хизмат кўрсатилиши жараёнлари синхронизация бўлиши ёки бўлмаслигини аниқлаш керак. Шунингдек, хизмат кўрсатиш жараёнининг маълум бир босқичида, турли каналлардан келган аризаларни битта оқимга йўналтириш лозим.

Жорий каналлар	Хизмат кўрсатишнинг барча мавжуд каналларини аниқланг (меъёрий-ҳуқуқий база билан таъминланган ва амалда ишлайдиган): • давлат хизматлари маркази; • бир дарча марказлари (ДХМдан алоҳида); • мобиль автобуслар; • колл-марказлар; • ягона электрон хизматлар портали; • интернет ёки мобиль илова; • чат-ботлар.
Иш оқимининг синхронланиши	БО босқичига киришда аризалар битта иш оқимига синхронладими ёки йўқлигини аниқланг (аризаларни юбориш учун ишлатиладиган каналдан қатъи назар, БО жараёнидаги аризаларнинг ягона оқими).
Шарт ва талаблар синхронланиши	Барча каналларда талаблар ва жараёнлар бир хиллигини ёки баъзи каналлар қуйидагилар жиҳатдан афзалроқ кўрилганлигини аниқланг: • хизмат тезлиги; • Ттлаб қилинадиган ҳужжатлар сони; • фойдаланиш осонлиги; • хизмат тўловлари.

Фронт-офис фаолияти миждозлар интерфейси тузилмасининг ишлаши билан боғлиқ. AS-IS ФОнинг ташкилий тузилмаси, мавжуд жараёнлари, инсон ресурслари, асбоб-ускуналари, шунингдек, маълум бир давлат хизматига доир юкланадиган иш билан боғлиқ бўлган маълумотларни аниқлаши лозим.

ФО тузилиши	Турли даражадаги танланган давлат хизматлари нуқтаи назаридан ФО вазифаларини бажарувчи ташкилот ва унинг тузилмасини кўрсатинг.
ФОлар сони	ФОларнинг умумий сонини ва уларнинг жойлашиш принципларини кўрсатинг.
Аризачилар сони	Хизматлар бўйича аризаларнинг тарихий ҳажмини кўрсатинг (масалан, ҳар йили аризалар сони, географик фарқлар, мавсумийлик ва бошқалар).
HR (кадрлар)	Хизмат кўрсатиш учун ФОда умумий FTE (Тўлиқ вақт эквиваленти – ишнинг тўлиқ ставкаси) тарихий миқдорини кўрсатинг. Буни хизматлар турига ёки ҳатто, алоҳида хизматларга сарфланган реал вақтни ҳисобга олган ҳолда ҳисоблаш керак (агар бундай маълумотлар мавжуд бўлса ёки AS-IS мониторинги давомида ҳисоблаш мумкин бўлса). 1FTE = кунига 8 соат, ёки ойда 160 соат, ёки бир йилда 1760 соатга тенг.
Жараёнлар	ФО назарий жиҳатдан бажариши мумкин бўлган барча жараёнларни / ҳаракатларни кўрсатинг: • маслаҳат; • аризани текшириш; • аризани тўлдириш; • ҳужжатларни сканерлаш; • БОга юбориш; • мижозга қарор юбориш; • ва бошқалар. Ҳар бир жараён / ҳаракат учун ажратилган максимал вақтни кўрсатинг.
ФОнинг мижозларга қаратилган хусусиятлари	Қуйидагиларнинг мавжудлигини кўрсатинг: • хизмат тўғрисидаги маълумотлар (девор плакатлари, варақалар, марказ маслаҳатчилари); • хизмат кўрсатиш марказларида электрон навбатни ташкил қилувчи тизим; • навбатга туриш имкониятлари (маълум вақтни онлайн брон қилиш, колл-марказ орқали); • хизматни баҳолаш имкониятлари (чиқиш сўровлари, автоматик баҳолаш усуллари, хизматдан кейинги қўнғироқлар ва ҳ.к.).
Ускуналар	Қуйидагилар мавжудлигини ва амалда ишлатилишини тасвирлаб беринг: • компьютерлар; • сканерлар; • ташкилотнинг АТ-тизимлари ва маълумотлар базалари; • бошқа ташкилотларнинг АТ-тизимлари ва маълумотлар базалари.

Бэк-офис фаолияти қарор қабул қилиш тузилмасининг ишлаши билан боғлиқ. Одатда, хизмат кўрсатувчилар ФОни ягона тузилмали ташкилот сифатида

юритишади (бу орқали, миждозларга бўлган эътиборини таъкидлайди), лекин БО функциялари хизмат кўрсатувчиларнинг бир нечта ташкилий тузилмалари ёки ҳаттоки, ҳар бир хизматдаги муайян жараён ёки ҳаракат учун масъул бўлган бир қанча ташкилотлар томонидан бажарилиши мумкин. AS-IS БОНинг ташкилий тузилмаларини, мавжуд жараёнларини, инсон ресурсларини, асбоб-ускуналарини ва бошқа ташкилотлар билан ҳамкорликни аниқлаши керак.

БО тузилмаси	Турли даражадаги БО функциялариини бажарувчи ташкилот ва унинг тузилмаларини кўрсатинг.
БОлар сони	БОНинг умумий сонини кўрсатинг.
HR (кадрлар)	БОда умумий FTEларнинг тарихий миқдорини кўрсатинг.
Аризалар сони	Хизматлар бўйича аризаларнинг тарихий ҳажмини кўрсатинг (масалан, ҳар йилги аризалар сони, географик фарқлари, мавсумийлик ва бошқалар).
Жараёнлар	БО назарий жиҳатдан бажариши мумкин бўлган барча жараёнларни / ҳаракатларни кўрсатинг, масалан: • аризани кўриб чиқиш; • тақдим этилган ҳужжатларни кўриб чиқиш; • АТ тизимларидан маълумотларни сўраш; • маълумотларни текшириш; • қарор қабул қилиш; • қарор лойиҳасини тузиш; • қарорни тасдиқлаш; • қарорни имзолаш. Ҳар бир жараён / ҳаракат учун масъул тузилма. Ҳар бир жараён / ҳаракат учун максимал ажратилган вақт.
Бошқа ташкилотлар билан ўзаро ҳамкорлик	Қарор қабул қилишда иштирок этадиган бошқа ташкилотларни кўрсатинг (масалан, маълумот сўраладиган, тасдиқлайдиган, рухсат берувчи ва ҳ.к). Маълумот алмашиш усули (электрон, қоғозга асосланган, реал вақтда АТ-тизимида қидириш, турли АТ-тизимлар ўртасидаги тўғридан-тўғри алоқа ва бошқалар). Маълумот алмашиш мунтазамлиги (реал вақтда, кунлик, ҳафталик ва бошқалар). Ўзаро алоқа протоколлари (ҳукумат қоидалари, институтлараро келишув, норасмий кириш).
Қарор қабул қилиш	Имзо қўядиган шахсни кўрсатинг. Қарорни тайёрлаш ва қабул қилишда "4 кўзли" тамойилини таъминлайдиган тузилмалар / ходимларнинг лавозимларини кўрсатинг.

Ускуналар	Қуйидагилар мавжудлиги ва амалда ишлатилишини тасвирлаб беринг: • компьютерлар; • сканерлар; • ташкилотнинг ўз АТ-тизимлари ва маълумотлар базаси; • бошқа ташкилотларнинг АТ-тизимлари ва маълумотлар базаси.
------------------	--

Шаффофлик. AS-IS учун шаффофлик – жараённинг умумий ойдинлиги билан боғлиқ вазиятни, шунингдек, коррупция хавфлари билан бевосита боғлиқ жиҳатларни, мурожаат этувчилар нуқтаи назаридан тушунишга ёрдам беради.

Жараённинг умумий аниқлиги	Ташқи мижозлар нуқтаи назаридан жараённинг умумий аниқлиги жиҳатларига оид кузатувларни кўрсатинг: • аризачига қўйиладиган талаблар ва керакли ҳужжатлар; • ФО жойлашуви; • хизмат сўрашнинг бошқа усуллари (агар ФО бўлмаса); • БО фаолияти; • қарор қабул қилиш тартиби; • хизмат кўрсатиш муддатлари; • апелляция муассасаси ва муддатлари.
ФО ва БО ажратилиши	Хизмат кўрсатишда ФО ва БО функциялари хизмат кўрсатувчиларнинг турли ташкилий тузилмалари томонидан бажарилишига ишонч ҳосил қилинг.
Тўловлар	Мавжуд тўловларни ва улар асосланган тамойилларни кўрсатинг: • тўловлар борми ва аризачилар бундан хабардорми? • тўловлар умумий тамойиллар асосида ҳисобланадими? • чегирмалар борлиги аниқ маълум қилинганми ва ижтимоий ёки бошқа сиёсат билан асосланганми?
БО операторининг анонимлиги	Мижоз аризани кўриб чиқиш билан шуғулланадиган хизмат кўрсатувчининг ходимини аниқлай оладими ёки йўқлигини кўрсатинг.
КРІлар (фаолият самарадорлиги кўрсаткичлари)	КРІлар хизмат кўрсатиш жараёнига татбиқ этилганлигини кўрсатинг. Хизмат кўрсатиш жараёнининг асосий кўрсаткичлари қуйидагиларга тегишли бўлиши мумкин: • жараённинг хусусиятлари; • жараён оқимининг мувофиқлиги; • жараён босқичларининг олдиндан белгиланган параметрларга мувофиқлиги; • хизмат кўрсатишга жалб қилинган ходимларнинг ўзаро ҳамкорлиги қониқарли эканлиги ва унинг баҳоланиши; • хизмат кўрсатишнинг сифат кўрсаткичлари; • хизматлардан фойдаланиш имкониятларининг кўрсаткичлари.

Юқорида кўрсатилган параметрлар бўйича мижозларнинг шикоятлари ва мулоҳазалари тўғрисидаги маълумотларни тўплаш керак бўлади.

Одатда, икки турдаги шикоятлар тез-тез келиб тушади: давлат хизматларини кўрсатиш тўғрисидаги салбий қарор асоссиз деб эътироз билдирилган шикоятлар ва давлат хизматларини кўрсатиш тартиби бўйича шикоятлар. Барча шикоятлар жиддий қабул қилиниши керак бўлса-да, шикоятнинг биринчи тури, охир-оқибатда, мижоз томонидан керакли хизматни олиш учун манипуляция бўлиб чиқиши мумкин ва шунинг учун уни янада танқидий нуқтаи назардан кўриб чиқиш керак.

Шикоятлар ҳар бир параметр бўйича гуруҳларга бўлиниши ва мижозлар танқид қиладиган асосий жиҳатлари умумлаштирилиши керак. Тизимли характердаги шикоятларга катта эътибор қаратиш керак, масалан: давлат хизматлари билан боғлиқ муайян жиҳатни ташкил этувчи ёки унинг фаолияти тўғрисида тизим даражасида хулоса чиқаришга олиб келувчи шикоятлар.

Шуни таъкидлаш жоизки, шикоятлар тез-тез учрайдиган ва кўп сонли мижозларнинг норозилигини аниқлашга ёрдам берадиган аспектларга эътибор қаратиш лозим.

2.3- БОСҚИЧ: АХБОРОТ ТЕХНОЛОГИЯЛАРДАН ФОЙДАЛАНИШНИ АНИҚЛАШ

Муддат	2 ҳафта
Тадбирлар	АТ тизимлари: • мавжуд АТ тизимларини ва алоқа турларини / маълумотлар алмашуви турларини аниқлаш; • тегишли маълумотларга эга бўлган бошқа АТ-тизимлар / маълумотлар базалари мавжудлигини ва ўзаро ҳамкорлик етишмасликка нима сабаб бўлишини аниқлаш. Ускуналар: • ҳозирда ишлатилаётган асбоб-ускуналар турларини аниқлаш; • ускуналар таъминотидаги камчиликларни аниқлаш; • ускунанинг етишмаслиги сабабларини таҳлил қилиш.
Муҳим масалалар	• Қайси АТ тизимларидан фойдаланилади ва қайси жараёнларнинг катта қисми қоғоз жараёнларига боғлиқ? • АТ ўрнига қоғоз жараёнларидан фойдаланишга сабаб борми? • Хизмат кўрсатилиши учун қандай ускуналар керак? • Ҳамма тегишли ходимлар зарур ускуналар билан таъминланганми ва АТ тизимларидан фойдаланиш имконияти борми? • Ходимларга асбоб-ускуналар ва АТ тизимларидан фойдаланиш ўргатилганми?

Мураккаблиги туфайли, АТдан фойдаланиш харитасини алоҳида босқичда бажариш мумкин.

Хизматнинг ҳозирги ҳолатини аниқлашда АКТни қанчалик қўллаб-қувватлашини аниқлаш жуда муҳим, чунки бу, хизматни трансформация қилишнинг бошланиш нуқтаси бўлиши мумкин.

Қуйидаги элементлар аниқланиши лозим:

Рақамлаштириш	Давлат ташкилотларида ахборот/маълумотлар мавжудлиги ва хизмат кўрсатиш учун рақамлаштирилганини аниқлаш
АКТ хизмати компонентлари	АКТ хизматининг қайси компонентлари мавжудлигини аниқлаш: • интернетдан фойдаланиш ва интернет орқали маълумотлар узатилиши; • онлайн ариза; • БОдаги электрон жараёнлар; • хизматларнинг онлайн кузатиб борилиши; • умумлашган ягона маълумотлар базаси; • онлайн тўлов; • ва бошқалар.
Фойдаланилаётган технологиялар	Хизмат кўрсатиш сифатини, бошқа хизматлар ва бошқа ташкилотлар ўртасидаги ўзаро боғлиқликни тушуниш мақсадида ишлатилаётган технологияларни аниқлаш: • Ускуна учун хона/жой етарлими? • Қандай ахборот тизимлари ишлатилади? • Бу тизимлар қандай жараёнларни амалга оширади? • Агар мавжуд бўлса, бу тизимларнинг ҳар бири ва бошқа тизимлар ўртасида қандай интеграциялар мавжуд? • Ҳозир улар қайси алоқа каналларида қўлланилмоқда ёки улар сабабли мавжуд? Улар яна қайси каналларда ишлатилиши мумкин? • Тизим берухсат кириш ва ишлатилишдан (жисмоний киришни бошқариш, аутентификация ва авторизация технологиялари) қандай ҳимояланган?
Маълумотни қайта ишлаш	Маълумотларнинг келажакда қандай ишлатилишини ва бошқа тизимлардан қандай фойдаланиш мумкинлигини баҳолаш учун маълумотлар қандай сақланиши ва уларга киришни билиш муҳим. Бу ерда кўриб чиқилиши керак бўлган баъзи асосий элементлар қуйидагилар: • Маълумотлар базаси тизими ишлатиладими, агар ишлатилса, қандай маълумотлар базаси технологияси қўлланилади? • Ишончли ва синовдан ўтган захира тизими борми? • Тизимлар / регистрлар ўртасида хавфсиз ва тезкор ахборот алмашуви борми? • Ахборотнинг формати (схемаси) яхши ҳужжатлаштирилганми ва янгиланиб турадими?

2.4- БОСҚИЧ: МАВЖУД ХИЗМАТ БЕНЧМАРКЛАРИНИ АНИҚЛАШ

Муддат	2 ҳафта
Тадбирлар	• мавжуд бенчмаркларни (кўрсаткичларни) аниқлаш учун амалдаги низомни синчиклаб ўқиб чиқиш; • хизмат кўрсатувчилар билан суҳбат орқали мавжуд стандартларни аниқлаш ва ёзма бенчмарклар мавжудлигини текшириш; • бенчмарклар назоратдан ходимларнинг шартномалари ва баҳолаш тизимига ўтказилганини текшириш; • бенчмарклар текшириладиган мониторинг ва баҳолаш бўйича ҳисоботларни таҳлил қилиш.
Муҳим масалалар	• Хизматдан фойдаланишнинг реал вақти (БО вақти) хизмат кўрсатиш тўғрисидаги низомда белгиланган вақтга тўғри келадими? • Мижоз вақтидан қайси жараёнлар кўпроқ вақт олади? • Мижоз вақти давомийлиги маъқулми? Ёки жуда узоқми? Қисқартириш усуллари борми? • Ташкилот вақтининг давомийлиги, мижозлар вақти ва хизмат учун тескари алоқа (баҳолаш) ўртасида боғлиқлик борми?

Мавжуд бенчмарк талабларини (хизмат кўрсатиш бўйича бажариладиган ишлар, ҳужжатлар / маълумотларнинг ягона рўйхати, умумий ва оддий анкеталар) аниқлаб, нима учун жорий хизмат кўрсатишда камчиликлар (хизмат кўрсатилишининг жуда кўп босқичлари, хизматларни бажариш учун стандартлаштирилган жараён йўқлиги ва бошқалар) бўлиши мумкинлигини аниқласа бўлади. Масалан, аризалар кўриб чиқилиши узоқ вақт олиши – хизматлар кўрсатиш бўйича кўрсатмалар ва тартиб-қоидалар йўқлигига ишора қилиши мумкин.

ДХМга ташриф буюриш ёки колл-маркази орқали алоқа қилишда мижозларга тенг муносабатни таъминлаш учун мижозларга хизмат кўрсатишнинг минимал талабларини қиёсий таҳлил қилиш зарур. Бу алоҳида қўлланма ишлаб чиқишни талаб қилади. Шу билан бирга, хизматларни турли каналлар орқали етказиб беришдаги фарқларни баъзи рационал мулоҳазалар билан оқлаш мумкин, масалан: мижозларга хизматларни шахсан эмас, балки электрон хизмат кўрсатиш платформалари орқали излашга мотивация беради. Бу масала таҳлил қилиниши ва асосланиши керак.

AS-IS харитасидан асосий параметрларни аниқлаш реинжиниринг жараёнининг бошида қўйилган мақсадлар билан боғлиқ. Вақтни қисқартириш, реинжинирингнинг асосий мақсадларидан бири бўлиши мумкин. Шунинг учун, AS-IS учун вақтни кейинчалик ўлчанадиган муайян компонентларга бўлиш муҳим аҳамиятга эга.

Одатда, вақт "мижоз" ва "ташкилот" вақтига бўлинади. Ташкилот вақти агентлик/ташкилот томонидан хизматни амалга ошириш учун зарур бўлган вақт ҳисобланади. Бу вақтни ички ва/ёки ташқи манбаларнинг бирламчи ва иккиламчи маълумотлари билан ўлчаш мумкин. Хизматларни амалга ошириш вақтини ҳисобини олиб бориш учун ташкилот етарли маълумотларга эга бўлиши муҳим. Агар маълумотлар кам бўлса, уни ўлчаш учун сўровлар, кузатишлар ёки интервьюлардан фойдаланиш мумкин.

Мижоз вақти – бу мижозга хизматдан фойдаланиш учун мурожаат қилгандан бошлаб олгунига қадар кетган вақт. Бу вақтни ҳам бирламчи ва иккиламчи маълумотлар билан ўлчаш мумкин. Агар ташкилотда бундай маълумотлар бўлмаса, ташқи манбалардан фойдаланиш мумкин, масалан, мижоз ариза бериши учун керакли ҳужжатларни тўплашга сарфлайдиган вақтини билиш ва ўрганиш мақсадида махсус сўровномалардан фойдаланиш мумкин.

Вақт компонентлари

Хизмат ҳақида маълумот олиш учун зарур бўлган вақт (Мижоз вақти): *хизматдан фойдаланиш учун фуқарога қандай талаблар ва қоидалар мавжудлиги ҳақида маълумот берилиши учун керак бўлган вақт.*

Ҳужжатларни тайёрлаш вақти (Мижоз вақти): *фуқаролар хизмат кўрсатишини бошлашга имкон берадиган барча керакли ҳужжатларни йиғишга сарфланадиган вақт.*

Хизматга кириш вақти (Мижоз вақти): *ҳужжатларни тайёрлашдан ёки хизматни ишга тушириш учун бошқа маълумотлар олишдан бошлаб то хизмат ишга тушгунга қадар зарур бўлган вақт. Умуман олганда, ушбу компонент логистика учун сарфланган вақтни англатади.*

Навбат вақти (Мижоз вақти): *хизмат кўрсатиш нуқтасига етиб келганидан бошлаб то муассаса билан ўзаро алоқанинг охириги нуқтасигача, навбатда ўтказилган вақт.*

Аризани топшириш вақти (Ташкилот вақти): *ариза бериш учун керакли ҳужжатларни топшириш, аризаси шаклини тўлдириш ва дастлабки босқичларни бажариш учун сарфланадиган фуқаро вақти.*

Қайта ташриф вақти (Мижоз вақти): *фуқаро/ёки унинг вакили хизмат кўрсатиш пунктига қайта ташриф буюриши учун сарфлаган вақти.*

Бэк-офис ишни юритишга сарфлайдиган вақти (Ташкилот вақти): *аризани қабул қилишдан бошлаб хизмат кўрсатилгунга қадар зарур бўлган вақт.*

Хизмат кўрсатилиши/амалга оширилиши вақти (Ташкилот вақти): *хизмат кўрсатилиши бўйича қарор қабул қилинишидан тортиб, то фуқаро хизматни тўла олгунига қадар зарур бўлган вақт.*

Хизматнинг умумий вақти (В):

$V(v) = V(m) + V(t)$ (Мижоз вақти) + (Ташкилот вақти), бу ерда:

$V(m)$ =маълумот учун вақт+олиш учун вақт+ҳужжатларни тайёрлаш учун вақт+ навбат учун вақт +қайта ташриф вақти

$V(t)$ =ариза учун вақт + ишлаб чиқиш учун вақт + етказиш вақти

Контекстдан фойдаланган ҳолда, вақтни ўлчаш манбалари олдиндан муҳокама қилиниши ва тасдиқланиши керак. Вақтнинг турли компонентларини ўлчаш учун барча тегишли манбалар /воситалар рўйхатини тузиш керак. Бу турли тадбирлар/вазифалар ва мажбуриятларнинг амалга оширилишини кузатишга ёрдам беради.

Ички маълумотлар манбаларига мисоллар:

- ташкилотнинг иш жараёнини кузатувчи ички бошқарув ҳисоботлари ёзувлари;
- АКТ тизимлари маълумотлари;
- камера кузатув тизимларидан олинган маълумотлар;
- инсон ресурслари (кадрлар) тўғрисидаги ҳисоботда келтирилган маълумотлар;
- иш файллари, регистрлар ва бошқаларда мавжуд бўлган маълумотлар.

Ташқи маълумотлар манбаларига мисоллар:

- тўғридан-тўғри ўлчаш ёки кузатиш;
- фуқаролар / тадбиркорлик субъектлари ўртасида сўровнома;
- бошқа ташкилотлардан олинган маълумотлар.

Бошқа статистик параметрларни киритиш ва ўлчаш мумкин, масалан:

- хизматга ариза бериш учун зарур бўлган ҳужжатлар сони;
- электрон шаклда тақдим этилган ҳужжатлар сони;
- жараён босқичлари сони;
- офисга ташриф буюрган мижозлар сони;
- хизмат мавжуд каналлари сони.

