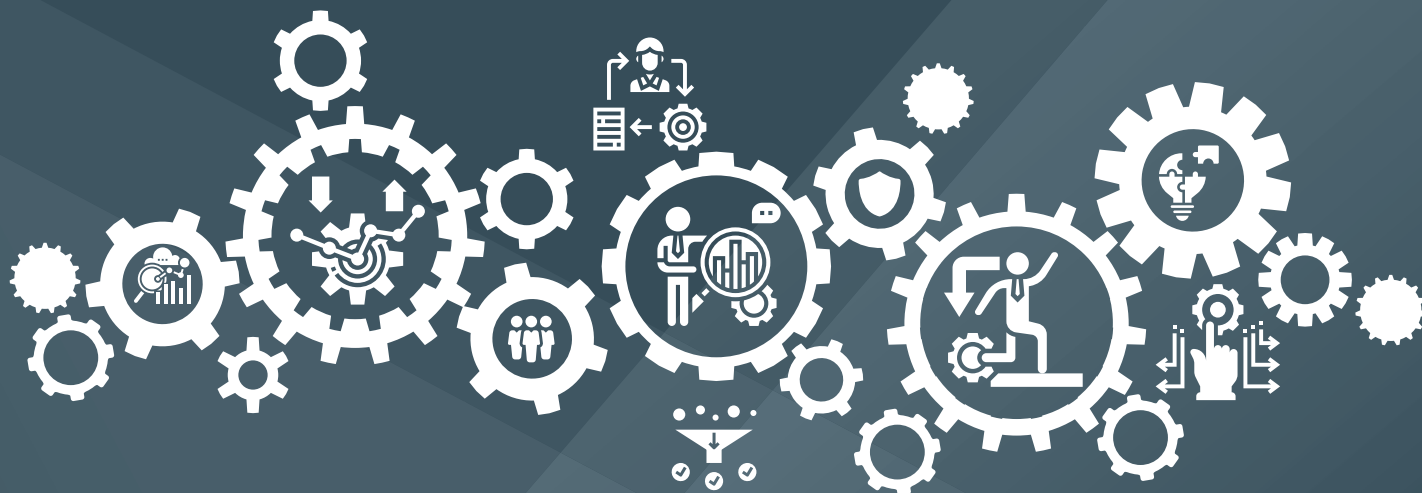




USLUBIY QO'LLANMA

Biznes Jarayoni Reinjiniringi



Toshkent
2021



YEVROPA ITTIFOQI



Adliya Vazirligi
Davlat Xizmatlari
Agentligi



Adliya vazirligi huzuridagi Davlat xizmatlari agentligi va BMTTDning Yevropa Ittifoqi tomonidan moliyalashtirilayotgan “O‘zbekistonning qishloq hududlarida davlat xizmatlarini taqdim etishni takomillashtirish va mahalliy boshqaruv darajasini oshirish” qo‘shma loyihasi

USLUBIY QO‘LLANMA

Biznes Jarayoni Reinjiniringi

Toshkent – 2021

UO'K 005.3(035)
KBK 65.290.2

B 67

Biznes jarayoni reinjiningi [Matn]: uslubiy qo'llanma. - Toshkent:Baktria press, 2021. - 118 b.

Loyiha menejeri: Abror Xodjayev

Tadqiqot koordinatori: Baxtiyor Sayfitdinov

Xalqaro konsultant: Dace Gruberte

Dizayner va sahifalovchi: Rimma Muxtarova

Bog'lanish uchun manzil:

Toshkent sh., T. Shevchenko ko'chasi 4-uy,
O'zbekiston, 100029

el. manzil: policybrief@undp.org ,
vebsayt: www.uz.undp.org

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

Faks: (998 78) 120 34 85

Qo'llanma O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi huzuridagi Davlat xizmatlari agentligi va O'zbekistonda-gi Birlashgan Millatlar Tashkiloti Taraqqiyot Dasturining Yevropa Ittifoqi tomonidan moliyalashtirilayotgan "O'zbekistonning qishloq hududlarida davlat xizmatlarini taqdim etishni takomillashtirish va mahalliy boshqa-ruv darajasini oshirish" qo'shma loyihasi doirasida ishlab chiqildi.

Ushbu qo'llanmada keltirilgan fikr va xulosalar faqat muallifning nuqtayi nazarini aks ettiradi va O'zbekiston Respublikasi Hukumati, O'zbekistondagi BMT Taraqqiyot Dasturi, shuningdek, Yevropa Ittifoqining O'zbekis-tondagi Delegatsiyasining rasmiy nuqtayi-nazari emas.

Davlat xizmatlari agentligi (DXA) biznes jarayoni reinjiningi (BJR) bo'yicha qo'llanmani tasdiqlash va amali-yotda qo'llash bo'yicha asosiy mas'ul organ hisoblanadi. DXA tashkilotlararo hamkorlikni muvofiqlashtiradi va mazkur qo'llanmani amaliyotga tatbiq etishni tashkil etadi. DXA xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlar talabiga ko'ra BJR bo'yicha qo'llanmani qo'llash va tushuntirish bo'yicha kerakli yordam beradi. DXA xizmat ko'rsatuvchi tash-kilotlardan BJR bo'yicha qo'llanmadan foydalanish jarayonida paydo bo'ladigan xato va kamchiliklar haqida ma'lumot berishni so'rashi mumkin.

DXA BJR bo'yicha qo'llanmani doimiy ravishda takomillashtirib boradi. Qo'llanma har yili qayta ko'rib chiqiladi va reinjining jarayonini yanada rivojlantirish, davlat xizmatlarini ko'rsatish sohasidagi islohotlar, shuningdek, boshqa yangiliklar inobatga olingan holda takomillashtiriladi. Xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlar BJR bo'yicha qo'llanmaga o'zgartirishlar kiritishni taklif qilishlari mumkin. Ko'rib chiqish natijalariga ko'ra qo'llanma yangi-lanishi yoki o'zgarmasdan qolishi mumkin. DXA xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlarga BJR bo'yicha qo'llanmaning yangilangan versiyasini taqdim etadi.

MUNDARIJA

QISQARTMALAR.....	4	3.1- bosqich: Ma'muriy soddalashtirish	55
1 KIRISH	5	3.2-bosqich: Jarayonlarni tahlil qilish va qayta loyihalash	59
1.1. Qo'llanmaning maqsadi	6	3.3-bosqich: AT dan foydalanishni taklif qilish	64
1.2. Qo'llanilishi ko'lami	7	3.4-bosqich: Xizmat ko'rsatish standartlarini qo'llash va KPI ishlab chiqish	66
1.3. Qo'llanmaning tarkibi	7	3.5-bosqich: TO-BE xaritasini ishlab chiqish	68
1.4. Atamalar tavsifi	8	4-faza: Amalga oshirishga tayyorgarlik	70
2 REINJINIRING TAMOYILLARI	11	4.1- bosqich: Hamkorlarning ishtirokini aniqlash	70
2.1. Fuqarolar va biznesga yo'naltirilgan xizmatlar	12	4.2- bosqich: Resurs va xarajatlarni hisoblash	71
2.2. Ko'p tarmoqli xizmat kanallari	14	4.3-bosqich: Amalga oshirish muddatini belgilash	72
2.3. Jarayonlarni standartlashtirish va soddalashtirish ..	16	5-faza: Sinov	73
2.4. Axborot texnologiyalaridan foydalanish (AT)	18	5.1-bosqich: Qayta loyihalangan xizmat ko'rsatishni sinash	73
2.5. Shaffoflik	20	5.2-bosqich: Fikr-mulohazalarni tahlil qilish	76
3 BPR NI AMALIYOTDA QO'LLASH.	25	5.3-bosqich: TO-BEga kerakli o'zgartirishlarni kiritish ..	78
1-faza: BPRga tayyorgarlik	27	6-faza: Ishlab chiqarish muhitiga kirish	79
1.1-bosqich: Jamoa yig'ish	28	6.1-bosqich: Resurslarni jalb qilish	79
1.2-bosqich: Xizmat uchun BPR maqsadini aniqlash ..	31	6.2- bosqich: Xodimlar uchun treninglar	82
1.3- bosqich: Mavjud resurslar hajmini aniqlash	33	6.3- bosqich: Resurslar jalb qilishning yillik rejasini	84
1.4- bosqich: Vaqt jadvalini belgilash va ishini tashkil qilish	35	6.4-bosqich: Qonunchilik bazasiga o'zgartirish kiritish ..	85
2-faza: Mavjud vaziyatni tahlil qilish: AS-IS	37	7-faza: Nazorat qilish	87
2.1- bosqich: Xizmat ko'rsatish tizimini aniqlash	37	7.1- bosqich: Xizmat ko'rsatilishini monitoring qilish. ...	87
2.2- bosqich: Ko'rsatilayotgan xizmatlar bo'yicha joriy ma'lumotlarni aniqlash.	39	7.2- bosqich: Xizmat ko'rsatilishini baholash.	90
2.3- bosqich: Axborot texnologiyalardan foydalanishni aniqlash	45	7.3-bosqich: Ma'lumotlarni BPRning yangi sikliga o'tkazish	94
2.4- bosqich: Mavjud xizmat benchmarklarini (ko'rsatqich) aniqlash	47	ILOVALAR	95
2.5- bosqich: AS-IS ish oqimini xaritalash	50	1-ilova: AS-IS va TO-BE tahlili uchun shablon	96
2.6-bosqich: AS-IS haqidagi fikr-mulohazalarni yig'ish ..	53	2-ilova: Davlat xizmatlarini inventarizatsiya qilish algoritmi	112
3-faza: Reinjiniring o'tkazish: TO-BE	55	3-ilova: BPRni amalga oshirishning nazorat ro'yxati ..	113
		4-ilova: Davlat xizmatlari BPR misollari	114

QISQARTMALAR

BPR (BJR)	Biznes jarayoni reinjiningi
BO	Bek-ofis
EI	Yevropa Ittifoqi
FO	Front-ofis
G2G	Government to Government (Hukumat va Hukumat)
HR	Inson resurslari (kadrlar)
HRM	Inson resurslarini boshqarish (kadrlarni boshqarish)
AKT	Axborot va kommunikatsiya texnologiyalari
AT	Axborot texnologiyalari
KPI	Faoliyat samaradorligining muhim ko'rsatkichlari
DXA	Davlat xizmatlari agentligi
DXM	Davlat xizmatlari markazi
SIP	Standart ish protsedurasi
BMTTD	Birlashgan Millatlar Tashkiloti Taraqqiyot Dasturi



1 | KIRISH

Davlat xizmatlari agentligi va Birlashgan Millatlar Tashkilotining Taraqqiyot Dasturining Yevropa Ittifoqi tomonidan moliyashtirilgan "O'zbekistonning qishloq hududlarida davlat xizmatlarini taqdim etishni takomillashtirish va boshqaruv darajasini oshirish" qo'shma loyihasi maqsadi O'zbekiston hukumatiga fuqarolarga yo'naltirilgan davlat xizmatlarini ko'rsatishni takomillashtirishda yordam berish va fuqarolarning ekologik, ijtimoiy va iqtisodiy masalalari va muammolarini yanada samarali hal qilish uchun mahalliy boshqaruv tizimini kuchaytirishdan iborat. Mazkur davlat xizmatlarini ko'rsatishda BJRdan samarali va unumli foydalanish bo'yicha qo'llanma davlat xizmatlarini ko'rsatishni takomillashtirish bo'yicha kerakli taklif va ko'rsatmalarni o'z ichiga olgan bo'lib, davlat xizmatlarini transformatsiya qilish (o'zgartirish) jarayonlarida xizmat ko'rsatuvchi tomonlarni qo'llab-quvvatlovchi vosita sifatida ishlab chiqilgan.

Biznes jarayoni rejiniringi davlat xizmatlarini modernizatsiya qilishda qo'llaniladigan asosiy usullardan biri hisoblanadi. BJR (BPR) – bu tashkilot ichidagi ish jarayonlarini tahlil qilish va loyihalashga yo'naltirilgan boshqaruv strategiyasi bo'lib, tashkilotlar aholiga ko'rsatadigan xizmatlarining sifatini yaxshilash, operatsion xarajatlarini kamaytirish va jarayonlar bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchiliklardan qochish maqsadida, o'z xizmatlarini tubdan qayta ko'rib chiqishida yordam beradi.

1.1. QO'LLANMANING MAQSADI

Mazkur BPR bo'yicha qo'llanmaning asosiy maqsadi – davlat xizmatlarini izchil va doimiy tarzda modernizatsiya qilish jarayonlarida tayanch ma'lumotlarni berish, va shu orqali, butun O'zbekiston Respublikasi bo'ylab davlat idoralari orasida davlat xizmatlarining reinjiniring qilinishida tizimli yondashuvni ta'minlash.

BPR bo'yicha qo'llanma quyidagi operatsion maqsadlarga xizmat qiladi:

- xizmat ko'rsatuvchiga mavjud davlat xizmatining holatini baholash, kamchiliklarni aniqlash, xizmatlar ko'rsatish uchun takomillashtirilgan modelni taklif qilish va amalga oshirishni tashkil etish bo'yicha bosqichma-bosqich yo'l ko'rsatish.
- xizmat ko'rsatuvchini davlat xizmatlarini ko'rsatishning asosiy tamoyillari bilan tanishtirish va ularning biznes-jarayonlarni reinjining qilishdagi operatsion darajasini tushuntirish.

1.2. QO'LLANILISHI KO'LAMI

Mazkur BPR bo'yicha qo'llanmaning asosiy auditoriyasi – o'z xizmatlarini qayta tashkil etayotgan yoki uni rejalashtirayotgan davlat xizmatlarini ko'rsatuvchilar.

Ushbu qo'llanma davlat xizmatlarini ko'rsatishning barcha jarayonlarida, shu jumladan, FO va BOda xizmat ko'rsatish jarayonlarida qo'llaniladi.

Qo'llanma davlat xizmatlarini yuqoridan-pastga qarab transformatsiya qilish (o'zgartirish) bo'yicha yuqoridan chiqarilgan qarorlar ijrosini ta'minlash maqsadida, shuningdek, xizmat ko'rsatuvchining o'z tashabbusi bilan amalga oshirilayotgan, xizmatlarni taqdim etishni takomillashtirish maqsadida foydalanilishi mumkin.

Muhim eslatma: BPRning barcha zarur bosqichlari davlat xizmatlarini takomillashtirishning butun jarayoni uchun qo'llanilishi lozim.

1.3. QO'LLANMANING TARKIBI

BPR bo'yicha qo'llanma tarkibi quyidagicha:

- Kirish bobida qo'llanmaning umumiy maqsadi, ko'lami, tuzilishi va atamalar tavsifi joy olgan;
- Reinjining tamoyillari bobida davlat xizmatlarining samaradorligi va natijadorligi tamoyillari va elementlari tavsiflanadi;
- BPRning amaliyotda qo'llanilishi bobida davlat xizmatini transformatsiya qilishning fazalari va bosqichlari tavsiflangan.

1.4. ATAMALAR TAVSIFI

AS-IS xaritasi

Ma'lum bir davlat xizmati ishlab chiqilishi va taklif qilinishi jarayonlarining reinjining qilinishidan oldingi natijalarini diagrammada (xaritada) aks ettirilishi.

Bek-ofis

Davlat xizmatlarini ko'rsatish uchun Bek-ofis (orqa ofis) – bu, mijoz (fuqarolar yoki tadbirkorlik sub'ektlari) bilan muloqot qilish, davlat xizmatlarini ko'rsatishga qaratilgan barcha jarayonlar va mas'ul xodimlarning (qaror qabul qilish, xizmat ko'rsatish va hk) yig'indisidir. Qaysidir ma'noda, bek-ofis operatsiyalari har qanday davlat xizmatlarining asosi bo'lib, ular turli bo'linmalar, bo'limlar yoki tashkilotlar o'rtasida ma'lumot va bilim almashishni talab qilishi mumkin, boshqacha aytganda, bek-ofis faoliyati Hukumat va Hukumat (G2G) yoki Hukumat va biznes o'rtasidagi o'zaro hamkorlik sifatida ko'rilishi mumkin (agar ba'zi davlat funksiyalari biznesga tegishli bo'lsa).

BPR

BPR – (ing. Business process re-engineering) davlat xizmatlarini modernizatsiyalashda qo'llaniladigan usul bo'lib, u tashkilot ichidagi ish tartibi va jarayonlarini tahlil qilish va loyihalashtirishga yo'naltirilgan boshqaruv strategiyasi sifatida tushuniladi. BPR tashkilot ichidagi ish oqimi va jarayonlarini tahlil qilish va loyihalashtirishga e'tiborni qaratib, tashkilotlarga o'z xizmatlarini tubdan qayta ko'rib chiqishda, mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilashda, operatsion xarajatlarni kamaytirish va jarayonlar bilan bog'liq risklardan qochishda yordam beradi.

Biznes-jarayonlar

Mijozlarga muayyan ketma-ketlikda davlat xizmatlarini ko'rsatishga qaratilgan, tizimlangan harakatlar yoki vazifalar to'plami. Biznes-jarayonlari barcha institutsional darajalarda mavjud bo'lib, mijozlarga ko'rinmasligi mumkin.

E-xizmat	Axborot texnologiyalari yordamida, elektron shaklda ko'rsatiladigan xizmat. Elektron xizmatlarning uchta asosiy komponenti mavjud, ular – xizmat ko'rsatuvchi, xizmatdan foydalanuvchi va xizmat ko'rsatish kanallari (ya'ni, texnologiyasi). Xizmat ko'rsatish kanali mavjudligi – elektron xizmatning uchinchi muhim talabi hisoblanadi. Elektron xizmatlarni ko'rsatishning asosiy kanali (vositasi) – internet.
Front-ofis	Tashkilotning mijozlar (fuqarolar, tadbirkorlik subyektlari) bilan o'zaro muloqotga ixtisoslashgan qismi bo'lib, o'zaro munosabatlarni boshqarish va takomillashtirishga mas'uldir. Front-ofis tashkilotni tashqi dunyo bilan bog'lovchi bo'lib, uning yuzini aks ettiradi. Tashqi dunyo bilan barcha o'zaro aloqalar front-ofis tomonidan amalga oshiriladi. Davlat xizmatlari front ofisi – davlat xizmatlari markazlari, aloqa markazlari, onlayn xizmat ko'rsatish platformalari, mobil xizmat ko'rsatish stansiyalari, xususiy sektor DXA agentlari va boshqalar bilan ifodalanadi.
Inson resurslari	Xizmat ko'rsatuvchi tashkilotning front-ofisi va bek-ofisida xizmat ko'rsatish bilan shug'ullanadigan xodimlar (kadrlar).
AT va AKT	Axborot (informatsion) texnologiyalari va axborot-kommunikatsiya texnologiyalari, shu jumladan, umumiy va ichki tarmoqlar uchun dasturiy ta'minot va uskunalari, mijozlarga xizmat ko'rsatuvchi va muassasa kompyuterlari, axborot-kiosklar va terminallar, ma'lumotlar bazalari va serverlar va h.k.
Institutsional qobiliyat	Muassasa/tashkilot kutilgan natijalarga erishishiga imkon beruvchi tegishli tuzilmalar, jarayonlar, inson kapitali, ko'nikmalar va kadrlar salohiyati darajasi, tizimlar va vositalarning izchil kombinatsiyasi.

Institutsional salohiyat	Xodimlarning tegishli malaka va ko'nikmalaridan foydalangan holda, tashkilot o'z vazifalarini bajarish va maqsadlarga erishish salohiyati (imkoniyatlari).
KPI	Faoliyat samaradorligining muhim ko'rsatkichlari: davlat tashkilotining tuzilmalari va alohida xodimlariga ularning faoliyati samaradorligini baholash, shuningdek, ularning ish faoliyati va harakatlariga ustuvorlik berishga yo'naltirilgan ko'rsatkichlar.
Davlat xizmatlari	Fuqarolar va tadbirkorlik subyektlariga davlat muassasalari, ya'ni davlat idoralari, jamoat tashkilotlari va hokimliklar tomonidan taklif yoki nazorat qilinadigan xizmatlar. Davlat xizmatlari moliyaviy bo'lmagan maqsadlarga ega: fuqarolar va tadbirkorlik subyektlari ehtiyojlarini qondirish, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishni rag'batlantirish – bular ushbu siyosat sohasidagi muhim natijalar hisoblanadi.
Xizmat ko'rsatuvchi	Davlat yoki munitsipalitet nomidan davlat xizmatlarini ko'rsatadigan tashkilot (ya'ni agentlik, davlat tashkiloti va boshqalar).
Tuzilmalar	Xizmat ko'rsatuvchi tashkilotning tashkiliy tuzilmalari (ya'ni bo'limlar, boshqarmalar, bo'linmalar).
TO-BE xaritasi	Reinjiniring jarayonida tugallangan va qayta rejalashtirish jarayonidan kelib chiqadigan barcha o'zgarishlarni xaritada aks ettiruvchi, davlat xizmatlarini kelajakda tashkil etish bo'yicha taklif.
Vosita va tizimlar	Xizmat ko'rsatuvchining boshqaruv vositalari (ya'ni, standart operatsion tartib-qoidalar, qo'llanmalar, ko'rsatmalar) va tizimlar (shu jumladan, AKT yechimlari).



2 | REINJINIRING TAMOYILLARI

Bu bobda BPRni amalga oshirishning muhim tamoyillari umumlashtirilgan, shuningdek, to'g'ri talqin qilinishi va qo'llanilishi maqsadida tushuntirishlar yoritilgan.

2.1. FUQAROLAR VA BIZNESGA YO'NALTIRILGAN XIZMATLAR

Mijozlar – fuqarolar va tadbirkorlik subyektlari (biznes) davlat xizmatlari sifati yuqori bo'lishini kutishadi va ular davlat xizmatlarini ko'rsatuvchi tashkilotda oshkoralik va hisobdorlik bo'lishini xohlaydilar. Bu umidlarni oqlash mijozga yo'naltirilgan yondashuvni talab qiladi: bu strategiya ishlab chiqishdan tortib, to amalga oshirilgunga qadar mijozlarning ehtiyojlariga yo'naltiriladigan yondashuv. Buning natijasida, mijozlarga davlat xizmatlari tez, oson va qulay tarzda ko'rsatilishiga erishiladi.

Tamoyilni amalga oshirilishiga hissa qo'shuvchi elementlar quyida keltirilgan.

Tamoyil elementlari	Ta'rif
Davlat muassasalarida mavjud bo'lgan hujjatlarni mijozdan so'ramaslik	Xizmat ko'rsatuvchi tashkilot uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar boshqa tashkilotlarda avvaldan mavjud bo'lsa, u holda kerakli hujjat / ma'lumotni o'sha tashkilotdan so'rashi/olishi lozim demakdir. G2G doirasidagi barcha ish jarayonlari mijozlar ishtirokisiz amalga oshirilishi kerak.
Shaxsan kelishini talab qilmaslik	Xizmat ko'rsatishni elektron tarzda, masofadan turib taklif qilish mumkinmi yoki yo'qligini aniqlash uchun talab va shartlarni baholash. Bu yechim mijozlarning vaqtini tejaydi, jarayonni xavfsizroq qiladi (ayniqsa COVID-19 pandemiyasi paytida) va FOga shaxsan kelishini talab qilmaydi. Ushbu elementni amalga oshirish xizmatlar ko'rsatish uchun boshqa kanallarni yopishni talab qilmaydi va bir paytda, xizmatlardan foydalanishning qulayligini oshiradi.

Tamoyil elementlari	Ta'rif
Takroriy tashriflar talab qilmaslik	FOda mijozlarga yo'naltirilgan xizmat ko'rsatish tajribasi shuni ko'rsatadiki, mijozning muassasa bilan o'zaro aloqasi bir marta sodir bo'ladi, ya'ni mijoz ma'lum bir davlat xizmatini olish uchun FOga bir marta tashrif buyuradi. Bu shuni anglatadiki, mijozning jismoniy ishtiroki orqali faqat ariza va/yoki boshqa hujjatlar topshiriladi. Qaror, so'ralgan hujjat yoki xizmat to'g'ridan-to'g'ri mijozga yetkazilishi kerak va FOga qo'shimcha tashrif talab qilinmasligi lozim.
Xizmatlarni oson va tez taqdim etilishi	<p>Bu, asosan, FO xususiyatlarini hisobga olgan holda, xizmat ko'rsatuvchi tashkilot tomonidan ijobiy foydalanuvchi tajribasini yaratish demakdir.</p> <p>Xizmat ko'rsatishning turli kanallari yaratilishi: mijozlar o'z vaqtlarini tejashlari va xizmatlarni internet, mobil ilova yoki koll-markazi orqali so'rashlari mumkin.</p> <p>Ba'zi mijozar hali ham shaxsan kelishni xohlaydilar va o'sha tashrifni o'zida xizmatdan foydalanishni xohlaydilar, shu sababli tashrif uchun oldindan ro'yxatdan o'tish imkoniyatini yaratish zarur. Bundan tashqari, agar davlat xizmatlari to'lov talab qilsa, to'lovni oson va tez amalga oshirish imkoniyatini yaratish lozim.</p> <p>Xizmatdan foydalanish qulaylik, shuningdek, ishtirokchilarni ro'yxatga olish mashinasi yoki navbat boshqaruvchisi tomonidan navbat tartibga solinishini talab qiladi. Navbat menejeri yoki axborot xodimlari ham, tashrif buyuruvchilarga ma'lum bir xizmat olish uchun qayerga murojaat qilishlari va qanday hujjatlar talab qilinishini yetkazishlari mumkin.</p>
Uzoq navbatlar oldining olinishi	<p>Bu – mijozlar xizmat olish uchun sarflaydigan vaqtlarini tejashni anglatadi. Navbatda kutishning mumkin bo'lgan vaqti mavjud shart-sharoitlar, madaniyat va individual nuqtayi nazarga qarab farq qilishi mumkin (masalan: Yevropa Ittifoqi tajribasida, mijozlar oldindan ogohlantirmasdan kelganida, kutish vaqtining maksimal chegarasi sifatida 20 daqiqani tashkil qiladi). Bu shuni anglatadiki, standartga mos kelish uchun FO resurslari ma'lum bir cheklangan muddatga yo'naltirilgan bo'lishi kerak.</p> <p>Navbat tartibini yanada samaraliroq yo'lga qo'yish va front-ofisda uzoq navbatlarning oldini olish maqsadida xizmat ko'rsatish kanallarini diversifikatsiya qilish, telefon yoki internet orqali oldindan ro'yxatdan o'tish imkoniyatini yaratish lozim. Bu ma'lum bir vaqt oralig'ini bron qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, kun bo'yi va/yoki hafta mobaynida front-ofisga tashrif buyurish tendentsiyalari to'g'risidagi ma'lumotlar ommaga yetkazilishi – mijozlarga ma'lum bir vaqtda navbatga turish va front-ofisiga qachon tashrif buyurish to'g'risida aniqroq qaror qabul qilish imkoni beradi.</p>

Tamoyil elementlari	Ta'rif
Xizmatlarni jamlash va ularning bir joyga joylashtirilishi	Fuqarolarga iloji boricha yaqinroq joylarda DXMlar tashkil etilishi (albatta, bunga ratsional yondashgan holda) demakdir, shunda "Hukumat fuqaroning oldiga boradi", aksincha emas. FO funksiyasini bajaruvchi Bir darcha markazlariga iloji boricha ko'proq xizmatlarni jamlash zarur. Shunda, mijozlar xizmatlar olish uchun bir necha muassasalarga yoki boshqa shaharlarga borishga vaqtlarini sarflamaydilar. Turli xil xizmat ko'rsatuvchilarning xizmatlaridan bir joyning o'zida, bitta darcha orqali foydalanish mumkin bo'ladi.
Ma'lumotlar oldindan mijozga yetkazilishi	Xizmatlar qanday olinishi kerakligi, buning uchun qanday hujjatlar taqdim etilishi kerakligi haqidagi ma'lumotlar har qanday mumkin bo'lgan xizmat kanallarida oldindan mavjud bo'lishi kerak: davlat xizmatlarining umumiy veb-saytlarda, xizmat ko'rsatuvchining veb-sahifasida, Davlat xizmatlari markazlaridagi bukletlar va broshyuralarda va h.k. Bu mijozga ma'lum bir davlat xizmatini olish uchun arizani "to'liq" topshirishga tayyorlanishiga imkon beradi. Shu bilan foydalanuvchi o'z tajribasini yaxshilaydi, o'zi va muassasa resurslarini tejaydi (arizaning haqiqiyiligi bir necha bor tekshirilmaydi, mijozga qo'yiladigan talablarni qo'shimcha tushuntirilmaydi va hokazo).

2.2. KO'P TARMOQLI XIZMAT KANALLARI

Bu yondashuv "har qanday vaqtda, istalgan joyda mijozga xizmat ko'rsatish" degan ma'noni anglatadi. Davlat xizmatlari har qanday vaqtda, istalgan joyda va har qanday aloqa vositasi orqali amalga oshirilishi mumkin.

Xizmat ko'rsatishning eng keng tarqalgan kanallari – Bir darcha, xizmat ko'rsatish punktlari, elektron xizmatlar. Biroq, maqsadli auditoriyaga yetib borish uchun mobil avtobuslar kabi kanallar ishlatiladi. Bu tamoyil shuni ko'rsatadiki, deyarli barcha xizmatlar davlat xizmatlarini ko'rsatuvchining binosida, davlat xizmatlari markazlarida, mobil ilova yoki internet orqali uyda, yoki umumiy internet tarmog'i ulanish nuqtasida, shuningdek, koll-markazga telefon qilish orqali bir xil sifat darajasida olinishi mumkin.

Agar, bir xil natijaga ega bo'lgan xizmatlar turli yo'llar bilan amalga oshirilishi iloji bo'lsa:

- davlat xizmatlari markazlarida navbatni kamaytirishga yordam beradi;
- kunning istalgan vaqtida va mamlakatning istalgan joyida xizmatdan foydalanish mumkin bo'ladi;
- fuqarolar va tadbirkorlik subyektlarining davlat xizmatiga ariza berish vaqtini qisqartiradi.

Bir necha xizmat kanallari mavjudligi samaradorlik oshishida katta qiymatga ega.

Hozirgi kunda ma'lumotlarni olish imkoniyati, xizmat ko'rsatuvchining xizmatlari haqidagi fikr-mulohazalar, davlat xizmatlaridan foydalanishning turli kanallari, shuningdek, maksimal qulaylik va vaqtni tejagan holda, oson xizmatlar ko'rsatilishiga bo'lgan talab tobora oshib bormoqda.

Tamoyil elementlari	Ta'rifi
Kanal tanlash imkoniyati yaratilishi	<p>E-xizmatlar Xizmat veb-platforma orqali taqdim etiladi. Xizmat ko'rsatilishi uchun arizachining FOga shaxsan borishi shart bo'lmaydi.</p> <p>DXM Xizmat ko'rsatilishi uchun arizachi shaxsan FO (DXM)ga borishi talab qilinadi. U erda turli davlat xizmatlari bir joyga jamlanadi. Qo'shimcha variant sifatida, DXMlarda o'z-o'ziga xizmat ko'rsatish burchagi yaratilishi mumkin, u yerda mijozlar ariza berishlari va operator yordamisiz xizmatlarni olishlari mumkin bo'ladi.</p> <p>Xizmat ko'rsatuvchining xizmat ko'rsatish oynasi Xizmat ko'rsatilishi xizmat ko'rsatuvchining binosida, belgilangan ish soatlari davomida, xizmat ko'rsatish oynasi orqali amalga oshiriladi. Xizmatlardan foydalanish uchun arizachi shaxsan kelishi talab qilinadi.</p> <p>Mobil xizmatlar To'g'ri jihozlangan ko'chma avtobus/mikroavtobusda xizmatlar ko'rsatilishini anglatadi. Bu chekka hududlardagi aholi davlat xizmatlaridan shaxsan foydalanishiga imkon beradi. Mobil xizmatlar muntazam ravishda, va/yoki alohida ehtiyoj sezilganda DXM bo'lmagan hududlarda amalga oshiriladi.</p> <p>Koll-markazlari Xizmat telefon orqali taqdim etiladi. Xizmatdan foydalanish uchun arizachi shaxsan FOga borishi shartmas.</p>

Tamoyil elementlari	Ta'rif
Turli geografik hududlarga mansubligi, ijtimoiy kelib chiqishi va yoshi bo'yicha mijozlarning keng doirasini o'z qamroviga oluvchi aloqa kanallarini diversifikatsiya qilinishi	<p>Xizmat ko'rsatilishi standart shakl yordamida amalga oshiriladi.</p> <p>U quyidagi tarzda to'ldirilishi mumkin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mijoz internet yoki mobil ilovadan foydalanishi orqali; • koll-markazi xodimi mijozga savollar berishi orqali; • davlat xizmatlari markazi front-ofisi xodimi orqali. <p>Ushbu shakl davlat xizmatlari platformasida joylashtirilishi va unga kirish imkoniyati ta'minlanishi lozim.</p> <p>Mijozlarning o'ziga xos odatlari bor: ba'zilar vaqtni tejash va tezroq xizmatdan foydalanish maqsadida aloqa texnologiyalarini afzal ko'radi, ba'zilar hali ham to'g'ridan-to'g'ri "yuzma-yuz" muloqotni istaydi.</p> <p>Kanallarni diversifikatsiya qilish – mijoz xizmatlar yetkazib berish jarayonidan mamnun bo'lishiga erishish usuli.</p>

2.3. JARAYONLARNI STANDARTLASHTIRISH VA SODDALASHTIRISH

Xizmatlarni mijozlarga yo'naltirish va xizmat ko'rsatish sifatini oshirish uchun barcha xizmatlarni standartlashtirish, shuningdek, fuqarolarning xizmatlardan foydalanishida umumiy tajribaga ega bo'lishini ta'minlash katta ahamiyatga ega. Xizmat ko'rsatishning o'ziga xos standartlarini joriy etilishi va unga rioya qilinishi turli davlat xizmatlarini ko'rsatuvchilarni muammosiz birlashtirishga, shuningdek, axborot va jarayonlarning dinamik oqimini ta'minlashga imkon yaratadi. Barcha xizmatlar bir xil va oddiy bosqichlardan iborat bo'lishi va xizmat ko'rsatishning barcha kanallari kerakli hujjatlar va qarorlar bo'yicha bir xil tartibda ishlashi kerak. Ammo, xizmat ko'rsatish tezligi yoki narxi bir xil bo'lishi shart emas.

Standartlashtirishning afzalliklari quyidagilardan iborat:

- standartlashtirish jarayonlarni va natijalarni shaffof qiladi;
- muassasa ichida amalga oshiriladigan har bir protsedurada aniq qoidalarni qo'llanishiga yordam beradi;
- natijada, tashkilotlar ularning xizmatlariga qo'yiladigan talablarga javob berishini kafolatlaydi;
- davlat xizmatlari siyosati boshqariladigan bo'ladi.

