



ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ

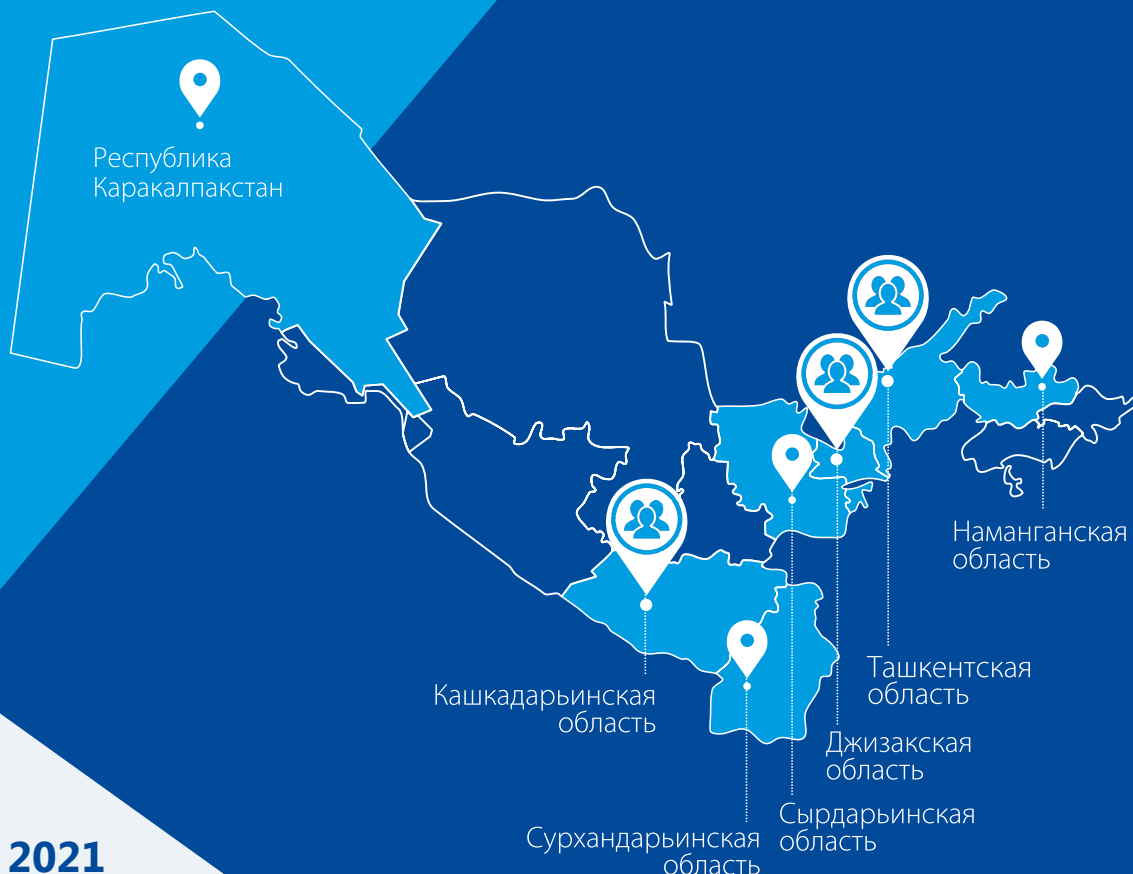


Adliya Vazirligi
Davlat Xizmatlari
Agentligi



АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

О РЕЗУЛЬТАТАХ АНАЛИЗА ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО РАЗВИТИЮ ПОТЕНЦИАЛА ОТВЕТСТВЕННЫХ СОТРУДНИКОВ АГУ/ЦГУ И СООТВЕТСТВУЮЩИХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ И ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОКАЗАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ, ОКАЗЫВАЕМЫХ ЧЕРЕЗ ЦГУ В 5 ПИЛОТНЫХ РЕГИОНАХ УЗБЕКИСТАНА



ТАШКЕНТ | 2021



ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ



Adliya Vazirligi



Аналитический отчет о результатах анализа потребностей по развитию потенциала ответственных сотрудников АГУ/ЦГУ и соответствующих государственных органов и оценка качества оказания государственных услуг, оказываемых через ЦГУ в 5 пилотных регионах Узбекистана

ТАШКЕНТ | 2021

Менеджер проекта: Аброр Ходжаев

Координаторы исследования: Бахтиёр Сайфитдинов и Фарход Шерзатов

Консалтинговая компания: ERGO ANALYTICS

Дизайн и вёрстка: Римма Мухтарова

Контакты:

Представительство ПРООН в Узбекистане

100029, Узбекистан, Ташкент, ул. Т. Шевченко, 4,

policybrief@undp.org

www.uz.undp.org

Тел. (+998 78) 120 34 50

(+998 78) 120 61 67

Факс: (+998 78) 120 34 85

Аналитический отчет подготовлен в рамках совместного проекта Министерства юстиции, Агентства государственных услуг и Программы развития ООН в Узбекистане «Совершенствование предоставления государственных услуг и повышения уровня управления в сельских районах Узбекистана», финансируемый Европейским Союзом.

Изложенные в докладе взгляды и выводы отражают только точку зрения авторов и не являются официальной позицией Правительства Республики Узбекистан, ПРООН в Узбекистане, а также Делегации ЕС в Узбекистане.

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛОССАРИЙ.....	8
ВВЕДЕНИЕ.....	9
1 ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ ЦЕЛЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	11
1.1. Центральные аппараты целевых организаций.....	11
1.1.1. Центральный аппарат АГУ.....	11
1.1.2. Центральный аппарат Государственной инспекции по надзору за качеством образования	12
1.1.2. Центральный аппарат Государственного комитета по экологии и охране окружающей среды	13
1.2. Руководство ЦГУ пилотных регионов, представители Инспекции и Комитета	14
1.2.1. Сводная оценка компетенций директоров ЦГУ пилотных регионов	14
1.2.2. Сводная оценка компетенций сотрудников территориальных управлений Государственной инспекции по надзору за качеством образования	15
1.2.3. Сводная оценка компетенций сотрудников региональных отделов Государственного комитета по экологии и охране окружающей среды	16
1.3. Представители территориальных управлений АГУ и операторы ЦГУ пилотных регионов	17
1.3.1. Ташкентская область	17
1.3.2. Сырдарьинская область	19
1.3.3. Джизакская область.....	21
1.3.4. Сурхандарьинская область	23
1.3.5. Кашкадарьинская область	25
1.4. Матрица компетенций ключевых сотрудников целевых организаций.....	27
1.5. Компетенции сотрудников целевых организаций требующие улучшения.....	29
1.6.1. Центральному аппарату и территориальным управлениям АГУ.....	29
1.6.2. ЦГУ пилотных регионов	29
1.6.3. Центральный аппарат Государственной инспекции по надзору за качеством образования при Кабинете Министров Республики Узбекистан	29
1.6.4. Центральный аппарат Государственного комитета Республики Узбекистан по экологии и охране окружающей среды	30
1.6. Темы тренингов для повышения потенциала опрошенных сотрудников АГУ/ЦГУ и ответственных организаций.....	30
1.7. План обучения сотрудников целевых организаций	40
1.8. HR- стратегия для АГУ/ЦГУ и ответственных организаций на основе проведенных глубинных интервью	41
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ.....	43
2 ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ.....	46
2.1. Результаты опроса организаций ответственных за предоставление государственных услуг через ЦГУ.....	46
2.1.1. Управление дошкольного образования (г.Нуравшан, Ташкентская область).....	46
2.1.4. Наркологический диспансер (г. Нуравшан, Ташкентская область)	49

2.1.5. Государственное предприятие землеустройства и кадастра недвижимости (Хавастский р-н, Сырдарьинская область)	50
2.1.7. Государственная налоговая инспекция (Хавастский р-н, Сырдарьинская область)	52
2.1.8. Информационный центр УВД (Дехканабадский р-н, Кашкадарьинская область)	53
2.1.7. «Народный банк Республики Узбекистан» (Сариасийский район, Сурхандарьинская область)	58
2.2 Оценка системы предоставления государственных услуг в Узбекистане и предложения по повышению их качества.	59
2.2.2. Сырдарьинская область	60
2.2.3. Сурхандарьинская область	65
2.2.4. Кашкадарьинская область	70
2.2.5. Джизакская область	75
2.2.6. Ташкентская область	80
Сводный отчет потребителей по 5 пилотным регионам	86
Сравнительный анализ результатов опроса потребителей государственных услуг 2019 и 2020 года	90
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	92
3 ПРИЛОЖЕНИЕ	96
№1 Обзор компетенций руководителей отделов и управлений Центрального аппарата АГУ	96
№2 Обзор компетенций руководителей отделов и управлений Центрального аппарата Государственной инспекции по надзору за качеством образования при КМ РУз.	97
№3 Обзор компетенций руководителей отделов и управлений Государственного комитета РУз по экологии и охране окружающей среды	98
№4 Обзор компетенций сотрудников Территориального управления АГУ Ташкентской области ...	99
№5 Обзор компетенций сотрудников Территориального управления АГУ Сырдарьинской области.	100
№6 Обзор компетенций сотрудников Территориального управления АГУ Джизакской области. ...	101
№7 Обзор компетенций сотрудников Территориального управления АГУ Сурхандарьинской области	102
№8 Обзор компетенций сотрудников Территориального управления АГУ Кашкадарьинской области.	103
№9 Обзор компетенций директоров ЦГУ пилотных районов	104
№10 Обзор компетенций операторов ЦГУ г. Нуравшан Ташкентской области	105
№11 Обзор компетенций операторов ЦГУ Хавасского района Сырдарьинской области.	106
№12 Обзор компетенций операторов ЦГУ Бахмальского района Джизакской области.	107
№13 Обзор компетенций операторов ЦГУ Сариасийского района Сурхандарьинской области ...	108
№14 Обзор компетенций операторов ЦГУ Дехканабадского района Кашкадарьинской области ...	109
№15 Обзор компетенций сотрудников региональных отделов Государственного комитета РУз по экологии и охране окружающей среды	110
№16 Обзор компетенций сотрудников Территориальных управлений Государственной инспекции по надзору за качеством образования при КМ РУз	111
№17 Методология	112
№18 Опрос сотрудников бэк-офисов (русская версия)	114
№19 Опрос сотрудников бэк-офисов (узбекская версия)	117
№20 Опросник для интервью (русская версия)	120
№21. Опросник для интервью (узбекская версия)	123
№22 Опрос потребителей государственных услуг (русская версия)	126
№23 Опрос потребителей государственных услуг (узбекская версия)	132

ГЛОССАРИЙ

Ниже представлен список использованных в тексте аббревиатур и сокращений:

- ЦА АГУ** - Центральный аппарат Агентства государственных услуг
- ЦГУ** - Центр государственных услуг
- Бэк-офис** - организация, ответственная за предоставление той или иной государственной услуги.
- УДО** - Управление дошкольного образования области/района
- ДОУ** - Дошкольное образовательное учреждение
- ИКТ** - Информационно-коммуникационные технологии индивидуального жилищного строительства (ИЖС)
- ЕПИГУ** - Единый портал интерактивных государственных услуг
- БРВ** - Базовая расчетная величина
- АО** - Акционерное общество
- ИНН** - идентификационный номер налогоплательщика
- ЭЦП** - Электронная цифровая подпись
- УВД** - Управление внутренних дел
- МПа** - мегапаскаль (единица измерения давления)
- ЗАГС** - Орган записи актов гражданского состоян