Хизмат кўрсатишнинг мақсадли кўрсаткичларига мисоллар:

- хизмат турли каналлар орқали мавжуд (қиймати);
- барча керакли ҳужжатлар учун шаблонлар;
- умумий институционал вақт белгиланган (қиймат);
- қайси канал ишлатилишидан қатъи назар, хизмат кўрсатиш учун умумий иш оқими ташкил этилган;
- қарор қабул қилишда “4 кўзли” тамойилга риоя қилинади.

2.5- БОСҚИЧ: AS-IS ИШ ОҚИМИНИ ХАРИТАЛАШ

Муддат	2 ҳафта
Тадбирлар	• 2.1, 2.2 ва 2.3-босқичларга асосланиб, AS-IS нинг биринчи версияси лойиҳасини тайёрлаш; • реал хизмат кўрсатилишини кузатиш ва суҳбат ўтказиш орқали ушбу, биринчи лойиҳани текшириш ва тасдиқлаш; • янги маълумотларга асосланган AS-IS нинг иккинчи лойиҳасини ишлаб чиқиш; • иккинчи лойиҳани барча манфаатдор томонлар билан муҳокама қилиш.
Муҳим масалалар	• Қоидалар ва жорий амалиёт ўртасидаги тафовутларни аниқлаш муҳим аҳамиятга эга. • Бундай тафовутлар келиб чиқиши сабабларини аниқлаш, ундан-да муҳимроқ бўлиши мумкин. • Тафовутни барқарорлаштириш мақсадида жойлар ва идораларда пайдо бўлган тафовутларни текширинг. • Тафовутлар нафақат хатолар бўлиши, балки БЖР сифатсиз ўтказилиши натижасида вужудга келиши мумкин.

AS-IS иш оқимини шакллантиришда, олдинги босқичлардан олинган хулосаларга асосланиш ва хизматларни етказиб бериш фазалари / босқичларини ҳисобга олиш жуда муҳим. AS-IS иш оқими-бу хизматни ташкил этилиши ва амалга оширилишини визуал хариталаш воситаси бўлиб, жараён ҳақида умумий маълумотни беради. AS-IS харитасини таҳлил қилиш нуқтаи назаридан, қуйидаги даражаларда ишлаб чиқилиши мумкин:

- **ташкилот даражасидаги жараёнларга кирмайдиган даражада.** Бу ёндашув ҳар хил хизматлар ва ташкилотлар учун янги ечимлар таклиф қилинганида (масалан, фақат қоғозда ишлайдиган тизимларда электрон хизматларни жорий этиш) қўлланилиши мумкин.
- **Ташкилот даражасидаги жараёнлар ҳақида чуқур тушунча берадиган даражада.** Ушбу ёндашув хизматларнинг трансформация қилиниши, биринчи навбатда, ички самарасизликни (масалан, ҳужжат алмашиш ва қарорлар қабул қилиш вақтини қисқартириш) бартараф этиш билан боғлиқ бўлганда, қўлланилиши мумкин.

Одатда, AS-IS харитаси жараённинг турли босқичларида қабул қилиниши мумкин бўлган қарорларни ҳисобга олган ҳолда, жараённинг тўлиқ алгоритминини тақдим этиши керак. Уларни бажарадиган субъектларга нисбатан харитага киритиладиган асосий фазалар / босқичлар қуйидагиларни ўз ичига олиши мумкин.

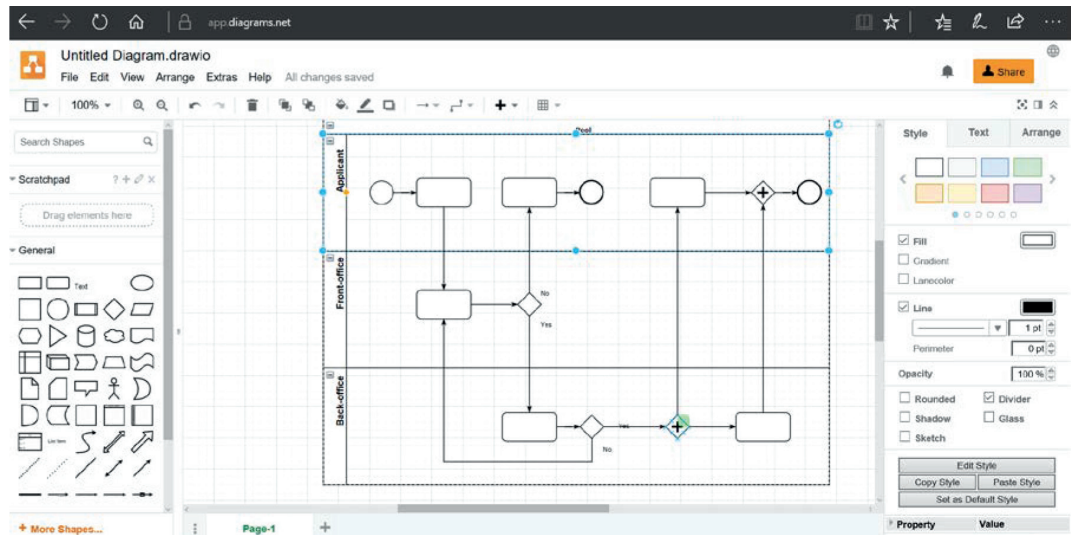
AS-IS харитаси асосий босқичлари	Тасвирланувчи элемент	AS-IS харитаси ташкилот даражасидаги жараёнларга кириши/ кирмаслиги	AS-IS харитаси ташкилот даражасидаги тафсилотларга эга/ эмаслиги
Ариза берувчи билан боғлиқ жараёнлар ва босқичлар			
• Хизмат канали(лар)ни кўрсатган ҳолда, аризани тўлдириш ва юбориш	Жараён	х	х
• Тўловни амалга ошириш, агар керак бўлса	Жараён	х	х
ФО билан боғлиқ жараёнлар ва босқичлар			
• Қабул қилиниши мумкинлиги текшириш	Жараён ва қарор	х	х
• Ариза кўриб чиқиши	Жараён	х	х
• Қарорни аризачига тақдим этиш	Жараён	х	х
БО билан боғлиқ жараёнлар ва босқичлар			
• Ариза ўрганилиб чиқиши	Жараён	Ташкилот	Ташкилот(лар) тузилмаси
• Бошқа ташкилотлар билан маълумот алмашиш	Жараён	Ташкилот	Ташкилот(лар) тузилмаси
• Қарор қабул қилиш	Жараён ва қарор	Ташкилот	Ташкилот(лар) тузилмаси ва имзо қўйувчи расмий шахс

Барча керакли маълумотларни олгандан сўнг, AS-IS харитаси жараёнлар диаграммаси кўринишида ишлаб чиқилади. Microsoft Visio AS-IS харитасини визуализация қилиш учун ишлатилиши мумкин, шунингдек, интернет манбаларида мавжуд бўлган, бепул дастурлар ёрдамида тасвирлаш мумкин.¹ Ушбу воситалар барча керакли маълумотларни бошқаришга имкон беради, жумладан:

- иш оқими ва ҳужжатлар;
- вазифаларни тақсимлаш;

- қарорлар қабул қилиш; рухсатнома, имзо;
- ҳар бир жараён учун ишлатиладиган алоҳида ахборот технологиялари;
- жараён ҳар бир босқичининг бажарилиш вақти ва бошқалар.

Жараёнлар диаграммасини чизиш учун дастур намунаси



Мазкур таҳлил хизмат кўрсатишни самарасиз ва натижасиз қилиши мумкин бўлган, асосий тўсиқларни аниқлаш ва таҳлил қилиш учун барча мавжуд жараёнларни ўз ичига олади. Бундан ташқари, иштирок этаётган одамлар ва уларнинг роллари ҳақида аниқ тавсиф талаб қилинади.

Ушбу босқичда, кадрлар бўйича мутахассис қуйидагиларни таъминлаши керак:

- жорий иш жараёнлари бўйича мажбуриятларнинг тақсимланиши тўғрисида маълумот тўплаш;
- ташкилий тузилманинг самарадорлигини таҳлил қилиш: ҳозирги тузилманинг кучли ва заиф томонларини аниқлаш;
- мавжуд ресурслар ҳақида маълумот тўплаш (миқдорий ва сифатли маълумотлар).

2.6-БОСҚИЧ: AS-IS ҲАҚИДАГИ ФИКР-МУЛОҲАЗАЛАРНИ ЙИҒИШ

Муддат	1 ой
Тадбирлар	• фикр-мулоҳазаларни олиш учун мақсадли гуруҳларни (мижозлар ва ҳамкорларни) ва уларга эришиш йўлларни аниқлаш; • интервью ва мижозларнинг фикр-мулоҳазаларини билиш учун сўровнома тайёрлаш; • фикр-мулоҳазаларни йиғиш; • фикр-мулоҳазаларни таҳлил қилиш ва улардан AS-IS ни яхшилаш мақсадида фойдаланиш.
Муҳим масалалар	• Ҳамкорларнинг фикри AS-IS таҳлилчиларининг кузатувларини қўллаб-қувватлайдими? • Ҳамкорларнинг фикр-мулоҳазаларида AS-IS таҳлилидан бошқа муаммолар аниқланганми? • Мижозларнинг фикри AS-IS таҳлилчиларининг кузатувларини қўллаб-қувватлайдими? • Мижозларнинг фикр-мулоҳазаларида AS-IS таҳлилидан бошқа муаммолар аниқланганми?

Хизмат кўрсатишнинг ҳозирги ҳолати ҳақида умумий маълумотни сўровномалар ёрдамида олиш фойдали бўлади. Оддий саволлар, реинжинирингни талаб қиладиган хизматнинг камчиликлари ёки заиф нуқталарини ёритиши мумкин.

Сўровнома намунаси қуйидагича бўлиши мумкин:

- Сизга хизмат тавсифини тушунишда қийинчиликлар (чалкашлик, хижолат тортиш) бўлганми?
- Хизмат ҳақида маълумотни қаердан олиш ва ариза қандай топширилиши кераклиги аниқ ва тушунарли бўлдики?
- Сиз айнан керакли маълумотларни олдингизми?
- Тавсиф нима қилиш кераклигини, қандай ҳужжатлар керак ва қаерга бориш кераклигини тушуниш учун етарлича аниқ ва тушунарли бўлганми?
- Хизматдан фойдаланиш учун хизмат кўрсатувчига неча марта мурожаат қилишингиз керак бўлди?
- Хизматга ариза топшириш учун қанча вақт керак бўлди?
- Хизматдан фойдаланишда яна қаерда бошқа қийинчиликлар бор?

Агар хизмат электрон шаклда тақдим этилса, электрон хизматга тааллуқли муайян саволлар берилиши мумкин:

- Электрон шаклда давлат хизматига мурожаат қилишда сизнинг фойдаланувчи сифатида умумий тажрибангиз қандай бўлди?
- Мурожаат қилиш жараёни тушунтириб берилдими?
- Мижозлар интерфейси интуитив даражада тушунарли бўлдими?
- Мижозга ёрдам бериш учун қандай ёрдам таклифлари бор эди?
- Сиз ёрдам таклифларидан фойдаландингизми?
- Хизматга ариза топшириш учун қанча вақт керак бўлди?
- Аризани топширишда техник муаммоларга дуч келдингизми?

Ижтимоий нормаларни тушуниш ва уларга риоя қилиш керак. Баъзи ҳолларда, фикр-мулоҳаза жуда ижобий ёки аксинча – ҳаддан ташқари салбий бўлиши мумкин, бунини ҳисобга олиш керак. Баъзи ҳудуд/тоифа вакиллари (мижозлар) давлат ташкилотларини танқид қилишда эҳтиёт бўлишади, шунинг учун аниқ жавоб олиш учун анонимлик таъминланиши керак.

Қандай бўлмасин, баҳолаш бўйича фикрлар ишончли бўлмаслиги мумкин, фактик сўровлар эса фойдали мулоҳазаларни келтириб чиқариши мумкин. Қийматни баҳолашдан қочишнинг сабабларидан бири ташқи омиллар таъсири (масалан, маҳаллий, сиёсий, ижтимоий ва маданий омиллар) бўлиши мумкин. Мижозлар узоқ вақт кутиши ва ҳужжатлар талабларидан қониқиши мумкин, сабаби, улар ҳозирги хизмат кўрсатиш тартиби яхши даражада эмаслигига ўрганиб қолганлар.

Фикр-мулоҳазаларни йиғиш, ҳамкорларнинг фикр-мулоҳазаларини йиғиш жараёнида кўзга кўринмайдиган ташқи таъсирлар остида янада қийинлашиши мумкин, масалан: фикр-мулоҳазаларга таъсир қилиш мақсадида, ҳамкорларнинг ҳар хил ўзаро муносабатлари тарихи диққат марказига чиқиши мумкин. Бундан қадр-қийматга асосланган субъектив хулосаларни эмас, балки реал фактларга асосланган хулосаларни олиш зарур.

AS-IS харитаси бўйича фикр-мулоҳазаларни йиғишнинг қўшимча воситаси сифатида учинчи томон томонидан бажарилган "истеъмолчи тести" қўлланилиши мумкин, яъни тизимли ёндашув асосида хизмат кўрсатиш намунавий синовлари ўтказилиши мумкин. Бу ёндашув сўровларда тез-тез учрайдиган субъектив муносабатларни камайтиради.

3-ФАЗА: РЕИНЖИНИРИНГ ЎТКАЗИШ: TO-BE

Мақсад	Мақсад – БЖР аввалида қўйилган стратегик мақсадларга жавоб берадиган хизмат кўрсатишнинг муқобил жараёни яратиш. Янги ишлаб чиқиладиган жараён мижозлар қониқишини оширадиган юқори сифатда хизмат кўрсатиши муҳим. Бу фазада Ишчи гуруҳи кўпроқ тўлиқ маълумотларга эга бўлади, шу тўғрисида, контекстга қараб, аввал қўйилган мақсад ўзгариши мумкин. Натижада, реинжиниринг мақсадлари қайта кўриб чиқиши ёки эътироф этилиши мумкин.
---------------	---



1-илова шаблонини хариталаш қайта лойиҳалаш ишини давом эттиради.

3.1- БОСҚИЧ: МАЪМУРИЙ СОДДАЛАШТИРИШ

Муддат	1 ой
Тадбирлар	• Хизмат мақсадлари ва хизмат кўрсатиладиган жамоат манфаатларини аниқлаш. • Хизматнинг хусусиятлари ва барча манфаатдор томонларга юклайдиган маъмурий юкни тушуниш. • Мутаносиблик (пропорционаллик) тестини ўтказинг ва натижаларни таҳлил қилиш. • Маъмурий тартибга солиш имкониятларини аниқлаш ва уларни хизмат кўрсатувчи ва ҳамкорлар билан текшириш.
Муҳим масалалар	• Соддалаштириш БЖР мақсадини ҳисобга оладими? • Соддалаштиришда реинжиниринг тамойиллари ҳисобга олинадими? • Соддалаштиришда манфаатдор томонларнинг фикр-мулоҳазалари ҳисобга олинадими?

Маъмурий тартибга солиниши кўпроқ киритилувчи маълумотларни соддалаштиришга қаратилган. Одатда, киритилувчи маълумотлар мижоз ариза беришни бошлаши ва муайян хизматдан фойдаланиш ҳуқуқига эга бўлиши учун маълумот, ҳужжатлар ва мувофиқлик шартлари рўйхатини белгилайдиган қонун ҳужжатлар томонидан белгиланади.

Хизматни маъмурий соддалаштиришда баъзи муҳим элементларга эътибор қаратиш лозим:

- **халқ (жамоатчилик) манфаати** заифлашмаслиги лозим. Жараёни соддалаштириш ва қайта қуриш, халқнинг манфаатларини ҳимоя қилишга қаратилган давлат хизматларининг асосий стандартларини ҳимоялашга ёрдам бериши керак (соғлиқ, хавфсизлик ва тартиб, атроф-муҳит, вояга етмаганларни ҳимоя қилиш, шахсий маълумотлар ва бошқалар);
- давлат хизматларини кўрсатишни соддалаштиришга ёрдам берувчи **ҳуқуқий механизмлар** мавжудлигини ёки тасдиқланаётганлигини аниқлаш учун қонуний асослар ўрганиб чиқиши керак. Қуйида фуқаролар ва давлат бошқаруви ўртасидаги муносабатларни тартибга солиш билан боғлиқ бўлган баъзи ҳуқуқий механизмлар келтирилган.

Хизмат кўрсатишни тартибга солишнинг ҳуқуқий механизмлари

1. Хизмат кўрсатиш пунктлари.
2. "Сукут – аломати ризо" қоидаси.
3. Маъмурий иш юритишда исботлаш юкини ўзгартириш.
4. Мижозларни хабардор қилиш ва уларга ёрдам бериш бўйича давлат мажбурияти.
5. Ҳукуматнинг бошқа давлат органларида мавжуд бўлган ҳужжатларни талаб қилмаслик мажбурияти.
6. Ҳужжатларни тасдиқлаш зарурияти.

Давлат хизматини олиш учун ариза берувчи баъзи асосий талабларга жавоб бериши ва асосий маълумотларни (одатда оддий шакл) ва ҳужжатлар тўпламини (фактни ёки мувофиқлигини исботлаш учун) тақдим этиши керак. Уларнинг ҳар бири, асосий талаблардан тортиб, ҳужжатлар тўпламига қадар, давлат хизматларини кўрсатиш жараёнининг бошланмаслиги, кечикиши ва харажатларни кўпайишига ёки хизматлар кўрсатилишининг узилишига олиб келиши мумкин.

Бу элементларни мутаносиблик (пропорционаллик) тести ва камчиликларни бартараф этиш учун маъмурий стратегияларни қўллаш орқали соддалаштириш мумкин.

Мутаносиблик (пропорционаллик) тести – бу учта асосий жиҳат, яъни: [i] мувофиқлик шартлари, [ii] топшириш учун зарур бўлган ҳужжатлар ва [iii] керакли маълумотларни таҳлил қилиш ва савол остига олишдан иборат бўлиб, соддалаштиришнинг илк босқичи ҳисобланади.

Мутаносиблик тести

Мутаносиблик тести бир нечта асосий саволларга жавобларни таҳлил қилиш орқали қўлланилади:

1. Кўзланган халқ (жамоатчилик) манфаатларини ҳимоя қилишни таъминлаш учун талаблар ёки ҳужжатлар керакми? ҲА/ЙЎҚ
2. Кўзланган халқ (жамоатчилик) манфаатларини ҳимоя қилишни таъминлаш талаблари ёки ҳужжатлари мақсадга самарали эришиш учун мосми? ҲА/ЙЎҚ
3. Хизматнинг мақсадига бошқа, камроқ чеклайдиган талаблар ёки ҳужжатлар билан эришиш мумкинми? ҲА/ЙЎҚ
4. Талаб(лар) ёки ҳужжат(лар) олиб ташланиши ёки алмаштирилиши мумкинми? ҲА/ЙЎҚ

Маъмурий тартибга солиш: мутаносиблик тестининг натижаларидан келиб чиққан ҳолда, хизмат талабларини соддалаштириш учун аниқ чоралар кўрилиши мумкин. Асосий стратегия – мувофиқлик шартлари, ҳужжатлар ёки маълумотларни олиб ташлаш имкониятлари мавжудлигини билишдан иборат.

Ҳужжатни ёки тегишли маълумотларни олиб ташланг, агар:

- ҳужжат ёки маълумот керак бўлмаса (қиймат қўшмаса ёки хизмат тўғрисида қарор қабул қилишга ёрдам бермаса);
- ҳужжат ёки маълумотни топшириш учун зарур бўлган бошқа ҳужжат билан алмаштириш мумкин бўлса (масалан, нусха кўчириш: ID ва паспорт);
- ҳужжат ёки маълумот хизмат кўрсатувчи томонидан берилган бўлса, чунки у аллақачон ташкилот архивида мавжуд;
- ҳужжат G2G воситаси ёки маълумотлар базасига кириш орқали олинadиган маълумотларни ўз ичига олган бўлса (масалан, "Фақат бир марта қўллаш" тамойили – бир марта амалга ошириладиган жараёнлар).

Мисол: "Фақат бир марта қўллаш" тамойили фуқаролар институционал маълумотлар базасига топширган ҳужжатлар билан боғлиқ вақтни қисқартиришга бевосита таъсир қилади. Бу стратегия ёзувларни рақамлаштириш ва фуқароларнинг онлайн идентификаторини яратиш билан боғлиқ.

Бошқа стратегиялар:

- **Кўриб чиқиш, тасдиқлаш, имзо, муҳрлаш сонини камайтириш.** Қарорни ишлаб чиқишда "4 кўзли" тамойилни таъминлаш жуда муҳим бўлса-да (бир ходим томонидан тузилган ҳужжат лойиҳаси бошқа ходим томонидан тасдиқланиши), аксарият қарорлар тасдиқлашни ва визаларнинг узун рўйхатини талаб қилмайди. Тасдиқлаш тартибини қисқартириш усулларида бири – муассаса раҳбарининг ўрнига тегишли бўлинма бошлиғига чиқувчи қарорни имзолашига рухсат бериш. Бу, шунингдек, мумкин бўлган шикоятларни муассаса ичида кўриб чиқилишида қулайликлар яратади.
- **Учинчи шахсларнинг кераксиз аутентификациясини** (гувоҳнома, паспорт, сертификат ва бошқа ҳужжатларнинг нусхалари нотариал тасдиқланиши) бекор қилиш. ФО ходими ўз кўзларига ишонишига имкон беринг: агар улар ҳақиқий гувоҳномани ёки бошқа ҳужжатнинг асл нусхасини кўрсалар, аризачи ва ФО ходими томонидан имзоланган оддий фотокопияси етарли бўлиши керак.
- Агар керак бўлса, бошқа умумий маълумотлар базаларида мавжуд бўлган маълумотларни текширган ёки тасдиқлаган ҳолда, хизматларни тезроқ етказиб бериш мақсадида, **фуқароларга ўз-ўзини эътироф этиши / ўз маълумотларини тасдиқлаш имкони** бериш. Шахснинг ўз соғлиги, молиявий барқарорлиги, амалдаги қонун талабларини тушуниши ва бошқалар учун жавобгарликни ўз зиммасига олишга рухсат берилиши керак.
- **"Сукут– аломати ризо"** қоидасини қабул қилиниши ва истисноларнинг қисқа рўйхати инобатга олиниши. Давлат органлари фуқаронинг ёки тадбиркорлик субъектларининг тақдимномаларига (декларациялар, ҳисоботлар ва ҳ.к.) муносабат билдириши мумкин бўлган чекланган вақтни белгиланиши. Ва бу чекланган муддат ичида давлат органлари томонидан жавоб берилмаганлиги – фуқароларга ва тадбиркорларга улар фаолияти учун тасдиқ / келишув сифатида қаралиши лозим.