Tamoyil elementlari	Таърифи
Jarayonlar standartlashtirilishi	<p>Davlat xizmatlarini standartlashtirish ikki darajani o'z ichiga oladi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kanallararo standartlashtirish: bitta xizmatning barcha kanallari uchun bir xil talablar qo'yilishi; • xizmatlararo standartlashtirish: barcha davlat xizmatlari uchun, iloji boricha, bir xil talablar qo'yilishi. <p>Kanallararo standartlashtirish majburiy bo'lsa-da, xizmatlararo standartlashtirish faqat BPR ishining yo'nalishini ko'rsatadi. Xizmatlararo standartlashtirishning ba'zi misollari:</p> <ul style="list-style-type: none"> • barcha xizmatlar bo'yicha mijozlar uchun bir xil identifikatordan foydalanish (shaxsiy identifikator raqami, ism emas, chunki, uni operator noto'g'ri yozishi yoki turli AT-tizimlari noto'g'ri formatlashi mumkin; bundan tashqari, mijozning ismini oshkor qilinmasligi maqsadida); • bir xil turdagi xizmatlarni ko'rsatish uchun bir xil vaqtdan foydalanish (ma'lumot berish uchun 2 kun, ma'muriy akt uchun 1 oy va boshqalar); • bir xil turdagi xizmatlar uchun standartlashtirilgan ish oqimi (standartlashtirilgan ish oqimi xizmat narxini aniqlashni osonlashtiradi).
Jarayonlar soddalashtirilishi	<p>Jarayonlarni soddalashtirish quyidagilarni anglatadi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • birinchidan, aniq qaror qabul qilish uchun zarur bo'lmagan (yoki foydali bo'lmagan) barcha hujjatlar va ma'lumotlar elementlari olib tashlanishi; • ikkinchidan, barcha bosqichlarda, boshqa davlat reyestrilaridan olish mumkin bo'lgan ma'lumot yoki hujjatni mijozdan talab qilinishini yo'q qilish; • qaror qabul qilinishida ortiqcha mas'uliyat darajalarini yo'q qilish. BOda qaror qabul qilishda "to'rt ko'zli" tamoyilga amal qilinishi, ya'ni qarorni dastlabki ko'rib chiqish va tayyorlash uchun mas'ul xodim, shuningdek, tekshirish va tasdiqlash uchun alohida mas'ul xodim ta'minlanishi.

Albatta, har qanday bunday soddalashtirish va standartlashtirish harakatlari yangi protseduralarni o'rinli kodifikatsiyalash, FO va BO xodimlarini o'qitish, shuningdek, tomonlarni yangi va takomillashtirilgan davlat xizmatlari haqida xabardor qilish uchun reklama kampaniyasi bilan parallel ravishda, amalga oshirilishi kerak bo'ladi.

2.4. AXBOROT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH (AT)

Bitta tashkilot va davlat darajasidagi asosiy strategiyalardan biri — xizmatlarni maksimal darajada elektron ko'rsatish. Shuni ta'kidlash joizki, xizmat ko'rsatishni raqamlashtirish asosiy maqsad emas. Har bir xizmat ko'rsatuvchi mijozning tayyorligi va xohish-istaklarini, shuningdek, boshqa kanallarning mavjudligini hisobga olgan holda, afzalliklarini aniqlash orqali, xizmatni raqamlashtirishning maqbul strategiyasini ishlab chiqishi kerak.

Elektron xizmat ko'rsatishda AT quyidagi funksiyalarni bajarishi mumkin:

- axborotni raqamlashtirish, ya'ni avvalambor, davlat reyestri ma'lumotlarini elektron formatga o'tkazish;
- ma'lumotlarga kirish va ularning almashishi imkoniyatini ta'minlash;
- xavfsiz tarmoq va tegishli qurilma infratuzilmasini yaratish;
- elektron tayyorgarlik yoki texnologiyadan foydalanish ko'nikmalarini rivojlantirish.

ATdan foydalanishning afzalliklari:

- xizmat ko'rsatishni raqamlashtirish yoki elektron xizmatlarning rivojlanishi ma'muriy yukni va xizmatlarni shaxsan taqdim etish xarajatlarini sezilarli darajada kamaytiradi, bu xizmatlarni shaxsan ko'rsatishning yarim xarajatiga teng;
- masofaviy va elektron kanallardan foydalanish xizmatlarni yetkazib berish jarayonining samaradorligini oshirishda katta salohiyat qo'shadi, bu esa boshqaruv xarajatlarini ozaytirish hamda ma'muriy yuklarni kamaytirish imkonini beradi.

Xizmatni yaxshilash va raqamlashtirish, xizmatning o'zida (shu jumladan, bosqichma-bosqich ssenariysida), shuningdek, xizmat ko'rsatuvchining ichki jarayonlarida tubdan o'zgarishlar amalga oshirilishini o'z ichiga olishi mumkin.

Tamoyil elementlari	Ta'rif
<p>Ma'lumotlar raqamlashtirilishi</p>	<p>Barcha ma'lumotlarni umumiy standartlar asosida elektron formatga aylantirish tushuniladi. Bu orqali, muassasalar va davlat xizmatlarining ko'rsatuvchilari bir xil formatdagi ma'lumotlarni o'zaro almashishlari va ularni to'g'ri qabul qilishlari uchun imkoniyat yaratiladi.</p> <p>Standartlar, odatda, AT xodimlari tomonidan aniqlanadi, chunki standartlar yuqori darajadagi texnik ma'lumotlar bazasi va ma'lumotlar almashuvi yechimlarining alohida turlarini talab qilishi mumkin va ba'zida, hatto zamonaviy ishlatiladigan uskunalarning maxsus turlarini tanlaydi.</p>
<p>Elektron xizmatlarning rivojlantirilishi</p>	<p>Xizmat ko'rsatuvchining binosida (joyida) taqdim etiladigan, odatiy xizmat turlarini internet va/yoki mobil ilova orqali amalga oshiriladigan xizmat turlariga aylantirish.</p> <p>Elektron xizmatlarni rivojlantirishning asosiy shartlari quyidagilardan iborat: ma'lumotlarni raqamlashtirish, elektron xizmatlar platformasining yaratilishi, ma'lumotlarni qayta ishlash va almashish imkoniyati, mijozlarni identifikatsiyalash tizimi, xizmatning mavjudligi to'g'risidagi ma'lumotlarning (jadval, bo'sh joylar va boshqalar) shaffofligi ta'minlanishi.</p> <p>Arizalarni yig'ish va xizmat ko'rsatish bo'yicha e-xizmatlar protsedurasi ishlab chiqilishi va joriy etilishi lozim. Bu protsedura xizmat ko'rsatish jarayonida vaqt belgisi (muhri), ya'ni, xizmat so'rovi yuborilgan sana va vaqti ko'rsatilishi qaror qabul qilishda qanchalik ahamiyatli ekanligini aniq ko'rsatadi.</p>
<p>Elektron xizmatlar portali</p>	<p>Elektron xizmatlar portali – bu davlat xizmatlarini ko'rsatish uchun onlayn FO sifatida xizmat qiluvchi veb-interfeys. Elektron xizmat portallariga kirish oson, tushunarli va u yerda kerakli xizmatni topish qiyin bo'lmaydi.</p> <p>Portalga barcha davlat xizmatlarini birdaniga kiritish imkoni bo'lmasa-da, boshlanish bosqichida ba'zi muhim xizmatlar to'plamini joylashtirish muhim ahamiyatga ega. Bu elektron xizmatlar portali rivojlanishiga hissa qo'shadi va BPRning reputatsiyasiga ijobiy ta'sir qiladi.</p> <p>E-xizmat portalidagi xizmat so'rovi amalga oshirilishi, avval mijozni identifikatsiyalashni talab qiladi. Ko'pchilik mijozlar uchun qaysi usullar xavfsiz va qulay ekanligini ko'rib chiqish muhimdir. Aksariyat Yevropa Ittifoqi mamlakatlari mijozlarni aniqlash (identifikatsiyalash) uchun bank tizimidan foydalanadilar.</p>

FO va BO axborot almashuvi	<p>Xizmat ko'rsatishda, FO va BO o'rtasida muammosiz o'zaro aloqa va axborot almashuvini ta'minlash. FO mijozlar bilan ishonchli aloqaning ta'minlashi va BO xizmatlar sifatli bajarilishi uchun javobgardir.</p> <p>Xizmat ko'rsatish jarayonlari, standartlari va ish oqimining boshqa jihatlarini haqidagi xodimlarning fikr-mulohazalarini o'rganish – xizmat ko'rsatish jarayonini takomillashtirish va agar kerak bo'lsa, xizmatning ayrim qismlarini qayta loyihalash yoki takomillashtirish uchun muhim ahamiyat kasb etadi.</p> <p>Masalan, xizmat ko'rsatilishi jarayonida BO so'ralgan ma'lumotlarning bir qismi, endilikda, kerak emasligini aniqlashi va shunga asosan, xizmat tavsifiga o'zgartirish kiritishi mumkin.</p>
Boshqa tashkilotlar bilan axborot almashuvi	<p>Fuqarolar yoki tadbirkorlik faoliyati to'g'risida ma'lum ma'lumotlarni to'playdigan tashkilot va muassasalar, mijozlarga ma'muriy yukni kamaytirish maqsadida, xizmat ko'rsatishga taalluqli bo'lgan ma'lumotlarni boshqa davlat xizmatlarini ko'rsatuvchilari bilan bo'lishishi lozim. Shuningdek, davlat registrlarida mavjud bo'lgan boshqa hujjatlar/ ma'lumotlar so'ralmasligi to'g'risida ko'rsatma bo'lishi shart.</p> <p>Ma'lumot almashishning muhim elementlari – ma'lumot almashish tartibi, muntazamlik (real vaqtda, har 24 soatda bir marta, tez-tez almashish maqsadga muvofiq emas), ma'lumotlarning almashuvi uchun kerakli bo'lgan qismlari, tekshirish tartibi, almashuvning zaxira nusxasi va boshqalar.</p>
Virtual assistent (yordamchi)	<p>Xizmatlar yetarlicha standartlashtirilganidan va kodlanganidan so'ng, xizmatlar haqidagi savollarni tushunadigan va ularga to'g'ri javob beradigan (shuningdek, mavjud linklar yordamida), chat-bot shaklidagi virtual assistent (yordamchi) xizmati joriy qilinishi mumkin.</p> <p>Standartlashtirishning bunday darajasiga erishishdan oldin, portaldagi statik savol-javob sahifasi emas, balki elektron xizmatlar bilan ishlashda yordam so'rash imkoniyati yaratilishi kerak.</p>

2.5. SHAFFOFLIK

Shaffoflik davlat xizmatlarini ko'rsatish tamoyili sifatida kengroq ma'noda ko'rib chiqilishi kerak, jumladan:

- jarayonning shaffofligi;
- barcha xizmatlardan foydalanishda teng imkoniyatlar;
- korrupsiya xavfini minimallashtirish;
- xizmat ko'rsatuvchining xizmat ko'rsatish jarayonida ko'zlagan aniq maqsadi va vazifalarining ifodalanishi.

Davlat xizmatlarining sifati va samaradorligining muhim ko'rsatkichlari shaffoflik darajasini ko'rsatadi. Bu, mijozlar xizmatlarni tushunishi va ulardan foydalanishlari uchun qulaylik yaratadi. Shuning uchun xizmatlarni loyihalashda standartlar va mijozlarga yo'naltirilgan yondashuvdan foydalanish muhim rol o'ynaydi.

Xizmatlar va ularning hajmi, ulardan foydalanish imkoniyatlari va sifat-ko'rsatkichlari funktsiya bajarilishi darajasini aniq o'lchaydigan KPI tizimining bir qismi bo'lishi kerak. Bu, o'z navbatida, byudjetni rejalashtirishning natijalarga asoslangan usullarini joriy etishning muhim sharti bo'lib, moliyalashtirish ma'lum miqdordagi xizmatlarning sifat-ko'rsatkichlarini hisobga olgan holda ajratiladi. Bu esa, tashkilot rahbariga natijaga erishishning eng maqbul yechimlarni topishga imkon beradi.

Binobarin, xizmat ko'rsatishga yo'naltirilgan faoliyat tamoyillarini amalga oshirish ma'muriy shaffoflikni ta'minlash, shuningdek, davlat va jamiyat o'rtasida o'zaro tushunishni ta'minlash uchun muhim ahamiyatga ega.

Tamoyil elementlari	Ta'rifi
FO va BO ajratilishi	FO va BO funksiyalari protsedura darajasida aniq belgilanadi va muassasadagi tegishli turli tuzilmalariga yuklanadi (agar bitta xizmat ko'rsatuvchi ikkalasini ham ta'minlasa). FO va BOni ajratish -- xizmat ko'rsatish jarayonida korrupsiya xavfini minimallashtirishda shaffoflikni ta'minlashning asosiy kontsepsiyasi hisoblanadi.
Xizmat haqida umumiy ma'lumotning mavjudligi	<p>Davlat xizmatlari to'g'risidagi ma'lumotlar barcha potensial mijozlarga oson va tushunarli tarzda taqdim etilishi muhim. Maqsadli guruhlarining barcha mijozlarini qamrab olish uchun turli xil axborot kanallaridan foydalanish kerak: qonun hujjatlari, rasmiy nashrlar, internet, koll-markazlari, davlat xizmatlari markazlari va boshqalar. Ba'zi muhim o'zgarishlar maxsus tushuntirish kampaniyalari orqali auditoriyaga yetkazilishi kerak.</p> <p>Davlat xizmatlarining samaradorligiga erishish uchun mijozlar yaxshi xabardor bo'lishlari lozim va ma'lumotlarni yetkazish mijozning emas, balki davlat xizmatlarini ko'rsatuvchi tomonning zimmasidadir.</p> <p>Ma'lumotlarning muhim elementlari quyidagilardan iborat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kim ariza / so'rov berishi/yuborishi mumkin; • xizmat qayerda va qachon so'ralishi mumkin; • qanday tegishli hujjatlar kerak; • xizmat ko'rsatish qancha vaqt oladi; • natijalar qanday bo'lishi mumkin; • qanday to'lovlar mavjud va boshqalar.

Tamoyil elementlari	Ta'rif
Umumiy jarayonning aniqligi	<p>Mijozlar va xizmat ko'rsatuvchilar manfaatlaridan kelib chiqib, shuningdek, korrupsiya xavfining oldini olish va mavjud manfaatlar to'qnashuvi xavfini boshqarish maqsadida xizmatlarni yetkazib berish jarayonida barcha tomonlarga bosqichlar va muddatlar, xarajatlar va materiallar (ariza, hujjatlar, dalillar va h.k.) to'g'risida ma'lumot berilishi kerak.</p> <p>Jarayon aniqligining muhim elementlari:</p> <ul style="list-style-type: none"> • front-ofis joylashuvi; • xizmat so'ralishining boshqa variantlari (agar FO bo'lmasa); • bek-ofis muassasasi; • qaror qabul qilish tartibi; • xizmat ko'rsatish muddati; • apellyatsiya berish muassasasi va muddatlari.
Mavjud to'lovlar	<p>Har qanday davlat xizmatining asosiy xususiyatlaridan biri – bu xizmat uchun haq to'lanishi. Alohida xizmatlar va xizmatlar guruhlarining qiymatini belgilash mexanizmlari juda murakkab bo'lishi mumkin bo'lsa-da, mijoz uchun to'lov aniq belgilanishi va tushunilishi oson bo'lishi kerak.</p> <p>Shu bilan birga, bu, barcha xizmatlar pulli yoki tekin bo'lishini anglatmaydi. Xizmat uchun haq vosita sifatida ham ishlatilishi mumkin. Masalan, mijozlarni onlayn xizmatlarga o'tishini taklif qilish uchun masofaviy xizmatni joylardagi xizmatlardan ko'ra arzonroq qilish mumkin. Vaqt – pul ekanligini ko'rsatish uchun tezlashtirilgan xizmat uzoqroq vaqt oladigan xizmatdan qimmatroq bo'lishi kerak. Odamlarga yondashuvini o'zgartirishga motivatsiya berish uchun joylardagi tig'iz soatlarda ko'rsatiladigan xizmatlar narxini boshqa vaqtda ko'rsatiladigan xizmatlarga qaraganda qimmatroq qilish mumkin.</p> <p>Shuningdek, maxsus guruhlar (yoshlar, pensionerlar, ayollar va boshqalar) uchun ma'lum chegirmalar joriy etilishi davlat xizmatlarini to'ldiruvchi maqsadlariga erishish uchun vosita bo'lishi mumkin, masalan: ma'lum maqsadli guruhlarni qo'llab-quvvatlash.</p> <p>Tushunmovchilik va korrupsiya xavfining oldini olish uchun ehtiyotkorlik talab qilinadi, ayniqsa, xizmat bepul ko'rsatilganda.</p>

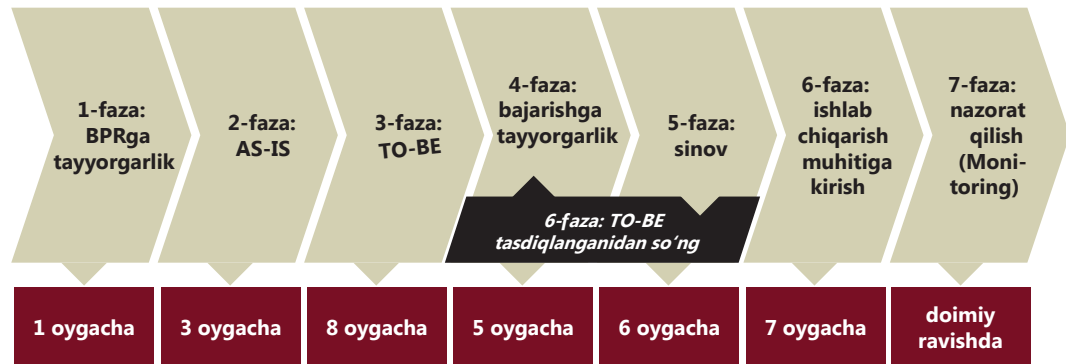
Tamoyil elementlari	Ta'rif
BO operatorining anonimligi	<p>Korrupsiya va manfaatlar to'qnashuvi xavfining oldini olish maqsadida, mijozlarga BO operatori kimligini oshkor qilinmasligini ta'minlash tavsiya etiladi. Qaror qabul qilinguniga qadar nafaqat operator, hatto ko'pincha, ariza bilan shug'ullanuvchi butun bo'lim/tuzilma xodimlarining shaxsi ham sir tutiladi.</p> <p>Xizmat ko'rsatilishi yaxshi standartlashtirilgan hollarda, FO barcha hujjatlarni qabul qilish uchun to'liq jihozlangan bo'lsa, hujjatlarni BOga jo'natishdan avval, ilk yakunlovchi tekshiruvini o'tkazishi mumkin. So'ngra, BO kerakli chuqur tahlil o'tkazadi va qaror qabul qiladi/xizmat ko'rsatadi. Arizaning real yechimi mijozga aytiladi/yetkaziladi (ixtiyoriy bosqich).</p>
Xabar berish tizimi	<p>Shaffoflik har doim ham manfaatlar to'qnashuvining oldini olish va korrupsiya xavfini boshqarish uchun yetarli bo'lmasligi mumkin. Xabar beruvchilar (ogohlantiruvchi), barcha mumkin bo'lgan xavflarning oldini olish maqsadida, yetarli darajada himoya qilinishi lozim va bu bilan bir qatorda, FO va BO xodimlaridan ham zaruriy izolyatsiya choralarini talab qilinishi mumkin.</p> <p>Xabar berish tizimi – bu, xodimlarga va boshqalarga ish joyidagi qonunbuzarlik va noqonuniy yoki axloqsiz xatti-harakatlar to'g'risida xabar berishga yordam beruvchi xizmat.</p> <p>Bu yechim, xizmatlar haqidagi fikr-mulohazalarini yetkazish uchun xizmat qiladi va an'anaviy telefon orqali murojaat usulining kamchiliklarini to'ldiradi. Xabar berish tizimi qayta aloqaga chiqish orqali murakkab va muhim yangiliklar, muammolar va boshqa masalalarni yetkazishda foydali usul bo'lib, u aloqaning yengil turi hisoblanadi.</p>

Tamoyil elementlari	Ta'rif
Qayta aloqa kanallarining xilma-xilligi	<p>Fikr-mulohazalarni yetkazishning an'anaviy usuli ham, xabar berish usuli ham, nafaqat yuzma-yuz yoki rasmiy xat orqali, balki turli kanallar orqali amalga oshirilishi lozim.</p> <p>Fikr-mulohazalar yetkazilishi turlari:</p> <ul style="list-style-type: none"> • yuzma-yuz; • rasmiy xat orqali; • vaqti-vaqti bilan chiqish so'rovnomalari orqali (ayniqsa, xizmatlar o'zgarganidan keyin); • onlayn qayta aloqa interfeysi orqali; • telefon orqali, bu koll-markaz yechimidan farq qiladi va boshqalar. <p>Mijozlar ehtiyojini qondirish bo'yicha muntazam so'rovlar o'tkazish xizmat sifati va xizmat ko'rsatishning boshqa jihatlari to'g'risida ko'proq ma'lumot to'plashga, shuningdek, ma'lumotlar dinamikasini tahlil qilishga imkon beradi.</p> <p>«Sirli mijoz»ning kiritilishi xizmat ko'rsatuvchiga ma'lumotlarni to'g'ridan-to'g'ri FOdan yig'ishga va mijozlarning noodatiy muammolarini aniqlashga yordam berishi mumkin.</p>
Faoliyat samaradorligining muhim ko'rsatkichlari (KPI)	<p>KPI ish faoliyatni aniq o'lchamli maqsadlarga yo'naltirish uchun tashkilot, tuzilma va/yoki xodimlar darajasida qo'yilgan aniq maqsadlarni o'z ichiga oladi.</p> <p>KPI har qanday jarayonga aniq baho beradi va davlat xizmatlarini ko'rsatish bundan mustasno emas. Bu yerdagi baholash mijozlarga emas, balki davlat xizmatlari ko'rsatuvchilarning xodimlariga qaratilgan.</p> <p>Boshqaruv sohasi, har bir tashkilot, bo'linmalari va har bir xodim o'zaro bog'langan. Lekin KPI har bir tashkilot (bo'lim, xodim) uchun alohida aniqlanishi lozim. KPIlar sifatli monitoring, jarayonlarni boshqarish, resurslarni qayta taqsimlash, xodimlar bilan muloqot va inson resurslarini boshqarishning barcha aspektlarini yaxshilashga yordam beradi.</p>



3 | BPRNI AMALIYOTDA QO'LLASH

BPR bo'yicha qo'llanma bosqichma-bosqich ifodalangan 7ta asosiy fazadan iborat. Fazalar BPR yordamida davlat xizmatini tubdan o'zgartirish uchun bajarilishi kerak bo'lgan bosqichlarni o'z ichiga oladi. Fazalar va bosqichlar ketma-ketlikda bajariladi, lekin 5-faza (sinov fazasi) TO-BE xaritasini 6-fazaga (ishlab chiqarish muhitiga) o'tkazishdan oldin tegishli o'zgartirishlar kiritilishi kerak degan sinov-xulosasini berishi mumkin. Bu holda, jarayon 4-fazaga qaytariladi.



Umuman olganda, BPR jarayoni 2,5 yilgacha davom etishi mumkin, ammo uning davomiyligi taklif qilingan o'zgarishlarning murakkabligiga bog'liq (masalan, AT-tizimlarni joriy etish, elektron xizmatlar, odatda, ko'proq vaqt talab qiladi). Har bir faza va bosqich davomiyligi BPR bo'yicha qo'llanma foydalanuvchilari uchun taxminiy bo'lib, xizmatdan xizmatga farq qilishi mumkin.

3-ilovada BPRning davlat xizmatini o'zgartirishning faza va bosqichlarini amalga oshirish bo'yicha nazorat ro'yxati keltirilgan.

BPRni amalga oshirishdan oldin, davlat xizmatini qayta ko'rib chiqish mumkinmi yoki yo'qligini tekshirish tavsiya etiladi. Algoritm (2-ilovaga qarang) davlat xizmatlari quyidagi 3 ta savolga javob bera olishini nazarda tutadi:

- **birinchi savol:** davlat xizmatlari faqat ariza topshiruvchilarga ko'rsatiladimi yoki xizmat ko'rsatuvchining funksiyasi (vazifasi) sifatida barchaga ko'rsatilishini aniqlash kerak (masalan, jamoat yo'llari, jamoat televideniyesi va boshqalarga).
- **ikkinchi savol:** davlat muassasalari o'rtasida ma'lumot almashuvi yo'qligi sababli, mavjud bo'lgan so'rovlarni yo'q qilish masalasini ko'rib chiqadi. Bu yerda biz mavjud bo'lgan xizmatlarga taalluqli ma'lumotlarni vaqtincha ko'rsatishimiz mumkin. Ushbu xizmatlar asosan turli xil ommaviy ma'lumotnomalar / sertifikatlar uchun mo'ljallangan. Va bu ma'lumotnoma/ sertifikatlar davlat tashkilotlariga emas, balki xususiy tashkilotlarga taqdim etilgan taqdirda, bunday turdagi xizmatlar takomillashtirilishi mumkin.
- **uchinchi savol:** xizmat mustaqil ravishda amalga oshiriladimi yoki har doim (yoki asosan) boshqa xizmatlar bilan bog'liq bo'lgan ketma-ketlikda so'raladimi (masalan, tug'ilishni ro'yxatdan o'tkazish va u bo'yicha moddiy yordam pullari, o'limni va tegishli nafaqani rasmiylashtirish va h.k.). Bunday xizmatlar umumlashuvni talab qiladi va BPRning keyingi jarayoni uchun hal qiluvchi jihatni aniqlaydi.

Algoritm natijasi, xizmatni, ko'rsatiladigan xizmatlar ro'yxatida qolishi kerakligini ta'kidlagan taqdirda, BPR amalga oshirilishi mumkin.

1-FAZA: BPR GA TAYYORGARLIK

Maqsad	BPR davlat xizmati ko'rsatishning strategik yo'lini belgilash, uning maqsadi va vazifalarini aniqlash, BPRni amalga oshirish uchun zarur tashkiliy choralarni ko'rish va takomillashtirilgan davlat xizmatini ko'rsatish uchun mavjud resurslar hajmini baholash.
---------------	---



1.1-BOSQICH: JAMOA YIG'ISH

Muddat	1-hafta
Tadbirlar	<p>a. Ishchi guruhi va uning har bir a'zosining vakolatlari, majburiyatlari, vazifalari va muddatlarini aniqlash;</p> <p>b. Ishchi guruhi a'zolariga qo'yiladigan talablarni aniqlab, Ishchi guruhini shakllantirish;</p> <p>v. Tegishli ko'nikma va tajribaga ega a'zolarini jalb qilgan holda, Ishchi guruhini tuzish;</p> <p>g. Ishchi guruhi a'zolari kerakli bilim darajasiga ega bo'lishi uchun maxsus trening/kirish seminarini rejalashtirish va o'tkazish (ixtiyoriy).</p>
Muhim mulohazalar	<ul style="list-style-type: none"> • Ishchi guruhining vakolatiga BPRni amalga oshirishga imkon beradigan vazifalar to'plami kiradimi? • BPRni amalga oshirish muddatlari qanchalik real? • Ishchi guruhning ish tartibi tuzilganmi va aniqmi? • BPRni amalga oshirish uchun Ishchi guruhning qanday ko'nikmalari mavjud (BPR uchun umumiy bo'lgan va muayyan xizmatni o'zgartirishga qaratilgan ko'nikmalar)? • Ishchi guruh a'zolarini tanlash muayyan xizmatni reinjiniring qilishga qaratilgan tegishli ko'nikmalarni o'z ichiga oladimi? • BPRni amalga oshirishda tashqi ko'nikmalarga ehtiyoj bormi? Ha, bo'lsa, qanday ko'nikmalar tashkilotning o'zi tomonidan qamrab olinmagan? • Ishchi guruhi a'zolarini BPRni bajarishga o'rgatish kerakmi? Ha, bo'lsa, qanday malakaviy kamchiliklar mavjud?

BPRni boshlashdan oldin, xizmat ko'rsatuvchi tashkilot rahbariyati (direktor, muassasa boshlig'i va boshqalar) davlat xizmatlarini tubdan o'zgartirish bilan shug'ullanuvchi ishchi guruhining vakolatlari, vazifalari, mas'uliyati va umumiy muddatlarini belgilashi kerak.

Vakolat va majburiyatlar	Masalan: muayyan davlat xizmatlari BPR qilinishida xizmatni taqdim etish muddatini qayta ko'rib chiqish, qisqartirish / elektron xizmatni ishga tushirish / FOni DXMda joylashtirish / BO bo'limlari o'rtasida ishonchli hamkorlikni ta'minlash va h.k.
Vazifalar	Muayyan davlat xizmatlari uchun BPR o'tkazishning vazifalari: 1) AS-IS xaritasi tahlili; 2) TO-BE xaritasini ishlab chiqish; 3) TO-BE xaritasi uchun AT yechimlarini ishlab chiqish; 4) TO-BE xaritasini sinovdan o'tkazish; 5) TO-BE xaritasini joriy etishning huquqiy asoslarini ishlab chiqish; 6) BPRni butun xizmat ko'lamida o'tkazish; 7) natijalarni boshqa xizmat ko'rsatuvchilar bilan bo'lishish /O'zgarishlarni boshqa xizmat turlariga ham tatbiq etish.
Muddat	Davlat xizmatini qayta ishlab chiqish va uni ishga tushirish bo'yicha taklif belgilangan vaqt ichida tayyorlanishi kerak. Ish uchun zarur bo'lgan vaqtni hisoblang va ehtimoliy kechikishlar uchun marja yoki vaqt qo'shing. Belgilangan muddatni iyerarxiyaga qarab, butun xizmat ko'rsatuvchi tarkibga va Ishchi guruhiga aniq yetkazing. Muddat nima uchun belgilanganligini tushuntirib bering, jumladan: tashqi talablarni (ehtiyajlarni), ishning tarkibiy mazmunini (salohiyatini) asoslab bering.

BPR o'tkazilishi xizmat ko'rsatuvchi tashkilotning boshqaruvchi shaxs (direktor, muassasa rahbari)ning "Davlat xizmatini reinjiningini boshlash va davlat xizmatini qayta tashkil etish bilan shug'ullanuvchi Ishchi guruhini tuzish va Loyiha menejerini tayinlash to'g'risida"gi rasmiy qarori bilan boshlanadi. (Loyiha menejeri – Ishchi guruhning rahbari bo'lib, umuman qaror bajarilishini amaliy muvofiqlashtirish va ijro etilishi to'g'risida rahbariyatga hisobot berish uchun mas'ul shaxs).

Ishchi guruh quyidagi funksiyalarni bajaruvchi shaxslardan iborat bo'lishi tavsiya etiladi:

- biznes-jarayonlari bo'yicha tahlilchi yoki auditor;
- xizmat ko'rsatish sifatini boshqarish;
- FO xodimi;
- BO xodimi;
- inson resurslarini (kadrlar) boshqarish;

- AT funksiyalar;
- yuridik funksiyalar.

Muayyan davlat xizmatini qayta tashkil etish bo'yicha Ishchi guruhining tarkibini tuzishda, birinchi navbatda, reinjiniring ko'nikmalari va yo'nalishini hisobga olish kerak. Shuningdek, BPR bo'yicha mutaxassisni ishchi guruhiga kiritish tavsiya etiladi.

Agar tashkilotda BPR va xizmatlarni takomillashtirishga yo'naltirilgan, ixtisoslashtirilgan tuzilma (masalan, bo'lim, bo'linma) mavjud bo'lsa, bu tuzilma Ishchi guruhining faoliyatida yetakchi va muvofiqlashtiruvchi rol o'ynashi mumkin.

Agar tashkilotda reinjiniring bo'yicha ayrim ko'nikmalar yetishmasligi aniqlansa (masalan, biznes-jarayonlarini tahlil qilish, sifat menejmenti), o'z vaqtida (BPR jarayonlari avvalida), tegishli ekspertlarni tashqaridan jalb qilish tavsiya etiladi. Agar BPR ishlari keng ko'lamda olib borilsa (masalan, bir necha xizmatlararo yoki bir necha tashkilotlararo reinjiniring) tajribaga ega loyiha menejerini jalb qilish maqsadga muvofiq (ko'pincha, buning eng yaxshi yo'li – rivojlanish bo'yicha xalqaro hamkorning yordamidan foydalanish).

Xizmat ko'rsatuvchilar va BPRga aloqador boshqa tashkilotlar BPR Ishchi guruhiga eng tajribali va g'ayratli xodimlarni taklif qilishlari mumkin bo'lsa-da, Ishchi guruhining (IG) har bir a'zosi BPR va hozirgi jarayon bilan bog'liq bo'lgan, aniq vazifalar haqida bir xil bilim va ma'lumotga ega bo'lmasligi ehtimoli katta. Buning uchun, IG barcha a'zolarining bilim va ma'lumotlari darajasini aniqlash va zarur darajaga ko'tarish uchun kamida bitta seminar o'tkazilishi lozim.

Ko'p hollarda, o'quv-mashg'ulotlarni kuchaytirish zarur bo'lishi mumkin. Malaka va bilim tanqisligini qoplash uchun, kelgan tashqi ekspertlar nafaqat ishning tegishli qismining bajarilishi, balki mazmuni va yondashuvlarini tushuntirishi, shuningdek, Ishchi guruh a'zolariga treninglar o'tkazishi lozim. Ba'zi hollarda, salohiyatni oshirish uchun yanada muhimroq ishlar talab qilinishi mumkin (masalan, BPR kontsepsiyalari aksariyat IG a'zolari uchun yangi, notanish bo'lganida, yangi texnologiyalar va yondashuvlar qo'llanilganda, IG a'zolari professional tajribaga ega bo'lmaganida va hokazo.).

1.2-BOSQICH: XIZMAT UCHUN BPR MAQSADINI ANIQLASH

Muddat	1 hafta
Tadbirlar	a) Muayyan davlat xizmati reinjining qilinishining aniq maqsadini aniqlash.
Muhim masalalar	<p>Maqsad BPR siyosatining strategik rejasi va mandatiga mos keladimi? Maqsad SMART usulida aniqlanganmi?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maxsus: maqsadli guruhlar uchun tushunarli tarzda aniq ifodalangan. • O'lchovi: AS-IS va TO-BE holatida va o'sishida o'lchanishi mumkin. • Erishuvchan: mavjud resurslar bilan BPR orqali erishish mumkin. • O'rinli: belgilangan maqsad, aslida BPR o'tkazilishi natijasida nima kerakligini ko'rsatadi. • Vaqt cheklovi: ma'lum bir vaqt oralig'ida belgilanadi, masalan, boshlash, tugatish, natijani baholash vaqti.

Reinjining jarayonining avvalida, Ishchi guruh BPR o'tkazish orqali erishilishi kutilayotgan, xizmat ko'rsatishni tashkil etish yoki yetkazib berishning muayyan maqsadini belgilashi lozim. Muayyan maqsad – bu BPR hal qilishi kerak bo'lgan eng muhim yo'nalishni va berilgan maqsadga erishish uchun qanday aniq o'zgarishlar yuz berishi kerakligini ko'rsatuvchi bayonot. Muayyan maqsad butun BPR uchun ko'rsatma va yo'nalish beradi, rejalashtirishni osonlashtiradi, xodimlarni rag'batlantiradi va tashkilotlarga BPR natijalarini baholash va nazorat qilishda yordam beradi.

Muayyan maqsadlarni belgilayotganda va ularni BPRning umumiy strategik rejasi/vazifalaridan farqlayotganda, quyidagilarga e'tibor bering:

- strategik reja keng ma'noda, muayyan maqsadlar esa tor ma'noda bo'ladi;
- strategik reja umumiy maqsadga ega, muayyan maqsadlar – aniq bo'ladi;
- strategik reja asosan mavhum va noaniq bo'ladi, muayyan maqsadlar esa, aniq va ravshan.

Muayyan maqsadlarning tavsiya etilgan ta'rifini aniqlash va sinab ko'rish uchun keng qo'llaniladigan "SMART" mezonlari/ko'rsatkichlaridan foydalanish tavsiya etiladi.

S	Muayyan va aniq Maqsadlarning mazmuni tushunarli bo'lishini ta'minlash uchun noaniqlikka yo'l qo'ymang!
M	O'lchovli "Belgilangan maqsadga" erishilganligini biling!
A	Erishuvchan Maqsadlar spekulyativ emas, balki real bo'lishi kerak!
R	O'rinli "Dalillarga asoslangan", ya'ni real muammolarga yechim qidiring!
T	O'z vaqtida Maqsadlarni aniq rejalarga aylantirish uchun ularning muddatini ochiq holda qoldirib bo'lmaydi, shuning uchun vaqt chegaralarini belgilash maqsadga muvofiqdir!

