



YEVROPA ITTIFOQI



Adliya Vazirligi
Davlat Xizmatlari
Agentligi



ЎЗБЕКИСТОНДА ДАВЛАТ ХИЗМАТЛАРИНИ КЎРСАТИШДА БИЗНЕС ЖАРАЁНЛАР РЕИНЖИНИРИНГИ УЧУН

САЛОҲИЯТНИ БАҲОЛАШ ҲИСОБОТИ



ТОШКЕНТ | 2021

Лойиҳа раҳбари:

Аброр Ходжаев

Тадқиқот координатори:

Бахтиёр Сайфитдинов

Халқаро маслаҳатчи:

Дайс Груберте (Dace Gruberte)

Дизайн ва саҳифалаш:

Римма Мухтарова

Боғланиш учун:

БМТТДнинг Ўзбекистондаги ваколатхонаси
100029, Ўзбекистон Республикаси, Тошкент шаҳар,
Тарас Шевченко кўчаси 4-уй

policybrief@undp.org

www.uz.undp.org

Тел.: (998 71) 120 34 50

(998 71) 120 61 67

Факс: (998 71) 120 34 85

Мазкур ҳисобот Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги ва БМТТД Ўзбекистондаги ваколатхонасининг Европа Иттифоқи томонидан молиялаштирилаётган “Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва бошқарув даражасини ошириш” қўшма лойиҳаси доирасида тайёрланди.

Мазкур ҳисоботда келтирилган қарашлар ва хулосалар фақатгина ҳисобот муаллифларининг нуқтаи назарлари ҳисобланиб, улар Ўзбекистон Республикаси ҳукумати, БМТТДнинг Ўзбекистондаги ваколатхонаси ҳамда Европа Иттифоқининг Ўзбекистондаги делегацияси расмий қарашлари билан мос келмаслиги мумкин..

МУНДАРИЖА

АСОСИЙ ХУЛОСАЛАРНИНГ ҚИСҚАЧА ТАВСИФИ	4
ҚИСҚАРТМАЛАР	7
1. КИРИШ	8
1.1. Қўйилган вазифаларнинг асослари	8
1.2. Қўйилган вазифанинг мақсади	8
1.3. Ҳисоботнинг тузилмаси	9
2. МЕТОДОЛОГИЯ	10
2.1. Умумий ёндашув	10
2.2. Маълумотларни йиғиш ва таҳлил қилиш усуллари	10
3. ДАЛА ИШЛАРИ НАТИЖАЛАРИ	13
3.1. Муассасалар билан ўтказиладиган суҳбатлар	13
3.2. ДХМларга ташриф буюриш	17
3.3. Ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси саволлари	17
4. АСОСИЙ ХУЛОСА ВА ТАВСИЯЛАР	23
4.1. Бизнес жараёнлар реинжинирингига оид хулосалар	23
4.2. Давлат хизматларини ташкил этиш ва кўрсатишга оид хулосалар	35
ИЛОВА	45
1-илова: Ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси саволлари	45
2-илова: Суҳбат учун дастлабки саволлар	49

АСОСИЙ ХУЛОСАЛАР

Давлат хизматини кўрсатувчи субъектларнинг салоҳиятини баҳолашнинг мақсади давлат хизматларини кўрсатишдаги жорий ёндашувларни аниқлаш ва БЖРни қўллаш, бу соҳадаги стратегик ва амалий даражадаги камчиликларни аниқлаш ва соҳани такомиллаштириш бўйича таклиф беришдан иборат. Мазкур ҳисоботнинг хулосаларидан Ўзбекистонда давлат хизматларини кўрсатишда БЖРдан самарали ва унумли фойдаланиш бўйича қўлланма (БЖР қўлланмаси) тайёрлашда фойдаланилади.

Ушбу баҳолаш Ўзбекистондаги ДХА ҳамда фронт-офис, бэк-офисларни ўз ичига олган давлат хизмати кўрсатувчи 80 та субъектни қамраб олади. Унда ҳужжатлар таҳлили, ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси, ихтисослашган суҳбат/интервью ва объектларга бевосита ташриф буюриш услублари қўлланилган.

Таҳлил натижасида БЖР бўйича жами 10 та ва давлат хизматини ташкил қилиш ҳамда кўрсатиш бўйича 8 та хулоса берилди.

БЖРни қўллаш бўйича асосий хулоса ва камчиликлар қуйидагилардан иборат:

1. Ўзбекистонда БЖР кўпинча юқоридан пастга ёндашуви бўйича амалга оширилади; хизмат кўрсатувчи ташаббусини билан жуда кам. Бу давлат хизматларини ташкил этишда сезиларли ўзгаришлар ҳукуматнинг уларни такомиллаштиришга йўналтирилган сиёсати ва устувор йўналишлари билан олдиндан белгиланишини кўрсатади. Хизмат кўрсатувчилар учун доимий мониторинг ва мижозлар фикр-мулоҳазалари асосида хизмат кўрсатишни яхшилаш бўйича белгиланган муайян тартиб мавжуд эмас.

2. БЖР соҳасидаги билим ва ноу-хаулар, одатда, тизимли тартибда эмас, балки айрим ходимларнинг тажрибаси ва ташаббусига таяниб амалга оширилади. Давлат хизматларини такомиллаштириш жараёнида хизмат кўрсатувчилар илмий асосланган кодлаштирилган тавсияларга амал қилмайдилар.

3. Ўзбекистондаги давлат хизматлари кўрсатувчиларда БЖРни амалга ошириш учун асосий воситалар, яъни қўлланмалар, методикалар, стандартлар етишмайди. Одатда, бундай воситалар мавжуд бўлган тақдирда ҳам, улар ривожланиш бўйича ҳамкорлар томонидан молиялаштирилган аввалги у ёки бу лойиҳа натижасидир. БЖРни қўллаш билан боғлиқ бўлган методологияларнинг баъзи элементлари мавжуд бўлсада улар фрагментлардан иборат ва БЖРни амалга оширишни яхлит қамраб олмайди.

4. Адлия вазирлиги ва Давлат хизматлари агентлиги давлат хизматларини бошқариш сиёсатини ишлаб чиқиш ва мувофиқлаштириш учун масъул бўлишларига қарамай, уларнинг услубий раҳбарлик роллари етарли даражада аниқланмаган ва амалиётга жорий қилинмаган. Уларнинг БЖР соҳасидаги роли юқори бўлиши учун асосий воситаларни (масалан, БЖР методологияси) ишлаб чиқиш ва мунтазам такомиллаштириб бориш, методологияларни қўллаш бўйича семинарлар ташкил қилиш, билимлар базасини шакллантириш, шунингдек, талаб ва стандартларга мувофиқликни таъминлаш талаб қилинади. Лекин, энг муҳими,

улар давлат хизматлари соҳасида ютуқларга эришиш ва потенциал реал такомиллашувлар нуқтаи назаридан мамлакат раҳбарияти учун ягона манбага айланиши лозим.

5. Баъзан Ўзбекистондаги ташкилотларда БЖР соҳасида, шу жумладан, унинг концепциялари ва принципларни қўллашда инструментал билимлар етишмайди. Давлат хизматлари учун олдиндан белгиланган тартиб-қоидалар амал қилади ва унга кирмайдиган ҳолатларда ўхшаш вазиятларда қўлланилиши мумкин бўлган таъмуллар тушунтирилмаган ва улардан фойдаланилмайди.

6. БЖР натижаси кўпинча ишлаб чиқариш муҳитида тегишли тажрибада синаб кўрилмасдан амалга оширилади, яъни кўзда тутилган давлат хизматини кўрсатувчи янги ташкилотда янги хизматни аввал синовдан ўтказиб кўрмасдан ва натижасини билмасдан амалга оширади.

7. БЖР/ хизматларни модернизация қилиш алоҳида функция сифатида ҳар бир хизмат кўрсатувчи таркибида муайян тузилма яратишни талаб қилади. Ҳозирги кунда Ўзбекистондаги аксар давлат хизматлари кўрсатувчилар БЖР ёки хизматларни модернизация қилиш ёндашувидан тизимли равишда фойдаланилмайдилар, бу эса у ёки бу ташкилотда маълум йўналишдаги БЖР функцияларини киритишга имкон бермайди, шунингдек бу масала асосий функцияларга қўшимча тарзда амалга оширилганлиги сабабли унчалик мақбул бўлмаган натижалар олиш хавфи мавжуд бўлади.

8. БЖР/ хизматларни модернизация қилиш ташкилотлар ўртасида идоралараро ҳамкорликни кучайтиришни талаб қилади. Бу каби ташкилотлар миждан бошқа давлат идораларида мавжуд бўлган маълумотларни талаб қилиш мумкин эмаслиги Ўзбекистондаги БЖР диққат марказида бўлиши кераклигини тушундилар. Бироқ, бу айтилган вақтда ҳар бир хизмат кўрсатувчи фойдаланиши мумкин бўлган маълумотларни аниқлаш, ўзаро ишлаш протоколлари бўйича келишувлар, тезкор ахборот алмашинувини таъминлаш учун маълумотларни рақамлаштириш, ахборот тизимларидаги бэк-офислар учун интерфейсларни яратиш каби соҳаларда ташкилотлар ўртасида янги даражадаги ҳамкорликни талаб қилади.

9. БЖР/хизматларни модернизация қилиш эса жараёнлар ва талаб қилинадиган ресурсларни таҳлил қилиш ва моделлаштириш учун инструментал кўникмалар, сифат менежменти, ўзгарувчанликни бошқариш бўйича билимлар, ахборот технологиялари бўйича малакалар ва бошқа шу каби соҳаларда кадрлар малакасини оширишни талаб этади. БЖР тизимли ислоҳот сифатида, айтилган, у давлат хизматларини кўрсатиш каби давлат функцияларини ислоҳ қилиш билан амалга оширилганда, кадрлар салоҳиятини ошириш бўйича саъй-ҳаракатларни сезиларли даражада оширишни талаб қилади. Салоҳиятни оширишга асосланган кадрлар сиёсати мутахассисларнинг малакаси ва кўникмаларини мустаҳкамлашга ёрдам беради.

10. Максимал даражада самарадорликка эришиш учун БЖР электрон хизматларга эътибор қаратиши керак бўлади. Дунё бўйича давлат хизматларини кўрсатишдаги замонавий ёндашувлар электрон хизматларга асосланади. Бу, айтилган, Ўзбекистон каби аҳоли сони кўп ва географик жиҳатдан турлича минтақаларни ўз ичига олган мамлакат учун долзарб ҳисобланади.

Давлат хизматини кўрсатиш бўйича асосий хулоса ва камчиликлар қуйидагилардан иборат:

1. Давлат хизматини кўрсатишда стратегик ва горизонтал қонунчилик базаси мавжуд эмас, яъни электрон ҳукумат сиёсати ҳамда давлат хизматларини кўрсатиш соҳасидаги сиёсий ҳужжатлар мажмуи ва қонун ҳужжатларини қабул қилиш тизими рисоладагидек эмас.

2. ДХАнинг услубий етакчи сифатидаги ўрни кучайтирилиши керак. Бунда услубий етакчи тизим аниқланиши ва унинг ваколатлари ишончли тарзда белгилалиши, хизмат кўрсатувчи ташкилотлар фаолиятини мувофиқлаштиришдаги роли кучайтирилиши керак. Чунки, асосий йўналиши ва ресурслари бошқа мақсадга йўналтирилган бэк-офис ташкилотлари учун хизмат кўрсатиш асосий функция сифатида қаралмайди.

3. Бошқа давлат хизматлари учун фронт-офис функцияларига эътиборни кўпроқ қаратиш ҳисобига ДХА давлат хизматларини кўрсатувчи фронт-офис сифатида кучайтирилиши мумкин. Ҳозирги вақтда баъзи бир хизмат кўрсатувчи провайдерлар учун фронт-офис ва бэк-офис функциялари ўзаро тўлиқ ажратилмагандек туюлади, бу эса тизимда шаффофлик бўлмаслик хавфини келтириб чиқаради.

4. Кўп ташкилотларда сифат менежменти функция сифатида амал қилмайди, аммо бу омил ўтказилган муҳим ислохотлар ва мижозлар билан ишлашда қўйиладиган функция ва вазифалардан сўнг, айниқса, аҳамиятлидир. Марказлаштирилган сифат менежменти функцияси БЖРни муваффақиятли амалга ошириш учун жуда муҳим саналади.

5. Кўп ҳолларда қўлланмалар, кўрсатмалар, стандарт операцион тартиблар каби хизмат кўрсатиш учун керак бўладиган умумий воситалар мавжуд эмас. Бунинг ўрнига, хизматлар фақат қонунчилик воситалари билан тартибга солинади ва амалга оширилади.

6. Ўзбекистонда давлат хизматларини кўрсатувчи жуда оз сонли ташкилотларгина ўз фаолиятида самарадорликнинг асосий кўрсаткичларидан (КРІ) фойдаланади, холос. Улар аризаларни кўриб чиқиш муддатига риоя қилишни бошқаришга боғлиқ бўлган давлат хизматларини кўрсатишнинг содда, аммо муҳим жиҳати бўлиб, у анча такомиллашган самарадорлик асосий кўрсаткичлари учун жуда мақбул бошланиш нуқтаси бўлиши мумкин. Самарадорликнинг асосий кўрсаткичларининг операцион турларини жорий қилиш маълумотлар асосида бошқариш ҳамда хизмат кўрсатувчиларнинг хизмат кўрсатиш сифати ва умумий иш унумдорлигини такомиллаштиришга имкон беради.

7. Ўзбекистондаги давлат хизматларининг потенциал мижозлари кўпинча давлат хизматларига қўйиладиган талабларни билмайди ва Интернетда мавжуд бўлган хизматлардан фойдаланиш имкониятига эга эмаслар. Хизматлар ҳақидаги маълумотларга (жараёнлар, талаблар, тўловлар, муддатлар ва бошқалар) урғу қаратиш орқали хизматларнинг шаффофлик даражасини ошириш лозим бўлади.

8. Электр таъминотидаги узилишлар, АКТ тармоқларидан фойдаланиш ва АКТ саводхонлигининг нисбатан паст даражада эканлиги электрон хизматларга ўтишда асосий ғов бўлмоқда.

ҚИСҚАРТМАЛАР

- БО** Бэк-офис
- БЖР** Бизнес жараёнлар реинжиниринги
- ЕИ** Европа Иттифоқи
- ФО** Фронт-офис
- ИР** Инсон ресурслари (кадрлар)
- АКТ** Ахборот ва коммуникация технологиялари
- АТ** Ахборот технологиялари
- САК** Самарадорликнинг асосий кўрсаткичлари
- ИҲТТ** Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилоти
- ДҲА** Давлат хизматлари агентлиги
- ДХМ** Давлат хизматлари маркази
- ДХК** Давлат хизматларини кўрсатиш
- ДК** Давлат корхоналари
- СОТ** Стандарт операциялар тартиблар
- БМТ** Бирлашган Миллатлар Ташкилоти
- БМТТД** Бирлашган Миллатлар Ташкилоти Тараққиёт дастури
- ФҲДЁ** Фуқаролик ҳолатлари далолатномаларини ёзиш

1. КИРИШ

1.1. ҚЎЙИЛГАН ВАЗИФАЛАРНИНГ АСОСЛАРИ

2017 йилдан бошлаб Ўзбекистон Республикаси ҳукумати умуммиллий ислохотлар дастурини ишга туширди. Мазкур ислохотларнинг пировард мақсади ҳукумат тизимини аҳоли фаровонлигига эришишни устувор йўналиш сифатида белгиловчи шаффоф тизимга ўтказишдан иборатдир. Ислохотларнинг аксарияти ошкоралик даражасини кўтариш ва давлат хизматларини кўрсатишни кўзда тутди.

Давлат хизматлари агентлиги 2017 йилда Адлия вазирлиги ҳузуридаги ташкилот сифатида ташкил этилган бўлиб, у жисмоний ва юридик шахсларга давлат хизматларини кўрсатиш соҳасидаги ваколатли давлат бошқарув органи ҳисобланади.

Европа Иттифоқи томонидан молиялаштирилаётган БМТТДнинг «Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва бошқарув даражасини ошириш» қўшма лойиҳаси мақсади фуқароларга атроф-муҳит, ижтимоий ва иқтисодий соҳаларда, аҳоли манфаатларини янада самарали ҳимоя қилиш орқали давлат хизматларини кўрсатишни ривожлантириш ҳамда маҳаллий бошқарув тизимини кучайтиришга кўмаклашиш орқали Ўзбекистон ҳукуматига ёрдам беришдан иборат. ДХА, Адлия вазирлиги ва тегишли идораларнинг давлат хизматларини кўрсатиш сиёсатини ишлаб чиқиш, режалаштириш, амалга ошириш ва мониторинг қилиш бўйича институционал имкониятларини кучайтириш лойиҳа қамраб оладиган энг муҳим йўналишлар ҳисобланади.

Бизнес жараёнлар реинжиниринги (БЖР) давлат хизматларини модернизация қилишнинг асосий усулларида бири ҳисобланади. БЖР – давлат хизматларини кўрсатишда мижозлар учун хизмат сифатини яхшилаш, жорий харажатларни камайтириш ва жараёнлар билан боғлиқ хавфларга учрамаслик учун ташкилотларга ўз ишини қай даражада бажараётганликларини тубдан қайта кўриб чиқишда ташкилотларга ёрдам беришга йўналтирилган таҳлил, иш жараёнларини лойиҳалаштиришни кўзда тутувчи бошқарув стратегияси. Шундай қилиб, давлат хизматларини ва уларни тақдим этишни муваффақиятли қайта ташкил мақсадида БЖРни қўллаш учун ташкилотларнинг ваколатларини ва мавжуд воситаларни кучайтириш жуда муҳимдир.

1.2. ҚЎЙИЛГАН ВАЗИФАНИНГ МАҚСАДИ

Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги ва БМТТД Ўзбекистондаги ваколатхонасининг Европа Иттифоқи томонидан молиялаштириладиган “Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва бошқарув даражасини ошириш” қўшма лойиҳаси томонидан қўллаб-қувватланувчи мазкур вазифа Ўзбекистонда БЖР бўйича давлат хизматчиларининг салоҳиятини ошириш ва давлат хизматларини кўрсатиш соҳасида ўқитиш бўйича ташаббусларни амалга ошириш учун стратегик кўрсатмаларни тақдим этишга йўналтирилган.

Қўйилган вазифанинг натижаси ўлароқ, салоҳиятни баҳолаш ҳисоботи давлат хизматини кўрсатувчи субъектларга давлат хизматларини кўрсатишдаги жорий ёндашувларни аниқлаш ва БЖРни қўллаш, бу соҳадаги стратегик ва амалий даражадаги камчиликларни аниқлаш ва соҳани такомиллаштириш бўйича таклиф беришни мақсад қилади. Бу баҳолашнинг хулосаларидан Ўзбекистондаги БЖР бўйича қўлланмада фойдаланилади.

1.3. ҲИСОБОТНИНГ ТАРКИБИ

Салоҳиятни баҳолаш ҳисоботи кириш ва учта асосий бобдан иборат. Булар баҳолашнинг ёндашуви ва усуллари тавсифланган методология тўғрисидаги боб, батафсил суҳбатлар, объектга қилинган ташрифлар натижасида олинган умумлаштирилган кузатувлар, шунингдек, сўровномалар натижалари сарҳисоб қилинган ташриф натижаларига бағишланган боб ҳамда таҳлил натижалари БЖР ва давлат хизматларини кўрсатиш билан боғлиқ умумий тасаввурларга оид хулоса ва тавсиялар шаклида келтирилган “Хулосалар ва тавсиялар” бобидир.

2. МЕТОДОЛОГИЯ

2.1. УМУМИЙ ЁНДАШУВ

Одатда, хизмат кўрсатувчиларнинг салоҳиятини баҳолаш бошқарувнинг учта жиҳатини ўз ичига олади, у таркибий қисмлар ҳам деб юритилади. Мазкур таркибий қисмларнинг асосий хусусиятлари қуйидаги жадвалда келтирилган.