ВВЕДЕНИЕ

Целью настоящего исследования в рамках совместного проекта Министерства юстиции, Агентства государственных услуг при Министерстве юстиции и Программы развития ООН «Совершенствование предоставления государственных услуг и повышения уровня управления в сельских районах Узбекистана» финансируемый Европейским Союзом является разработка предложений по улучшению качества предоставления государственных услуг и изучение потенциала персонала Агентства государственных услуг, территориальных управлений и центров государственных услуг (ЦГУ) в пилотных регионах – г. Нуравшан в Ташкентской области, Сариасийский район в Сурхандарьинской области, Дехканабадский район в Кашкадарьинской области, Бахмальский район в Джизакской области и Хавастский район Сырдарьинской области, а также выбранных 2 бэк-офис организаций таких как Государственная инспекция по надзору за качеством образования и Государственный комитет по экологии и охране окружающей среды. В перечень ответственных организаций, изученных в рамках исследования также входят: Управление дошкольного образования, Главное управление строительства, Психоневрологический диспансер Министерства здравоохранения Республики Узбекистан, Наркологический диспансер (г.Нуравшан, Ташкентская область); Государственное предприятие землеустройства и кадастра недвижимости, АО «Узсувтаъминот», Государственная налоговая инспекция (Хавастский р-н, Сырдарьинская область); Информационный центр УВД, АО «Региональные электрические сети» (Дехканабадский р-н, Кашкадарьинская область); АО «Худудгазтаъминот», Управления транспорта регионов, Филиал ЗАГСа, (Бахмальский р-н, Джизакская область); Налоговый комитет, Территориальные отделения Палаты государственных кадастров при Государственном налоговом комитете Республики Узбекистан, «Народный банк Республики Узбекистан», Внебюджетный Пенсионный фонд при Министерстве финансов Республики Узбекистан (Сариасийский район, Сурхандарьинская область)

В рамках исследования были выполнены следующие задачи:

- Анализ и разработки компетенций для оценки ключевых сотрудников целевых организаций. Анализ проводился на основе результатов углубленного интервьюирования сотрудников соответствующих подразделений ответственных ведомств;
- Подготовка плана обучения сотрудников с выявленными темами для повышения потенциала (виды и темы тренингов, основные направления развития, области обучения);
- Оценка качества предоставления госуслуг и удовлетворенности их пользователей путем организаций и проведения, интервью, полевых наблюдений (с применением дизайн-мышления и при неблагоприятной санитарно-эпидемиологической обстановки – дистанционно) среди сотрудников центральных, региональных управлений и районных подразделений государственных учреждений в пилотных регионах, местного населения, в том числе субъектов предпринимательства с участием не менее 1000 респондентов, и как минимум 30% женщин, и 10% из числа уязвимых слоев населения (пенсионеры, молодёжь, люди с ограниченными возможностями);

- Проведение анализа и предоставление 10 наиболее востребованных госуслуг и 10 услуг с наибольшим количеством жалоб от населения и бизнес-субъектов в пилотных регионах;
- Оценка эффективности работы ЦГУ и непосредственно предоставляющих услуги организаций на основе опроса среди клиентов и глубинных интервью сотрудников ЦГУ и профильных организаций;
- Разработка предложений по улучшению качества предоставления не менее 10 госуслуг.

1 | ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ ЦЕЛЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Глава 1 содержит как общую оценку исследуемых компетенций сотрудников, так и оценку каждой из них. При этом общая оценка компетенций основывается на следующей шкале:

- «отлично»;
- «очень хорошо»;
- «хорошо»;
- «удовлетворительно»;
- «слабо»;
- «плохо».

Методология проведения интервью и список использованных вопросов приведены в Приложении №17, №20 и №21.

1.1. ЦЕНТРАЛЬНЫЕ АППАРАТЫ ЦЕЛЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1.1. ЦЕНТРАЛЬНЫЙ АППАРАТ АГУ

В ходе изучения компетенций были проведены глубинные интервью с сотрудниками Центрального аппарата Агентства государственных услуг (АГУ), где приняли участие 10 руководителей отделов и управлений и 10 их коллег. По результатам интервью, были оценены 14 основных компетенций респондентов. Согласно полученным данным (График 1.1) у участников интервью сравнительно хорошо развиты навыки планирования и взаимодействия с коллегами внутри организации, а также внимательность к деталям и соблюдение процедур. Однако интервью выявил сравнительно низкий уровень развития навыков эффективного

График 1.1: Обзор компетенций руководителей отделов и управлений Центрального аппарата АГУ



общения и стрессоустойчивости. Кроме того, уровень инициативности, адаптивности, а также навыки командной работы и умение управлять командой также нуждаются в развитии.

Полученные результаты коррелируют с навыками, которые по мнению респондентов им необходимо развивать для более эффективного выполнения своих обязанностей. Так, например, респонденты указали навыки управления временем, коммуникабельности, ораторское искусство и гибкость в работе. Также, респонденты указали, что для повышения качества работы АГУ следует внедрить практику изучения международного опыта в данной сфере и развитие международных связей. Также по мнению участников интервью существующий уровень кооперации между АГУ и ведомственными организациями нуждается в улучшении. Помимо этого, **респонденты отметили, что несмотря на всестороннее внедрение инструментов электронного правительства и цифровизации государственных услуг, в целом, еще сохраняется высокий уровень традиционного оборота документов в бумажной форме. Более того, респонденты указали на необходимость проведения тренингов по психологической грамотности.**

Общая оценка компетенций сотрудников Центрального аппарата АГУ: **Удовлетворительно (3,3 балла).**

Деагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №1.

1.1.2. ЦЕНТРАЛЬНЫЙ АППАРАТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИНСПЕКЦИИ ПО НАДЗОРУ ЗА КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

В глубинных интервью с сотрудниками Центрального аппарата Государственной инспекции по контролю за качеством образования при Кабинете Министров Республики Узбекистан приняли участие руководители пяти отделов и управлений вместе со своими коллегами. При анализе полученных результатов (График 1.2), аналогично данным из Центрального аппарата АГУ, сотрудники организации продемонстрировали высокий уровень развития навыков планирования внимательности к деталям и соблюдения установленных процедур, а также навыков взаимодействия с коллегами внутри организации. Однако результаты также продемонстрировали нехватку у работников инспекции навыков в сфере

График 1.2: Обзор компетенций руководителей отделов и управлений Центрального аппарата Государственной инспекции по надзору за качеством образования при КМ РУз



эффективного общения и навыков стрессоустойчивости. Также был отмечен низкий уровень клиентоориентированности респондентов.

Уровень развития таких компетенций как лояльность к организации, анализ информации и навыки принятия решений, понимание деловой среды, управление командой и навыки командной работы, обучение сотрудников и саморазвитие, а также лидерские качества и способность мотивировать находится на среднем уровне. **По словам респондентов для более эффективного выполнения своих обязанностей им необходимо повысить уровень стрессоустойчивости и коммуникабельности.** Также участники глубинных интервью отметили нехватку навыков ораторского искусства и наличие прокрастинации. Оценивая уровень кооперации с сотрудниками центров государственных услуг, руководители подразделений инспекции подчеркнули невнимательность сотрудников центров при подготовке и передаче данных в инспекцию, вследствие чего представители последней ответственные за оказание государственных услуг в сфере образования возвращают документы на доработку, а потребители услуг вынуждены делать повторное обращение. Это в свою очередь отрицательно сказывается на репутации организации. Кроме того, респонденты отметили нереалистичность установленных сроков оказания услуг. Сотрудники инспекции не высоко оценили уровень кооперации между ЦГУ и инспекцией как ответственной организации. Была отмечена необходимость изучения и имплементации передового международного опыта в сфере оказания государственных услуг.

Общая оценка компетенций сотрудников Центрального аппарата Инспекции: **Удовлетворительно (3,38 балла).**

Деагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №2.

1.1.2. ЦЕНТРАЛЬНЫЙ АППАРАТ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОМИТЕТА ПО ЭКОЛОГИИ И ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

В глубинных интервью приняли участие четверо руководителей отделов и подразделений Государственного комитета Республики Узбекистан по экологии и охране окружающей среды. Согласно результатам (График 1.3), респонденты продемонстрировали

График 1.3: Обзор компетенций руководителей отделов и управлений Государственного комитета РУ. по экологии и охране окружающей среды



относительно хороший уровень развития навыков планирования, взаимодействия с коллегами внутри организации, а также высокий уровень внимательности к деталям и соблюдения процедур. В тоже время, навыки эффективного общения и стрессоустойчивости имеют самые низкие показатели. Понимание деловой среды, навыки по анализу информации и принятию решений, инициативность, ориентация на результат, лояльность к организации и клиентоориентированность имеют низкие и средние с тенденцией к низким показатели развитости. Навыки командной работы, лидерские качества, умение обучать сотрудников и саморазвитие также находятся на уровне ниже среднего. Примечательно, что названные респондентами навыки и сферы развития имеют слабую взаимосвязь с полученными результатами. Так по словам участников интервью **они нуждаются в развитии правовой грамотности и повышении знаний по нормативно-правовой базе, регулирующей их деятельность.** Также **была отмечена важность языковых курсов** для того, чтобы сотрудники Комитета имели возможность анализировать первоисточники международных нормативных документов в сфере охраны окружающей среды. Кроме того, **респонденты указали на важность развития навыков самомотивации и мотивации персонала, а также навыков эффективного управления временем.** Участники интервью не отметили каких-либо негативных аспектов в работе и кооперации с АГУ и ЦГУ.

Общая оценка компетенций сотрудников Государственного комитета по экологии: **Удовлетворительно (3,38 балла).**

Деагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №3.

1.2. РУКОВОДСТВО ЦГУ ПИЛОТНЫХ РЕГИОНОВ, ПРЕДСТАВИТЕЛИ ИНСПЕКЦИИ И КОМИТЕТА

Для оценки компетенций ключевых сотрудников целевых организаций было проведено глубинное интервьюирование сотрудников территориальных управлений АГУ в составе четырех руководителей/заместителей отделов и директоров и операторов ЦГУ пилотных районов. По результатам интервью были оценены 14 основных компетенций респондентов. Кроме того, была проведена оценка качества предоставления государственных услуг и удовлетворенности их пользователей посредством проведения опроса посетителей ЦГУ пилотных районов.

1.2.1. СВОДНАЯ ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ ДИРЕКТОРОВ ЦГУ ПИЛОТНЫХ РЕГИОНОВ

Глубинные интервью директоров ЦГУ пилотных районов показал сравнительно высокий уровень развитости большинства из указанных компетенций. Согласно результатам (График 1.4), интервью навыки планирования развиты у респондентов лучше всего. Участники интервью также продемонстрировали высокий уровень лидерских качеств, обучения сотрудников и саморазвития, навыков управления командой и умение работать в команде, внимательности к деталям, понимания деловой среды, лояльности к организации и клиентоориентированности. Аналогично результатам, полученным в ходе интервью с представителями других организаций, респонденты показали низкий уровень стрессоустойчивости и навыков эффективного общения. Инициативность, адаптивность и открытость новому находится на пороговой точке низкого уровня развитости. Ориентация на результат и ответственность за него в сравнении с навыками взаимодействия с коллегами внутри организации и умением анализировать ин-

График 1.4: Обзор компетенций директоров ЦГУ пилотных районов



формацию и принимать решения также развита у респондентов сравнительно слабо. **Участники глубинных интервью указали на необходимость развития навыков управления временем, коммуникабельности, гибкости при взаимодействии с коллегами и повышения уровни психологической грамотности.** Кроме того, респонденты отметили потребность в улучшении владения нормативно-правовой базой и навыков в сфере ИКТ. Также по мнению участников интервью доступная материально-техническая база и состояние инфраструктуры нуждаются в улучшении для более эффективного выполнения респондентами своих обязанностей.

Общая оценка компетенций директоров ЦГУ: **Хорошо (3,08 балла).**

Дезагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №9.

1.2.2. СВОДНАЯ ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИНСПЕКЦИИ ПО НАДЗОРУ ЗА КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

В отличие от своих коллег из Центрального аппарата сотрудники региональных отделов инспекции наряду с высоким уровнем навыков планирования и внимательности к деталям, продемонстрировали высокий уровень развитости лояльности к организации, понимания деловой среды и лидерских качеств (График 1.5). Однако хуже всего у представителей данных ведомств развиты навыки эффективного общения и стрессоустойчивости. Показатели инициативности, адаптивности и соблюдения процедур также находятся на низком уровне. Примечательно, что навыки обучения сотрудников и саморазвития, управления командой и работы в команде, а также клиентоориентированности находятся на близких позициях к пороговым значениям категории высоких показателей. По словам участников интервью, они испытывают потребность в развитии внимательности к деталям. **Респонденты отметили важность развития юридической грамотности и навыков в сфере внедрения и применения ИКТ.** Кроме того, сотрудники подчеркнули нехватку уединенного пространства для более эффективного выполнения своих обязанностей. Было также указано на потребность в повышении производительности и общей работоспособности персонала.