3.2-БОСҚИЧ: ЖАРАЁНЛАРНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ ВА ҚАЙТА ЛОЙИҲАЛАШ

Муддат	1 – 2 месяццев
Тадбирлар	• жараёнлар, хизматлар кўрсатилиши давомида сарфланган ресурсларни ва бошқаларни таҳлил қилиш; • AS-IS томонидан ифодаланган мавжуд хизмат кўрсатиш моделидаги камчиликларни аниқлаш; • БЖР имкониятларини аниқлаш учун келтирилган стратегиялар рўйхатидан фойдаланиш; • хизмат раҳбарларига, жараённинг ташкилотчи ва ҳамкорларига такомиллаштиришни таклиф қилиш.
Муҳим масалалар	• Жараёни қайта лойиҳалашда БЖР мақсади ҳисобга олинadими? • Жараёни қайта лойиҳалашда реинжиниринг тамойиллари ҳисобга олинadими? • Жараёни қайта тузишда манфаатдор томонларнинг фикр-мулоҳазалари ҳисобга олинadими?

Хизмат кўрсатишни қайта лойиҳалаш 1-илованинг хариталаш шаблонида ишини давом эттиради.

Маъмурий оптималлаштириш киритилувчи маълумотларни соддалаштиришга қаратилган бўлса-да, реинжиниринг мақсади иш жараёнининг муаммоларини аниқлаб, уларни янада яхши натижаларга, шу жумладан янада самаралироқ ва шаффоф жараёнга айлантириш орқали бизнес-жараёнини ўзгартиришга қаратилган.

Авваламбор, ташкилотнинг ҳозирги жараёнларини баҳоланг ва нима учун реинжиниринг ўтказилиши зарурлигини аниқланг. Мазкур таҳлил жараёнида ташкилотчилар, мижозлар ва бошқа манфаатдор томонлар билан бизнес-жараёнларни реинжиниринг қилиш зарурати ва стратегияси бўйича бир қатор маслаҳатлашувлар ўтказилиши керак.

Камчиликларни аниқлаш: 2-фаза жараёнида тўпланган ва харитага туширилган маълумотлар таҳлил қилиниши керак. AS-IS – бу муҳим маълумотлар манбаи бўлиб, улар устида чуқур ишлаш керак бўлади. Бу қуйидаги босқичларда амалга оширилади:

- мавжуд жараён босқичларини **"қиймат қўшилган босқичлар" ва "қиймат қўшилмаган босқичлар"** деб таснифланг. Қиймат қўшилган босқичлар умумий жараённинг зарур ва ажралмас қисми сифатида

белгиланади ва улар сақланиб қўйилиши керак; бошқа томондан, муҳим қиймат қўшилмаган босқичлар олиб ташланиши учун таҳлил қилиниши керак;

- **хизмат кўрсатиш учун зарур бўлган, энг кўп вақт сарфлайдиган жараённинг қисмларини аниқланг.** Такмиллаштириш ва ўзгартириш киритиш учун бу муҳим қадамлардан биридир. Бундай жараёнлар бутун ишлаб чиқаришнинг кечикишига олиб келади ва мижозларнинг қониқиш даражасига салбий таъсир кўрсатади. Агар жараён босқичларида регламент ёки стандартда белгиланган вақт оралиғи ажратилмаган бўлса, мониторинг маълумотларидан фойдаланинг.
- Мижозларнинг шикоят ва мулоҳазаларини таҳлил қилинг. Мижозларнинг шикоятлари кўпинча ишончли кўрсаткич сифатида қаралиши мумкин, чунки улар кўрсатилаётган хизматнинг сифат даражаси ва кўпинча хизмат сўровини таҳлил қилишда хато ва камчиликлар ҳақидаги фикрни акс эттиради. Камида иккита алоҳида шикоят гуруҳини ажратиш керак: шакл (тезлик, ташрифлар сони, мулоқотнинг равшанлиги, ҳужжатларнинг мавжудлиги ва бошқалар) ва моҳият (нотўғри қарорлар ёки рад этиш бўйича даъволар) - камчиликларни ва ечим усуллари аниқлаш учун иккаласини алоҳида таҳлил қилиш керак.

Реинжиниринг стратегиялари: Кўпинча, давлат секторидаги бизнес жараёнларининг анъанавий стратегиялари микробошқарув жараёнлари ва жамоат ташкилотлари ходимларига қаратилган. БЖР стратегияси фуқаролар ва тадбиркорлик субъектларига давлат хизматларини кўрсатиш самарадорлигини оширишга, анъанавий йўналишлардан ташқарига чиқишга ва ФО ва БО ходимларига ўз операцияларининг сифати ва тезлиги учун жавобгарликни олишга имкон беради.

Жараёнларнинг реинжиниринг қилиниши мақсади хизмат кўрсатиш сифати, вақти ёки нархи каби кўрсаткичларга тегишли аниқ мақсадларда ифодаланиши мумкин.

Мақсад ва кўрсаткичнинг равшанлиги стратегияларни танлаш ва қўллаш учун жуда муҳимдир. Агар асосий мақсад вақтни 25%га қисқартириш бўлса, стратегияни танлаш ва қўллашда асосий эътибор хизмат кўрсатилиши вақтини қисқартиришга қаратилади.

Бу асосий мақсадга қарамай, бундай реинжиниринг жараёнлари бошқа кўрсаткичларни яхшилашга, жумладан, хизмат сифатини яхшилаш, хизматлар нархини пасайтириш ва шаффофликни оширишга ижобий таъсир кўрсатади.

Стратегиялар хизматнинг қуйидаги жиҳатларига қаратилиши мумкин:

- бир нечта ахборот каналларининг мавжудлиги, хизматдан фойдаланиш ва хизмат кўрсатилиши;
- бекор қилиш, стандартлаштириш, бенчмаркинг, босқичларни умумлаштириш ва бошқалар орқали эришилиши мумкин бўлган жараён самарадорлиги;
- ходимларнинг ихтисослашуви ва функциялар ажратилиши, масалан: фронт-офис ва бэк-офис;
- АКТ ечимлари: автоматлаштириш, рақамлаштириш, хизмат кўрсатувчилар ўртасидаги алоқа ва бошқалар;
- мижозларнинг эҳтиёжларини қондириш мижозларнинг маълум гуруҳларининг эҳтиёжларини ҳисобга олади, шу жумладан мижозларни сегментациялаш.

Жараён таҳлили давомида, асосий эътибор қуйида келтирилган стратегияларга қаратилиши лозим:

ОЛИБ ТАШЛАШ / БАРТАРАФ ЭТИШ

- қиймат қўшмайдиган жараён босқичлари;
- бошқа босқичлар/ҳаракатлар билан умумлаштириш орқали;
- фуқаролар учун ноқулайликлар;
- ресурсларни тезроқ бўшатиш учун ортиқча функцияларнинг ҳаддан ташқари кўплиги.

Мисол: ортиқча ва узоқ вақт давом этадиган жараён босқичларини қисқартириш.

ВАКОЛАТНИ БОШҚАЛАРГА БЕРИШ

- бўғимлар сонини камайтириш;
- кераксиз тасдиқлашларни олиб ташлаш;
- ходимларга тегишли текшириш ваколатини бериш;
- қарор қабул қилиш учун ходимларни барча маълумотлар билан таъминлаш.

Мисол: етарли маълумотга ва тегишли ваколатларга эга бўлган ходимларга хизмат кўрсатиш бўйича ваколат берилиши.

КЎЧИРИШ

- мижозлар ташрифи сонини камайтириш;
- кечикишларни камайтириш;
- кўп ва мос хизмат каналларини йўлга қўйиш;
- электрон ҳужжатларни қўллаш.

Мисол: ФО тармоғини кўриб чиқинг; онлайн маълумот олиш ва хизматларга ариза бериш учун онлайн каналларни очиш; маълумот олиш учун алоҳида телефон рақамлари, қишлоқ аҳолиси ёки пенсионерлар учун мобиль хизмат кўрсатиш марказлари каби янги каналларни яратинг.

Эслатма: хизмат кўрсатишининг бир нечта каналлари мавжудлиги мижозларнинг турли сегментларига жавоб бериш орқали уларнинг имкониятларини сезиларли даражада яхшилайди, шунингдек, бунга фуқароларни ўргатиб боради. Фойдаланилиши мумкин бўлган каналлар: ДХМлар; хизмат кўрсатувчининг мижозларга хизмат кўрсатиш марказлари; веб-сайтлар; давлат хизматлари портали; интернет орқали электрон хизматлар; мобиль алоқа орқали хизматлар; электрон почта; анъанавий почта; телефон ва бошқалар.

АВТОМАТЛАШТИРИШ

- такрорланадиган вазифаларни автоматлаштириш;
- вақт талаб қиладиган вазифаларни автоматлаштириш;
- мавжуд арзон воситалардан фойдаланиш.

Мисол: умумий маълумотлар базаларидаги иловалар ва мавжуд маълумотлар ўртасида маълумотларни таққослаш ва текширишни амалга оширишни компьютерларга ишониб топширинг.

Эслатма: жисмоний тарзда ишлаш хатоларга мойил, компьютерлар эса такрорланадиган, бир босқичли вазифаларни бажаришга қодир.

АЖРАТИШ

- бэк-офисдан фронт-офисни;
- бажарувчидан бошқарувни;
- хизматдан функцияни.

Мисол: кўникмаларни иш билан ва вазифаларни стандарт ишлар билан боғланг.

СТАНДАРТЛАШТИРИШ

- жараёнларни;
- функцияларни;
- вақтни;
- маълумотларни.

Мисол: арзнома ва шикоятларни кўриб чиқиш жараёни ташиқлот бўйлаб стандартлаштирилиши мумкин; ҳар хил хизматлар учун жавобгарликнинг стандарт иш тавсифи (ФО ва БО) ва шикоятларга ёки фикр-мулоҳазаларга жавоб бериш вақти стандартлаштирилиши мумкин; жараён ва етказиб бериш муддати ҳам стандартлаштирилиши мумкин; ариза бериш пайтида олинадиган маълумотлар (ариза шакллари) шунга ўхшаш хизматлар каби стандартлаштирилиши мумкин.

РАҚАМЛАШТИРИШ

- онлайн аризалар ва хизматларни тақдим этиш имкониятини яратиш;
- қоғоз ўрнига электрон ёзувларга ўтиш. Бу, айниқса, сертификатлаш каби архивларга боғлиқ бўлган барча хизматларни йўқ қилади;
- БОнинг турли бўлимлари ва ташкилотлар ўртасида онлайн алоқа;
- маълумотларни марказлаштириш.

Мисол: бўлимлар, ташкилотлар ўртасида онлайн офис алоқаси.

Эслатма: Рақамлаштириш – реинжиниринг ташаббусларининг асосий ёрдамчиси, чунки у фуқаролар сарфлайдиган умумий вақти ва харажатларни камайтиради.

АУТСОРСИНГ

- компонентларни ёки бутун хизматларни, масалан:
- АТ манбаларини;
- етказиб бериш хизматларини почта операторларига;
- фронт офисдан ДХМга.

Мисол: "бир дарча" тамойилини жорий этинг, шу жумладан: нотариуслар, банклар, почта бўлимлари ва бошқалар.

АКТ ЕЧИМЛАРИДАН ФОЙДАЛАНИШ

- электрон аутентификация;
- тўловлар учун ягона тизим: ҳукуматга фуқароларнинг электрон ҳисоб-фактурасини расмийлаштиришга рухсат бериш тизими;
- электрон имзо;
- умумий маълумотлар базаси, бу маълумотларни кўп жойлардан туриб фойдаланиш имконини беради.

Мисол: ҳамма жойда!

Эслатма: Ҳукумат ёки бошқа давлат муассасаси томонидан ишлаб чиқилган АКТ ечимларини ишлаб чиқишга сармоя киритмаслик, аксинча, ишлаб чиқилган тайёр ечимлардан фойдаланиш муҳим.

3.3-БОСҚИЧ: АТДАН ФОЙДАЛАНИШНИ ТАКЛИФ ҚИЛИШ

Муддат	1 – 3 ой
Тадбирлар	• рақамлаштирилмаган жараёнларни аниқлаш ва уларни рақамлаштиришни таклиф қилиш; • БЖР бўйича хизмат учун керакли маълумотлар мавжуд бўлган умумий маълумотлар базаларини аниқлаш ва уларга ҳавола қилишни таклиф қилиш; • маълумот алмашиш ва текшириш учун тегишли протоколларни аниқлаш ва уларни синаб кўриш; • рақамлаштириш режасини муҳокама қилиш ва келишиш; • ФО ва БОнинг рақамлаштиришни жорий этишга тайёрлигини таҳлил қилинг ва керакли ресурсларни режалаштириш.
Муҳим масалалар	• Маълумотларга эга бўлган томонлар учун маълумотларни алмашиш зарур бўлмаслиги мумкин. Уларга таъсир қилиш усуллари топинг. • Маълумотлар ва ҳужжатларни ягона тақдим этиш принципи ҳукумат ва фуқаролар ўртасидаги ҳамкорликнинг барча жиҳатларида кузатилиши лозим. • Тегишли маълумотлар базасига реал вақтда ҳавола (линк) зарурми? Кундалик синхронлаш кўпгина хизматлар учун етарли бўлиши мумкин ва бу анча осон ва хавфсиз. • Ҳар доим маълумотларни захираланг. Ва заҳира нусхасининг захира нусхасига эга бўлинг.

Кўпинча, БЖРнинг асосий эътибори ФОни юритиш, шунингдек, ФО ва фуқаролар ўртасидаги ўзаро муносабатларга қаратилган. Бироқ, давлат хизматларини модернизацияси муваффақиятли амалга ошириш учун БО операциялари, аниқроғи, БОни тартибга солиш энг кучли восита бўлиши мумкин. Қайсидир маънода, БО операциялари турли электрон хизматларнинг асоси бўлиб, улар турли бўлинмалар, бўлимлар ёки ташкилотлар ўртасида маълумот ва билим алмашишни талаб қилиши мумкин.

Кўплаб давлат хизматлари ҳали ҳам қоғозга асосланган. Бу тезликни оширишга ва кўпинча, БЖР мақсадларига эришишга тўсқинлик қилади. Бундан ташқари, қоғозли маълумотлардан давлат бошқарувининг бошқа мақсадларида ҳам осон ва тез фойдаланиш қийин. Бу, ягона тақдим этиш тамойилини амалга оширишга тўсқинлик қилади. Бунда фуқаролар ёки тадбиркорлик субъектлари маълумот ёки ҳужжатни давлат органларига фақат бир марта тақдим этишлари керак. Кейин эса олинган маълумотларни қайта ишлатилишини таъминлаш ва солиқ тўловчига кераксиз маъмурий юкларни юклмаслик давлат ҳокимияти органларининг вазифасидир. Шундай қилиб, рақамлаштириш давлат хизматларини БЖР қилишнинг муҳим элементидир.

Қоғозга асосланган жараёнларнинг аксарияти рақамлаштирилиши мумкин ва рақамлаштирилиши керак. Бу, албатта, давлат бошқаруви органлари ва уларга боғлиқ ташкилотлар томонидан ишлаб чиқарилган барча ҳужжатларни ўз ичига олади (масалан, соғлиқни сақлаш тизими, таълим тизими, мудофаа ва ички ишлар органлари ва бошқалар). Бироқ, рақамлаштириш фуқаронинг ҳужжатларини ҳам ўз ичига олиши мумкин: агар фуқаро сўровни шахсан топширишни талаб қилса, уларни топшириш ФО ходими томонидан рақамлаштирилиши мумкин; қўлда ёзилган мактуб у келиб тушган биринчи муассасанинг ҳужжатлар юритиш бўлинмаси томонидан рақамлаштирилиши мумкин. Қайта-қайта киритилиши мумкин бўлган маълумотлар сақланадиган манба – маълумотлар базалари аниқланиши ва маълумотлар алмашинуви учун келишилган бўлиши керак. Маълумот алмашиш ва текшириш учун хавфсиз ва ишончли протоколлар аниқланиши керак ва барча тадбирлар тажриба ўтказишдан олдин синовдан ўтказилиши керак.

Рақамлаштириш учун ресурслар ҳам, амалий имкониятлар ҳам рақамлаштириш режасининг бир қисмидир. Қоғозга асосланган тизимларда ишлайдиган эски хизматлар турли сабабларга кўра рақамлаштиришга тайёр бўлмаслиги мумкин:

- рақамлаштириш ва у нималарга қодирлиги тўғрисида тушунчанинг йўқлиги;
- керакли ускуналар, технологиялар етишмаслиги ва тармоқларга уланиш имконияти йўқлиги;
- ходимларнинг ҳозирги билим ва кўникмалари даражаси.

Рақамлаштириш якуний режаси, шу жумладан рақамлаштириладиган жараёнлар, боғланиш учун маълумотлар базалари, ҳал қилиниши керак бўлган муаммолар ва жалб қилиниши лозим ресурслар тўғрисида етарли тушунча ортириш ва рақамлаштиришни самарали амалга ошириш учун хизматлар раҳбарлари, жараён ташкилотчилари ва маълумотларга эгалик қилувчи томонлар билан муҳокама қилиниши лозим.

3.4-БОСҚИЧ: ХИЗМАТ КЎРСАТИШ СТАНДАРТЛАРИНИ ҚЎЛЛАШ ВА КРІ ИШЛАБ ЧИҚИШ

Муддат	3 ҳафта
Тадбирлар	• ягона хизмат кўрсатиш стандартларини қўллаш; • БЖРтомонидантакомиллаштирилган давлат хизматлари самарадорлигини кўрсатиш учун тегишли КРІларни ишлаб чиқиш; • асосий манфаатдор томонлар, хусусан, хизмат кўрсатувчилар ва уларнинг энг яқин ҳамкорлари билан КРІ амалиётдаги татбиқини муҳокама қилиш; • тегишли каналлар орқали асосий манфаатдор томонлар ва кенг жамоатчиликка хабар бериш орқали КРІ ва стандартларни эълон қилиш.
Муҳим масалалар	• КРІлар БЖР мақсадига интиладими? • КРІлар ФО ва БО тузилмаларига қаратилганми? • КРІ мижозлар учун муҳим деб ҳисобланадими? • КРІлар SMART принципига амал қиладими?

Давлат хизматларини кўрсатишнинг баъзи элементлари аллақачон стандартларга ёки кутилаётган стандартлар лойиҳаларига эга (умумий шартлар, электрон хизматларни жорий қилиш, рақамлаштириш талаблари ва АТ хавфсизлиги). Бироқ, мазмунли қамровни таъминлаш учун кўпроқ стандартлар ишлаб чиқирилиши керак бўлади. Миллий стандартлар таърифланишича, улар муайян шартлар, қадриятлар ва муддатлардан фарқли ўлароқ, умумий бўлиши ва тамойилларни белгилаши керак.

Стандартларни белгилашнинг яна бир ёндашуви – бу давлат хизматларини кўрсатишда муайян босқичлар ёки процедуралар учун чегаравий қийматларни белгилаш орқали муайян хизматлар учун кўрсаткичларни аниқлаш. Ушбу ёндашув турли хизматларни тартибга солишда қўлланиладиган КРІнинг стандартлаштирилган таркибий блокларини яратишга интилади.

Хизмат кўрсатиш стандартлари (КРІ сифатида ифодаланади) – бу хизмат кўрсатувчининг ўз мижозлари (фуқаролар ва бизнеслар) олдидаги, кутилган хизмат сифати бўйича мажбуриятидир. Стандартлар қўйилган ва оммага эълон қилинган экан, давлат/жамоат ташкилотлари ушбу стандартларга мувофиқ ишлашни кафолатлаши шарт. Шу билан бирга, келишилган стандартлар ташкилотнинг иш фаолиятини баҳолайди ва хизмат кўрсатиш сифати учун ташкилотни жавобгарликка тортиш учун восита бўлиб хизмат қилади.

Хизмат кўрсатиш стандартларини танлашда, аввало, бир нечта принциплар ҳисобга олиниши керак.

Хизмат кўрсатиш стандартларининг принциплари

- аниқ;
- ўлчовли;
- мижоз учун муҳим;
- мижоз билан коммуникатив.

Хизмат кўрсатиш стандартини (КРІ) ишлаб чиқиш жараёнига мижозлар жалб қилиниши керак. Хизмат кўрсатиш стандартларини лойиҳалаштиришда мижозларни жалб қилиш кенг қўламли воситалар ёрдамида амалга оширилиши мумкин, шу жумладан сўровлар, фикр-мулоҳазалар, муайян гуруҳлар, хизматларнинг яроқлилиги ва улар гендер ва хилма-хиллик мезонларига самарали жавоб бера олиши ҳақидаги саволлар; мижозлар босиб ўтиши лозим бўлган босқичлар харитаси; фойдаланишни текшириш ва веб-сайтларни таҳлил қилиш.

Қандай бўлмасин, стандартлар хизмат кўрсатувчи доирасида муҳокама қилиниши ва келишилиши керак (жумладан: стандартнинг асосий мақсадли гуруҳи бўлган ФО ва БО томонидан ҳам). Лойиҳанинг амалий эканлигига ишонч ҳосил қилиш учун асосий манфаатдор томонлар (масалан, бошқа БОлар, маълумотлар етказиб берувчилар ва бошқалар) билан стандарт таклифни муҳокама қилиш тавсия этилади.

Эслатма: хизматнинг баъзи жиҳатлари борки, уни реинжиниринг мақсадида таҳлил қилиш жараёнида стандартлаштириш мумкин.

Хизмат кўрсатиш стандартлари хизмат кўрсатишнинг бутун спектрини ёки фақат айрим жиҳатларини қамраб олиши мумкин.

Қуйидаги рўйхатда ўлчаш/баҳолаш мумкин бўлган ва реинжиниринг жараёнида тасдиқланиши мумкин бўлган баъзи элементлар келтирилган. Булар фаолият самарадорлиги кўрсаткичининг маълум бир қиймати билан боғлиқ бўлиши мумкин.

ВАҚТ

- стандарт навбат вақти (навбатда кутиш вақти);
- қайта алоқа вақти (мижознинг саволларига жавоб бериш вақти);
- фуқаролар учун шаблонларни тўлдиришнинг стандарт вақти (сифат стандарти);
- мижозга маълумот беришнинг стандарт вақти (сифат стандарти);
- хизмат кўрсатилишининг стандарт вақти;
- кечиктирилган давлат хизматлари улуши.

ФОЙДАЛАНИШ ИМКОНЯТИ

- хизмат олиш учун каналлар сони ва тури;
- хизмат кўрсатиш каналлари сони;
- хизмат учун бир ойна/дарча мавжудлиги.

ШАФФОФЛИК

- маълумотлар мавжудлиги (стандарт сифатида хизмат паспорти мавжудлиги);
- фуқаролар билан мулоқот қилиш воситаси сифатида қайта алоқа жараёни/механизми;
- аризанинг ҳолатини рақамли кузатиш механизми.

АРЗНОМА ВА ШИКОЯТЛАР

- бутун ташкилот бўйлаб ягона механизм;
- шикоятларни кўриб чиқиш ёки уларга жавоб беришнинг стандарт вақти;
- мижозларнинг шикоятлари сони.