Тузилмалар/ бўлимлар	Давлат хизматларини кўрсатишнинг ишончли механизмларини аниқлаш ва яратиш; ташкилий тузилмалар/бўлимлар ва бўлим таркибидаги ходимлар ўртасида функциялар ва мажбуриятларни тақсимлашда аниқликни таъминлаш; хатолар ва зиддиятларни ҳал қилиш йўллари.
Инсон ресурслари (кадрлар)	Кадрлар сиёсати ва ёндашувларини қўллаш; кадрлар қўнимсизлиги ва малакали, тажрибали ва ғайратли ходимларнинг мавжудлиги; қонунлар ва меъёрларга риоя қилиш ваколати; ишга қабул қилиш эҳтиёжларини қондириш ва ресурсларни сақлаб қолиш салоҳияти.
Воситалар ва тизимлар	Хизмат кўрсатиш бўйича вазифаларни бажариш учун усуллар, қўлланмалар, кўрсатмалар, процедуралар ва шакллар каби воситалар ёрдамида маъмурий салоҳиятни кучайтириш, аризаларни расмийлаштириш, кўриб чиқиш ва қарорлар қабул қилиш учун ташқи ва ички АТ тизимлари, ноаниқликларга ойдинлик киритишни таъминловчи билимларни бошқариш тизими.

Салоҳиятни баҳолаш методологияси учта асосий таркибий қисмдан иборат бўлса-да, унда воситалар ва тизимлар ва кадрлар масалаларига алоҳида эътибор қаратилади, чунки қўйилган вазифанинг асосий мақсади БЖРни жорий қилишни қўллаб-қувватлашдир.

Таҳлил доирасига ДХА ва 700 дан ортиқ давлат хизматларини кўрсатувчи 80 та вазирлик ва идора киритилган.

Ушбу ёндашув қуйидаги расмда келтирилган бўлиб, унда қўйилган вазифа ва чора-тадбирларнинг асосий босқичлари кўрсатилган.

2.2. МАЪЛУМОТЛАРНИ ЙИҒИШ ВА ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ УСУЛЛАРИ

Маълумотларни йиғиш ва таҳлил қилишнинг мақсади ҳозирги вазиятни давлат хизматлари ва БЖР, таҳлил ҳамда тавсиялар ишлаб чиқиш ва ишлаб чиқиш учун фойдаланиладиган ишлаш принциплари, ташкилий тузилмалар ва функционал бирликлар, қўлланиладиган воситалар, имкониятлар ва ваколатлар нуқтаи назаридан англаш учун Ўзбекистондаги давлат хизматларини ташкил этиш ва кўрсатиш бўйича тизим даражасида ва алоҳида ташкилотлар даражасида маълумотлар йиғишдан иборат.

Маълумот йиғишда қуйидаги учта асосий усулдан фойдаланилади:

- давлат хизматлари кўрсатувчилар учун ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси;
- танлаб олинган давлат хизматлари кўрсатувчилар билан батафсил суҳбатлар;
- ДХМларга ташриф буюриш.

Ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси саволлари:

Сўровноманинг мақсади хизмат кўрсатувчиларнинг мавжуд имкониятларини ва институционал такомиллаштиришнинг асосий камчиликларини аниқлаш ва БЖРдан

фойдаланиш самарадорлиги ва унумдорлигини ошириш бўйича қўлланмани ишлаб чиқишга ҳисса қўшишдан иборат.

Ўзаро ҳамкорлик қилинадиган ташкилотларнинг нисбатан кўплиги (80 та хизмат кўрсатувчи) ва мавжуд ресурсларни ҳисобга олган ҳолда, ўзини ўзи баҳолаш сўровини ўтказиш таклиф қилинди. Саволлар (1-иловага қаранг) икки қисмга ажратилган:

1) А қисми “Ҳа” ёки “Йўқ” жавоби бериладиган, ташкилотнинг БЖРни қўллаш бўйича тажрибаси ҳақидаги саволлар;

2) Б қисми давлат хизматлари учун БЖРни жорий қилиш имкониятига эга бўлиш мақсадида ходимларнинг ваколатлари билан боғлиқ бўлган саволлар. Бу саволлар рейтинг асосидаги жавоб беришни талаб қилади.

Бу сўровнома саволлари сўровномалар бўйича алоҳида веб-платформа бўлган www.surveymonkey.com сайтида ўзбек ва рус тилларида эълон қилинди ва ДХА томонидан электрон почта орқали давлат хизматлари кўрсатувчиларига юборилди. Бу саволларга 2021 йилнинг 26 мартдан 26 апрелигача жавоб олинди.

Хизмат кўрсатувчилардан ушбу ташкилот бўйича умумий жиҳатларни қамраб олган сўровномани тўлдириш сўралди ва респондент (ҳар бир ташкилот учун битта респондент) бевосита БЖРда иштирок этувчи ва шу ташкилот фаолияти ҳақида асосли фикрга эга бўлган ўрта ёки юқори даражадаги менежер бўлиши керак эди.

Жами 54 та ташкилот (мақсадли гуруҳнинг 67%) анкетага жавоб берди; шулардан учта ташкилот сўровноманинг фақат А қисмига жавоб берган, олти таси эса биттадан кўп саволга жавоб берган. Ушбу ҳолатлар учун сўровноманинг Б қисмидаги саволлар бўйича ташкилотнинг ўртача баллари ҳисоблаб чиқилди ва уларнинг А қисмидаги жавоблар бўйича мослиги баҳоланди. Фақатгина А қисм учун мос келадиган жавоблар таҳлил учун мос деб ҳисобланди.

Батафсил суҳбатлар/интервьюлар

Батафсил суҳбатлардан мақсад ўзини ўзи баҳолаш бўйича сўровнома натижаларини тасдиқлаш, давлат хизматлари кўрсатиш ҳамда БЖР билан боғлиқ жорий ҳолатини чуқурроқ англашдан иборат.

Суҳбат ўтказиш учун жами 13 та давлат идораси танлаб олинди. Уларнинг давлат хизматларини кўрсатишдаги мақоми ва кўрсатилаётган хизматларнинг нисбатан муҳимлиги (масалан, хизматларга талаб, хизматларнинг тури) бу танловдаги асосий мезон қилиб олинди. Булар:

- Адлия вазирлиги - давлат хизматлари соҳасида тартиб-қоидаларни ишлаб чиқувчи ва Давлат хизматлари агентлигини назорат қилувчи орган сифатида;
- Давлат хизматлари агентлиги - давлат хизматлари учун мувофиқлаштирувчи ва фронт-офис, ФХДЁ соҳасидаги давлат хизматларини кўрсатувчи сифатида;
- Кадастр агентлиги;
- Давлат солиқ қўмитаси;
- “Ўзстандарт” агентлиги (Ўзбекистон стандартлаштириш, метрология ва сертифицирлаштириш агентлиги);
- Қурилиш вазирлиги;
- Экология ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш давлат қўмитаси;

- Транспорт вазирлиги;
- Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги;
- Пенсия жамғармаси;
- Мактабгача таълим вазирлиги;
- Ички ишлар вазирлиги;
- Соғлиқни сақлаш вазирлиги.

Белгиланган хизмат кўрсатувчилар рўйхатидаги барча 11 та идора билан суҳбатлар ўтказилди – фақат Ички ишлар вазирлиги ва Соғлиқни сақлаш вазирлиги бундан мустасно. Бундан ташқари, UNICON.UZ давлат унитар корхонаси (ДУК) вакиллари билан давлат хизматлари кўрсатиш стандартларини ишлаб чиқишга масъул ташкилот сифатида суҳбат ўтказилди.

Давлат секторидан олинган маълумотлардан ташқари давлат хизматларини модернизация қилиш билан шуғулланувчи хусусий сектор вакиллари билан ҳам суҳбат ўтказилди:

- “ERGO ANALYTICS” консалтинг компанияси хизматларни кўрсатиш сифатини баҳолаш ва ДХА/ДХМ ва иккита бэк-офис ташкилотларининг имкониятларини баҳолаш бўйича олиб борилган тадқиқотлар бўйича;
- PwC – Ўзбекистондаги учта танлаб олинган давлат хизматлари реинжиниринги тажрибаси, хизмат кўрсатишни ташкил этиш бўйича умумий кузатувлар, уларни такомиллаштиришдаги камчиликлар бўйича;
- KPMG – методология ва ёндашувлар реинжиниринги тажрибаси, Ўзбекистонда давлат хизматларини кўрсатиш стратегиясини ишлаб чиқиш бўйича.

Барча суҳбатлар 2021 йил 5 майдан 11 майгача бўлиб ўтди. Манфаатдор томонлар билан суҳбатлар рўйхатдаги саволлар бўйича аралаш суҳбатлар сифатида ташкил этилди (2-иловага қаранг).

Объектларга ташриф буюриш

Фронт-офис фаолиятининг ҳаққоний тажрибасини ўрганиш учун Тошкент шаҳрида жойлашган иккита давлат хизматлари марказига ташрифлар амалга оширилди. Инфратузилмадаги фарқни кўриш учун битта модернизация қилинган марказ ва таъмирланмаган бинода жойлашган бошқа бир марказ танлаб олинди. Шунда, уларнинг ишчи муҳити ва хизмат кўрсатиш муҳитидаги фарқлар яққол кўринди.

Маълумотларни таҳлил қилиш

Салоҳиятни баҳолаш ҳисоботи қилинаётган ишлар ва давлат хизматларини ташкил этиш ва кўрсатишдаги энг муҳим камчиликлар, БЖР ҳолатидан дарак берувчи тўпланган маълумотлар асосида тайёрланади ва у уларни такомиллаштириш бўйича тавсиялар беради. Хулоса ва тавсиялар давлат хизматларини ташкил қилиш ва кўрсатишда халқаро миқёсда тан олинган илғор бошқарув амалиётлари асосида ишларнинг ҳолатини кузатишлар қиёсий таҳлиliga асосланган.

3. ТАШРИФЛАР НАТИЖАЛАРИ

Ушбу бобда ташкилотлар билан бўлиб ўтган суҳбатлар ва ДХМларга ташрифлардан олинган асосий кузатувлар умумлаштирилиб, сўров натижаларининг қисқача мазмуни берилган.

3.1. ТАШКИЛОТЛАР БИЛАН ЎТКАЗИЛАДИГАН СУҲБАТЛАР

3.1.1. ХИЗМАТ КЎРСАТИШ УЧУН УМУМИЙ ИНСТИТУЦИОНАЛ АСОС

Суҳбатлардан олинган кузатувларнинг кўрсатишича, аксарият хизмат кўрсатувчилар ДХМларнинг фронт-офис функцияларини бажариш учун қўлланиладиган интерфейздан фойдаланган ҳолда ДХМлар билан ҳамкорлик қиладилар. Бироқ муайян мезонлардан келиб чиқиб, ДХМларга фронт-офис сифатида ишлаш учун айрим функциялари берилмаган.

Айни вақтда, ДХАнинг ўзи давлат хизматлари учун фақатгина фронт-офислар функциясини тақдим қилиш билан шуғулланмайди. ДХА ФХДЁ ва бизнесни рўйхатга олиш хизматларини ҳам кўрсатади.

Хизмат кўрсатувчи	БО ва/ёки ФО функцияларини тақдим қилиш	ДХМлардан ФО сифатида фойдаланиш
ДХА	БО (ФХДЁ ва бизнесни рўйхатга олиш хизматлари учун)	ФХДЁ, бизнесни рўйхатга олиш хизматлари ва бошқа хизмат кўрсатиш турлари учун ФО (жами 150 дан ортиқ хизматлар)
Кадастр агентлиги	БО	Ҳа
“Ўзстандарт” агентлиги	Агентлик тасарруфидаги 6 та муассаса БО ва ФОларнинг хизмат кўрсатишларининг мувофиқлашуви	ДХМ иштирокисиз
Давлат солиқ қўмитаси	ФО (мижозлар гуруҳи ва тегишли солиқ қонунчилигидан келиб чиққан ҳолда, хизматларнинг маълум қисми учун) ва БО	Ҳа (мижозлар гуруҳи ва тегишли солиқ қонунчилигидан келиб чиққан ҳолда, хизматларнинг маълум қисми учун)
Қурилиш вазирлиги	БО	Ҳа
Экология ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш давлат қўмитаси	ФО (2 та хизмат), БО (16 та хизмат)	Ҳа (14 та хизмат учун ДХМ ФО)
Транспорт вазирлиги	ФО (объектга бориш талаб қилинадиган хизматлар учун) ва БО	Ҳа (объектга бориш талаб қилинмайдиган хизматлар учун)
Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги	ФО ва БО (жами 8 та хизмат)	ДХМ иштирокисиз
Пенсия жамғармаси	ФО (хизматларнинг бир қисми учун), БО	Ҳа (хизматларнинг бир қисми учун – сертификат берадиган)
Мактабгача таълим вазирлиги	БО (ягона хизмат)	Ҳа

3.1.2. БЖР ТАЖРИБАСИ

Сўров ўтказилган барча ташкилотлар давлат хизматларини такомиллаштиришда БЖРга мурожаат қилишларини таъкидлашди. Кўпинча, БЖРнинг асосий эътибори давлат хизматларини кўрсатиш муддатини қисқартириш ва ариза берувчидан баъзи ҳужжатларни сўрамаслик билан боғлиқ. Шу билан бирга, бу каби ташкилотлар белгиланган муддатларга риоя қилиш давлат хизматларини кўрсатишда энг кенг тарқалган муаммолардан бири эканлигини тан олдилар.

Ушбу ташкилотларнинг таъкидлашича, БЖР ташаббуси одатда президент, ҳукумат ёки вазирнинг қарорлари билан бошланади. Кам ҳолларда БЖР давлат хизматларини такомиллаштириш учун мустақил ташаббус сифатида қўлланилади.

БЖР жорий қилинаётганда ташкилотлар, кўпинча, жараён нуқтаи назаридан ҳам, ёндашув нуқтаи назаридан ҳам БЖРни тартибга солувчи методологик ҳужжат мавжуд эмаслигига ишора қилдилар. Истисно ҳолатларда, ташкилотлар БЖР методологиясининг мавжудлигини таъкидлаб ўтишади. Жумладан, Жаҳон банки лойиҳаси доирасида Кадастр агентлиги учун ишлаб чиқилган БЖР методологиясини бунга мисол қилиш мумкин ва АТ тизимларини ишлаб чиқишда (АТ билан мувофиқлаштирилган ҳолда жараённи оптималлаштиришда) бу методологиядан фойдаланилган. Давлат солиқ қўмитаси иш жараёнларини хариталаш ва ҳар бир хизмат даражасидаги номувофиқликлар ва бўшлиқларни аниқлаш бўйича такомиллаштирилган схемаларни оммага тақдим этди, бу эса, давлат хизматларини такомиллаштириш учун яхши таҳлилий асос бўлиб хизмат қилди.

Кам сонли ташкилотларгина давлат хизматларини реинжинирингида пилот/тажриба усулидан фойдаланишни унинг ажралмас қисми сифатида қарашади, холос. Ушбу ҳолатлар кўпинча АТ тизимларнинг ривожланиши билан боғлиқ (масалан, Кадастр агентлиги).

Хизмат кўрсатувчи	БЖРни бошлаш учун манба	БЖР методологиясининг мавжудлиги	БЖР мақсади
ДХА	Президент қарорлари Ҳукумат қарорлари Вазирнинг қарорлари	Амалдаги БЖР тартиби (ISO сертификати бўйича); Халқаро тажриба қўлланилади (ФХДЁ учун)	Муддатларни қисқартириш Мурожаат қилувчилардан муайян ҳужжатларни сўрамаслик Ички самарадорлик учун жараёнларни такомиллаштириш Рақамлаштириш
Кадастр агентлиги	Ҳукумат қарорлари	Ҳа (маҳсулотлар бўйича ЖБ лойиҳаси); бошқа мамлакатлардаги реинжиниринг ҳолатларига ҳам тегишли	Муддатларни қисқартириш Рақамлаштириш
“Ўзстандарт” агентлиги	Президент қарорлари Ҳукумат қарорлари	Йўқ	Муддатларни қисқартириш Ресурсларни тежаш Мижозларнинг қаноатланиш даражаси Қоғозбозлик асосидаги жараёнларга

Хизмат кўрсатувчи	БЖРни бошлаш учун манба	БЖР методологиясининг мавжудлиги	БЖР мақсади
Давлат солиқ қўмитаси	Солиқ ислоҳоти, сиёсат ва қоидалардаги ўзгаришлар туфайли	Бизнес жараёнларини харитада кўрсатиш ва номувофиқликлар ҳамда камчиликларни аниқлаш учун кенгайтирилган схемалар ишлаб чиқиши	Рақамлаштириш Фойдаланувчилар учун соддалаштириш
Қурилиш вазирлиги	кўрсатилмаган	кўрсатилмаган	кўрсатилмаган
Экология ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш давлат қўмитаси	Президент қарорлари	Йўқ	Муддатларни қисқартириш Мурожаат қилувчилардан муайян ҳужжатларни сўрамаслик Ресурслардан фойдаланиш самарадорлиги бўйича мулоҳазалар
Транспорт вазирлиги	кўрсатилмаган	Йўқ, хизматларни яхшилашда халқаро тажрибага таянилади	Ресурслардан фойдаланиш самарадорлиги бўйича мулоҳазалар
Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги	Президент қарорлари Ҳукумат қарорлари Фикр-мулоҳазалар таҳлил қилинганидан кейинги мустақил ташаббуслар	Йўқ	кўрсатилмаган
Пенсия жамғармаси	Мустақил ташаббуслар	Йўқ	Мурожаат қилувчилардан муайян ҳужжатларни сўрамаслик Жараёнларни соддалаштириш
Мактабгача таълим вазирлиги	кўрсатилмаган	Йўқ	Шаффофликка эришиш бўйича саъй-ҳаракатлар

3.1.3. ДАВЛАТ ХИЗМАТЛАРИНИ ТАШКИЛ ЭТИШДАГИ АМАЛИЙ ЖИҲАТЛАР

Давлат хизматларини ташкил этиш ва кўрсатиш ҳукумат қарорлари билан тартибга солинади. Фақат бир нечта ҳолларда ташкилотлар институционал даражадаги ҳужжатлар ҳисобланган стандарт операцион тартиблар ёки қўлланмалардан фойдаландилар. ДХА томонидан ISO сертификати олинган тақдирда, бизнес жараёнларининг тавсифи талаб қилинади; Давлат солиқ қўмитаси ўз ташаббуси билан бизнес жараёнларини хизмат кўрсатиш даражасида тегишли равишда жадвал тузди ва ҳозирда бизнес жараёнларининг тавсифларини ишлаб чиқмоқда.

Ўтказилган суҳбатлар давомида бирорта ташкилотда ҳам давлат хизматлари учун стандартлар ва самарадорликнинг асосий кўрсаткичларини белгилаш, мижозлардан фикр-мулоҳазалар олиш механизмлари, рискларни бошқариш ва баҳолашни ўз ичига олган марказлаштирилган сифат менежменти функцияси мавжуд эмаслиги аниқланди. Кўпинча, ушбу элементларни амалга ошириш турли ташкилотлар томонидан ўзаро “тақсимлаб олинган” – ДХАнинг давлат хизматларини назорат қилиш бўлими белгиланган муддатларда хизмат кўрсатилишини ва асосиз равишда рад этилишини назорат қилади, шунингдек тизим даражаси-

да қилинадиган таҳлиллар учун масъул ҳисобланади. Давлат солиқ қўмитасининг Солиқ тўловчиларга хизмат кўрсатиш департаменти сифатни бошқариш функцияси учун жавобгар; “Ўзстандарт” агентлигининг АТ бўлими бошқа тузилмаларга қараганда кўпроқ сифат менежменти функциясини бажаради.

Ташкилотлар давлат хизматларини кўрсатишда мижозлар фикр-мулоҳазаларини ўрганиш механизмларидан фойдаланилишини таъкидладилар. Кўпинча, апелляция жараёни мижозларнинг фикр--мулоҳазаларни ўрганиш механизми бўлиб хизмат қилади. Ташкилотлар фикр--мулоҳазаларни ўрганиш механизмларининг хилма-хиллиги уларнинг фаолиятига хос ташаббуслар эканлигини таъкидладилар.