График 1.5: Обзор компетенций сотрудников Территориальных управлений Государственной инспекции по надзору за качеством образования при КМ РУз



Общая оценка компетенций сотрудников компетенций сотрудников территориальных управлений Инспекции: **Хорошо (3,07 балла)**.

Деагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №16.

1.2.3. СВОДНАЯ ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОТДЕЛОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОМИТЕТА ПО ЭКОЛОГИИ И ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Результаты анализа сотрудников региональных подразделений Государственного комитета по экологии и охране окружающей среды заметно отличаются от результатов глубинных интервью с сотрудниками центрального аппарата (График 1.6). Примечательно, что

График 1.6: Обзор компетенций сотрудников региональных отделов Государственного комитета РУз. по экологии и охране окружающей среды



почти половина из указанных компетенций развиты у респондентов на низком уровне. Худшие результаты участники продемонстрировали по развитости навыков эффективного общения. Низкие показатели имеют также навыки взаимодействия с коллегами внутри коллектива, стрессоустойчивость, понимание деловой среды, способность анализировать информацию и принимать решения, а также инициативность, адаптивность и открытость новому. Высокий уровень развитости был установлен только в лояльности респондентов к организации. Лидерские качества и умение мотивировать наряду с навыками командной работы находятся на относительно среднем уровне близком к пороговому значению низкого уровня развитости. В то же время навыки клиентоориентированности, внимательности к деталям и планирования близки к пороговым показателям высокого уровня развитости. В ходе проведенных глубинных интервью сотрудники данной организации отметили необходимость повышения навыков управления временем и повышения профессиональной квалификации сотрудников. Кроме того, по мнению респондентов оперативность работы работников по оказанию услуг в сфере экологии и охраны окружающей среды нуждается в улучшении. Необходимо также пересмотреть сроки, установленные действующими регламентами по оказанию услуг. Участники подчеркнули необходимость назначения отдельной штатной единицы по работе с ЦГУ. По мнению сотрудников Комитета обработкой заявок в сфере экологии должен заниматься оператор знакомый со спецификой данной сферы. Помимо этого, участники интервью отметили потребность в улучшении материально-технической базы и качества интернет-соединения. Респонденты указали необходимость увеличения темпов цифровизации документооборота с целью постепенного полного отказа от печатной документации, а также степени интеграции с ответственными организациями и ЦГУ.

Общая оценка компетенций сотрудников региональных отделов Комитета: **Удовлетворительно (3,45 балла)**

Деагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №15

1.3. ПРЕДСТАВИТЕЛИ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНИЙ АГУ И ОПЕРАТОРЫ ЦГУ ПИЛОТНЫХ РЕГИОНОВ

1.3.1. ТАШКЕНТСКАЯ ОБЛАСТЬ

1.3.1.1. СОТРУДНИКИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ АГУ

В территориальном управлении АГУ города Нуравшан в Ташкентской области были проведены четыре глубинных интервью с руководителями/заместителями отделов. В рамках методологии “Метод обратной связи 360 градусов” были также опрошены их коллеги. Согласно полученным данным (График 1.7) у участников интервью сравнительно хорошо развиты навыки планирования и лояльность к организации, патриотизм, лидерские качества и умение мотивировать, внимательность к деталям и соблюдение процедур, а также навыки взаимодействия с коллегами внутри организации. В работе сотрудников в большинстве случаев проявляется обучение сотрудников и саморазвитие, работа в команде, понимание деловой среды. Стоит отметить, что инициативность и адаптивность приближены к пороговым значениям.

Однако интервью выявило сравнительно низкий уровень владения навыками эффективного общения и стрессоустойчивости вместе с умением управлять эмоциональным состоянием. Это является существенным препятствием в работе руководителей, так как их деятельность протекает в условиях психологических нагрузок, а эффективная

График 1.7: Обзор компетенций сотрудников Территориального управления АГУ Ташкентской области



коммуникация руководителя с подчиненными и клиентами определяет успех деятельность отдела и организации в целом. Такие навыки как клиентоориентированность, анализ информации и принятие решений, а также ориентация на результат и ответственность за принятые ими решения также нуждаются в развитии. Формирование культуры инициативы и ответственности в организации во многом зависит от правильности действий руководителей. Гармоничное и продуктивное сочетание инициативы и ответственности позволяет личности полностью сохранять свою автономию и высокий уровень активности. Кроме того, руководителям важно научиться своевременно выявлять причины снижения инициативности и ответственности сотрудников и выбирать правильную тактику действий, избегая серьезных ошибок.

Выявленные результаты подтверждаются предложениями самих сотрудников АГУ, которые считают, что им необходимо развивать навыки коммуникации, ораторского искусства, навыки толерантности и навыки принятия решений в сложных ситуациях. Более того, в ходе исследования было выявлено существование острой нехватки в изучении зарубежного опыта для рассматривания более эффективных форм оказания государственных услуг. Также, для более эффективной работы сотрудников, необходимо развивать ИКТ-компетентность и компьютерная грамотность.

Общая оценка компетенций сотрудников территориального управления АГУ Ташкентской области: **Удовлетворительно (3,27 балла).**

Дезагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №4.

1.3.1.2. ОПЕРАТОРЫ ЦГУ

Анализ компетенций трех операторов ЦГУ Ташкентской области показал, что у данных сотрудников высокий показатель лояльности к организации и чувства патриотизма, которые представляют собой высокий уровень ожиданий, установок работников, также особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию (График 1.8). Также, высокие показатели уровня лояльности обычно связывают с высоким уровнем организационной культуры, ее норм, ценностей, правил, на основе которых выстраиваются отношения между персоналом и организацией.

График 1.8: Обзор компетенций операторов ЦГУ г. Нуравшан Ташкентской области



Кроме того, у сотрудников ЦГУ на должном уровне развиты такие навыки как планирование, внимательность к деталям и соблюдение процедур, что является одним из ключевых навыков для данной категории работников. В ходе интервьюирования было выявлено, что у сотрудников ЦГУ лидерские качества и умение мотивировать проявляются почти во всех ситуациях, связанных с их профессиональной деятельностью. Кроме того, клиентоориентированность интервьюированных находится на должном уровне, что крайне важно для операторов ЦГУ, так как это показатель умения работников ориентироваться в своей работе на внутреннего или внешнего клиента с целью определения его потребностей и интересов. Развитие данного навыка позволяет операторам оказывать услуги на более качественном уровне и удовлетворения потребностей пользователей.

Несмотря на то, что у сотрудников развиты лидерские качества, которые являются одной из форм межличностного взаимодействия, уровень навыков эффективного общения находится на низком уровне. Кроме того, стрессоустойчивость и умение управлять эмоциональным состоянием развиты на недостаточном уровне. Так как, под стрессоустойчивостью на работе обычно подразумевается умение спокойно реагировать на конфликтные или неоднозначные ситуации, умение при необходимости оставаться эффективным даже при больших нагрузках, данный навык имеет огромное значение для успешной и эффективной работы операторов.

Общая оценка компетенций операторов ЦГУ г. Нуравшан Ташкентской области: **Хорошо (3,14 балла).**

Деагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №10.

1.3.2. СЫРДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ

1.3.2.1. СОТРУДНИКИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО АГУ

Анализ компетенций четырех сотрудников территориального управления АГУ Сырдарьинской области показал относительно высокий уровень развитости у респондентов лидерских качеств, навыков в сфере обучения сотрудников и саморазвития, способностей к планированию, а также высокий уровень лояльности к организации

График 1.9: Обзор компетенций сотрудников Территориального управления АГУ Сырдарьинской области



(График 1.9). Результаты демонстрируют, что внимательность к деталям и соблюдение процедур развиты у респондентов лучше других навыков. В работе операторов всегда проявляется внимательность к деталям и умение концентрироваться на задачах.

Однако, аналогично результатам, полученным из центрального аппарата и других пилотных регионах, респонденты продемонстрировали низкий уровень владения навыками эффективного общения, а также низкую стрессоустойчивость и способность управлять своим эмоциональным состоянием. Кроме того, навыки анализа информации и принятия решений, инициативности и адаптивности также находятся на относительно низких уровнях развитости. Операторы сопротивляются изменениям, предпочитают применять консервативные решения, безынициативны и профессионально недалёковидны. В ходе интервью респонденты отметили потребность в развитии навыков управления временем для повышения эффективности и оперативности решения поставленных задач, а также необходимость развития у сотрудников индивидуализма в работе и стремления продемонстрировать высокие показатели. Участники интервью также указали на **необходимость развития сферы электронного правительства и изучения передового международного опыта в области оказания государственных услуг.**

Общая оценка компетенций сотрудников компетенций сотрудников Территориального управления АГУ Сырдарьинской области: **Хорошо (3,15 балла).**

Дезагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №5.

1.3.2.2. ОПЕРАТОРЫ ЦГУ

Анализ компетенций операторов ЦГУ Хавастского района Сырдарьинской области показал, что почти половина исследуемых компетенций находится на относительно низком уровне развитости (График 1.10). Так респонденты продемонстрировали плохое владение навыками в сфере обучения сотрудников и саморазвития, инициативности и адаптивности, а также клиентоориентированности. Согласно полученным результа-

График 1.10: Обзор компетенций операторов ЦГУ Хавастского района Сырдарьинской области



там, аналогично выводам из анализа сотрудников предыдущих ведомств, хуже всего у респондентов развиты навыки эффективного общения и стрессоустойчивости, которые, как уже отмечалось являются критически важными учитывая специфику работы с респондентов. Низкий уровень инициативности, клиентоориентированности и саморазвития отрицательно влияют на ориентированность на результат и принятие ответственности за него, который, в свою очередь, также на низком уровне. Менее чем в большинстве случаев респонденты признают свои ошибки и ответственность за них.

Однако стоит отметить, что респонденты продемонстрировали хорошие результаты в развитости внимательности и соблюдения процедур, хороший уровень понимания деловой среды, а также лояльности к организации. В отличие от результатов, полученных в других ведомствах, среди данной группы респондентов лишь два навыка находятся на среднем уровне развитости. Так, лидерские качества и умение мотивировать наряду умением анализировать информацию и принимать решения имеют средние показатели. Эти компетенции проявляются в работе операторов в большинстве случаев. Примечательно, что в ходе проведения глубинных интервью респонденты указали на необходимость повышения навыков психологической грамотности необходимой им при работе с потребителями государственных услуг. Кроме того, участники глубинных интервью отметили отсутствие системы поощрения и мотивации персонала, которая, по их мнению, могла бы оказать положительное влияние на эффективность их работы.

Общая оценка компетенций операторов ЦГУ Хавастского района Сырдарьинской области: **Хорошо (3,16 балла)**

Дезагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №11

1.3.3. ДЖИЗАКСКАЯ ОБЛАСТЬ

1.3.3.1. СОТРУДНИКИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО АГУ

Согласно результатам анализа компетенций четырех сотрудников управления АГУ в Джизакской области, у респондентов хорошо развиты навыки планирования и лояльность к организации (График 1.11). Кроме того, относительно хорошо проявляют-

График 1.11: Обзор компетенций сотрудников Территориального управления АГУ Джизакской области



ся лидерские качества и умение мотивировать, навыки взаимодействия с коллегами, внимательность к деталям и соблюдение процедур. Эти результаты говорят о том, что в большинстве случаев респонденты взвешивают все “за” и “против” при принятии решений, анализируют риски и возможности, беспристрастны в отношении к сотрудникам и коллегам и мотивируют подчиненных.