КРІни белгилашда батафсил ёндашув учун 1.2-босқичга қаранг.

3.5-БОСҚИЧ: ТО-ВЕ ХАРИТАСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ

Муддат	1 ой
Тадбирлар	• 3-фазада аниқланган барча такомиллаштириш бўйича таклифларини бирлаштириш; • таклифлар орасидаги юзага келиши мумкин бўлган номутаносибликни таҳлил қилиш ва айримларини ўзгартириш ёки улардан воз кечиш орқали бартараф қилиш; • барча тегишли таклифларни инобатга олиб, давлат хизматлари кўрсатишнинг изчил тизимини ташкил этиш; • ТО-ВЕ харитасини асосий манфаатдор томонлар билан муҳокама қилиш ва келишиб олиш.
Муҳим масалалар	• ТО-ВЕ харитаси жараёнларни соддалаштириш ва таҳлил қилиш хулосаларига мос келадими? • ТО-ВЕ харитаси БЖР мақсадига мос келадими?

3-фазанинг якуний босқичи – бу жараёни реинжиниринги натижасида юзага келган барча ўзгаришларни оқим схемасида акс эттирувчи, ТО-ВЕ харитасидан жой олган, аввалги барча босқичларнинг ғоялари тўплами. ТО-ВЕ харитаси камида қуйидагиларни ўз ичига олади:

- Бэк-офис ва фронт-офиснинг роли;
- учинчи шахслар жалб қилиниши;
- жараён босқичлари (кетма-кет);

- оқим босқичлари ва киритилган ўзгартиришларни тушунтирувчи қўлланма (таърифловчи ҳужжат).

Алоҳида, лекин диаграмма билан биргаликда, қуйидаги элементлар ҳақида маълумот бўлади:

- аниқланган муаммолар (таҳлил натижасида ва/ёки мижозларнинг фикридан);
- аниқланган муаммоларни ҳал қилиниши;
- хизмат кўрсатишнинг бошланғич вақти ва янги лойиҳа натижасида тежаб қолинган вақт;
- амалдаги стратегиялар / аралашувларнинг тавсифи (масалан, маълумотлар базаларини улаш орқали "рақамли юриш" стратегияси; мижоз ўз дастурининг ҳолатини кузатиши учун кузатув тизимидан фойдаланиши; тўловлар учун ягона тизим ва бошқалар);
- АТ-ечимлари ва ТО-ВЕ хариталарини амалга ошириш бўйича тавсиялар;
- ТО-ВЕ харитаси учун инсон ресурслари.

AS-IS харитаси каби ТО-ВЕ харитаси ҳам жараёнлар диаграммаси сифатида ишлаб чиқилади. Бунда BPMN воситалари² ва стандартларидан фойдаланиши мумкин.

Олдинги босқичларда аниқланган ва келишилган барча ғояларни янгича ёндашув билан кўриб чиқиш лозим. Баъзи такомиллашишлар кутилганидек ишламаслиги ва натижа бермаслиги мумкин. Шунингдек, БЖР ёки маълум бир давлат хизматининг умумий мақсадига зарар етказадиган тўқнашувлар йўқлигига ишонч ҳосил қилиш керак. Индивидуал тарзда кўриб чиқиш жараёнида ҳамкорлар томонидан маъқулланган ҳамда келишилган масалалар бир вақтда, биргаликда ишламаслиги мумкин. Масалан, 3.3-босқичда келишилган кичик жараённи автоматлаштириш масаласи 3.1-босқичда айнан шу кичик жараённи бекор қилишга розилик берилган бўлса, АКТдан фойдаланишнинг ҳеч қандай мазмуни бўлмайди.

Агар вақт ва ресурслар имкон берса, баъзи БЖР жамоалари ушбу босқичнинг янги истиқболларидан тўла фойдаланиш учун жамоага янги аъзоларни таклиф қилишлари мумкин. Бундай ҳолатлар юз берганда, жамоанинг янги аъзоси, илгари эътироф этилган ғояларга қўшилмаган ҳолда, ТО-ВЕ таклифини рационализация қилиш учун яхшироқ позицияга эга бўлиши мумкин.

² Объектларни бошқариш гуруҳининг бизнес-жараёнлари модели ва тушунчаси <https://www.omg.org/spec/BPMN/>; Оқим диаграммаси ва диаграмма тузувчи учун дастурий таъминот <https://app.diagrams.net/>; Оқим диаграммаси ва диаграмма тузувчи дастур https://lucid.app/documents#/templates?folder_id=home

Ниҳоят, кенг қамровли ТО-ВЕ харитаси тузилганидан сўнг, уни синовдан ўтказиш ва ишлаб чиқаришга татбиқ этишга тайёрлаш масалалари барча манфаатдор томонлар билан муҳокама қилиниши ва келишиб олиниши керак. Бу босқичда, мунозаралардан чарчоқ БЖР жамоасига ҳам, эҳтимол, манфаатдор томонларга ҳам таъсир қилиши мумкин. Охирги туртки учун ўзига хос, ички мотивацияни топиш жуда муҳим, шунинг учун томонларни қўллаб-қувватлаш усули сифатида, кўпинча, масофавий семинар таклиф қилинади.

4-ФАЗА: АМАЛГА ОШИРИШГА ТАЙЁРГАРЛИК



4.1- БОСҚИЧ: ҲАМКОРЛАРНИНГ ИШТИРОКИНИ АНИҚЛАШ

Муддат	3 ойгача
Тадбирлар	• янги / такомиллаштирилган хизмат кўрсатишда ташқи алоқанинг муҳим нуқталарини аниқлаш; • янги / такомиллаштирилган хизмат кўрсатишда ҳамкорларнинг қандай рол ўйнашини аниқлаш; • ҳамкорларнинг ролини муҳокама қилиш ва келишиш; • норматив ҳужжат лойиҳасига ҳамкорларни, уларнинг ролларини, функцияларини ва кафолатларини киритинг.
Муҳим масалалар	• Ҳамкорлар ТО-ВЕ харитасига мос келадими? • Ҳамкорларнинг роли ТО-ВЕ харитасига мос келадими? • Ҳамкорлик протоколи ТО-ВЕ харитасига мос келадими?

ТО-ВЕ харитасини аниқлаш муқаррар равишда асосий ташқи ҳамкорларни аниқлашга олиб келади. Бироқ, роллар ва функцияларни аниқлаш – бу мақсадлар ва йўналишлар ҳақида умумий тасаввурга эга бўлишдан кўра анча мураккаб жараён.

Ҳамма ҳамкорларнинг роллари, функциялари ва жавобгарлик чегараларининг батафсил тавсифи чуқур мунозараларга асос бўлиши керак. Шунингдек, нотўғри бошқарув ва бошқа турдаги хатоларга йўл қўймаслик мақсадида, барча томонларнинг мувозанати, жумладан, уларга нисбатан турли санкциялар бор-йўқлигини ва хавфсизлик кафолатлари мавжудлиги текширилиши лозим.

Ниҳоят, якуний кодификация (тартибга солувчи йўриқнома /норматив ҳужжат ёки стандарт даражасида) тегишли орган томонидан тасдиқланиши керак.

4.2- БОСҚИЧ: РЕСУРС ВА ХАРАЖАТЛАРНИ ҲИСОБЛАШ

Муддат	1 ой
Тадбирлар	- ресурсларнинг ҳар бир турига (кадрлар, молиявий, ускуналар ва АКТ ва бошқалар) қўйиладиган талабларни аниқлаш; - молиялаштиришнинг потенциал манбаларини ва бошқа ресурсларни аниқлаш ва уларни меъёрий ҳужжатлар таркибига киритиш; - хизмат кўрсатишга жалб қилинган ташкилотлар ва бўлинмалар ўртасида ресурсларни тақсимлаш калитини (асосини) аниқлаш; - манфаатдор томонларга ресурсларнинг бўлиниши ва мавжудлиги тўғрисида маълумот бериш.
Муҳим масалалар	- ТО-ВЕ форматлаш bosқичида қандай манба турлари аниқланиши керак? Нима қўшилиши керак? - Анъанавий манбалардан (масалан, республика ва шаҳар бюджети) ташқари яна қандай ресурсларни жалб қилиш мумкин? - Кадрлар малакаси ТО-ВЕ харитаси талабларига мос келадими? - Ускунанинг техник хусусиятлари ТО-ВЕ харитаси талабларига мос келадими?

Муайян жараён ёки функцияни амалга ошириш учун зарур ва мавжуд бўлган ресурслар ҳақида муҳокама ҳам кодификациялаш ҳаракатининг бир қисми бўлиши керак. Кўп ҳолларда, масъул давлат (жамоатчилик) раҳбари, мавжуд ресурсларга ишонч йўқлиги сабабли, вазифани бажаришни хоҳламаслиги мумкин (масалан, топшириш, янги функцияни қабул қилиш ёки умуман жараёнда қатнашиш).

Бошқа томондан, ўрнатилган стандартлар ва қоидалар, агар мавжуд даражалар стандарт ёки қоидаларга риоя қилиш учун етарли бўлмаса, қўшимча манбаларни сўраш учун асос сифатида ишлатилади: масалан, барча

сўровларни белгиланган муддатда бажариш учун кадрлар етишмаслиги ёки вазифани бажариш учун техника етишмаслиги.

Давлат бошқаруви чекланган ресурслар шароитида ишлайди, бу эса, ресурсларнинг тақсимланишини объектив чора-тадбирлар ёрдамида аниқлаш ва шаффофлик таъминланишини янада муҳимроқ қилади.

4.3-БОСҚИЧ: АМАЛГА ОШИРИШ МУДДАТИНИ БЕЛГИЛАШ

Муддат	1 ой
Тадбирлар	• режалаштиришни амалга ошириш учун ТО-ВЕ харитасидан фойдаланиш ва синов натижалари билан танишиш (агар ўтказилган бўлса); • муҳокама қилиш ва барча асосий манфаатдор томонлар билан муддатнинг амалиётда мумкинлиги тўғрисида келишиб олиш; • вақтни норматив ҳужжатга / стандартга киритиш; • якуний талабни манфаатдор томонларга етказиш.
Муҳим масалалар	• Вақт чеклови асослими? • Қандай хавфлар ҳисобга олинади? • Вақт захираси борми?

Шаффофлик ҳар қандай вазифани бажариш муддатлари аниқлигини ўз ичига олади ва муддатларнинг аниқлиги, айниқса, жамоатчиликка хизмат кўрсатишда жуда муҳимдир. Мижоз ўзи олаётган хизматларнинг муддатларини билиши ва улар белгиланган муддатда тақдим қилинишига ишониши – мижоз ўз режаларини олдиндан тузишига имкон беради ва натижада, хизмат кўрсатувчининг репутацияси ошишига ҳисса қўшади.

Бинобарин, давлат хизматлари консерватив тарзда ўз мажбуриятларини ўз зиммасига олиши ва ўз ишларини белгиланган муддатларга мувофиқ ташкил этишлари, кутилмаган кечикишлар рўй берганда, ўз захираси билан ўз ишини белгиланган муддатларда ташкил қилиши керак.

Юқорида айтиб ўтилганидек, стандарт/регламентнинг барча элементлари ўзаро боғлиқдир: катта миқдордаги ресурсларга эга бўлган ҳолда, раҳбар қисқа муддатларда мажбуриятларни ўз зиммасига олиши мумкин, ва аксинча. Шундай қилиб, амалга ошириб бўлмайдиган мажбуриятларни олдини олиш учун, барча элементлар йўриқнома/стандартларга киритилишидан олдин келишилган бўлиши керак.

Қолган бошқа босқичлар стандарт жараёнларга тааллуққидир (улар БЖР учун хос эмас) ва шунинг учун батафсил тавсифланмаган. Булар:

- АТ тизимларини ишлаб чиқариш;
- бошқа ташкилотлар билан шартномалар тузиш;
- янги СИПлар ишлаб чиқиш.

5-ФАЗА: СИНОВ

Мақсад	Реал ҳаёт шароитида ТО-ВЕ харитаси бўйича таклиф қилинаётган, қайта ишланган хизмат кўрсатишни синовдан ўтказиш, хизмат кўрсатиш жараёнини ташкил этиш, инсон ресурслари, тизимлар ва воситаларнинг ишлаши, мижозлар ва ҳамкорларнинг муносабатлари нуқтаи назаридан хизмат кўрсатиш сифатини яхшилаш. Мазкур амалиёт ТО-ВЕ харитасининг амалда қўлланилишини текширади, ва агар эҳтиёж сезилса, уни такомиллаштиради.
---------------	--



5.1-БОСҚИЧ: ҚАЙТА ЛОЙИҲАЛАНГАН ХИЗМАТ КЎРСАТИШНИ СИНАШ

Муддат	1 - 3 ой
Тадбирлар	• Синовнинг амалга оширилиши қўлами, давомийлиги ва синаладиган муҳим элементларни аниқлаш; • Синовни кузатиш учун қайта алоқа шаклини яратиш; • Маълумотлар тўпламининг бошқа жойлардан ёки ўша жойдаги AS-IS ҳолати туриб бошқариш имконияти мавжудлигига ишонч ҳосил қилиш; • Синов ўтказиш учун ресурсларни ажратиш (кадрлар, молиявий ва техник); • ТО-ВЕ харитасида белгиланган муддатда хизмат кўрсатишни амалга ошириш; • Доимий равишда жараён даражасидаги натижаларни, хизмат кўрсатиш даражасидаги натижаларни, ФО ва БО, ҳамкорлар ва мижозларнинг фикрларини қайд этиб бориш; • Фикр-мулоҳаза манбалари билан алоқани сақлаш, натижаларни таҳлил қилиш ва фикр -мулоҳазаларни тайёрлаш ва керак бўлганда, тегишли ўзгартиришлар киритиш.
Муҳим масалалар	• Синов гуруҳи ТО-ВЕ харитасини синовдан ўтказишда имконият ва мотивацияга эгами? • Ташкилот ТО-ВЕ харитаси (функциялари, кетма-кетлиги, давомийлиги, иштирокчилари ва ТО-ВЕнинг бошқа асосий шартлари) бўйича хизматни амалга ошира оладими?

- ТО-ВЕ харитасига мувофиқ амалга ошириш учун ресурслар етарли бўладими?
- ТО-ВЕ харитасини амалга ошириш жараёнлари, ресурслари ва натижаларини реал ҳаёт шароитида ўлчаш мумкинми?
- Жараёнлар, ресурслар ва натижаларни ўлчаш хизмат кўрсатишни яхшилашга ёки хизмат кўрсатишнинг бузилишига олиб келадими?

Синов – бу, АТ соҳасида қабул қилинган умумий ёндашув бўлиб, ишлаб чиқариш муҳитидан фарқли ўлароқ, одатда синов муҳити деб аталади. Шу билан бирга, **БЖР да синов ўтказиш усули АТ лойиҳаларига қараганда кенгроқ қўлланилиши мумкин.**

Синовни амалга оширишнинг биринчи босқичи - бу ўтказиладиган амалиётлар учун ҳуқуқий ва меъёрий муҳитни яратиш. Синов гуруҳи ТО-ВЕ харитаси бўйича ишлашнинг қонунийлиги ва мақсадга мувофиқлигини таъминлаш учун, ҳукуматнинг кўрсатмалари, вазирлар қарорлари ёки бошқа қонуний ва меъёрий ҳужжатларга асосланиши керак бўлади. Муаммоларни ҳал қилиш усули ҳар бир мамлакатнинг ўз ҳуқуқий тизимида хосдир. Шунга қарамай, у қуйидагиларни белгилаши керак:

1. Синов кўлами:

- **ТТО-ВЕ давлат хизмати харитаси** синовдан ўтказилади;
- **қамраб олинadиган географик кўлам:** одатда, хизмат кўрсатишнинг синовларини ўтказиш учун ресурсларни жамлаш, шу билан бирга репрезентатив, географик қамровни нишонга олиш имконини берувчи чекланган географик кўламини (ҳудуд ва ФОлар) танлаш мақсадга мувофиқдир.

2. Синов давомийлиги: ТО-ВЕ харитасига мувофиқ хизматлар кўрсатилиши бўйича кузатувларни тўплашга имкон берувчи синов учун репрезентатив муддатни аниқлаш.

3. Синалиши лозим бўлган муҳим масалалар: биринчи навбатда, синов БЖР мақсадида тўғридан-тўғри боғлиқ бўлган жиҳатларга йўналтирилиши керак, аммо ўзгартирилган хизмат муаммосиз ишлашини таъминлаш учун ТО-ВЕ харитасининг умумий кўрсаткичлари тўғрисида далиллар тўпланиши керак.

Синов гуруҳига ТО-ВЕ харитаси бўйича хизматни амалга ошириш учун зарур ресурсларни бериш керак (масалан, янги АКТ тизимлари ва ускуналари, кўпроқ ходимлар ва бошқалар). Бироқ, синов ўтказиш учун ажратилган ресурслар – албатта, чексиз миқдордаги ресурслар эмас.

Синов ва фикр-мулоҳазаларни йиғиш шаклининг **мониторинги**, фақат хизмат кўрсатиш муддати тугаганидан кейин эмас, балки доимий равишда амалга оширилиши керак, айниқса ажратилган вақт узоқ бўлса. Хизмат кўрсатувчи

ходимлар синов охирида янги шароитларга кўникиб қолишлари ва аввалги хатоликларни ёки қийинчиликларини унутишлари мумкин; ҳамкорлар ва мижозларга ҳам худди шундай, табиийки, бу иккала фикр ҳам фойдалидир. Пилот даврининг бошидаги хатолар сони охиргисига қараганда анча юқори бўлиши мумкин – бу ҳам қимматли мониторинг маълумотлари ҳисобланади.



ТО-ВЕни амалга оширишдан хулосалар чиқариш учун таққослаш мақсадида маълумотлар тўплами зарур. Маълумотлар тўплами анъанавий равишда иккита усулда тузилади:

- AS-ISни ишга тушириш ҳақидаги маълумотлар ва фикр-мулоҳазаларни тўплаш ва худди шу жойда, тажриба синовлари кейинги босқичда бошланади;
- синовда қатнашмайдиган жойларда тажриба машғулоты билан бир вақтда маълумотлар ва фикр-мулоҳазаларни йиғиш.

Таҳлил босқичида мазмунли таққослашни таъминлаш учун кузатув ва фикр-мулоҳазаларда йиғилган кўрсаткичлар бир хил ёки иложи борица ўхшаш бўлиши керак.

5.2-БОСҚИЧ: ФИКР-МУЛОҲАЗАЛАРНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ

Муддат	1 ойгача
Тадбирлар	• жараён даражасидаги натижалар ва хизмат даражасидаги натижалар тўғрисидаги маълумотларни йиғиш ва тизимлаштириш; • БЖР томонидан таклиф қилинган такомиллаштириш ва аниқланган натижалар ўртасида сабаб-оқибат муносабатларини ўрнатиш; • синов муваффақиятининг ёки муваффақиятсизлигининг сабабларини, натижаларнинг яхшиланишини ва синов жараёнини баҳолаш (фаолияти, мониторинг, таҳлил); • ҳисобланган ресурсларнинг (кадрлар, молиявий, техник) етарлилигини жараён ва хизмат даражасида таҳлил қилиш.
Муҳим масалалар	• Синов натижалари давлат хизматининг БЖР мақсадига мувофиқлиги тўғрисида маълумот берадими? • ТО-ВЕ харитасини амалга ошириш учун ресурслар хизмат кўрсатувчи провайдер учун етарли бўладими? • ТО-ВЕ харитасини тажриба муҳитида амалга оширишда қандай қийинчиликлар бор? • Қайта ишлаб чиқилган хизматларни ишлаб чиқариш муҳитига ўтказишдан олдин, қайси жиҳатларни ўзгартириш керак? • Мижозларнинг йиғилган фикрлари режалаштирилган давлат хизмати реинжинирингини қўллаб-қувватлайдими? • Хизмат кўрсатувчининг ташкилий маданияти режалаштирилган ўзгаришларни қўллаб-қувватлайдими?

Синов ва кузатув маълумотларини йиғиш мураккаб вазифадир, лекин маълумотларни таҳлил қилиш ва талқин қилиш янада қийин бўлиши мумкин. Чунки кўпинча кузатилган ҳақиқатни тушунишнинг бир неча йўли мавжуд. Таҳлилни фаоллаштириш учун маълумотлар қайта ишланиши осон бўлган маълумотлар базаси / маълумотлар тўплами тизимлаштирилиши керак. Маълумотлар тўпланининг хусусиятлари таҳлил усулига, маълумотларнинг турига ва миқдорига боғлиқ: баъзи ҳолларда БЖРнинг хизматга таъсирини аниқ кўрсатиш учун оддий график етарли, бошқа ҳолларда маълумотларнинг миқдори ва тафсилоти фақат статистик воситалар ёрдамида таҳлил қилиш имконини беради.

Таҳлил босқичи асосий мақсади – ТО-ВЕ амалга оширилиши AS-IS режимига нисбатан сезиларли яхшиланишларни кўрсатадими, деган саволга жавоб бериш. Буни билиш учун иккита мониторинг маълумотлар тўплами ўртасидаги фарқларни солиштириш ва ажратиш керак бўлади. Анъанага кўра, маълумотлар таҳлилининг вазифаси “сабаб-оқибат” ва “бир вақтнинг ўзида бўлиши” мезонларини фарқлашдан иборат бўлиб, кузатилаётган

ижобий ўзгаришларни кўрсатади. Агар таҳлилда ижобий ўзгаришлар кузатилса, бу такомиллаштиришнинг натижаси (яъни AS-IS шаклидан TO-BEга ўзгартирилиши) ёки бошқа ташқи омиллар натижаси бўлиши мумкин, масалан: электрон хизматлардан кўпроқ фойдаланиш – хизмат такомиллаштирилганлиги, ёки интернет харажатлари камайганлиги ва тезлиги ошганлиги учун АКТдан фойдаланиш ортганлиги сабаб бўлиши мумкин.

БЖРни ишлаб чиқаришга жорий этишнинг фойдаси бор ёки йўқлиги тўғрисидаги қарор нафақат анъанавий KPI кўрсаткичлари (тезлик, ишончлилик, қониқиш) асосида, балки ушбу кўрсаткичларга эришиш учун сарфланган ресурслар тўғрисидаги маълумотларни ҳисобга олган ҳолда қабул қилиниши керак. Ҳар бир давлат органи ресурслар танқислиги шароитида ишлайди, шунинг учун ҳар бир муҳим қарор қабул қилинишидан олдин харажатлар ва фойда таҳлили ўтказилиши керак. Баъзи ҳолларда, бу "бунга арзийдими?" деган саволга жавоб бериш каби оддий бўлиши мумкин, лекин молиявий жиҳатдан жиддийроқ бўлган ҳолларда, расмий фойда-харажатлар таҳлили ўтказилиши лозим. TO-BE хариталарини режалаштиришда, албатта, такомиллаштириш учун зарур бўлган ресурслар масаласи сўралади.