Фақат бир нечта ташкилотларгина уларда САК қўлланилишини таъкидлашган холос. Кадастр агентлиги белгиланган муддатларга мувофиқлигини баҳолаш ва тегишли ходим томонидан қабул қилинган қарорлар устидан шикоят бериш учун ходимлар даражасидаги САКни татбиқ қилиш бўйича тажриба лойиҳани амалга оширди. Кадастр агентлигининг бу тажриба режаси асосида ташкилотнинг барча тузилмаларига горизонтал ёндошувини кенгайтириш ва уни рағбатлантириш тизимига боғлаш керак бўлади. Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги ходимлар даражасида самарадорликнинг асосий кўрсаткичларни ишлаб чиқиш ва уларни рағбатлантириш тизимига боғлашни мақсад қилмоқда.

Хизмат кўрсатувчи	Фикр-мулоҳазаларни ўрганиш механизмлари	САКни қўллаш
ДХА	Мижозларнинг мурожаатлари Мижозларнинг фикр-мулоҳазалари Ижтимоий тармоқлардаги фикр-мулоҳазалар	Йўқ
Кадастр агентлиги	Мижозларнинг мурожаатлари	Ходимларни САК бўйича тажрибавий баҳолаш
“Ўзстандарт” агентлиги	Хизматни баҳолаш учун АТ тизимидаги махсус функция (аноним эмас) Саволлар ва жавоблар вебсайти ва Telegram	АТ тизимининг соз ишлаши, хусусан, муддатларга риоя қилиш, мижозларнинг қаноатланиш даражаси, ресурсларни тежаш, ҳужжатларнинг қоғоз кўринишидаги нусхаларини сўраш кабилар учун САКни ўрнатиш
Давлат солиқ қўмитаси	Ойлик сўровномалар (онлайн) Тезкор рақам Савол-жавоблар вебсайти	Йўқ
Қурилиш вазирлиги	кўрсатилмаган	кўрсатилмаган
Экология ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш давлат қўмитаси	Мижозларнинг мурожаатлари	Йўқ
Транспорт вазирлиги	кўрсатилмаган	кўрсатилмаган
Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги	Мижозларнинг мурожаатлари Чақирув маркази	Ходимлар даражасида САКни ишлаб чиқишни мақсад қилади

Хизмат кўрсатувчи	Фикр-мулоҳазаларни ўрганиш механизмлари	САКни қўллаш
Пенсия жамғармаси	Мижозларнинг мурожаатлари Ижтимоий тармоқлардаги фикр-мулоҳазалар Чақирув маркази	Йўқ
Мактабгача таълим вазирлиги	Мижозларнинг мурожаатлари	Йўқ

3.2. ДХМЛАРГА ТАШРИФ БУЮРИШ

Тошкент шаҳридаги ДХМларга ташрифлар давомида ўтказилган кузатишлар ФО функциясини ташкил этишнинг асосий элементларини кўрсатиб берди. Булар қуйидагилардир:

- давлат хизмати марказлари биринчи қаватда жойлашган бўлиб, бу биноларга кириш нисбатан осон;
- навбат махсус электрон ускуна орқали тартибга солинади (хизмат кўрсатувчи ходимлар учун навбат рақамлари кўрсатилган ҳолда). Бироқ, айниқса, эски биноларда жойлашган ДХМда навбат кутган мижозлар сони кўп. Бу навбатни тартибга солувчи бошқа воситалар йўқ эканлигидан дарак бериши мумкин (масалан, навбатга онлайн ёки телефон орқали ёзилиш, иш ҳажмининг тенденциясига қараб кун давомида рўйхатга олувчи ходимлар сонини кўпайтириш/камайтириш);
- хизматлар (талаб қилинадиган ҳужжатлар, жараён, муддатлар, тўловлар ва ҳк.) тўғрисидаги маълумотлар ДХМ биноларида йўқ (флаерлар, содда-лаштирилган талаблар тўғрисидаги стендлар ва бошқалар). Бундан келиб чиқадиги, мижозлар тегишли талаблардан ДХМга киргунга қадар хабардор бўлиши керак. Бундай кузатиш “ERGO ANALYTICS” компанияси вакилининг суҳбат пайтидаги қилган хулосасига мос келади.
- иккала ДХМда ҳам тўлов дарчаси (касса) мавжуд ва улар рўйхатга олувчи ходимнинг иш жойидан алоҳида жойлашган. Шундан олиш керакки, “ERGO ANALYTICS” компанияси томонидан кам сонли ДХМларни ўрганиш ҳақиқий вазиятни тўлиқ очиқ бермаслиги мумкин, чунки ДХМларнинг аксарият қисми тўлов дарчаларига эга эмас ва мижозлар у ёки бу жараённи яқунлаш учун (ДХМга жуда яқин бўлиши шарт бўлмаган) банкка боришлари керак бўлади.
- Мижозларнинг фикр-мулоҳазаларини ўрганиш воситаси (5 баллик тизимдаги қаноатланиш даражасини баҳолаш қурилмалари) ҳар бир хизмат кўрсатувчи оператор столида мавжуд.
- Коррупция ҳолатлари аниқланган тақдирда мурожаат қилиш учун ДХМ биносидаги плакатлардаги тезкор рақамлардан фойдаланиш мумкин.

3.3. ЎЗИНИ ЎЗИ БАҲОЛАШ СЎРОВНОМАСИ САВОЛЛАРИ

Ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси натижалари қуйида келтирилган графикларда келтирилган. Шу билан бирга, сўров натижаларини баҳолаш усули, яъни ўзини ўзи баҳолаш ва у билан боғлиқ бўлган тизим хатолиги билан бирга талқин қилиш керак, чунки баҳоловчиларда батафсил аниқ баҳолаш учун зарур бўлган муҳим маълумотлар тоифалари ёки мезонлари бўлмаслиги мумкин. Шунини таъ-

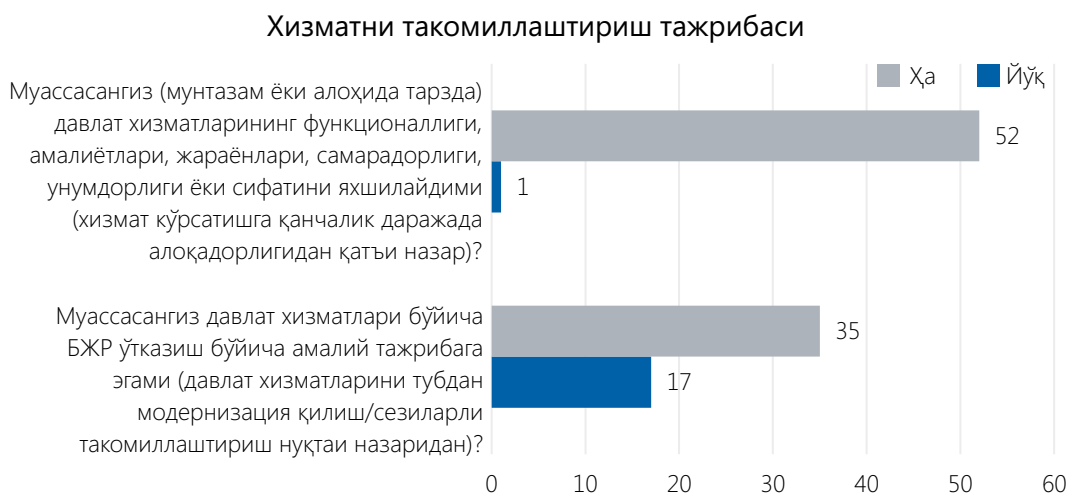
кидлаш керакки, респондентлар баҳолаш саволларига жавоб беришга ижобий ёндашдилар, аммо натижаларни уларнинг мутлақ мазмуни бўйича эмас, балки жавобларни таққослаш сифатида олиш мумкин.

Ушбу асоссиз оптимистик баҳолаш хавфи интервьюлар пайтида ҳам тасдиқланди. Хусусан, фақат бир нечта ташкилот БЖР методологиясининг мавжудлиги ва қўлланилиши, САКлардан фойдаланиш, методология ва тартиблар ўртасида номувофиқликлар борлигини ва шу каби омилларни тан олдилар.

3.3.1. ТАШКИЛОТЛАРДА БЖРНИ ҚЎЛЛАШ ТАЖРИБАСИНИНГ ҚИСҚАЧА МАЗМУНИ

Давлат хизматларини кўрсатишни такомиллаштириш бўйича умумий тажрибага кўра, деярли барча ташкилотлар хизматларни такомиллаштириш мунтазам ёки вазиятдан келиб чиқиб амалга оширилишини тан олишади.

1-расм Ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси натижалари: Хизматни такомиллаштириш тажрибаси



2-расм Ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси натижалари: Хизматни яхшилашга эътибор қаратиш



3-расм Ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси натижалари: БЖРни қўллашга оид жиҳатлар



Шу билан бирга, ташкилотларнинг аксарият қисми (тахминан 2/3) тизимли БЖРни қўллаш тажрибалари борлигини таъкидладилар. Танлаб олинган ташкилотлар билан ўтказилган батафсил суҳбатлар ёрдамида натижалар текширилганда, баъзи ташкилотлар тизимли БЖРдан фойдаланиш тажрибасига эга эканлигини кўриш мумкин, аммо уларнинг улуши у қадар кўп эмас.

Давлат хизматларини такомиллаштиришда ташкилотлар кўпинча ортиқча жараёнларни, мижоздан талаб қилинмайдиган ҳужжатларни сўрамаслик ва зиддиятлар хавфини олдини олишни каби жиҳатларни қараб чиқишади. Бироқ АТ билан боғлиқ кам ўрганилган жиҳатлар респондентларнинг 80%и томонидан кўрсатилди.

БЖР билан боғлиқ жиҳатларни баҳолашда 33 та ташкилот ўз ходимларининг БЖР бўйича тажрибаси борлигини таъкидлаб ўтди. Бу ташкилотларнинг қарийб ярмида давлат хизматлари БЖР учун махсус бўлим борлигини айтиб ўтишган. Хизмат кўрсатувчи 31 та ташкилот БЖРни амалга ошириш методологиясидан фойдаланишини таъкидласа, 17 та хизмат кўрсатувчи ушбу методология ўз ташкилоти учун мослаштирилган деб ҳисоблайди. Ташкилотларнинг ярмидан кўпи давлат хизматларини ташкил қилиш ва кўрсатишда самарадорликнинг асосий кўрсаткичлари қўлланилишини эътироф этди.

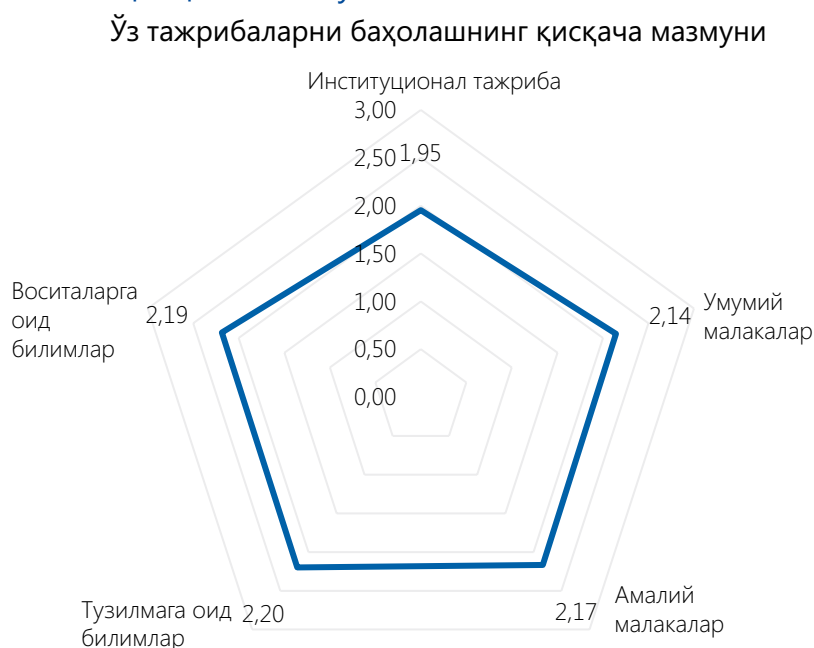
Сўров натижаларини батафсил суҳбатлар ёрдамида текшириб, шуни хулоса қилиш мумкинки, жуда оз сонли ташкилотлар тизимли БЖР методологиясидан фойдаланади, ва ўша фойдаланилаётган ташкилотларда ҳам унинг методологияси айнан муайян ташкилот эҳтиёжлари учун ишлаб чиқилганини кўриш мумкин. Сўров ва суҳбатларда олинган жавоблар ўртасида юзага келган сезиларли фарқларни сўровномада қўлланилган усул, масалан, ўзини ўзи баҳолаш усули

билан изоҳлаш мумкин. Шу билан бирга, у турли хил воситалар ва ёндашувларни билиш ва тушунишнинг умумий даражасини тавсифлайди.

3.3.2. ТАШКИЛОТЛАРДА БЖРНИ ҚЎЛЛАШ ТАЖРИБАСИНИНГ ҚИСҚАЧА МАЗМУНИ

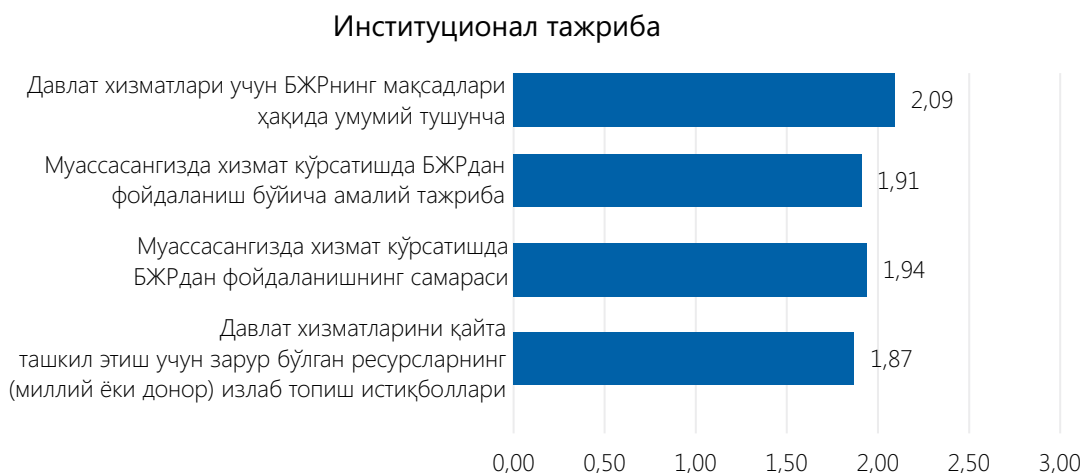
Қиёсий ўзини ўзи баҳолашнинг ўртача қийматлари веб-диаграммада, индивидуал рейтингнинг қийматлари эса қуйида жойлашган жадвалларда батафсилроқ кўрсатилган.

4-расм. Ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси натижалари: Ўз тажрибаларни баҳолашнинг қисқача мазмуни



Хизмат кўрсатувчиларнинг жавобларини таққослаб хулоса қилиш мумкинки, БЖРдаги умумий институционал тажриба тузилма ва воситалар билан боғлиқ умумий ҳамда жорий кўникма, билимларга (2,14 - 2,20 ва 3) қараганда пастроқ (3 ва 1,95) баҳоланади.

5-расм Ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси натижалари: институционал малакалар



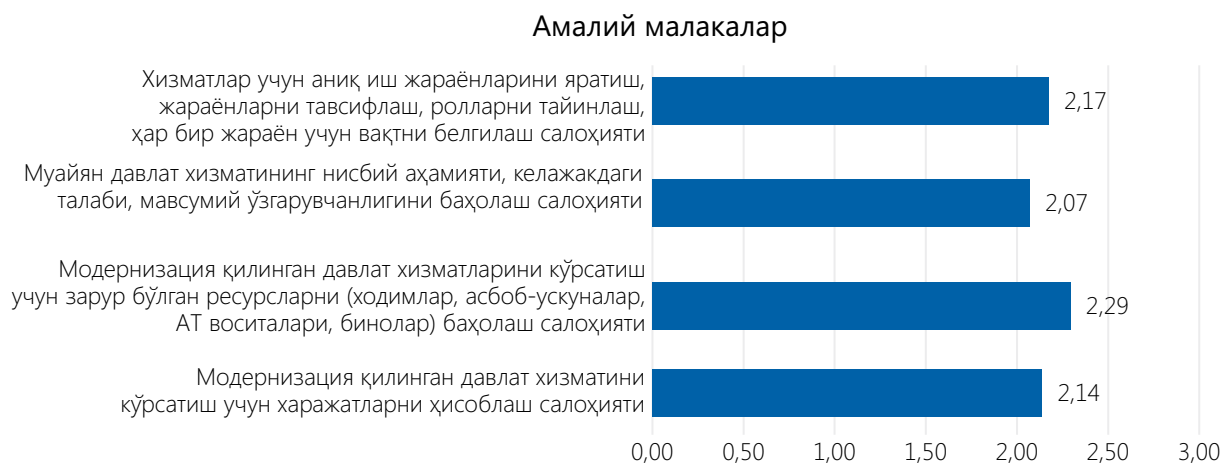
Хизмат кўрсатувчи ташкилотлар ўзларининг БЖР ҳақидаги умумий тушунчаларини БЖРни қўллашнинг амалий жиҳатларига қараганда юқорироқ баҳолайдилар. Реинжиниринг ўтказиш учун мавжуд ресурсларни таъминлаш истиқболлари нисбатан паст деб баҳоланмоқда.

6-расм Ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси натижалари: умумий малакаларэтибор қаратиш



БЖР учун таҳлилий кўникмалар, шунингдек юридик кўникмалар ва АТ соҳасидаги тажрибалар давлат хизматларини кўрсатиш бўйича САК бўйича тажрибаларга нисбатан анча юқори баҳоланди ва шу билан САК нисбатан кам тарқалган тажриба сифатида тасдиқланди..

7-расм Ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси натижалари: амалий малакалар



БЖРни татбиқ қилишдаги инструментал даражани мақсад қилган БЖР учун оператив салоҳият ҳам ана шу тарзда баҳолашиб, унинг даражаси умумий тажрибалар даражасидан юқорироқдир. Бундан хизмат кўрсатувчи ташкилотларда назарий асос у қадар кучли бўлмасада давлат хизматларини кўрсатиш самарадорлигини ошириш бўйича амалий кўникмалар ва тажрибалар юқори баҳоланган.

8-расм Ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси натижалари: БЖРдаги тузилмалар Тузилмага оид билимлар



Бундан ташқари, тузилмалар билан боғлиқ билимларга оид саволларга жавоблар ҳам юқоридагиларга ўхшаш баҳоланди ва бунда хизматдан фойдаланиш имкониятининг турли хил ёндашувларини тушунишга нисбатан юқори берилди..

9-расм Ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси натижалари: БЖРдаги воситалар Воситаларга оид билимлар



Воситалар билан боғлиқ билимларга оид жавоблар турлича бўлди. БЖР методологиялари ҳақидаги билимлар нисбатан пастроқ баҳоланса-да, мижозлар билан бевосита ишлаш функциялари учун воситалар, фикр-мулоҳазаларни олиш каналлари ҳақидаги билимлар, идоралараро ҳамкорликни тушуниш ва ҳамкорлик қилиш салоҳияти ҳақидаги билимлар юқори баҳоланди

4. АСОСИЙ ХУЛОСА ВА ТАВСИЯЛАР

Ушбу бобда асосий изланишларнинг натижалари, муаммоларнинг пайдо бўлиши, сабаб ва оқибатлари тавсифланди ва хулосалар умумлаштирилди. Тадқиқот натижалари икки қисмга бўлинган бўлиб, улар биринчиси БЖР билан боғлиқ масалалар ва иккинчиси давлат хизматларини кўрсатиш бўйича хулосалардан таркиб топган. Тавсиялар аниқланган асосий муаммоларни ҳал қилишга бағишланган.