Относительно неплохо развиты навыки обучения сотрудников и саморазвитие, анализ информации и принятие решений. Эти компетенции проявляются в работе сотрудников в большинстве случаев. На удовлетворительном уровне проявляются навыки управление командой и умение работать в команде, понимание деловой среды и ориентация на результат и ответственность за него. Несмотря на текущий удовлетворительный уровень навыков инициативности и открытости к новому и клиентоориентированности, его значения довольно близки к пороговым отрицательным, что требует должного внимания ввиду высокой значимости этих компетенций в работе руководителей. Недостаточная развитость этих компетенций препятствует более эффективной работе в условиях непостоянности рынка и изменчивости потребностей клиентов. Для дальнейшей успешной деятельности и карьерного продвижения руководителей серьезного внимания требуют навыки эффективного общения и стрессоустойчивость, которые, как показывает исследование, развиты хуже всего. Таким образом, необходимо повысить навыки уверенного общения, самопрезентации, умению управлять ходом беседы, находить компромиссы и договариваться. В ходе интервью, сотрудниками АГУ также была отмечена необходимость тренингов по повышению квалификации, правовой грамотности, психологические тренинги и непрерывное саморазвитие.

Общая оценка компетенций сотрудников Территориального управления АГУ Джизакской области: **Хорошо (3,09 балла)**

Дезагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №6

1.3.3.2. ОПЕРАТОРЫ ЦГУ

Анализ компетенций операторов ЦГУ Бахмальского района выявил хорошо развитые навыки планирования, лояльности и патриотизма к организации (График 1.12). Дальновидность и проактивность операторов может помочь повысить уровень удовлетворенности и мотивации, что, в свою очередь обеспечить выгоду для организации. Такие значительные компетенции для операторов как клиентоориентированность и обучение и саморазвитие проявляются часто, в то время как ориентация на результат, анализ информации и принятие решений, и понимание деловой среды требуют вмешательства для поддержания компетенций на удовлетворительном уровне. Инициативность, адаптивность и открытость новому и лидерские качества на удовлетворительном уровне и проявляются в работе сотрудников в большинстве случаев.

График 1.12: Обзор компетенций операторов ЦГУ Бахмальского района Джизакской области



Аналогично другим пилотным регионам, хуже всего развиты навыки эффективного общения, стрессоустойчивость и умение управлять эмоциями. Недостаточная компетентность в этих вопросах значительно снижает эффективность работы операторов ЦГУ так как взаимодействие и коммуникация с людьми составляет значительную долю их ежедневных обязанностей. В дополнение к этому, респонденты отметили, что для того, чтобы повысить эффективность их работы им необходимо повысить материально-техническое обеспечение ЦГУ. Так, 6% пользователей, обратившихся в ЦГУ Бахмальского района, жалуются на грубость операторов.

Общая оценка компетенций операторов ЦГУ Бахмальского района Джизакской области: **Хорошо (3,16 балла)**

Дезагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №12

1.3.4. СУРХАНДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ

1.3.4.1. СОТРУДНИКИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО АГУ

Результаты глубинных интервью с сотрудниками территориального управления АГУ Сурхандарьинской области показали, что хуже всего у респондентов развиты компетенции в сфере эффективного общения, стрессоустойчивости и умения управлять сво-

График 1.13: Обзор компетенций сотрудников Территориального управления АГУ Сурхандарьинской област



им эмоциональным состоянием, а также инициативности, адаптивности и открытости новому (График 1.13). В работе руководителей эти компетенции проявляются менее, чем в большинстве случаев, а навыки эффективного общения почти в половине случаев. Руководители в большинстве случаев ориентированы на результат и ответственны за него, стремятся найти решение проблем клиентов, понимают бизнес среду организации. На удовлетворительном уровне взаимодействуют с командами и коллегами, в то время как способности к анализу и принятию решений хоть и на среднем уровне, однако приближены к отрицательным значениям. Однако респонденты также продемонстрировали хорошие показатели лидерских качеств и умение мотивировать, навыки обучения сотрудников и саморазвития, способности к планированию, внимательность к деталям и соблюдение процедур, а также лояльности к организации. Последняя компетенция развита у респондентов лучше всего. В ходе проведения глубинных интервью респонденты указали на необходимость развития таких навыков как управление временем, стрессоустойчивость и повышение коммуникабельности и гибкости. Участники интервью также отметили потребность в повышении навыков по специальности, развитии кооперации с ответственными организациями, а также улучшении материально-технической базы организации.

Общая оценка компетенций сотрудников Территориального управления АГУ Сурхандарьинской области: **Хорошо (3,23 балла)**

Дезагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №7

1.3.4.2. ОПЕРАТОРЫ ЦГУ

В отличие от результатов интервью сотрудников территориального управления АГУ, операторы ЦГУ Сариасийского района Сурхандарьинской области продемонстрировали преимущественно средний уровень развитости указанных компетенций (График 1.14). Как и у предыдущих групп респондентов самыми низкими показателями обладают навыки эффективного общения и стрессоустойчивости. Это означает, что операторы раздражаются в сложных ситуациях, пребывают в изменчивом настроении и избегают спорных ситуаций. В то же время участники интервью показали высокие результаты

График 1.14: Обзор компетенций операторов ЦГУ Сариосийского района Сурхандарьинской области



в развитости навыков планирования и высокий уровень лояльности к организации. Примечательно, что степень развитости компетенций и навыков по анализу информации и принятию решений, взаимодействию коллегами внутри организации, а также способности к управлению командой и навыки командной работы близки к порогу отрицательных показателей.

В ходе проведения интервью операторами ЦГУ отметили на необходимость регулярного повышения уровня квалификации, а также организации платформ для обмена опытом с представителями других организаций. Респонденты также считают необходимым расширить существующий перечень государственных услуг, предоставляемых через ЦГУ. Кроме того, было указано на потребность в улучшении материально технической базы центра и его инфраструктуры.

Общая оценка компетенций операторов ЦГУ Сариосийского района Сурхандарьинской области: **Удовлетворительно (3,26 балла)**

Дезагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №13

1.3.5. КАШКАДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ

1.3.5.1. СОТРУДНИКИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО АГУ

В результате глубинного анкетирования сотрудников управления АГУ Дехканабадского района, респонденты продемонстрировали хороший уровень компетенций планирования, внимательность к деталям и соблюдение процедур, лояльность к организации (График 1.15). В работе респондентов эти компетенции проявляются всегда. На среднем уровне развиты лидерские качества, обучение и саморазвитие, анализ информации и принятие решений. В сравнении с другими территориальными управлениями АГУ, Кашкадарьинская область продемонстрировала самое большое количество недостаточно развитых компетенций. Так, в работе руководителей АГУ Дехканабадского района менее, чем в половине случаев проявляются навыки управления командой и командной работы, навыки взаимодействия с коллегами, стрессоустойчивость и умение управлять эмоциями, инициативность и адаптивность, а также клиентоориенти-

График 1.15: Обзор компетенций сотрудников Территориального управления АГУ Кашкадарьинской области



рованность. Навыки эффективного общения проявляются лишь в половине случаев. Недостаточная развитость в половине необходимых для руководителей компетенций в значительной степени влияет на результат деятельности организации и качество предоставления государственных услуг. Респонденты также отметили необходимость повышения знаний и практических навыков в своей сфере и развития навыков в области ИКТ.

Общая оценка компетенций сотрудников Территориального управления АГУ Кашкадарьинской области: **Удовлетворительно (3,43 балла)**

Дезагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №8

1.3.5.2. ОПЕРАТОРЫ ЦГУ

Операторы ЦГУ Дехканабадского района продемонстрировали относительно хороший уровень развития компетенций (График 1.16). В частности, в их работе всегда проявляются навыки планирования, внимательность к деталям и соблюдение процедур, а также лояльность к организации. Отмечается также хороший уровень развития лидерских качеств, обучения и развития сотрудников, командной работы и навыков взаимодействия с коллегами в организации. На удовлетворительном уровне проявляются клиентоориентированность, принятие решений и инициативность. Стоит отметить необходимость незначительного вмешательства с целью повышения навыков клиентоориентированности до хорошего уровня. Навыки понимания деловой среды и ориентация на результаты близки к пороговым отрицательным значениям. Однако, особенного внимания к себе требуют навыки эффективного общения, управление эмоциями и стрессоустойчивость, что как уже было отмечено, значительно связано с деятельностью операторов. Операторы раздражаются в сложных ситуациях и стараются избежать неприятных разговоров, что отрицательно сказывается на качестве их взаимодействия с клиентами. Сами респонденты отмечают **необходимость повышения навыков коммуникации и прохождения тренингов по психологии, а также повышение правовой и компьютерной грамотности, квалификации, улучшение сотрудничества между бэк-офисами и ЦГУ и развитие инфраструктуры.**

График 1.16: Обзор компетенций операторов ЦГУ Дехканабадского района Кашкадарьинской области



Общая оценка компетенций операторов ЦГУ Дехканабадского района Кашкадарьинской области: **Хорошо (3,04 балла)**

Деагрегированные результаты интервью респондентов и коллег представлены в приложении №14

1.4. МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ ЦЕЛЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Матрица компетенций отображает общий уровень развитости компетенций у сотрудников целевых организаций (Таблица 1). Обобщая результаты анализа, можно сказать, что, компетентность целевых организаций в среднем удовлетворительна. Большинство компетенций находятся на относительно удовлетворительном уровне развитости т.е., основываясь на использованном методе шкалирования отмечены желтым цветом и проявляются у респондентов в большинстве случаев. Некоторые компетенции значительно выделяются, демонстрируя высокий уровень развития. Так, почти во всех целевых организациях хорошо развиты навыки внимательности к деталям и соблюдения процедур. Навыки планирования также отличаются высоким уровнем развития и проявляются часто в большинстве организаций. Высоки и показатели лояльности компании, и патриотизм.

В то же время уровень развития ряда компетенций требует незамедлительного вмешательства. Как показывает матрица, всем целевым организациям необходимо развивать навыки стрессоустойчивости и умение управлять своими эмоциями и навыки эффективного общения. На данный момент, в 50% случаев, сотрудники не могут поддерживать себя в хорошем эмоционально-психическом состоянии и теряются в сложных, стрессовых ситуациях. Помимо этого, раздраженность и перепады настроения, а также невозможность отстоять свое мнение в спорной ситуации противоречить эффективного взаимодействия как с коллегами, так и с клиентами. Организации также требуется повысить навыки инициативности, адаптивности и открытости новому. В текущее время, эти компетенции проявляются лишь в половине случаях и требуют серьезного улучшения как для повышения эффективности деятельности этих организа-

ций, так и для качества предоставления государственных услуг в целом. В ходе исследования сотрудники целевых организаций отметили важность развития навыков коммуникации, ораторского искусства, психологической грамотности и гибкости

Таблица 1: Сводная матрица компетенций ключевых сотрудников целевых организаций

	Сотрудники ЦА АГУ	Сотрудники ЦА Инспекции по надзору за качеством образования	Сотрудники ЦА Государственного комитета по экологии и охране окружающей среды	Сотрудники территориальных управлений АГУ	Сотрудники Инспекции по надзору за качеством образования	Сотрудники Комитета по экологии и охране окружающей среды	Директоры ЦГУ пилотный район	Операторы ЦГУ пилотных районов	Средний балл по компетенции
Клиентоориентированность	3.22	3.53	3.53	3.43	3.03	3.07	2.92	3.06	3.22
Лояльность к компании, патриотизм	3.33	3.47	3.47	2.63	2.45	2.60	2.50	2.42	2.86
Ориентация на результат, ответственность за него	3.35	3.43	3.43	3.39	3.14	3.44	3.43	3.35	3.37
Инициативность, адаптивность, открытость новому	3.45	3.51	3.51	3.51	3.60	3.83	3.50	3.36	3.53
Анализ информации и принятие решений	3.32	3.43	3.45	3.37	3.25	3.53	3.10	3.35	3.35
Понимание бизнес-среды	3.31	3.38	3.35	3.30	2.91	3.52	2.95	3.26	3.25
Внимательность к деталям, соблюдение процедур	2.85	2.75	2.80	2.75	2.35	3.10	2.55	2.67	2.73
Стрессоустойчивость, умение управлять эмоциональным состоянием	3.76	3.95	3.95	3.74	4.05	3.95	3.70	3.93	3.88
Навыки эффективного общения	4.23	4.38	4.38	4.29	4.01	4.38	4.35	4.14	4.27
Навыки взаимодействия с коллегами в организации	2.98	2.98	2.98	3.22	3.23	3.89	3.13	3.03	3.18
Управление командой, работа в команде	3.37	3.34	3.34	3.29	3.03	3.35	2.95	3.06	3.21
Планирование	2.65	2.63	2.63	2.53	2.15	3.09	2.33	2.49	2.56
Обучение сотрудников и саморазвитие	3.23	3.30	3.30	3.01	3.01	3.24	2.80	3.16	3.13
Лидерские качества, мотивирование	3.23	3.19	3.19	2.82	2.79	3.35	2.87	2.87	3.04
Средний балл по организации	3.30	3.38	3.38	3.23	3.07	3.45	3.08	3.15	

1.5. КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ ЦЕЛЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ТРЕБУЮЩИЕ УЛУЧШЕНИЯ.