Shunday qilib, BPR yordamida erishiladigan maqsad ish muhitini aniq belgilab beradigan, Ishchi guruhining vazifalariga asoslanishi kerak.

Misol uchun:

- amaldagi muddatlarga rioya qilinishini 95%gacha oshirish;
- xizmat hujjatlarining yo'qolishini 1%gacha kamaytirish;
- xizmatlarni yetkazib berish muddatini 25%ga qisqartirish;
- elektron xizmatni tashkil etish orqali davlat xizmatlaridan foydalanishni takomillashtirish;
- FO funksiyasini DXMlarga o'tkazish orqali davlat xizmatlaridan foydalanishni yaxshilash, va shu tariqa, uni mamlakatning barcha DXMlarida joriy etish;
- FO va BOni bir-biridan ajratish orqali davlat xizmatlarini ko'rsatishda samaradorlik, oshkorlik va hisobdorlikni oshirish.

BPR o'tkazilishi natijasida kutilayotgan o'zgarishlarning murakkabligi va ko'lamiga qarab, maqsad tegishli rahbarlik (xizmat boshlig'i, muassasa/tashkilot boshlig'i, vazir) darajasida tasdiqlanishi lozim. Xizmatlararo va idoralararo BPR o'tkazishdan ko'zlanadigan maqsad esa, hukumat darajasida yoki hatto Prezident tomonidan ko'rib chiqilishi mumkin.

Maqsadning mazmuni nafaqat bajarilishi kerak bo'lgan ish vazifalarini belgilaydi. Bu, shuningdek, Ishchi guruhi va barcha manfaatdor tomonlar uchun aloqa vositasi sifatida xizmat qiladi: u ishtirokchilarni ambitsiyalar haqida xabardor qiladi va BPR ishlari olib borilishi va resurslar sarflanishiga qonuniy asos yaratadi (BPRni rejalashtirishda ham va amalga oshirish bosqichlarida ham).

1.3- BOSQICH: MAVJUD RESURLAR HAJMINI ANIQLASH

Muddat	1 – 2 hafta
Tadbirlar	<p>Foydalanish imkoni bo'lgan manbalarni aniqlash:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BPR ishlari uchun; • BPR qo'llanilgandan keyingi xizmat ko'rsatish faoliyati uchun. <p>Resurslarni jalb qilish rejasini tuzish:</p> <ul style="list-style-type: none"> • manbalar; • mavjud resurslar miqdori; • kerakli resurs miqdori bilan taqqoslash.
Asosiy masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Muayyan BPR ishlari uchun asosiy xarajatlar toifasi to'g'ri aniqlanganmi? • BPRdan keyingi ishlarning asosiy xarajatlar toifasi to'g'ri aniqlanganmi? • Tegishli xarajatlar toifalari uchun moliyalashtirish manbalarining qaysilari ma'qul (davlat byudjeti, kreditlar, donorlik grantlari)? • Moliyaviy mablag'ning taxminiy miqdori ajratilganmi yoki so'ralishi kerakmi? • Aniqlangan manbalarning ishonchligi nimada / resurslardan foydalanishning xavfi qanday? • BPRni boshlash uchun mantiqiy hisoblangan, kafolatlangan manbalarning minimal darajasi qanday?

Reinjining va xizmat ko'rsatishni mavjud resurslardan real foydalanish imkoniyatiga moslashtirish uchun mavjud resurslar ko'lamini aniqlash juda muhim.

Xarajatlarni aniqlash resurslarni rejalashtirishda birinchi qadam bo'lishi kerak. Bu xarajatlar tarkibida ma'lum bir element kuchli ustunlik qilishi mumkin. Shuning uchun reinjining taklifini ishlab chiqishda bunga alohida e'tibor berilishi kerak. Masalan, AT tizimini ishlab chiqish TO-BE maqomini joriy etish xarajatlarining 90%gacha miqdorini talab qilishi mumkin, shuning uchun bunday elementlar uchun resurslarning real qiymati oldindan ma'lum bo'lishi kerak.

BPR o'tkazilganidan keyingi xizmat ko'rsatish bilan bog'liq xarajatlar ham rejalashtirishning muhim tarkibiy qismi bo'lib, BPRni ishga tushirishidan oldin baholanishi kerak, hatto BPR o'z maqsadlaridan biri sifatida moliyaviy tejashni maqsad qilmagan bo'lsa ham.

BPR xususiyatlaridan kelib chiqib, eng ko'p sarflanadigan xarajatlar toifalari xizmatdan xizmatga farq qilishi mumkin. Shu bilan birga, resurslar ko'lamini aniqlash uchun quyidagi xarajatlar toifalarini ko'rib chiqish mumkin:

Yangi yoki takomillashgan AT tizimlariga ehtiyoj	BPR o'tkazilishi AT-tizimlar bilan ishlashni rejalashtirayotgan bo'lsa, uning xarajatlarini aniqlang: dasturlar va jihozlar uchun xarajatlar.
Asosiy mablag' /vositalar (binolar, asbob-uskunalar va h.k.) sonining zaruriy oshirilishi	BPR yangi FO yoki BO ni ochishni, foydalanadigan texnologiyalarni o'zgartirishni, FO va BO o'rtasidagi interfeysni o'zgartirishni rejalashtirgan taqdirda, bo'lajak xarajatlarni aniqlang.
Aloqa infratuzilmasiga bo'lgan ehtiyoj va uni yuritish xarajatlari	Agar BPR ko'proq AKTga asoslangan ishlarga o'tishni rejalashtirsa, uning xarajatlarni aniqlang.
Kadrlar sonini oshirishga bo'lgan ehtiyoj	BPR ko'proq xodimlarni jalb qilishni rejalashtirgan taqdirdagi xarajatlarni aniqlang.
Mavjud xodimlar soni qisqartirilishi (ishdan bo'shatilganlik uchun kompensatsiya)	BPR mavjud FO yoki BO faoliyatini yopish / umumlashtirishni rejalashtirgan taqdirda, sarflanadigan xarajatlarni aniqlang.

Potensial moliyalashtirish manbalarini tahlil qilishda, moliyalashtirish manbasining ishonchligi yoki barqarorligi potensial manbalar va maqsadli miqdorlar aniqlangandan so'ng, darhol baholanishi kerak.

Davlat byudjeti moliyalashtirish manbai sifatida, har yilgi byudjet to'g'risidagi qonun Parlament tomonidan ma'qullanganida va Prezident tomonidan tasdiqlanganida ishonchli hisoblanadi. Ammo, byudjet jarayonining dastlabki bosqichida, u 100 foiz ishonchli hisoblanmaydi. Hatto yillik byudjet to'g'risidagi qonun ham keng ko'lami iqtisodiy inqirozlar, eksport narxining keskin pasayishi yoki boshqa tashqi ta'sirlar ostida o'zgarishi mumkin.

Xususiy moliyalashtirish manbalari sifatida, xizmatlar uchun to'lovlar joriy qilinishi ham unchalik ishonchli emas, chunki bozor imtiyozlari o'zgarishi, aholining ehtiyojlari boshqa tomonga o'zgarishi mumkin, shuningdek, siyosiy qaror va farmonlar orqali to'lovlar bekor qilinishi mumkin.

Xorijiy davlatlar, tashkilotlar, xayriya tashkilotlari mablag'lari, xalqaro rivojlanish tashkilotlari moliyasi ham, iqtisodiy jihatdan qiyin paytlarda o'zgaruvchan bo'lishi mumkin, chunki iqtisodiy vaziyat bu mablag'larga to'sqinlik qilishi va moliyaviy oqimlarni boshqa ehtiyojlar va maqsadlarga yo'naltirilishini talab qilishi mumkin.

Bu shuni anglatadiki, maqsadli mablag' manbalari va miqdorlariga ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lish kerak.

Oxir-oqibat, ishonchli manbalardan yetarli miqdorda mablag' ajratilmagan hollarda, BPR loyihasiga asoslangan boshqa ishlarni kechiktirish yoki kamaytirish kerak bo'ladi. Bunday har qanday o'zgarish menejer uchun qiyin qarordir, lekin loyiha keyingi yilda aniq muvaffaqiyatsizlikka uchraganidan ko'ra, ikki yil ichida, muvaffaqiyatli bo'lishi yaxshiroq.

1.4- BOSQICH: VAQT JADVALINI BELGILASH VA ISHNI TASHKIL QILISH

Muddat	1–2 hafta
Tadbirlar	<p>Quyidagilarni o'z ichiga olgan holda BPRni amalga oshirish bo'yicha Vazifalar rejasini tuzing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tadbirlar; • asosiy funksiyalar va majburiyatlar; <p>va quyidagilarni amalga oshirish jadvali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tayyorlash; • sinash; • va o'zgartirilgan davlat xizmatini ishga tushirish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Rejaga barcha zarur vazifalar kiritilganmi? • Har bir topshiriq uchun Ishchi guruhining asosiy mas'ul a'zosi tayinlanganmi? • Tegishli manfaatdor tomonlar aniqlanganmi? • Resurslar (moliyaviy, insoniy va texnik) aniqlanganmi? • Har bir topshiriq uchun muddat belgilanganmi? • Vazifalarni bajarish muddati BPRni amalga oshirishning umumiy strategik rejasi vaqtiga mos keladimi? • Ishchi guruhning operatsion modeli o'rnatilganmi?

BPRni amalga oshirish rejasi jarayonning barcha fazalari va bosqichlari uchun aniq tuzilishi kerak. Reja BPR jarayonining maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan bosqichlarni belgilashi va asosiy tadbirlar jadvalini o'z ichiga olishi kerak.

Maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan manbalar ham batafsil ko'rsatilishi kerak. Rejada zarur bo'ladigan moliyaviy, kadrlar, operatsion, vaqt va texnologik resurslarning miqdori aniqlanishi kerak. Qayta tashkil etish jarayonining loyihalash va rejalashtirish fazasi tugagandan so'ng, reja shunga mos ravishda yangilanishi kerak. Agar jarayonda jiddiy kechikishlar yoki o'zgarishlar aniqlansa, reja mos ravishda yangilanishi kerak.

Rejani tayyorlash uchun Ishchi guruhi, birinchi navbatda, BPR davomida amalga oshirish uchun zarur bo'lgan, ma'lum bir fazaning har bir bosqichidagi asosiy tadbirlar to'g'risida kelishib olishi va quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- BPRni amalga oshirish fazalarining har bir bosqichida qanday muhim tadbirlar mavjud?
- Bu tadbirlarning qaysi biri qolganlarning ishlashiga turtki beradi va ular qanday o'zaro bog'liq?

Javoblar va shablon Ishchi guruhiga BPR jarayonining aniq bosqichlari, ularning o'zaro bog'liqligi va ularni bajarish ketma-ketligi bo'yicha asosiy tadbirlar ro'yxatini tuzishda yordam berishi kerak.

Ma'lum bosqichlar tarkibidagi asosiy tadbirlar aniqlangandan so'ng, Ishchi guruh tomonidan maqsadlar, asoslar, standartlar, talablar, zarur axborot va ma'lumotlar, rejalashtirilgan tadbirlarni amalga oshirish uchun mas'ul tashkilotlar (va ularning bo'linmalari) muhokama qilinishi muhimdir.

Rejalashtirilgan tadbirlar muhokama qilinganidan so'ng, Ishchi guruh batafsil rejani tayyorlaydi, shuningdek rejalashtirilgan tadbirlar uchun kutilayotgan natijalarni, zarur resurslarni (byudjet va xodimlar va h.k.), samaradorlik ko'rsatkichlarini, ish vaqtini, shuningdek, ma'lum bosqichlarda ma'lum tadbirlarni amalga oshirishga rahbarlik qilish uchun Ishchi guruhidan kim mas'ul bo'lishini aniqlaydi.

Ochiq, halol muloqot va hamkorlik faoliyatni va jarayonlarni shaffof qiladi va yangi g'oyalarni yaratishga yordam beradi.

Rejani tuzish uchun Microsoft Project kabi kompyuter dasturlaridan foydalanish mumkin. Reja tuzish uchun maxsus Gantt grafik vositasidan yoki oddiygina MS Excel ishchi varag'idan foydalanish mumkin. Misol:

BPR Gantt diagrammasi

Tadbir	Boshlanish sanasi	Tugatish sanasi	Davom etishi	Amalga oshirishi	1-hafta											2-hafta											3-hafta											4-hafta											5-hafta											6-hafta										
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Vazifa A					p o t c p s s p o t c p s s p o t c p s s p o t c p s s p o t c p s s p o t c p s s p o t c p s s p o t c p s s p o t c p s s p o t c p s s p o t c p s s																																																																	
1.1-vazifa	01.marts.21	07.marts.21	7	50%	[Gantt bar: 01.03.21 - 07.03.21]																																																																	
1.2-vazifa	08.marts.21	21.marts.21	14	60%	[Gantt bar: 08.03.21 - 21.03.21]																																																																	
1.3-vazifa	22.marts.21	28.marts.21	7	20%	[Gantt bar: 22.03.21 - 28.03.21]																																																																	
1.4-vazifa	22.marts.21	04.apr.21	14	70%	[Gantt bar: 22.03.21 - 04.04.21]																																																																	
Vazifa B																																																																						
1.1-vazifa	01.marts.21	07.marts.21	7	15%	[Gantt bar: 01.03.21 - 07.03.21]																																																																	
1.2-vazifa	01.marts.21	22.marts.21	21	30%	[Gantt bar: 01.03.21 - 22.03.21]																																																																	
1.3-vazifa	22.marts.21	11.apr.21	21	55%	[Gantt bar: 22.03.21 - 11.04.21]																																																																	

Ishchi guruhi va muassasa rahbariyati keyinchalik BPR jarayonining bajarilishini nazorat qilish va kerak bo'lganda, uni yangilash uchun Rejadan foydalanadilar.

Ishchi guruhi tomonidan, shuningdek, shaxsiylik va maxfiylik xususiyatlari, dasturiy vositalar, jarayonlar va ma'lumotlar masasalari mulohazalari, shuningdek, xavfsizlik muammolari va BPR jarayonini amalga oshirishda nozik ma'lumotlar (shaxsiy ma'lumotlar va h.k.) bilan qanday ishlash kerakligi muhokama qilinishi kerak.

2-FAZA: MAVJUD VAZIYATNI TAHLIL QILISH: AS-IS

Maqsad	Joriy xizmat ko'rsatishning xaritasini chizish uchun, xizmatlarni taqdim etish bo'yicha mavjud ish oqimini aniqlash va xizmatlarni o'zgartirish uchun analitik tahlilga o'tadigan, yaxshilanishi kerak bo'lgan sohalar haqidagi ma'lumotlarni to'plash.
---------------	---



2.1- BOSQICH: XIZMAT KO'RSATISH TIZIMINI ANIQLASH

Muddat	2 kun
Tadbirlar	Xizmatning rasmiy shaklini aniqlang: <ul style="list-style-type: none"> xizmat ko'rsatishning huquqiy asoslari; xizmat ko'rsatish bo'yicha ichki hujjatlar. Xizmatning rasmiy shaklini xaritalang.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> Xizmat ko'rsatish qanchalik yaxshi tizimga qo'yilgan (kodifikatsiyalangan)? Normativ-huquqiy hujjatlar muayyan qoidalar uchun mos darajadami? Qanday elementlar yetishmaydi? Va bu bo'shliqlarni to'ldirish uchun qaysi darajadagi normalar to'g'ri keladi?

Xizmat ko'rsatishning hozirgi holatining tahlili xizmat ko'rsatishning umumiy asosini aniqlashdan boshlanadi. Xizmat ko'rsatishni tashkil etish bo'yicha ko'rsatmalarni quyidagi hujjatlarda topish mumkin:

- **Davlat xizmatlari to'g'risidagi qonun yoki xizmatlar bo'yicha qoidalar.** Ko'pincha, qonunlar davlat xizmatlarining umumiy asoslarini belgilash uchun qo'llaniladi, bu Hukumatga siyosatni belgilashda ishtirok etishiga imkon beradi, shuningdek, asosiy tizim barcha manfaatdor tomonlar (tashkilotlar, tadbirkorlik subyektlari va fuqarolar) uchun aniq belgilangan va majburiy bo'lishini ta'minlaydi.
- **Ma'lum bir davlat xizmatini tashkil etish to'g'risidagi hukumat qarori.** Alohida xizmatlar to'g'risidagi hukumat qoidalari sezilarli darajada farq qilishi mumkin. Odatda qoidalar FO vakolatini va jarayonini mijozlar nuqtayi nazaridan tavsiflaydi. Shunga qaramay, ba'zi hollarda, FO ish jarayoni batafsil jarayon darajasida tavsiflanadi (yuridik aktlar yoki Yo'riqnomalar (Standartlar) kabi hujjatlarda), va ba'zi hollarda, u mijozga qo'yiladigan minimal majburiy talablardan kelib chiqqan holda tavsiflanadi (turli yuridik aktlarda). Hukumat qarori tashqi huquqiy hujjat bo'lgani sababli, odatda, tashkilot ichidagi jarayonlarni tashkil etish bo'yicha ko'rsatma bermaydi.
- **Vazirliklar qarorlari.** Ko'p mamlakatlarda vazirlar o'zlarining bo'ysunuvchi bo'linmalari yoki hatto, aholi uchun ijrosi majburiy bo'lgan qarorlarni imzolash huquqiga ega. Ushbu darajadagi hujjat (agar u ma'lum bir mamlakatda mavjud bo'lsa) tashkilotning barcha ichki qoidalarini o'z ichiga oladigan darajada batafsil ifodalangan bo'lishi mumkin, ammo bunga qaramay, mijozga yo'naltirilgan bo'lishi kerak, ya'ni; xizmatlarni xizmat ko'rsatuvchi emas, balki mijozlar nuqtayi nazaridan tavsiflaydigan – ayniqsa, agar tizim davlat tomonidan tartibga solinmagan bo'lsa.
- **Xizmatlar ko'rsatishning ichki hujjatlari.** Hukumat tomonidan tartibga solish birinchi navbatda, mijozlar interfeysini tartibga solish va mijoz uchun majburiy bo'lgan qoidalarni qamrab olishi kerak bo'lganligi sababli, xizmat ko'rsatishni to'liq aniqlash uchun, ko'pincha tashqi huquqiy hujjatlarda aks etmagan – BO jarayonlarining xaritasini tuzish muhimdir. Ular, shuningdek, tashkilotning faoliyatini belgilaydigan hujjatlar bo'lishi mumkin. Xizmat ko'rsatishga bir nechta tashkilotlar jalb qilingan taqdirda, SIP yoki tashkilotlararo kelishuvlar asos bo'lishi mumkin.

2.2- BOSQICH: KO'RSATILAYOTGAN XIZMATLAR BO'YICHA JORIY MA'LUMOTLARNI ANIQLASH

Muddat	2 hafta
Tadbirlar	<p>Mavjud bo'lgan xizmatlarni tavsiflovchi ma'lumotlarni aniqlash:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ma'muriy talablar; • xizmat ko'rsatish kanallari; • FO faoliyati olib borilishi; • BO faoliyati olib borilishi; • ATdan foydalanish; • shaffoflik. <p>Ma'lumotlardan foydalangan holda, samaradorlikni va asosiy resurs kamchiliklarini aniqlash.</p>
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Xizmat ko'rsatishning barcha jihatlari to'g'risida ma'lumotlar mavjudmi? • Ma'lumotlar aniq va tushunarlimi? • Normativ-huquqiy baza bilan qamrab olinmagan sohalar bormi (umuman yoritilmagan, tegishli tafsilotlar bilan yoritilmagan?)

Bu bosqich xizmat ko'rsatishning asosiy tahliliy negizini belgilaydi, ya'ni hozirda qanday xizmat ko'rsatilayotganini, qanday tadbirlar amalga oshirilayotganini, xizmat ko'rsatish jarayonlarida kimlar ishtirok etayotganini, qanday tizimlar va resurslar mavjudligini va hokazolarni aniqlash uchun xizmat qiladi.

Eslatma: Iloji boricha, jarayonlarni faqat bitta xizmat doirasida emas, balki kengroq ko'lamda xaritalash maqsadga muvofiqdir, chunki umumlashtirish imkoniyatlari va ehtiyojlari kengroq xaritalash natijasida aniq bo'lishi mumkin.

Xaritalash xizmat ko'rsatishning oltita asosiy elementi bo'yicha amalga oshiriladi:

- **ma'muriy talablar:** arizachilar xizmatdan foydalanish uchun ariza berish/ xizmat so'rash uchun muvofiqlik kriteriyalari, qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan hujjatlar va ularni olish shartlari;
- **xizmat ko'rsatish kanallari:** mijozlardan so'rovlarni qabul qilish va javob berish/yetkazish (masalan, qaror, hujjat va h.k) uchun ishlatiladigan vositachi kanallar. An'anaviy kanallar – bu shaxsiy tashriflar, mobil xizmat ko'rsatish markazlari, koll-markazlar, elektron xizmatlar portallari, elektron xizmatlar uchun ilovalar, keng tarqalgan messengerlar chat-botlari va boshqalar.
- **FO va uning jarayonlari:** FOning roli, ishtirok etuvchi tuzilmalar/bo'linmalar, uning funksiyalari va vakolatlari, xizmat ko'rsatishning pochta orqali usulidan farqli o'laroq, xizmatning mohiyatiga jalb qilinganlik darajasi.

- **BO va uning jarayonlari:** jarayonda shtirok etuvchi tuzilmalar, jarayonning tuzilmalar o'rtasida taqsimlanishi, boshqa tashkilotlar bilan hamkorlik, xizmat ko'rsatishda AKTdan foydalanish va h.k.
- **Axborot texnologiyalaridan foydalanish:** AKT keng qo'llanilganligi, qog'ozsiz xizmat ko'rsatish, ichki AT-tizimlardan foydalanish va boshqa tashkilotlarning AT-tizimlaridan foydalanish va ma'lumotlar bazasidan foydalanish.
- **Shaffoflik:** oshkoralikni ta'minlash, manfaatlar to'qnashuvi va korrupsiyaning oldini olish uchun ko'rilayotgan choralar.

Xaritalash uchun 1-ilovadagi shablona qarang.

Ma'muriy talablar. Xizmatni xaritalashda ma'muriy talablar: arizachiga qo'yiladigan talablar, qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan hujjatlar, shablonlar, xizmat ko'rsatishning umumiy vaqti bilan bog'liq bo'lgan, dalillar orqali xizmatni o'zgartirishning boshlang'ich nuqtasini aniqlashda yordam beradi.

Ariza beruvchiga qo'yiladigan talablar	Ariza beruvchi kim ekanligi ko'rsatilishi (jismoniy, yuridik shaxs); ariza beruvchiga nisbatan alohida talablar bor-yoqligi (xizmat ko'rsatish xususiyatlaridan kelib chiqqan holda).
Qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan hujjatlar va ularni olish usullari	Xizmat ko'rsatilishi uchun zarur bo'lgan barcha hujjatlarni va har bir hujjatni olish usullarini ko'rsatish, xususan: - arizachidan hujjatlarni taqdim etishini so'rash; - ma'lumotlarni tashkilot ma'lumotlar bazasidan tekshirish; - boshqa tashkilotlardan ma'lumot so'rash va boshqalar.
SHablonlar	Hujjatlarning shablonlari mavjudligini va talab qilingan ma'lumotlar arizachining talablariga va kerakli hujjatlarga qanchalik mos kelishini aniqlash.
Muddat	Xizmat taqdim etilishining maksimal vaqtini aniqlash (ariza topshirilgandan to qaror qabul qilinishiga qadar). Xizmat ko'rsatish uchun umumiy ruxsat etilgan vaqt belgilanmagan bo'lsa, eslatma bering.

Xizmat kanallari. Davlat xizmatlari kanallari murojaat etuvchilar nuqtayi nazaridan, xizmat so'rash usulini ifodalaydi. AS-IS xaritasini tuzishda, xizmat so'rovini amalga oshirish uchun mavjud bo'lgan barcha kanallar, shuningdek, xizmat ko'rsatilishi jarayonlari sinxronizatsiya bo'lishi yoki bo'lmasligini aniqlash kerak. Shuningdek, xizmat ko'rsatish jarayonining ma'lum bir bosqichida, turli kanallardan kelgan arizalarni bitta oqimga yo'naltirish lozim.

Joriy kanallar	Xizmat ko'rsatishning barcha mavjud kanallarini aniqlang (me'yoriy-huquqiy baza bilan ta'minlangan va amalda ishlaydigan): <ul style="list-style-type: none"> • davlat xizmatlari markazi; • bir darcha markazlari (DXMdan alohida); • mobil avtobuslar; • koll-markazlar; • yagona elektron xizmatlar portali; • Internet yoki mobil ilova; • chat-botlar.
Ish oqimining sinxronlanishi	BO bosqichiga kirishda arizalar bitta ish oqimiga sinxronlanadimi yoki yo'qligini aniqlang (arizalarni yuborish uchun ishlatiladigan kanaldan qat'i nazar, BO jarayonidagi arizalarning yagona oqimi).
Shart va talablar sinxronlanishi	Barcha kanallarda talablar va jarayonlar bir xilligini yoki ba'zi kanallar quyidagilar jihatdan afzalroq ko'rilganligini aniqlang: <ul style="list-style-type: none"> • xizmat tezligi; • talab qilinadigan hujjatlar soni; • foydalanish osonligi; • xizmat to'lovlari.

Front-ofis faoliyati mijozlar interfeysi tuzilmasining ishlashi bilan bog'liq. AS-IS FOning tashkiliy tuzilmasi, mavjud jarayonlari, inson resurslari, asbob-uskunalari, shuningdek, ma'lum bir davlat xizmatiga doir yuklanadigan ish bilan bog'liq bo'lgan ma'lumotlarni aniqlashi lozim.

FO tuzilishi	Turli darajadagi tanlangan davlat xizmatlari nuqtayi nazaridan FO vazifalarini bajaruvchi tashkilot va uning tuzilmasini ko'rsating.
FOlar soni	FOlarning umumiy sonini va ularning joylashish prinsiplarini ko'rsating.
Arizachilar soni	Xizmatlar bo'yicha arizalarning tarixiy hajmini ko'rsating (masalan, har yili arizalar soni, geografik farqlar, mavsumiylik va boshqalar).
HR (kadrlar)	Xizmat ko'rsatish uchun FOda umumiy FTE (To'liq vaqt ekvivalenti – ishning to'liq stavkasi) tarixiy miqdorini ko'rsating. Buni xizmatlar turiga yoki hatto, alohida xizmatlarga sarflangan real vaqtni hisobga olgan holda hisoblash kerak (agar bunday ma'lumotlar mavjud bo'lsa yoki AS-IS monitoringi davomida hisoblash mumkin bo'lsa). 1FTE = kuniga 8 soat yoki oyda 160 soat, yoki bir yilda 1760 soatga teng.

Jarayonlar	<p>FO nazariy jihatdan bajarishi mumkin bo'lgan barcha jarayonlarni / harakatlarni ko'rsating:</p> <ul style="list-style-type: none"> • maslahat; • arizani tekshirish; • arizani to'ldirish; • hujjatlarni skanerlash; • BOga yuborish; • mijozga qaror yuborish; • va boshqalar. <p>Har bir jarayon / harakat uchun ajratilgan maksimal vaqtni ko'rsating.</p>
FOning mijozlarga qaratilgan xususiyatlari	<p>Quyidagilarni mavjudligini ko'rsating:</p> <ul style="list-style-type: none"> • xizmat to'g'risidagi ma'lumotlar (devor plakatlari, varaqalar, markaz maslahatchilari); • xizmat ko'rsatish markazlarida elektron navbatni tashkil qiluvchi tizim; • navbatga turish imkoniyatlari (ma'lum vaqtni onlayn bron qilish, koll-markaz orqali); • xizmatni baholash imkoniyatlari (chiqish so'rovlari, avtomatik baholash usullari, xizmatdan keyingi qo'ng'iroqlar va h.k.).
Uskunalar	<p>Quyidagilar mavjudligini va amalda ishlatilishini tasvirlab bering:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kompyuterlar; • skanerlar; • nashkilotning AT-tizimlari va ma'lumotlar bazalari; • boshqa tashkilotlarning AT-tizimlari va ma'lumotlar bazalari.

Bek-ofis faoliyati qaror qabul qilish tuzilmasining ishlashi bilan bog'liq. Odatda, xizmat ko'rsatuvchilar FOni yagona tuzilmali tashkilot sifatida yuritishadi (bu orqali, mijozlarga bo'lgan e'tiborini ta'kidlaydi), lekin BO funksiyalari xizmat ko'rsatuvchilarning bir nechta tashkiliy tuzilmalari yoki hattoki, har bir xizmatdagi muayyan jarayon yoki harakat uchun mas'ul bo'lgan bir qancha tashkilotlar tomonidan bajarilishi mumkin. AS-IS BOning tashkiliy tuzilmalarini, mavjud jarayonlarini, inson resurslarini, asbob-uskunalarini va boshqa tashkilotlar bilan hamkorlikni aniqlashi kerak.

BO tuzilmasi	Turli darajadagi BO funksiyalarini bajaruvchi tashkilot va uning tuzilmalarini ko'rsating.
BOlar soni	BOning umumiy sonini ko'rsating.
HR (kadrlar)	BOda umumiy FTElarning tarixiy miqdorini ko'rsating.
Arizalar soni	Xizmatlar bo'yicha arizalarning tarixiy hajmini ko'rsating (masalan, har yilgi arizalar soni, geografik farqlari, mavsumiylik va boshqalar).
Jarayonlar	BO nazariy jihatdan bajarishi mumkin bo'lgan barcha jarayonlarni / harakatlarni ko'rsating, masalan: <ul style="list-style-type: none"> • arizani ko'rib chiqish; • taqdim etilgan hujjatlarni ko'rib chiqish; • AT tizimlaridan ma'lumotlarni so'rash; • ma'lumotlarni tekshirish; • qaror qabul qilish; • qaror loyihasini tuzish; • qarorni tasdiqlash; • qarorni imzolash. Har bir jarayon / harakat uchun mas'ul tuzilma. Har bir jarayon / harakat uchun maksimal ajratilgan vaqt.
Boshqa tashkilotlar bilan o'zaro hamkorlik	Qaror qabul qilishda ishtirok etadigan boshqa tashkilotlarni ko'rsating (masalan, ma'lumot so'raladigan, tasdiqlaydigan, ruxsat beruvchi va h.k). Ma'lumot almashish usuli (elektron, qog'ozga asoslangan, real vaqtda AT-tizimida qidirish, turli AT-tizimlar o'rtasidagi to'g'ridan-to'g'ri aloqa va boshqalar). Ma'lumot almashish muntazamligi (real vaqtda, kunlik, haftalik va boshqalar.) O'zaro aloqa protokollari (hukumat qoidalari, institutlararo kelishuv, norasmiy kirish.)
Qaror qabul qilish	Imzo qo'yadigan shaxsni ko'rsating. Qarorni tayyorlash va qabul qilishda "4 ko'zli" tamoyilini ta'minlaydigan tuzilmalar / xodimlarning lavozimlarini ko'rsating.
Uskunalar	Quyidagilar mavjudligi va amalda ishlatilishini tasvirlab bering: <ul style="list-style-type: none"> • kompyuterlar; • skanerlar; • tashkilotning o'z AT-tizimlari va ma'lumotlar bazasi; • boshqa tashkilotlarning AT-tizimlari va ma'lumotlar bazasi.

Shaffoflik. AS-IS uchun shaffoflik – jarayonning umumiy oydinligi bilan bog'liq vaziyatni, shuningdek, korrupsiya xavflari bilan bevosita bog'liq jihatlarni, murojaat etuvchilar nuqtayi nazaridan tushunishga yordam beradi.

Jarayonning umumiy aniqligi	Tashqi mijozlar nuqtayi nazaridan jarayonning umumiy aniqligi jihatlariga oid kuzatuvlarni ko'rsating: <ul style="list-style-type: none"> • arizachiga qo'yiladigan talablar va kerakli hujjatlar; • FO joylashuvi; • xizmat so'rashning boshqa usullari (agar FO bo'lmasa); • BO faoliyati; • qaror qabul qilish tartibi; • xizmat ko'rsatish muddatlari; • apellyatsiya muassasasi va muddatlari.
FO va BO ajratilishi	Xizmat ko'rsatishda FO va BO funksiyalari xizmat ko'rsatuvchilarning turli tashkiliy tuzilmalari tomonidan bajarilishiga ishonch hosil qiling.
To'lovlar	Mavjud to'lovlarni va ular asoslangan tamoyillarni ko'rsating: <ul style="list-style-type: none"> • to'lovlar bormi va arizachilar bundan xabardormi? • to'lovlar umumiy tamoyillar asosida hisoblanadimi? • chegirmalar borligi aniq ma'lum qilinganmi va ijtimoiy yoki boshqa siyosat bilan asoslanganmi?
BO operatorining anonimligi	Mijoz arizani ko'rib chiqish bilan shug'ullanadigan xizmat ko'rsatuvchining xodimini aniqlay oladimi yoki yo'qligini ko'rsating.
KPIlar (faoliyat samaradorligi ko'rsatkichlari)	KPIlar xizmat ko'rsatish jarayoniga tatbiq etilganligini ko'rsating. Xizmat ko'rsatish jarayonining asosiy ko'rsatkichlari quyidagilarga tegishli bo'lishi mumkin: <ul style="list-style-type: none"> • jarayonning xususiyatlari; • jarayon oqimining muvofiqligi; • jarayon bosqichlarining oldindan belgilangan parametrlarga muvofiqligi; • xizmat ko'rsatishga jalb qilingan xodimlarning o'zaro hamkorligi qoniqarli ekanligi va uning baholanishi; • xizmat ko'rsatishning sifat-ko'rsatkichlari; • xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarining ko'rsatkichlari.

Yuqorida ko'rsatilgan parametrlar bo'yicha mijozlarning shikoyatlari va mulohazalari to'g'risidagi ma'lumotlarni to'plash kerak bo'ladi.

Odatda ikki turdagi shikoyatlar tez-tez kelib tushadi: davlat xizmatlarini ko'rsatish to'g'risidagi salbiy qaror asossiz deb e'tiroz bildirilgan shikoyatlar va davlat xizmatlarini ko'rsatish tartibi bo'yicha shikoyatlar. Barcha shikoyatlar jiddiy qabul qilinishi kerak bo'lsa-da, shikoyatning birinchi turi, oxir-oqibatda, mijoz tomonidan kerakli xizmatni olish

uchun manipulyatsiya bo'lib chiqishi mumkin va shuning uchun uni yanada tanqidiy nuqtayi nazardan ko'rib chiqish kerak.

Shikoyatlar har bir parametr bo'yicha guruhlariga bo'linishi va mijozlar tanqid qiladigan asosiy jihatlari umumlashtirilishi kerak. Tizimli xarakterdagi shikoyatlarga katta e'tibor qaratish kerak, masalan: davlat xizmatlari bilan bog'liq muayyan jihatni tashkil etuvchi yoki uning faoliyati to'g'risida tizim darajasida xulosa chiqarishga olib keluvchi shikoyatlar.

Shuni ta'kidlash joizki, shikoyatlar tez-tez uchraydigan va ko'p sonli mijozlarning noroziligini aniqlashga yordam beradigan aspektlarga e'tibor qaratish lozim.