4.1. БИЗНЕС ЖАРАЁНЛАР РЕИНЖИНИРИНГИГА ОИД ХУЛОСАЛАР

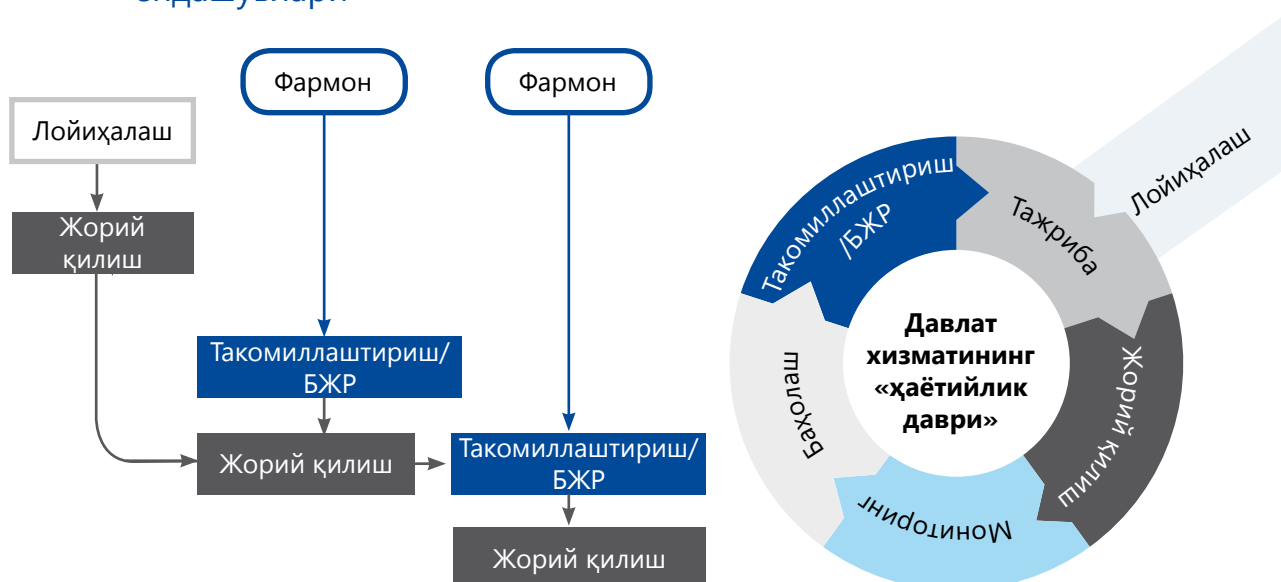
Ушбу кичик бўлимда Ўзбекистонда давлат хизматларини кўрсатишда БЖР билан бевосита боғлиқ бўлган хулосалар келтирилади. Бу масалалар жорий ва келажакдаги БЖР ташаббуслари самарадорлигига бевосита таъсир қилади ва уларнинг ечими унумдорлик ва самарадорликка тезроқ эришишга сабаб бўлиши мумкин.

С.1.1	БЖРни қўллашда “юқоридан пастга” ёндашуви
Воситалар	

Муносабат: Ўзбекистонда БЖР кўпинча “юқоридан пастга” ёндашуви бўйича амалга оширилади; камдан кам ҳолларда бу хизмат кўрсатувчи ташаббуси билан бўлади. Бу давлат хизматларини ташкил этишда сезиларли ўзгаришлар сиёсий ҳокимиятнинг кун тартиби ва устувор йўналишлари билан олдиндан белгиланади, бу эса такомиллаштиришни талаб этади. Хизмат кўрсатувчиларга ўз доимий мониторинги ва мижозлар фикр-мулоҳазалар асосида хизмат кўрсатишни яхшилашга имкон берадиган муайян тартиб мавжуд эмас.

Масаланинг тавсифи: “Юқоридан пастга” ёндашув давлат хизматларини модернизация қилиш учун кучли рағбат бўлиб хизмат қилса-да, унинг мунтазам эмаслиги ривожланишга тўсқинлик қилади, тизимли ёндашув эса, уни давлат хизматларини

10-расм БЖРнинг “юқоридан пастга” ва “ҳаётий даврга асосланган” ёндашувлари



такомиллаштириш ва БЖРни амалга ошириш босқичларидан ўтиши учун етарли деб ҳисоблайди.

БЖР хизмат кўрсатишни такомиллаштиришнинг асосий воситаларидан бири сифатида қаралиши керак бўлган усул бўлгани каби, мавжуд ва тажрибада синалган тегишли воситаларсиз сиёсий раҳбариятнинг туб ўзгаришлар ҳақидаги қилган баёноти хизматларни модернизация қилишда самарали муваффақиятга эриша олмайди. Кўпинча, энг юқори даражадаги ўзгаришлар ва шiorлар чуқур таҳлил қилинмасдан амалга оширилганда натижа шундай бўлади ва бу билан Ўзбекистондаги давлат хизматлари кўрсатувчилар учун яратилган мавжуд шароитларда ишлаб бўлмайди.

Ҳар қандай давлатда давлат хизматларини кўрсатишг такрорланувчи циклик функция сифатида қаралиши керак – фуқаролар ва корхоналар давлат хизматларини талаб қиладилар, шунинг учун ички функциялардан фойдаланган ҳолда хизматларнинг яратилиши ва кўрсатилиши мунтазам такомиллаштирилиши зарур. Бунда фаолиятни мониторинг қилиш, мижозлар фикр-мулоҳазаларини ўрганиш, АТда ечимлар соҳасидаги ютуқлар ва бошқалардан фойдаланиш лозим.

Унинг сабаблари: Ушбу ёндашув Ўзбекистондаги давлат бошқарувида йиллар давомида шаклланган маданиятдан келиб чиқадигандек туюлади. Унда, Европа Иттифоқидаги давлат бошқарувидагидан фарқли ўлароқ, давлат тизимидаги бўйсунувчи бўғинлар юқори турувчи бўғинларнинг тартибларига асосланган қарорларни қабул қилади. Бу маданиятни ўзгартириш энг қийин йўл эканлиги ва ҳатто самарадорликни ошириш учун талаб қилинмаслиги мумкин. Шу сабабли, мунтазам ва тизимли ҳаракатлар орқали давлат хизматларини доимий равишда такомиллаштириш бўйича тегишли процессуал кўрсатмаларга эга бўлиш, амалдаги маданият билан уйғун тарзда “юқоридан пастга” ёндашувни тўлдиради.

Оқибатлари: Ўзбекистонда БЖРни амалга оширишда “юқоридан пастга” ёндашувни татбиқ этиш натижасида юзага келадиган ривожланиш ва ислохотларнинг барқарор эмаслиги сабабли келгусида ривожланиш янги ёрдамчи воситаларни талаб қилади. Бироқ ташкилотлар БЖР орқали аниқланадиган устувор вазифаларни ишончли амалга ошириш воситалари билан етарлича таъминланмаганликлари туфайли натижа доим ҳам кутилгандек оптимал бўлавермайди.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.1.1.1.	Давлат сиёсатини амалга оширувчи ташкилотни / ДХА танлаш ва амалий жиҳатдан етакчи бўлишга имкон бериш	1 йил
R.1.1.2.	БЖР бўйича турли акциялар ўтказиш ва фойдали ғояларни қўллаб-қувватлаш орқали унинг ташаббусларини тарғиб қилиш	1 йил
R.1.1.3.	Ҳукумат ёки вазирлик қарори билан тасдиқланадиган қатъий тартибга амал қилувчи давлат хизматларини такомиллаштиришни бошқариш, жумладан БЖР жараёнини аниқлаб олиш	2 йил

C.1.2	БЖР бўйича институционал билимларнинг етишмаслиги
Кадрлар/Воситалар	

Муносабат: БЖР соҳасидаги билим ва ноу-хаулар, одатда айрим ходимларнинг тажрибасига таянади, лекин улар тизимлаштирилмаган. Бу эса, кўпинча, билимларни институционализация қилиш учун воситалар (масалан, кўрсатмалар, методологиялар, илғор тажрибалар тўпламлари) етишмаслигидан далолат беради.

Масаланинг тавсифи: БЖРни амалга ошириш учун воситаларнинг етишмаслиги Ўзбекистонда давлат хизматлари кўрсатишни такомиллаштиришга тўсқинлик қилмоқда. Давлат хизматларини такомиллаштириш жараёнида хизмат кўрсатувчилар томонидан кодлаштирилган маълумотларга амал қилинмайди. Хизмат кўрсатишни яхшилаш учун алоҳида ходимларнинг билим ва кўникмаларига таянадилар, холос.

Шу билан бирга, ходимларга БЖРни тизимли ёндашув ёрдамида амалга ошириш учун билим ва кўникмалар етишмайди, деган хулосага ҳам келиш мумкин. Тузилмавий БЖР методологияси мавжуд эмаслиги сабабли ходимлар тузилмавий БЖРни қўллашга ўргатилмаган.

Муайян функцияларни бажаришда иштирок этувчи ходимлар хизматларни яхшилаш учун ечимларни Интернет-ресурслардан, масалан, бошқа мамлакатларда ҳам шунга ўхшаш вазиятлар ва муаммолар ҳақида маълумот қидириш орқали топиш мумкинлигини тушуниб етади. Гарчи ўрганилган маълумотлар ва бошқа мамлакатларнинг яхши тажрибалари кўриб чиқиш учун яхши манба бўлиб хизмат қилса-да, бу давлат хизматларини такомиллаштириш учун тўлиқ мос келмаслиги мумкин.

Хизмат кўрсатувчи ташкилотлар БЖР ҳақида институционал маълумотга эга бўлмасдан янги ишга олинган ходимлар билан фаолият юритган тақдирда бундай янги ходимларни мавжуд амалиёт ва тартиб-қоидалар билан тез ва самарали таништиришнинг имкони деярли йўқ. Бунинг ўрнига, ходим ўз ишини бажариши баробарида янги билимларни эгаллаши керак бўлади, бу эса кадрлар салоҳиятидан самарали фойдаланишга йўл бермаслиги етмагандай, ўша хизмат кўрсатувчининг обрўсига ҳам путур етишига олиб келади.

Унинг сабаблари: Ўзбекистондаги хизмат кўрсатувчи ташкилотлардан кодланган билимлар, жумладан, қўлланмалар, услубиётлар яратиш ва қўллаш орқали давлат хизматларини мунтазам равишда модернизация қилиш (БЖР) талаб қилиш амалиёти йўқ. Шундай қилиб, билим ва кадрларга бўлган талаблар кодланган эмас, шунингдек билимларни бошқариш воситалари мавжуд эмас.

А оқибатлари: Ташкилотлар худди шу ёндашувдан фойдаланган ҳолда давлат хизматлари учун БЖРни мунтазам равишда амалга ошира олмайди. Бундан ташқари, муайян бир жиҳат билан боғлиқ бўлган ҳаракатлар, айтайлик, маъмурий юкломани горизонтал ҳисоблаш, бошқа рисклар айна хизмат кўрсатувчи ташкилотнинг турли жойлардаги бўлимларида, турли вақтларда хизмат кўрсатувчилар ўртасида турлича талқин қилинади.

Б оқибатлари: Кадрлар қўнимсизлиги Ўзбекистондаги хизмат кўрсатувчи ташкилотлар томонидан БЖР қўллашдаги билимлар ва амалий ҳаракатларга сезиларли таъсир кўрсатиши мумкин. Шунингдек, бундай шароитда тренинглар самарасиз бўлади, чунки бунда ходимлардан ўз билим ва тажрибалари билан ўртоқлашиш (масалан, мураббийларни ўқитиш усули орқали) ёки олинган билимларни бошқариш (масалан, муайян мавзу бўйича турли материалларни тўплаш, уларни маълум тартибда жойлаштириш, қидиришни осонлаштириш учун калит сўзларни яратиш билан тузилмавий кутубхона (электрон ёки қоғоз кўринишидаги) ташкил қилиш) ва бу орқали маълум соҳада маълумотлар базасини яратиш билан материалларига кодлаштириш талаб қилинмайди.

Ягона ёндашувнинг йўқлиги ҳам ходимлар учун стандартларнинг амалга оширилишига ва уларнинг ҳисобдорлигини таъминлашга тўсқинлик қилади.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.1.2.1.	БЖР методологиясини горизонтал қўллаш учун ишлаб чиқиш орқали билимларни тартиб-қоидалар даражасида кодлаштириш.	1 йил
R.1.2.2.	Билимларни хизмат кўрсатувчи ташкилот даражасида кодлаштириш ва бунда мавжуд БЖР тажрибалари, бошқа давлатларнинг БЖРни шу каби давлат хизматларига татбиқ этишдаги ёндашувлари ва шу кабиларга алоҳида эътибор қаратиш	1 йил
R.1.2.3.	Билимларни бошқариш ва билимларни улашиш бўйича талабларни белгилаш – мураббийларни ўқитиш ёндашувини қўллаш, тренингларда иштирок этгандан кейин ташкилот доирасида билим алмашиш ва ҳ.к.	1 йил

C.1.3	БЖР учун етишмайдиган воситалар
Воситалар	

Муносабат: Ўзбекистондаги давлат хизматлари кўрсатувчиларда БЖРни амалга ошириш учун асосий воситалар, яъни қўлланмалар, методикалар, стандартлар кўпинча етишмайди. Одатда, бундай воситалар мавжуд бўлган тақдирда ҳам, улар ривожланиш бўйича ҳамкорлар томонидан молиялаштирилган аввалги у ёки бу лойиҳа натижасидир.

Масаланинг тавсифи: Ушбу масала C.1.1 ва C.1.2 хулосалар билан ўзаро боғлиқ. БЖРни амалга ошириш воситаларининг етишмаслиги давлат хизматларини мантиқан ва барқарор ўзгартиришга тўсқинлик қилади.

БЖР билан боғлиқ воситалар илгари амалга оширилган давлат хизматларини модернизация қилиш лойиҳаларида кузатилган бўлиб, улар аксар ҳолларда АТ ечимларини такомиллаштиришга қаратилган. Ушбу ташкилотлар методология ишлаб чиқилгандан 3-5 йил ўтгач ўзларини бу методологияни тизимли равишда қўллашга салоҳиятли деб ҳисоблайдилар.

ЕВРОПА ИТТИФОҚИДА БЖР МЕТОДОЛОГИЯСИ УЧУН МИСОЛ: ЭСТОНИЯ

Давлат хизматларини ишлаб чиқувчилар учун кўрсатмалар 2013 йилдан бери ишлаб чиқилган қатор ҳужжатларни ўз ичига олади:

- Давлат хизматларининг яшил дафтари, изоҳлари билан
- Электрон хизматларни лойиҳалаштириш бўйича қўлланма – хизматларни шакллантириш ва янгилашнинг асосий воситаси
- Жараёни таҳлил қилиш бўйича қўлланма – жараёнларни бошқариш ва хариталаш методологияси
- Маъмурий юклама калькулятори
- Фойдаланиш имкониятларини ўлчаш кўрсаткичлари

<https://mkm.ee/en/objectives-activities/information-society/information-society-services>

Унинг сабаблари: Воситаларнинг етишмаслиги муаммоси асосан Ўзбекистондаги БЖРда “юқоридан пастга” ёндашувига асосланган бўлиб, модернизация натижалари ҳам юқоридан пастга қараб белгиланади. Бундай ҳолларда такомиллашув натижалари, масалан, хизмат кўрсатиш тезлиги, чуқур таҳлил ва БЖРни баҳолаш натижалари асосида эмас, балки раҳбарият томонидан белгиланади. Шу сабабли, такомиллашув кўпинча шунчаки натижани белгилайдиган қонуний ёки меъёрий ҳужжатдаги тузатишлардан иборат бўлади – қўзланган натижаларга эришиш ва негатив натижаларга йўл қўймаслик учун тегишли тартиб-қоидалар яратилмайди.

Оқибатлари: Ташкилотлар аввал муваффақиятли бўлган ёндашувдан фойдаланган ҳолда давлат хизматлари учун БЖРни мунтазам равишда амалга ошира олмайди. Бундан ташқари, муайян бир жиҳат билан боғлиқ бўлган ҳаракатлар, айтайлик, маъмурий юкломани горизонтал ҳисоблаш айти хизмат кўрсатувчи ташкилот учун ёки хизмат кўрсатувчилар ўртасида риск турлича тақсимланади.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.1.3.1.	БЖР методологиясини горизонтал қўллаш учун ишлаб чиқиш орқали билимларни тартиб-қоидалар даражасида кодлаштириш.	1 йил
R.1.3.2.	Давлат хизматлари бўйича тартиб-қоидалар соҳасида етакчи ташкилотларга ваколатлар бериш	1 йил

С.1.4	БЖР учун ягона етакчи муассанинг йўқлиги
Тузилмалар	

Масала: Адлия вазирлиги ва Давлат хизматлари агентлиги давлат хизматларини бошқариш сиёсатини ишлаб чиқиш ва мувофиқлаштириш учун масъул бўлишларига қарамай, Ўзбекистонда уларнинг услубий раҳбарлик роллари етарли даражада аниқланмаган ва амалиётга киритилмаган.

Масаланинг тавсифи: ДХА функциялари орасида давлат хизматларини кўрсатиш соҳасида давлат ташкилоти фаолиятини мувофиқлаштириш ва услубий раҳбарлик қилиш функцияси ҳам бор. Шу билан бирга, ДХА ва бошқа давлат идоралари ўртасида, айниқса иерархик жиҳатдан юқорироқ (тармоқ вазирликлари) ёки бошқа ҳокимлик тармоғига (маҳаллий ҳокимликлар ва давлат корхоналари) тегишли идоралар ўртасида маълум бир бюрократик тўсиқ мавжуд.

Давлат хизматларини кўрсатиш ва модернизация қилиш каби мураккаб тизимлар учун кучли бошқарув органи жуда муҳим рол ўйнаши мумкин. Бунда БЖР учун у асосий воситалар ҳақида энг сўнгги ва мунтазам ахборотни тақдим қилиши, методологияларни қўллаш бўйича семинарлар ташкил қилиши, билимлар манбаини шакллантириши, шунингдек, талаб ва стандартларга мувофиқликни таъминлашни талаб қилиши мумкин. Лекин, энг муҳими, у давлат хизматлари соҳасида ютуқларга эришиш ва потенциал реал такомиллашувлар нуқтаи назардан мамлакат раҳбарияти учун ягона марказга айланиши мумкин.

ЕВРОПА ИТТИФОҚИ ТАЖРИБАЛАРИ: ҚОНУНЧИЛИК СОҲАСИДА ЛИДЕРЛИК

ИХТТ амалиётига кўра, сиёсат соҳалари иерархик тизимда ташкил этилган – вазирликлар тартиб-қоидаларни ишлаб чиқувчи сифатида фаолият юритса, кўйи турувчи ташкилотлар амалга ошириш ва назорат органлари сифатида ҳаракат қилади. Европа Иттифоқининг турли мамлакатларида электрон ҳукумат ва давлат хизматларини кўрсатиш тартиб-қоидаларини ишлаб чиқиш вазифаси асосан иқтисодий соҳа вазирликларига юкланган – Эстонияда Иқтисодий алоқалар ва коммуникациялар вазирлиги, Литвада Иқтисодиёт ва инновациялар вазирлиги, Латвияда Атроф-муҳит ва минтақавий тараққиёт вазирлиги. Камдан-кам ҳолларда фақат тартиб-қоидалар ишлаб чиқиш соҳаси билан шуғулланувчи алоҳида вазирлик тузилади – масалан, Польшада Рақамли алоқалар вазирлиги.

Унинг сабаблари: ДХА расмий ваколатга эга, махсус ўқитилган ходимларга эга бўлишига қарамай, у Ўзбекистондаги кўплаб хизмат кўрсатувчиларга етарлича амалий таъсир кўрсата олмайди. Ўзбекистон давлат бошқарувининг мавжуд тузилиши ва амалдаги маданияти расмий ҳокимиятнинг ҳақиқий таъсир кучига айланишига тўсқинлик қилади, шу сабабли марказлаштириш энг яхши ҳаракат йўналиши бўлиб туюлади. ДХА ўрта муддатли истиқболда ўзининг фронт-офиси

орқали барча давлат хизматларини тақдим этиши мумкин, бу эса ДХАнинг амалда тартиб-қоидалар ишлаб чиқиш соҳасида етакчига айланишига имкон беради.