В результате анализа компетенций сотрудников целевых организаций можно выделить несколько компетенций, требующих кардинального улучшения:

- Стрессоустойчивость и умение управлять эмоциональным состоянием;
- Навыки эффективного общения;
- Инициативность, адаптивность и открытость новому.

Для повышения компетентности сотрудников рекомендуется также проведение тренингов по следующим темам:

- Анализ информации и принятие решений;
- Навыки взаимодействия с коллегами.

1.6.1. ЦЕНТРАЛЬНОМУ АППАРАТУ И ТЕРРИТОРИАЛЬНЫМ УПРАВЛЕНИЯМ АГУ

Необходимо улучшить:

- Навыки эффективного общения;
- Стрессоустойчивость и умение управлять эмоциональным состоянием;
- Инициативность, адаптивность и открытость новому.

Рекомендуется улучшить:

- Клиентоориентированность;
- Ориентированность на результат и ответственность;
- Анализ информации и принятие решений.

1.6.2. ЦГУ ПИЛОТНЫХ РЕГИОНОВ

Необходимо улучшить:

- Стрессоустойчивость, умение управлять эмоциональным состоянием;
- Навыки эффективного общения.

Рекомендуется улучшить:

- Инициативность, адаптивность, открытость к новому;
- Анализ информации и принятие решений;
- Ориентация на результат и ответственность за него.

1.6.3. ЦЕНТРАЛЬНЫЙ АППАРАТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИНСПЕКЦИИ ПО НАДЗОРУ ЗА КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ ПРИ КАБИНЕТЕ МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Необходимо улучшить:

- Навыки эффективного общения;
- Стрессоустойчивость и умение управлять эмоциональным состоянием;

- Инициативность, адаптивность и открытость новому.
 - Клиентоориентированность.
- Рекомендуется улучшить:
- Ориентированность на результат и ответственность;
 - Анализ информации и принятие решений;
 - Управление командой, работа в команде;
 - Обучение сотрудников и саморазвитие.

1.6.4. ЦЕНТРАЛЬНЫЙ АППАРАТ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОМИТЕТА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН ПО ЭКОЛОГИИ И ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Необходимо улучшить:

- Навыки эффективного общения;
 - Стрессоустойчивость и умение управлять эмоциональным состоянием;
 - Инициативность, адаптивность и открытость новому;
 - Клиентоориентированность;
 - Лояльность к компании и патриотизм.
- Рекомендуется улучшить:
- Понимание бизнес-среды;
 - Ориентация на результат и ответственность за него;
 - Анализ информации и принятие решений.

1.6. ТЕМЫ ТРЕНИНГОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ОПРОШЕННЫХ СОТРУДНИКОВ АГУ/ЦГУ И ОТВЕТСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.

Тема №1 «Развитие навыков взаимодействия с окружающими» (АГУ/ЦГУ, Государственный комитет по экологии, Государственная инспекция по надзору за качеством образования)

Тренинги данного модуля направлены на повышение уровня развития навыков эффективного общения (коммуникативных навыков) и гибкости. Коммуникативные навыки представляют собой способность одного человека взаимодействовать с другими, при этом правильно интерпретируя получаемую информацию и передавая ее. Совокупность развитых коммуникативных навыков обеспечивают способность построения эффективного общения. К данным навыкам как правило относят легкость установления контакта, поддержание разговора, навыки синтонного общения, умение договариваться и настаивать на своих законных правах. Тренинги по развитию навыков коммуникации и эффективного общения направлены на развитие следующих аспектов взаимодействия с людьми:

- Умения концентрироваться и воспринимать информацию собеседника;
- Умения поощрять собеседника, формулировать уточняющие вопросы на основе услышанного;

- Умения использовать приемы перефразирования, выражения непонимания, отражения услышанного и резюмированы полученной от собеседника информации
- Эмпатии, как способности воспринимать эмоциональное состояние собеседника и учитывать это при построении коммуникации с ним;
- Гибкости и умения искать компромиссы в общении;
- Контроля над эмоциональным напряжением;
- Умения разрядить нарастающее напряжение в процессе общения;
- Способности оперативно анализировать собственные эмоции и эмоции собеседника и использовать это в процессе коммуникации;
- Развитие навыков влияния на других людей посредством мотивации;
- Использования навыки конструктивной критики, конструктивного обсуждения и преодоления разногласий, выражения признания другим людям для воодушевления их на достижение больших результатов.

Гибкость в свою очередь подразумевает легкую адаптацию к изменениям, содействие внедрению новых технологий, способность самостоятельно предлагать новые оригинальные решения. Предполагает понимание и принятие во внимание различных, в том числе противоположных мнений о проблеме, адаптацию собственного подхода в соответствии с требованиями изменившейся ситуации, а также способность инициировать или с готовностью воспринимать изменения в своей организации или в своей работе. Целями развития данной компетенции у сотрудников является:

- Способность адаптироваться под изменения внутренней и внешней среды организации;
- Способность сохранять эффективность в условиях изменений;
- Умение поддерживать гибкость в отношениях с коллегами и руководством внутри организации, а также с внешними клиентами.

Тема №2 «Формирование стрессоустойчивости у людей коммуникативных профессий» (АГУ/ЦГУ, Государственный комитет по экологии, Государственная инспекция по надзору за качеством образования).

Данный модуль нацелен на развитие компетенций **«Стрессоустойчивость, умение управлять своим эмоциональным состоянием»** и **«Психологическая грамотность»**.

Стрессоустойчивость –это термин в психологии, который трактуется как сочетание личностных качеств, позволяющих человеку противостоять психологическим перегрузкам без негативных последствий для своей психики и окружающих. Развитие навыков стрессоустойчивости подразумевает следующие аспекты:

- Освоение приемов и методов своевременного распознавания возникающего стресса;
- Понимание причин и источников его возникновения;
- Контроль над своим эмоционально-психологическим состоянием и управление им;
- Повышение способности справляться со стрессовыми ситуациями и умение не терять эффективности при их возникновении;
- Тренировка способов саморегуляции и сохранения позитивного отношения к жизни.

Психологическая грамотность рассматривается учеными как совокупность элементарных психологических знаний и умений. Она представляет собой азы психологической культуры, с которых начинается освоение последней с учетом возраста, индивидуальных и других особенностей. Психологическая грамотность означает овладение психологическими знаниями (фактами, представлениями, понятиями, законами и т. д.), умениями, символами, традициями, правилами и нормами в сфере общения, поведения, психической деятельности и т. д. Психологическая грамотность может проявляться в кругозоре, эрудиции, осведомленности по поводу разнообразных явлений психики, как с точки зрения научного знания, так и с точки зрения житейского опыта, извлекаемого из традиций, обычаев, непосредственного общения человека с другими людьми, почерпнутого из средств массовой информации, и т. д. Психологическая грамотность предполагает овладение системой знаков и их значений, способами деятельности, в частности способами психологического познания. Целями развития данной компетенции являются:

- освоение и адекватное использование психологических средств познания и самопознания и применение их в профессиональном общении;
- анализ прошлого опыта и его адекватное использование для решения актуальных проблем, в том числе и психологического свойства, возникающих в процессе профессиональной деятельности;
- овладение знаниями, навыками, умениями, необходимыми для решения психологических проблем, задач и их адекватное использование, перенос в конкретные условия;
- выработка эффективных программ поведения, деятельности в различных ситуациях.

Тема №3 «Развитие инициативности сотрудников и их профессиональной адаптивности» (АГУ/ЦГУ, Государственный комитет по экологии, Государственная инспекция по надзору за качеством образования).

Данный обучающий модуль нацелен на развитие компетенции инициативности, адаптивности и открытости новому. Инициативность проявляется в самостоятельности действий, в способности преодолевать препятствия, предпринимать попытки к улучшению процессов и результатов. Предполагает способность четко идентифицировать проблемы, препятствия или благоприятные возможности, предпринимать действия, которые учитывают, как текущие, так и будущие проблемы или возможности. Адаптивность в свою очередь — это умение приспособливаться к устоявшимся в коллективе правилам, а также нововведениям за счет разделения этих устоев и ценностей. В адаптивности важно искреннее желание и готовность к изменениям. Высокому уровню развития данной компетенции свойственны:

- Развитость позитивного профессионального мышления;
- Развитость самоконтроля;
- Четкое понимание целей и ценностей организации;
- Готовность брать на себя ответственность за результат.

Тема №4 «Развитие ориентированности персонала на результат» (АГУ/ЦГУ, Государственный комитет по экологии, Государственная инспекция по надзору за качеством образования).

Данный модуль тренингов направлен на развитие компетенции «ориентация на результат и ответственность за него». Ориентация на результат — это способность со-

трудника объединить цель компании с самомотивацией в хорошо организованный рабочий процесс, результат которого можно количественно и качественно измерить. Данная компетенция также подразумевает развитие навыков навыки самоорганизации и мотивации персонала. В контексте руководителей или менеджеров развитие данной компетенции подразумевает способность видеть или формулировать цели, а также умение связывать конкретное действие исполнителя с большим результатом и понимать влияние показателей эффективности друг на друга. Развитие навыков ориентации на результат подразумевает следующие аспекты и цели:

- Понимание концепции корпоративного планирования и постановки целей;
- Умение формировать основу плана работы организации, своего подразделения и своего персонального плана;
- Изучение различных корпоративных технологий и инструментов постановки целей, планирования и управления проектами;
- Умение правильно делегировать;
- Умение управлять проектами.

Тема №5 «Принятие решений в условиях неопределенности» (АГУ/ЦГУ, Государственный комитет по экологии, Государственная инспекция по надзору за качеством образования).

Тренинги по данной теме ориентированы на развитие компетенций в сфере анализа информации и принятия решений. Данная компетенция подразумевает умение анализировать и систематизировать информацию при условии высокого уровня внимательности, способности выделять главное и принимать обоснованные, взвешенные решения на основе проведенного анализа. Зачастую в повседневной деловой активности навык анализа информации и принятия решений используется сотрудниками спонтанно без применения определенных методов и техник анализа информации. Однако навыки системного анализа и умение основывать свои решения на его результатах является критическим для успешной деятельности любой организации. Аспектами и целями развития данной компетенции являются:

- Повышение уровня знаний и навыков в области сбора, оценки и синтеза разрозненной или недостаточной информации;
- Определения причинно-следственных связей;
- Повышение качества принимаемых решений;
- Изучение принципов аналитики в формировании политики организации;
- Способность к выявлению критически важных вопросов.

Данный модуль направлен на освещение таких сфер как: процесс и психология принятия решений, характеристики и требования к информации, анализ информации, рациональные логические методы принятия решений, неформальные эвристические методы принятия решений, выбор методов принятия решений, управление изменениями при принятии решений и их реализации.

Тема №6 «Восприятие персоналом внешней среды» (АГУ/ЦГУ, Государственный комитет по экологии, Государственная инспекция по надзору за качеством образования).