ТО-BE синовини ўтказиш – режалаштирилган самарадорлик ёки натижадорликни ошириш учун режалаштирилган ресурслар ўзини оқлайди деган қарорни аниқлатади. Агар синов натижаларга эришиш учун кўпроқ ресурслар кераклигини исботласа, натижалар харажатларга мос келиши ёки мос келмаслигини аниқлаш учун янгидан харажатлар-фойда таҳлили ўтказилиши лозим.

Муваффақиятли синов - бу БЖР такомиллаштиришга олиб келишига ҳеч қандай шубҳа йўқлигини исботлайдиган, ёки БЖРни бошқатдан амалга оширилиши зарурлигини исботлайдиган тажриба. Хатолик ва БЖРни нотўғри йўлга қўйиш жуда қимматга тушиши мумкинлиги (молиявий, кадрлар, техник ва репутацион) сабабли, БЖР синови ўтказилишидан олинган салбий натижа ижобий натижадан кам эмаслигининг яққол намунасидир.

Лампочкани ишлаб чиқаришга қўйишдан олдин Эдисон лампочкани ясамасликнинг 100 хил усулини ўрганди ва бу унинг дизайнини дунё ЛЕД ёритишига ўтгунга қадар 100 йилдан кўпроқ вақт давомида ишлатишга имкон берди.

Шунинг учун, БЖР менежери синовлардан олинган хулосаларнинг асосли эканлиги ва ёлғон-ижобий натижаларга олиб келмаслигига ишонч ҳосил қилиш учун, эҳтимол, энг шаффоф синов амалиётини ишлаб чиқишга интилиши керак.

5.3-БОСҚИЧ: ТО-ВЕГА КЕРАКЛИ ЎЗГАРТИРИШЛАРНИ КИРИТИШ

Муддат	2 ойгача
Тадбирлар	• ТО-ВЕ харитаси учун зарур бўлган ўзгаришларни аниқлаш; • яхшиланган ТО-ВЕ харитасини ва жараён тавсифини ишлаб чиқиш; • агар керак бўлса, АТ тизимларини мослаштириш; • норматив-ҳуқуқий базада бўладиган ўзгаришларни ишлаб чиқиш.
Муҳим масалалар	• ТО-ВЕнинг янгиланган харитаси синов натижалари ва фикр-мулоҳазаларини таҳлил қилиш орқали аниқланган, зарур яхшиланишларни акс эттирадими? • Аниқланган яхшиланишлар қўшимча ресурсларни талаб қиладими? Агар талаб қилса, ресурслар нималардан иборат ва уларнинг нархи қанча? Қўшимча манбалар харажатларини уларнинг потенциал фойдасига нисбатини ҳисобланг. • Бутун ишлаб чиқариш тизимда жорий қилишдан олдин, қайта синов ўтказилишини талаб қилиш учун ТО-ВЕ харитаси етарли даражада такомиллаштирилдими?

Агар тажриба-синов муваффақиятли ўтмаган бўлса ва барча маълумотлар пунктлари мукамал баллар бермаса, ТО-ВЕ харитасига баъзи яхшиланишларни киритиш керак бўлади. Баъзи ҳолларда, булар оддийгина хизмат кўрсатувчи учун қўшимча тренинг ўтказилиши ёки мижозлар ўртасида қўшимча мулоқот ва хабардорликни оширишни талаб қилиши мумкин. Баъзи ҳолларда эса, ТО-ВЕни такомиллаштириш процедуралар, АКТ тизимлари, тегишли маълумотлар ва тегишли маълумотлар манбалари ҳақида қайта ўйлаб чиқишни талаб қилиши мумкин.

Қандай бўлмасин, ТО-ВЕ хариталари такомиллаштирилиши ва манфаатдор томонлар ўртасида қайтадан муҳокама қилиниши керак бўлади. Муҳокама қилиниши мумкин бўлган муҳим масалалардан бири, ортиқча харажатлар мавзуси бўлиши керак (агар, улар синов пайтида аниқланса ёки келажакда кутилаётган бўлса).

БЖРни режалаштиришда ҳисобга олинмаган баъзи омиллар туфайли БЖР йўналишига эришиб бўлмайдиган ҳолатлар учраши мумкин. Бу элементлар чуқур таҳлил қилиниши керак, ва агар танланган йўналишнинг самарасизлиги исботланса, у ҳолда БЖР тўлиқ ёки қисман бекор қилиниши мумкин.

ТО-ВЕ хариталарини такомиллаштириш жуда муҳим бўлган ҳолларда (масалан, ТО-ВЕдан фарқли ўлароқ), синов ўтказишнинг янги итерацияси (цикл) керак бўлиши мумкин. Бутун БЖР давомида синов ўтказишдан энг кам фойда келтирадиган босқич бўлиб туюлса-да, БЖРнинг умумий муваффақиятини таъминлаш учун жуда зарур.

6-ФАЗА: ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МУҲИТИГА КИРИШ



6.1-БОСҚИЧ: РЕСУРСЛАРНИ ЖАЛБ ҚИЛИШ

Муддат	1 – 3 ой
Тадбирлар	- ресурсларнинг ҳар бир турига (молиявий, кадрлар, асбоб-ускуналар ва бошқалар) қўйиладиган талабларни аниқлаш; - ресурсларни белгилаш ва жалб қилиш; - ресурсларни хизматлар кўрсатиш билан шуғулланадиган бўлинмалар ўртасида тақсимлаш.
Муҳим масалалар	- Қўшимча манбаларнинг қайси тоифалари аллақачон аниқланиб бўлган? - Ресурсларга бўлган талабни қандай муқобил манбалар ҳал қилиши мумкин (миллий бюджет, шаҳар бюджети, халқаро ривожланиш бўйича ҳамкорлар, кўнгилли ташкилотлар ва бошқалар)? - Янги ходимлар лавозимлари ва бўш иш ўринлари учун белгиланган малака даражалари ТО-ВЕ харитаси талабларига мос келадими? - Ускунанинг техник хусусиятлари ТО-ВЕ харитаси талабларига мос келадими? - Ишга қабул қилиш ва асбоб-ускуналар сотиб олиш ўз вақтида амалга ошириладими?

БЖРнинг бир қисми – бу ресурсларни ҳисоблаш ва манбаларни аниқлаш бўлиб, буларнинг барчаси Ресурсларни жалб қилиш режасида умумлаштирилган. БЖР таркибининг ўзига хос хусусиятларига қараб, ТО-ВЕ харитасини амалга ошириш учун зарур бўлган қўшимча манбалар қуйидагиларга боғлиқ бўлиши мумкин:

- **инсон ресурслари (кадрлар):** хизмат кўрсатишда қўшимча / янги вазифаларни бажариш учун БО ва ФО ходимлари (мақсад: одамлар сонини кўпайтириш эмас, балки малакали ходимларни жалб қилиш);
- **ускуналар:** ФО ва БОда хизмат кўрсатиш учун ишлатиладиган асосий воситалар (масалан, компьютерлар, сканерлар, модемлар, бошқа АКТ технологиялари, навбат машиналари ва бошқалар);
- **жой/бинолар:** ФО учун янги ва такомиллаштирилган бинолар (масалан, ФОда кўпроқ жой, махфийлик учун деворлари бўлган хизмат хоналари, интернет ёрдамида хизмат кўрсатиш учун умумий фойдаланиш станциялари ва бошқалар) ва БО (масалан, БОда кўпроқ жой, гуруҳларга мослашган қават режаси, маълумотлар базаси серверлари учун махсус хона/бинолар ва бошқалар);
- **молиявий ресурслар:** кўпайтирилган жорий ёки янги харажатларни молиялаштириш (биноларни ижарага олиш, компьютер хизматларини кўрсатишга ўтишда электр энергиясининг юқори харажатлари, электрон хизматлар учун интернет алоқасининг янги харажатлари ва бошқалар);
- **хабардорлик:** қўшимча харажатлар БЖР натижалари ва мижозлар учун афзалликлари тўғрисида хабардорликни ошириш билан боғлиқ (масалан, тв реклама кампанияси, хизмат кўрсатиш марказларидаги плакатлар, интернет фойдаланувчиларини электрон хизматга ўтишга жалб қилиш учун онлайн реклама).

Илғор тажрибага кўра, инсон ресурслари бўйича кўникмаларга асосланган кадрлар бошқаруви кадрлар сиёсати ва ташкилот умумий мақсадларига эришиш учун янада барқарор ёндашув ҳисобланади. Бу ташкилот эҳтиёжларига мувофиқ ишга қабул қилиш, ривожлантириш, рағбатлантириш ва ишдан бўшатиш жараёнларини ташкил этиш ва қуйида таърифланганидек, КРІ сифатида ифодаланган, ўз мақсадларига бевосита ҳисса қўшадиган кадрлар бошқаруви тизимини жорий қилиш имконини беради.

Эҳтиёжларни баҳолаш • эҳтиёжларни таҳлил қилиш; • малака ва кўникмаларга қўйиладиган талабларни аниқлаш; • иш тавсифи	Ишга қабул қилиш • эҳтиёжларни баҳолаш асосида, очиқ ва ошкора ишга олиш; • ходим учун КРІ кўрсаткичларини белгилаш
Иш фаолиятини бошқариш • иш фаолиятини баҳолаш (КРІ); • рағбатлантириш билан боғлиқ баҳолаш натижаси; • ишдан бўшатиш билан боғлиқ баҳолаш натижаси	Мураббийлик • ходимларни ривожлантириш режаси, индивидуал даражада; • маслаҳат бериш; • карьераси ўсиши; • индивидуал тайёргарлик; тренинглари

Кадрлар эҳтиёжларини таҳлил қилиш мақсадида ташкилотнинг ТО-ВЕ харитасида ифодаланган ресурслар ва харажатлар ҳисоб-китоблари асосида иш лавозимлари учун асосий ваколатларни белгилаш лозим. Талабларга эътиборни кучайтириш мақсадида ҳар бир лавозим учун 4–5та муҳим кўникма талаб қилиниши тавсия этилади, ва айти пайтда, вазифалар тўғри бажарилиши учун талаблар тўла тушунилишини таъминлаш ҳақидаги умумий маълумот берилади.

БО ва ФОнинг стандарт лавозимлари учун, мисол сифатида, кўриб чиқиши таклиф қилинган кўникмалар қуйида келтирилган.

Фронт-офис	Бэк-офис
Муҳим кўникмалар	
Профессионализм	Профессионализм
Мижозларга хизмат кўрсатишга қаратилган	Холислик ва бетарафлик
Функционал мукамаллик	Функционал мукамаллик
Касбий кўникмалар	
Оғзаки ва ёзма мулоқот	Аналитик фикрлаш
Можароларни ҳал қилиш	Тизимли фикрлаш
Муаммони ҳал қилиш	Муаммони ҳал қилиш
Жамоавий иш	Жамоавий иш
Технологик қобилият	Технологик қобилият
Вақтни бошқариш	Вақтни бошқариш
Амалий (операцион) кўникмалар	
Процедураларни тушуниш ва уларга риоя қилиш	Ҳуқуқий нормаларни қўллаш
Талабларни тушуниш ва тушунтириш	Турли ташкилотлар ўртасидаги ишни бошқариш
Талаблардан четга чиқишларни аниқлаш	Қонун ҳужжатларини лойиҳалаш
Алоқа ва психологик кўникмалар	Маълумотларни текшириш

Ускуналар хариди одатда, сотиб олиш тартиб-тамойиллари орқали амалга оширилади. Техник топшириқлар етарлича мослашувчан ва келажак талабларини, яъни талаб, ҳажм ва тезлик, эҳтиёжлар ўсишининг захирасини ҳисобга олган ҳолда, товарлар ва хизматларнинг спецификацияларини аниқ белгилаши керак. Харид процедураси кечикишлар, мумкин бўлган шикоятлар, етказиб беришдаги муаммолар ва ҳ.к.ларнинг олдини олиш учун ўз вақтида амалга оширилиши керак.

Келиб тушадиган техник таклифлар техник топшириқларнинг камчиликларини кўрсатиши мумкин. Масалан: қабул қилинган таклифларнинг сони кўплиги талабларнинг жуда сустлигини, техник таклифларнинг хилма-хиллиги ва молиявий таклифларга киритилган турли нархлар техник топшириқнинг ноаниқ шартлари мавжудлигини англатиши мумкин. Бундай ҳолларда, энг яхши ечим, шартларни такомиллаштириш ва харид процедурасини қайтадан бошлашдир.

Оддий эҳтиёжлар ва товарлар учун марказлаштирилган харидларни амалга ошириш Европа Иттифоқининг энг яхши амалиётидир, масалан: қоғоз ва қалам каби офис қуроллари, принтер ва картриж каби стандарт АКТ элементлари, ҳатто компьютер иш станциялари ва серверлари харидлари миллий даражада ёки вазирлик тизими даражасида марказлаштирилиши мумкин.

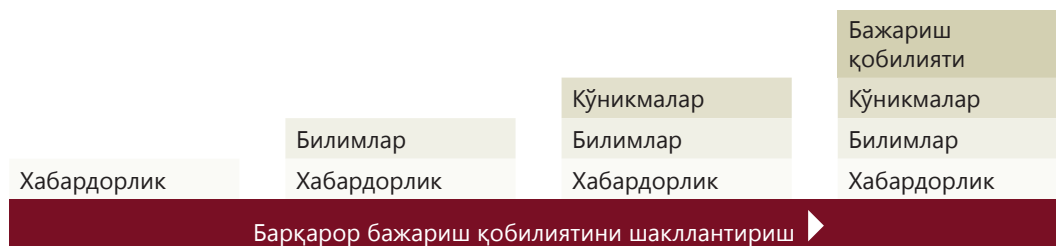
Муайян ва бир марталик эҳтиёжлар учун, масалан, реклама кампанияси ёки маълум бир жойда (шаҳарча ёки туманда) биноларни, табиийки, марказлаштирилган харидда сотиб олишнинг иложи йўқ.

6.2- БОСҚИЧ: ХОДИМЛАР УЧУН ТРЕНИНГЛАР

Муддат	Ишга тушганидан 1–2 ой ўтгач ва кейин – доимий равишда (янги ходимларга)
Тадбирлар	• ходимларни ўқитиш учун зарур бўлган билим ва кўникмаларни аниқлаш; • ходимлар учун зарур бўлган малака даражаларини ва эришиладиган ходимлар сонини аниқлаш; • ўқув дастурларини ишлаб чиқиш; • машғулотларни ўтказиш; • ривожланишни баҳолаш ва агар керак бўлса, янада такомиллаштириш.
Муҳим масалалар	• Ўқитилиши керак бўлган билим ва кўникмалар TO-BE харитасига мос келадими? • Хизмат кўрсатишда ўз вазифаларини тўғри бажариши учун ходимларга керакли тренинглари тайинланганми? • Тренинглари барча керакли ходимларни қамраб оладими? • Реинжиниринг қилинган давлат хизматини ишга тушириш бўйича тренинг ўз вақтида ташкил этилганми?

Ваколатлар белгиланиб, керакли ходимлар ишга олинганидан сўнг, ўқитиш механизми жорий қилиниши ва унинг ишлаши таъминланиши муҳим аҳамиятга эга. Хизмат кўрсатишнинг янги модели ишлаб чиқариш муҳитига киритилиши сабабли, давлат хизматларини кўрсатувчи ҳар бир ходим ўз вазифаларини ТО-ВЕ харитаси асосида амалга ошириш учун тегишли билим ва кўникмаларга эга бўлиши лозим.

Ходимлар ўзларининг тўғридан-тўғри вазифаларини бажариши учун юқори иш малакаси даражасига эга бўлишлари лозим, аммо бошқа ҳамкасблари томонидан бажариладиган жараёнлар учун, улар ҳеч бўлмаганда, қуйидаги диаграммада кўрсатилган билим даражасига эришишлари керак.



Бу, хизматларни кўрсатишнинг янги ТО-ВЕ модели бўйича тренинглар бир неча малака даражаларини ўз ичига олиши кераклигини англатади:

- **хабардорликни ошириш**, бу ерда ходимлар ўзгартирилган хизматлар кўрсатиш тўғрисида умумий маълумотлар билан танишадилар. Бу хизмат кўрсатувчининг барча ходимлари учун тааллуқли. Маълумотлар мунтазам йиғилишларда, ташкилотнинг ички веб-сайтида ва бошқа манбаларда тизимли маълумотлар кўринишида тарқатилиши мумкин;
- **билимлар**. Ходимлар хизматларни тақдим этиш бўйича чуқур ноу-хаулар ҳақидаги билимлар (масалан, жараён ўзгариши, масъул шахслар, янги АТ тизимлари ва бошқалар). Бу даража маълум бир давлат хизматини кўрсатиш билан шуғулланадиган барча ходимлар учун тааллуқли. Бу даража ўқув семинари ёки маъруза туридаги тренинг ўтказилишини талаб қилади;
- **кўникмалар**. Хизмат кўрсатиш бўйича тўғридан-тўғри мажбуриятларни бажариш учун операцион кўникмалар тушунилади. Ушбу даража ходимларнинг хизмат кўрсатишдаги бевосита мажбуриятлари билан боғлиқ. Ўқитиш усули интерактив семинар бўлиши мумкин, лекин бу даражадаги малакадан бошлаб, зарур ўқув усули сифатида, иш жойидаги машғулотлар ҳам таклиф этилади;

- **бажариш қобилиятининг даражаси** нафақат кўникмаларни мустақил қўллашни, балки вазифаларни бажаришда хизмат кўрсатишнинг барча тартибга солиш жараёнига риоя қилишни талаб қилади. Кўникмаларни эгаллашдан ташқари, бу даража доимий равишда тўғри қўлланилишини талаб қилади ва фақат тажриба эвазига эришилади.

Тренинг ташкил этилиши ва ўтказилиши мантиқий ҳаракатлар кетма-кетлигида амалга оширилади. Ўқув машғулотларини бошлашдан олдин маълум бир малакага эга бўлишни талаб қиладиган мақсадли гуруҳлар ва ундаги қатнашчилар сони аниқланиши керак. Улар асосида машғулотлар сонини аниқлаш мумкин бўлади. Трансформация қилинган давлат хизматларини кўрсатишни бошлаш вақтида жалб қилинган ходимлар учун барча тренинглар якунланиши керак.

Оддий ўқув (тренинг) цикли
Тренинг мақсадли гуруҳлари ва уларнинг эҳтиёжларини аниқлаш
Асосий тренерларни танлаш
ТО-ВЕ харитаси ва мақсадли гуруҳларнинг эҳтиёжлари асосида ўқув дастурларини ишлаб чиқиш
Тренерларни тайёрлаш ва ўқув дастурларини синовдан ўтказиш
Зарур деб топилганда, ўқув дастурларини мослаштириш
Тренинг иштирокчиларини танлаш
Тренингларни ўтказиш
Агар керак бўлса, натижаларни баҳолаш ва келгуси тренинглар учун ўқув дастурларини ўзгартириш (мослаштириш)

6.3- БОСҚИЧ: РЕСУРСЛАР ЖАЛБ ҚИЛИШНИНГ ЙИЛЛИК РЕЖАСИ

Муддат	Ҳар йили
Тадбирлар	• ҳозирги мавжуд ресурсларнинг етарлилигини баҳолаш ва камчиликларни аниқлаш; • келгуси йил учун режаларни таҳлил қилиш ва қўшимча ресурсларни талаб қиладиган режаларни аниқлаш (ҳар қандай БЖР режалари ёки ишлаб чиқаришга жорий этиш бўйича режалар ва бошқалар); • молиялаштириш манбаларини ва бошқа ресурсларни аниқлаш; • ресурсларни жалб қилишнинг йиллик режасини тузиш.
Муҳим масалалар	• Ресурсларни жалб қилишнинг йиллик режаси барча турдаги ресурсларни қамраб оладими (кадрлар, ускуналар, бинолар, молия, хабардорлик)? • ТО-ВЕ харитасини ишга тушириш билан боғлиқ ресурслар борми? • Режа монетаризация қилинган қийматларни (зарур пул маблағларини) ўз ичига оладими? • Молиялаштириш манбаси аниқланганми?

Шуни таъкидлаш жоизки, БЖРни амалга ошириш AS-IS ҳолатига боғлиқ равишда ишлатилган ресурсларни ўзгартиришни талаб қилиши мумкин. Бунга ходимлар сонининг кўпайиши, операцион харажатларнинг ошиши, инфратузилма ва ускуналарнинг янгиланишига доимий сармоялар кўпайиши киради, улар қайта ташкил этиладиган давлат хизматларини кўрсатиш учун тегишли бюджетга киритилиши керак.

БЖРнинг узлуксизлик табиатини ҳисобга олган ҳолда (бу босқичлар бири-бири билан боғлиқ, кетма-кетма-кет ва узлуксиз давом этадиган жараён), бюджетлаштириш жуда мураккаб бўлиши мумкин. Ресурсларни жалб қилишнинг батафсил йиллик режаси – бу давлат хизматларини кўрсатишни такомиллаштириш билан боғлиқ барча эҳтиёжларни кўриб чиқиш ва керакли ресурсларни кўздан қочирмаслик учун қулай ечим.

6.4-БОСҚИЧ: ҚОНУНЧИЛИК БАЗАСИГА ЎЗГАРТИРИШ КИРИТИШ

Муддат	2–3 ой
Тадбирлар	• AS-IS доирасида таҳлил қилинган амалдаги қонун ҳужжатларини ТО-ВЕ доирасида ишлаб чиқилган янги таклифлар билан солиштириш ва таққослаш; • тегишли ўзгартиришлар, норматив-ҳуқуқий ҳужжатларнинг қайта таҳрирлари ва бошқа ечимларни аниқлаш; • ўзгартиришлар / қайта нашрлар лойиҳасини ишлаб чиқиш ва асосий манфаатдор томонлар билан муҳокама қилиш; • тегишли органларга тасдиқлаш учун ўзгартиришлар / қайта таҳрирларни киритиш; • манфаатдор томонлар, мижозлар ва ходимлар ўртасида янги қонуний / меъёрий талаблар тўғрисида тушунтириш ишларини олиб бориш.
Муҳим масалалар	• Таклиф этилаётган ўзгартиришлар киритилган норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ва бошқа амалдаги норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ўртасида мувофиқлик борми? • Ўзгартиришлар / қайта таҳрирлар ТО-ВЕни тўлиқ қамраб оладими ва амалдаги низом/регламентнинг бошқа қисмлари / моддалари билан боғлиқми? • Барча асосий манфаатдор томонлар қонунчиликдаги ўзгартиришларни / қайта таҳрирларни тўғри қабул қиладими?

Тегишли тартибга солишни такомиллаштириш бўйича баъзи тўғри ғоялар БЖР жараёнида пайдо бўлади, лекин ТО-ВЕ харитасидаги барча таклифлар қонунчиликка киритилиши ва кучга киришини таъминлаш учун бу масалаларни реинжинирингнинг сўнгги босқичларида тизимли равишда ҳал қилиш керак. Қўп ҳолларда қонуний ва меъёрий ҳужжатларга ўзгартиришлар киритишнинг ўзи кифоя, лекин агар БЖР катта аҳамиятга эга бўлса, баъзи тартибга солувчи қоидалар қайта таҳрир қилиниши мумкин.