2.3- BOSQICH: AXBOROT TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISHNI ANIQLASH

Muddat	2 hafta
Tadbirlar	<p>AT tizimlari:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mavjud AT tizimlarini va aloqa turlarini / ma'lumotlar almashuvi turlarini aniqlash; • tegishli ma'lumotlarga ega bo'lgan boshqa AT-tizimlar / ma'lumotlar bazalari mavjudligini va o'zaro hamkorlik yetishmaslikka nima sabab bo'lishini aniqlash. <p>Uskunalar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hozirda ishlatilayotgan asbob-uskunalar turlarini aniqlash; • uskunalar ta'minotidagi kamchiliklarni aniqlash; • uskunaning yetishmasligi sabablarini tahlil qilish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Qaysi AT tizimlaridan foydalaniladi va qaysi jarayonlarning katta qismi qog'oz jarayonlariga bog'liq? • AT o'rniga qog'oz jarayonlaridan foydalanishga sabab bormi? • Xizmat ko'rsatilishi uchun qanday uskunalar kerak? • Hamma tegishli xodimlar zarur uskunalar bilan ta'minlanganmi va AT tizimlaridan foydalanish imkoniyati bormi? • Xodimlarga asbob-uskunalar va AT tizimlaridan foydalanish o'rgatilganmi?

Murakkabligi tufayli, ATdan foydalanish xaritasini alohida bosqichda bajarish mumkin.

Xizmatning hozirgi holatini aniqlashda AKTni qanchalik qo'llab-quvvatlashini aniqlash juda muhim, chunki bu, xizmatni transformatsiya qilishning boshlanish nuqtasi bo'lishi mumkin.

Quyidagi elementlar aniqlanishi lozim:

Raqamlashtirish	Davlat tashkilotlarida axborot/ma'lumotlar mavjudligi va xizmat ko'rsatish uchun raqamlashtirilganini aniqlash
AKT xizmati komponentlari	<p>AKT xizmatining qaysi komponentlari mavjudligini aniqlash:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internetdan foydalanish va internet orqali ma'lumotlar uzatilishi; • onlayn ariza; • BOdagi elektron jarayonlar; • xizmatlarning onlayn kuzatib borilishi; • umumlashgan yagona ma'lumotlar bazasi; • onlayn to'lov; • va boshqalar.
Foydalanilayotgan texnologiyalar	<p>Xizmat ko'rsatish sifatini, boshqa xizmatlar va boshqa tashkilotlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni tushunish maqsadida, ishlatilayotgan texnologiyalarni aniqlash:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uskuna uchun xona/joy yetarlimi? • Qanday axborot tizimlari ishlatiladi? • Bu tizimlar qanday jarayonlarni amalga oshiradi? • Agar mavjud bo'lsa, bu tizimlarning har biri va boshqa tizimlar o'rtasida qanday integratsiyalar mavjud? • Hozir ular qaysi aloqa kanallarida qo'llanilmoqda yoki ular sababli mavjud? Ular yana qaysi kanallarda ishlatilishi mumkin? • Tizim beruxsat kirish va ishlatilishdan (jismoniy kirishni boshqarish, autentifikatsiya va avtorizatsiya texnologiyalari) qanday himoyalangan?
Ma'lumotni qayta ishlash	<p>Ma'lumotlarning kelajakda qanday ishlatilishini va boshqa tizimlardan qanday foydalanish mumkinligini baholash uchun ma'lumotlar qanday saqlanishi va ularga kirishni bilish muhim. Bu yerda ko'rib chiqilishi kerak bo'lgan ba'zi asosiy elementlar quyidagilar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ma'lumotlar bazasi tizimi ishlatiladimi, agar ishlatilsa, qanday ma'lumotlar bazasi texnologiyasi qo'llaniladi? • Ishonchli va sinovdan o'tgan zaxira tizimi bormi? • Tizimlar / registrlar o'rtasida xavfsiz va tezkor axborot almashuvi bormi? • Axborotning formati (sxemasi) yaxshi hujjatlashtirilganmi va yangilanib turadimi?

2.4- BOSQICH: MAVJUD XIZMAT BENCHMARK (KO'RSATKICH) LARINI ANIQLASH

Muddat	2 hafta
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • mavjud benchmarklarni aniqlash uchun amaldagi nizomni sinchiklab o'qib chiqish; • xizmat ko'rsatuvchilar bilan suhbat orqali mavjud standartlarni aniqlash va yozma benchmarklar mavjudligini tekshirish; • sinov ko'rsatkichlari nazoratdan xodimlarning shartnomalari va baholash tizimiga o'tkazilganini tekshirish; • ko'rsatkichlar tekshiriladigan monitoring va baholash hisobotlarini tahlil qilish;
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Xizmatdan foydalanishning real vaqti (BO vaqti) xizmat ko'rsatish to'g'risidagi nizomda belgilangan vaqtga to'g'ri keladimi? • Mijoz vaqtidan qaysi jarayonlar ko'proq vaqt oladi? • Mijoz vaqti davomiyligi maqbulmi? Yoki juda uzoqmi? Qisqartirish usullari bormi? • Tashkilot vaqtining davomiyligi, mijozlar vaqti va xizmat uchun teskari aloqa (baholash) o'rtasida bog'liqlik bormi?

Mavjud benchmark talablarini (xizmat ko'rsatish bo'yicha bajariladigan ishlar, hujjatlar / ma'lumotlarning yagona ro'yxati, umumiy va oddiy anketalar) aniqlab, nima uchun joriy xizmat ko'rsatishda kamchiliklar (xizmat ko'rsatilishining juda ko'p bosqichlari, xizmatlarni bajarish uchun standartlashtirilgan jarayon yo'qligi va boshqalar) bo'lishi mumkinligini aniqlasa bo'ladi. Masalan, arizalar ko'rib chiqilishi uzoq vaqt olishi – xizmatlarni taqdim etish bo'yicha ko'rsatmalar va tartib-qoidalar yo'qligini ko'rsatishi mumkin.

DXMga tashrif buyurish yoki koll-markazi orqali aloqa qilishda mijozlarga teng munosabatni ta'minlash uchun mijozlarga xizmat ko'rsatishning minimal talablarini qiyosiy tahlil qilish zarur. Bu alohida qo'llanma ishlab chiqishni talab qiladi. Shu bilan birga, xizmatlarni kanallar orqali yetkazib berishdagi farqlarni ba'zi ratsional mulohazalar bilan oqlash mumkin, masalan: mijozlarni xizmatlarni shaxsan emas, balki elektron xizmat ko'rsatish platformalari orqali izlashga motivatsiya beradi. Bu masala tahlil qilinishi va asoslanishi kerak.

AS-IS xaritasidan asosiy parametrlarni aniqlash reinjining jarayonining boshida qo'yilgan maqsadlar bilan bog'liq. Vaqtni qisqartirish reinjiningning asosiy maqsadlaridan biri bo'lishi mumkin. Shuning uchun, AS-IS uchun vaqtni keyinchalik o'lchanadigan muayyan komponentlarga bo'lish muhim ahamiyatga ega.

Odatda, vaqt "mijoz" va "tashkilot" vaqtiga bo'linadi. Tashkilot vaqti agentlik/tashkilot tomonidan xizmatni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan vaqt hisoblanadi. Bu vaqtni ichki va / yoki tashqi manbalarning birlamchi va ikkilamchi ma'lumotlar bilan o'lchash

mumkin. Xizmatlarni amalga oshirish vaqtining hisobini olib borish uchun tashkilot yetarli ma'lumotlarga ega bo'lishi muhim. Agar ma'lumotlar kam bo'lsa, uni o'lchash uchun so'rovlar, kuzatishlar yoki intervyulardan foydalanish mumkin.

Mijoz vaqti – bu mijozga xizmatdan foydalanish uchun murojaat qilgandan boshlab olguniga qadar ketgan vaqt. Bu vaqtni ham birlamchi va ikkilamchi ma'lumotlar bilan o'lchash mumkin. Agar tashkilotda bunday ma'lumotlar bo'lmasa, tashqi manbalardan foydalanish mumkin, masalan, mijoz ariza berishi uchun kerakli hujjatlarni to'plashga sarflaydigan vaqtini bilish va o'rganish uchun maxsus so'rovnomalardan foydalanish mumkin.

Vaqt komponentlari

Xizmat haqida ma'lumot olish uchun zarur bo'lgan vaqt (Mijoz vaqti): Xizmatdan foydalanish uchun fuqaroga qanday talablar va qoidalar mavjudligi haqida ma'lumot berilishi uchun kerak bo'lgan vaqt.

Hujjatlarni tayyorlash vaqti (Mijoz vaqti): fuqarolar xizmat ko'rsatishni boshlashga imkon beradigan barcha kerakli hujjatlarni yig'ishga sarflanadigan vaqt.

Xizmatga kirish vaqti (Mijoz vaqti): hujjatlarni tayyorlashdan yoki xizmatni ishga tushirish uchun boshqa ma'lumotlar olishdan boshlab to xizmat ishga tushgunga qadar zarur bo'lgan vaqt. Umuman olganda, ushbu komponent logistika uchun sarflangan vaqtni anglatadi.

Navbat vaqti (Mijoz vaqti): xizmat qo'rsatish nuqtasiga yetib kelganidan boshlab to muassasa bilan o'zaro aloqaning oxirgi nuqtasigacha, navbatda o'tkazilgan vaqt.

Arizani topshirish vaqti (Tashkilot vaqti): ariza berish uchun kerakli hujjatlarni topshirish, ariza shaklini to'ldirish va dastlabki bosqichlarni bajarish uchun sarflanadigan fuqaro vaqti.

Qayta tashrif vaqti (Mijoz vaqti): Fuqaro/yoki uning vakili xizmat ko'rsatish punktiga qayta tashrif buyurishi uchun sarflangan vaqt.

Bek-o is ishni yuritishga sarflaydigan vaqti (Tashkilot vaqti): arizani qabul qilishdan boshlab xizmat ko'rsatilgunga qadar zarur bo'lgan vaqt.

Xizmat ko'rsatilishi/amalga oshirilishi vaqti (Tashkilot vaqti): xizmat ko'rsatilishi bo'yicha qaror qabul qilinishidan tortib, to fuqaro xizmatini to'la olguniga qadar zarur bo'lgan vaqt.

Xizmatning umumiy vaqti (V):

$V(v) = V(m) \text{ (Mijoz vaqti)} + V(t) \text{ (Tashkilot vaqti)}$, bu yerda:

$V(m) = \text{ma'lumot uchun vaqt} + \text{olish uchun vaqt} + \text{hujjatlarni tayyorlash uchun vaqt} + \text{navbat uchun vaqt} + \text{qayta tashrif vaqti}$

$V(t) = \text{ariza uchun vaqt} + \text{ishlab chiqish uchun vaqt} + \text{yetkazish vaqti}$

Kontekstdan foydalangan holda, vaqtni o'lchash manbalari oldindan muhokama qilinishi va tasdiqlanishi kerak. Vaqtning turli komponentlarini o'lchash uchun barcha tegishli manbalar /vositalar ro'yxatini tuzish kerak. Bu turli tadbirlar/ vazifalar va majburiyatlarining amalga oshirilishini kuzatishga yordam beradi.

Ichki ma'lumotlar manbalariga misollar:

- tashkilotning ish jarayonini kuzatuvchi ichki boshqaruv hisobotlari yozuvlari;
- AKT tizimlari ma'lumotlari;
- kamera kuzatuv tizimlaridan olingan ma'lumotlar;
- inson resurslari (kadrlar) to'g'risidagi hisobotda keltirilgan ma'lumotlar;
- ish fayllari, registrlar va boshqalarda mavjud bo'lgan ma'lumotlar.

Tashqi ma'lumotlar manbalariga misollar:

- yo'g'ridan-to'g'ri o'lchash yoki kuzatish;
- fuqarolar / tadbirkorlik subyektlari o'rtasida so'rovnoma;
- boshqa tashkilotlardan olingan ma'lumotlar.

Boshqa statistik parametrlarni kiritish va o'lchash mumkin, masalan:

- xizmatga ariza berish uchun zarur bo'lgan hujjatlar soni;
- elektron shaklda taqdim etilgan hujjatlar soni;
- jarayon bosqichlari soni;
- ofisga tashrif buyurgan mijozlar soni;
- xizmat mavjud kanallari soni.

Xizmat ko'rsatishning maqsadli ko'rsatkichlariga misollar:

- xizmat turli kanallar orqali mavjud (qiymati);
- barcha kerakli hujjatlar uchun shablonlar;
- umumiy institutsional vaqt belgilangan (qiymat);
- qaysi kanal ishlatilishidan qat'i nazar, xizmat ko'rsatish uchun umumiy ish oqimi tashkil etilgan;
- qaror qabul qilishda "4 ko'zli" tamoyilga rioya qilinadi.

2.5- BOSQICH: AS-IS ISH OQIMINI XARITALASH

Muddat	2 hafta
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • 2.1, 2.2 va 2.3-bosqichlarga asoslanib, AS-ISning birinchi versiyasi loyihasini tayyorlash; • real xizmat ko'rsatilishini kuzatish va suhbat o'tkazish orqali ushbu, birinchi loyihani tekshirish va tasdiqlash; • yangi ma'lumotlarga asoslangan AS-ISning ikkinchi loyihasini ishlab chiqish; • ikkinchi loyihani barcha manfaatdor tomonlar bilan muhokama qilish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Qoidalar va joriy amaliyot o'rtasidagi tafovutlarni aniqlash muhim ahamiyatga ega. • Bunday tafovutlar kelib chiqishi sabablarini aniqlash undan-da muhimroq bo'lishi mumkin. • Tafavutni barqarorlashtirish maqsadida joylar va idoralarda paydo bo'lgan tafovutlarni tekshiring. • Tafavutlar nafaqat xato bo'lishi, balki BPR sifatsiz o'tkazilishi natijasida vujudga kelishi mumkin.

AS-IS ish oqimini shakllantirishda oldingi bosqichlardan olingan xulosalarga asoslanish va xizmatlarni yetkazib berish fazalari / bosqichlarini hisobga olish juda muhim. AS-IS ish oqimi—bu xizmatning tashkil etilishi va amalga oshirilishini vizual xaritalash vositasi bo'lib, jarayon haqida umumiy ma'lumotni beradi. AS-IS xaritasini tahlil qilish nuqtayi nazaridan, quyidagi darajalarda ishlab chiqilishi mumkin:

- **tashkilot darajasidagi jarayonlarga kirmaydigan darajada.** Bu yondashuv har xil xizmatlar va tashkilotlar uchun yangi yechimlar taklif qilinganida (masalan, faqat qog'ozda ishlaydigan tizimlarda elektron xizmatlarni joriy etish) qo'llanilishi mumkin.
- **tashkilot darajasidagi jarayonlar haqida chuqur tushuncha beradigan darajada.** Ushbu yondashuv xizmatlarning transformatsiya qilinishi, birinchi navbatda, ichki samarasizlikni (masalan, hujjat almashish va qarorlar qabul qilish vaqtini qisqartirish) bartaraf etish bilan bog'liq bo'lganda, qo'llanilishi mumkin.

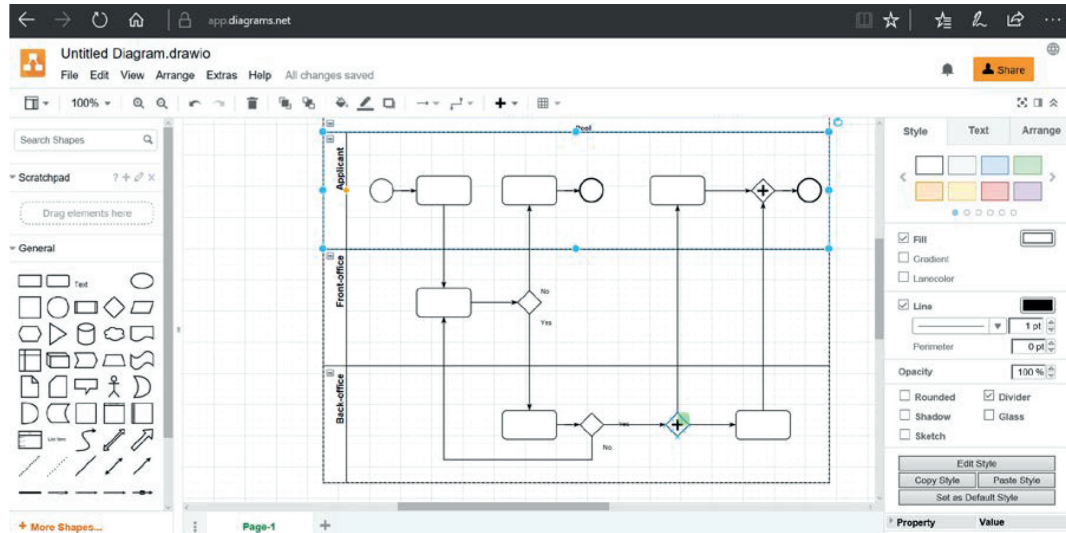
Odatda, AS-IS xaritasi jarayonning turli bosqichlarida qabul qilinishi mumkin bo'lgan qarorlarni hisobga olgan holda, jarayonning to'liq algoritmini taqdim etishi kerak. Ularni bajaradigan subyektlarga nisbatan xaritaga kiritiladigan asosiy fazalar / bosqichlar quyidagilarni o'z ichiga olishi mumkin.

AS-IS xaritasi asosiy bosqichlari	Tasvirlanuvchi element	AS-IS xaritasi tashkilot darajasidagi jarayonlarga kirishi/kirmasligi	AS-IS xaritasi tashkilot darajasidagi tafsilotlarga ega/emasligi
Ariza beruvchi bilan bog'liq jarayonlar va bosqichlar			
• xizmat kanali(lar)ni ko'rsatgan holda, arizani to'ldirish va yuborish	jarayon	x	x
• to'lovni amalga oshirish, agar kerak bo'lsa	jarayon	x	x
FO bilan bog'liq jarayonlar va bosqichlar			
• qabul qilinishi mumkinligi tekshirish	jarayon va qaror	x	x
• ariza ko'rib chiqilishi	jarayon	x	x
• qarorni arizachiga taqdim etish	jarayon	x	x
BO bilan bog'liq jarayonlar va bosqichlar			
• ariza o'rganilib chiqilishi	jarayon	tashkilot	tashkilot(lar) tuzilmasi
• boshqa tashkilotlar bilan ma'lumot almashish	jarayon	tashkilot	tashkilot(lar) tuzilmasi
• qaror qabul qilish	jarayon va qaror	tashkilot	tashkilot(lar) tuzilmasi va imzo qo'yuvchi rasmiy shaxs

Barcha kerakli ma'lumotlarni olgandan so'ng, AS-IS xaritasi jarayonlar diagrammasi ko'rinishida ishlab chiqiladi. Microsoft Visio AS-IS xaritasini vizualizatsiya qilish uchun ishlatilishi mumkin, shuningdek, internet manbalarida mavjud bo'lgan, bepul dasturlar yordamida tasvirlash mumkin.¹ Ushbu vositalar barcha kerakli ma'lumotlarni boshqarishga imkon beradi, jumladan:

- ish oqimi va hujjatlar;
- vazifalarni taqsimlash;
- qarorlar qabul qilish; ruxsatnoma, imzo;
- har bir jarayon uchun ishlatiladigan alohida axborot texnologiyalari;
- jarayon har bir bosqichining bajarilish vaqti va boshqalar.

Jarayonlar diagrammasini chizish uchun dastur namunasi



Mazkur tahlil xizmat ko'rsatishni samarasiz va natijasiz qilishi mumkin bo'lgan, asosiy to'siqlarni aniqlash va tahlil qilish uchun barcha mavjud jarayonlarni o'z ichiga oladi. Bundan tashqari, ishtirok etayotgan odamlar va ularning rollari haqida aniq tavsif talab qilinadi.

Ushbu bosqichda kadrlar bo'yicha mutaxassis quyidagilarni ta'minlashi kerak:

- joriy ish jarayonlari bo'yicha majburiyatlarning taqsimlanishi to'g'risida ma'lumot to'plash;
- tashkiliy tuzilmaning samaradorligini tahlil qilish: hozirgi tuzilmaning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash;
- mavjud resurslar haqida ma'lumot to'plash (miqdoriy va sifatli ma'lumotlar).

2.6-BOSQICH: AS-IS HAQIDAGI FIKR-MULOHAZALARNI YIG'ISH

Muddat	1 oy
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • fikr-mulohazalarni olish uchun maqsadli guruhlarni (mijozlar va hamkorlarni) va ularga erishish yo'llarini aniqlash; • intervyu va mijozlarning fikr-mulohazalarini bilish uchun so'rovnoma tayyorlash; • fikr-mulohazalarni yig'ish; • fikr-mulohazalarni tahlil qilish va ulardan AS-ISni yaxshilash maqsadida foydalanish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • hamkorlarning fikri AS-IS tahlilchilarining kuzatuvlarini qo'llab-quvvatlaydimi? • hamkorlarning fikr-mulohazalarida AS-IS tahlilidan boshqa muammolar aniqlanganmi? • mijozarni fikri AS-IS tahlilchilarining kuzatuvlarini qo'llab-quvvatlaydimi? • mijozlarning fikr-mulohazalarida AS-IS tahlilidan boshqa muammolar aniqlanganmi?

Xizmat ko'rsatishning hozirgi holati haqida umumiy ma'lumotni so'rovnomalar yordamida olish foydali bo'ladi. Oddiy savollar, reinjiniringni talab qiladigan xizmatning kamchiliklari yoki zaif nuqtalarini yoritishi mumkin.

So'rovnoma namunasi quyidagicha bo'lishi mumkin:

- Sizga xizmat tavsifini tushunishda qiyinchiliklar (chalkashlik, xijolat tortish) bo'lganmi?
- Xizmat haqida ma'lumotni qayerdan olish va ariza qanday topshirilishi kerakligi aniq va tushunarli bo'ldimi?
- Siz aynan kerakli ma'lumotlarni oldingizmi?
- Tavsif nima qilish kerakligini, qanday hujjatlar kerak va qayerga borish kerakligini tushunish uchun yetarlicha aniq va tushunarli bo'lganmi?
- Xizmatdan foydalanish uchun xizmat ko'rsatuvchiga necha marta murojaat qilishingiz kerak bo'ldi?
- Xizmatga ariza topshirish uchun qancha vaqt kerak bo'ldi?
- Xizmatdan foydalanishda yana qayerda boshqa qiyinchiliklar bor?

Agar xizmat elektron shaklda taqdim etilsa, elektron xizmatga taalluqli muayyan savollar berilishi mumkin:

- Elektron shaklda davlat xizmatiga murojaat qilishda sizning foydalanuvchi sifatida umumiy tajribangiz qanday bo'ldi?
- Murojaat qilish jarayoni tushuntirib berildimi?
- Mijozlar interfeysi intuitiv darajada tushunarli bo'ldimi?
- Mijozga yordam berish uchun qanday yordam takliflari bor edi?
- Siz yordam takliflaridan foydalandingizmi?
- Xizmatga ariza topshirish uchun qancha vaqt kerak bo'ldi?
- Arizani topshirishda texnik muammolarga duch keldingizmi?

Ijtimoiy normalarni tushunish va ularga rioya qilish kerak. Ba'zi hollarda, fikr-mulohaza juda ijobiy yoki aksincha – haddan tashqari salbiy bo'lishi mumkin, buni hisobga olish kerak. Ba'zi hudud/toifa vakillari (mijozlar) davlat tashkilotlarini tanqid qilishda ehtiyot bo'lishadi, shuning uchun aniq javob olish uchun anonimlik ta'minlanishi kerak.

Qanday bo'lmasin, baholash bo'yicha fiklar ishonchli bo'lmasligi mumkin, faktik so'rovlar esa, foydali mulohazalarni keltirib chiqarishi mumkin. Qiymatni baholashdan qochishning sabablaridan biri tashqi omillar ta'siri (masalan, mahalliy, siyosiy, ijtimoiy va madaniy omillar) bo'lishi mumkin. Mijozlar uzoq vaqt kutishi va hujjatlar talablaridan qoniqishi mumkin, sababi, ular hozirgi xizmat ko'rsatish tartibi yaxshi darajada emasligiga o'rganib qolganlar.

Fikr-mulohazalarni yig'ish, hamkorlarning fikr-mulohazalarini yig'ish jarayonida ko'zga ko'rinmaydigan tashqi ta'sirlar ostida yanada qiyinlashishi mumkin, masalan: fikr-mulohazalarga ta'sir qilish maqsadida, hamkorlarning har xil o'zaro munosabatlari tarixi diqqat markaziga chiqishi mumkin. Bundan qadr-qiymatga asoslangan subyektiv xulosalarni emas, balki real faktlarga asoslangan xulosalarni olish zarur.

AS-IS xaritasi bo'yicha fikr-mulohazalarni yig'ishning qo'shimcha vositasi sifatida uchinchi tomon tomonidan bajarilgan "iste'molchi testi" qo'llanilishi mumkin, ya'ni tizimli yondashuv asosida xizmat ko'rsatish namunaviy sinovlari o'tkazilishi mumkin. Bu yondashuv so'rovlarda tez-tez uchraydigan subyektiv munosabatlarni kamaytiradi.

3-FAZA: REINJINIRING O'TKAZISH: TO-BE

Maqsad	<p>Maqsad – BPR avvalida qo'yilgan strategik maqsadlarga javob beradigan xizmat ko'rsatishning muqobil jarayonni yaratish. Yangi ishlab chiqiladigan jarayon mijozlar qoniqishini oshiradigan yuqori sifatda xizmat ko'rsatishi muhim.</p> <p>Bu fazada Ishchi guruhi ko'proq to'liq ma'lumotlarga ega bo'ladi, shu tufayli, kontekstga qarab, avvalida qo'yilgan maqsad o'zgarishi mumkin. Natijada, reinjiniring maqsadlari qayta ko'rib chiqilishi yoki e'tirof etilishi mumkin.</p>
---------------	---



1-ilova shablonini xaritalash qayta loyihalash ishini davom ettiradi.

3.1- BOSQISH: MA'MURIY SODDALASHTIRISH

Muddat	1 oy
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • Xizmat maqsadlari va xizmat ko'rsatiladigan jamoat manfaatlarini aniqlash. • Xizmatning xususiyatlari va barcha manfaatdor tomonlarga yuklaydigan ma'muriy yukni tushunish. • Mutanosiblik (proporsionallik) testini o'tkazing va natijalarni tahlil qilish. • Ma'muriy tartibga solish imkoniyatlarini aniqlash va ularni xizmat ko'rsatuvchi va hamkorlar bilan tekshirish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • soddalashtirish BPR maqsadini hisobga oladimi? • soddalashtirishda reinjiniring tamoyillari hisobga olinadimi? • soddalashtirishda manfaatdor tomonlarning fikr-mulohazalari hisobga olinadimi?

Ma'muriy tartibga solinishi ko'proq kiritiluvchi ma'lumotlarni soddalashtirishga qaratilgan. Odatda, kiritiluvchi ma'lumotlar mijoz ariza berishni boshlashi va muayyan xizmatdan foydalanish huquqiga ega bo'lishi uchun ma'lumot, hujjatlar va muvofiqlik shartlari ro'yxatini belgilaydigan qonun hujjatlar tomonidan belgilanadi.

Xizmatni ma'muriy soddalashtirishda ba'zi muhim elementlarga e'tibor qaratish lozim:

- **xalq (jamoatchilik) manfaati** zaiflashmasligi lozim. Jarayonni soddalashtirish va qayta qurish, xalqning manfaatlarini himoya qilishga qaratilgan davlat xizmatlarining asosiy standartlarini himoyalashga yordam berishi kerak (sog'liq, xavfsizlik va tartib, atrof-muhit, voyaga yetmaganlarni himoya qilish, shaxsiy ma'lumotlar va boshqalar).
- davlat xizmatlarini ko'rsatishni soddalashtirishga yordam beruvchi **huquqiy mexanizmlar** mavjudligini yoki tasdiqlanayotganligini aniqlash uchun qonuniy asoslar o'rganib chiqilishi kerak. Quyida fuqarolar va davlat boshqaruvi o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solish bilan bog'liq bo'lgan ba'zi huquqiy mexanizmlar keltirilgan.

Xizmat ko'rsatishni tartibga solishning huquqiy mexanizmlari

- 1) xizmat ko'rsatish punktlari;
- 2) "Sukut – alomati rizo" qoidasi;
- 3) ma'muriy ish yuritishda isbotlash yukini o'zgartirish;
- 4) mijozlarni xabardor qilish va ularga yordam berish bo'yicha davlat majburiyati;
- 5) hukumatning boshqa davlat organlarida mavjud bo'lgan hujjatlarni talab qilmaslik majburiyati;
- 6) hujjatlarni tasdiqlash zaruriyati.

Davlat xizmatini olish uchun ariza beruvchi ba'zi asosiy talablarga javob berishi va asosiy ma'lumotlarni (odatda oddiy shakl) va hujjatlar to'plamini (faktni yoki muvofiqligini isbotlash uchun) taqdim etishi kerak. Ularning har biri, asosiy talablardan tortib, hujjatlar to'plamiga qadar, davlat xizmatlarini ko'rsatish jarayonining boshlanmasligi, kechikishi va xarajatlarning ko'payishiga yoki xizmatlar ko'rsatilishining uzilishiga olib kelishi mumkin.

Bu elementlarni mutanosiblik (proporsionallik) testi va kamchiliklarni bartaraf etish uchun ma'muriy strategiyalarni qo'llash orqali soddalashtirish mumkin.

Mutanosiblik (proporsionallik) testi – bu uchta asosiy jihat, ya'ni: [i] muvofiqlik shartlari, [ii] topshirish uchun zarur bo'lgan hujjatlar va [iii] kerakli ma'lumotlarni tahlil qilish va savol ostiga olishdan iborat bo'lib, soddalashtirishning ilk bosqichi hisoblanadi.

Mutanosiblik testi

Mutanosiblik testi bir nechta asosiy savollarga javoblarni tahlil qilish orqali qo'llaniladi:

1. Ko'zlangan xalq (jamoatchilik) manfaatlarini himoya qilishni ta'minlash uchun talablar yoki hujjatlar kerakmi? HA/YO'Q
2. Ko'zlangan xalq (jamoatchilik) manfaatlarini himoya qilishni ta'minlash talablari yoki hujjatlari maqsadga samarali erishish uchun mosmi? HA/YO'Q
3. Xizmatning maqsadiga boshqa, kamroq cheklaydigan talablar yoki hujjatlar bilan erishish mumkinmi? HA/YO'Q
4. Talab(lar) yoki hujjat(lar) olib tashlanishi yoki almashtirilishi mumkinmi? HA/YO'Q

Ma'muriy tartibga solish: mutanosiblik testining natijalaridan kelib chiqqan holda, xizmat talablarini soddalashtirish uchun aniq choralar ko'rilishi mumkin. Asosiy strategiya – muvofiqlik shartlari, hujjatlar yoki ma'lumotlarni olib tashlash imkoniyatlari mavjudligini bilishdan iborat.

Hujjatni yoki tegishli ma'lumotlarni olib tashlang, agar:

- hujjat yoki ma'lumot kerak bo'lmasa (qiymat qo'shmasa yoki xizmat to'g'risida qaror qabul qilishga yordam bermasa);
- hujjat yoki ma'lumotni topshirish uchun zarur bo'lgan boshqa hujjat bilan almashtirish mumkin bo'lsa (masalan, nusxa ko'chirish: ID va pasport);
- hujjat yoki ma'lumot xizmat ko'rsatuvchi tomonidan berilgan bo'lsa, chunki u allaqachon tashkilot arxivida mavjud;
- hujjat G2G vositasi yoki ma'lumotlar bazasiga kirish orqali olinadigan ma'lumotlarni o'z ichiga olgan bo'lsa (masalan, "Faqat bir marta qo'llash" tamoyili – bir marta amalga oshiriladigan jarayonlar).

Misol: "Faqat bir marta qo'llash" tamoyili fuqarolar institutsional ma'lumotlar bazasiga topshirgan hujjatlar bilan bog'liq vaqtni qisqartirishga bevosita ta'sir qiladi. Bu strategiya yozuvlarni raqamlashtirish va fuqarolarning onlayn identifikatorini yaratish bilan bog'liq.

Boshqa strategiyalar:

- **ko'rib chiqish, tasdiqlash, imzo, muhrlash sonini kamaytirish.** Qarorni ishlab chiqishda "4 ko'zli" tamoyilni ta'minlash juda muhim bo'lsa-da (bir xodim tomonidan tuzilgan hujjat loyihasi boshqa xodim tomonidan tasdiqlanishi), aksariyat qarorlar tasdiqlashni va vizalarning uzun ro'yxatini talab qilmaydi. Tasdiqlash tartibini qisqartirish usullaridan biri – muassasa rahbarining o'rniga tegishli bo'linma boshlig'iga chiquvchi qarorni imzolashiga ruxsat berish. Bu, shuningdek, mumkin bo'lgan shikoyatlarni muassasa ichida ko'rib chiqilishida qulayliklar yaratadi;
- **uchinchi shaxslarning keraksiz autentifikatsiyasini** (guvohnoma, pasport, sertifikat va boshqa hujjatlarning nusxalari notarial tasdiqlanishi) bekor qilish. FO xodimi o'z ko'zlariga ishonishiga imkon bering: agar ular haqiqiy guvohnomani yoki boshqa hujjatning asl nusxasini ko'rsalar, arizachi va FO xodimi tomonidan imzolangan oddiy fotokopiyasi yetarli bo'lishi kerak;
- agar kerak bo'lsa, boshqa umumiy ma'lumotlar bazalarida mavjud bo'lgan ma'lumotlarni tekshirgan yoki tasdiqlagan holda, xizmatlarni tezroq yetkazib berish maqsadida, **fuqarolarga o'z-o'zini e'tirof etishi / o'z ma'lumotlarini tasdiqlash** imkoni berish. Shaxsning o'z sog'ligi, moliyaviy barqarorligi, amaldagi qonun talablarini tushunishi va boshqalar uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olishga ruxsat berilishi kerak;
- **"Sukut – alomati rizo"** qoidasining qabul qilinishi va istisnolarning qisqa ro'yxati inobatga olinishi. Davlat organlari fuqaroning yoki tadbirkorlik subyektlarining taqdimnomalariga (deklaratsiyalar, hisobotlar va h.k.) munosabat bildirishi mumkin bo'lgan cheklangan vaqtning belgilanishi. Va bu cheklangan muddat ichida davlat organlari tomonidan javob berilmaganligi fuqarolarga va tadbirkorlarga ular faoliyati uchun tasdiq / kelishuv sifatida qaralishi lozim.

3.2-BOSQICH: JARAYONLARNI TAHLIL QILISH VA QAYTA LOYIHALASH

Muddat	1 – 2 oy
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • jarayonlarni, xizmatlarni yetkazib berish davomida sarflangan resurslarni va boshqalarni tahlil qilish; • AS-IS tomonidan ifodalangan mavjud yetkazib berish modelidagi kamchiliklarni aniqlash; • BPR imkoniyatlarini aniqlash uchun keltirilgan strategiyalar ro'yxatidan foydalanish; • xizmat rahbarlariga yoki jarayon egalari va hamkorlariga takomillashtirishni taklif qilish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Jarayonni qayta loyihalashda BPR maqsadi hisobga olinadimi? • Jarayonni qayta loyihalashda reinjining tamoyillari hisobga olinadimi? • Jarayonni qayta tuzishda manfaatdor tomonlarning fikr-mulohazalari hisobga olinadimi?

Xizmat ko'rsatishni qayta loyihalash 1-ilovaning xaritalash shablonida ishini davom ettiradi.

Ma'muriy tartibga solish kiritiluvchi ma'lumotlarni soddalashtirishga qaratilgan bo'lsa-da, reinjining maqsadi ish jarayonining muammolarini aniqlab, ularni yanada yaxshi natijalarga, shu jumladan yanada samaraliroq va shaffof jarayonga aylantirish orqali biznes-jarayonini o'zgartirishga qaratilgan.

Avvalambor, tashkilotning hozirgi jarayonlarini baholang va nima uchun reinjining o'tkazilishi zarurligini aniqlang. Mazkur tahlil jarayonida tashkilotchilar, mijozlar va boshqa manfaatdor tomonlar bilan biznes-jarayonlarni reinjining qilish zarurati va strategiyasi bo'yicha bir qator maslahatlashuvlar o'tkazilishi kerak.