Оқибатлари: ДХА ўз салоҳиятини тартиб-қоидалар ишлаб чиқишнинг барча йўналишлари бўйича, барча хизмат турлари бўйича, хизмат кўрсатувчи барча ташкилотлар учун услубий қўлланмалар яратиш орқали ривожлантириши мумкин. Бу ДХАга давлат хизматлари тизими устидан амалий назоратга эга бўлишига имкон беради. Бундай ўзгариш нафақат инсон салоҳиятини сезиларли даражада яхшилашни, ДХА ва бошқа ташкилотларнинг моддий-техника базасини (АТ ва ускуналарини) янгилашни, балки энг юқори доираларда қарор қабул қилишни ҳам талаб этади.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.1.4.1.	Ташкилотни аниқлаш ва унга давлат хизматлари сиёсати соҳасида етакчи бўлиш ваколатини бериш	1 йил
R.1.4.2.	Кейинги 3 йил ичида барча хизматларни ДХАнинг ФО қарори орқали тақдим этишга қарор қилиш	1 йил
R.1.4.3.	Етакчи ташкилотнинг салоҳиятини ошириш ва унга шу соҳада давлат сиёсатини юритиш ваколатини бериш	2 йил
R.1.4.4.	Ҳукумат ва Президент олдида йиллик сиёсатни таҳлил қилиш ва ҳисобот бериш тартибини белгилаш	2 йил
R.1.4.5.	ДХАнинг ФО орқали давлат хизматларини кўрсатишни бошлаш	3 йил

С.1.5	Принциплар эмас, балки меъёрларни қўллаш бўйича институционал тажриба
Кадрлар/Воситалар	

Масала: Ўзбекистондаги ташкилотларда БЖР соҳасида, шу жумладан, унинг концепциялари ва принципларни қўллашда инструментал билимлар етишмайди. Кўпинча шунга ўхшаш вазиятларда қўлланилиши мумкин бўлган тамойилларни талқин қилиш ва улардан фойдаланиш эмас, балки аниқ тартиб-қоидалар амалиётда қўлланилади.

Масаланинг тавсифи: Ташкилотларда кўпинча БЖР дастурлари тўғрисида инструментал маълумот етишмайди. Тегишли кузатувлар шуни кўрсатадики, ташкилотлар давлат хизматларини ташкил этиш тамойилларини ва бу орқали давлат хизматларини кўрсатишнинг умумий тамойилларини (масалан, мижозларга йўналтирилганлик, фойдаланиш имконияти, шаффофлик) қўллашга мойил эмаслар ва аксинча, аниқ БЖР қоидаларини қўллашга мойилдирлар.

Шу сабабли, БЖР методологиясини тўғри тузиб чиқиш, биринчи навбатда, БЖРни қўллаш босқичларидаги кетма-кетликка риоя қилиш, давлат хизматларини кўрсатишнинг ҳар бир асосий принципнинг инструментал маъноси нима эканлигини тавсифлаш ва тушунтириш жуда муҳим ҳисобланади. Масалан, шаффофлик принципи нафақат ФО учун очиқ майдон принципини ва меъёрий нуқтаи назардан тартибга солишнинг аниқлигини ошириш, балки хизмат тўғрисида маълумотни ва мурожаат этувчига қўйиладиган талабларни (маълум тўловлар, маълум муддатлар), шунингдек номаълум БО оператори ва мижознинг аноним фикр-мулоҳазалари ҳақидаги хабардорликни оширишни ҳам англатади.

Унинг сабаблари: Ўзбекистондаги ҳуқуқий ва маъмурий тизим нормативларга асосланган бўлиб, бу БЖРни қўллашда муҳим бўлган принципларнинг эркин ва мослашувчан қўлланилишини талаб этмайди. Чунки қўлланмаларда

ҳар доим ҳам вазиятни олдиндан аниқ айтиб бўлмайди. Бунинг ўрнига, давлат бошқаруви юқоридан тартибга солинвчи нормативларга мурожаат қилади ва ушбу қоидаларнинг аниқ бажарилишини талаб қилади.

Оқибатлари: Ўзбекистондаги маъмурий маданиятнинг ушбу жиҳатини таҳлил қилиш ва БЖРни қўллашни осонлаштириш учун БЖРни қўллашнинг барча босқичларида изчил қўлланма сифатида тегишли методологияни тузиб чиқиш ва муайян принципларнинг инструментал даражада давлат хизматларини ташкил этишдаги аҳамиятини тавсифлаш жуда муҳимдир.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.1.5.1.	БЖР методологиясини ишлаб чиқишда унинг қабул қилинишидаги хусусиятларини ҳисобга олиш ва ҳужжатни тегишли тарзда тузиб чиқиш	1 йил
R.1.5.2.	Жараённинг қуйидаги барча босқичлари учун батафсил кўрсатмаларни келтириш: ФО, интерфейс ва БО	1 йил
R.1.5.3.	Давлат хизматини кўрсатишга алоқадор бўлган барча ходимлар учун тренинглар ташкил қилиш ва танлаб олинган давлат мансабдор шахслари учун уни доимий мажбурий ўқув курсига айлантириш	2 йил
R.1.5.4.	Мураббийларни ўқитиш дастурини амалга ошириш, мураббийларни янгилаб туриш йўли билан келгусида унинг барқарорлигини таъминлаш ва ташкилотларда бундай тренингларни ўтказиб турилишини молиялаштириш	3 йил

С.1.6	Горизонтал тарзда тажрибадан ўтказиш БЖРнинг таркибий қисми сифатида тан олинмайди
Воситалар	

Масала: Ўзбекистонда БЖР натижаси кўпинча ишлаб чиқариш муҳитида тегишли тажрибада синаб кўрмасдан амалга оширилади, яъни янги давлат хизматини ташкил қилиш ёки уни ўзратириш уларни бирор ҳудудда пилот тариқасида синаб кўриб, натижасига қараб кейи амалиётга қўлланилмайди.

Масаланинг тавсифи: Тажриба АТ соҳасидаги умумий қабул қилинган ёндашув бўлиб, одатда у ишлаб чиқариш муҳити эмас, балки тажриба муҳити деб аталади ва давлат хизматларини ишлаб чиқариш ва тақдим этиш кўпинча АТ ечимлари (мижозларга электрон хизматлар ёки АТга асосланган ФО-БО интерфейс) билан боғлиқ. Бироқ БЖРдаги АТ лойиҳалардан ташқари экспериментал ёндашув илгари кенг қўлланилмаган.

Унинг сабаблари: Бу, умуман олганда, давлат хизматларининг “юқоридан пастга” ёндашувининг С.1.1 хулосаси билан боғлиқ: директивалар кўпинча давлат хизматлари кўрсатувчиларининг ҳақиқий имкониятлари билан боғлиқ эмас, шунинг учун амалга ошириш муддатлари кўпинча жуда қатъий бўлиб, бу тажриба босқични истисно қилади. Тажриба жараёни узоқ давом этиши ва кўп маблағ талаб қилиши мумкин. Баъзида танланган ечим кенг татбиқ этилишидан олдин сезиларли ўзгаришлар қилишни талаб қилиши ёки умуман амалга оширилмаслигини англашга олиб келиши мумкин. Ушбу натижаларнинг ҳар қайсиси “юқоридан пастга” ёндашувида БЖР ташаббусларида маъқулланмаслиги мумкин.

Оқибатлари: Давлат бошқаруви тизимида БЖРнинг анъанавий босқичи сифатида тажриба/синов муҳитини яратиш давлат раҳбариятига етказилиши керак бўлган такомиллашувларни амалга ошириш учун узоқроқ муддат талаб қилади. Шу билан бирга, бундай тажриба ўтказиш фақат аниқ БЖР мақсадлари олдиндан белгилаб қўйилган бўлса ва уларни такомиллаштирилаётган давлат хизматининг

AS-IS ва TO-BO ҳолатларидаги САК билан ўлчаш мумкин бўлса мақсадга мувофиқ бўлади. Шунинг учун мониторинг маълумотларининг мавжудлиги ва сифати ўта муҳим аҳамият касб этади.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.1.6.1.	БЖР методологиясини ишлаб чиқишда уни пилот/тажрибада синаб кўриш босқичига алоҳида эътибор қаратиш, бунга етарли вақт ва маблағ ажаратиш	1 йил
R.1.6.2.	Ҳар бир алоҳида БЖР ташаббуси учун САКни олдиндан аниқлаш ҳамда AS-IS ва TO-BO маълумотларини тўплаш орқали тажриба жараёнига тайёргарлик кўриш	1 йил

C.1.7	Алоҳида функция сифатида, БЖР/ хизматларни модернизация қилиш ҳар бир
Тузилмалар	хизмат кўрсатувчидан муайян тузилма/бўлим тузишни талаб қилади

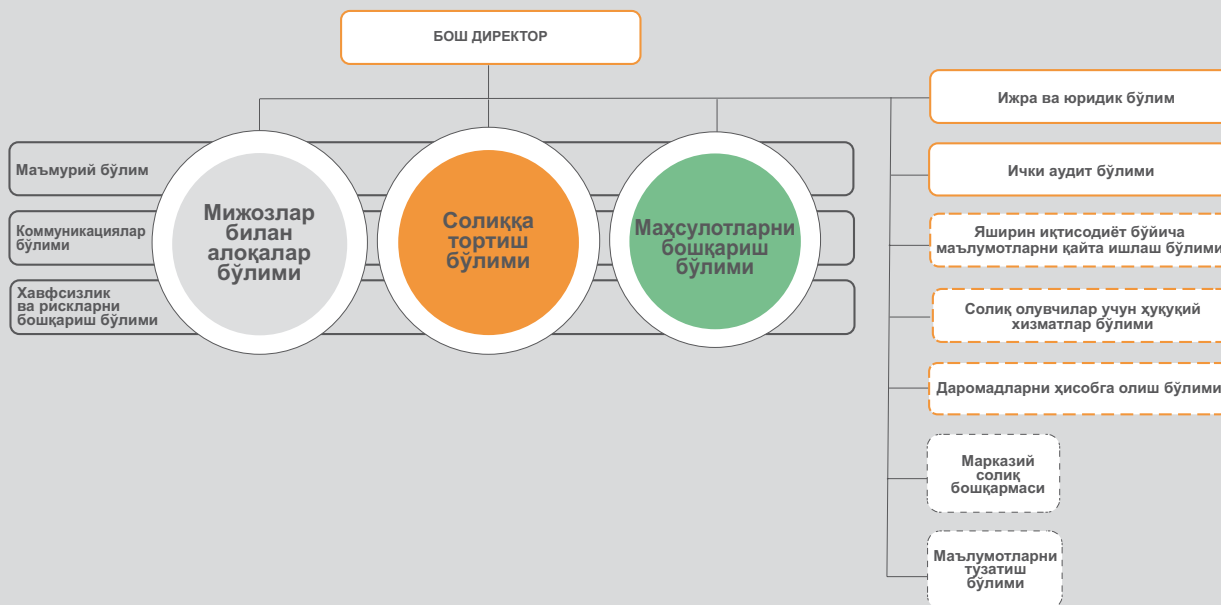
Масала: Ишнинг бажарилишини таъминлаш учун бундай иш аниқ БЖР вази-фасини бошқаришни ўз зиммасига оладиган аниқ бир тузилмага/бўлимга топ-ширилиши керак.

Масаланинг тавсифи: Бир қатор суҳбатларда БЖРга ёки хизматларни модер-низация қилишга Ўзбекистондаги аксарият давлат хизматлари кўрсатувчилар то-монидан мунтазам равишда мурожаат қилинмаслиги аниқланди. Ҳар бир олин-ган такомиллашув мазмунидан келиб чиқиб, БЖР ташаббуслари бўлинмалар раҳбарлари томонидан белгиланади, бу эса у ёки бу ташкилотда маълум йўналишдаги БЖР ваколатларини ўрнатишга имкон бермайди, шунингдек тако-миллашувлар асосий функцияларга қўшимча тарзда амалга оширилганлиги са-бабли, унчалик мақбул бўлмаган натижалар олиш хавфи мавжуд бўлади.

**ХИЗМАТ КЎРСАТУВЧИ ТАШКИЛОТНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ:
 ФИНЛЯНДИЯДА СОЛИҚ МАЪМУРИЯТИ БЎЙИЧА МИСОЛ**

Финляндия Солиқ маъмурияти нисбатан йирик ташкилот сифатида (5 мингдан ортиқ ходим), ҳам юри-дик, ҳам жисмоний шахсларга хизмат кўрсатиб, ташқи ва ички мижозларни маҳсулот / хизматлар билан таъминлайдиган ва уларни такомиллаштириш устида иш олиб борадиган Маҳсулотларни бошқариш бўлимини ташкил қилди.

Финляндия солиқ маъмурияти, 2021 йил



https://www.vero.fi/contentassets/8da58226b2334e6e9f9c2746874ada03/organisaatiokaavio_2021_en.pdf

Унинг сабаблари: Вазиятнинг ҳозирги ҳолатига олиб келиши мумкин бўлган дастлабки шартлар Ўзбекистонда БЖРни ўрнатиш тажрибасининг маҳсулидир – у маълум тизимга солинмаган ва доимийлик характериغا эга эмас. Шу сабабли, хизмат кўрсатувчи ташкилотлар ўз таркибида БЖР бўлинмасини яратиш учун ички мотивация мавжуд эмас, чунки янги БЖР ташаббуслари ёки мақсадлари қачон ва қандай пайдо бўлиши аниқ эмас.

Бошқа томондан, агар ФО ДХАга мослашадиган бўлса, у Ўзбекистондаги ягона хизмат кўрсатувчи ташкилотга айланади ва фақат у БЖР бўлинмасига эга бўлиши ёки мавжуд шундай бўлимнинг салоҳиятини ошириши керак бўлади.

Оқибатлари: Такомиллашувнинг янги имкониятларини аниқлаш ва БЖР ташаббусини бошлаш, амалга ошириш ва мониторинг қилиш, яъни БЖР функциясини хизмат кўрсатувчи ташкилот тузилмаси, масалан, бўлим ёки бўлинманинг функцияси сифатида белгилаш керак. Ушбу ҳисоботда берилган таклифга кўра, ҳозирда ёки ягона тизим сифатида, давлат хизматини кўрсатувчи ҳар бир ташкилот ана шундай бўлимга эга бўлиши лозим.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.1.7.1.	Ўрта муддатда муайян давлат хизматини кўрсатиш учун бир ёки бир неча ташкилотнинг мавжудлиги тўғрисида стратегик қарор қабул қилиш	1 йил
R.1.7.2.	Юқорида таъкидланган қарор асосида (бир ёки бир неча ташкилот) ҳар бир хизмат кўрсатувчи таркибида БЖР ташкил қилиш ёки ДХА таркибидаги БЖР бўлинмасини мустаҳкамлаш	2 йил

C.1.8	БЖР/ хизматларни модернизация қилиш
Воситалар	идоралараро ҳамкорликни кучайтиришни талаб қилади

Масала: Ўзбекистонда БЖРни амалга ошириш учун идоралараро ҳамкорликнинг сифатли такомиллашувини талаб қилади.

Масаланинг тавсифи: Ташкилотларнинг тан олишича, миждан бошқа давлат идораларида мавжуд бўлган маълумотлар тақдим этишни сўрамаслик Ўзбекистондаги БЖР диққат марказида бўлиши керак. Бироқ бу айни вақтда ҳар бир хизмат кўрсатувчи фойдаланиши мумкин бўлган маълумотларни аниқлаш, ўзаро келишувлар, тезкор ахборот алмашинувини таъминлаш учун маълумотларни рақамлаштириш, ахборот тизимларидаги бэк-офислар учун интерфейсларни яратиш каби соҳаларда ташкилотлар ўртасида янги даражадаги ҳамкорликни талаб қилади.

Унинг сабаблари: Умуман олганда, маълумотлар алмашинуви учун жорий қарорлар етарли эмас. Бу эса миждан, фуқаро ёки корхона турли хизмат кўрсатувчи ташкилотлар ўртасида почтачи вазифасини бажаришига олиб келади: яъни, зарур хизматдан фойдаланиш учун у бир ташкилотдан бир ҳужжат олиб, уни бошқасига топширади. Турли хил хизмат кўрсатувчилар ёки маълумот эгаларининг БОлари АТ тизимлари учун интерфейсларни яратиш миждан жуда муҳим маъмурий юкломани олиб ташлайди. Ахборот технологиялари асосида ушбу маълумотлар алмашинуви фақат маълумотлар аввал рақамлаштирилгандагина мумкин бўлади, бу эса Ўзбекистонда ҳал қилиниши керак бўлган яна бир муҳим муаммо саналади.

Оқибатлари: Давлат идоралари ўртасида маълумотлар алмашинувидаги энг жиддий муаммо бу ҳукумат маълумотларини рақамлаштиришдир. Бунинг ортидан

БОларнинг АТ тизимлари учун интерфейслар яратилиши мумкин. Бундай ислохотнинг амалга оширилиши фуқаролар ва тадбиркорлик субъектларининг маъмурий юкини камайтиради, кўплаб давлат хизматлари учун сарфланадиган вақтни қисқартиради ва давлат хизматлари шаффофлигини сезиларли даражада оширади.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.1.8.1.	Ўрта муддатли истиқболда ҳукумат маълумотларини тўлиқ рақамлаштириш масъулиятини олиш	1 йил
R.1.8.2.	Янги маълумотларни фақат рақамли шаклда яратиш	2 йил
R.1.8.3.	Фақатгина давлат хизматлари кўрсатадиган идоралар эмас, балки барча ҳукумат маълумотлар тўплайдиган ташкилотлар АТ тизимлари ўртасида алоқа интерфейсларини ўрнатиш.	3 йил
R.1.8.4.	Қоғоз ҳужжатлардан воз кечиш (агар у тегишли асосга эга бўлмаса)	5 йил

C.1.9	БЖР / хизматларни модернизация қилиш кадрлар малакасини оширишни талаб қилади
Кадрлар	

Масала: БЖР тизимли ислохот бўлиб, давлат хизматларини кўрсатиш каби давлат функцияларини ислоҳ қилиш билан амалга оширилганда, кадрлар салоҳиятини ошириш бўйича саъй-ҳаракатларни сезиларли даражада оширишни талаб қилади. Давлат хизматларини кўрсатувчи ташкилотлар билан ўтказилган бир қатор суҳбатлар шуни кўрсатдики, давлат хизматларини сифатли ва ўз вақтида тақдим этиш учун мавжуд имкониятлар етарли эмас. AS-IS ҳолатидаги функцияларнинг бажарилишини таъминлаш билан бир вақтда ислохотни амалга ошириш ўта сезиларли ўзгаришни талаб қилади; аммо автоматлаштириш ва рақамлаштириш соҳасидаги ютуқлар ўрта муддатли истиқболда муайян кадрларнинг ишсиз қолишига сабаб бўлади.

Масаланинг тавсифи: Кадрлар салоҳиятни сезиларли оширишдан олдин, БЖР эҳтиёжларини ҳамда бундай салоҳиятнинг аниқ талабларини аниқлаш ва шунга мос ресурсларни топиш керак бўлади.

Шуни таъкидлаш лозимки, ташкилотлар ўзларининг кадрларни бошқариш амалиётида кадрларни бошқариш бўйича тўлиқ циклга риоя қилмайдилар. Ташкилотларнинг мақсадларига эришиш учун зарур бўлган ваколатларни аниқлашга асосланган инсон ресурсларини бошқариш кенг қўлланиладиган халқаро тажрибадир. Бу ташкилотга ходимларни ишга қабул қилиш, малака-

11-расм Малакага асосланган кадрларни бошқариш даври



сини ошириш, лавозимини ошириш ва ишдан бўшатиш жараёнларини тажрибага бўлган эҳтиёжларига мувофиқ равишда ташкил этиш, шунингдек САҚда ўз мақсадларига эришишда бевосита ҳисса қўшадиган инсон ресурсларини бошқариш тизимини яратишга имкон беради.

Аксинча, кадрларни бошқариш тизимини керакли малакалар билан мувофиқлаштирмаслик бўш иш ўринларини керакли малака ва кўникмаларга эга бўлмаган ва шу сабабли ўзларидан кутилган вазифаларни бажара олмайдиган ҳамда муайян хизмат кўрсатиш мақсадида тузилган ташкилотларнинг фаолиятига халақит берадиган ходимлар билан тўлдирилишига олиб келиши мумкин.