ТО-ВЕ хариталарида бўлгани каби, тартибга солишни такомиллаштириш асосий манфаатдор томонлар билан маслаҳатлашган ҳолда амалга оширилиши керак. Асосий манфаатдор томонлар рўйхати кенгроқ бўлиши керак, яъни нафақат тегишли давлат хизматлари билан шуғулланувчи ташкилотлар, балки қонун ҳужжатлари талабларининг бажарилиши ва сифатини таъминлайдиган муассасалар билан ҳам маслаҳатлашиш керак. Баъзи ҳолларда қонуний / меъёрий ҳужжатлар нафақат давлат хизматларини, балки тегишли бошқа жиҳатларини ҳам қамраб олиши мумкин, шу сабабли меъёрий ҳужжат эгалари билан ҳам маслаҳатлашиш зарур бўлиши мумкин.

Бир хил ёки мантиқан яқин бўлган ҳуқуқий / меъёрий ҳужжатларни қайта-қайта ўзгартирилишини олдини олиш мақсадида, барча ТО-ВЕ ғоялари янги таҳрирга киритилишини таъминлаш учун қонунчиликни такомиллаштиришни БЖРнинг якуний босқичида амалга ошириш мақсадга мувофиқдир. Бундай такрорланишлар хабардорликни оширишни жуда қийинлаштиради.

ТО-ВЕ хариталари ва тартибга солишни такомиллаштиришнинг яна бир муҳим хусусияти – бу хабардорликни ошириш зарурати. Мижозларга қаратилган хабардорлик кампанияси хизматларнинг моддий ўзгаришлари ва тартибий ўзгартиришларни ўз ичига олиши керак. Ташкилот ходимлар ўртасида хабардорликни ошириш бўйича чоралар эса, икки йўналишни аниқ тушунтириш, уларнинг келиб чиқиши ва шаклини аниқ ажратиб бериши керак.

7-ФАЗА: НАЗОРАТ ҚИЛИШ

Мақсад	Реинжиниринг қилинган хизматлар тўғрисидаги маълумотларни мунтазам йиғиш ва унинг самарадорлиги, натижадорлиги ва таъсирига қараб ўзгартирилган хизматнинг ишлашини баҳолаш, шунингдек, таҳлилни БЖРнинг янги циклига киритиш.
---------------	--



7.1- БОСҚИЧ: ХИЗМАТ КЎРСАТИЛИШINI МОНИТОРИНГ ҚИЛИШ

Муддат	Доимий равишда
Тадбирлар	Мониторинг тизимини белгилаш, шу жумладан: • мониторинг элементлари / кўрсаткичлари; • маълумотларни йиғиш манбалари; • маълумотларни йиғиш воситалари; • маълумотларни йиғиш учун шаблон; • маълумотларни йиғиш учун жавобгар бўлинма; • маълумотларни йиғишнинг мунтазамлиги. Мониторинг тизимини қўллаш: • маълумотларни йиғиш; • маълумотларни текшириш; • тўпланган маълумотларнинг дастлабки таҳлилини тақдим этиш. Баҳолашга ўтиш
Муҳим масалалар	• Кўрсаткичлар БЖРдан қутилган эффектни аниқлаб олиш имконини берадими? • Кўрсаткичлар учун маълумотлар тегишли манбаларда мавжудми? • Маълумот йиғиш воситалари амалда ишламоқдами ва улар самаралими? • Ходимлар маълумотларни йиғиш бўйича ўқитилдими? • Белгиланган муддатда ахборот тайёрлаш учун маълумотлар етарли даражада ўзгарувчанми (ҳамма муддатлар учун мавжудми)?

Мониторинг хизматларнинг миқдорий ва сифатли маълумотни узлуксиз ва тизимли ишлаб чиқариш жараёнини кузатади. Мониторинг дастлабки режалар ва мақсадлардан ҳар қандай оғишларни аниқлаш ва миқдорий баҳолашга ёрдам беради, шунингдек, маълумотларни баҳолаш жараёнига тақдим этади.

Хизматларни мониторинг қилиш учун миқдорий маълумотлардан ва агар керак бўлса, сифатли маълумотлардан фойдаланган ҳолда хизматларни етказиб беришни кузатиш зарур. Мониторинг алоҳида хизмат кўрсатиш даражасида амалга оширилади, яъни асосий мониторинг кўрсаткичлари индивидуал давлат хизмати даражасидан келиб чиқади. Бироқ, умуман хизмат кўрсатишнинг самарадорлиги ва натижадорлигини баҳолаш учун, мониторинг кўрсаткичлари хизмат кўрсатувчи ташкилот, унинг тузилмалари (масалан, ФО ёки БО кўрсаткичлари), хизматлар гуруҳи (масалан, маълум бир мақсадли гуруҳга йўналтирилган хизматлар), хизмат турлари (масалан, таълим билан боғлиқ) ва ҳ.к. даражасида ҳам ўрнатилиши мумкин.

Кўрсаткичлар – мониторингнинг асосий ўлчов элементи ҳисобланади. Кўрсаткичлар хизматлар кўрсатиш мақсади ва натижаларини акс эттириши мумкин. Лекин хизмат кўрсатилган кейин уларнинг мақсадли гуруҳларга таъсирини кўрсатадиган кўрсаткичлар камроқ аниқланади. Гарчи, уларнинг чекланганлиги эътироф этилса-да, кўрсаткичлар хизмат кўрсатувчининг фаолиятини назорат қилишда муҳим элемент ҳисобланади. Кўрсаткичлар аниқ белгиланиши, хизмат / хизмат кўрсатувчи билан чамбарчас боғлиқ бўлиши, танланган ўлчов бирликлари кўрсатилиши ва улар вақти-вақти билан ўлчаниб турилиши дозим

Хизмат кўрсатиш ва ташкилот даражасида кузатилиши керак бўлган, энг кенг тарқалган кўрсаткичларга мисоллар:

Кўрсаткич	Ўлчов	Манба
Ҳажми	Транзакциялар сони	ФО маълумотлар базаси
Тезлиги	Аризани кўриб чиқиш муддати – ариза қабул қилинганидан то қарор қабул қилинишигача бўлган кун(лар) (хизматнинг хусусиятига қараб соат ёки, ҳатто дақиқа бўлиши мумкин).	ФО маълумотлар базаси
Аниқлиги	Хизмат учун сўровлари бажарилмаган мижозларнинг фоизи, %	ФО маълумотлар базаси
Мувофиқлиги	Қонунчиликда белгиланган муддатда кўриб чиқилган хизмат сўровларининг фоизи, %	БО маълумотлар базаси
Асосланиши	Аппеляция берилган шикоятлар сонини, 100%га кўпайтирилган умумий қабул қилинган қарорларнинг сонига бўлинг, %	БО маълумотлар базаси
Қониқиш	Мижозлар қониқиши, %	Мижозлар сўровномаси / ёки ФО

Хизмат кўрсатувчининг маъмурий юкини аниқлашга иқтисодий жиҳатдан самарали ёндашувни таъминлаш учун муайян мониторинг фаолияти кўрсаткичлари сони чекланган бўлиши керак. Шунинг учун, БЖР мақсади бўлган муайян ўзгаришларни кузатиш учун энг мос кўрсаткичларни кўриб чиқиш муҳим: ҳамма ҳолларда бўлгани каби, кўрсаткичлар ҳам SMART бўлиши керак.

Мониторинг маълумотлари ва уларнинг динамикасини тақдим этиш учун маълумотларни тўплашни ва йиғиш шаблонини келишиб олиш муҳим. Хизматни географик нуқтаи назардан ёки маълум мақсадли гуруҳлар (аёллар, пенсионерлар ва бошқалар) нуқтаи назаридан тушунтириш БЖРнинг муайян мақсади учун ҳам муҳим бўлиши мумкин. Муайян БЖР ҳаракатининг эҳтиёжлари ва мақсадларига асосланган маълумотларнинг тавсия этилган ўлчамлари қуйидагича:

- индикаторнинг (кўрсаткич) ҳақиқий қиймати;
- ҳудудий бирликлар бўйича тақсимланиши;
- мақсадли гуруҳ аъзолари бўйича тақсимланиши;
- индикаторнинг олдинги қиймати,
- мўлжал (KPI аниқланган).

Маълумотлар варақасини тўлдиришнинг тавсия этилган мунтазамлиги бир ойни ташкил қилиши мумкин. Бу давлат секторида ҳисобот беришнинг анъанавий даври бўлиб, хизмат кўрсатувчи зиммасига реал бўлмаган маъмурий юкни юкламайди. Алоҳида ҳолатлар бўлиши мумкин (камдан-кам сўраладиган хизматлар, мавсумий хизматлар ва ҳ.к.), бу ерда бир ой тўғри келмаслиги мумкин – бу ҳолда хизматнинг асосий хусусиятларига қараб баҳолалиши керак.

Маълумотни текшириш ҳар қандай маълумотларни йиғиш ва мониторинг қилиш жараёнида зарур қадамдир. Маълумотларнинг фақат битта манбаси мавжуд бўлганда, текшириш хизмат бошлиғи ёки ФО ёки БО томонидан қайта текшириш амалга оширилиши мумкин. Баъзи ҳолларда, текшириш анча мураккаб бўлиши мумкин: хизмат кўрсатишнинг бошқа босқичлари билан ўзаро текшириш, бошқа маълумотлар базалари билан ўзаро текшириш ва ҳ.к.

Мониторинг учун масъул бўлган Ишчи гуруҳининг аъзоси маълумотларни йиғишда асосий қабул қилувчиси ҳисобланади. Кутилмаган маълумотлар олинмаса (масалан, тўсатдан ногла тушиш ёки бошқа экстремал натижалар) Ишчи гуруҳи кузатув натижаларини олдиндан таҳлил қилиши керак. Натижалар фақат маълум муддатларда тақдим этилиши мумкин (масалан: ой давомида тез-тез бўлиб ўтадиган ишчи гуруҳининг мунозаралари жараёнида, анъанавий тарзда ҳар чорақдаги қайта кўриб чиқиш давомида).

7.2- БОСҚИЧ: ХИЗМАТ КЎРСАТИЛИШНИ БАҲОЛАШ

Муддат	Мунтазам равишда
Тадбирлар	Баҳолаш тизимини аниқлаш: • баҳолаш тури; • баҳолаш шаблони; • баҳолаш ҳисоботи учун масъул бўлим; • баҳолашнинг мунтазамлиги. Баҳолаш тизимини қўллаш: • баҳолашни амалга ошириш; • манфаатдор томонлар билан баҳолаш натижаларини текшириш ва муҳокама қилиш; • баҳолаш натижаларини манфаатдор томонлар ва ҳамкорларга эълон қилиш (кенгроқ). БЖРнинг кейинги циклини таҳлил қилишга ўтиш.
Муҳим масалалар	• Баҳолашнинг йўналиши (самарадорлик, натижадорлик, таъсир) белгиланган БЖРнинг мақсадлари тўпламига мувофиқми? • БЖР эффектларини қайд этишнинг тегишли даври ўтдиими? • Баҳолаш гипотезаси БЖР мақсадини тасдиқлашни қўллаб-қувватлайдими? • Танланган баҳолаш усули гипотезани синаб кўриш имконини берадими? • Мониторинг маълумотлари танланган баҳолаш усулини амалга ошириш учун асос бўла оладими? • Баҳолаш якуний натижаларни берадими? • Баҳолаш амалий тавсиялар берадими?

Баҳолаш – бу ҳозирги кунга қадар йиғилган мониторинг маълумотлари таҳлил қилинадиган ва БЖР туфайли хизматларнинг самарадорлиги, натижадорлиги ва эришилган таъсири тўғрисида хулоса чиқариладиган жараён. Баҳолашнинг яна бир мақсади – хизматларни тақдим этишнинг такомиллаштирилган версиясини лойиҳалаштириш, шу орқали маълумотларни БЖРнинг янги циклига киритиш. Баҳолаш қуйидаги жиҳатларга қаратилиши мумкин:

- **самарадорлик:** белгиланган мақсадлар (БЖР мақсади, КРІлар ва бошқалар) қанчалик эришилганлиги даражасидир. Самарадорлик харажатлар ва воситаларни ҳисобга олмаган ҳолда аниқланади ва "тўғри иш қилиш" деган маънони англатади;
- **натижадорлик:** ресурсларни (молия, ходимлар ва бошқалар) оптимал тақсимлашга қаратилган харажатлар билан боғлиқ тадбир. Натижадорлик "ишни тўғри бажариш" жиҳатларига қаратилган;

- **таъсир:** мижозлар эҳтиёжини қондириш, аниқ мақсадли гуруҳларни қўллаб-қувватлаш, хизматларнинг иқтисодий таъсири, инновацион ечимлардан фойдаланиш ва бошқалар каби БЖРни амалга оширишнинг янада кенгроқ оқибатлари. Таъсир деганда хизмат кўрсатилгандан кейинги ҳолат, "кейинги босқич" – БЖР ўтказилишининг оқибати тушунилади.

Баҳолашнинг турли мақсадлари, асосий маълумотларни, мониторингнинг турли хил даврларида олишни талаб қилиши мумкин. Ишлаб чиқариш кўрсаткичлари орқали шаклланган самарадорлик нисбатан қисқа вақт ичида баҳоланиши мумкин. Баъзи ҳулосалар, агар мавсумийлик талаб қилинмаса, 6 ойлик қисқа мониторинг даврида чиқарилиши мумкин. Самарадорлик эса, айниқса, агар турли хил ечимлар синовдан ўтказилаётган бўлса, ечимларнинг янгиллиги ходимлар интизоми ёки мижозлар мотивациясининг омили бўлмаслиги учун узоқроқ вақт талаб қилиши мумкин. Бунда баҳолаш учун камдан-кам ҳолларда бир йилдан кам вақт керак бўлади. Таъсирни баҳолаш, одатда, мониторинг маълумотлари ёрдамида иккинчи даражали эффектларни ҳам қайд этиш лозимлиги сабабли ундан ҳам кўпроқ вақт талаб қилади.

		Ресурслардан фойдаланиш	
		Самарасиз	Самарали
Тегишли мақсадларга эришиш	Самарали	Тўғри мақсадларга эришишга интилиш, самарасиз (харажатлар юқори).	Тўғри мақсадларга эришишга интилиш, самарали (юқори рентабеллик, иқтисодий жиҳатдан самарали)
	Самарасиз	Нотўғри мақсадларга эришишга интилиш, самарасиз (керакли ва қиммат нарсани ишлаб чиқармаслик)	Нотўғри мақсадларга эришишга интилиш, лекин самарали (керак бўлган нарсани ишлаб чиқармайди, лекин арзон)

Манбаи: www.insightsquared.com

Ҳар хил турдаги самарадорлик таърифлари мавжуд ва уларнинг кўпчилиги давлат хизматларини кўрсатишда қўлланилиши мумкин. БЖРнинг турли мақсадлари мониторинг ва баҳолаш жараёнларида самарадорлик бўйича турли қарашларни талаб қилиши мумкин.

Самарадорлик турларининг баъзи таърифлари

1. Техник самарадорлик. Кириш (input) (масалан, хизмат ойналари сони) чиқишга қанчалик яхши айлантирилганлигини ўлчови (output) (масалан, тақдим этилган хизмат сўровларининг сони). Чиқишлар сонининг киришлар сонига нисбати каби ўлчанади.
2. Самарадорлик / ишлаб чиқариш самарадорлиги. Кириш қийматининг (масалан, иш ҳақи ва асбоб-ускуналар харажатлари) чиқиш қийматига қанчалик яхши айлантирилганлигининг ўлчови (агар хизматлар пуллик бўлса, пуллик хизматлар ҳақи каби). Чиқиш қийматининг кириш қийматига нисбати каби ўлчанади. Самарадорлик (ишлаб чиқариш самарадорлиги) умумий ёки кўп омилли маҳсулдорликнинг ўлчаш элементи бўлиб, асосан фойда олиш учун мўлжалланган муҳитда қўлланилади.
3. Тақсимлаш самарадорлиги. Аҳолининг хоҳиш-истакларига жавоб берадиган ишлаб чиқариш учун мавжуд ресурслар қанчалик яхши тақсимланганлигининг ўлчови. Соф фойданинг ўзгариши сифатида ўлчанади (кенг маънода, масалан, миқдорларнинг қониқиши). Тақсимлаш самарадорлиги атамаси баъзида, умумий иқтисодий самарадорлик концепциясига тенглаштирадиган даражада таърифланади.
4. Динамик самарадорлик. Вақт ўтиши билан аҳолининг ҳозирги ва келажақтаги хоҳиш-истакларини қондириш учун ресурсларнинг қанчалик тўғри тақсимланишининг ўлчови. Бу, айниқса, мавсумий хизматлар кўрсатиш жараёнида фойдалидир, масалан, май-июнь ойларида таълим дипломини тасдиқлашда ёки июль-августда ойларида виза сўровлари пайтида.
5. Иқтисодий самарадорлик. Соф фойда ошиши ўлчови: ишлаб чиқариш, тақсимлаш ва динамик самарадорликни ўз ичига олади. Иқтисодий самарадорлик шуниси билан ажралиб турадики, бошқа ҳеч қандай самарадорлик, иқтисодий самарадорлик каби, юқори фойда келтира олмайди. Бу ёндашув кенг қўлланми инфратузилма лойиҳалари учун ажратилган барча самарадорлик турларини чуқур таҳлил қилишни талаб қилади.
6. Дастур ёки хизматнинг самарадорлиги. Дастур ёки хизмат натижалари, мазкур дастур ёки хизматнинг белгиланган мақсадларига (керакли натижаларга) қанчалик эришганлигини ўлчайди ва энг аънавий кўрсаткич ҳисобланади. (Эътибор беринг, натижадорлик, одатда, мутлақ қиймат, самарадорлик эса одатда нисбий қийматдир!)
7. Харажат натижадорлиги. Белгиланган натижага эришиш учун ёки маҳсулот ишлаб чиқариш мақсадида сарфланган ресурслар харажатлари қанчалик минималлаштирилганлиги даражаси ўлчови. Харажат натижадорлиги бир хил ёки жуда ўхшаш эффектни ишлаб чиқаришнинг муқобил усуллари харажатларини таққослашни ўз ичига олади; ёки, бир хил ёки жуда ўхшаш нархга эга бўлган муқобил усуллар таъсирини таққослайди. Бу усул, агар бир хил ёки жуда ўхшаш маҳсулот (натижа, эффект)ларни ишлаб чиқариш учун энг паст харажат қилинса, иқтисодий жиҳатдан самарали ҳисобланади. Лекин бу албатта соф фойда келтиради дегани эмас.

Мазкур манба асосида қайта ишланган: <https://www.pc.gov.au/research>

Баҳолаш методологияси мавжуд маълумотларнинг хилма-хиллигига, баҳолаш учун ажратилган манбаларга, мавжуд эҳтиёжларга ва бошқаларга қараб, оддийдан мураккабликка қараб ўзгариб боради.

Барча методологиялар миқдорий ва сифатли тадқиқот стратегияларига кўра гуруҳланиши мумкин. Давлат сиёсатини бошқаришда миқдорий

методологияларга устунлик берилади, чунки улар камроқ ноаниқ натижалар беради ва уларни такрорлаш осонроқ кечади.

Қуйидаги жадвалда иккала стратегиянинг мақсади, фокуси, усуллари, услублари ва афзалликлари орасидаги асосий фарқлар келтирилган.

Мақсад	Миқдор стратегиялари	Сифат стратегиялари
Диққат- эътибор (фокус)	• ижтимоий ҳодисанинг қанчалик кенг тарқалганлигини тасвирлаш; • ўзгаришларни олдиндан билиш ва қонуниятларни аниқлаш	• ижтимоий ҳодисаларни чуқурроқ ўрганишни таъминлаш; • тадқиқот жараёни ўзгаришларни тушуниш ва осонлаштириш учун фойдалидир
Услублар	• ташқи кузатувчининг тадқиқот ҳолатига бўлган нуқтаи назарини ифодалайди; • фаразларни аниқ маълумотлар билан йўқ қилишга ҳаракат	• вазият ҳақидаги инсайдер нуқтаи назарини ифодалайди • юқоридан-пастга кўра, кўпроқ пастдан-юқорига
Усуллар	• ўзгарувчилар ҳақида "қайси", "нима" ёки "қай даражада" саволлари + фикр, хулосаларини сўраш; • вақт давомийлигида демо-график ўзгаришлар даражасини баҳолаш. Структуравий омиллар асосида статистик маълумотларни олиш	• таҳлилий феълларни қўшган ҳолда "нима учун?" ва "қандай?" саволларини бериш; • одамларнинг ўзини тутишини очиш/аниқлаш учун уларнинг хулқ-атвори, муносабати, мотивацияси ва идрокини ўрганиш
Афзалликлари	• олдиндан ўрнатилган такрорланувчи услуга амал қилади; • кенг танловни ўз ичига олади	• мослашувчан ва маълумотни аниқлаш учун текшириш имконини беради; • кичик мисол учун ўринли
Benefits	• миқдорий ва аҳоли учун репрезентатив; • қисқа вақт ичида аҳолининг кўп қисмини қамраб олиши мумкинлиги; • фактларни аниқлаш ва фаразларни текшириш учун қулай	• маълумотлар кўпроқ ички ҳақиқийликка эга; • асосли назарияни очиб беради; • инсон муносабати ва хулқ-атворини тушунтириб бериш учун қулай восита

Давлат сиёсатини баҳолаш ҳақида батафсил маълумотни <http://web.UNDP.org/evaluation> сайтида ва тараққиёт бўйича халқаро ҳамкорларнинг бошқа манбаларида топишингиз мумкин.

7.3-БОСҚИЧ: МАЪЛУМОТЛАРНИ БЖР НИНГ ЯНГИ ЦИКЛИГА ЎТКАЗИШ

Муддат	Баҳолаш тугагандан сўнг
Тадбирлар	• Тавсиялар реестрини ишлаб чиқиш ва юритиш, шу жумладан баҳолаш бўйича фикр-мулоҳазаларни билдириш. • БЖРнинг кейинги даврини режалаштириш учун баҳолаш хулосалари ва тавсияларидан фойдаланиш.
Муҳим мулоҳазалар	• Тавсиялар БЖРнинг кейинги циклида осонлик билан қўлланилиши учун кодлаштирилган ва тизимлаштирилганми? • Тегишли манфаатдор томонлар ва айниқса, масъул бўлинмалар тавсияларни тушунадими ва қабул қиладими? • Ҳар бир тавсияга масъул муассаса тайинланганми? • Тавсияларни амалга ошириш учун масъул муассасаларда зарур ресурслар борми? • Кейинги БЖР цикли бўйича тавсияларнинг бажарилиши етарли даражада назорат қилинадими?