Kamchiliklarni aniqlash: 2-faza jarayonida to'plangan va xaritaga tushirilgan ma'lumotlar tahlil qilinishi kerak. AS-IS – bu muhim ma'lumotlar manbai bo'lib, ular ustida chuqur ishlash kerak bo'ladi. Bu quyidagi bosqichlarda amalga oshiriladi:

- **mavjud jarayon bosqichlarini "qiymat qo'shuvchi bosqichlar" va " qiymat qo'shmaydigan bosqichlar" deb tasniflang.** Qiymat qo'shuvchi bosqichlar umumiy jarayonning zarur va ajralmas qismi sifatida belgilanadi va ular saqlanib qo'yilishi kerak; boshqa tomondan, muhim qiymat qo'shmaydigan bosqichlar yo'q qilinishi uchun tahlil qilinishi kerak;
 - **xizmat ko'rsatish uchun zarur bo'lgan, eng ko'p vaqt sarflaydigan jarayonning qismlarini aniqlang.** Yaxshilash va o'zgartirish kiritish uchun

bu muhim qadamlardan biridir. Bunday jarayonlar butun ishlab chiqarishning kechikishiga olib keladi va mijozlarning qoniqish darajasiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Agar jarayon bosqichlarida reglament yoki SIPda belgilangan vaqt oralig'i ajratilmagan bo'lsa, monitoring ma'lumotlaridan foydalaning.

- Mijozlarning shikoyat va mulohazalarini tahlil qiling. Mijozlarning shikoyatlari ko'pincha ishonchli ko'rsatkich sifatida qaralishi mumkin, chunki ular ko'rsatilayotgan xizmatning sifat darajasi va ko'pincha xizmat so'rovini tahlil qilishda xato va kamchiliklar haqidagi fikrni aks ettiradi. Kamida ikkita alohida shikoyat guruhini ajratish kerak: shakl (tezlik, tashriflar soni, muloqotning ravshanligi, hujjatlarning mavjudligi va boshqalar) va mohiyat (noto'g'ri qarorlar yoki rad etish bo'yicha da'volar) – kamchiliklarni va yechim usullarini aniqlash uchun ikkalasini alohida tahlil qilish kerak.

Reinjiniring strategiyalari. Ko'pincha, davlat sektoridagi biznes-jarayonlarining an'anaviy strategiyalari mikroboshqaruv jarayonlari va jamoat tashkilotlari xodimlariga qaratilgan. BPR strategiyasi fuqarolar va tadbirkorlik subyektlariga davlat xizmatlarini ko'rsatish samaradorligini oshirishga, an'anaviy yo'nalishlardan tashqariga chiqishga va FO va BO xodimlariga o'z operatsiyalarining sifati va tezligi uchun javobgarlikni olishga imkon beradi.

Jarayonlarning reinjiniring qilinishi maqsadi xizmat ko'rsatish sifati, vaqti yoki narxi kabi ko'rsatkichlarga tegishli aniq maqsadlarda ifodalanishi mumkin.

Maqsad va ko'rsatkichning ravshanligi strategiyalarni tanlash va qo'llash uchun juda muhimdir. Agar asosiy maqsad vaqtni 25%ga qisqartirish bo'lsa, strategiyani tanlash va qo'llashda asosiy e'tibor xizmat ko'rsatilishi vaqtini qisqartirishga qaratiladi.

Bu asosiy maqsadga qaramay, bunday reinjiniring jarayonlari boshqa ko'rsatkichlarni yaxshilashga, jumladan, xizmat sifatini yaxshilash, xizmatlar narxini pasaytirish va shaffoflikni oshirishga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Strategiyalar xizmatning quyidagi jihatlariga qaratilishi mumkin:

- bir nechta axborot kanallarining mavjudligi, xizmatdan foydalanish va xizmat ko'rsatilishi;
- bekor qilish, standartlashtirish, benchmarking, bosqichlarni umumlashtirish va boshqalar orqali erishilishi mumkin bo'lgan jarayon samaradorligi;
- xodimlarning ixtisoslashuvi va funksiyalar ajratilishi, masalan: front-ofis va bek-ofis;

- AKT yechimlari: avtomatlashtirish, raqamlashtirish, xizmat ko'rsatuvchilar o'rtasidagi aloqa va boshqalar;
- mijozlarning ehtiyojlarini qondirish mijozlarning ma'lum guruhlarining ehtiyojlarini hisobga oladi, shu jumladan mijozlarni segmentatsiyalash.

Jarayon tahlili davomida, asosiy e'tibor quyida keltirilgan strategiyalarga qaratilishi lozim:

OLIB TASHLASH / BARTARAF ETISH

- qiymat qo'shmaydigan jarayon bosqichlari;
- boshqa bosqichlar/harakatlar bilan umumlatirish orqali;
- fuqarolar uchun noqulayliklar;
- resurslarni tezroq bo'shatish uchun ortiqcha funksiyalarning haddan tashqari ko'pligi.

Misol: ortiqcha va uzoq vaqt davom etadigan jarayon bosqichlarini qisqartirish.

VAKOLAT BERISH

- bo'g'imlar sonini kamaytirish;
- keraksiz tasdiqlashlarni olib tashlash;
- xodimlarga tegishli tekshirish vakolatini berish;
- qaror qabul qilish uchun xodimlarni barcha ma'lumotlar bilan ta'minlash.

Misol: yetarli ma'lumotga va tegishli vakolatlarga ega bo'lgan xodimlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha vakolat berilishi.

KO'CHIRISH

- mijozlar tashrifi sonini kamaytirish;
- kechikishlarni kamaytirish;
- ko'p va mos xizmat kanallarini yo'lga qo'yish;
- elektron hujjatlarni qo'llash.

Misol: FO tarmog'ini ko'rib chiqing; Onlayn ma'lumot olish va xizmatlarga ariza berish uchun onlayn kanallarni ochish; ma'lumot olish uchun alohida telefon raqamlari, qishloq aholisi yoki pensionerlar uchun mobil xizmat ko'rsatish markazlari kabi yangi kanallarni yaratish.

Eslatma: xizmat ko'rsatishning bir nechta kanallari mavjudligi mijozlarning turli segmentlariga javob berish orqali ularning imkoniyatlarini sezilarli darajada yaxshilaydi, shuningdek, bunga fuqarolarni o'rgatib boradi. Foydalanilishi mumkin bo'lgan kanallar: DXMlar; Xizmat ko'rsatuvchining mijozlarga xizmat ko'rsatish markazlari; Veb-saytlar: Davlat xizmatlari portali; Internet orqali elektron xizmatlar; Mobil aloqa orqali xizmatlar; Elektron pochta; An'anaviy pochta; Telefon va boshqalar.

AVTOMATLASHTIRISH

- takrorlanadigan vazifalarni avtomatlashtirish;
- vaqt talab qiladigan vazifalarni avtomatlashtirish;
- mavjud arzon vositalardan foydalanish.

Misol: umumiy ma'lumotlar bazalaridagi ilovalar va mavjud ma'lumotlar o'rtasida ma'lumotlarni taqqoslash va tekshirishni amalga oshirishni kompyuterlarga ishonib topshiring.

Eslatma: *jismoniy tarzda ishlash xatolarga moyil, kompyuterlar esa takrorlanadigan, bir bosqichli vazifalarni bajarishga qodir.*

AJRATISH

- bek-ofisdan front-ofisni;
- bajaruvchidan boshqaruvni;
- xizmatdan funksiyani (vazifani).

Misol: ko'nikmalarni ish bilan va vazifalarni standart ishlar bilan bog'lang.

STANDARTLASHTIRISH

- jarayonlarni;
- funksiyalarni;
- vaqtni;
- ma'lumotlarni.

Misol: arznoma va shikoyatlarni ko'rib chiqish jarayoni tashkilot bo'ylab standartlashtirilishi mumkin; har xil xizmatlar uchun javobgarlikning standart ish tavsifi (FO va BO) va shikoyatlarga yoki fikr-mulohazalarga javob berish vaqti standartlashtirilishi mumkin; jarayon va yetkazib berish muddati ham standartlashtirilishi mumkin; ariza berish paytida olinadigan ma'lumotlar (ariza shakllari) shunga o'xshash xizmatlar kabi standartlashtirilishi mumkin.

RAQAMLASHTIRISH

- onlayn arizalar va xizmatlarni taqdim etish imkoniyatini yaratish;
- qog'oz o'rniga elektron yozuvlarga o'tish. Bu, ayniqsa, sertifikatlash kabi arxivlarga bog'liq bo'lgan barcha xizmatlarni yo'q qiladi;
- BO ning turli bo'limlari va tashkilotlar o'rtasida onlayn aloqa;
- ma'lumotlarni markazlashtirish.

Misol: bo'limlar, tashkilotlar o'rtasida onlayn ofis aloqasi.

Eslatma: *raqamlashtirish – reinjiniring tashabbuslarining asosiy yordamchisi, chunki u fuqarolar sarflaydigan umumiy vaqti va xarajatlarni kamaytiradi.*

AUTSORSLASH

komponentlarni yoki butun xizmatlarni, masalan:

- AT manbalarini;
- yetkazib berish xizmatlarini pochta operatorlariga;
- front ofisdan DXMga.

Misol: "bir darcha" tamoyilini joriy eting, shu jumladan: notariuslar, banklar, pochta bo'limlari va boshqalar.

AKT YECHIMLARIDAN FOYDALANISH

- elektron autentifikatsiya;
- to'lovlar uchun yagona tizim: hukumatga fuqarolarning elektron hisob-fakturasini rasmiylashtirishga ruxsat berish tizimi;
- elektron imzo;
- umumiy ma'lumotlar bazasi, bu ma'lumotlarni ko'p joylardan turib foydalanish imkonini beradi.

Misol: hamma joyda!

Eslatma: hukumat yoki boshqa davlat muassasasi tomonidan ishlab chiqilgan AKT yechimlarini ishlab chiqishga sarmoya kiritmaslik, aksincha, ishlab chiqilgan tayyor yechimlardan foydalanish muhim.

3.3-BOSQICH: AT DAN FOYDALANISHNI TAKLIF QILISH

Muddat	1–3 oy
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • raqamlashtirilmagan jarayonlarni aniqlash va ularni raqamlashtirishni taklif qilish; • BPR bo'yicha xizmat uchun kerakli ma'lumotlar mavjud bo'lgan umumiy ma'lumotlar bazalarini aniqlash va ularga havola qilishni taklif qilish; • ma'lumot almashish va tekshirish uchun tegishli protokollarni aniqlash va ularni sinab ko'rish; • raqamlashtirish rejasini muhokama qilish va kelishish; • FO va BO ning raqamlashtirishni joriy etishga tayyorligini tahlil qilish va kerakli resurslarni rejalashtirish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Ma'lumotlarga ega bo'lgan tomonlar uchun ma'lumotlarni almashish zarur bo'lmasligi mumkin. Ularga ta'sir qilish usullarini topish. • Ma'lumotlar va hujjatlarni yagona taqdim etish prinsipi hukumat va fuqarolar o'rtasidagi hamkorlikning barcha jihatlarida kuzatilishi lozim. • Tegishli ma'lumotlar bazasiga real vaqtda havola (link) zarurmi? Kundalik sinxronlash ko'pgina xizmatlar uchun yetarli bo'lishi mumkin va bu ancha oson va xavfsiz. • Har doim ma'lumotlarni zaxiralang. Va zaxira nusxasining zaxira nusxasiga ega bo'ling.

Ko'pincha, BPRning asosiy e'tibori FOni yuritish, shuningdek, FO va fuqarolar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarga qaratilgan. Biroq, davlat xizmatlari modernizatsiyasining muvaffaqiyatli amalga oshishi uchun BO operatsiyalari, aniqrog'i, BO ni tartibga solish eng kuchli vosita bo'lishi mumkin. Qaysidir ma'noda, BO operatsiyalari turli elektron xizmatlarning asosi bo'lib, ular turli bo'linmalar, bo'limlar yoki tashkilotlar o'rtasida ma'lumot va bilim almashishni talab qilishi mumkin.

Ko'plab eski davlat xizmatlari hali ham qog'ozga asoslangan. Bu tezlikni oshirishga va ko'pincha, BPR maqsadlariga erishishga to'sqinlik qiladi. Bundan tashqari, qog'ozli ma'lumotlardan davlat boshqaruvining boshqa maqsadlarida ham oson va tez foydalanish qiyin. Bu, yagona taqdim etish tamoyilini amalga oshirishga to'sqinlik qiladi. Bunda fuqarolar yoki tadbirkorlik subyektlari ma'lumot yoki hujjatni davlat organlariga faqat bir marta taqdim etishlari kerak. Keyin esa olingan ma'lumotlarning qayta ishlatilishini ta'minlash va soliq to'lovchiga keraksiz ma'muriy yuklarni yuklamaslik davlat hokimiyati organlarining vazifasidir. Shunday qilib, raqamlashtirish – davlat xizmatlarini BPR qilishning muhim elementidir.

Qog'ozga asoslangan jarayonlarning aksariyati raqamlashtirilishi mumkin va raqamlashtirilishi kerak. Bu, albatta, davlat boshqaruvi organlari va ularga bog'liq tashkilotlar tomonidan ishlab chiqarilgan barcha hujjatlarni o'z ichiga oladi (masalan,

sog'liqni saqlash tizimi, ta'lim tizimi, mudofaa va ichki ishlar organlari va boshqalar). Biroq, raqamlashtirish fuqaroning hujjatlarini ham o'z ichiga olishi mumkin: agar fuqaro so'rovni shaxsan topshirishni talab qilsa, ularni topshirish FO xodimi tomonidan raqamlashtirilishi mumkin; qo'lda yozilgan maktubni u kelib tushgan birinchi muassasaning hujjatlar yuritish bo'linmasi tomonidan raqamlashtirilishi mumkin.

Qayta-qayta kiritilishi mumkin bo'lgan ma'lumotlar saqlanadigan manba – ma'lumotlar bazalari aniqlanishi va ma'lumotlar almashinuvi uchun kelishilgan bo'lishi kerak. Ma'lumot almashish va tekshirish uchun xavfsiz va ishonchli protokollar aniqlanishi kerak va barcha tadbirlar tajriba o'tkazishdan oldin sinovdan o'tkazilishi kerak.

Raqamlashtirish uchun resurslar ham, amaliy imkoniyatlar ham raqamlashtirish rejasining bir qismidir. Qog'ozga asoslangan tizimlarda ishlaydigan eski xizmatlar turli sabablarga ko'ra raqamlashtirishga tayyor bo'lmasligi mumkin:

- raqamlashtirish va u nimalarga qodirligi to'g'risida tushunchaning yo'qligi;
- kerakli uskunarlar, texnologiyalar yetishmasligi va tarmoqlarga ulanish imkoniyatining yo'qligi;
- xodimlarning hozirgi bilim va ko'nikmalari darajasi.

Raqamlashtirish yakuniy rejasi, shu jumladan raqamlashtiriladigan jarayonlar, bog'lanish uchun ma'lumotlar bazalari, hal qilinishi kerak bo'lgan muammolar va jalb qilinishi lozim resurslar to'g'risida yetarli tushuncha orttirish va raqamlashtirishni samarali amalga oshirish uchun xizmatlar rahbarlari, jarayon tashkilotchilari va ma'lumotlarga egalik qiluvchi tomonlar bilan muhokama qilinishi lozim.

3.4-BOSQICH: XIZMAT KO'RSATISH STANDARTLARINI QO'LLASH VA KPI ISHLAB CHIQUISH

Muddat	3 hafta
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • yagona xizmat ko'rsatish standartlarini qo'llash; • BPR tomonidan takomillashtirilgan davlat xizmatlari samaradorligini ko'rsatish uchun tegishli KPIlarni ishlab chiqish; • asosiy manfaatdor tomonlar, xususan, xizmat ko'rsatuvchilar va ularning eng yaqin hamkorlari bilan KPI amaliyotdagi tatbiqini muhokama qilish; • tegishli kanallar orqali asosiy manfaatdor tomonlar va keng jamoatchilikka xabar berish orqali KPI va standartlarni e'lon qilish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • KPilar BPR maqsadiga intiladimi? • KPilar FO va BO tuzilmalariga qaratilganmi? • KPI mijozlar uchun muhim deb hisoblanadimi? • KPilar SMART prinsipiga amal qiladimi?

Davlat xizmatlarini ko'rsatishning ba'zi elementlari allaqachon standartlarga yoki kutilayotgan standartlar loyihalariga ega (umumiy shartlar, elektron xizmatlarni joriy qilish, raqamlashtirish talablari va AT xavfsizligi). Biroq, mazmunli qamrovni ta'minlash uchun ko'proq standartlar ishlab chiqilishi kerak bo'ladi. Milliy standartlar ta'riflanishicha, ular muayyan shartlar, qadriyatlar va muddatlardan farqli o'laroq, umumiy bo'lishi va tamoyillarni belgilashi kerak.

Standartlarni belgilashning yana bir yondashuvi – bu davlat xizmatlarini ko'rsatishda muayyan bosqichlar yoki protseduralar uchun chegaraviy qiymatlarni belgilash orqali muayyan xizmatlar uchun ko'rsatkichlarni aniqlash. Ushbu yondashuv turli xizmatlarni tartibga solishda qo'llaniladigan KPIning standartlashtirilgan tarkibiy bloklarini yaratishga intiladi.

Xizmat ko'rsatish standartlari (KPI sifatida ifodalanadi) – bu xizmat ko'rsatuvchining o'z mijozlari (fuqarolar va bizneslar) oldidagi, kutilgan xizmat sifati bo'yicha majburiyatidir. Standartlar qo'yilgan va ommaga e'lon qilingan ekan, davlat/jamoat tashkilotlari ushbu standartlarga muvofiq ishlashni kafolatlashi shart. Shu bilan birga, kelishilgan standartlar tashkilotning ish faoliyatini baholaydi va xizmat ko'rsatish sifati uchun tashkilotni javobgarlikka tortish uchun vosita bo'lib xizmat qiladi.

Xizmat ko'rsatish standartlarini tanlashda, avvalo, bir nechta prinsiplar hisobga olinishi kerak.

Xizmat ko'rsatish standartlarining prinsiplari

- aniq;
- o'lchovli;
- mijozga ahamiyatli (mijoz uchun muhim);
- mijoz bilan kommunikativ.

Xizmat ko'rsatish standartini (KPI) ishlab chiqish jarayoniga mijozlar jalb qilinishi kerak. Xizmat ko'rsatish standartlarini loyihalashtirishda mijozlarni jalb qilish keng ko'lamlı vositalar yordamida amalga oshirilishi mumkin, shu jumladan so'rovlar, fikr-mulohazalar, muayyan guruhlar, xizmatlarning yaroqliligi va ular gender va xilma-xillik mezonlariga samarali javob bera olishi haqidagi savollar; mijozlar bosib o'tishi lozim bo'lgan bosqichlar xaritasi; foydalanishni tekshirish va veb-saytlarni tahlil qilish.

Qanday bo'lmasin, standartlar xizmat ko'rsatuvchi doirasida muhokama qilinishi va kelishilishi kerak (jumladan: standartning asosiy maqsadli guruhi bo'lgan FO va BO tomonidan ham). Loyihaning amaliy ekanligiga ishonch hosil qilish uchun asosiy manfaatdor tomonlar (masalan, boshqa BO lar, ma'lumotlar yetkazib beruvchilar va boshqalar) bilan standart taklifni muhokama qilish tavsiya etiladi.

Eslatma: *xizmatning ba'zi jihatlari borki, uni reinjiniring maqsadida tahlil qilish jarayonida standartlashtirish mumkin.*

Xizmat ko'rsatish standartlari xizmat ko'rsatishning butun spektrini yoki faqat ayrim jihatlarni qamrab olishi mumkin.

Quyidagi ro'yxatda o'lchash/baholash mumkin bo'lgan va reinjiniring jarayonida tasdiqlanishi mumkin bo'lgan ba'zi elementlar keltirilgan. Bular faoliyat samaradorligi ko'rsatkichining ma'lum bir qiymati bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

VAQT

- standart navbat vaqti (navbatda kutish vaqti);
- qayta aloqa vaqti (mijozning savollariga javob berish vaqti);
- fuqarolar uchun shablonlarni to'ldirishning standart vaqti (sifat standarti);
- mijozga ma'lumot berishning standart vaqti (sifat standarti);
- xizmat ko'rsatilishining standart vaqti;
- kechiktirilgan davlat xizmatlari ulushi.

FOYDALANISH IMKONIYATI

- xizmat olish uchun kanallar soni va turi;
- xizmat ko'rsatish kanallari soni;
- xizmat uchun bir oyna/darcha mavjudligi.

SHAFFOFLIK

- ma'lumotlar mavjudligi (standart sifatida xizmat pasporti mavjudligi);
- fuqarolar bilan muloqot qilish vositasi sifatida qayta aloqa jarayoni/mexanizmi;
- arizaning holatini raqamli kuzatish mexanizmi.

ARZ VA SHIKOYATLAR

- butun tashkilot bo'ylab yagona mexanizm;
- shikoyatlarni ko'rib chiqish yoki ularga javob berishning standart vaqti;
- mijozlar shikoyatlari soni.

KPIn belgilashda batafsil yondashuv uchun 1.2-bosqichga qarang.

3.5-BOSQICH: TO-BE XARITASINI ISHLAB CHIQUISH

Muddat	1 oy
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • 3-fazada aniqlangan barcha takomillashtirish bo'yicha takliflarini birlashtirish; • takliflar orasidagi yuzaga kelishi mumkin bo'lgan nomutanosibliklarni tahlil qilish va ayrimlarini o'zgartirish yoki ulardan voz kechish orqali ularni bartaraf qilish; • barcha tegishli takliflarni inobatga olib, davlat xizmatlarini ko'rsatishning izchil tizimini tashkil etish; • TO-BE xaritasini asosiy manfaatdor tomonlar bilan muhokama qilish va kelishib olish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • TO-BE xaritasi jarayonlarni soddalashtirish va tahlil qilish xulosalariga mos keladimi? • TO-BE xaritasi BPR maqsadiga mos keladimi?

3-fazaning yakuniy bosqichi – bu jarayon reinjiningi natijasida yuzaga kelgan barcha o'zgarishlarni oqim sxemasida aks ettiruvchi, TO-BE xaritasidan joy olgan, avvalgi barcha bosqicharning g'oyalari to'plami. TO-BE xaritasi kamida quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- bek-ofis va front-ofisning roli;
- uchinchi shaxslar jalb qilinishi;
- jarayon bosqichlari (ketma-ket);
- oqim bosqichlari va kiritilgan o'zgartirishlarni tushuntiruvchi qo'llanma (ta'riflovchi hujjat).

Alohida, lekin diagramma bilan birgalikda, quyidagi elementlar haqida ma'lumot bo'ladi:

- aniqlangan muammolar (tahlil natijasida va / yoki mijozlarning fikridan);
- aniqlangan muammolarning hal qilinishi;
- xizmat ko'rsatishning boshlang'ich vaqti va yangi loyiha natijasida tejab qolingan vaqt;
- amaldagi strategiyalar / aralashuvlarning tavsifi (masalan, ma'lumotlar bazalarini ulash orqali "raqamli yurish" strategiyasi; mijoz o'z dasturining holatini kuzatishi uchun kuzatuv tizimidan foydalanishi; to'lovlar uchun yagona tizim va boshqalar);
- AT-yechimlari va TO-BE xaritalarini amalga oshirish bo'yicha tavsiyalar;
- TO-BE xaritasi uchun inson resurslari.

AS-IS xaritasi kabi, TO-BE xaritasi ham jarayonlar diagrammasi sifatida ishlab chiqilgan. BPMN vositalari² va standartlaridan foydalanish mumkin.

Oldingi bosqichlarda aniqlangan va kelishilgan barcha g'oyalarni yangicha yondashuv bilan ko'rib chiqish lozim. Ba'zi takomillashishlar kutilganidek ishlamasligi va natija bermasligi mumkin. Shuningdek, BPR yoki ma'lum bir davlat xizmatining umumiy maqsadiga zarar yetkazadigan to'qnashuvlar yo'qligiga ishonch hosil qilish kerak. Individual tarzda ko'rib chiqish jarayonida hamkorlar tomonidan ma'qullangan hamda kelishilgan masalalar bir vaqtda, birgalikda ishlamasligi mumkin. Masalan, 3.3-bosqichda kelishilgan kichik jarayonni avtomatlashtirish 3.1-bosqichda aynan shu kichik jarayonni bekor qilishga rozilik berilgan bo'lsa, AKTdan foydalanishing hech qanday mazmuni bo'lmaydi.

Agar vaqt va resurslar imkon bersa, ba'zi BPR jamoalari ushbu bosqichning yangi istiqbollaridan to'la foydalanish uchun jamoaga yangi a'zolari taklif qilishadi. Bunday holatlar yuz berganda, jamoaning yangi a'zosi, ilgari e'tirof etilgan g'oyalarga qo'shilmagan holda, TO-BE taklifini ratsionalizatsiya qilish uchun yaxshiroq pozitsiyada bo'lishi mumkin.

Nihoyat, keng qamrovli TO-BE xaritasi tuzilganidan so'ng, uni sinovdan o'tkazish va ishlab chiqarishga tatbiq etishga tayyorlash masalalari barcha manfaatdor tomonlar bilan muhokama qilinishi va kelishib olinishi kerak. Bu bosqichda munozaralardan charchoq BPR jamoasiga ham, ehtimol, manfaatdor tomonlarga ham ta'sir qilishi mumkin. Oxirgi turtki uchun o'ziga xos, ichki motivatsiyani topish juda muhim, shuning

² Obyektlarni boshqarish guruhining biznes-jarayonlari modeli va tushunchasi <https://www.omg.org/spec/BPMN/>; O'qim diagrammasi va diagramma tuzuvchi uchun dacturiy ta'minot <https://app.diagrams.net/>; O'qim diagrammasi va diagramma tuzuvchi dastur

uchun tomonlarni qo'llab-quvvatlash usuli sifatida, ko'pincha, masofaviy seminar taklif qilinadi.

4-FAZA: AMALGA OSHIRISHGA TAYYORGARLIK



4.1- BOSQICH: HAMKORLARNING ISHTIROKINI ANIQLASH

Muddat	3 oygacha
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • yangi / takomillashtirilgan xizmat ko'rsatishda tashqi aloqaning muhim nuqtalarini aniqlash; • yangi / takomillashtirilgan xizmat ko'rsatishda hamkorlarning qanday rol o'ynashini aniqlash; • hamkorlarning rolini muhokama qilish va kelishish; • normativ hujjat loyahasiga hamkorlarni, ularning rollarini, funksiyalarini va kafolatlarini kiriting.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Hamkorlar TO-BE xaritasiga mos keladimi? • Hamkorlarning roli TO-BE xaritasiga mos keladimi? • Hamkorlik protokoli TO-BE xaritasiga mos keladimi?

TO-BE xaritasini aniqlash muqarrar ravishda asosiy tashqi hamkorlarni aniqlashga olib keladi. Biroq, rollar va funksiyalarni aniqlash – bu maqsadlar va yo'nalishlar haqida umumiy tasavvurga ega bo'lishdan ko'ra ancha murakkab jarayon.

Hamma hamkorlarning rollari, funksiyalari va javobgarlik chegaralarining batafsil tavsifi chuqur munozaralarga asos bo'lishi kerak. Shuningdek, noto'g'ri boshqaruv va boshqa turdagi xatolarga yo'l qo'ymaslik maqsadida, barcha tomonlarning muvozanati, jumladan, ularga nisbatan turli sanksiyalar bor-yo'qligini va xavfsizlik kafolatlari mavjudligi tekshirilishi lozim.

Nihoyat, yakuniy kodifikatsiya (tartibga soluvchi yo'riqnoma /normativ hujjat yoki standart darajasida) tegishli organ tomonidan tasdiqlanishi kerak.

4.2- BOSQICH: RESURS VA XARAJATLARNI HISOBLASH

Muddat	1 oy
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • resurslarning har bir turiga (kadrlar, moliyaviy, uskunalar va AKT va boshqalar) qo'yiladigan talablarni aniqlash; • moliyalashtirishning potensial manbalarini va boshqa resurslarni aniqlash va ularni me'yoriy hujjatlar tarkibiga kiritish; • xizmat ko'rsatishga jalb qilingan tashkilotlar va bo'linmalar o'rtasida resurslarni taqsimlash kalitini (asosini) aniqlash; • manfaatdor tomonlarga resurslarning bo'linishi va mavjudligi to'g'risida ma'lumot berish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • TO-BE formatlash bosqichida qanday manba turlari aniqlanishi kerak? Nima qo'shilishi kerak? • An'anaviy manbalardan (masalan, respublika va shahar byudjeti) tashqari yana qanday resurslarni jalb qilish mumkin? • Kadrlar malakasi TO-BE xaritasi talablariga mos keladimi? • Uskunaning texnik xususiyatlari TO-BE xaritasi talablariga mos keladimi?

Muayyan jarayon yoki funksiyani amalga oshirish uchun zarur va mavjud bo'lgan resurslar haqida muhokama ham kodifikatsiyalash harakatining bir qismi bo'lishi kerak. Ko'p hollarda, mas'ul davlat (jamoatchilik) rahbari, mavjud resurslarga ishonch yo'qligi sababli, vazifani bajarishni xohlamasligi mumkin (masalan, topshirish, yangi funksiyani qabul qilish yoki umuman jarayonda qatnashish).

Boshqa tomondan, o'ratilgan standartlar va qoidalar, agar mavjud darajalar standart yoki qoidalarga rioya qilish uchun yetarli bo'lmasa, qo'shimcha manbalarni so'rash uchun asos sifatida ishlatiladi: masalan, barcha so'rovlarni belgilangan muddatda bajarish uchun kadrlar yetishmasligi yoki vazifani bajarish uchun texnika yetishmasligi.

Davlat boshqaruvi cheklangan resurslar sharoitida ishlaydi, bu esa, resurslarning taqsimlanishini obyektiv chora-tadbirlar yordamida aniqlash va shaffoflik ta'minlanishini yanada muhimroq qiladi.

4.3-BOSQICH: AMALGA OSHIRISH MUDDATINI BELGILASH

Muddat	1 oy
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • rejalashtirishni amalga oshirish uchun TO-BE xaritasidan foydalanish va sinov natijalari bilan tanishish (agar o'tkazilgan bo'lsa); • muhokama qilish va barcha asosiy manfaatdor tomonlar bilan muddatning amaliyotda mumkinligi to'g'risida kelishib olish; • vaqtni normativ hujjatga / standartga kiritish; • yakuniy talabni manfaatdor tomonlarga yetkazish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Vaqt cheklovi asoslimi? • Qanday xavflar hisobga olinadi? • Vaqt zaxirasi bormi?

Shaffoflik har qanday vazifani bajarish muddatlari aniqligini o'z ichiga oladi va muddatlarning aniqligi, ayniqsa, jamoatchilikka xizmat ko'rsatishda juda muhimdir. Mijoz o'zi olayotgan xizmatlarning muddatlarini bilishi va ular belgilangan muddatda taqdim qilinishiga ishonishi – mijoz o'z rejaralarini oldindan tuzishiga imkon beradi va natijada, xizmat ko'rsatuvchining reputatsiyasi oshishiga hissa qo'shadi.

Binobarin, davlat xizmatlari konservativ tarzda o'z majburiyatlarini o'z zimmasiga olishi va o'z ishlarini belgilangan muddatlarga muvofiq tashkil etishlari, kutilmagan kechikishlar ro'y berganda, o'z zaxirasi bilan o'z ishini belgilangan muddatlarda tashkil qilishi kerak.

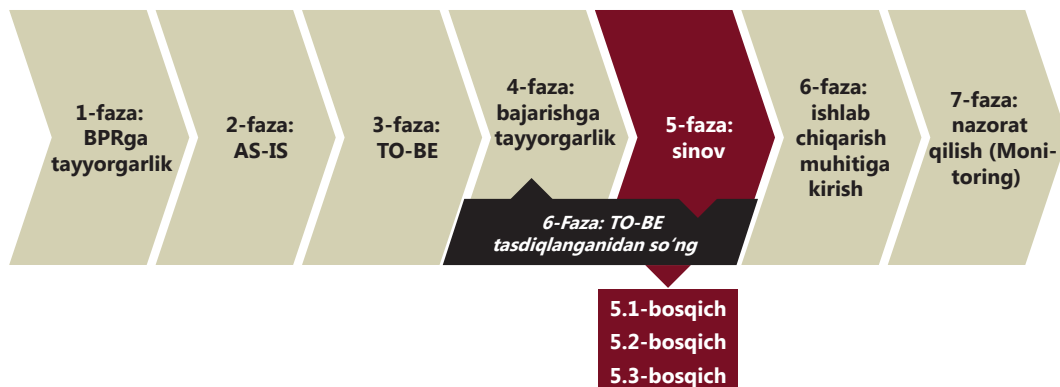
Yuqorida aytib o'tilganidek, standart/reglamentning barcha elementlari o'zaro bog'liqdir: katta miqdordagi resurslarga ega bo'lgan holda, rahbar qisqa muddatlarda majburiyatlarni o'z zimmasiga olishi mumkin, va aksincha. Shunday qilib, amalga oshirib bo'lmaydigan majburiyatlarning oldini olish uchun barcha elementlar yo'riqnoma/standartlarga kiritilishidan oldin kelishilgan bo'lishi kerak.

Qolgan boshqa bosqichlar standart jarayonlarga taalluqlidir (ular BPR uchun xos emas) va shuning uchun batafsil tavsiflanmagan. Bular:

- AT tizimlarini ishlab chiqarish;
- boshqa tashkilotlar bilan shartnomalar tuzish;
- yangi CIP lar ishlab chiqish.

5-FAZA: SINOV

Maqsad	Real hayot sharoitida TO-BE xaritasi bo'yicha taklif qilinayotgan, qayta ishlangan xizmat ko'rsatishni sinovdan o'tkazish, xizmat ko'rsatish jarayonini tashkil etish, inson resurslari, tizimlar va vositalarning ishlashi, mijozlar va hamkorlarning munosabatlari nuqtayi nazaridan xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash. Mazkur amaliyot TO-BE xaritasining amalda qo'llanilishini tekshiradi, va agar ehtiyoj sezilsa, uni takomillashtiradi.
---------------	---



5.1-BOSQICH: QAYTA LOYIHALANGAN XIZMAT KO'RSATISHNI SINASH

Muddat	1–3 oy
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • sinovning amalga oshirilishi ko'lami, davomiyligi va sinaladigan muhim elementlarni aniqlash; • sinovni kuzatish uchun qayta aloqa shaklini yaratish; • ma'lumotlar to'plamining boshqa joylardan yoki o'sha joydagi AS-IS holatida turib boshqarish imkoniyati mavjudligiga ishonch hosil qilish; • sinov o'tkazish uchun resurslarni ajratish (kadrlar, moliyaviy va texnik); • TO-BE xaritasida belgilangan muddatda xizmat ko'rsatishni amalga oshirish; • doimiy ravishda jarayon darajasidagi natijalarni, xizmat ko'rsatish darajasidagi natijalarni, FO va BO, hamkorlar va mijozlarning fikrlarini qayd etib borish; • fikr-mulohaza manbalari bilan aloqani saqlash, natijalarni tahlil qilish va fikr-mulohazalarni tayyorlash va kerak bo'lganda, tegishli o'zgartirishlar kiritish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Sinov guruhi TO-BE xaritasini sinovdan o'tkazishda imkoniyat va motivatsiyaga egami? • Tashkilot TO-BE xaritasi (funksiyalari, ketma-ketligi, davomiyligi, ishtirokchilari va TO-BEning boshqa asosiy shartlari) bo'yicha xizmatni amalga oshira oladimi? • TO-BE xaritasiga muvofiq amalga oshirish uchun resurslar yetarli bo'ladimi? • TO-BE xaritasini amalga oshirish jarayonlari, resurslari va natijalarini real hayot sharoitida o'lchash mumkinmi? • Jarayonlar, resurslar va natijalarni o'lchash xizmat ko'rsatishni yaxshilashga yoki xizmat ko'rsatishning buzilishiga olib keladimi?