Малакалар аниқланиб, ходимлар ишга олингандан сўнг, мураббийлик механизмининг ишлашини таъминлаш жуда зарур ҳисобланади. БЖР борасида эса ходимлар учун махсус ўқув режаси мавжуд бўлиши, унда маълум ходимларнинг эҳтиёжларидан келиб чиқиб, уларнинг билимларни ошириш тадбирлари режалаштирилади, маслаҳат механизми ўрнатилади.

Унинг сабаблари: Ташкилотлар учун кадрлар функциясига, асосан, кадрларни бошқариш вазифаси сифатида қаралади. Унга кўра, муассанинг ўз олдига қўйган мақсад ва вазифаларига эришиш учун кадрлар сиёсатини режалаштиришга эмас, балки кадрлар билан боғлиқ ҳужжатларни қайта ишлашга эътибор қаратилади (масалан, ишга қабул қилиш ишдан бўшатиш, меҳнат таътили ва бошқалар). Бу тизимли муаммо бўлиб, у ташкилотлар томонидан БЖРни амалга оширилиши сифатига таъсир қилади.

Кадрларни бошқариш бўйича тажрибанинг етишмаслиги кўпинча давлат идораларига потенциал ходимлар учун талабларни аниқлаш, тарқатиш ва мос кадрларни муваффақиятли жалб қилинишига тўсқинлик қилиши мумкин. Ушбу омилнинг етишмаслиги кейинчалик батафсил ва эҳтиёжларга асосланган кадрларни ривожлантириш режалари ва ўқув дастурларини ишлаб чиқишга тўсқинлик қилади.

Оқибатлари: БЖРни амалга ошириш жамоалардан илғор таҳлилий кўникмалар, керакли ресурсларни таҳлил қилиш ва моделлаштириш бўйича инструментал тажрибалар, юридик кўникмалар, АТ билан ишлаш амалиёти, кадрларни бошқариш ва бошқа шу каби кўп қиррали малакаларни талаб қилади.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.1.9.1.	Давлат хизматларини кўрсатиш функцияларини амалга оширишда тажрибаларга асосланган инсон капиталини бошқариш тизимига ўтиш	2 йил
R.1.9.3.	БЖР ҳамда айни вақтда AS-ISни давом эттириш учун зарур бўлган малака ва ресурсларни аниқлаш	2 йил
R.1.9.4.	Зарур кадрларни ёллаш учун инсон капиталини бошқариш тизимини киритиш	3 йил

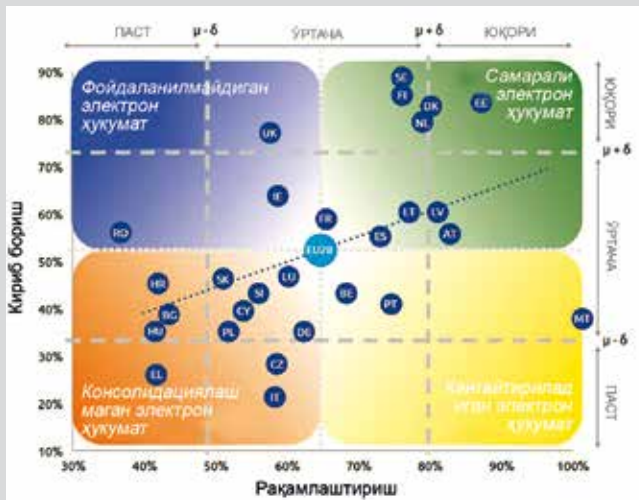
С.1.10	Максимал даражада самарадорликка эришиш учун БЖР электрон хизматларга эътибор қаратиши керак бўлади
Воситалар	

Масала: Дунё бўйича давлат хизматларини кўрсатишдаги замонавий ёндашувлар электрон хизматларга асосланади. Бу, айниқса, Ўзбекистон каби аҳоли сони кўп ва географик жиҳатдан турлича минтақаларни ўз ичига олган мамлакат учун долзарб ҳисобланади.

ЕВРОПА ИТТИФОҚИДАГИ ЭЛЕКТРОН ҲУКУМАТ МЕЗОНЛАРИ

Электрон ҳукумат самарадорлиги қуйидаги икки ишончли мезон асосида ўлчанади: қамров ва рақамлаштириш.

- **Қамров** электрон давлат хизматларининг интернет орқали тарқатилишини акс эттиради. Европанинг қамров даражаси 53% ни ташкил этади, бунда турли мамлакатлар ўзларининг турлича кўрсаткичларини намойиш этмоқда.
- **Рақамлаштириш** мезони давлат идоралари бэк-офис ва фронт-офисларининг рақамлаштириш даражасини билдиради. У тўртта юқори даражадаги электрон ҳукумат мезонларини ўз ичига олади. Европанинг рақамлаштириш даражаси 63% ни ташкил этади, бунда баъзи мамлакатлар қамров мезонига яқинроқ натижаларга эришмоқдалар.



2018 йилдан бошлаб олинган қамров ва рақамлаштириш мезонлари қуйидаги жадвалда келтирилган.

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/egovernment-benchmark-2018-digital-efforts-european-countries-are-visibly-paying>

Масаланинг тавсифи: Амалдаги натижалар (илгари тайёрланган ҳисоботлар, амалдаги қоидалар ва хизмат кўрсатувчилар билан яқинда ўтказилган суҳбатлар) асосида шуни айтиш мумкинки, аксарият хизматлар қоғоз-ҳужжатлар ва шахсан етказиб бериладиган хизматлар ҳисобланади ва улар ДХАнинг ФОДа ёки бошқа ташкилот томонидан кўрсатилади (700 дан ортиқ давлат хизматларидан 200 таси, яъни 25%).

Унинг сабаблари: Гарчи бу ҳозирги кунга қадар ҳал қилиниши мумкин бўлган ечим эканлиги аниқланган бўлса-да, амалдаги ечимлар давлат хизматларини кўрсатиш самарадорлигини сезиларли даражада ошириш ва маъмурий юкни камайтириш учун етарли эмас. Хизматни шахсан етказишнинг камчиликлари: навбатда турадиган кўплаб кишиларнинг муаммоларини ҳал қилиш учун янги ходимларни жалб қилиш имкони бўлса-да, бу катта маблағ талаб этади. Аммо жорий маъмурий харажатлар доирасида қоғоз ҳужжатлар асосида маълумот алмашиш тезлигини оширишнинг имкони йўқ.

Оқибатлари: Ҳар қандай самарадорлик салоҳиятига эга бўлган ягона амалий ўрта муддатли ечим – рақамли тизимга ўтиш. Бу ҳукуматнинг барча янги маълумотларини қисқа муддатда рақамлаштириш (сканерлаш – бу аста-секин рақамли асл нусхалар билан алмаштирилиши мумкин бўлган паст технологияли усул) ва ҳукуматнинг эски маълумотларини ўрта муддатли рақамлаштиришни (бу ҳолда сканерлаш, эҳтимол, энг тежамкор усулдир, чунки бошқа мураккаб усуллар кетган харажатларни оқламайди) кўзда тутаяди. Рақамли тизимга ўтиш бир неча йил давомида иккита тизимнинг (қоғозли ва рақамли) бир вақтнинг ўзида ишлашини талаб қилади, бу эса янги АТ тизимларини улар ягона амалий тизимга айлангунга қадар синаб кўриш имконини беради.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.1.10.1.	Давлат хизматлари БЖР стратегияси доирасида улар рақамлаштирилиши шарт	1 йил
R.1.10.2.	Ҳукуматнинг янги маълумотларини фақат рақамли форматга ўтказиш тизимига ўтиш	2 йил
R.1.10.3.	Давлатнинг эскирган маълумотларини рақамлаштиришни якунига етказиш	5 йил
R.1.10.4.	Барча давлат хизматларини рақамли форматга ўтказиш	7 йил

4.2. ДАВЛАТ ХИЗМАТЛАРИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ВА КЎРСАТИШГА ОИД ХУЛОСАЛАР

Ушбу кичик бўлимда БЖР дастурларига бевосита ёки билвосита таъсир кўрсатадиган давлат хизматларини умумий ташкил этиш ва тақдим этиш тўғрисида хулосалар келтирилади. Хусусиятига кўра, ушбу масалалар БЖР билан бевосита боғлиқ эмас ва узоқ муддатли ёндашув, кўпроқ вақт ва молиявий ресурсларни талаб қилиши мумкин.

С.2.1	Стратегик ва горизонтал қонунлар базаси йўқ
Умумий	

Масала: Ўзбекистонда электрон ҳукумат сиёсати ва давлат хизматларини кўрсатиш соҳасида ишлаб чиқиладиган дастурий ҳужжатлар ва қонунчилик мажмуи мавжуд эмас.

Масаланинг тавсифи: ИХТТ ва Европа Иттифоқи амалиётига кўра бундай сиёсат тармоқ стратегиялари ва кейинги ҳаракатлар режалари каби дастурий ҳужжатлар ёрдамида режалаштирилади. Кейинги иерархия бўйича сиёсат қонунчилик ва меъёрий ҳужжатларга ўтказилади: кўпинча тартиб-қоидалар ишлаб чиқиш соҳасини умумий тартибга солишни ўз ичига олган горизонтал ҳуқуқий ҳужжатлар (масалан, қонун) амал қилади. Иккиламчи қонунчилик (масалан, қонуности ҳужжатлари) ҳужжатлари эса горизонтал ҳуқуқий ҳужжат ва тегишли дастурий ҳужжатлар асосида ишлаб чиқилади.

Унинг сабаблари: Гарчи бу ҳисобот ҳуқуқий таҳлил бўлмаса-да, таҳлиллар кўрсатишича анъанавий сиёсий-ҳуқуқий боғлиқлик йўқлиги аниқланди. Ўзбекистонда давлат хизматларини бошқариш масаласида ҳозирги кунда электрон ҳукумат ва давлат хизматлари сиёсати соҳасидаги қонунчилик йўналишлари, мақсадлари, вазифаларини таъминлайдиган ягона тармоқ стратегияси мавжуд эмас. Шунингдек, давлат хизматларини тартибга солувчи горизонтал ҳуқуқий ҳужжат ҳам йўқ. Шундай қилиб, давлат хизматларини кўрсатиш ҳукумат томонидан қабул қилинган алоҳида қонун ҳужжатлари билан тартибга солинади. Ягона умумий қонун мавжуд эмас.

А оқибатлари: Бу дастур дастурий ҳужжатлар билан эмас, балки ҳуқуқий ҳужжатлар билан режалаштирилган бўлиб, бу стратегик йўналиш ва умумий мақсад ва вазифаларни йўқотилишига олиб келиши мумкин. Ҳуқуқий ва меъёрий ҳужжатлар ҳукумат, парламентда ишлаб чиқилса ва президентга турли идоралар ва вазирликлар томонидан тарғиб қилинса, бу жуда катта хавф туғдиради.

Б оқибатлари: Ягона умумий қонун ёки қонун ёки қонунлар мажмуисиз бирор дастурни амалга ошириш турли муаллифларнинг турли талқинлари туфайли изчил бўла олмасликка мойил бўлади. Стратегик асос ва тегишли горизонтал қонунчилик базаси бўлмаган тақдирда, амалга ошириш қоидалари стратегик йўналишни сақлаши ва уни амалга ошириш қоидаларини бир хил қамраб олиши ва шу билан сиёсатни бошқаришда етишмаётган икки асосий ҳужжатни (стратегия ва қонун) ўрнини босиши керак.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.2.1.1.	Ўрта ва узоқ муддатли истиқболда миллий даражадаги сиёсат йўналишлари ва мақсадлари, вазифалари ва асосий ҳаракатларини қамраб олувчи давлат хизматлари дастури бўйича стратегик ҳужжатни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш	1 йил
R.2.1.2.	Давлат хизматларини кўрсатишни тартибга солувчи горизонтал ҳуқуқий ҳужжатни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш.	2 йил

С.2.2
Тузилмалар
ДХАнинг услубий етакчи сифатидаги роли кучайтирилиши зарур

Масала: Услубий етакчи аниқ белгиланиши ва тан олинishi зарур; хизмат кўрсатувчи ташкилотлар устидан унинг мувофиқлаштирувчи роли кучайтирилиши керак.

Масаланинг тавсифи: Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 12 декабрдаги ПФ-5278-сонли “Аҳолига давлат хизматлари кўрсатишнинг миллий тизимини тубдан ислоҳ қилиш чора-тадбирлари тўғрисида” ги Фармониغا биноан, соҳада жисмоний ва юридик шахсларга давлат хизматлари кўрсатиш соҳасида ягона давлат сиёсатини амалга ошириш Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлигига юклатилган. Шундай қилиб, ДХА икки хил вазифани бажаради. Хусусан, у давлат хизматларини кўрсатиш бўйича сиёсат координатори сифатида, бу соҳада услубий етакчи ролини ҳам ўз ичига олади; (а) мамлакатдаги давлат хизматларининг бир қисмини кўрсатадиган ФО ташкилоти ва (б) танланган хизматлар учун БО ташкилотининг услубий мувофиқлаштирувчиси (масалан, ФХДЁ) бўлган хизмат кўрсатувчи орган.

ДХАнинг сиёсатни мувофиқлаштириш роли, биринчи навбатда, танланган давлат хизматлари бўйича ҳукуматнинг сиёсий таклифлари бўйича фикр ва мулоҳазаларни тақдим этиш орқали амалга оширилади. Бироқ, ушбу хулосаларнинг ҳолати тавсиявий характерга эга. ДХА, шунингдек, сиёсат соҳасини мувофиқлаштириш ва бошқариш учун услубий воситалар билан етарли даража-

12-расм Тартиб-қоидаларни ишлаб чиқишни бошқаришда дастурий ҳужжатлар, ҳуқуқий ҳужжатлар ва институционал даражадаги ҳужжатлар иерархияси



да таъминланмаган, масалан, унда идоралараро мувофиқлаштириш таъминланадиган ягона йўриқномалар ва методологиялар йўқ.

Унинг сабаблари: Мамлакатдаги давлат бошқаруви тизими ИХТТга аъзо мамлакатлар ва Европа Иттифоқига аъзо давлатларда тан олинган ва амал қилинадиган қатъий принципга мувофиқ ташкил этилмаган. Унга кўра, вазирлик маълум соҳадаги сиёсатнинг тартиб-қоидаларини аниқлаш учун масъул бўлса, унга бўйсунувчи ташкилотлар (агентликлар) уни амалга ошириш ва тегишли сиёсат соҳасидаги назорат функцияларини бажаради, шунинг учун бирон бир ижро этувчи агентлик вазирлик тизимининг иерархик доирасидан ташқарида бўлмайди.

Ўзбекистонда давлат хизматлари сиёсати соҳасида ДХА ташкилот сифатида Адлия вазирлигига бўйсунди; аммо, кўплаб давлат хизматлари етказиб берувчилари тўғридан-тўғри ҳукуматга ҳисобот беришади ва шу билан ДХАга қараганда юқори институционал иерархияга эга. Ижро иерархиясининг тузилишига тизимли ёндашув эмас, балки индивидуал қарорлар таъсир қилади.

Оқибати: ДХА, идоралараро ваколатларга эга бўлган ташкилот сифатида, хизмат кўрсатувчилар ваколатидан фойдаланиш имкониятидан маҳрум. Бу, айниқса, давлат хизматлари учун умумий стратегик ва қонунчилик базаси бўлмаган тақдирда жуда муҳимдир.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.2.2.1.	ДХАга давлат хизматлари сиёсатини аниқлашда муайян ваколат юклаш	1 йил
R.2.2.2.	Давлат хизматлари учун стратегия ва горизонтал қонун ҳужжатини жорий қилиш	2 йил
R.2.2.3.	ДХАни ягона ФО сифатида давлат хизматларини кўрсатиш ташкилотига айлантириш имконини кўриб чиқиш	2 йил

С.2.3	ДХАни давлат хизматларини кўрсатиш учун ФО сифатида белгилаш
Тузилмалар	

Масала: Бошқа давлат хизматлари учун фронт-офис функцияларига эътиборни кўпроқ қаратиш ҳисобига ДХА давлат хизматларини кўрсатувчи фронт-офис сифатида кучайтирилиши мумкин. Ҳозирги вақтда баъзи бир хизмат кўрсатувчи провайдерлар учун фронт-офис ва бэк-офис функциялари ўзаро тўлиқ ажратилмагандек туюлади, бу эса тизимда шаффофлик бўлмаслик хавфини келтириб чиқаради.

Масаланинг тавсифи: Хизмат кўрсатишда ФО ва БО ни ажратиш хизмат кўрсатиш шаффофлиги ва хизмат кўрсатиш сифати учун жуда муҳимдир; шунингдек, “Ягона ойна” принципи бўйича хизматлар кўрсатиш бўйича давлат хизматлари кенгайтирилган тақдирда, “уй ичидаги” ходимлар томонидан юқори сифатли хизмат кўрсатилишини таъминлаш учун ФО-БО бўлинишини олдиндан амалга ошириш керак. .

2018 йилда ташкил этилганидан буён ДХА ва унинг давлат хизматлари марказлари таклиф этилаётган хизматлар сонини 37 тадан 157 та¹, гача оширди, аммо бу ҳали ҳам мамлакатдаги умумий давлат хизматларининг (722) тахминан 22 фоизини ташкил этади. Шу кунга қадар мамлакатда ФО тузилмалари вазифасини

¹ <https://president.uz/ru/lists/view/4352>

базарувчи кўп сонли (145) давлат хизматлари марказлари қурилди ва ишга туширилди, шу сабабли ФО тузилмалари фаолиятини яхшилаш учун муҳим инфра-тузилма сармоялари киритилди, бироқ ФОни алоҳида ташкилотга бирлаштириш ҳалигача тўлиқ амалга оширилгани йўқ.

Марказлашган ташкилот – давлат хизматлари маркази орқали ФО ёрдамида тақдим этилиши мумкин бўлмаган давлат хизматини тасаввур қилиш қийин, албатта. Бироқ бунинг учун идоралараро келишувлар, хизмат кўрсатишнинг белгиланган стандартлари, ўзаро ҳамкорлик протоколлари ва бошқалар керак бўлиб, уларга кўпинча сиёсий даражада эришиш керак бўлади.

Хизмат кўрсатувчилар билан ўтказилган суҳбатлардаги кузатувларга асосланган ҳолда, янада муҳим аҳамиятга эга эканлигини кўришимиз мумкин. Агар ФО ДХА тизимига ўтказилмаган бўлса, у ҳолда ФО ва БО ҳар доим ҳам алоҳида бўлмаслиги, БО мутахассислари миждозларга қарор қабул қилиш босқичидагина маслаҳат беришлари, бу эса, ҳам ошкоралик, ҳам коррупция хавфини яратишини таъкидлаш жоиз.

Шу билан бирга, ДХА алоҳида хизматларни кўрсатиш учун БО функцияларини назарда тутати. Бунга мисол қилиб, ФХДЁ ва юридик шахсларни рўйхатдан ўтказиш бўйича хизматларни кўрсатиш мумкин Шундай қилиб, ДХА ўз эътиборини тўлиқ ФОга қаратмайди.

Унинг сабаблари: Хизмат кўрсатувчилар ФО функциясини давлат хизматларини тақдим этиш учун муҳим восита/ричаг сифатида тушунадилар. Бундан ташқари, ташкилотлар ўртасида ҳамкорлик қилиш учун аниқ протоколларни келишиб олиш одатда мураккаб, чунки бунда ресурслар бўлиниши ва жараённи ташкил қилиш каби тартиблар бўйича музокаралар олиб бориш лозим.

А оқибатлари: Давлат хизматлари асосан онлайн тарзда етказиб берилмайдиган муҳитда кўп тармоқли ФО ташкилоти ресурсларни самарасиз тақсимлаш, давлат хизматларини кўрсатиш сифатининг номувофиқлиги ва ҳаттоки хизмат сўровларига бўлган талабларнинг турлича бўлишига олиб келади.