Бизнес жараёнларини реинжиниринг қилиш кетма-кет ва жонли жараён деб ҳисобланиши сабабли жараён цикли жорий этилиши керак. Ва бу цикл хизматнинг ўзи, ишлаб чиқарилиши ва етказиб берилишини қайта кўриб чиқишнинг узлуксиз жараёни бўлиши керак. БЖРнинг аввалги босқичлари амалга оширилгач, уларнинг таъсири кузатилиши ва баҳоланиши лозим, сўнгра янги ғоялар кўриб чиқилиб, БЖРнинг янги босқичига киритилиши лозим.

Бундан ташқари, тавсияларнинг тизимли қўлланилиши учун ҳам таҳлил қилиш керак. Яъни, агар алоҳида хизматнинг баҳоланиши натижасида бошқа хизматларнинг яхшиланиши учун қўлланилиши мумкин бўлган тавсиялар олинса, бу имкониятдан дарҳол, бошқа хизматлар бўйича шунга ўхшаш симметрик тавсияларни кутиб ўтирмасдан, фойдаланиш лозим.

Баҳолаш натижасида тавсияларни олгач, тавсиялар реестрини ёки тавсияларни амалга ошириш режасини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ. Тавсияларни амалга ошириш режаси – тавсияларни белгилайдиган, шунингдек, масъул муассасалар ёки бўлинмаларга тавсияларни амалга ошириш учун мавжуд ёки ажратилган ресурсларни, муваффақият кўрсаткичларини ва муддатларини белгилайдиган ёки ўзгартирадиган ҳужжат. Мазкур режа алоҳида кузатиб борилиши керак, акс ҳолда, у БЖР мониторингининг янги циклига қўшилиб кетиши мумкин.



ИЛОВАЛАР

1-ИЛОВА: AS-IS ВА TO-BE ТАҲЛИЛИ УЧУН ШАБЛОН

ЧАСТЬ А

	AS-IS				Мижозлар фикри
		Ҳолати			
A1	Ариза берувчига қўйилган талаблар	Жисмоний шахс	Юридик шахс	Хизмат олиш учун қўйилган талаблар	Ариза берувчига қўйилган талаблар
		Ҳужжат / маълумот тақдим қилаётган томон			
A2	Қарор қабул қилиш учун зарур бўлган ҳужжатлар	Аризачи	Хизмат кўрсатуви	Бошқа ташкилот (муассаса номи)	Қарор қабул қилиш учун зарур бўлган ҳужжатлар
	1. Номи				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
	6.				
	7.				
	8.				
	9.				
	10.				
A3	Ариза берувчи учун шаблонлар				Аризачи учун шаблонлар
	1. Номи				
	2.				
	3.				
A4	Муддати	Хизмат кўрсатишнинг яқуний муддати			Муддати

Мулоҳазалар			ТО-ВЕ			
				Таклиф этилган аризачи статуси		Мувофиқлик талаблари
A1	Аризачи ким бўлиши керак?	Тегишли мувофиқлик қоидалари қандай?	Ариза берувчига қўйилган талаблар	Жисмоний шахс	Юридик шахс	
				Хужжат / маълумот тақдим қилаётган томон		
A2	Хужжат / маълумотлар керакми?	Хужжатни / маълумотларни ким топшириши керак?	Қарор қабул қилиш учун зарур бўлган хужжатлар	Аризачи	Хизмат кўрсатуви	Бошқа ташкилот (муассаса номи)
			1. Номи			
			2.			
			3.			
			4.			
			5.			
			6.			
			7.			
			8.			
			9.			
			10.			
A3	Шаблонга эҳтиёж борми?	Қандай маълумотларни соддалаштириш мумкин?	Аризачи учун шаблонлар			
			1. Номи			
			2.			
			3.			
A4	Хизмат қанча муддатга мўлжалланган?	Жараён ва ресурслар таҳлилидан қандай хулосалар чиқариш мумкин?	Муддати	Хизмат кўрсатишнинг якуний муддати		

ЧАСТЬ В

	AS-IS								Мижозлар фикри
		Хизмат кўрсатишнинг барча мавжуд каналларини аниқланг (меъёрий-ҳуқуқий базада назарда тутилган ва амалда ишлаётган)							
		ДХМ	Ягона дарча (ДХМдан ташқари)	мобиль автобус	Колл-марказ	Ягона электрон хизматлар портали	Интернет ёки мобиль илова	Чат-бот	Хизмат кўрсатишнинг жорий каналлари
B1	Хизмат кўрсатишнинг жорий каналлари								
		БО фазасига киришда иловалар битта иш оқимига синхронлаштирилишини аниқланг							
	Ариза киритилган каналлар:	ДХМ	Ягона дарча (ДХМдан ташқари)	мобиль автобус	Колл-марказ	Ягона электрон хизматлар портали	Интернет ёки мобиль илова	Чат-бот	Синхронизация рабочего процесса
B2	Иш оқимининг синхронизацияси								
		Барча каналларда талаблар ва жараёнлар бир хиллигини ёки баъзи каналлар афзал кўрилганлигини аниқланг							
	Ариза киритилган каналлар:	ДХМ	Ягона дарча (ДХМдан ташқари)	мобиль автобус	Колл-марказ	Ягона электрон хизматлар портали	Интернет ёки мобиль илова	Чат-бот	Иш оқимининг синхронизацияси
B3	Талабларни синхронлаштириш								
	- хизмат кўрсатилиши тезлиги								
	- керакли ҳужжатлар сони								
	- фойдаланиш осонлиги								
	- хизмат учун тўлов								

Мулоҳазалар								TO-BE								
									Барча истиқболли хизмат кўрсатиш каналларини аниқланг							
		ДХМ	Ягона дарча (ДХМдан ташқари)	мобиль автобус	Колл-марказ	Ягона электрон хизматлар портали	Интернет ёки мобиль илова	Чат-бот		ДХМ	Ягона дарча (ДХМдан ташқари)	мобиль автобус	Колл-марказ	Ягона электрон хизматлар портали	Интернет ёки мобиль илова	Чат-бот
B1	Каналга эҳтиёж борми?								Истиқболли хизмат кўрсатиш каналлари							
	Каналнинг жорий қилиниши BPR мақсадига мос келадими?															
	Каналнинг жорий этилиши хизматларга киришни яхшилайдими?															
										Қайси каналлар битта иш оқимига синхронлаштирилиши кераклигини аниқланг						
	Ариза киритилган каналлар:	ДХМ	Ягона дарча (ДХМдан ташқари)	мобиль автобус	Колл-марказ	Ягона электрон хизматлар портали	Интернет ёки мобиль илова	Чат-бот	Ариза киритилган каналлар:	ДХМ	Ягона дарча (ДХМдан ташқари)	мобиль автобус	Колл-марказ	Ягона электрон хизматлар портали	Интернет ёки мобиль илова	Чат-бот
B2	Иш оқимларини синхронлаштирмаслик учун асос борми?								Иш оқимининг синхронизацияси							
										Қайси каналлар учун талабларни синхронлаштириш кераклигини аниқланг						
	Ариза киритилган каналлар:	ДХМ	Ягона дарча (ДХМдан ташқари)	мобиль автобус	Колл-марказ	Ягона электрон хизматлар портали	Интернет ёки мобиль илова	Чат-бот	Ариза киритилган каналлар:	ДХМ	Ягона дарча (ДХМдан ташқари)	мобиль автобус	Колл-марказ	Ягона электрон хизматлар портали	Интернет ёки мобиль илова	Чат-бот
B3	Шартларни синхронлаш-тирмаслик учун асос борми?								Талабларни синхронлаш-тириш							
	- хизмат кўрсатилиши тезлиги								- хизмат кўрсатилиши тезлиги							
	- керакли ҳужжатлар сони								- керакли ҳужжатлар сони							
	- фойдаланиш осонлиги								- фойдаланиш осонлиги							
	- хизмат учун тўлов								- хизмат учун тўлов							

ЧАСТЬ С

AS-IS				Мижозлар фикри	Мулоҳазалар
		ФО функцияларини бажарувчи муассаса ва унинг тузилишини кўрсатиш			
C1	ФО тузилиши:			ФО тузилиши:	ФО тузилиши:
	- ташкилот номи				- ташкилот номи
	- тузилманинг номи				- тузилманинг номи
		Хизмат кўрсатиш учун ФОларнинг умумий сонини кўрсатиш	ФОни жойлаштириш принциплари		
C2	ФОлар сони:			ФОлар сони:	ФОлар сони:
	- Ташкилот А				- Ташкилот А
	- Ташкилот В				- Ташкилот В
	- ...				- ...
		ФОдаги аризалар сони			
		Йил №-1	Йил №-2		Ҳажмдаги тенденциялар BPRга таъсир қилиши мумкинми?
C3	Аризалар сони			Аризалар сони	
	Худудий бўлинмалар бўйича тақсимланг:				
	...				
	Хизмат кўрсатиш каналлари бўйича тақсимланг				
	...				
		ФОдаги аризалар сони			Инсон ресурслари сони хизмат кўрсатишда қийинчилик туғдирадими?
		Йил №-1	Йил №-2		
C4	Аризалар сони			Инсон ресурслари	
	Худудий бўлинмалар бўйича тақсимланг:				
	...				
	Хизмат кўрсатиш каналлари бўйича тақсимланг				
	...				
		Максимал ажратилган вақт			
C5	ФОдаги жараёнлар ва босқичлар:			ФОдаги жараёнлар ва босқичлар:	ФОдаги жараёнлар ва босқичлар:
	- маслаҳатлашув,				- маслаҳатлашув,
	- аризани текшириш,				- аризани текшириш,
	- аризани тўлдириш,				- аризани тўлдириш,
	- ҳужжатларни сканерлаш,				- ҳужжатларни сканерлаш,
	- БО тузилмасига юбориш,				- БО тузилмасига юбориш,
	- қарорни миждоз учун юбориш/айлантириш,				- қарорни миждоз учун юбориш/айлантириш,
	- ...				- ...
	- ...				- ...
		Мавжудлигини аниқланг			
C6	Мижозга йўналтирилган ФО хусусиятлари:			Мижозга йўналтирилган ФО хусусиятлари:	Мижозга йўналтирилган ФО хусусиятлари:
	- Хизмат тўғрисидаги маълумотлар (деворларда плакатлар, варақалар, марказ маслаҳатчилари),				- Хизмат тўғрисидаги маълумотлар (деворларда плакатлар, варақалар, марказ маслаҳатчилари),
	- Хизмат кўрсатиш марказларида электрон навбатни ташкил қилувчи органиайзер,				- Хизмат кўрсатиш марказларида электрон навбатни ташкил қилувчи органиайзер,
	- Навбатни ташкил қилиш имкониятлари (онлайн ёки колл-маркази орқали вақт оралигини брон қилиш),				- Навбатни ташкил қилиш имкониятлари (онлайн ёки колл-маркази орқали вақт оралигини брон қилиш),
	- Хизматни баҳолаш вариантлари (чиқиш сўровлари, автоматик баҳолаш, хизматдан кейинги қўнғироқлар ва ҳқ)				- Хизматни баҳолаш вариантлари (чиқиш сўровлари, автоматик баҳолаш, хизматдан кейинги қўнғироқлар ва ҳқ)
		Мавжудлигини аниқланг			
C7	Ускуналар:			Ускуналар	Ускуналар:
	- Компьютерлар				- Компьютерлар
	- Сканерлар				- Сканерлар
	- Ўзининг онлайн АТ тизими ва маълумотлар базаси				- Ўзининг онлайн АТ тизими ва маълумотлар базаси
	- Бошқа бўлинмаларнинг онлайн АТ тизимлари ва маълумотлар базаси				- Бошқа бўлинмаларнинг онлайн АТ тизими ва маълумотлар базаси
	- ...				- ...

	ФО БОдан алоҳида тузилмами?	ФОнинг ДХМга ўтиши муҳимми?	ТО-ВЕ	ТО-ВЕ учун ФО функцияларини бажарувчи муассаса ва унинг тузилмасини кўрсатинг		
C1			ФО тузилиши:			
			- ташкилот номи			
			- тузилманинг номи			
	Хизмат кўрсатиш ФОлар сонини кўпайтириш / камайтиришга эҳтиёж борми?			Хизмат кўрсатиш учун ФОларнинг умумий сонини кўрсатинг	ФОни жойлаштириш принципи	
C2			ФОлар сони:			
			- Ташкилот А			
	Мумкин бўлса, хизмат кўрсатишнинг қайси хусусиятлари?					
C3			Аризалар сони			
			Худудий бўлинмалар бўйича тақсимланг:			
			...			
			Хизмат кўрсатиш каналлари бўйича тақсимланг			
			...			
	Вазият худудий жиҳатдан мутаносибми?					
				ФОда хизмат кўрсатишда тўлиқ ставкада ишловчилар ходимлар истикболи		
				Йил №	Йил №+1	Йил №+2
C4			Инсон ресурслари			
			Худудий бўлинмалар бўйича тақсимланг:			
			...			
	Жараён / босқичга қиймат қўшилганми?					
	Ҳа	Йўқ				
C5				Жараёнлар ва босқичлар учун қолган максимал вақт		
			ФОдаги жараёнлар ва босқичлар:			
			- маслаҳатлашув,			
			- аризани текшириш,			
			- аризани тўлдириш,			
			- ҳужжатларни сканерлаш,			
			- БО тузилмасига юбориш,			
			- қарорни мижоз учун юбориш/айлантириш,			
			- ...			
			- ...			
	Жорий этилиши учун асос борми?	Жорий этилиши BPR мақсадини қўллаб-қувватлайдими?		ТО-ВЕда функционал бўлиши учун ФОга керакли хусусиятлари		
C6			Мижозга йўналтирилган ФО хусусиятлари:			
			- Хизмат тўғрисидаги маълумотлар (деворларда плакатлар, варақалар, марказ маслаҳатчилари),			
			- Хизмат кўрсатиш марказларида электрон навбатни ташкил қилувчи органайзер,			
			- Навбатни ташкил қилиш имкониятлари (онлайн ёки колл-маркази орқали вақт оралиғини брон қилиш),			
			- Хизматни баҳолаш вариантлари (чиқиш суровлари, автоматик баҳолаш, хизматдан кейинги кўнғироқлар ва ҳ.к.)			
	ТО-ВЕ учун ускуналар етарлими?	Қандай ускуналар етишмаяпти?		ТО-ВЕда функционал бўлиши учун ФОга керакли ускуналар		
C7			Ускуналар:			
			- Компьютерлар			
			- Сканерлар			
			- Ўзининг онлайн АТ тизими ва маълумотлар базаси			
			- Бошқа органларнинг онлайн АТ тизими ва маълумотлар базаси			
			- ...			

ЧАСТЬ D

	AS-IS				Мижозлар фикри	Мулоҳазалар
		БО функцияларини бажарувчи муассаса ва унинг тузилишини кўрсатинг				
D1	БО тузилиши:				БО тузилиши	БО тузилиши:
	- Ташкилот номи					- Ташкилот номи
	- Тузилма номи					- Тузилма номи
		Хизмат кўрсатиш учун БОларнинг умумий сонини кўрсатинг	БОни жойлаштириш принциплари			
D2	БОлар сони				БОлар сони	БОлар сони
	- Ташкилот А					- Ташкилот А
	- Ташкилот В					- Ташкилот В
	- ...					- ...
		БОдаги аризалар сони				
		Йил №-1	Йил №-2	Йил №-3		Ҳажмдаги тенденциялар BPRга таъсир қилиши мумкинми?
D3	Аризалар сони				Аризалар сони	
	Ҳудудий бўлинмалар бўйича тақсимланг:					
	...					
	Хизмат кўрсатиш каналлари бўйича тақсимланг					
	...					
		БОда хизмат кўрсатиш тўлиқ ставкада ишлайдиган ходимлар				Инсон ресурслари сони хизмат кўрсатишда қийинчилик туғдирадимиз?
		Йил №-1	Йил №-2	Йил №-3		
D4	Инсон ресурслари				Инсон ресурслари	
	Ҳудудий бўлинмалар бўйича тақсимланг:					
	...					
		Максимал ажратилган вақт				

[illegible]

ЧАСТЬ D

D5	БОдаги жараёнлар ва босқичлар:				БОдаги жараёнлар ва босқичлар:	БОдаги жараёнлар ва босқичлар:
	- ариза кўриб чиқиши,					- ариза кўриб чиқиши,
	- тақдим этилган ҳужжат кўриб чиқиши,					- тақдим этилган ҳужжат кўриб чиқиши,
	- АТ тизимидан маълумотлар сўралиши,					- АТ тизимидан маълумотлар сўралиши,
	- маълумотлар текширилиши,					- маълумотлар текширилиши,
	- қарор қабул қилиниши,					- қарор қабул қилиниши,
	- қарор лойиҳаси тайёрланиши,					- қарор лойиҳаси тайёрланиши,
	"- қарор текширилиши, "					"- қарор текширилиши, "
	"- қарор имзоланиши, "					"- қарор имзоланиши, "
	- ...					- ...
	- ...					- ...
D6	Хизмат кўрсатишга жалб қилинган бошқа ташкилотлар	Ташкилот А	Ташкилот В	Ташкилот С	Хизмат кўрсатишга жалб қилинган бошқа ташкилотлар	Хизмат кўрсатишга жалб қилинган бошқа ташкилотлар
	Номи					Ташкилот А
	Хизмат кўрсатишдаги роли / функцияси					Ташкилот В
	Маълумот / ахборот алмашиш усули					Ташкилот С
	Маълумот / ахборот алмашиш мунтазамлиги					
	Ўзаро фаолият протоколлари					
D7	Қарорни имзолайдиган шахс				Қарорни имзолайдиган шахс	"4 кўзли" тамойилга риоя қилинадими?
	- Қарорни имзолайдиган шахснинг лавозими					
		Мавжудлигини аниқланг				
D8	Ускуналар:				Ускуналар	Ускуналар:
	- Компьютерлар					- Компьютерлар
	- Сканерлар					- Сканерлар
	- Ўзининг онлайн АТ тизими ва маълумотлар базаси					- Ўзининг онлайн АТ тизими ва маълумотлар базаси
	- Бошқа бўлинмаларнинг онлайн АТ тизимлари ва маълумотлар базаси					- Бошқа бўлинмаларнинг онлайн АТ тизимлари ва маълумотлар базаси
	- ...					- ...

[illegible]

ЧАСТЬ Е

AS-IS						Мижозлар фикри
		Маълумотлар мавжудми?	Маълумот қаерда мавжуд?	Маълумот ростми?	Маълумот аниқми?	
E1	Умумий жараённинг аниқлиги					Умумий жараённинг аниқлиги
	- Ариза берувчига қўйиладиган талаблар ва керакли ҳужжатлар,					
	- ФО жойлашуви,					
	- Хизматни сўрашнинг бошқа вариантлари (агар ФО бўлмаса),					
	- БО муассасаси,					
	- Қарорни етказиш усули,					
	- Хизмат кўрсатиш муддати,					
	- Апелляция муассасаси ва муддатлари,					
		ФО функциялари БОдан бошқа тузилма томонидан бажариладими?				ФО ва БО ажратилиши
E2	ФО ва БО ажратилиши					
		Ҳа / Йўқ				
E3	Тўловлар					Тўловлар
	- Хизмат нархи қанча?					
	- Хизмат нархларида фарқ борми?					
	- Тўловлар аризаچига маълумми ва хабар бериладими?					
	- Тўловлар умумий принциплар асосида ҳисобланадими?					
	- Чегирмалар аризаچига маълумми ва ижтимоий ёки бошқа сиёсат билан асослантирилганми?					
		Қарор қабул қилиш жараёнида БО оператори (лар) мижозга номаълумми?				Аноним БО оператори
E4	Аноним БО оператори					
		Гуруҳларга тегишли мавжуд КРЛларни курсатинг				
E5	КРЛлар қуйидагиларга боғлиқ:					КРЛлар
	- Жараённинг хусусиятлари,					
	- Жараён оқимининг мувофиқлиги,					
	- Жараён боқичларининг олдиндан белгиланган параметрларга мувофиқлиги,					
	- Хизмат кўрсатишда иштирок этаётган ходимларнинг ҳамкорлигини қондириш ва баҳолаш,					
	- Хизмат кўрсатиш сифати кўрсаткичлари,					
	- Хизмат кўрсатиш имкониятлари кўрсаткичлари,					

	Мулоҳазалар		
		Қандай яхшилланишлар керак?	
E1	Умумий жараённинг аниқлиги - Ариза берувчига қўйиладиган талаблар ва керакли ҳужжатлар, - ФОлар жойлашуви, - Хизматни сўрашнинг бошқа вариантлари (агар ФО бўлмаса), - БО муассасаси, - Қарорни етказиб бериш усули, - Хизмат кўрсатиш муддати, - Апелляция муассасаси ва муддатлари		
		ФО функцияларини БО функциясидан ажратишнинг ҳолати борми?	
E2	ФО ва БО ажратилиши		
		Ҳа бўлса, хизмат кўрсатишнинг қайси хусусиятларини?	
E3	Тўлов		
	Қайси каналлар орқали ариза берувчи ўз аризасини кўриб чиқадиган БО оператори ҳақида маълумот олиши мумкин?		
E4			
		KPI SMART аниқланганми?	Янги KPI таклиф қилиш керакми?
E5	Қуйидагиларга нисбатан KPIлар: - Жараённинг хусусиятлари, - Жараён оқимининг мувофиқлиги, - Жараён босқичларининг олдиндан белгиланган параметрларга мувофиқлиги, - Хизмат кўрсатишда иштирок этаётган ходимларнинг ҳамкорлигини қондириш ва баҳолаш, - Хизмат кўрсатиш сифат кўрсаткичлари, - Хизмат кўрсатиш имкониятлари кўрсаткичлари		

ТО-ВЕ			
	ТО-ВЕ учун БО функцияларини бажарувчи муассаса ва унинг тузилмасини кўрсатиш		
БО тузилиши:			
- ташкилот номи			
- тузилма номи			
	Хизмат кўрсатиш учун БОларнинг умумий сонини кўрсатиш	БОни жойлаштириш принципи	
БОлар сони:			
	БОдаги истиқболли аризалар сони		
	Йил №	Йил №+1	Йил №+2
Аризалар сони			
Ҳудудий бўлинмалар бўйича тақсимланг:			
...			
Хизмат кўрсатиш каналлари бўйича тақсимланг			
...			
	БО операторини анонимлаштириш учун жорий қилинадиган воситалар		
Аноним БО оператори			
	KPI гуруҳига нисбатан таклиф қилинган KPI		
Қуйидагиларга нисбатан KPIлар:			
- Жараённинг хусусиятлари,			
- Жараён оқимининг мувофиқлиги,			
- Жараён босқичларининг олдиндан белгиланган параметрларга мувофиқлиги,			
- Хизмат кўрсатишда иштирок этаётган ходимларнинг ҳамкорлигини қондириш ва баҳолаш,			
- Хизмат кўрсатиш сифат кўрсаткичлари,			
- Хизмат кўрсатиш имкониятлари кўрсаткичлари			