Sinov – bu, AT sohasida qabul qilingan umumiy yondashuv bo'lib, ishlab chiqarish muhitidan farqli o'laroq, odatda sinov muhiti deb ataladi. Shu bilan birga, **BPR sinovini o'tkazish usuli AT loyihalariga qaraganda kengroq qo'llanilishi mumkin.**

Sinovni amalga oshirishning birinchi bosqichi – bu o'tkaziladigan amaliyotlar uchun huquqiy va me'yoriy muhitni yaratish. Sinov guruhi TO-BE xaritasi bo'yicha ishlashning qonuniyligi va maqsadga muvofiqligini ta'minlash uchun hukumatning ko'rsatmalari, vazirlar qarorlari yoki boshqa qonuniy va me'yoriy hujjatlarga asoslanishi kerak bo'ladi. Muammolarni hal qilish usuli har bir mamlakatning o'z huquqiy tizimiga xosdir. Shunga qaramay, u quyidagilarni belgilashi kerak:

1. Sinov ko'lam:

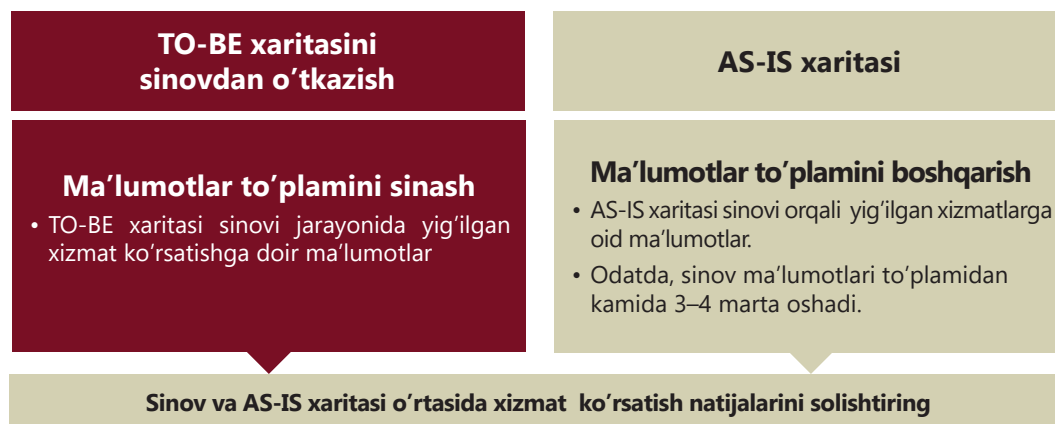
- **TO-BE davlat xizmati xaritasi** sinovdan o'tkaziladi;
- **Qamrab olinadigan geogra ik ko'lam:** odatda, xizmat ko'rsatishning sinovlarini o'tkazish uchun resurslarni jamlash, shu bilan birga representativ, geografik qamrovni nishonga olish imkonini beruvchi cheklangan geografik ko'lamni (hudud va FOlar) tanlash maqsadga muvofiqdir.

2. Sinov davomiyligi: TO-BE xaritasiga muvofiq xizmatlar ko'rsatilishi bo'yicha kuzatuvlarni to'plashga imkon beruvchi sinov uchun representativ muddatni aniqlash.

3. Sinalishi lozim bo'lgan muhim masalalar: birinchi navbatda, sinov BPR maqsadiga to'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'lgan jihatlarga yo'naltirilishi kerak, ammo o'zgartirilgan xizmat muammosiz ishlashini ta'minlash uchun TO-BE xaritasining umumiy ko'rsatkichlari to'g'risida dalillar to'planishi kerak.

Sinov guruhiga TO-BE xaritasi bo'yicha xizmatni amalga oshirish uchun zarur resurslarni berish kerak (masalan, yangi AKT tizimlari va uskunalari, ko'proq xodimlar va boshqalar). Biroq, sinov o'tkazish uchun ajratilgan resurslar, albatta, cheksiz miqdordagi resurslar emas.

Sinov va fikr-mulohazalarni yig'ish shaklining **monitoringi**, faqat xizmat ko'rsatish muddati tugaganidan keyin emas, balki doimiy ravishda amalga oshirilishi kerak, ayniqsa ajratilgan vaqt uzoq bo'lsa. Xizmat ko'rsatuvchi xodimlar sinov oxirida yangi sharoitlarga ko'nikib qolishlari va avvalgi xatoliklarni yoki qiyinchiliklarini unutishlari mumkin; hamkorlar va mijozlarga ham xuddi shunday, tabiiyki, bu ikkala fikr ham foydalidir. Pilot davrining boshidagi xatolar soni oxirgisiga qaraganda ancha yuqori bo'lishi mumkin – bu ham qimmatli monitoring ma'lumotlari hisoblanadi.



TO-BEni amalga oshirishdan xulosalar chiqarish uchun taqqoslash maqsadida ma'lumotlar to'plami zarur. Ma'lumotlar to'plami an'anaviy ravishda ikkita usulda tuziladi:

- AS-ISni ishga tushirish haqidagi ma'lumotlar va fikr-mulohazalarni to'plash va xuddi shu joyda, tajriba sinovlari keyingi bosqichda boshlanadi;
- sinovda qatnashmaydigan joylarda tajriba mashg'uloti bilan bir vaqtda ma'lumotlar va fikr-mulohazalarni yig'ish.

Tahlil bosqichida mazmunli taqqoslashni ta'minlash uchun kuzatuv va fikr-mulohazalarda yig'ilgan ko'rsatkichlar bir xil yoki iloji boricha o'xshash bo'lishi kerak.

5.2-BOSQICH: FIKR-MULOHAZALARNI TAHLIL QILISH

Muddat	1 oygacha
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • jarayon darajasidagi natijalar va xizmat darajasidagi natijalar to'g'risidagi ma'lumotlarni yig'ish va tizimlashtirish; • BPR tomonidan taklif qilingan takomillashtirish va aniqlangan natijalar o'rtasida sabab-oqibat munosabatlarini o'rnatish; • sinov muvaffaqiyatining yoki muvaffaqiyatsizligining sabablarini, natijalarning yaxshilanishini va sinov jarayonini baholash (faoliyati, monitoring, tahlil); • hisoblangan resurslarning (kadrlar, moliyaviy, texnik) yetarilgini jarayon va xizmat darajasida tahlil qilish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Sinov natijalari davlat xizmatining BPR maqsadiga muvofiqligi to'g'risida ma'lumot beradimi? • TO-BE xaritasini amalga oshirish uchun resurslar xizmat ko'rsatuvchi provayder uchun yetarli bo'ladimi? • TO-BE xaritasini tajriba muhitida amalga oshirishda qanday qiyinchiliklar bor? • Qayta ishlab chiqilgan xizmatlarni ishlab chiqarish muhitiga o'tkazishdan oldin qaysi jihatlarni o'zgartirish kerak? • Mijozlarning yig'ilgan fikrlari rejalashtirilgan davlat xizmati reinjiningini qo'llab-quvvatlaydimi? • Xizmat ko'rsatuvchining tashkiliy madaniyati rejalashtirilgan o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlaydimi?

Sinov va kuzatuv ma'lumotlarini yig'ish murakkab vazifadir, lekin ma'lumotlarni tahlil qilish va talqin qilish yanada qiyin bo'lishi mumkin. Chunki ko'pincha kuzatilgan haqiqatni tushunishning bir necha yo'li mavjud. Tahlilni faollashtirish uchun ma'lumotlar qayta ishlanishi oson bo'lgan ma'lumotlar bazasi / ma'lumotlar to'plami tizimlashtirilishi kerak. Ma'lumotlar to'plamining xususiyatlari tahlil usuliga, ma'lumotlarning turiga va miqdoriga bog'liq: ba'zi hollarda BPRning xizmatga ta'sirini aniq ko'rsatish uchun oddiy grafik yetarli, boshqa hollarda ma'lumotlarning miqdori va tafsiloti faqat statistik vositalar yordamida tahlil qilish imkonini beradi.

Tahlil bosqichi asosiy maqsadi – TO-BE amalga oshirilishi AS-IS rejimiga nisbatan sezilarli yaxshilanishlarni ko'rsatadimi, degan savolga javob berish. Buni bilish uchun ikkita monitoring ma'lumotlar to'plami o'rtasidagi farqlarni solishtirish va ajratish kerak bo'ladi. An'anaga ko'ra, ma'lumotlar tahlilining vazifasi "sabab-oqibat" va "bir vaqtning o'zida bo'lishi" mezonlarini farqlashdan iborat bo'lib, kuzatilayotgan ijobiy o'zgarishlarni ko'rsatadi. Agar tahlilda ijobiy o'zgarishlar kuzatilsa, bu takomillashtirishning natijasi (ya'ni AS-IS shaklidan TO-BEga o'zgartirilishi) yoki boshqa tashqi omillar natijasi bo'lishi mumkin, masalan: elektron xizmatlardan ko'proq foydalanish – xizmat takomillashtirilganligi, yoki internet

xarajatlari kamayganligi va tezligi oshganligi uchun AKTdan foydalanish ortganligi sabab bo'lishi mumkin.

BPRni ishlab chiqarishga joriy etishning foydasi bor yoki yo'qligi to'g'risidagi qaror nafaqat an'anaviy KPI ko'rsatkichlari (tezlik, ishonchlilik, qoniqish) asosida, balki ushbu ko'rsatkichlarga erishish uchun sarflangan resurslar to'g'risidagi ma'lumotlarni hisobga olgan holda qabul qilinishi kerak. Har bir davlat organi resurslar tanqisligi sharoitida ishlaydi, shuning uchun har bir muhim qaror qabul qilinishidan oldin xarajatlar va foyda tahlili o'tkazilishi kerak. Ba'zi hollarda, bu "bunga arziydimi?" degan savolga javob berish kabi oddiy bo'lishi mumkin, lekin moliyaviy jihatdan jiddiyroq bo'lgan hollarda, rasmiy foyda-xarajatlar tahlili o'tkazilishi lozim. TO-BE xaritalarini rejalashtirishda, albatta, takomillashtirish uchun zarur bo'lgan resurslar masalasi so'raladi.

TO-BE sinovini o'tkazish rejalashtirilgan samaradorlik yoki natijadorlikni oshirish uchun rejalashtirilgan resurslar o'zini oqlaydi degan qarorni anglatadi. Agar sinov natijalarga erishish uchun ko'proq resurslar kerakligini isbotlasa, natijalar xarajatlarga mos kelishi yoki mos kelmasligini aniqlash uchun yangidan xarajatlar-foйда tahlili o'tkazilishi lozim.

Muvaffaqiyatli sinov – bu BPR takomillashishga olib kelishiga hech qanday shubha yo'qligini isbotlaydigan yoki BPRni boshqatdan amalga oshirilishi zarurligini isbotlaydigan tajriba. Xatolik va BPRni noto'g'ri yo'lga qo'yish juda qimmatga tushishi mumkinligi (moliyaviy, kadrlar, texnik va reputatsion) sababli, BPR sinovi o'tkazilishidan olingan salbiy natija ijobiy natijadan kam emasligining yaqqol namunasidir.

Lampochkani ishlab chiqarishga qo'yishdan oldin Edison lampochkani yasamaslikning 100 xil usulini o'rgandi va bu uning dizaynini dunyo LED yoritishiga o'tgunga qadar 100 yildan ko'proq vaqt davomida ishlatishga imkon berdi.

Shuning uchun, BPR menejeri sinovlardan olingan xulosalarning asosli ekanligi va yolg'on-ijobiy natijalarga olib kelmasligiga ishonch hosil qilish uchun, ehtimol, eng shaffof sinov amaliyotini ishlab chiqishga intilishi kerak.

5.3-BOSQICH: TO-BEGA KERAKLI O'ZGARTIRISHLARNI KIRITISH

Muddat	2 oygacha
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • TO-BE xaritasi uchun zarur bo'lgan o'zgarishlarni aniqlash; • yaxshilangan TO-BE xartasini va jarayon tavsifini ishlab chiqish; • agar kerak bo'lsa, AT tizimlarini moslashtirish; • normativ-huquqiy bazada bo'ladigan o'zgarishlarni ishlab chiqish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • TO-BEning yangilangan xaritasi sinov natijalari va fikr-mulohazalarini tahlil qilish orqali aniqlangan, zarur yaxshilanishlarni aks ettiradimi? • Aniqlangan yaxshilanishlar qo'shimcha resurslarni talab qiladimi? Agar talab qilsa, resurslar nimalardan iborat va ularning narxi qancha? Qo'shimcha manbalar xarajatlarini ularning potensial foydasiga nisbatini hisoblang. • Butun ishlab chiqarish tizimida joriy qilishdan oldin, qayta sinov o'tkazilishini talab qilish uchun TO-BE xaritasi yetarli darajada takomillashtirildimi?

Agar tajriba-sinov muvaffaqiyatli o'tmagan bo'lsa va barcha ma'lumotlar punktlari mukammal ballar bermasa, TO-BE xartasiga ba'zi yaxshilanishlarni kiritish kerak bo'ladi. Ba'zi hollarda, bular oddiygina xizmat ko'rsatuvchi uchun qo'shimcha trening o'tkazilishi yoki mijozlar o'rtasida qo'shimcha muloqot va xabardorlikni oshirishni talab qilishi mumkin. Ba'zi hollarda esa, TO-BE ni takomillashtirish protseduralari, AKT tizimlari, tegishli ma'lumotlar va tegishli ma'lumotlar manbalari haqida qayta o'ylab chiqishni talab qilishi mumkin.

Qanday bo'lmasin, TO-BE xaritalari takomillashtirilishi va manfaatdor tomonlar o'rtasida qaytadan muhokama qilinishi kerak bo'ladi. Muhokama qilinishi mumkin bo'lgan muhim masalalardan biri, ortiqcha xarajatlar mavzusi bo'lishi kerak (agar, ular sinov paytida aniqlansa yoki kelajakda kutilayotgan bo'lsa).

BPRni rejalashtirishda hisobga olinmagan ba'zi omillar tufayli BPR yo'nalishiga erishib bo'lmaydigan holatlar uchrashi mumkin. Bu elementlar chuqur tahlil qilinishi kerak, va agar tanlangan yo'nalishning samarasizligi isbotlansa, u holda BPR to'liq yoki qisman bekor qilinishi mumkin.

TO-BE xaritalarini takomillashtirish juda muhim bo'lgan hollarda (masalan, TO-BE dan farqli o'laroq), sinov o'tkazishning yangi iteratsiyasi (tsikl) kerak bo'lishi mumkin. Butun BPR davomida sinov o'tkazishdan eng kam foyda keltiradigan bosqich bo'lib tuyulsa-da, BPRning umumiy muvaffaqiyatini ta'minlash uchun juda zarur.

6-FAZA: ISHLAB CHIQRISH MUHITIGA KIRISH



6.1-BOSQICH: RESURLARNI JALB QILISH

Muddat	1–3 oy
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> resurslarning har bir turiga (moliyaviy, kadrlar, asbob-uskunalar va boshqalar) qo'yiladigan talablarni aniqlash; resurslarni belgilash va jalb qilish; resurslarni xizmatlar ko'rsatish bilan shug'ullanadigan bo'linmalar o'rtasida taqsimlash.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> Qo'shimcha manbalarning qaysi toifalari allaqachon aniqlanib bo'lgan? Resurslarga bo'lgan talabni qanday muqobil manbalar hal qilishi mumkin (milliy byudjet, shahar byudjeti, xalqaro rivojlanish bo'yicha hamkorlar, ko'ngilli tashkilotlar va boshqalar)? Yangi xodimlar lavozimlari va bo'sh ish o'rinlari uchun belgilangan malaka darajalari TO-BE xaritasi talablariga mos keladimi? Uskunaning texnik xususiyatlari TO-BE xaritasi talablariga mos keladimi? Ishga qabul qilish va asbob-uskunalar sotib olish o'z vaqtida amalga oshiriladimi?

BPRning bir qismi – bu resurslarni hisoblash va manbalarni aniqlash bo'lib, bularning barchasi Resurslarni jalb qilish rejasida umumlashtirilgan. BPR tarkibining o'ziga xos xususiyatlariga qarab, TO-BE xaritasini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan qo'shimcha manbalar quyidagilarga bog'liq bo'lishi mumkin:

- **inson resurslari (kadrlar):** xizmat ko'rsatishda qo'shimcha / yangi vazifalarni bajarish uchun BO va FO xodimlari (maqsad: odamlar sonini ko'paytirish emas, balki malakali xodimlarni jalb qilish);
- **uskunalar:** FO va BOda xizmat ko'rsatish uchun ishlatiladigan asosiy vositalar (masalan, kompyuterlar, skanerlar, modemlar, boshqa AKT texnologiyalari, navbat mashinalari va boshqalar);
- **joy/binolar:** FO uchun yangi va takomillashtirilgan binolar (masalan, FOda ko'proq joy, maxfiylik uchun devorlari bo'lgan xizmat xonalari, internet yordamida xizmat ko'rsatish uchun umumiy foydalanish stansiyalari va boshqalar) va BO (masalan, BOda ko'proq joy, guruhlariga moslashgan qavat rejasi, ma'lumotlar bazasi serverlari uchun maxsus xona/binolar va boshqalar);
- **moliyaviy resurslar:** ko'paytirilgan joriy yoki yangi xarajatlarni moliyalashtirish (binolarni ijaraga olish, kompyuter xizmatlarini ko'rsatishga o'tishda elektr energiyasining yuqori xarajatlari, elektron xizmatlar uchun internet aloqasining yangi xarajatlari va boshqalar);
- **xabardorlik:** qo'shimcha xarajatlar BPR natijalari va mijozlar uchun afzalliklari to'g'risida xabardorlikni oshirish bilan bog'liq (masalan, tv reklama kampaniyasi, xizmat ko'rsatish markazlaridagi plakatlar, internet foydalanuvchilarini elektron xizmatga o'tishga jalb qilish uchun onlayn reklama).

Ilg'or tajribaga ko'ra, inson resurslari bo'yicha ko'nikmalarga asoslangan kadrlar boshqaruvi kadrlar siyosati va tashkilot umumiy maqsadlariga erishish uchun yanada barqaror yondashuv hisoblanadi. Bu tashkilot ehtiyojlariga muvofiq ishga qabul qilish, rivojlantirish, rag'batlantirish va ishdan bo'shatish jarayonlarini tashkil etish va quyida ta'riflanganidek, KPI sifatida ifodalangan, o'z maqsadlariga bevosita hissa qo'shadigan kadrlar boshqaruvi tizimini joriy qilish imkonini beradi.

Kadrlar ehtiyojlarini tahlil qilish maqsadida, tashkilotning TO-BE xaritasida ifodalangan resurslar va xarajatlar hisob-kitoblari asosida ish lavozimlari uchun asosiy vakolatlarni

Ehtiyojlarni baholash <ul style="list-style-type: none"> • ehtiyojlarni tahlil qilish; • malaka va ko'nikmalarga qo'yiladigan talablarni aniqlash; • ish tavsifi. 	Ishga qabyl qilish <ul style="list-style-type: none"> • ehtiyojlarni baholash asosida ochiq va oshkora ishga olish; • xodim uchun KPI ko'rsatkichlarini belgilash.
Ish faoliyatini boshqarish <ul style="list-style-type: none"> • ish faoliyatini baholash (KPI); • rag'batlantirish bilan bog'liq baholash natijasi; • ishdan bo'shatish bilan bog'liq baholash natijasi. 	Murabbiylik <ul style="list-style-type: none"> • xodimlarni rivojlantirish rejasi, individual darajada; • maslahat berish; • karyera o'sishi; • individual tayyorgarlik; treninglar.

belgilash lozim. Talablarga e'tiborni kuchaytirish maqsadida har bir lavozim uchun 4–5 ta muhim ko'nikma talab qilinishi tavsiya etiladi, va ayni paytda, vazifalarni to'g'ri bajarish uchun talablarni tushunishni ta'minlash haqidagi umumiy ma'lumot beriladi.

Xizmat ko'rsatishda BO va FO standart lavozimlariga misol sifatida ko'rib chiqilishi taklif qilingan ko'nikmalar quyida keltirilgan.

Front-ofis	Bek-ofis
Muhim ko'nikmalar	
Professionalizm	Professionalizm
Mijozlarga xizmat ko'rsatishga qaratilgan	Xolislik va betaraflik
Funksional mukammallik	Funksional mukammallik
Kasbiy ko'nikmalar	
Og'zaki va yozma muloqot	Analitik fikrlash
Mojarolarni hal qilish	Tizimli fikrlash
Muammoni hal qilish	Muammoni hal qilish
Jamoaviy ish	Jamoaviy ish
Texnologik qobiliyat	Texnologik qobiliyat
Vaqtini boshqarish	Vaqtini boshqarish
Amaliy (operatsion) ko'nikmalar	
Protseduralarni tushunish va ularga rioya qilish	Huquqiy normalarni qo'llash
Talablarni tushunish va tushuntirish	Turli tashkilotlar o'rtasidagi ishni boshqarish
Talablardan chetga chiqishlarni aniqlash	Qonun hujjatlarini loyihalash
Aloqa va psixologik ko'nikmalari	Ma'lumotlarni tekshirish

Uskunalar xaridi odatda, sotib olish tartib-tamoyillari orqali amalga oshiriladi. Texnik topshiriqlar yetarlicha moslashuvchan va kelajak talablarini, ya'ni talab, hajm va

tezlik, ehtiyojlar o'sishining zaxirasini hisobga olgan holda, tovarlar va xizmatlarning spetsifikatsiyalarini aniq belgilashi kerak. Xarid protsedurasi kechikishlar, mumkin bo'lgan shikoyatlar, yetkazib berishdagi muammolar va h.k.larning oldini olish uchun o'z vaqtida amalga oshirilishi kerak.

Kelib tushadigan texnik takliflar Texnik Topshiriqning kamchiliklarini ko'rsatishi mumkin. Masalan: qabul qilingan takliflarning soni ko'pligi talablarning juda sustligini, texnik takliflarning xilma-xilligini va moliyaviy takliflarga kiritilgan turli narxlar Texnik Topshiriqning noaniq shartlari mavjudligini anglatishi mumkin. Bunday hollarda, eng yaxshi yechim, shartlarni takomillashtirish va xarid protsedurasini qaytadan boshlashdir.

Oddiy ehtiyojlar va tovarlar uchun markazlashtirilgan xaridlarni amalga oshirish Yevropa Ittifoqining eng yaxshi amaliyotidir, masalan: qog'oz va qalam kabi ofis qurollari, printer va kartrij kabi standart AKT elementlari, hatto kompyuter ish stansiyalari va serverlari xaridlari milliy darajada yoki vazirlik tizimi darajasida markazlashtirilishi mumkin.

Muayyan va bir martalik ehtiyojlar uchun, masalan, reklama kampaniyasi yoki ma'lum bir joyda (shaharcha yoki tumanda) binolarni, tabiiyki, markazlashtirilgan xaridda sotib olishning iloji yo'q.

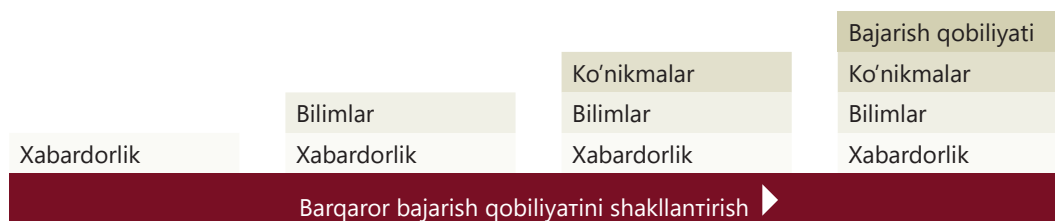
6.2- BOSQICH: XODIMLAR UCHUN TRENINGLAR

Muddat	Ishga tushganidan 1–2 oy o'tgach, Va keyin – doimiy ravishda (yangi xodimlarga)
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • xodimlarni o'qitish uchun zarur bo'lgan bilim va ko'nikmalarni aniqlash; • xodimlar uchun zarur bo'lgan malaka darajalarini va erishiladigan xodimlar sonini aniqlash; • o'quv dasturlarini ishlab chiqish; • mashg'ulotlarni o'tkazish; • rivojlanishni baholash va agar kerak bo'lsa, yanada takomillashtirish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • O'qitilishi kerak bo'lgan bilim va ko'nikmalar TO-BE xaritasiga mos keladimi? • Xizmat ko'rsatishda o'z vazifalarini to'g'ri bajarishi uchun xodimlarga kerakli treninglar tayinlanganmi? • Treninglar barcha kerakli xodimlarni qamrab oladimi? • Reinjiniring qilingan davlat xizmatini ishga tushirish bo'yicha trening o'z vaqtida tashkil etilganmi?

Vakolatlar belgilanib, kerakli xodimlar ishga olinganidan so'ng, o'qitish mexanizmi joriy qilinishi va uning ishlashi ta'minlanishi muhim ahamiyatga ega. Xizmat ko'rsatishning

yangi modeli ishlab chiqarish muhitiga kiritilishi sababli, davlat xizmatlarini ko'rsatuvchi har bir xodim o'z vazifalarini TO-BE xaritasi asosida amalga oshirish uchun tegishli bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishi lozim.

Xodimlar o'zlarining to'g'ridan-to'g'ri vazifalarini bajarishi uchun yuqori ish malakasi darajasiga ega bo'lishlari lozim, ammo boshqa hamkasblari tomonidan bajariladigan jarayonlar uchun, ular hech bo'lmaganda, quyidagi diagrammada ko'rsatilgan bilim darajasiga erishishlari kerak.



Bu, xizmatlarni ko'rsatishning yangi TO-BE modeli bo'yicha treninglar bir necha malaka darajalarini o'z ichiga olishi kerakligini anglatadi:

- **xabardorlikni oshirish** – bu yerda xodimlar o'zgartirilgan xizmatlar ko'rsatish to'g'risida umumiy ma'lumotlar bilan tanishadilar. Bu xizmat ko'rsatuvchining barcha xodimlari uchun taalluqli. Ma'lumotlar muntazam yig'ilishlarda, tashkilotning ichki veb-saytida va boshqa manbalarda tizimli ma'lumotlar ko'rinishida tarqatilishi mumkin;
- **bilimlar** – xodimlar xizmatlarni taqdim etish bo'yicha chuqur nou-xaular haqidagi bilimlar (masalan, jarayon o'zgarishi, mas'ul shaxslar, yangi AT tizimlari va boshqalar). Bu daraja ma'lum bir davlat xizmatini ko'rsatish bilan shug'ullanadigan barcha xodimlar uchun taalluqli. Bu daraja o'quv seminari yoki ma'ruza-turidagi trening o'tkazilishini talab qiladi;
- **ko'nikmalar** – xizmat ko'rsatish bo'yicha to'g'ridan-to'g'ri majburiyatlarni bajarish uchun operatsion ko'nikmalar tushuniladi. Ushbu daraja, xodimlarning xizmat ko'rsatishdagi bevosita majburiyatlari bilan bog'liq. O'qitish usuli interaktiv seminar bo'lishi mumkin, lekin bu darajadagi malakadan boshlab, zarur o'quv usuli sifatida, ish joyidagi mashg'ulotlar ham taklif etiladi;
- **bajarish qobiliyatining darajasi** nafaqat ko'nikmalarni mustaqil qo'llashni, balki vazifalarni bajarishda xizmat ko'rsatishning barcha tartibga solish jarayoniga rioya qilishni talab qiladi. Ko'nikmalarni egallashdan tashqari, bu daraja doimiy ravishda to'g'ri qo'llanilishini talab qiladi va faqat tajriba evaziga erishiladi.

Trening tashkil etilishi va o'tkazilishi mantiqiy harakatlar ketma-ketligida amalga oshiriladi. O'quv mashg'ulotlarini boshlashdan oldin, ma'lum bir malakaga ega bo'lishni talab qiladigan maqsadli guruhlar va undagi qatnashchilar soni aniqlanishi kerak. Ular asosida mashg'ulotlar sonini aniqlash mumkin bo'ladi. Transformatsiya qilingan davlat xizmatlarini ko'rsatishni boshlash vaqtida jalb qilingan xodimlar uchun barcha treninglar yakunlanishi kerak.

Oddiy o'quv (trening) sikli
Trening maqsadli guruhlarini va ularning ehtiyojlarini aniqlash
Asosiy trenerlarni tanlash
TO-BE xaritasi va maqsadli guruhlarining ehtiyojlari asosida o'quv dasturlarini ishlab chiqish
Trenerlarni tayyorlash va o'quv dasturlarini sinovdan o'tkazish
Zarur deb topilganda o'quv dasturlarini moslashtirish
Trening ishtirokchilarini tanlash
Treninglarni o'tkazish
Agar kerak bo'lsa, natijalarni baholani va kelgusi treninglar uchun o'quv dasturlarini o'zgartiring (moslashtiring)

6.3- BOSQICH: RESURSLAR JALB QILISHNING YILLIK REJASI

Muddat	Har yili
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • hozirgi mavjud resurslarning yetariligidini baholash va kamchiliklarni aniqlash; • kelgusi yil uchun rejalarni tahlil qilish va qo'shimcha resurslarni talab qiladigan rejalarni aniqlash (har qanday BPR rejalari yoki ishlab chiqarishga joriy etish bo'yicha rejalari va boshqalar); • moliyalashtirish manbalarini va boshqa resurslarni aniqlash; • resurslarni jalb qilishning yillik rejasini tuzish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Resurslarni jalb qilishning yillik rejasini barcha turdagi resurslarni qamrab oladimi (kadrlar, uskunalari, binolar, moliya, xabardorlik)? • TO-BE xaritasini ishga tushirish bilan bog'liq resurslar bormi? • Reja monetarizatsiya qilingan qiymatlarni (zarur pul mablag'larini) o'z ichiga oladimi? • Moliyalashtirish manbasini aniqlanganmi?

Shuni ta'kidlash joizki, BPRni amalga oshirish AS-IS holatiga bog'liq ravishda ishlatilgan resurslarni o'zgartirishni talab qilishi mumkin. Bunga xodimlar sonining ko'payishi, operatsion xarajatlarning oshishi, infratuzilma va uskunalarning yangilanishiga doimiy

sarmoyalar ko'payishi kiradi, ular qayta tashkil etiladigan davlat xizmatlarini ko'rsatish uchun tegishli byudjetga kiritilishi kerak.

BPRning uzluksizlik tabiatini hisobga olgan holda (bu bosqichlar bir-biri bilan bog'liq, ketma-ket va uzluksiz davom etadigan jarayon), byudjetlashtirish juda murakkab bo'lishi mumkin. Resurslarni jalb qilishning batafsil yillik rejasi – bu davlat xizmatlarini ko'rsatishni takomillashtirish bilan bog'liq barcha ehtiyojlarni ko'rib chiqish va kerakli resurslarni ko'zdan qochirmaslik uchun qulay yechim.

6.4-BOSQICH: QONUNCHILIK BAZASIGA O'ZGARTIRISH KIRITISH

Muddat	2–3 oy
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • AS-IS doirasida tahlil qilingan amaldagi qonun hujjatlarini TO-BE doirasida ishlab chiqilgan yangi takliflar bilan solishtirish va taqqoslash; • tegishli o'zgartirishlar, normativ-huquqiy hujjatlarning qayta tahrirlari va boshqa yechimlarni aniqlash; • o'zgartirishlar / qayta nashrlar loyahasini ishlab chiqish va asosiy manfaatdor tomonlar bilan muhokama qilish; • tegishli organlarga tasdiqlash uchun o'zgartirishlar / qayta tahrirlarni kiritish; • manfaatdor tomonlar, mijozlar va xodimlar o'rtasida yangi qonuniy / me'yoriy talablar to'g'risida tushuntirish ishlarini olib borish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Taklif etilayotgan o'zgartirishlar kiritilgan normativ-huquqiy hujjatlar va boshqa amaldagi normativ-huquqiy hujjatlar o'rtasida muvofiqlik bormi? • O'zgartirishlar / qayta tahrirlar TO-BEni to'liq qamrab oladimi va amaldagi nizom/reglamentning boshqa qismlari / moddalari bilan bog'liqmi? • Barcha asosiy manfaatdor tomonlar qonunchilikdagi o'zgartirishlarni / qayta tahrirlarni to'g'ri qabul qiladimi?

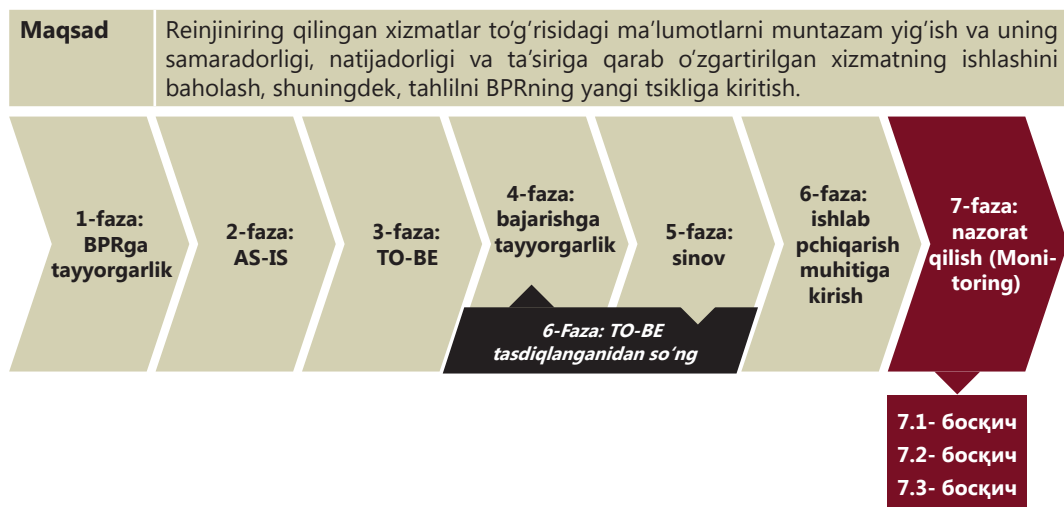
Tegishli tartibga solishni takomillashtirish bo'yicha ba'zi to'g'ri g'oyalar BPR jarayonida paydo bo'ladi, lekin TO-BE xaritasidagi barcha takliflar qonunchilikka kiritilishi va kuchga kirishini ta'minlash uchun bu masalalarni reinjiningning so'ngi bosqichlarida tizimli ravishda hal qilish kerak. Ko'p hollarda qonuniy va me'yoriy hujjatlarga o'zgartirishlar kiritishning o'zi kifoya, lekin agar BPR katta ahamiyatga ega bo'lsa, ba'zi tartibga soluvchi qoidalar qayta tahrir qilinishi mumkin.

TO-BE xaritalarida bo'lgani kabi, tartibga solishni takomillashtirish asosiy manfaatdor tomonlar bilan maslahatlashgan holda amalga oshirilishi kerak. Asosiy manfaatdor tomonlar ro'yxati kengroq bo'lishi kerak, ya'ni nafaqat tegishli davlat xizmatlari bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar, balki qonun hujjatlari talablarining bajarilishi va sifatini ta'minlaydigan muassasalar bilan ham maslahatlashish kerak. Ba'zi hollarda qonuniy / me'yoriy hujjatlar nafaqat davlat xizmatlarini, balki tegishli boshqa jihatlarini ham qamrab olishi mumkin, shu sababli me'yoriy hujjat egalari bilan ham maslahatlashish zarur bo'lishi mumkin.