Б оқибатлари: ФО функциясини БО функциясидан ажратмайдиган ташкилотлар учун ошкораликка хавф юқори бўлиб қолмоқда. Айниқса, ушбу иккала функция бир-бирига яқин ёки ҳатто бир идора томонидан амалга оширилса, буни яққол кузатиш мумкин.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.2.3.1.	Барча давлат хизматлари бўйича ФО функцияларини ДХАга босқичма-босқич ўтказиш режаси тўғрисида қарор қабул қилиш ва уни давлат хизматларини кўрсатишнинг умумий стратегиясига мувофиқлаштириш.	1 йил
R.2.3.2.	Барча ФО функцияларини ДХАга ўтказиш	3 йил
R.2.3.3.	Давлат хизматларини кўрсатиш бўйича БО функцияларини ДХАдан Адлия вазирлигига ўтказиш тўғрисида қарор қабул қилиш, бунда ДХА эътиборини фақат ФОНинг хизмат кўрсатиш функциясига қаратиш.	1 йил
R.2.3.4.	ДХАнинг хизмат кўрсатиш бўйича барча БО функцияларини Адлия вазирлигига топшириш	3 йил

С.2.4	Хизмат кўрсатиш учун сифатни бошқариш функцияси мавжуд эмас
Тузилмалар/воситалар	

Масала: : Кўп ташкилотларда сифат менежменти функция сифатида амал қилмайди. Бу омил муҳим ислоҳотлар ва мижозларга йўналтирилган функция ва вазифаларни бажаришда, айниқса, аҳамиятлидир. Ташкилот даражасида марказлаштирилган сифат менежменти функцияси БЖРни муваффақиятли амалга ошириш учун жуда муҳим саналади.

13-расм Давлат хизматлари учун сифатни бошқариш жараёни

Малакани аниқлаш	Режалаштириш	Етказиб бериш/кўрсатиш
<ul style="list-style-type: none"> Хизмат сифатини аниқлаш Стандарт ва талабларни аниқлаш САКни ўрнатиш 	<ul style="list-style-type: none"> Режани ҳужжатлаштириш Мониторинг механизмларини ишлаб чиқиш Ресурсларни белгилаш Сифат бошқаруви бўйича мутахассисни тайинлаш 	<ul style="list-style-type: none"> Сифатни таъминлашни дастлабки ва жорий баҳолаш Хизмат сифати ҳақида маълумот тўплаш Фикр-мулоҳазаларни таҳлил қилиш Риск масалаларини аниқлаш Юмшатиш чораларини ишлаб чиқиш Такмиллашувларни таклиф қилиш

Масаланинг тавсифи: Суҳбатлардан қилинган хулосаларга кўра, хизматларни ташкил этиш сифатини бошқариш ва хизматларини кўрсатиш учун тўлиқ цикл мавжуд эмас. Бу давр стандартлар ва САК, сифатни баҳолаш жараёнлари ва восталарини аниқлаш, хизматлар сифатини мунтазам равишда кузатиб бориш, хизматларни кўрсатиш бўйича такомиллашувларни баҳолаш ва амалга ошириш каби босқичларни ўз ичига олади.

Мижозларнинг мурожаатлари, кўп ҳолларда, фикр-мулоҳазаларни ўрганишдаги сифатли асосий манба ҳисобланади. Бироқ, бу сифатни бошқаришнинг биргина ва тор жиҳати холос. Агар тегишли маълумотлар мунтазам тўпланиб, таҳлил қилинадиган бўлса, ўзаро биргаликда қўлланиладиган мунтазам ички баҳолаш, мижозларнинг фикр-мулоҳазалари, сирли мижозларнинг кузатувлари, қиёсий таҳлиллар (илғор халқаро амалиёт ёки бошқа давлатлардаги хизматлар билан таққослаш) хизматлар сифати ҳақида анча кенг ва мазмунли маълумотларни бериши мумкин.

Сифат менежменти бўйича услубий назорат функцияси ДХА ваколатининг ажралмас қисми бўлиши керак.

Унинг сабаблари: Фақатгина сўнгги йилларда мамлакат давлат хизматларини кўрсатишда мижозларга йўналтирилган ёндашувга ўтишни бошлади. Демак, сифатни бошқариш концепцияси етарли тажрибаларга эга бўлмаган ташкилотлар учун янги эканлигидан далолат беради.

Оқибатлари: Сифат менежменти функцияси рисоладагидек йўлга қўйилмаган бўлса (бу хизмат кўрсатувчи учун ички бошқарувда ҳам, функционал тузилмада ҳам асосий функция бўлмаса), сифатни бошқариш тизими мунтазам характерга эга бўлмайди. Сифат менежменти тизимини ташкил этувчи элементлар “пастдан юқорига” ёндашуви ёрдамида ташкил қилинади (масалан, белгиланган назорат ва тавсияларни амалга ошириш, хизматларни етказиб бериш муддатини бошқариш бўйича жамланма натижалар).

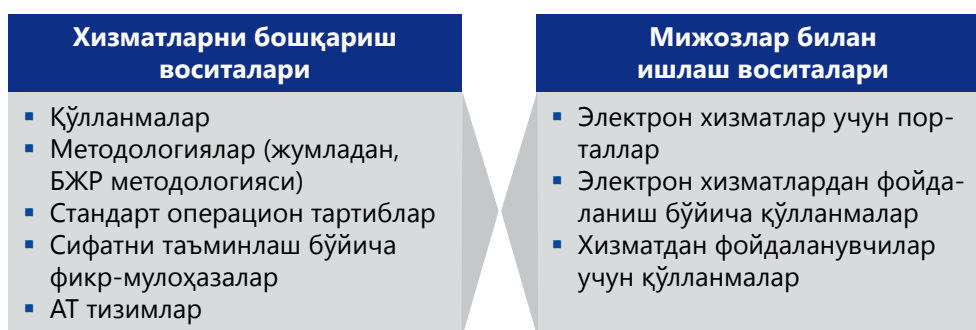
Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.2.4.1.	ДХАни давлат хизматларини кўрсатиш бўйича сиёсат етакчиси эканлигини тасдиқлаш.	1 йил
R.2.4.2.	Сифат менежменти функциясини ДХА асосий функцияси сифатида (алоҳида бўлим даражасида) ва барча ФО ва БО операциялари учун малакага эга, сифат менежменти жараёнининг барча элементларини қамраб оладиган тегишли кадрлар билан таъминлаш.	2 йил

C.2.5	Хизмат кўрсатиш учун асосий воситалар такомиллаштирилиши зарур
Воситалар	

Масала: Кўп ҳолларда қўлланмалар, кўрсатмалар, стандарт операцион тартиблар каби хизмат кўрсатиш учун керак бўладиган умумий воситалар мавжуд эмас. Бунинг ўрнига, хизматлар фақат қонунчилик воситалари билан тартибга солинади ва амалга оширилади.

14-расм Давлат хизматларини кўрсатиш воситалари



Масаланинг тавсифи: Муайян давлат хизматини кўрсатиш ҳукумат қарори билан тартибга солинади, шунинг учун ҳукумат даражасида аниқ давлат хизматини кўрсатиш бўйича мажбурий қоидалар қабул қилинади. Европа Иттифоқи ва ИХТТга аъзо мамлакатларнинг илғор тажрибаларига мувофиқ, қўлланмалар, кўрсатмалар, услубиятлар, стандарт операцион тартиблар, иш жараёнлари хизмат кўрсатувчи ташкилотларга ҳуқуқий ҳужжатларни амалий қўлланмаларга ўтказишда хизмат кўрсатувчи ёрдамчи ҳужжатлар ҳисобланади. Ҳукумат томонидан чиқарилган қарорлар фақат мижоз учун мажбурий бўлган тартиб-қоидаларни қамраб олади ва бунда стандарт операцион тартиблар, иш жараёнлари, қўлланмалар, методология ва кўрсатмалар ёрдамида хусусий хизматларни кўрсатиш даражасида бошқа хизматларни ички ташкил этишни ташкилотнинг ўзига қолдиради.

Унинг сабаблари: Ўзбекистонда хизматларни кўрсатиш, одатда, қонун ҳужжатлари билан тартибга солинади. Хизмат кўрсатишнинг ажралмас қисми бўлиши керак бўлган хизматларни кўрсатувчи ташкилотларнинг ички ҳужжатлари бўлган йўриқномалар, қўлланмалар, методикалар, стандарт операцион тартиблар эса тўлиқ эмас ёки умуман йўқ.

А оқибатлари: Хизматни етказиб бериш жараёни мунтазам янгиланишлар орқали амалга ошириладиган ўзгаришларга нисбатан мослашувчан эмас. Такомиллашувлар, шунингдек мижозга боғлиқ бўлмаган ички ташкилий ўзгаришлар ҳукумат даражасида қарор қабул қилишни талаб қилади.

Б оқибатлари: Давлат хизматларини кўрсатиш билан шуғулланувчи ходимлар маълум бир давлат хизматининг аниқ бир босқичида қандай қилиб аниқ

кўрсатилиши кераклиги тўғрисида ягона маълумот манбаига эга эмаслар (масалан, ташкилотнинг қайси таркибий бўлинмаси нима қилиши, муайян вазифани бажариш учун қандай муддатлар ўрнатилгани). Ишга янги қабул қилинган ходимлар эса ишга мослашиши анча қийин кечади, чунки улар учун стандарт операция тартиблар бўйича бирор қўлланма ёки шунга ўхшаш бошқа маълумот манбаи йўқ.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.2.5.1.	Хизматларни кўрсатишда ҳуқуқий ҳужжатлар ва ички ҳужжатлар учун чеклов элементларини ишлаб чиқиш (айниқса, Стандарт операция тартиблар)	1 йил
R.2.5.2.	Хизмат кўрсатувчилар учун минимал Стандарт операция тартиблар тўпламини аниқлаш (масалан, ФО функцияларини кўрсатиш, ФО ва БОнинг ўзаро ишлаши, БО функцияларини таъминлаш ва қарор қабул қилиш, сифат менежментини таъминлаш)	2 йил
R.2.5.3.	Ҳар бир зарурий даража учун Стандарт операция тартиблар каби ҳужжатларнинг ишлаб чиқилишини таъминлаш ва ушбу ҳужжатларни барча ФО ва БО ходимларига тарқатиш, шунингдек улар учун тренинглар ташкил қилиш	3 йил

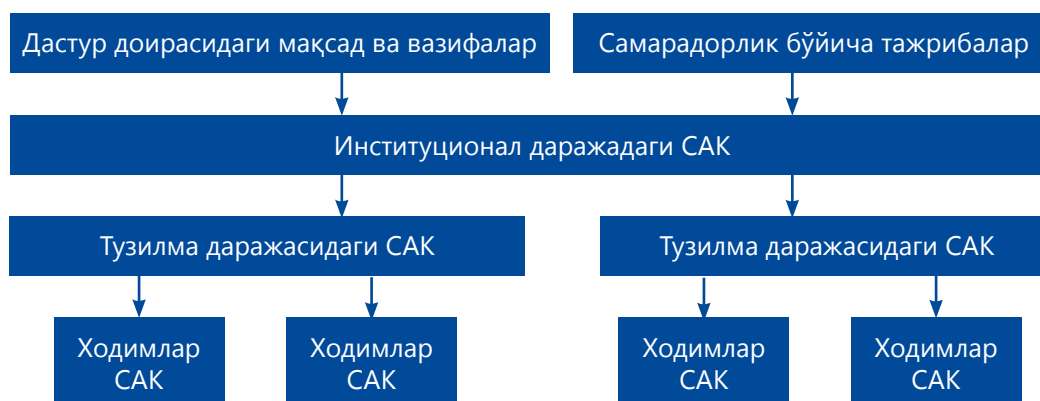
С.2.6	Самарадорликнинг асосий кўрсаткичлари етишмайди
Воситалар	

Масала: Ўзбекистонда давлат хизматларини кўрсатувчи жуда оз сонли ташкилотларгина ўз фаолиятида самарадорликнинг асосий кўрсаткичларидан (САК - KPI) фойдаланади холос. Самарадорликнинг асосий кўрсаткичларининг операция турларини жорий қилиш маълумотлар асосида бошқариш ҳамда хизмат кўрсатувчиларнинг хизмат кўрсатиш сифати ва умумий иш унумдорлигини такомиллаштиришга имкон беради.

Масаланинг тавсифи: Бўлимлар ва ходимлар учун тегишли кўрсатмалар, холис баҳолаш ва етарлича рағбат керак бўлади. Айтиқса, давлат хизматлари каби мураккаб тизимларда бу омил жуда муҳимдир. САКлар аниқ мақсадлар кўринишида кўрсатмалар беради ва иш самарадорлигига асосланган натижаларни баҳолашга имкон беради. Тренинг ва лавозим пиллапояларидан кўтарилиш имкониятлари пайдо бўлиши фиксирланган иш ҳақи ўрнатилган тизимга нисбатан устунлик беради. Аниқ белгиланган чегаралар ходимларнинг мурожаатларини кўриб чиқишда менежерлар ҳисобдорлигини оширади.

Унинг сабаблари: Аммо ҳозирги кузатувлар шуни кўрсатадики, Ўзбекистондаги хизмат кўрсатувчиларнинг аксарияти САКсиз ишлайди. Бир нечта ташкилотларгина ҳозирда САКдан фойдаланаётганликларини ёки ходимларни мақсадли бошқариш, баҳолаш учун САКларни ишлаб чиқиш жараёнида эканликларини тасдиқладилар, холос.

15-расм САК мажмуи²



Унинг сабаблари: Аммо ҳозирги кузатувлар шуни кўрсатадики, Ўзбекистондаги хизмат кўрсатувчиларнинг аксарияти САКсиз ишлайди. Бир нечта муассасаларгина ҳозирда САКдан фойдаланаётганликларини ёки кейинчалик хизмат кўрсатишни яхшилашга ҳисса қўшадиган ходимларни мақсадли бошқариш, баҳолаш учун САКларни ишлаб чиқариш жараёнида эканликларини тасдиқладилар холос.

ХИЗМАТ КЎРСАТУВЧИЛАР САКГА МИСОЛ: ЛАТВИЯ ДАВЛАТ БАНДЛИК АГЕНТЛИГИ

Давлат бандлик агентлигининг 2021-2023 йилларга мўлжалланган стратегиясида институционал даражадаги САК қуйидагича белгиланган:

- Ишсиз мақомини олган кундан бошлаб 6 ой ичида ишга кирган ёки бандлик бўйича фаол чоратadbирларида қатнашган ишсизлар ва иш изловчиларнинг улуши (%)
- Ногиронларни меҳнат бозорига жалб қилишни кучайтириш (йиллик ўсиш 1-2%)
- Мижозларга хизмат кўрсатиш билан шуғулланадиган ҳар бир агентлик ходимига тўғри келадиган мижозлар сони
- Агентлик ходимларининг қўнимсизлик даражаси пасайиши

<https://www.nva.gov.lv/lv/strategija>

А оқибатлари: САК фақат стандартларни аниқлаш, хизмат кўрсатишни мониторинг қилиш ва бошқаришдагина эмас, агар шаффофлиги таъминланган бўлса, у ишнинг энг муҳим томонларини кўрсатиб, ташкилот раҳбарияти ва ходимлари ўртасида алоқа воситаси бўлиб хизмат қилиши мумкин. Бошқариш ва алоқа функциялари бир хил даражада муҳимдир, чунки улар иш самарадорлигини оширишга ёрдам беради ва натижада маъмурий юкни камайтиради.

Б оқибатлари: САК фақат хизматни тақдим этишнинг барча муҳим жиҳатлари (тезлик, аниқлик, нарх, қониқиш, шаффофлик, махфийлик ва бошқалар) ҳисобга олинган ҳолда пухта ўйланган тизим сифатида амалга оширилган тақдирдагина самарали бўлади. Шу билан бирга, САК хизмат кўрсатишнинг барча даражаларида, шу жумладан, хизмат кўрсатувчилар, уларнинг тузилмалари/бўлимлари, шунингдек, алоҳида ходимлар даражасида ишлаб чиқилиши керак.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.2.6.1.	Давлат хизматларини кўрсатиш стратегиясида аниқ мақсадлар ва вазифалардан фойдаланиб САК тизимини тақдим этиш	1 йил
----------	---	-------

² ИХТТнинг давлат сиёсати мезонлари бўлимига қаранг <https://www.oecd.org/governance/digital-government/38134037.pdf>

R.2.6.2.	Умумий САК ҳамда ФО ва БО функциялари учун алоҳида САКларни ўз ичига олувчи САК тизимини ишлаб чиқиш	2 йил
R.2.6.3.	Давлат хизматларини мунтазам мониторинг қилиш ва бошқариш ва кадрларни баҳолашда САКни амалиётга жорий қилиш	3 йил

C.2.7	Мижозлар орасида хабардорлик ва салоҳиятнинг етишмаслиги
Воситалар	

Масала: Ўзбекистондаги давлат хизматларининг потенциал мижозлари кўпинча давлат хизматларига қўйиладиган талабларни билмайди ва Интернетда мавжуд бўлган хизматлардан фойдалана олмайдилар. Хизматлар ҳақидаги маълумотларга (жараёнлар, талаблар, тўловлар, муддатлар ва бошқалар) урғу қаратиш орқали хизматларнинг шаффофлик даражасини ошириш лозим.

Масаланинг тавсифи: Давлат хизматлари марказларига ташрифлар шуни кўрсатдики, ФО биноларида хизматлар ҳақидаги маълумотлар, масалан, керакли ҳужжатлар рўйхати, тарифлар ва муддатлар тўғрисидаги маълумотлар, хизматлар кўрсатишнинг умумий жараёни тўғрисидаги маълумотлар жуда кам берилган. Объектга қилинган ташриф ва суҳбатлардан хулоса қилиш мумкинки, мижоз ФО билан гаплашиб, шундан кейингина хизматга қўйиладиган талаблар тўғрисида маълумот олган ҳолатлар ҳайратланарли ҳолат эмас.

Унинг сабаблари: Шаффофлик, самарадорлик ва мижозлар эҳтиёжини қондириш учун барча керакли маълумотлар потенциал мижозлар учун барча мумкин бўлган каналлар орқали тақдим этилиши зарур. АТнинг аҳоли орасида етарлича кириб бормаганлиги, АТ ва электр тармоғининг рисоладагидек бўлмаганлиги туфайли ахборотни фақат онлайн тарқатишга ўтишнинг имкони йўқ; шунинг учун хизматлар ҳақидаги барча маълумотлар хизмат кўрсатиш марказларида кўрсатилган бўлиши ва фойдаланувчи тушунадиган тилда тақдим этилиши керак (қонун ҳужжатларида кўрсатилган бандлардан фарқли ўлароқ).

Шу билан бирга, агар ўрта муддатли истиқболда электрон хизматларга эътибор республика раҳбарияти томонидан қабул қилинадиган бўлса, қуйидаги асосий йўналишларни ўз ичига олган АКТ чора-тадбирларини амалга ошириш керак бўлади: аҳоли ўртасида АКТдан фойдаланиш кўникмаларини ошириш, бутун мамлакат бўйлаб АКТ хизматларини таъминлаш, (тармоқларни ривожлантириш ва Интернетга уланишнинг оммабоп жойларини ташкил қилиш) ва электр таъминотидаги узилишларга барҳам бериш.

Оқибатлари: Айниқса қишлоқ жойларида Интернетдан фойдаланишнинг нисбатан паст кўрсаткичга эгаллигини ҳисобга олган ҳолда, ДХМларида аҳолига давлат хизматлари тўғрисида маълумотни тарқатиш хизматлар ҳақидаги хабардорлик даражасини оширади. Аммо электрон хизматлар узоқ муддатли стратегия сифатида таклиф қилинади.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.2.7.1.	Онлайн ва хизмат кўрсатиш марказларида фойдаланувчиларга қулай тилда барча хизматларга қўйиладиган талабларнинг тўлиқ шаффофлигини таъминлаш.	1 йил
R.2.7.2.	Потенциал мижозларни АКТдан фойдаланишга ўргатиш орқали электрон хизматлардан фойдаланишни тарғиб қилиш.	2 йил

R.2.7.3.	Бутун мамлакат бўйлаб жамоат жойларида Интернетга уланиш тармоғини ривожлантириш.	3 йил
R.2.7.4.	Давлат хизматининг алоқа стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалда қўллаш	1 йил

С.2.8	Камчиликка эга бўлган инфратузилма: АКТ ва электр таъминоти
Восита	

Масала: Электр таъминотидаги узилишлар оқибатида АКТ тармоқларидан фойдаланиш ва АКТ саводхонлигининг нисбатан паст даражада эканлиги электрон хизматларга ўтишдаги асосий ғов бўлмоқда.