В рамках данных тренингов участники получают возможность повысить уровень развитости компетенции **«Понимание деловой среды»**. Бизнес-среда — это набор поли-

тических, экономических, социальных и технологических сил, которые находятся главным образом вне зоны контроля и влияния бизнеса, и могут иметь как положительное, так и отрицательное влияние на бизнес. Другими словами, бизнес-среда представляет собой совокупность факторов, способствующих развитию бизнеса, определяющими среди которых являются государственное и бюрократическое регулирование, инвестиции, коррупция, налоговое бремя, законодательное регулирование, права собственности и доступ к финансовым ресурсам. Бизнес-среду предприятия принято подразделять на внутреннюю и внешнюю. Развитие понимания деловой среды организации подразумевает:

- Изучение методов сбора и анализа информации о состоянии внешней и внутренней деловой среды;
- Изучение принципов корпоративной социальной ответственности;
- Изучение и анализ факторов и индикаторов изменения внешней и внутренней деловой среды.

Тема №7 «Эффективная работа в команде» (АГУ/ЦГУ, Государственный комитет по экологии, Государственная инспекция по надзору за качеством образования).

В процессе проведения тренингов по данной теме основное внимание будет уделено развитию навыков командной работы и управления командой. Данная компетенция, определяет умение работать в команде, соблюдать баланс интересов команды и личных интересов, эффективно взаимодействовать с членами команды. И если для линейных сотрудников эта компетенция проявляется в умении конструктивно выстраивать взаимодействие и разрешать конфликты, то для руководителей критериев проявления командности значительно больше и значимость развития ее гораздо выше. Развитие навыков командной работы подразумевает:

- Внимательность к проблемам своей команды, активно участвуете в их конструктивном разрешении;
- Умение организовывать свое рабочее время, соблюдая баланс общекомандных и индивидуальных целей;
- Умение учитывать в работе влияние своих действий на других членов команды;
- Конструктивность в общении с коллегами, настроены на сотрудничество, стремитесь найти взаимоприемлемое решение противоречий, даже в ситуации конфликта;
- Умение мотивировать сотрудников на оказание помощи друг другу;
- Нацеленность на достижение общего результата, исходя из которого планируется как индивидуальная работа, так и работа всего подразделения;
- Умение поддерживать командный дух;
- Умение решать конфликты конструктивным образом.

В рамках данных тренингов акцент также будет сделан на развитие компетенции **«Навыки взаимодействия с коллегами в организации»**, которая подразумевает высокую культуру делового общения. Данная компетенция тесно связана с навыками эффективного общения и навыками командной работы. Для высокого сотрудника умеющего эффективно взаимодействовать с коллегами характерно:

- Умение координировать свои действия с коллегами;
- Высокий уровень тактичности, пунктуальности и этикета;

- Умение выстраивать отношения с позиции целесообразности;

Кроме того, в рамках тренингов по данной теме особое внимание будет уделяться ответам на следующие вопросы:

- Что такое группа?
- Что такое команда?
- Как достигать целей в командной работе?
- Коммуникации в команде
- Роль лидера в команде
- Как принимать совместные решения?

Тема №8 «Развитие клиентоориентированности в организации» (АГУ/ЦГУ, Государственный комитет по экологии, Государственная инспекция по надзору за качеством образования).

Данная компетенция представляет собой часть корпоративной культуры, набор убеждений, сфокусированный не только на понимании потребностей клиентов, но также на понимании их ценностей и убеждений. Клиентоориентированность также подразумевает, что клиент стоит в центре внимания при принятии любого стратегического решения. Клиентоориентированный сотрудник и/или руководитель обладает способностью совмещать потребности клиентов с целями и ценностями организации, максимизируя выгоду обеих сторон. Для данной компетенции характерны:

- Развитие навыков построения доверительных отношений с клиентом;
- Развитие эмоционального интеллекта сотрудников и руководителей;
- Повышение качества обслуживания клиентов;

Понимание общего «портрета» потенциального потребителя услуг:

- Понимание ожиданий и требований клиента к системе обслуживания;
- Умение формулировать и адресовать вопросы, направленные на выявление ключевых потребностей клиента при взаимодействии с ним;
- Развитие активного слушания;

Участники тренингов получают возможность:

- Познакомиться с уровнями клиентоориентированности;
- Выработать алгоритм взаимодействия с клиентами в зависимости от уровня клиентоориентированности;
- Освоить клиентоориентированный подход в работе;
- Получить индивидуальные рекомендации по развитию клиентоориентированности и «зонам роста».

Тема №9 «Обучение персонала: минимум затрат — максимум эффективности» (АГУ/ЦГУ, Государственный комитет по экологии, Государственная инспекция по надзору за качеством образования).

В процессе проведения тренингов из данного модуля особое внимание будет уделяться развитию компетенции «**Обучение сотрудников и саморазвитие**». Данная компетенция подразумевает способности к организации профессионального обучения сотрудников (руководители и менеджеры), а также способность к планированию собственного обуче-

ния и саморазвития (руководители, менеджеры и рядовые сотрудники). Первое включает в себя обучение как внутри организации, без отрыва от рабочего процесса, так и внешнее обучение подразумевающее посещение семинаров, тренингов и курсов повышения квалификации. Задачей руководителя в данном случае является организовать процесс обучения сотрудников избегая потерь в эффективности и результативности их работы, а также мотивировать их к прохождению обучения. Профессиональное саморазвитие в свою очередь представляет собой совершенствование своих компетенций в профессиональной сфере. Целевыми показателями двух компонентов данной компетенции являются:

- Развитие организаторских способностей для налаживания эффективного процесса обучения;
- Развитие навыков планирования и управления временем (как собственным, так и временем своих подчиненных, в случае если речь идет о руководителе);
- Умение определить ключевые направления обучения на основе текущих трендов в сфере оказания государственных услуг, а также мнения клиентов;
- Развитие навыков самомотивации и мотивации сотрудников к прохождению обучения;

Кроме того, целями проведения тренингов является:

- Обсудить малобюджетные формы и технологии обучения персонала.
- Выявить преимущества создания самообучающейся организации.
- Приобрести навыки организации и проведения непрерывного обучения персонала на рабочем месте и своими силами.
- Понять, как мотивировать сотрудников к проведению непрерывного обучения подчиненных.
- Разработать рабочие проекты программ непрерывного обучения персонала.

Наряду с компетенциями оценка, которых была предусмотрена выбранной методологии, участники интервью также называли умения и навыки, которые, по их мнению, им необходимо развить для более эффективного выполнения своих профессиональных обязанностей. Ниже представлены темы тренингов для развития компетенций, указанных респондентами как необходимые для их работы.

Тема №10 «Публичные выступления» (АГУ/ЦГУ, Государственная инспекция по надзору за качеством образования).

Данный модуль призван повысить уровень развития у участников ораторского мастерства (или риторической компетенции). Риторическая компетенция представляет собой способность создавать, произносить и осмысливать текст в соответствии с целью и ситуацией публичной речи. Это также способность осуществлять эффективное речевое воздействие в процессе межличностного, группового и коллективного публичного общения, отвечающее языковым и культурным нормам. К целевым показателям данной компетенции относятся:

- Владение навыками уверенного, убедительного говорения;
- Развитие языковой и речевой выразительности;
- Усовершенствование произношения и интонации;
- Преодоление индивидуальных речевых недостатков и страхов выступления перед аудиторией слушателей (коммуникативного ораторского шока);

- Развитие уверенности в себе; освоение теоретических аспектов подготовки публичного выступления;
- Овладение навыками риторики;
- Приобретение личностного опыта эффективного публичного выступления.

В процессе тренингов участники будут практиковать следующие технические аспекты ораторского мастерства:

- План выступления;
- Ораторские приемы;
- Техники произнесения речи;
- Методы запоминание текста;
- Приемы работы с аудиторией.

Тема №11 «Управление рисками» (АГУ/ЦГУ)

Целью профессиональной деятельности по анализу и управлению рисками являются определение событий, которые могут влиять на деятельность организации, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль отсутствия превышения предельно допустимого уровня риска организации и предоставление разумной гарантии достижения целей организации, поддержание уровня риска, обеспечивающего непрерывную деятельность и устойчивое развитие организации, получение оптимального результата деятельности организации с учетом риска для учредителей, собственников и иных заинтересованных сторон¹. Целевыми показателями компетенции являются:

- Способность своевременного выявления и оценки рисков в организации;
- Умение разработать и провести мероприятия по снижению рисков и способность диверсифицировать риски между партнерскими организациями, учреждениями ответственными за предоставление услуг и потребителями услуг;
- Умение подготовить сводный профиль рисков организации в целом (для руководящего состава) и конкретных участков работ (для руководителей среднего и низшего звена, а также для рядовых сотрудников);
- Готовность к внедрению развитию культуры анализа и управления рисками среди сотрудников организации.

Данный модуль состоит из следующих элементов:

- Понимание важности управления рисками;
- Выявление рисков;
- Оценка рисков;
- Способы реагирования на риски;
- Разработка и внедрение мероприятий по минимизации рисков;
- Мониторинг и контроль рисков;
- Культура управления рисками;
- Психологические барьеры сотрудников.

¹ Найданова, М. А., & Алексеев, А. О. (2016). Компетенции в области анализа и управления рисками, требующиеся специалистам по управлению рисками. *Master's Journal*, (2), 402-410.

Тема №12 «Развитие успешной самоорганизации» (АГУ/ЦГУ, Государственный комитет по экологии, Государственная инспекция по надзору за качеством образования)

Данный модуль охватывает развитие навыков управления временем и концентрации внимания. Управление временем (или тайм-менеджмент) — это процесс планирования и осознанного контроля над временем, затрачиваемым на определенные действия, особенно для повышения эффективности, результативности и продуктивности. Он включает в себя акт совмещения различных требований к личности, связанных с работой, общественной жизнью, семьей, хобби, личными интересами и обязательствами, с ограничением времени². Развитие данной компетенции подразумевает:

- Изучение принципов и правил рационального планирования времени;
- Развитие навыков эффективного планирования времени в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективе;
- Устранение излишнего эмоционального напряжения и стресса, связанных с дефицитом времени.
- Способность исключать стрессогенные ситуации путём грамотного распределения времени.

Процесс постоянной работы с персональными данными клиентов и высокий уровень клиентооборота требует от сотрудников аппарата государственных услуг и ЦГУ повышенной внимательности к деталям и, как следствие, концентрации. Улучшение навыков концентрации внимания подразумевают:

- Умение сохранять необходимый уровень концентрации внимания в условиях многозадачности и частого переключения между задачами;
- Освоение навыков самостоятельной тренировки концентрации внимания и ее поддержания в течении рабочего времени;
- Повышение осведомленности о физических факторах концентрации внимания.

Тема №13 «Цифровая грамотность» (АГУ/ЦГУ, Государственная инспекция по надзору за качеством образования).

Участники глубинных интервью подчеркнули необходимость повышения грамотности персонала в области применения информационных технологий в процессе оказания государственных услуг. Развитие данной компетенции у сотрудников АГУ и ответственных организаций подразумевает:

- Изучение последних передового программного обеспечения используемого в сфере оказания государственных услуг;
- Развитие навыков машинописи;
- Изучение методов обеспечения конфиденциальности обрабатываемой информации в процессе оказания государственных услуг;
- Развитие профессиональной этики, связанной с использованием информационных технологий в сфере оказания государственных услуг.

Тема №14 «Знание нормативно-правовой базы» (АГУ/ЦГУ, Государственная инспекция по надзору за качеством образования).

² Cottrell, S. (2013). The study skills handbook. Macmillan International Higher Education.

В ходе проведения глубинных интервью сотрудники аппарата государственных услуг и ответственных организаций также отметили потребность в повышении юридической грамотности персонала. Целевыми показателями развития юридической грамотности являются:

- Повышение уровня владения персоналом нормативно-правовой базой оказания государственных услуг;
- Повышение уровня знаний базовых законов, лежащих в основе оказания государственных услуг по конкретным направлениям (налогообложение, ЖКХ, юридические услуги, экономические услуги и т.д.);
- Повышение уровня знаний международных правовых актов, относящихся к сфере оказания государственных услуг в Узбекистане.

Тема №15 «Развитие лояльности персонала» (Комитет по экологии).