Bir xil yoki mantiqan yaqin bo'lgan huquqiy / me'yoriy hujjatlarni qayta-qayta o'zgartirilishining oldini olish maqsadida, barcha TO-BE g'oyalari yangi tahrirga kiritilishini ta'minlash uchun qonunchilikni takomillashtirishni BPRning yakuniy bosqichida amalga oshirish maqsadga muvofiqdir. Bunday takrorlanishlar xabardorlikni oshirishni juda qiyinlashtiradi.

TO-BE xaritalari va tartibga solishni takomillashtirishning yana bir muhim xususiyati bu xabardorlikni oshirish zarurati. Mijozlarga qaratilgan xabardorlik kampaniyasi xizmatlarning moddiy o'zgarishlari va tartibiy o'zgartirishlarni o'z ichiga olishi kerak. Tashkilot xodimlar o'rtasida xabardorlikni oshirish bo'yicha choralar esa, ikki yo'nalishni aniq tushuntirish, ularning kelib chiqishi va shaklini aniq ajratib berishi kerak.

7-FAZA: NAZORAT QILISH



7.1- BOSQICH: XIZMAT KO'RSATILISHINI MONITORING QILISH

Muddat	Domiy ravishda
Tadbirlar	<p>Monitoring tizimini belgilash, shu jumladan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • monitoring elementlari / ko'rsatkichlari; • ma'lumotlarni yig'ish manbalari; • ma'lumotlarni yig'ish vositalari; • ma'lumotlarni yig'ish uchun shablon; • ma'lumotlarni yig'ish uchun javobgar bo'linma; • ma'lumotlarni yig'ishning muntazamligi. <p>Monitoring tizimini qo'llash:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ma'lumotlarni yig'ish; • ma'lumotlarni tekshirish; • to'plangan ma'lumotlarning dastlabki tahlilini taqdim etish. <p>Baholashga o'tish</p>
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Ko'rsatkichlar BPRdan kutilgan effektini aniqlab olish imkonini beradimi? • Ko'rsatkichlar uchun ma'lumotlar tegishli manbalarda mavjudmi? • Ma'lumot yig'ish vositalari amalda ishlamoqdami va ular samaralimi? • Xodimlar ma'lumotlarni yig'ish bo'yicha o'qitildimi? • Belgilangan muddatda axborot tayyorlash uchun ma'lumotlar yetarli darajada o'zgaruvchanmi (hamma muddatlar uchun mavjudmi)?

Monitoring xizmatlarning miqdoriy va sifatli ma'lumotni uzluksiz va tizimli ishlab chiqarish jarayonini kuzatadi. Monitoring dastlabki rejalar va maqsadlardan har qanday og'ishlarni aniqlash va miqdoriy baholashga yordam beradi, shuningdek, ma'lumotlarni baholash jarayoniga taqdim etadi.

Xizmatlarni monitoring qilish uchun miqdoriy ma'lumotlardan va agar kerak bo'lsa, sifatli ma'lumotlardan foydalangan holda xizmatlarni yetkazib berishni kuzatish zarur. Monitoring alohida xizmat ko'rsatish darajasida amalga oshiriladi, ya'ni asosiy monitoring ko'rsatkichlari individual davlat xizmati darajasidan kelib chiqadi. Biroq, umuman xizmat ko'rsatishning samaradorligi va natijadorligini baholash uchun, monitoring ko'rsatkichlari xizmat ko'rsatuvchi tashkilot, uning tuzilmalari (masalan, FO yoki BO ko'rsatkichlari), xizmatlar guruhi (masalan, ma'lum bir maqsadli guruhga yo'naltirilgan xizmatlar), xizmat turlari (masalan, ta'lim bilan bog'liq) va h.k. darajasida ham o'rnatilishi mumkin.

Ko'rsatkichlar – monitoringning asosiy o'lchov elementi hisoblanadi. Ko'rsatkichlar xizmatlar ko'rsatish maqsadi va natijalarini aks ettirishi mumkin. Lekin xizmat ko'rsatilgandan keyin ularning maqsadli guruhlarga ta'sirini ko'rsatadigan ko'rsatkichlar kamroq aniqlanadi. Garchi, ularning cheklanganligi e'tirof etilsa-da, ko'rsatkichlar xizmat ko'rsatuvchining faoliyatini nazorat qilishda muhim element hisoblanadi. Ko'rsatkichlar aniq belgilanishi, xizmat / xizmat ko'rsatuvchi bilan chambarchas bog'liq bo'lishi, tanlangan o'lchov birliklari ko'rsatilishi va ular vaqti-vaqti bilan o'lchanib turilishi lozim.

Xizmat ko'rsatish va tashkilot darajasida kuzatilishi kerak bo'lgan, eng keng tarqalgan ko'rsatkichlarga misollar:

Ko'rsatkich	O'lchov	Manba
Hajmi	Tranzaksiyalar soni	FO ma'lumotlar bazasi
Tezligi	Arizani ko'rib chiqish muddati – ariza qabul qilinganidan to qaror qabul qilinishigacha bo'lgan kun(lar) (xizmatning xususiyatiga qarab soat yoki, hatto daqiqqa bo'lishi mumkin).	FO ma'lumotlar bazasi
Aniqligi	Xizmat uchun so'rovlari bajarilmagan mijozlarning foizi, %	FO ma'lumotlar bazasi
Muvofiqligi	Qonunchilikda belgilangan muddatda ko'rib chiqilgan xizmat so'rovlarining foizi, %	BO ma'lumotlar bazasi
Asoslanishi	Appelyatsiya berilgan shikoyatlar sonini, 100%ga ko'paytirilgan umumiy qabul qilingan qarorlarning soniga bo'ling, %	BO ma'lumotlar bazasi
Qoniqish	Mijozlar qoniqishi, %	Mijozlar so'rovnomasi / yoki FO

Xizmat ko'rsatuvchining ma'muriy yukini aniqlashga iqtisodiy jihatdan samarali yondashuvni ta'minlash uchun muayyan monitoring faoliyati ko'rsatkichlari soni

cheklangan bo'lishi kerak. Shuning uchun, BPR maqsadli bo'lgan muayyan o'zgarishlarni kuzatish uchun eng mos ko'rsatkichlarni ko'rib chiqish muhim: hamma hollarda bo'lgani kabi, ko'rsatkichlar ham SMART bo'lishi kerak.

Monitoring ma'lumotlari va ularning dinamikasini taqdim etish uchun ma'lumotlarni to'plashni va yig'ish shablonini kelishib olish muhim. Xizmatni geografik nuqtayi nazardan yoki ma'lum maqsadli guruhlar (ayollar, pensionerlar va boshqalar) nuqtayi nazaridan tushuntirish BPRning muayyan maqsadi uchun ham muhim bo'lishi mumkin. Muayyan BPR harakatining ehtiyojlari va maqsadlariga asoslangan ma'lumotlarning tavsiya etilgan o'lchamlari quyidagicha:

- indikatorning (ko'rsatkich) haqiqiy qiymati;
- hududiy birliklar bo'yicha taqsimlanishi;
- maqsadli guruh a'zolari bo'yicha taqsimlanishi;
- indikatorning oldingi qiymati,
- maqsad/mo'ljal (KPI aniqlangan).

Ma'lumotlar varaqasini to'ldirishning tavsiya etilgan muntazamligi bir oyni tashkil qilishi mumkin. Bu davlat sektorida hisobot berishning an'anaviy davri bo'lib, xizmat ko'rsatuvchi zimmasiga real bo'lmagan ma'muriy yukni yuklamaydi. Alohida holatlar bo'lishi mumkin (kamdan-kam so'raladigan xizmatlar, mavsumiy xizmatlar va h.k.), bu yerda bir oy to'g'ri kelmasligi mumkin – bu holda xizmatning asosiy xususiyatlariga qarab baholanishi kerak.

Ma'lumotni tekshirish har qanday ma'lumotlarni yig'ish va monitoring qilish jarayonida zarur qadamdir. Ma'lumotlarning faqat bitta manbasi mavjud bo'lganda, tekshirish xizmat boshlig'i yoki FO yoki BO tomonidan qayta tekshirish amalga oshirilishi mumkin. Ba'zi hollarda, tekshirish ancha murakkab bo'lishi mumkin: xizmat ko'rsatishning boshqa bosqichlari bilan o'zaro tekshirish, boshqa ma'lumotlar bazalari bilan o'zaro tekshirish va h.k.

Monitoring uchun mas'ul bo'lgan ishchi guruhining a'zosi ma'lumotlarni yig'ishda asosiy qabul qiluvchisi hisoblanadi. Kutilmagan ma'lumotlar olinmasa (masalan, to'satdan nolga tushish yoki boshqa ekstremal natijalar) ishchi guruhi kuzatuv natijalarini oldindan tahlil qilishi kerak, Natijalar faqat ma'lum muddatlarda tadqim etilishi mumkin (masalan: oy davomida tez-tez bo'lib o'tadigan ishchi guruhining munozaralari jarayonida, an'anaviy tarzda har chorakdagi qayta ko'rib chiqish davomida).

7.2- BOSQICH: XIZMAT KO'RSATILISHINI BAHOLASH

Muddat	Muntazam ravishda
Tadbirlar	<p>Baholash tizimini aniqlash:</p> <ul style="list-style-type: none"> • baholash turi; • baholash shabloni; • baholash hisoboti uchun mas'ul bo'lim; • baholashning muntazamligi. <p>Baholash tizimini qo'llash:</p> <ul style="list-style-type: none"> • baholashni amalga oshirish; • manfaatdor tomonlar bilan baholash natijalarini tekshirish va muhokama qilish; • baholash natijalarini manfaatdor tomonlar va hamkorlarga e'lon qilish (kengroq), • BPRning keyingi tsiklini tahlil qilishga o'tish.
Muhim masalalar	<ul style="list-style-type: none"> • Baholashning yo'nalishi (samaradorlik, natijadorlik, ta'sir) belgilangan BPRning maqsadlari to'plamiga muvofiqmi? • BPR effektlarini qayd etishning tegishli davri o'tdimi? • Baholash gipotezasi BPR maqsadini tasdiqlashni qo'llab-quvvatlaydimi? • Tanlangan baholash usuli gipotezani sinab ko'rish imkonini beradimi? • Monitoring ma'lumotlari tanlangan baholash usulini amalga oshirish uchun asos bo'la oladimi? • Baholash yakuniy natijalarni beradimi? • Baholash amaliy tavsiyalar beradimi?

Baholash – bu hozirgi kunga qadar yig'ilgan monitoring ma'lumotlari tahlil qilinadigan va BPR tufayli xizmatlarning samaradorligi, natijadorligi va erishilgan ta'siri to'g'risida xulosa chiqariladigan jarayon. Baholashning yana bir maqsadi - xizmatlarni taqdim etishning takomillashtirilgan versiyasini loyihalashtirish, shu orqali ma'lumotlarni BPRning yangi tsikliga kiritish.

Baholash quyidagi jihatlariga qaratilishi mumkin:

- **samaradorlik:** belgilangan maqsadlar (BPR maqsadi, KPillar va boshqalar) qanchalik erishilganligi darajasidir. Samaradorlik xarajatlar va vositalarni hisobga olmagan holda aniqlanadi va "to'g'ri ish qilish" degan ma'noni anglatadi;
- **natijadorlik:** resurslarni (moliya, xodimlar va boshqalar) optimal taqsimlashga qaratilgan xarajatlar bilan bog'liq tadbir. Natijadorlik "ishni to'g'ri bajarish" jihatlariga qaratilgan;

- **ta'sir:** mijozlar ehtiyojini qondirish, aniq maqsadli guruhlarini qo'llab-quvvatlash, xizmatlarning iqtisodiy ta'siri, innovatsion yechimlardan foydalanish va boshqalar kabi BPRni amalga oshirishning yanada kengroq oqibatlarini. Ta'sir deganda xizmat ko'rsatilgandan keyingi holat, boshlanadigan "keyingi bosqich" – BPR o'tkazilishining oqibati tushuniladi.

Baholashning turli maqsadlari, asosiy ma'lumotlarni, monitoringning turli xil davrlarida olishni talab qilishi mumkin. Ishlab chiqarish ko'rsatkichlari orqali shakllangan samaradorlik nisbatan qisqa vaqt ichida baholanishi mumkin. Ba'zi xulosalar, agar mavsumiylik talab qilinmasa, 6 oylik qisqa monitoring davrida chiqarilishi mumkin. Samaradorlik esa, ayniqsa, agar turli xil yechimlar sinovdan o'tkazilayotgan bo'lsa, yechimlarning yangiligi xodimlar intizomi yoki mijozlar motivatsiyasining omili bo'lmasligi uchun uzoqroq vaqt talab qilishi mumkin. Bunda baholash uchun kamdan-kam hollarda bir yildan kam vaqt kerak bo'ladi. Ta'sirni baholash, odatda, monitoring ma'lumotlari yordamida ikkinchi darajali effektlarni ham qayd etish lozimligi sababli undan ham ko'proq vaqt talab qiladi.

		Resurslardan foydalanish	
		Samarasiz	Samarali
Tegishli maqsadlarga erishish	Samarali	To'g'ri maqsadlarga erishishga intilish, samarasiz (xarajatlar yuqori).	To'g'ri maqsadlarga erishishga intilish, samarali (yuqori rentabellik, iqtisodiy jihatdan samarali)
	Samarasiz	Noto'g'ri maqsadlarga erishishga intilish, samarasiz (kerakli va qimmat narsani ishlab chiqarmaslik)	Noto'g'ri maqsadlarga erishishga intilish, lekin samarali (kerak bo'lgan narsani ishlab chiqarmaydi, lekin arzon)

Manbasi: www.insightsquared.com

Har xil turdagi samaradorlik ta'riflari mavjud va ularning ko'pchiligi davlat xizmatlarini ko'rsatishda qo'llanilishi mumkin. BPRning turli maqsadlari monitoring va baholash jarayonlarida samaradorlik bo'yicha turli qarashlarni talab qilishi mumkin.

Samaradorlik turlarining ba'zi ta'riflari

1. Texnik samaradorlik. Kirish (input) (masalan, xizmat oynalari soni) chiqishga (output) qanchalik yaxshi aylantirilganligini o'lchovi (masalan, taqdim etilgan xizmat so'rovlarining soni). Chiqishlar sonining kirishlar soniga nisbati kabi o'lchanadi.
2. Produktiv / ishlab chiqarish samaradorligi. Kirish qiymatining (masalan, ish haqi va asbob-uskunalar xarajatlari) chiqish qiymatiga qanchalik yaxshi aylantirilganligini o'lchovi (agar xizmatlar pullik bo'lsa, pulli xizmatlar haqi kabi). Chiqish qiymatining kirish qiymatiga nisbati kabi o'lchanadi. Produktiv (ishlab chiqarish samaradorligi) umumiy yoki ko'p omilli mahsuldorlikni o'lchash elementi bo'lib, asosan foyda olish uchun mo'ljallangan muhitda qo'llaniladi.
3. Taqsimlash samaradorligi. Aholining xohish-istaklariga javob beradigan ishlab chiqarish uchun mavjud resurslar qanchalik yaxshi taqsimlanganligining o'lchovi. Sof foydaning o'zgarishi sifatida o'lchanadi (keng ma'noda, masalan, mijozlarning qoniqishi). Taqsimlash samaradorligi atamasi ba'zida, umumiy iqtisodiy samaradorlik kontsepsiyasiga tenglashtiradigan darajada ta'riflanadi.
4. Dinamik samaradorlik. Vaqt o'tishi bilan aholining hozirgi va kelajakdagi xohish-istaklarini qondirish uchun resurslarning qanchalik to'g'ri taqsimlanishining o'lchovi. Bu, ayniqsa, mavsumiy xizmatlar ko'rsatish jarayonida foydalidir, masalan, may-iyun oylarida ta'lim diplomini tasdiqlashda yoki iyul-avgustda oylarida viza so'rovlari paytida.
5. Iqtisodiy samaradorlik. Sof foyda oshishi o'lchovi: ishlab chiqarish, taqsimlash va dinamik samaradorlikni o'z ichiga oladi. Iqtisodiy samaradorlik shunisi bila ajralib turadiki, boshqa hech qanday samaradorlik, iqtisodiy samaradorlik kabi, yuqori foyda keltira olmaydi. Bu yondashuv keng ko'lami infratuzilma loyihalari uchun ajratilgan barcha samaradorlik turlarini chuqur tahlil qilishni talab qiladi.
6. Dastur yoki xizmatning samaradorligi. Dastur yoki xizmat natijalari, mazkur dastur yoki xizmatning belgilangan maqsadlariga (kerakli natijalarga) qanchalik erishganligini o'lchaydi va eng an'anaviy ko'rsatkich hisoblanadi. (E'tibor bering, natijadorlik, odatda, mutlaq qiymat, samaradorlik esa, odatda, nisbiy qiymatdir!)
7. Xarajat natijadorligi. Belgilangan natijaga erishish uchun yoki mahsulot ishlab chiqarish maqsadida sarflangan resurslar xarajatlari qanchalik minimallashtirilganligi darajasi o'lchovi. Xarajat natijadorligi bir xil yoki juda o'xshash effektini ishlab chiqarishning muqobil usullari xarajatlarini taqqoslashni o'z ichiga oladi; yoki, bir xil yoki juda o'xshash narxga ega bo'lgan muqobil usullar ta'sirini taqqoslaydi. Bu usul, agar bir xil yoki juda o'xshash mahsulot (natija, effekt) larni ishlab chiqarish uchun eng kam xarajat qilinsa, iqtisodiy jihatdan samarali hisoblanadi. Lekin bu albatta ijobiy sof foyda keltiradi degani emas.

Mazkur manba asosida qayta ishlangan: <https://www.pc.gov.au/research>

Baholash metodologiyasi mavjud ma'lumotlarning xilma-xilligiga, baholash uchun ajratilgan manbalarga, mavjud ehtiyojlarga va boshqalarga qarab, oddiydan murakkablikka qarab o'zgarib boradi.

Barcha metodologiyalar miqdoriy va sifatli tadqiqot strategiyalariga ko'ra guruhlanishi mumkin. Davlat siyosatini boshqarishda miqdoriy metodologiyalarga ustunlik beriladi, chunki ular kamroq noaniq natijalar beradi va ularni takrorlash osonroq kechadi.

Quyidagi jadvalda ikkala strategiyaning maqsadi, fokusi, usullari, uslublari va afzalliklariga tegishli asosiy farqlar keltirilgan.

Maqsad	Miqdor strategiyalari	Sifat strategiyalari
Maqsad	<ul style="list-style-type: none"> • ijtimoiy hodisaning qanchalik keng tarqalganligini tasvirlash; • o'zgarishlarni oldindan bilish va qonuniyatlarni aniqlash 	<ul style="list-style-type: none"> • ijtimoiy hodisalarni chuqurroq o'rganishni ta'minlash; • tadqiqot jarayoni o'zgarishlarni tushunish va osonlashtirish uchun foydalidir
Diqqat-e'tibor (focus)	<ul style="list-style-type: none"> • tashqi kuzatuvchining tadqiqot holatiga bo'lgan nuqtayi nazarini ifodalaydi; • farazlarni aniq ma'lumotlar bilan yo'q qilishga harakat 	<ul style="list-style-type: none"> • vaziyat haqidagi insayder nuqtayi nazarini ifodalaydi; • yuqoridan pastga ko'ra, ko'proq pastdan yuqoriga
Uslublar	<ul style="list-style-type: none"> • o'zgaruvchilar haqida «qaysi», «nima» yoki «qay darajada» savollari + fikr, xulosalarini so'rash; • vaqt davomiyligida demografik o'zgarishlar darajasini baholash; strukturaviy omillar asosida statistik ma'lumotlarni olish 	<ul style="list-style-type: none"> • tahliliy fe'llarni qo'shgan holda "nima uchun?" va "qanday?" savollarini berish; • odamlarning o'zini tutishini ochish/aniqlash uchun ularning xulq-atvori, munosabati, motivatsiyasi va idrokini o'rganish
Usullar	<ul style="list-style-type: none"> • oldindan o'rnatilgan takrorlanuvchi usulga amal qiladi; • keng tanlovni o'z ichiga oladi 	<ul style="list-style-type: none"> • moslashuvchan va ma'lumotni aniqlash uchun tekshirish imkonini beradi; • kichikroq misol uchun o'rinli
Afzalliklari	<ul style="list-style-type: none"> • miqdoriy va aholi uchun representativ; • qisqa vaqt ichida aholining ko'p qismini qamrab olishi mumkinligi; • faktlarni aniqlash va farazlarni tekshirish uchun qulay 	<ul style="list-style-type: none"> • ma'lumotlar ko'proq ichki haqiqiylikka ega; • asosli nazariyani ochib beradi; • inson munosabati va xulq-atvorini tushuntirib berish uchun qulay vosita

Davlat siyosatini baholash haqida batafsil ma'lumotni <http://web.UNDP.org/evaluatsion> saytida va taraqqiyot bo'yicha xalqaro hamkorlarning boshqa manbalarida topishingiz mumkin.

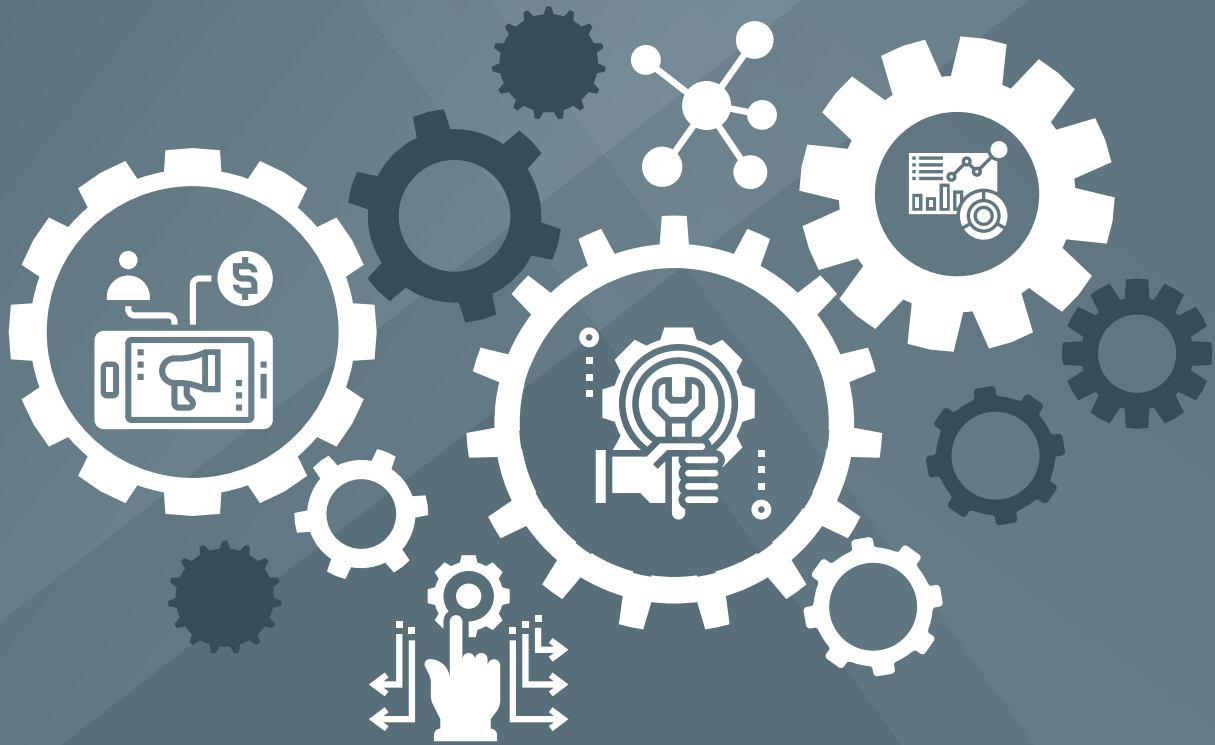
7.3-BOSQICH: MA'LUMOTLARNI BPR NING YANGI SIKLIGA O'TKAZISH

Muddat	Baholash tugagandan so'ng
Tadbirlar	<ul style="list-style-type: none"> • Tavsiyalar reyestrini ishlab chiqish va yuritish, shu jumladan baholash bo'yicha fikr-mulohazalarni bildirish. • BPRning keyingi davrini rejalashtirish uchun baholash xulosalari va tavsiyalaridan foydalanish.
Муҳим mulohazalar	<ul style="list-style-type: none"> • Tavsiyalar BPRning keyingi tsiklida osonlik bilan qo'llanilishi uchun kodlashtirilgan va tizimlashtirilganmi? • Tegishli manfaatdor tomonlar va ayniqsa, mas'ul bo'linmalar tavsiyalarni tushunadimi va qabul qiladimi? • Har bir tavsiyaga mas'ul muassasa tayinlanganmi? • Tavsiyalarni amalga oshirish uchun mas'ul muassasalarda zarur resurslar bormi? • Keyingi BPR sikli bo'yicha tavsiyalarning bajarilishi yetarli darajada nazorat qilinadimi?

Biznes jarayonlarining reinjiniring qilish ketma-ket va jonli jarayon deb hisoblanishi sababli, siyosat sikli joriy etilishi kerak. Va bu sikl xizmatning o'zi, ishlab chiqarilishi va yetkazib berilishini qayta ko'rib chiqishning uzluksiz jarayoni bo'lishi kerak. BPRning avvalgi bosqichlari amalga oshirilgach, ularning ta'siri kuzatilishi va baholanishi lozim, so'ngra yangi g'oyalar ko'rib chiqilib, BPRning yangi bosqichiga kiritilishi lozim.

Bundan tashqari, tavsiyalarni tizimli qo'llanilishi uchun ham tahlil qilish kerak. Ya'ni, agar alohida xizmatning baholanishi natijasida boshqa xizmatlarning yaxshilanishi uchun qo'llanilishi mumkin bo'lgan tavsiyalar olinsa, bu imkoniyatdan darhol, boshqa xizmatlar bo'yicha shunga o'xshash simmetrik tavsiyalarni kutib o'tirmasdan foydalanish lozim.

Baholash natijasida tavsiyalarni olgach, tavsiyalar reyestrini yoki tavsiyalarni amalga oshirish rejasini ishlab chiqish maqsadga muvofi q. Tavsiyalarni amalga oshirish rejasi tavsiyalarni belgilaydigan, shuningdek, mas'ul muassasalar yoki bo'linmalarga tavsiyalarni amalga oshirish uchun mavjud yoki ajratilgan resurslarni, muvaffaqiyat ko'rsatkichlarini va muddatlarini belgilaydigan yoki o'zgartiradigan hujjat. Mazkur reja alohida kuzatib borilishi kerak, aks holda, u BPR monitoringining yangi sikliga qo'shilib ketishi mumkin.



ILOVALAR

1-ILOVA: AS-IS VA TO-BE TAHLILI UCHUN SHABLON**A QISM**

AS-IS					Mijozlar fikri
		Holati			
A1	Ariza beruvchiga qo'yilgan talablar	jismoniy shaxs	yuridik shaxs	Xizmat olish uchun qo'yilgan talablar	Ariza beruvchiga qo'yilgan talablar
		hujjat / ma'lumot taqdim qilayotgan tomon			
A2	Qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan hujjatlar	arizachi	xizmat ko'rsatuvchi	Boshqa tashkilot (muassasa nomi)	Qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan hujjatlar
	1. Nomi				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
	6.				
	7.				
	8.				
	9.				
	10.				
A3	Ariza beruvchi uchun shablonlar				Arizachi uchun shablonlar
	1. Nomi				
	2.				
	3.				
A4	Muddati	Xizmat ko'rsatishning yakuniy muddati			Muddati

ILOVALAR

Mulohazalar	
A1	Arizachi kim bo'lishi kerak? Tegishli muvofiqlik qoidalari qanday?
A2	Hujjat / ma'lumotlar kerakmi? Hujjatni / ma'lumotlarni kim topshirishi kerak?
A3	Shablona ehtiyoj bormi? Qanday ma'lumotlarni soddalashtirish mumkin?
A4	Xizmat qancha muddatga mo'ljallangan? Jarayon va resurslar tahlilidan qanday xulosalar chiqarish mumkin?

TO-BE			
	Taklif etilgan arizachi statusi		Muvofiqlik talablari
Ariza beruvchiga qo'yilgan talablar	Jismoniy shaxs	Yuridik shaxs	
	Hujjat / ma'lumot taqdim qilayotgan tomon		
Qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan hujjatlar	Arizachi	Xizmat ko'rsatuvi	Boshqa tashkilot (muassasa nomi)
1. Nomi			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
Arizachi uchun shablonlar			
1. Nomi			
2.			
3.			
Muddati	Xizmat ko'rsatishning yakuniy muddati		

B QISM

AS-IS									Mijozlar fikri
		Xizmat ko'rsatishning barcha mavjud kanallarini aniqlang (me'yoriy-huquqiy bazada nazarda tutilgan va amalda ishlayotgan)							
		Dxm	Bir darcha (DXM dan tashqari)	Mobil avtobus	Koll-markaz	Yagona elektron xizmatlar portali	Internet yoki mobil ilova	Chat-bot	Xizmat ko'rsatishning joriy kanallari
B1	Xizmat ko'rsatishning joriy kanallari								
		BO fazasiga kirishda ilovalar bitta ish oqimiga sinxronlashtirilishini aniqlang							
	ariza kiritilgan kanallar:	DXM	Bir darcha (DXMdan tashqari)	mobil avtobus	koll-markaz	yagona elektron xizmatlar portali	internet yoki mobil ilova	chat-bot	ish oqimining sinxronizatsiyasi
B2	Ish oqimining sinxronizatsiyasi								
		barcha kanallarda talablar va jarayonlar bir xilligini yoki ba'zi kanallar afzal ko'rilganligini aniqlang							
	ariza kiritilgan kanallar:	DXM	Bir darcha (DXM dan tashqari)	mobil avtobus	koll-markaz	yagona elektron xizmatlar portali	internet yoki mobil ilova	chat-bot	talablar sinxronlashtirish
B3	Talablarni sinxronlashtirish								
	- xizmat ko'rsatilishi tezligi								
	- kerakli hujjatlar soni								
	- foydalanish osonligi								
	- xizmat uchun to'lov								

Mulohazalar								TO-BE									
									barcha istiqbolli xizmat ko'rsatish kanallarini aniqlang								
		DXM	Bir darcha (DXMdan tashqari)	mobil avtobus	koll-markaz	yagona elektron xizmatlar portali	internet yoki mobil ilova	chat-bot		DXM	Bir darcha (DXMdan tashqari)	mobil avtobus	koll-markaz	yagona elektron xizmatlar portali	internet yoki mobil ilova	chat-bot	
B1	kanalga ehtiyoj bormi?								Istiqbolli xizmat ko'rsatish kanallari								
	kanalning joriy qilinishi BPR maqsadiga mos keladimi?																
	kanalning joriy etilishi xizmatlarga kirishni yaxshilaydimi?																
										qaysi kanallar bitta ish oqimiga sinxronlashtirilishi kerakligini aniqlang							
	ariza kiritilgan kanallar:	DXM	Bir darcha (DXMdan tashqari)	mobil avtobus	koll-markaz	yagona elektron xizmatlar portali	internet yoki mobil ilova	chat-bot	ariza kiritilgan kanallar:	DXM	Bir darcha (DXMdan tashqari)	mobil avtobus	koll-markaz	yagona elektron xizmatlar portali	internet yoki mobil ilova	chat-bot	
B2	Ish oqimlarini sinxronlashtirmaslik uchun asos bormi?								Ish oqimining sinxronizatsiyasi								
										qaysi kanallar uchun talablarni sinxronlashtirish kerakligini aniqlang							
	Ariza kiritilgan kanallar:	DXM	Bir darcha (DXMdan tashqari)	mobil avtobus	koll-markaz	yagona elektron xizmatlar portali	internet yoki mobil ilova	chat-bot	ariza kiritilgan kanallar:	DXM	Bir darcha (DXMdan tashqari)	mobil avtobus	koll-markaz	yagona elektron xizmatlar portali	internet yoki mobil ilova	chat-bot	
B3	shartlarni sinxronlashtirmaslik uchun asos bormi?								Talablarni sinxronlashtirish								
	- xizmat ko'rsatilishi tezligi								- xizmat ko'rsatilishi tezligi								
	- kerakli hujjatlar soni								- kerakli hujjatlar soni								
	- foydalanish osonligi								- foydalanish osonligi								
	- xizmat uchun to'lov								- xizmat uchun to'lov								

C QISM

AS-IS				Mijozlar fikri	Mulohazalar
		FO funksiyalarini bajaruvchi muassasa va uning tuzilishini ko'rsating			
C1	FO tuzilishi: - tashkilot nomi - tuzilmaning nomi			Folar tuzilishi:	FO tuzilishi: - tashkilot nomi - tuzilmaning nomi
		xizmat ko'rsatish uchun FOlarning umumiy sonini ko'rsating	FOni joylashtirish prinsiplari		
C2	Folar soni: - tashkilot A - tashkilot B - ...			Folar soni:	Folar soni: - tashkilot A - tashkilot B - ...
		FOdagi arizalar soni			
		Yil №-1	Yil №-2	Yil №-3	hajmdagi tendentsiyalar BPRga ta'sir qilishi mumkinmi?
C3	Arizalar soni hududiy bo'linmalar bo'yicha taqsimlang: ... xizmat ko'rsatish kanallari bo'yicha taqsimlang ...			arizalar soni	
		Foda xizmat ko'rsatish to'liq stavkada ishlaydigan xodimlar			inson resurslari soni xizmat ko'rsatishda qiyinchilik tug'diradimi?
		Yil №-1	Yil №-2	Yil №-3	
C4	Inson resurslari hududiy bo'linmalar bo'yicha taqsimlang: ...			inson resurslari	
		Maksimal ajratilgan vaqt			
C5	FOdagi jarayonlar va bosqichlar: - maslahatlashuv, - arizani tekshirish, - arizani to'ldirish, - hujjatlarni skanerlash, - BO tuzilmasiga yuborish, - qarorni mijoz uchun yuborish/aylantirish, - ... - ...			FOdagi jarayonlar va bosqichlar:	FOdagi jarayonlar va bosqichlar: - maslahatlashuv, - arizani tekshirish, - arizani to'ldirish, - hujjatlarni skanerlash, - BO tuzilmasiga yuborish, - qarorni mijoz uchun yuborish/aylantirish, - ... - ...
		Mavjudligini aniqlang			
C6	Mijozga yo'naltirilgan FO xususiyatlari: - xizmat to'g'risidagi ma'lumotlar (devorlarda plakatlar, varaqalar, markaz maslahatchilari), - xizmat ko'rsatish markazlarida elektron navbatni tashkil qiluvchi organayzer, - navbatni tashkil qilish imkoniyatlari (onlayn yoki koll-markazi orqali vaqt oralig'ini bron qilish) - xizmatni baholash variantlari (chiqish so'rovlari, avtomatik baholash, xizmatdan keyingi qo'ng'iroqlar va hk)			mijozga yo'naltirilgan FO xususiyatlari:	mijozga yo'naltirilgan FO xususiyatlari: - xizmat to'g'risidagi ma'lumotlar (devorlarda plakatlar, varaqalar, markaz maslahatchilari) - xizmat ko'rsatish markazlarida elektron navbatni tashkil qiluvchi organayzer, - navbatni tashkil qilish imkoniyatlari (onlayn yoki koll-markazi orqali vaqt oralig'ini bron qilish), - xizmatni baholash variantlari (chiqish so'rovlari, avtomatik baholash, xizmatdan keyingi qo'ng'iroqlar va hk)
		Mavjudligini aniqlang			
C7	Uskunalar: - kompyuterlar - skanerlar - o'zining onlayn at tizimi va ma'lumotlar bazasi - boshqa bo'linmalarning onlayn at tizimlari va ma'lumotlar bazasi - ...			uskunalar	uskunalar: - kompyuterlar - skanerlar - o'zining onlayn at tizimi va ma'lumotlar bazasi - boshqa bo'linmalarning onlayn at tizimi va ma'lumotlar bazasi - ...