Муаммонинг тавсифи: Бугунги кунда Ўзбекистонда электр энергияси таъминотида узилишлар бўлиб туриши одатий ҳолга айланган. Бу омил ҳар қандай электрон хизматларнинг ишончлилигини пасайтиради ва шунинг учун уларни ривожлантиришга бўлган рағбатни пасайтиради. Шунинг учун, мамлакатнинг барча аҳолиси учун сифатли АКТ хизматларидан фойдаланишини таъминлаш учун АКТ инфратузилмасини ривожлантириш керак.

Унинг сабаблари: Муаллиф электр таъминотидаги узилишларининг сабабларини тўлиқ билмайди ва бу муаммони қўйилган вазифа доирасида ҳал этиб бўлмайди. Бироқ мавжуд вазият электрон хизматларнинг ривожланишига жиддий тўсиқ бўлиши аниқ.

Худди шундай, АКТ тармоқлари ҳозирги ҳолатининг сабаблари аниқ эмас, аммо узоқ муддатда онлайн хизмат кўрсатишга ўтиш учун улардаги мавжуд муаммоларни ҳам ҳал қилиш керак.

Оқибатлари: Ишончли ва оммабоп юқори сифатли АКТ тармоқлари ва электр тармоқлари электрон хизматларга ўтишга катта ёрдам бериши мумкин, бу Ўзбекистонда давлат хизматларини рақамлаштиришнинг иккиламчи омилига айланади. Қоғоз ҳужжатларга асосланган шахсий хизматлардан онлайн платформаларга ўтиш давлат хизматлари самарадорлиги ва умуман бошқарув соҳасида сезиларли ютуқларни таъминлаши мумкин.

Тавсиялар ва амалга ошириш муддатлари:

R.2.8.1.	Расмий таълим ва узлуксиз ўқитиш тизими орқали аҳолининг АКТ бўйича кўникмаларини ошириш.	1 йил
R.2.8.2.	АКТ инфратузилмасини ривожлантириш (кириб бориш ва оммабоплик)	3 йил
R.2.8.3.	Электр таъминотининг ишончлилиги ва барқарорлигини ошириш	5 йил

БЖР натижалари, давлат хизматларини ташкил этиш ва кўрсатишга оид хулосаларга яқун ясаган ҳолда, ходимларнинг билим даражасини ошириш, ёрдамчи воситаларини ишлаб чиқиш ва ихтисослашган тузилмаларни яратиш орқали ҳар иккала соҳада ҳам сезиларли ишлар қилиниши зарурлигини таъкидлаймиз. БЖРдан фойдаланиш тизимли йўлга қўйилмаган ва асосан хизмат кўрсатувчиларни услубий қўллаб-қувватлаш воситаси бўлган БЖР қўлланмасини ишлаб чиқишни, шунингдек, ходимлар ва тузилмаларнинг БЖР билан ишлаш ва хизматларни такомиллаштириш ваколатларини кучайтиришни талаб қилади. Давлат хизматларини кўрсатишнинг умумий механизми йўналтирилган сиёсат ва қонунчилик базаси, шунингдек сифатни бошқариш бўйича яхлит функцияни ва сиёсат даражасидаги мақсадлар ва институционал натижаларни кўрсатадиган асосий кўрсаткичларни жорий этиш орқали такомилштирилади.

ИЛОВА

1-ИЛОВА: ЎЗИНИ ЎЗИ БАҲОЛАШ СЎРОВНОМАСИ САВОЛЛАРИ

МУАССАСАЛАРНИНГ САЛОҲИЯТИНИ МУСТАҚИЛ БАҲОЛАШ (ДАВЛАТ ХИЗМАТЛАРИ РЕИНЖИНИРИНГИ БЎЙИЧА)

Ушбу сўровнома Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги ва БМТТД Ўзбекистондаги ваколатхонасининг Европа Иттифоқи томонидан молиялаштирилаётган “Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва бошқарув даражасини ошириш” қўшма лойиҳаси доирасида ўтказилди.

Сўровнома Ўзбекистондаги давлат хизматларини кўрсатишда иштирок этувчи жами 80 га яқин ташкилотлар тўғрисида маълумот тўплашга қаратилган.

Сўровномада асосан бизнес жараёнлар реинжиниринги (БЖР) жиҳатлари, хусусан, мавжуд салоҳият ва институционал даражада такомиллаштириш учун сезиларли камчиликларни аниқлашга алоҳида эътибор қаратилган. Бу давлат хизматлари учун БЖРда иштирок этаётган ташкилотларнинг давлат хизматларидаги салоҳиятини баҳолаш ва давлат хизматлари кўрсатишни оптималлаштириш учун БЖРдан фойдаланиш самарадорлиги ва унумдорлигини ошириш бўйича махсус қўлланмани ишлаб чиқишга катта ҳисса қўшади.

Бизнес жараёнлар реинжиниринги – давлат хизматларини кўрсатишда мижозлар учун хизмат сифатларини яхшилаш, жорий харажатларни камайтириш ва жараёнлар билан боғлиқ хавфларга учрамаслик учун ташкилотларга ўз ишини қай даражада бажараётганликларини тубдан қайта кўриб чиқишда ёрдам беришга йўналтирилган таҳлил, иш жараёнларини лойиҳалаштиришни кўзда тутовчи бошқарув стратегияси.

Саволлар икки қисмга ажратилган:

1) А қисми “Ҳа” ёки “Йўқ” жавоби бериладиган, БЖРни қўллаш бўйича ташкилотнинг умумий тажрибаси ҳақидаги саволлар;

2) Б қисми Давлат хизматлари учун БЖРни жорий қилиш имкониятига эга бўлиш учун ходимларнинг ваколатлари билан боғлиқ бўлган саволлар, бу саволлар рейтинг асосидаги жавобларни талаб қилади.

Биз жавоб тариқасида бир нусхада тўлдирилган, ташкилотингиз бўйича умумий сўровномани ўз ичига олган сўровнома варақасини сиздан кутиб қоламиз. Шу сабабли, биз респондентнинг (ҳар бир ташкилот бўйича битта респондент) БЖРга бевосита жалб қилинган ташкилотнинг ўрта ёки юқори даражадаги бошқарувида иштирок этувчи ва ташкилот ҳақида асосли фикр билдира оладиган ходими бўлишини истар эдик.

Ушбу сўровнома икки қисмдан иборат бўлиб, ундаги саволларга жавоб бериш 15-20 дақиқа вақтингизни олади.

Ушбу сўровномани 2021 йилнинг 30 мартигача тўлдириб, уни кўриб чиқишимиз учун юборсангиз, сиздан жуда миннатдор бўлар эдик.

Аналитик ҳисоботнинг якуний версияси лойиҳанинг www.ipsd.uz веб-сайтида тақдим этилади.

Сиздан миннатдоримиз!

Ташкилот номи: _____

А қисми

Ташкилотингиз учун энг мақбул жавобни танланг.

№	Савол	Ҳа	Йўқ
1.	Ташкилотингиз (мунтазам ёки алоҳида тарзда) давлат хизматларининг функционаллиги, амалиётлари, жараёнлари, самарадорлиги, унумдорлиги ёки сифатини яхшилайдими (хизмат кўрсатишга қанчалик даражада алоқадорлигидан қатъи назар)?		
2.	Ташкилотингиз давлат хизматлари бўйича БЖР ўтказиш бўйича амалий тажрибага эгами (давлат хизматларини тубдан модернизация қилиш/ сезиларли такомиллаштириш нуқтаи назаридан)?		
3.	Давлат хизматларини кўрсатишга ўзгартириш киритишда ташкилотингиз қуйидаги жиҳатлардан қайсиларини ҳисобга олди:		
3.1.	▪ ортиқча жараёнларга барҳам бериш,		
3.2.	▪ қарор қабул қилиш даражасидаги такомиллашувлар,		
3.3.	▪ мижозлардан асоссиз талаб қилинадиган ҳужжатлар,		
3.4.	▪ бошқа оммавий манбалардан маълумот олиш имконияти,		
3.5.	▪ манфаатлар тўқнашуви / коррупция хавфи ва унинг олдини олиш,		
3.6.	▪ мижозларга хизмат кўрсатишнинг сифати ва соддалиги (жумладан, аризалар бериш каналини диверсификация қилиш)		
3.7.	▪ мижозлар учун АТ шароитларини яхшилаш		
3.8.	▪ хизмат кўрсатувчи учун АТ шароитларини яхшилаш		
4.	Ташкилотингиз ходимларининг БЖР бўйича амалий иш тажрибаси борми (бошқа ташкилотлардаги иши билан боғлиқ бўлиши ҳам мумкин)?		
5.	Ташкилотингизда давлат хизматлари учун БЖР учун масъулият юкланган бирор махсус тузилма (масалан, бўлим, бўлинма) мавжудми?		
6.	Ташкилотингиз давлат хизматлари учун БЖРни амалга оширганда бирор методологиядан фойдаланадими?		
7.	Бу методология махсус сизнинг ташкилотингиз учун ишлаб чиқилганми?		
8.	Ташкилотингиз давлат хизматлари кўрсатиш ташкилоти ва/ёки хизмат кўрсатишда бирор САҚдан фойдаланадими?		

Б қисми

Мунтазам равишда БЖРга алоқадор бўлган ходимларни ўртача баҳолаган ҳолда, ўзингиз вакили бўлган ташкилотдаги жорий ҳолатни тавсифловчи ҳар бир саволга қуйидаги жавоблардан бирини беринг.

Қуйидагича баҳолар қўлланилади:

3 – жуда зўр: ходимларнинг кўникмалари ва малакалари юқори даражада, ходимлар қийин вазиятларда қандай ҳаракат қилиш, ностандарт ишларни қандай ҳал қилиш бўйича етарли билимларга эга.

2 – қониқарли: таянч кўникма ва малакалар мавжуд, янги хизматлар учун стандарт вазиятларни ҳал қилиш ва мавжуд ечимларни такрорлаш орқали амалий фойдаланиш учун билимлар етарли.

1 – ўртача: кўникма ва малакалар даражаси паст, БЖР ҳақида алоҳида семинарларда, тренингларда ёки нашрларда олинган баъзи тушунчаларга эга; билим ва кўникмалар тизимлаштирилмаган.

0 – ёмон: асосий функцияларни бажариш учун кўникмалар ва малакалар йўқ ёки етарли эмас.

№	Баҳолаш бўйича савол	Баҳолаш			
		3	2	1	0
1	Давлат хизматлари учун БЖРнинг мақсадлари ҳақида умумий тушунча				
2	БЖР методологияси (ёки муайян методология ёки бирор методология) бўйича билимлар				
3	БЖР бўйича аналитик кўникмалар: қуйидагиларни аниқлаш қобилияти: - ортиқча жараёнлар, - қарор қабул қилиш даражасидаги такомиллашувлар, - мижозлардан асоссиз талаб қилинадиган ҳужжатлар, - бошқа оммавий манбалардан маълумот олиш имконияти, - манфаатлар тўқнашуви / коррупция хавфи ва унинг олдини олиш, - мижозларга хизмат кўрсатиш сифати ва қулайлиги				
4	Ташкилотингизда хизмат кўрсатишда БЖРдан фойдаланиш бўйича амалий тажриба				
5	Ташкилотингизда хизмат кўрсатишда БЖРдан фойдаланишнинг самараси				
6	Ҳуқуқий кўникмалар (масалан, маълум бир хизмат учун БЖРга нисбатан хизмат кўрсатиш билан боғлиқ меъёрий талаблар / қоидалардаги ўзгаришларни баҳолаш учун)				
7	Зарурий такомиллашувларни (тузилмани такомиллаштириш, иш тартибини яхшилаш, янги интерфейслар ва ҳк) аниқлаш учун АТ соҳасидаги тажрибалар				
8	Давлат хизматларини кўрсатиш жараёни учун САК (САКни белгилаш, мақсадни қўйиш, мезонлар) бўйича малакалар				
9	Давлат хизматларини кўрсатишда институционал ҳамкорликнинг ролини тушуниш: - солиштирма текширув / маълумотларни текшириш, - бошқа АТ тизимлари билан интерфейслар, - қўшма хизмат кўрсатиш дарчалари.				

№	Баҳолаш бўйича савол	Баҳолаш			
		3	2	1	0
10	Давлат хизматларини кўрсатиш учун зарур бўлган шерик ташкилотлар билан конструктив ҳамкорликка эришиш имконияти: - солиштирма текширув / маълумотларни текшириш, - бошқа АТ тизимлари билан интерфейслар, - қўшма хизмат кўрсатиш дарчалари				
11	Давлат хизматидаги фронт-офис тушунчасини англаш				
12	(фронт-офис мижозларга йўналтирилган ягона тузилма ва у мижозлар билан бевосита алоқада бўлади)				
13	Давлат хизматларини кўрсатишда бэк- офис тушунчасини англаш				
14	Хизматлардан фойдаланишнинг турли хил ёндашувларини тушуниш: - хизмат кўрсатиш дарчалари, - ягона дарчалар, - электрон хизматлар, - сайёр шаҳобчалар, - хизматлар кўрсатишда хусусий сектор ёки ННТларнинг иштироки				
15	Хизматлар учун аниқ иш жараёнларини яратиш, жараёнларни тавсифлаш, ролларни тайинлаш, ҳар бир жараён учун вақтни белгилаш салоҳияти				
16	Муайян давлат хизматининг нисбий аҳамияти, келажақдаги талаби, мавсумий ўзгарувчанлигини баҳолаш салоҳияти				
17	Модернизация қилинган давлат хизматларини кўрсатиш учун зарур бўлган ресурсларни (ходимлар, асбоб-ускуналар, АТ воситалари, бинолар) баҳолаш салоҳияти				
18	Модернизация қилинган давлат хизматини кўрсатиш учун харажатларни ҳисоблаш салоҳияти				
19	Мижозга йўналтирилган функциялар учун электрон воситалар билан таниш бўлиш (масалан, электрон навбат, электрон дастурлар, рақамлаштириш имкониятлари ва бошқалар).				
20	Каналлар ва хизмат кўрсатиш сифати бўйича мижозларнинг фикр-мулоҳазаларини тўплаш усулларини билиш.				
21	Давлат хизматларини қайта ташкил этиш учун зарур бўлган ресурсларнинг (миллий ёки донор) излаб топиш истиқболлари				

2-ИЛОВА: СУҲБАТ УЧУН ДАСТЛАБКИ САВОЛЛАР

ТАШКИЛОТЛАР БИЛАН ЎТКАЗИЛАДИГАН СУҲБАТЛАР УЧУН ДАСТЛАБКИ САВОЛЛАР

Давлат хизматларида БЖРда иштирок этувчи асосий ташкилотлар билан суҳбатлар БЖРда давлат хизматлари ташкилотлари ҳолати ва БЖРнинг мақсадига кўра ҳар томонлама маълумот тўплашга қаратилган. Танланган асосий ташкилотлар билан суҳбатлар ўзини ўзи баҳолаш сўровномаси орқали тўпланган маълумотларни тўлдириши кутилмоқда.

Респондентлар: давлат хизматлари реинжинирингига жалб қилинган қуйидаги асосий ташкилотларнинг ходимлари:

- Давлат хизматлари агентлиги
- Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги
- Ўзбекистон Республикаси Ички ишлар вазирлиги
- Ўзбекистон Республикаси Транспорт вазирлиги
- Ўзбекистон Республикаси Давлат солиқ қўмитаси
- Ўзбекистон Республикаси Давлат солиқ қўмитаси ҳузуридаги Кадастр агентлиги
- “Ўзстандарт” агентлиги (Ўзбекистон Республикаси стандартлаштириш, метрология ва сертификатлаштириш агентлиги)
- Ўзбекистон Республикаси Қурилиш вазирлиги
- Ўзбекистон Республикаси Давлат экология ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш қўмитаси
- Ўзбекистон Республикаси Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги
- Ўзбекистон Республикаси Пенсия жамғармаси
- Ўзбекистон Республикаси Соғлиқни сақлаш вазирлиги

Формати: (а) битта суҳбатда битта ташкилот вакиллари билан умумий суҳбат ёки

(б) битта суҳбатда фаолияти бир-бирига яқин бўлган ташкилотлар вакиллари билан умумий суҳбат

Вақт чегараси: Ҳар бир ташкилот учун ~1,5 соат

Вақт чегараси: Ҳар бир муассаса учун ~1,5 соат

No	Саволлар
	Функциялар
1	Давлат хизматларини кўрсатиш билан боғлиқ асосий вазифаларингиз нимада?
2	Давлат хизматларини кўрсатиш учун бизнес-жараёнлар реинжиниринги (БЖР) сизнинг ягона функциянгизми (ёки асосий функциянгизми)?
3	Давлат хизматларини кўрсатиш ташкилотингизнинг ягона функциясимми (ёки асосий функциясимми)?
4	Ташкилотингиз қандай давлат хизматларини кўрсатмоқда?
5	Ташкилот ва хизмат кўрсатиш жараёни бўйича ташкилотингиз томонидан кўрсатиладиган давлат хизматлари турлари қанчалик ранг-баранг?

№	Саволлар
6	Ташкилотингиз давлат хизматларини кўрсатиш учун нечта каналдан фойдаланади? Айнан қандай каналлар?
7	Ташкилотингиз давлат хизматларини кўрсатиш учун қандай маълумот / маълумот манбаларидан фойдаланади?
8	БЖР ҳақида фикр қилганда, ҳозирда янги АТ дастурларини (янги АТ тизимлари, такомиллаштирилган интерфейслар, маълумотларни онлайн узатиш) амалга ошириш қанчалик муҳим?
Реинжиниринг жараёни	
9	Ташкилотингизда жами нечта давлат хизмати мавжуд?
10	Уларнинг нечтасини реинжиниринг қилиб улгурдингиз?
11	Уларнинг нечтасини реинжиниринг қилиш зарур?
12	Ташкилотингиз давлат хизматларини БЖРни ташкил этиш тажрибасини қандай тавсифлар эдингиз? Бу қанчалик муваффақиятли эди?
13	Ташкилотингиз масъул бўлган хизматлар учун давлат хизматларини реинжиниринг қилиш қанчалик муҳим? Бу ташкилотнинг кундалик фаолиятида устувор саналадими?
14	Ташкилотингизда давлат хизматлари учун БЖР масъулияти юкланган бирор махсус тузилма (масалан, бўлим, бўлинма) мавжудми?
15	Давлат хизматларини кўрсатишда бевосита нечта ходим иштирок этади?
16	Давлат хизматлари учун БЖРга нечта ходим жалб қилинган?
БЖР мақсадлари	
17	Давлат хизматларида САК қанчалик аҳамиятга эга? Сиз бирон бир САКни аниқладингизми? Сиз бундай қилишни режалаштиряпсизми?
18	БЖРда САК қанчалик аҳамиятга эга? Сиз бирон бир САКни аниқладингизми? Сиз бундай қилишни режалаштиряпсизми?
19	Давлат хизматлари учун БЖР ёрдамида эришиладиган асосий мақсадлар нимада? а. Ундан фойдаланиш имкониятини такомиллаштириш б. Хизмат тезлигини ошириш в. Хизмат кўрсатиш сифатини/ишончлилигини ошириш г. Хизмат каналларини диверсификация қилиш д. Электрон хизматларга ўтиш е. Шаффофликни ошириш ж. Харажатларни қисқартириш з. Бошқа
20	Муайян давлат хизматини реинжинирингиде шаффофликни ошириш (коррупция хавфини минималлаштириш) муаммосини қандай ҳал қиласиз?
21	БЖР яна қандай асосий ва иккинчи даражали мақсадларни кўзлайди? Қайси соҳалар кўпроқ эътибор/ёрдам талаб қилади?
Ёрдамни таҳлил қилиш	
22	Сизда БЖР бўйича қандай услубий қўлланма бор?
23	Фаолиятда самарадорликни ошириш учун қандай ёрдам / кўрсатмалар керак бўлади?
24	БЖРга боғлиқ қандай салоҳиятни ошириш имкониятлари мавжуд?
24	Самарадорликни ошириш учун салоҳиятни қандай ошириш керак?