Лояльность к организации представляет собой верность, преданность сотрудника целям и ценностям организации, а также осуществление деятельности, которая поддерживает и помогает реализовать эти цели. Сотрудник с высоким уровнем лояльности прикладывает максимальные усилия для достижения наилучшего результата как в рамках своего участка работы, так и в общих масштабах организации. Высокому уровню лояльности свойственно:

- Разделение ценностей организации и принятие их;
- Добросовестное и честное выполнение своих должностных обязанностей преследуя цель достижения максимального результата;
- Высокое чувство корпоративной социальной ответственности и профессиональной ответственности как за результат своей работы, так и общей работы организации;
- Неукоснительное соблюдение профессионального этикета, принятого в организации;
- Защита интересов организации.

Тема №16 «Лидерство: уроки эффективного руководителя» (Комитет по экологии).

Лидерство представляет собой положение (статус) определенной личности в организации (на предприятии, фирме), ее подразделении, группе, которое характеризуется способностью занимающего его лица оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение определенных целей организации. Лидерские качества включают в себя способность мотивировать как своих подчиненных, так и коллег.

Несмотря на то, что требования к определенному уровню развития лидерских качеств чаще всего предъявляются к представителям менеджмента, развитие данных навыков важны и для рядового персонала, так как от этого зависит сменяемость кадров и карьерный рост. Высокому уровню развития лидерских качеств свойственны:

- Развитая дальновидность - умение сформировать облик и задачи организации;
- Умение определить приоритеты –способность различать, что необходимо, а что просто важно;
- Умение мотивировать последователей выражением признания и вознаграждением за успехи;

- Владение искусством межличностных отношений: умение говорить, слушать, подсказать, быть уверенным в своих действиях;
- Харизма, или обаяние – нечто не поддающееся определению, но пленяющее людей;
- Способность идти на риск в таких вопросах, как делегирование, полномочий последователям;
- Гибкость – способность отзываться на новые идеи и опыт;
- Решительность, твердость, когда этого требуют обстоятельства.

В процессе проведения тренингов будут освещаться такие темы как:

- Теории и стили лидерства;
- Качества лидера;
- Навыки лидера;
- Лидерство и мотивация;
- Лидер и работа в команде.

1.7. ПЛАН ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ЦЕЛЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Направления обучения указаны в порядке убывающей важности исследованных компетенций для сотрудников целевых организаций на основании полученных результатов

Подразделения/ позиции	Тема тренинга	Режим обучения	Сроки обучения
АГУ/ЦГУ			
Сотрудники Центрального аппарата АГУ	«Развитие навыков взаимодействия с окружающими»	Без отрыва от производства; по согласованному графику.	16 часов
	«Формирование стрессоустойчивости у людей коммуникативных профессий»		8 часов
	«Развитие инициативности сотрудников и их профессиональной адаптивности»		12 часов
	«Развитие клиентоориентированности в организации»		16 часов
	«Развитие ответственности и ориентации на результат»		14 часов
	«Принятие решений в условиях неопределенности»		16 часов
ЦГУ пилотных регионов	«Формирование стрессоустойчивости у людей коммуникативных профессий»	Без отрыва от производства; по согласованному графику.	8 часов
	«Развитие навыков взаимодействия с окружающими»		16 часов
	«Развитие инициативности сотрудников и их профессиональной адаптивности»		6 часов
	«Принятие решений в условиях неопределенности»		16 часов
	«Развитие ответственности и ориентации на результат»		14 часов

Подразделения/ позиции	Тема тренинга	Режим обучения	Сроки обучения
Государственная инспекция по надзору за качеством образования при Кабинете Министров Республики Узбекистан.			
Сотрудники центрального аппарата и территориальных управлений.	«Развитие навыков взаимодействия с окружающими»	Без отрыва от производства; по согласованному графику.	16 часов
	«Формирование стрессоустойчивости у людей коммуникативных профессий»		8 часов
	«Развитие инициативности сотрудников и их профессиональной адаптивности»		12 часов
	«Развитие клиентоориентированности в организации»		16 часов
	«Развитие ответственности и ориентации на результат»		14 часов
	«Принятие решений в условиях неопределенности»		16 часов
	«Эффективная работа в команде»		16 часов
	«Обучение персонала: минимум затрат — максимум эффективности»		16 часов
Государственный комитет Республики Узбекистан по экологии и охране окружающей среды			
Сотрудники центрального аппарата и территориальных управлений.	«Развитие навыков взаимодействия с окружающими»	Без отрыва от производства; по согласованному графику.	16 часов
	«Формирование стрессоустойчивости у людей коммуникативных профессий»		8 часов
	«Развитие инициативности сотрудников и их профессиональной адаптивности»		12 часов
	«Развитие клиентоориентированности в организации»		16 часов
	«Развитие лояльности персонала»		16 часов
	«Восприятие внешней среды»		16 часов
	«Развитие ответственности и ориентации на результат»		14 часов
	«Принятие решений в условиях неопределенности»		16 часов

1.8. HR- СТРАТЕГИЯ ДЛЯ АГУ/ЦГУ И ОТВЕТСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ПРОВЕДЕННЫХ ГЛУБИННЫХ ИНТЕРВЬЮ

Раздел 1. Этапы внедрения HR-стратегии.

Разработка требований и стандартов по найму персонала в соответствии с исследованными компетенциями;

Организация и проведение соответствующих мероприятий (тренингов, семинаров) по улучшению исследованных компетенций у действующих сотрудников АГУ/ЦГУ и ответственных организаций;

Регулярная оценка компетенций действующих сотрудников АГУ/ЦГУ и ответственных организаций.

Раздел 2. Целевые показатели эффективности имплементации этапов HR-стратегии

HR-цель	Метрики эффективности
<p>Разработка требований и стандартов по найму персонала в соответствии с исследованными компетенциями.</p>	<p>Разработка требований к соискателям на позиции в АГУ/ЦГУ и ответственных организациях на основе выявленных в процессе текущего анализа компетенций;</p> <p>Разработка системы оценки (тестирований, опросов) компетенций соискателей;</p> <p>Разработка методических материала для соискателей на позиции в АГУ/ЦГУ и ответственных организациях, содержащих пояснения, стандарты и требования к компетенциям.</p>
<p>Организация и проведение соответствующих мероприятий (тренингов, семинаров) по улучшению исследованных компетенций у действующих сотрудников АГУ/ЦГУ и ответственных организаций.</p>	<p>Разработка плана и расписания проведения семинаров и тренингов как внутри, так и вне организации по выявленным компетенциям в соответствии с позициями сотрудников;</p> <p>Поиск и привлечение сторонних специалистов в области развития выявленных компетенций;</p> <p>Мотивация сотрудников к прохождению семинаров и тренингов путем разъяснения их целей и задач.</p>
<p>Регулярная оценка компетенций действующих сотрудников АГУ/ЦГУ и ответственных организаций.</p>	<p>Разработка системы внутренней экспресс оценки выявленных компетенций без отрыва от работы;</p> <p>Проведение консультаций с сотрудниками подразделений на основе результатов оценки их компетенций и составление для них рекомендаций по улучшению компетенций;</p> <p>Корректировка и дополнение действующих регламентов и должностных инструкций с учетом требований к выявленным компетенциям.</p>

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ

Обзор компетенций сотрудников АГУ/ЦГУ (50 чел.)



Обзор компетенций сотрудников Инспекции по надзору за качеством образования (10 чел.)



Результаты анализа проведенных глубинных интервью с сотрудниками целевых организаций и ведомств показал, что всем респондентам свойственны низкие уровни **развития навыков эффективного общения и стрессоустойчивости**. Примечательно, что различия в характере профессиональной деятельности не повлияли на результаты оценки данной компетенции. Данный феномен связан с несколькими аспектами, названными в процессе проведения интервью непосредственно самими респондентами. По их словам, они испытывают потребность в овладении навыками управления эмоциями и стрессогенными ситуациями, которые создают для них существенные барьеры в успешном выполнении своих профессиональных задач. Согласно Мичи (2002) факторы, связанные с повышенным уровнем стресса на рабочем месте и, как следствие, с низ-

Обзор компетенций сотрудников Государственного комитета по экологии и охране окружающей среды



кой стрессоустойчивостью могут быть разделены на две категории. К первой относятся факторы непосредственно связанные с содержанием профессиональной деятельности (перегрузка, нехватка времени, степень сложности задач, отсутствие перерывов и плохие условия труда), вторые – с социальным и организационным контекстом работы (нечеткая или противоречивая постановка задач и распределение сферы ответственности, отсутствие перспектив карьерного роста, отсутствие социальных льгот).³ Данные факторы также отражены в исследовании посвященном управлению стрессом на рабочем месте проведенном Паниграхи (2016).⁴ В частности участники интервью, неоднократно отмечали, что испытывают нехватку времени в следствие несоответствия установленных сроков выполнения задач их реальной трудоемкости. Кроме того, ими было отмечено, что, довольно часто им приходится выполнять задания, не входящие в сферу их прямой ответственности. Освоение техник управления стрессом и контроля над эмоционально-психологическим состоянием позволит сотрудникам целевых организаций не только улучшить свое психологическое состояние, но и повысить эффективность своей профессиональной деятельности преодолевая морально-психологические барьеры и отвлекающие факторы, связанные со стрессовыми ситуациями. В исследовании 2019 года, проведенном Рахманом и Исмаилом (2019) среди факторов, влияющих на навыки эффективного общения, были названы стрессовые ситуации на рабочем месте, конфликты внутри организации, плохое проектное планирование и профессиональная перегрузка.⁵ Таким образом можно предположить, стрессогенные ситуации могут оказывать причинно-следственное воздействие на уровень развитости навыков коммуникации в процессе профессиональной деятельности. С другой стороны человек может находиться под влиянием факторов, не связанных с профессиональной деятельностью и связанных с внутренними комплексами и барьерами, которые препятствуют эффективно коммуникации. Требования сферы деятельности связанной

³ Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and environmental medicine*, 59(1), 67-72.

⁴ Panigrahi, C. M. A. (2016). Managing stress at workplace. *Journal of Management Research and Analysis*, 3(4), 154-160.

⁵ Rahman, I. A., & Gamil, Y. (2019, August). Assessment of cause and effect factors of poor communication in construction industry. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 601, No. 1, p. 012014). IOP Publishing.

с постоянным общением вкупе с личными барьерами, только усугубляет ситуацию и повышает ее стрессогенность для сотрудника тем самым влияя на эффективность его работы. Освоение практик эффективного межличностного взаимодействия не только улучшит навыки общения в профессиональной среде, но и окажет общее положительное влияние на эмоционально-психологическое состояние сотрудника.

Обобщенный анализ результатов глубинных интервью сотрудников аппарата государственных услуг включая Центральный аппарат АГУ, Территориальные управления АГУ, представителей ЦГУ пилотных регионов, а также представителей Инспекции по надзору за качеством образования показал сравнительно высокий уровень развитости **лидерских качеств и умения мотивировать сотрудников, навыков планирования, внимательности к деталям и лояльности к организации.** Исходя из того, что представители менеджмента составляли большинство из участников глубинных интервью (сотрудники центрального аппарата, территориальных управлений и директоры ЦГУ, а также представители центрального аппарата Инспекции), лидерство и навыки планирования имеют большое значения для эффективности работы респондентов. Высокий уровень лидерских качеств руководства — это способность выявлять возможности и угрозы для организации, осознавая и эффективно совмещая при этом потребности персонала, цели и ценности организации. Эффективность планирования в свою очередь тесно связана с видением и пониманием руководства стратегии и целей организации, которые базируются на четком следовании установленным процедурам и общем уровне лояльности руководящего состава. Для рядовых сотрудников, представленных операторами ЦГУ и представителей территориальных управлений Инспекции ответственных за работу с ЦГУ внимательность к деталям и лояльность, обеспечивает качество конечного продукта – государственных услуг. Репутация всей структуры в данном случае зависит напрямую от качества и эффективности работы операторов. В тоже время респонденты продемонстрировали сравнительно низкие уровни развитости инициативности, адаптивности, открытости новому, ориентации на результат и ответственности за него. Низкие показатели данных компетенций могут существенно нивелировать развитость компетенций указанных выше приводя к текучке кадров и снижению темпов развития системы оказания государственных услуг. Отсутствие инициативности и открытости новому среди руководящего состава может препятствовать введению более эффективных механизмов управления и техническому перевооружению сферы государственных услуг, а низкий уровень ответственности за результат среди операторов ЦГУ может привести к существенному снижению качества обслуживания потребителей.