			TO-BE			
	FO BOdan alohida tuzilmami?	FOning DXMGa o'tishi muhimmi?		TO-BE uchun FO funksiyalarini bajaruvchi muassasa va uning tuzilmasini ko'rsating		
C1			FO tuzilishi: - tashkilot nomi - tuzilmaning nomi			
	xizmat ko'rsatish FOlar sonini ko'paytirish / kamaytirishga ehtiyoj bormi?			xizmat ko'rsatish uchun FOlarning umumiy sonini ko'rsating	FOni joylashtirish printsipti	
C2			FOlar soni: - tashkilot A			
	mumkin bo'lsa, xizmat ko'rsatishning qaysi xususiyatlari?			FOdagi arizalar soni istiqBoli		
C3			Arizalar soni hududiy bo'linmalar bo'yicha taqsimlang: ... xizmat ko'rsatish kanallari bo'yicha taqsimlang ...	Yil №	Yil №+1	Yil №+2
	vaziyat hududiy jihatdan mutanosibmi?			FODA xizmat ko'rsatishda to'liq stavkada ishlovchilar xodimlar istiqBoli		
C4			Inson resurslari hududiy bo'linmalar bo'yicha taqsimlang: ...	Yil №	Yil №+1	Yil №+2
	Jarayon / bosqichga qiymat qo'shilganmi?					
C5	ha	yo'q		jarayonlar va bosqichlar uchun qolgan maksimal vaqt		
			FOdagi jarayonlar va bosqichlar: - maslahatlashuv, - arizani tekshirish, - arizani to'ldirish, - hujjatlarni skanerlash, - BO tuzilmasiga yuborish, - qarorni mijoz uchun yuborish/aylantirish, - ... - ...			
	joriy etilishi uchun asos bormi?	joriy etilishi BPR maqsadini qo'llab-quvvatlaydimi?		TO-BEda funksional BO'lishi uchun FOga kerakli xususiyatlari		
C6			Mijozga yo'naltirilgan FO xususiyatlari: - xizmat to'g'risidagi ma'lumotlar (devorlarda plakatlar, varaqalar, markaz maslahatchilari), - xizmat ko'rsatish markazlarida elektron navbatni tashkil qiluvchi organayzer, - navbatni tashkil qilish imkoniyatlari (onlayn yoki koll-markazi orqali vaqt oralig'ini bron qilish), - xizmatni baholash variantlari (chiqish so'rovlari, avtomatik baholash, xizmatdan keyingi qo'ng'iroqlar va hk)			
	TO-BE uchun uskunalar etarlimi?	qanday uskunalar etishmayapti?		TO-BEda funksional BO'lishi uchun FOga kerakli uskunalar		
C7			Uskunalar: - kompyuterlar - skanerlar - o'zining onlayn at tizimi va ma'lumotlar bazasi - boshqa organlarning onlayn AT tizimi va ma'lumotlar bazasi - ...			

D QISM

AS-IS				Mijozlar fikri	Mulohazalar
		BO funksiyalarini bajaruvchi muassasa va uning tuzilishini ko'rsating			
D1	BO tuzilishi:			BO tuzilishi	BO tuzilishi:
	- tashkilot nomi				- tashkilot nomi
	- tuzilma nomi				- tuzilma nomi
		xizmat ko'rsatish uchun BOlarning umumiy sonini ko'rsating	BO ni joylashtirish printsiplari		
D2	BOlar soni			BOlar soni	BOlar soni
	- tashkilot A				- tashkilot A
	- tashkilot B				- tashkilot B
	- ...				- ...
		BODagi arizalar soni			
		Yil №-1	Yil №-2	Yil №-3	hajmdagi tendentsiyalar BPRga ta'sir qilishi mumkinmi?
D3	Arizalar soni			arizalar soni	
	hududiy bo'linmalar bo'yicha taqsimlang:				
	...				
	xizmat ko'rsatish kanallari bo'yicha taqsimlang				
	...				
		BODA xizmat ko'rsatish to'liq stavkada ishlaydigan xodimlar			inson resurslari soni xizmat ko'rsatishda qiyinchilik tug' diradimi?
		Yil №-1	Yil №-2	Yil №-3	
D4	Inson resurslari			inson resurslari	
	hududiy bo'linmalar bo'yicha taqsimlang:				
	...				
		maksimal ajratilgan vaqt			

										TO-BE						
	BO FO dan alohida tuzilmami?	BO faoliyati muhimmi?										TO-BE uchun BO funksiyalarini bajaruvchi muassasa va uning tuzilmasini ko'rsating				
D1												BO tuzilishi:				
												- tashkilot nomi				
												- tuzilma nomi				
	xizmat ko'rsatiladigan BOlar sonining ko'payishi / kamayishiga ehtiyoj bormi?												xizmat ko'rsatish uchun BOlarning umumiy sonini ko'rsating	BOni joylashtirish prinsipi		
D2												BOlar soni				
												- tashkilot A				
													BOda istiqbolli arizalar soni			
	agar ha bo'lsa, xizmat ko'rsatishning qaysi xususiyatlari?												Yil №	Yil №+1	Yil №+2	
D3												Arizalar soni				
												hududiy bo'linmalar bo'yicha taqsimlang:				
												...				
												xizmat ko'rsatish kanallari bo'yicha taqsimlang				
												...				
	vaziyat hududiy jihatdan mutanosibmi?												BOda to'liq stavkada ishlaydigan xodimlar istiqBOli			
													Yil №	Yil №+1	Yil №+2	
D4												Inson resurslari				
												hududiy bo'linmalar bo'yicha taqsimlang:				
												...				
	jarayon / bosqichga qiymat qo'shilganmi?	tavsiya etilgan chora-tadbir														
	ha	yo'q	yo'q qilish	topshirish	qayta taqsimlash	avtomatlashtirish	ajratish	standartlash	raqamlashtirish	autosorslash	at echimlaridan foydalanish					
																jarayonlar va bosqichlar uchun qolgan maksimal vaqt

D QISM

D5	BODagi jarayonlar va bosqichlar:				BODagi jarayonlar va bosqichlar:	BODagi jarayonlar va bosqichlar:
	- ariza ko'rib chiqilishi,					- ariza ko'rib chiqilishi,
	- taqdim etilgan hujjat ko'rib chiqilishi,					- taqdim etilgan hujjat ko'rib chiqilishi,
	- at tizimidan ma'lumotlar so'ralishi,					- at tizimidan ma'lumotlar so'ralishi,
	- ma'lumotlar tekshirilishi,					- ma'lumotlar tekshirilishi,
	- qaror qabul qilinishi,					- qaror qabul qilinishi,
	- qaror loyihasi tayyorlanishi,					- qaror loyihasi tayyorlanishi,
	"- qaror tekshirilishi, "					"- qaror tekshirilishi, "
	"- qaror imzolanishi, "					"- qaror imzolanishi, "
	- ...					- ...
	- ...					- ...
D6	Xizmat ko'rsatishga jalb qilingan boshqa tashkilotlar	tashkilot A	tashkilot B	tashkilot C	xizmat ko'rsatishga jalb qilingan boshqa tashkilotlar	xizmat ko'rsatishga jalb qilingan boshqa tashkilotlar
	nomi					tashkilot A
	xizmat ko'rsatishdagi roli / funksiyasi					tashkilot B
	ma'lumot / axborot almashish usuli					tashkilot C
	ma'lumot / axborot almashish muntazamligi					
	o'zaro faoliyat protokollari					
D7	Qarorni imzolaydigan shaxs				qarorni imzolaydigan shaxs	"4 ko'zli" tamoYilga rioya qilinadimi?
	- qarorni imzolaydigan shaxsning lavozimi					
		mavjudligini aniqlang				
D8	Uskunalar:				uskunalar	uskunalar:
	- kompyuterlar					- kompyuterlar
	- skannerlar					- skannerlar
	- o'zining onlayn at tizimi va ma'lumotlar bazasi					- o'zining onlayn at tizimi va ma'lumotlar bazasi
	- boshqa bo'linmalarining onlayn at tizimlari va ma'lumotlar bazasi					- boshqa bo'linmalarining onlayn at tizimlari va ma'lumotlar bazasi
	- ...					- ...

D5																					BOdagi jarayonlar va bosqichlar: - ariza ko'rib chiqilishi, - taqdim etilgan hujjat ko'rib chiqilishi, - at tizimidan ma'lumotlar so'ralishi, - ma'lumotlar tekshirilishi, - qaror qabul qilinishi, - qaror loyihasi tayyorlanishi, "- qaror tekshirilishi, " "- qaror imzolanishi, " - ... - ...																			
	ma'lumot almashishga ehtiyoj bormi?	bu kerakli ma'lumotlarni olishning eng optimal usulimi?	ma'lumot almashish tezroq bo'lishi mumkinmi?	real vaqtda ma'lumot almashishga ehtiyoj bormi?	ma'lumot almashishning optimal chastotasi qanday edi?	o'zaro aloqa protokollarini o'zgartirish kerakmi?																tashkilot A	tashkilot B	tashkilot C																
D6																						Xizmat ko'rsatishga jalb qilingan boshqa tashkilotlar nomi																		
																						xizmat ko'rsatishdagi roli / funksiyasi																		
																						ma'lumot / axborot almashish usuli																		
																						ma'lumot / axborot almashish muntazamligi																		
																						o'zaro faoliyat protokollari																		
D7	viza va ichki kelishuvlar "4 ko'zli" tamoYilga mos keladimi?																					Qarorni imzolaydigan shaxs																		
	uskunalar TO-BE uchun etarlimi?	qanday uskunalar yetishmaydi?																																						
D8																																								
																						Uskunalar:																		
																						- kompyuterlar																		
																						- skannerlar																		
																						- o'zining onlayn at tizimi va ma'lumotlar bazasi																		
																						- boshqa bo'linmalarning onlayn at tizimlari va ma'lumotlar bazasi																		
																						- ...																		

E QISM

AS-IS					Mijozlar fikri	
		ma'lumotlar mavjudmi?	ma'lumot qaerda mavjud?	ma'lumot rostmi?	ma'lumot aniqmi?	
E1	Jarayonning umumiy aniqligi - Ariza beruvchiga qo'yiladigan talablar va kerakli hujjatlar, - FO joylashuvi, - xizmatni so'rashning boshqa variantlari (agar FO bo'lmasa), - BO muassasasi, - qarorni etkazish usuli, - xizmat ko'rsatish muddati, - Apellyatsiya muassasasi va muddatlari,					jarayonning umumiy aniqligi
		FO funksiyalari BOdan boshqa tuzilma tomonidan bajariladimi?				FO va BO ajratilishi
E2	FO va BO ajratilishi					
		ha / yo'q				
E3	To'lovlar - xizmat narxi qancha? - xizmat narxlarida farq bormi? - to'lovlar arizachiga ma'lummi va xabar beriladimi? - to'lovlar umumiy printsiplar asosida hisoblanadimi? - chegirmalar arizachiga ma'lummi va ijtimoiy yoki boshqa siyosat bilan asoslantirilganmi?					to'lovlar
		qaror qabul qilish jarayonida BO operator (lar) mijozga noma'lummi?				anonim BO operatori
E4	Anonim BO operatori					
		guruhlariga tegishli mavjud KPllarni ko'rsating				
E5	KPllar quyidagilarga bog'liq: - jarayonning xususiyatlari, - jarayon oqimining muvofiqligi, - jarayon bosqichlarining oldindan belgilangan parametrlarga muvofiqligi, - xizmat ko'rsatishda ishtirok etayotgan xodimlarning hamkorligini qondirish va baholash, - xizmat ko'rsatish sifati ko'rsatkichlari, - xizmat ko'rsatish imkoniyatlari ko'rsatkichlari,					KPllar

	Mulohazalar		
		qanday yaxshilanishlar kerak?	
E1	jarayonning umumiy aniqligi - Ariza beruvchiga qo'yiladigan talablar va kerakli hujjatlar, - FOlar joylashuvi, - xizmatni so'rashning boshqa variantlari (agar FO bo'lmasa), - BO muassasasi, - qarorni etkazib berish usuli, - xizmat ko'rsatish muddati, - Appelyatsiya muassasasi va muddatlari		
		FO funksiyalarini BO funksiyasidan ajratishning hojati bormi?	
	FO va BO ajratilishi		
		ha bo'lsa, xizmat ko'rsatishning qaysi xususiyatlarini?	
E3	to'lov		
	qaysi kanallar orqali ariza beruvchi o'z arizasini ko'rib chiqadigan BO operatori haqida ma'lumot olishi mumkin?		
E4			
		KPI SMART aniqlanganmi?	yangi KPI taklif qilish kerakmi?
E5	Quyidagilarga nisbatan KPilar: - jarayonning xususiyatlari, - jarayon oqimining muvofiqligi, - jarayon bosqichlarining oldindan belgilangan parametrlarga muvofiqligi, - xizmat ko'rsatishda ishtirok etayotgan xodimlarning hamkorligini qondirish va baholash, - xizmat ko'rsatish sifat ko'rsatkichlari, - xizmat ko'rsatish imkoniyatlari ko'rsatkichlari		

TO-BE			
	TO-BE uchun BO funksiyalarini bajaruvchi muassasa va uning tuzilmasini ko'rsating		
BO tuzilishi:			
- tashkilot nomi			
- tuzilma nomi			
	xizmat ko'rsatish uchun BOLarning umumiy sonini ko'rsating	BO ni joylashtirish prinsipi	
BOLar soni:			
	BODagi istiqbolli arizalar soni		
	Yil №	Yil №+1	Yil №+2
Arizalar soni			
hududiy bo'linmalar bo'yicha taqsimlang:			
...			
xizmat ko'rsatish kanallari bo'yicha taqsimlang			
...			
	BO operatorini anonimlashtirish uchun joriy qilinadigan vositalar		
Anonim BO operatori			
	KPI guruhiga nisbatan taklif qilingan KPI		
Quyidagilarga nisbatan KPilar:			
- jarayonning xususiyatlari,			
- jarayon oqimining muvofiqligi,			
- jarayon bosqichlarining oldindan belgilangan parametrlarga muvofiqligi,			
- xizmat ko'rsatishda ishtirok etayotgan xodimlarning hamkorligini qondirish va baholash,,			
- xizmat ko'rsatish sifat ko'rsatkichlari,			
- xizmat ko'rsatish imkoniyatlari ko'rsatkichlari			

E QISM

AS-IS				
		Ma'lumotlar mavjudmi?	Ma'lumot qayerda mavjud?	Ma'lumot rostmi?
E1	Umumiy jarayonning aniqligi			
	- Ariza beruvchiga qo'yiladigan talablar va kerakli hujjatlar,			
	- FO joylashuvi,			
	- Xizmatni so'rashning boshqa variantlari (agar FO bo'lmasa),			
	- BO muassasasi,			
	- Qarorni yetkazish usuli,			
	- Xizmat ko'rsatish muddati,			
	- Apellyatsiya muassasasi va muddatlari,			
		FO funksiyalari BOdan boshqa tuzilma tomonidan bajariladimi?		
E2	FO va BO ajratilishi			
		Ha / Yo'q		
E3	To'lovlar			
	- Xizmat narxi qancha?			
	- Xizmat narxlarida farq bormi?			
	- To'lovlar arizachiga ma'lummi va xabar beriladimi?			
	- To'lovlar umumiy printsiplar asosida hisoblanadimi?			
	- Chegirmalar arizachiga ma'lummi va ijtimoiy yoki boshqa siyosat bilan asoslantirilganmi?			
		Qaror qabul qilish jarayonida BO operatori (lar) mijozga noma'lummi?		
E4	Anonim BO operatori			
		Guruhlarga tegishli mavjud KPllarni ko'rsating		
E5	KPllar quyidagilarga bog'liq:			
	- Jarayonning xususiyatlari,			
	- Jarayon oqimining muvofiqligi,			
	- Jarayon bosqichlarining oldindan belgilangan parametrlarga muvofiqligi,			
	- Xizmat ko'rsatishda ishtirok yetayotgan xodimlarning hamkorligini qondirish va baholash,			
	- Xizmat ko'rsatish sifati ko'rsatkichlari,			
	- Xizmat ko'rsatish imkoniyatlari ko'rsatkichlari,			

ILOVALAR

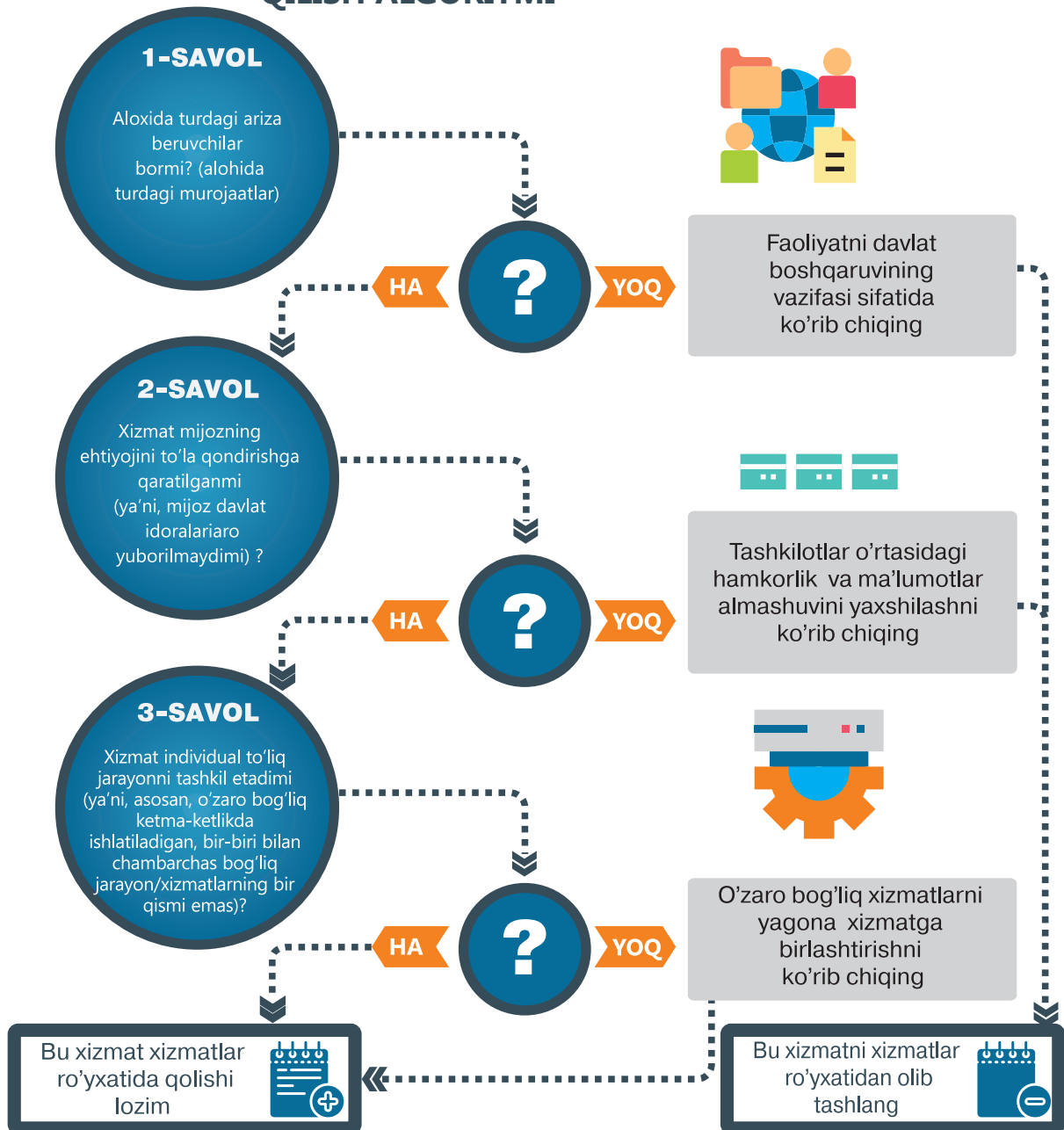
Mijozlar fikri		Mulohazalar			TO-BE			
			Qanday yaxshilanishlar kerak?			TO-BE uchun BO funksiyalarini bajaruvchi muassasa va uning tuzilmasini ko'rsating		
E1	Umumiy jarayonning aniqligi	Umumiy jarayonning aniqligi - Ariza beruvchiga qo'yiladigan talablar va kerakli hujjatlar, - FOlar joylashuvi, - Xizmatni so'rashning boshqa variantlari (agar FO bo'lmasa), - BO muassasasi, - Qarorni yetkazib berish usuli, - Xizmat ko'rsatish muddati, - Apellyatsiya muassasasi va muddatlari			BO tuzilishi:			
					- tashkilot nomi			
					- tuzilma nomi			
	FO va BO ajratilishi		FO funksiyalarini BO funksiyasidan ajratishning hojati bormi?			Xizmat ko'rsatish uchun BOni BOlarning umumiy sonini ko'rsating joylashtirish printsipti		
E2		FO va BO ajratilishi			Bolar soni:			
						Predpolagayemoye kolichestvo zayavok v BO		
						BODagi istiqbolli arizalar soni		
E3	To'lovlar	To'lov				Yil №	Yil №+1	Yil №+2
					Arizalar soni			
					Hududiy bo'linmalar bo'yicha taqsimlang:			
					...			
					Xizmat ko'rsatish kanallari bo'yicha taqsimlang			
					...			
						BO operatorini anonimlashtirish uchun joriy qilinadigan vositalar		
	Anonim BO operatori	Qaysi kanallar orqali ariza beruvchi o'z arizasini ko'rib chiqadigan BO operatori haqida ma'lumot olishi mumkin?			Anonim BO operatori			
E4			KPI SMART aniqlanganmi?	Yangi KPI taklif qilish kerakmi?				
						KPI guruhiga nisbatan taklif qilingan KPI		
E5	KPIlar	Quyidagilarga nisbatan KPIlar: - Jarayonning xususiyatlari, - Jarayon oqimining muvofiqligi, - Jarayon bosqichlarining oldindan belgilangan parametrlarga muvofiqligi, - Xizmat ko'rsatishda ishtirok etayotgan xodimlarning hamkorligini qondirish va baholash, - Xizmat ko'rsatish sifat ko'rsatkichlari, - Xizmat ko'rsatish imkoniyatlari ko'rsatkichlari			Quyidagilarga nisbatan KPIlar: - Jarayonning xususiyatlari, - Jarayon oqimining muvofiqligi, - Jarayon bosqichlarining oldindan belgilangan parametrlarga muvofiqligi, - Xizmat ko'rsatishda ishtirok etayotgan xodimlarning hamkorligini qondirish va baholash, - Xizmat ko'rsatish sifat ko'rsatkichlari, - Xizmat ko'rsatish imkoniyatlari ko'rsatkichlari			

F QISM

AS-IS				Mijozlar fikri
		ma'lumotga ega tashkilot	davlat muassasalarida mavjud bo'lgan va xizmatlar ko'rsatish uchun zarur bo'lgan axborot / ma'lumotlar raqamlashtirilganligini aniqlang	
F1	Raqamlashtirish			raqamlashtirish
	- ...bo'yicha ma'lumot			
	- ...bo'yicha ma'lumot			
	- ...bo'yicha ma'lumot			
	...			
		AKT xizmatining qaysi komponentlari mavjudligini aniqlang		
F2	AKT xizmatining komponentlari			AKT xizmatining komponentlari:
	- internetdan foydalanish va internet orqali olingan ma'lumotlar;			
	- onlayn ariza;			
	- BOda elektron jarayonlar;			
	- xizmatni onlayn kuzatib borish;			
	- umumlashtirilgan ma'lumotlar bazasi ulushi;			
	- onlayn to'lov;			
	...			
		...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot
F3	Foydalanilgan texnologiya			foydalanilgan texnologiya
	- jihozlar soni etarimi?			
	- qanday axborot tizimlari ishlatiladi?			
	- ushbu tizimlar qanday jarayonlarni amalga oshiradi?			
	- Agar mavjud bo'lsa, bu tizimlarning har biri va boshqa tizimlar o'rtasida qanday integratsiyalar mavjud?			
	- hozir ular qaysi aloqa kanallarini qo'llab-quvvatlamogda yoki ular orqali mavjud va ular boshqa qaysi kanallarni qo'llab-quvvatlashi mumkin?			
	- tizim ruxsatsiz kirishdan va ishlatishdan (jismoniy kirishni boshqarish, autentifikatsiya va avtorizatsiya texnologiyalari) qanday himoyalangan?			
		...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot
F4	Ma'lumotni qayta ishlash			ma'lumotlarni qayta ishlash
	- ma'lumotlar bazasi tizimi ishlatiladimi va agar shunday bo'lsa, qanday ma'lumotlar bazasi texnologiyasi qo'llaniladi?			
	- ishonchli va sinovdan o'tgan zaxiralash tizimi (backup) bormi?			
	- tizimlar/registrlar o'rtasida xavfsiz va tezkor axborot almashinuvi bormi?			
	- ma'lumot formati (sxemasi) yaxshi hujjatlashtirilganmi va doimiy ravishda yangilanib turiladimi?			

Mulohazalar				TO-BE			
Raqamlashtirish BPR maqsadlariga erishish uchun kerakmi?				raqamlashtirish uchun taklif			
F1	raqamlashtirish			Raqamlashtirish			
	- ...bo'yicha ma'lumot			- ...bo'yicha ma'lumot			
	- ...bo'yicha ma'lumot			- ...bo'yicha ma'lumot			
	- ...bo'yicha ma'lumot			- ...bo'yicha ma'lumot			
			
BPR maqsadlariga erishish uchun xizmat komponentni kiritish kerakmi?				Amaldagi AKT komponentlari uchun taklif			
F2	AKT xizmatining komponentlari:			AKT xizmatining komponentlari:			
	- internetdan foydalanish va internet orqali olingan ma'lumotlar;			- internetdan foydalanish va internet orqali olingan ma'lumotlar;			
	- onlayn ariza;			- onlayn ariza;			
	- BOda elektron jarayonlar;			- BOda elektron jarayonlar;			
	- xizmatni onlayn kuzatib borish;			- xizmatni onlayn kuzatib borish;			
	- umumlashtirilgan ma'lumotlar bazasi ulushi;			- umumlashtirilgan ma'lumotlar bazasi ulushi;			
	- onlayn to'lov;			- onlayn to'lov;			
			
BPR maqsadlariga erishish uchun nimani yaxshilash kerak?				Amaldagi texnologiyalar bo'yicha takliflar			
	...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot
F3	foydalanilgan texnologiya			Foydalanilgan texnologiya			
	- jihozlar soni			- jihozlar soni			
	- ishlatiladigan axborot tizimlari			- axborot tizimi ishlatiladi			
	- tizimlar amalga oshiradigan jarayonlar			- ushbu tizimlar amalga oshiradigan jarayonlar			
	- tizimlararo integratsiyalar			- tizimlararo integratsiyalar			
	- qo'llab-quvvatlanadigan aloqa kanallari			- qo'llab-quvvatlanadigan aloqa kanallari			
	- tizim xavfsizligi			- tizim xavfsizligi			
BPR maqsadlariga erishish uchun nimani yaxshilash kerak?				Ma'lumotlarni qayta ishlash bo'yicha takliflar			
	...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot	...bo'yicha ma'lumot
F4	ma'lumotlarni qayta ishlash			Ma'lumotlarni qayta ishlash			
	- ma'lumotlar bazasi tizimi ishlatiladi			- ma'lumotlar bazasi tizimi ishlatiladi			
	- ishonchli va sinalgan zaxiralash tizimi			- ishonchli va sinalgan zaxiralash tizimi			
	- tizimlar/registrlar o'rtasida xavfsiz va tezkor ma'lumot almashish			- tizimlar/registrlar o'rtasida xavfsiz va tezkor ma'lumot almashish			
	- yaxshi hujjatlashtirilgan va yangilangan ma'lumotlarning formati (sxemasi)			- yaxshi hujjatlashtirilgan va yangilangan ma'lumotlarning formati (sxemasi)			

2-ILOVA: DAVLAT XIZMATLARINI INVENTARIZATSIYA QILISH ALGORITMI



3-ILOVA: BPRNI AMALGA OSHIRISHNING NAZORAT RO'YXATI

Nº	Faza va bosqichlar	Bajarildi
1-faza	BPRga tayyorgarlik	
1.1-bosqich	Jamoa yig'ish	
1.2-bosqich	Xizmat uchun BPR maqsadini aniqlash	
1.3-bosqich	Mavjud resurslar hajmini aniqlash	
1.4-bosqich	Vaqt jadvalini belgilash va ishni tashkil qilish	
2-faza:	Mavjud vaziyatni tahlil qilish: AS-IS	
2.1-bosqich	Xizmat ko'rsatish tizimini aniqlash	
2.2-bosqich	Ko'rsatilayotgan joriy xizmatlar bo'yicha ma'lumotlarni aniqlash	
2.3-bosqich	ATdan foydalanishni aniqlash	
2.4-bosqich	Mavjud xizmat benchmarklarini aniqlash	
2.5-bosqich	AS-IS ish oqimini xaritalash	
2.6-bosqich	AS-IS haqidagi fikr-mulohazalarni yig'ish	
3-faza	Reinjining o'tkazish: TO-BE	
3.1-bosqich	Ma'muriy soddalashtirish	
3.2-bosqich	Jarayonlarni tahlil qilish va qayta loyihalash	
3.3-bosqich	ATdan foydalanishni taklif qilish	
3.4-bosqich	Xizmat ko'rsatish standartlarini qo'llash va KPlni ishlab chiqish	
5-bosqich	TO-BE xaritasini ishlab chiqish	
4-faza	Amalga oshirishga tayyorgarlik	
4.1-bosqich	Hamkorlarning ishtirokini aniqlash	
4.2-bosqich	Resurs va xarajatlarni hisoblash	
4.3-bosqich	Amalga oshirish muddatini belgilash	
5-faza	Sinov	
5.1-bosqich	Qayta loyihalangan xizmat ko'rsatishni sinash	
5.2-bosqich	Fikr-mulohazalarni tahlil qilish	
5.3-bosqich	TO-BEga kerakli o'zgartirishlarni kiritish	
6-faza	Ishlab chiqarish muhitiga kirish	
6.1-bosqich	Resurslar jalb qilish	
6.2-bosqich	Xodimlar uchun treninglar	
6.3-bosqich	Resurslar jalb qilishning yillik rejasi	
6.4-bosqich	Qonunchilik bazasiga o'zgartirish kiritish	
7-faza	Nazorat qilish (monitoring)	
7.1-bosqich	Xizmat ko'rsatilishini monitoring qilish	
7.2-bosqich	Xizmat ko'rsatilishini baholash	
7.3-bosqich	Ma'lumotlarni BPRning yangi sikliga o'tkazish	

4-ILOVA: DAVLAT XIZMATLARI BPR MISOLLARI

Davlat xizmatlari reinjiningi bo'yicha keys:
Onlayn saylovlar. Estoniya

E-VOTING
IN
ESTONIA

Dunyoda ilk bor (2005-y.) saylovlarida onlayn saylash tizimini qo'llagan davlat
2014-yilgi Yevropa Parlament Saylovlarida 31.3% estoniyaliklar onlayn ovoz berdi
Natijada, 11,000 ish kuni tejab qolindi

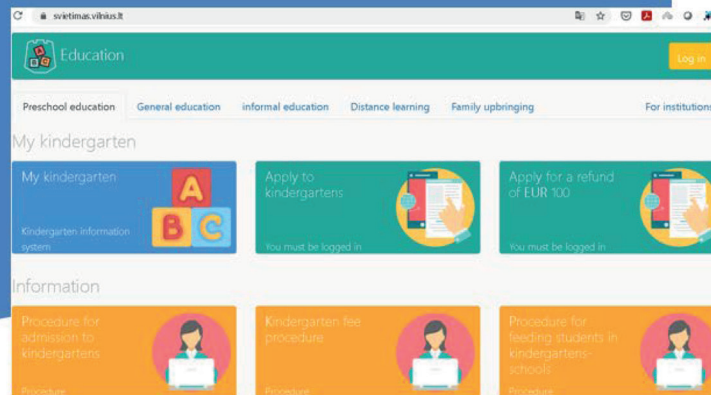
Qayta ishlangan muhim xususiyatlari**Oldin**

Saylov uchastkasiga shaxsan tashrif buyurish.
Kerakli hujjatlar:
- pasport;
- ko'rsatilgan manzilni tasdiqlovchi ma'lumotnoma.

Keyin

Xizmat kanallari:
- elektron portal;
- saylov uchastkasi.
Kerakli hujjatlar:
- onlayn saylash ID kartasi;
- pasport/saylov uchastkasida saylash uchun ID karta.
Berilgan ovozni o'zgartirish imkoniyati.

Davlat xizmatlari reinjiningi bo'yicha keys:
Bolalar bog'chasiga joylashtirish bo'yicha ariza
berish. Vilnyus, Litva



Qayta ishlangan muhim xususiyatlari

Oldin

Maktabgacha ta'lim tashkilotiga shaxsan tashrif buyurish kerakli hujjatlar:

- tug'ilganlik to'g'risidagi guvohnoma;
- domiy propiska;
- navbatdan tashqari xizmat olishga asos.

Keyin

- Xizmat kanallari:
 - elektron portal;
 - munitsipal xizmatlar oynasi.
- Qo'shimcha xujjatlar talab qilinmaydi.
- Onlayn ravishda navbatni kuzatib borish imkoniyati.

Davlat xizmatlari reinjiningi bo'yicha keys:
Tug'ilishni ro'yxatga olish va bola puliga ariza
berish. Latviya



Qayta ishlangan muhim xususiyatlari

Oldin

- 2 ta alohida xizmatlar:
 - tug'ilishni ro'yxatga olish;
 - bola puliga ariza topshirish.
- 2 ta alohida tashkilotga 2 ta alohida tashrif;
- ikkala tashkilotga ham bir xildagi hujjatlar:
 - onasining pasporti / ID;
 - tug'ruqxonadan guvohnoma;
 - doimiy yashash manzili registratsiyasi.

Keyin

- umumlashtirilgan xizmat:
 - tug'ilishni ro'yxatga olish;
 - bola puliga ariza avtomatik ravishda topshiriladi.
- Bir marta tashrif;
- agar bolaning ota-onasi turmush qurishgan bo'lsa, onasi o'rniga otasi ro'yxatdan o'tishi mumkin

Davlat xizmatlari reinjiningi bo'yicha keys: Nogironlik guvohnomasini olish uchun ariza. Moldova



Qayta ishlangan muhim xususiyatlari

Oldin

- Yagona kanal – Nogironlik va mehnat qobiliyatini aniqlash milliy kengashi ofisiga shaxsan tashrif;
- kerakli hujjatlar - 5 xildagi tibbiy formalar;
- qaror qabul qiluvchi komissiyaga arizachi shaxsan kelishi;
- qog'ozbozlik, massiv arxivlash 1945-yildan beri.

Keyin

- Kanallar:
 - onlayn ariza topshirish;
 - yagona darcha;
 - Nogironlik va mehnat qobiliyatini aniqlash milliy kengashi ofislari;
- kerakli hujjatlar – umumiy tibbiy forma;
- qaror qabul qilish – hujjatlarga asoslanib va inkognito;
- jarayonlarni boshqarish, arxiv uchun AT tizimi.

Muharrir: U. Radjabova

ТАСДИҚНОМА № 9183-7961

Bosishga 20.12.2021 ruxsat etildi.
Bichimi: 70x84 1/16. "Segoe UI" garniturası.
Shartli bosma tabog'i: 7,2. Adadi 150 nusxa.

Nashriyot uyi "Baktria press"
100000. Toshkent, Buyuk Ipak Yuli mavzesi 15-25.
Tel.: +998 (71) 233-23-84
e-mail: baktriapress@gmail.com

MChJ SIGMA PRINT bosmaxonasida chop etildi
Manzil: Toshkent sh., Chingiz Aytmatov ko'chasi, 33

ISBN 978-9943-7670-8-9