ЧАСТЬ Е

AS-IS					
		Маълумотлар мавжудми?	Маълумот қаерда мавжуд?	Маълумот ростми?	Маълумот аниқми?
E1	Умумий жараённинг аниқлиги				
	- Ариза берувчига қўйиладиган талаблар ва керакли ҳужжатлар,				
	- ФО жойлашуви,				
	- Хизматни сўрашнинг бошқа вариантлари (агар ФО бўлмаса),				
	- БО муассасаси,				
	- Қарорни етказиш усали,				
	- Хизмат кўрсатиш муддати,				
	- Апелляция муассасаси ва муддатлари,				
		ФО функциялари БОдан бошқа тузилма томонидан бажариладими?			
E2	ФО ва БО ажратилиши				
		Ҳа / Йўқ			
E3	Тўловлар				
	- Хизмат нархи қанча?				
	- Хизмат нархларида фарқ борми?				
	- Тўловлар аризачига маълумми ва хабар бериладими?				
	- Тўловлар умумий принциплар асосида ҳисобланадими?				
	- Чегирмалар аризачига маълумми ва ижтимоий ёки бошқа сиёсат билан асослантирилганми?				
		Қарор қабул қилиш жараёнида БО оператори (лар) мижозга номаълумми?			
E4	Аноним БО оператори				
		Гуруҳларга тегишли мавжуд КРЛарни кўрсатиш			
E5	КРЛлар қуйидагиларга боғлиқ:				
	- Жараённинг хусусиятлари,				
	- Жараён оқимининг мувофиқлиги,				
	- Жараён босқичларининг олдидан белгиланган параметрларга мувофиқлиги,				
	- Хизмат кўрсатишда иштирок этаётган ходимларнинг ҳамкорлигини қондириш ва баҳолаш,				
	- Хизмат кўрсатиш сифати кўрсаткичлари,				
	- Хизмат кўрсатиш имкониятлари кўрсаткичлари,				

	Мижозлар фикри	Мулоҳазалар		
			Қандай яхшиланишлар керак?	
E1	Умумий жараённинг аниқлиги	Умумий жараённинг аниқлиги - Ариза берувчига қўйиладиган талаблар ва керакли ҳужжатлар, - ФОлар жойлашуви, - Хизматни сўрашнинг бошқа вариантлари (агар ФО бўлмаса), - БО муассасаси, - Қарорни етказиб бериш усули, - Хизмат кўрсатиш муддати, - Апелляция муассасаси ва муддатлари		
	ФО ва БО ажратилиши		ФО функцияларини БО функциясидан ажратишнинг ҳожати борми?	
E2		ФО ва БО ажратилиши		
			Ҳа бўлса, хизмат кўрсатишнинг қайси хусусиятларини?	
E3	Тўловлар	Тўлов		
	Аноним БО оператори	Қайси каналлар орқали ариза берувчи ўз аризасини кўриб чиқадиган БО оператори ҳақида маълумот олиши мумкин?		
E4			KPI SMART аниқланганми?	Янги KPI таклиф қилиш керакми?
E5	KPIлар	Қуйидагиларга нисбатан KPIлар: - Жараённинг хусусиятлари, - Жараён оқимининг мувофиқлиги, - Жараён босқичларининг олдиндан белгиланган параметрларга мувофиқлиги, - Хизмат кўрсатишда иштирок этаётган ходимларнинг ҳамкорлигини қондириш ва баҳолаш, - Хизмат кўрсатиш сифат кўрсаткичлари, - Хизмат кўрсатиш имкониятлари кўрсаткичлари		

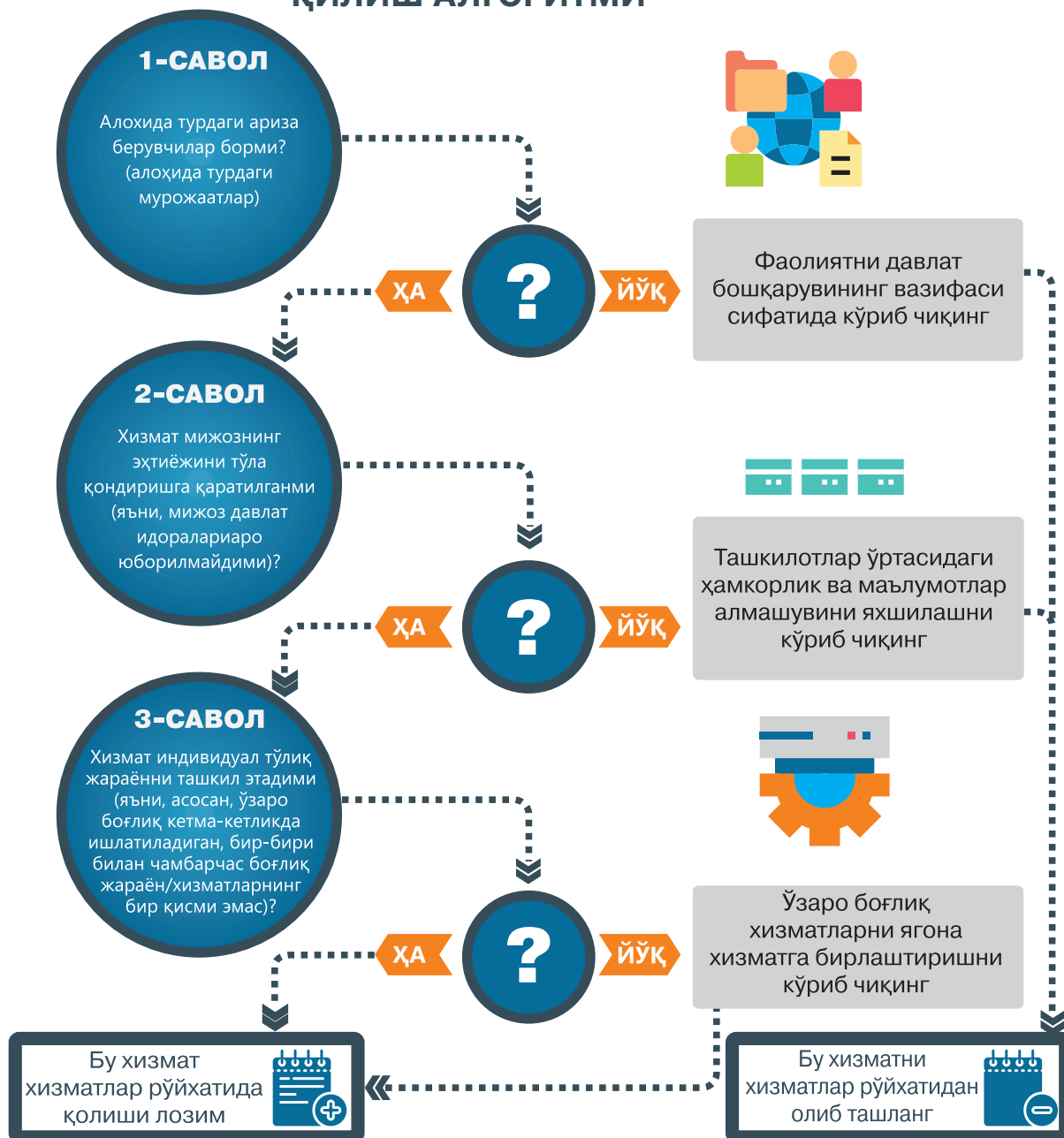
ТО-ВЕ	ТО-ВЕ учун БО функцияларини бажарувчи муассаса ва унинг тузилмасини кўрсатиш		
БО тузилиши:			
- ташкилот номи			
- тузилма номи			
	Хизмат кўрсатиш учун БОларнинг умумий сони	БОни жойлаштириш принципи	
БОлар сони:			
	Предполагаемое количество заявок в БО		
	БОдаги истиқболли аризалар сони		
	Йил №	Йил №+1	Йил №+2
Аризалар сони			
Худудий бўлинмалар бўйича тақсимланг.			
...			
Хизмат кўрсатиш каналлари бўйича тақсимланг			
...			
	БО операторини анонимлаштириш учун жорий қилинадиган воситалар		
Аноним БО оператори			
	KPI гуруҳига нисбатан таклиф қилинган KPI		
Қуйидагиларга нисбатан KPIлар:			
- Жараённинг хусусиятлари,			
- Жараён оқимининг мувофиқлиги,			
- Жараён босқичларининг олдиндан белгиланган параметрларга мувофиқлиги,			
- Хизмат кўрсатишда иштирок этаётган ходимларнинг ҳамкорлигини қондириш ва баҳолаш,,			
- Хизмат кўрсатиш сифат кўрсаткичлари,			
- Хизмат кўрсатиш имкониятлари кўрсаткичлари			

ЧАСТЬ F

	AS-IS				Мижозлар фикри
		Маълумотга эга ташкилот	Давлат муассасаларида мавжуд бўлган ва хизматлар кўрсатиш учун зарур бўлган ахборот / маълумотлар рақамлаштирилганлигини аниқланг		
F1	Рақамлаштириш				Рақамлаштириш
	- ...бўйича маълумот				
	- ...бўйича маълумот				
	- ...бўйича маълумот				
	...				
		АКТ хизматининг қайси компонентлари мавжудлигини аниқланг			
F2	АКТ хизматининг компонентлари				АКТ хизматининг компонентлари:
	- интернетдан фойдаланиш ва интернет орқали олинган маълумотлар;				
	- Онлайн ариза;				
	- БОда электрон жараёнлар;				
	- Хизматни онлайн кузатиб бориш;				
	- Умумлаштирилган маълумотлар базаси улуши;				
	- Онлайн тўлов;				
	...				
		...бўйича маълумот	...бўйича маълумот	... б ў й и ч а маълумот	
F3	Фойдаланилган технология				Фойдаланилган технология
	- Жихозлар сони етарлими?				
	- Қандай ахборот тизимлари ишлатилади?				
	- Ушбу тизимлар қандай жараёнларни амалга оширади?				
	- Агар мавжуд бўлса, бу тизимларнинг ҳар бири ва бошқа тизимлар ўртасида қандай интеграциялар мавжуд?				
	- Ҳозир улар қайси алоқа каналларини қўллаб-қувватламоқда ёки улар орқали мавжуд ва улар бошқа қайси каналларни қўллаб-қувватлаши мумкин?				
	- Тизим рухсатсиз киришдан ва ишлатишдан (жисмоний киришни бошқариш, аутентификация ва авторизация технологиялари) қандай ҳимояланган?				
		...бўйича маълумот	...бўйича маълумот	... б ў й и ч а маълумот	
F4	Маълумотни қайта ишлаш				Фойдаланилган технология
	- Маълумотлар базаси тизими ишлатиладими ва агар шундай бўлса, қандай маълумотлар базаси технологияси қўлланилади?				
	- Ишончли ва синовдан ўтган заҳиралаш тизими (backup) борми?				
	- Тизимлар/регистрлар ўртасида хавфсиз ва тезкор ахборот алмашинуви борми?				
	- Маълумот формати (схемаси) яхши ҳужжатлаштирилганими ва доимий равишда янгиланиб туриладими?				

	Мулоҳазалар				ТО-ВЕ			
		Рақамлаштириш BPR мақсадларига эришиш учун керакми?				Рақамлаштириш учун таклиф		
F1	Рақамлаштириш				Рақамлаштириш			
	- ...бўйича маълумот				- ...бўйича маълумот			
	- ...бўйича маълумот				- ...бўйича маълумот			
	- ...бўйича маълумот				- ...бўйича маълумот			
	...				...			
		BPR мақсадларига эришиш учун хизмат компонентни киритиш керакми?				Амалдаги АКТ компонентлари учун таклиф		
F2	АКТ хизматининг компонентлари:				АКТ хизматининг компонентлари:			
	- интернетдан фойдаланиш ва интернет орқали олинган маълумотлар;				- интернетдан фойдаланиш ва интернет орқали олинган маълумотлар;			
	- Онлайн ариза;				- онлайн ариза;			
	- БОда электрон жараёнлар;				- БОда электрон жараёнлар;			
	- хизматни онлайн кузатиб бориш;				- хизматни онлайн кузатиб бориш;			
	- умумлаштирилган маълумотлар базаси улуши;				- умумлаштирилган маълумотлар базаси улуши;			
	- онлайн тўлов;				- онлайн тўлов;			
	...				...			
		BPR мақсадларига эришиш учун нимани яхшилаш керак?				Амалдаги технологиялар бўйича таклифлар		
		...бўйича маълумот	...бўйича маълумот	...бўйича маълумот		...бўйича маълумот	...бўйича маълумот	...бўйича маълумот
F3	Фойдаланилган технология				Фойдаланилган технология			
	- жиҳозлар сони				- жиҳозлар сони			
	- ишлатиладиган ахборот тизимлари				- ахборот тизими ишлатилади			
	- тизимлар амалга оширадиган жараёнлар				- ушбу тизимлар амалга оширадиган жараёнлар			
	- тизимларро интеграциялар				- тизимларро интеграциялар			
	- қўлаб-қувватланадиган алоқа каналлари				- қўлаб-қувватланадиган алоқа каналлари			
	- тизим хавфсизлиги				- тизим хавфсизлиги			
		BPR мақсадларига эришиш учун нимани яхшилаш керак?				Маълумотларни қайта ишлаш бўйича таклифлар		
		...бўйича маълумот	...бўйича маълумот	...бўйича маълумот		...бўйича маълумот	...бўйича маълумот	...бўйича маълумот
F4	Маълумотларни қайта ишлаш				Маълумотларни қайта ишлаш			
	- маълумотлар базаси тизими ишлатилади				- маълумотлар базаси тизими ишлатилади			
	- ишончли ва синалган захиралаш тизими				- ишончли ва синалган захиралаш тизими			
	- тизимлар/регистрлар ўртасида хавфсиз ва тезкор маълумот алмашиш				- тизимлар/регистрлар ўртасида хавфсиз ва тезкор маълумот алмашиш			
	- яхши ҳужжатлаштирилган ва янгиланган маълумотларнинг формати (схемаси)				- яхши ҳужжатлаштирилган ва янгиланган маълумотларнинг формати (схемаси)			

2-ИЛОВА: ДАВЛАТ ХИЗМАТЛАРИНИ ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ ҚИЛИШ АЛГОРИТМИ



3-ИЛОВА: БЖР НИ АМАЛГА ОШИРИШНИНГ НАЗОРАТ РЎЙХАТИ

№	Фаза ва босқичлар	Бажарилди
1-фаза	БЖРга тайёргарлик	
1.1-босқич	Жамоа йиғиш	
1.2-босқич	Хизмат учун БЖР мақсадини аниқлаш	
1.3-босқич	Мавжуд ресурслар ҳажмини аниқлаш	
1.4-босқич	Вақт жадвалини белгилаш ва ишни ташкил қилиш	
2-фаза:	Мавжуд вазиятни таҳлил қилиш: AS-IS	
2.1-босқич	Хизмат кўрсатиш тизимини аниқлаш	
2.2-босқич	Кўрсатилаётган жорий хизматлар бўйича маълумотларни аниқлаш	
2.3-босқич	АТдан фойдаланишни аниқлаш	
2.4-босқич	Мавжуд хизмат бенчмаркларини аниқлаш	
2.5-босқич	AS-IS иш оқимини хариталаш	
2.6-босқич	AS-IS ҳақидаги фикр-мулоҳазаларни йиғиш	
3-фаза	Реинжиниринг ўтказиш: TO-BE	
3.1-босқич	Маъмурий соддалаштириш	
3.2-босқич	Жараёнларни таҳлил қилиш ва қайта лойиҳалаш	
3.3-босқич	АТдан фойдаланишни таклиф қилиш	
3.4-босқич	Хизмат кўрсатиш стандартларини қўллаш ва КРІни ишлаб чиқиш	
5-босқич	ТО-ВЕ харитасини ишлаб чиқиш	
4-фаза	Амалга оширишга тайёргарлик	
4.1-босқич	Ҳамкорларнинг иштирокини аниқлаш	
4.2-босқич	Ресурс ва харажатларни ҳисоблаш	
4.3-босқич	Амалга ошириш муддатини белгилаш	
5-фаза	Синов	
5.1-босқич	Қайта лойиҳаланган хизмат кўрсатишни синаш	
5.2-босқич	Фикр-мулоҳазаларни таҳлил қилиш	
5.3-босқич	ТО-ВЕга керакли ўзгартиришларни киритиш	
6-фаза	Ишлаб чиқариш муҳитига кириш	
6.1-босқич	Ресурслар жалб қилиш	
6.2-босқич	Ходимлар учун тренинглар	
6.3-босқич	Ресурслар жалб қилишнинг йиллик режаси	
6.4-босқич	Қонунчилик базасига ўзгартириш киритиш	
7-фаза	Назорат қилиш (мониторинг)	
7.1-босқич	Хизмат кўрсатилишини мониторинг қилиш	
7.2-босқич	Хизмат кўрсатилишини баҳолаш	
7.3-босқич	Маълумотларни БЖРнинг янги циклига ўтказиш	

4-ИЛОВА: ДАВЛАТ ХИЗМАТЛАРИ БЖР МИСОЛЛАРИ

Давлат хизматлари
реинжиниринги бўйича кейс:

**E-VOTING
IN
ESTONIA**

Дунёда илк бор (2005 й), мамлакат сайловларида онлайн сайлаш тизимини қўллаган давлат

2014 йилги Европа Парламент Сайловларида 31.3% эстонияликлар онлайн овоз берди

Натижада, 11 000 иш куни тежаб қолинди

Қайта ишланган муҳим хусусиятлари

Олдин

- Сайлов участкасига шахсан ташриф буюриш.
- Керакли ҳужжатлар:
 - паспорт;
 - кўрсатилган манзилни тасдиқловчи маълумотнома.

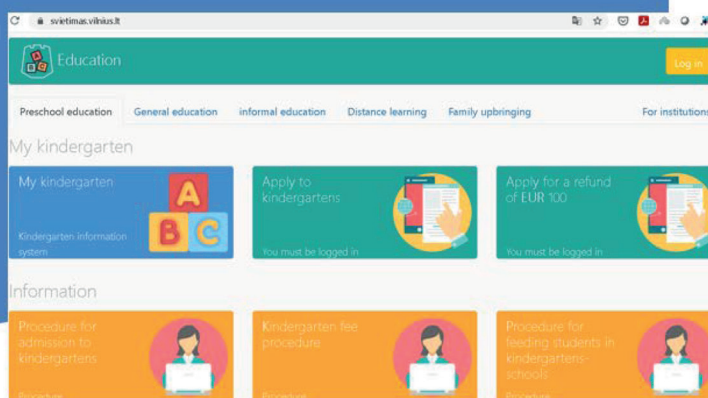
Кейин

- Хизмат каналлари:
 - электрон портал;
 - сайлов участкаси.
- Керакли ҳужжатлар:
 - онлайн сайлаш ID картаси;
 - паспорт/сайлов участкасида сайлаш учун ID карта.
- Берилган овозни ўзгартириш имконияти.

Давлат хизматлари реинжиниринги
бўйича кейс:

Болалар боғчасига жойлаштириш
бўйича ариза бериш.

Вильнюс, Литва



Қайта ишланган муҳим хусусиятлари

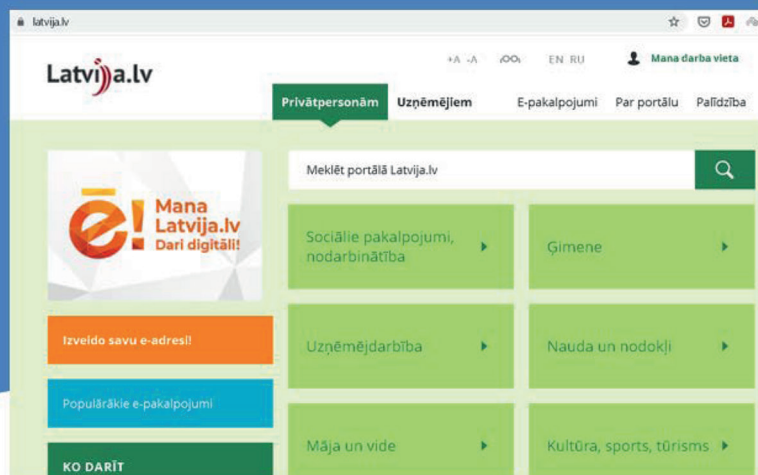
Олдин

- Мактабгача таълим ташкилотига шахсан ташриф буюриш.
- Керакли ҳужжатлар:
 - туғилганлик тўғрисидаги гувоҳнома;
 - домий прописка;
 - навбатдан ташқари хизмат олишга асос.

Кейин

- Хизмат каналлари:
 - электрон портал;
 - муниципал хизматлар ойнаси.
- Қўшимча ҳужжатлар талаб қилинмайди.
- Онлайн равишда навбатни кузатиб бориш имконияти.

Давлат хизматлари реинжиниринги бўйича кейс:
Туғилишни рўйхатга олиш ва бола пулига ариза
бериш. Латвия



Қайта ишланган муҳим хусусиятлари

Олдин

- 2 та алоҳида хизматлар:
 - туғилишни рўйхатга олиш;
 - бола пулига ариза топшириш.
- 2 та алоҳида ташкилотга 2 та алоҳида ташриф.
- Иккала ташкилотга ҳам бир хилдаги ҳужжатлар :
 - онасининг паспорти / ID;
 - туғруқхонадан гувоҳнома;
 - доимий яшаш манзили регистрацияси.

Кейин

- Умумлаштирилган хизмат:
 - туғилишни рўйхатга олиш;
 - бола пулига ариза автоматик равишда топширилади.
- Бир марта ташриф.
- Агар боланинг ота-онаси турмуш қуришган бўлса, онаси ўрнига отаси рўйхатдан ўтиши мумкин.

Давлат хизматлари реинжиниринги бўйича кейс: Ногиронлик гувоҳномасини олиш учун ариза. Молдова



Қайта ишланган муҳим хусусиятлари

Олдин

- Ягона канал – Ногиронлик ва меҳнат қобилиятини аниқлаш миллий кенгаши офисига шахсан ташриф;
- керакли ҳужжатлар – 5 хилдаги тиббий формалар;
- қарор қабул қилувчи комиссияга аризачи шахсан келиши;
- қоғозбозлик, массив архивлаш 1945 йилдан бери.

Кейин

- Каналлар:
 - онлайн ариза топшириш;
 - ягона дарча;
- Ногиронлик ва меҳнат қобилиятини аниқлаш миллий кенгаши офислари
- керакли ҳужжатлар – Умумий тиббий форма;
- қарор қабул қилиш, ҳужжатларга асосланиб ва инкогнито;
- жараёнларни бошқариш, архив учун АТ тизими.

Муҳаррир: У. Раджабова

ТАСДИҚНОМА № 9183-7961
Босишга рухсат этилди 20.12.2021 й. Бичими 70x84 1/16
«Segoe UI» гарнитураси. Босма табоғи 7,4.
Адади 150 нусха.

Нашриёт уйи «BAKTRIA PRESS»
100000, Тошкент, Буюк Ипак Йўли мавзеси, 15-25
Тел.: +998 (71) 233-23-84
e-mail: baktriapress@gmail.com

SIGMA PRINT МЧЖ босмахонасида чоп этилди
Манзил: Тошкент ш., Чингиз Айтматов кўчаси, 33

ISBN 978-9943-7670-9-6