Несмотря на то, что результаты глубинных интервью представителей Государственного комитета по экологии и охране окружающей среды в целом схожи с результатами, полученными в других организациях, показатели по некоторым компетенциям заметно хуже. В частности, навыки анализа информации и принятия решений, понимание деловой среды, навыки взаимодействия с коллегами внутри организации, а также ориентация на результат и ответственность за него близки к порогу отрицательных значений. В контексте оказания государственных услуг подобные результаты свидетельствуют о высоком риске снижения качества и полноты информации, предоставляемой через ЦГУ. Кроме того, низкий уровень взаимодействия с коллегами может быть причиной несоблюдения установленных сроков оказания услуг, нечеткости в постановке задач и определении сферы ответственности за их выполнения. Низкий уровень понимания деловой среды оказывает негативное влияние на процесс обновления перечня и порядка оказания государственных услуг через данную организацию и соответственно на общее качество работы сферы государственных услуг.

2 | ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

2.1. РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА ОРГАНИЗАЦИЙ ОТВЕТСТВЕННЫХ ЗА ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ ЧЕРЕЗ ЦГУ

Для оценки эффективности работы ЦГУ и организаций были проведены интервью и анкетирование организаций, ответственных за предоставление государственных услуг (бэк-офисов), где участники интервью дали критическую оценку качеству взаимодействия с центрами государственных услуг и отметили аспекты кооперации, нуждающиеся в улучшении. Анкета, использованная при проведении опроса представителей бэк-офисов приведена в Приложении №18 и №19

Среди списка организаций, предоставляющих наиболее часто используемые гражданами услуг, а также с наибольшим количеством жалоб услуга *Государственная регистрация субъектов предпринимательства* предоставляется непосредственно ЦГУ и не предусматривает определенной ответственной организации.

2.1.1. УПРАВЛЕНИЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (г.НУРАВШАН, ТАШКЕНТСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием оказания услуги «Подача заявления на устройство ребёнка в дошкольное образовательное учреждение» является Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 244 от 28 марта 2018 г. «Об утверждении административного регламента оказания государственных услуг по приему детей в государственные дошкольные образовательные учреждения». Согласно регламенту, прием детей в государственные дошкольные образовательные учреждения осуществляется районными (городскими) дошкольными отделениями Министерство дошкольного образования Республики Узбекистан.

Существующие проблемы и рекомендации. В управлении дошкольного образования Ташкентской области из-за большого спроса на услуги ДОО со стороны населения в условиях острой нехватки предложения возникает ряд проблем в данной сфере. А именно, **с момента постановки на очередь и до получения направления в определенный ДОО может проходить до 2-3 лет.** В основном это связано с тем, что по области около 3200 мест для детей дошкольного возраста, а вместимость ныне существующих ДОО, включая 8 частных ДОО, составляет около 1440 мест, что составляет 45% покрытия по области. Часто бывает так, что к моменту получения направления в ДОО, ребенок достигает школьного возраста и уже должен идти в школу. Более того, для перевода ребенка в другое ДОО при изменении места жительства, необходимо заново становиться на очередь для получения направления в ДОО по новому месту жительства и необходимо заново ждать очередь для получения направления.

Согласно постановлению¹ дети, чьи братья или сестры входят в число воспитанников учреждения включаются в льготный перечень. Однако поступают жалобы от насе-

¹ПКМ РУз «Об утверждении административного регламента оказания государственных услуг по приему детей в государственные дошкольные образовательные учреждения» №244 от 28.03.2018 <https://lex.uz/docs/3603407>

ления о том, что при постановке ребенка на очередь в ДООУ этот фактор не учитывается. Это может быть связано с большим количеством человек в льготной очереди. Таким образом, устройство ребенка в ДООУ - длительная процедура как для льготного контингента, так и для населения устраивающих детей в ДООУ на общих условиях.

Система постановки на очередь не учитывает наличие братьев/сестер в ДООУ.

До получения направления граждане часто приходят в областное управление дошкольного образования, чтобы поторопить или же выяснить причину столь долгого ожидания. Граждане по привычке считают, что данная услуга оказывается самими управлениями МДО или же заведующими ДООУ. На деле, число свободных мест в ДООУ определяются самими ДООУ и эти данные вводится в систему davxizmat.uz, откуда сотрудники ЦГУ получают информацию об освободившихся местах и, согласно очереди, выдают направления в ДООУ. Также, иногда сотрудники ЦГУ не проверяют и не уведомляют пользователей об освободившихся местах в ДООУ по системе, что приводит к большому затягиванию очередей. Следует отметить, что сотрудники областного управления дошкольного образования пользуются программой под названием OpenEMIS, которая, по их мнению, более удобная для пользования и отслеживания свободных мест в ДООУ.

С технической точки зрения существует ряд проблем, когда родители ставят на очередь двоих детей одновременно (например, близняшек Фотима и Зухра), а направление выдают только одному ребенку. Или часто встречается, что сотрудники ЦГУ делают грамматические ошибки при написании ФИО ребенка в базе, что создает дополнительные неудобства для потребителей государственных услуг. Более того, при уведомлении родителей (заявителей) о готовности направлений обнаруживаются технические ошибки при вводе контактных номеров сотрудниками ЦГУ и/или родители (заявители) за время ожидания меняют свои контактные номера, так как с момента подачи заявления до получения направления проходит долгое время.

Также, родители (заявители) часто недовольны суммой оплаты за данную услугу. По утверждению работника областного МДО, для подачи заявления на устройство ребёнка в дошкольное образовательное учреждение родители (заявители) платят 22 тысячи сум, а также 22 тысячи сум при получении самого направления. Это вызывает недовольства граждан, особенно малообеспеченных.

Что касается условий самого бэк-офиса, учреждение пока находится во временном офисе с ограниченными условиями, такими как отсутствие отдельной комнаты для сотрудника, работающего с заявками с ЦГУ, отсутствие сканера и принтера. Для сотрудника, работающему с ЦГУ нет необходимости назначения дополнительного сотрудника несмотря на то, что отдельной штатной единицы для данной должности не назначено. Перечисленные условия являются немаловажными для усовершенствования предоставления данной услуги.

В качестве рекомендаций следует отметить, что нужно повышать осведомленность населения об оказании данной услуги и проводить комплексную разъяснительную работу о государственных услугах населению. Кроме этого, для более эффективного сотрудничества отделов МДО и ЦГУ, необходимо четко разграничивать должностные обязанности сотрудников ЦГУ и организации при выдаче направлений, чтобы не было дальнейших взаимных перенаправлений граждан до момента получения направлений в ДООУ.

Более того, предлагается принять ряд предложений и мер по увеличению ДООУ в отдаленных районах, включая группы короткого дня. Для удовлетворения спроса необходимо рассмотреть возможности строительства негосударственных дошкольных образовательных учреждений на основе государственно-частного партнерства.

2.1.2. ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА (Г.НУРАВШАН, ТАШКЕНТСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием для оказания услуги «Согласование проектно-сметной документации индивидуального жилищного строительства (реконструкции)» является постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 18 мая 2018 г. № 370 «Об утверждении некоторых административных регламентов оказания государственных услуг в сфере архитектуры и строительства». Рассмотрение и согласование проектно-сметной документации индивидуального жилищного строительства (ИЖС) осуществляется отделами строительства городов (районов) - уполномоченными органами. За оказание данной государственной услуги взимается сбор в размере 30% от минимального размера заработной платы.

Существующие проблемы и рекомендации. В ходе интервью сотрудника отдела строительства города Нуравшан, было выявлено, что у них для предоставления услуги обеспечены все необходимые условия, такие как отдельные комнаты, компьютер, принтер, Интернет, штатные единицы. В отдел за день поступает менее 5 заявок с ЦГУ, что является очень маленьким количеством, так как в самом отделе работают более 20 человек. Срок оказания данной услуги составляет 3 рабочих дня, в течение которого уполномоченный орган согласовывает либо отказывает в согласовании проектно-сметной документации ИЖС с указанием конкретных причин отказа и норм законодательства.

Несмотря на маленькое число заявок, на деле исходя от размеров и объемов объекта, зачастую приходится уделять больше времени для оказания услуг, что приводит к недовольству со стороны пользователей госуслуг. Также, бывает, что после сдачи документов, пользователи госуслуг просят дополнительное время для их доработки, что также приводит к нарушениям предусмотренных законодательством сроков предоставления услуги, и исполнение обращений не выполняется в течение установленного срока.

Также, нужно отметить, что при обращении в явочном порядке Центры государственных услуг в течение одного часа с момента заполнения анкеты направляют ее в уполномоченный орган, а при обращении через ЕПИГУ анкета автоматически направляется в уполномоченный орган.

Для более эффективной работы уполномоченных органов по оказанию услуги «Согласование проектно-сметной документации ИЖС (реконструкции)», рекомендуется пересмотреть установленные сроки оказания услуги в зависимости от размеров и объемов самого объекта. А также, обеспечить дистанционный мониторинг статуса заявки в режиме реального времени для обеспечения возможности проверять статус заявки на протяжении всех этапов ее согласования.

2.1.3. ПСИХОНЕВРОЛОГИЧЕСКИЙ ДИСПАНСЕР МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН (Г. НУРАВШАН, ТАШКЕНТСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием оказания услуги «Получение справки о нахождении или об отсутствии на учете в психоневрологическом диспансере» является постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 10 января 2020 г. № 18 «О мерах дальнейшего упрощению процедур выдачи справок гражданам государственными медицинскими учреждениями». За рассмотрение заявления взимается сбор в размере 2 процентов от базовой расчетной величины (для лиц с инвалидностью и гражданам содержащихся на полном государственном обеспечении на бесплатной основе). В случае обращения через ЕПИГУ сбор взимается в размере 90 процентов от установленной суммы.

Существующие проблемы и рекомендации. Учитывая слова сотрудницы ответственной организации, в среднем в день поступают более 300 заявок по данной услуге. В процессе оказания услуги ответственный сотрудник в среднем связывается с работниками ЦГУ 1 раз. В данный момент обработкой заявок занимаются 2 сотрудника ответственной организации, однако отдельной штатной единицы не выделено, что оказывает влияние на эффективность данных сотрудников по их основным должностным обязанностям. Кроме того, организация вынуждена дополнительно привлекать своих сотрудников для своевременного оказания услуги без опозданий, освобождая этих сотрудников от их основных обязанностей. Желательно ввести как минимум 2 штатных единиц, ответственных за заявки, поступающих с ЦГУ.

Более того, как указано на сайте my.gov.uz², срок оказания услуги составляет 1 рабочий день. Однако согласно правовому документу³ по оказанию данной услуги, сроки оказания услуги обозначены в «режиме реального времени», то есть определенного промежутка времени по оказанию данной услуги нет. Учитывая большое количество поступающих заявок и неопределенного временного промежутка оказания услуги, со стороны граждан поступают жалобы по поводу сроков оказания услуги. В связи с этим, необходимо внести поправки в регламент касательно сроков предоставления услуги и/или изменить на сайте my.gov.uz раздел «Срок оказания услуги».

После проведения оптоволоконного интернета, сотрудники ответственной организации стали закрывать заявки за более сжатые сроки. Тем не менее, касательно технического обеспечения, организации не хватает компьютеров для обработки заявок с ЦГУ, что снижает оперативность оказания услуги. По этой причине, желательно обратить внимание на материально-техническое оснащение данной организации, а также доукомплектовать организацию сканерами и принтерами.

2.1.4. НАРКОЛОГИЧЕСКИЙ ДИСПАНСЕР (Г. НУРАВШАН, ТАШКЕНТСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием оказания услуги «Получение справки о нахождении или об отсутствии на учете в наркологическом диспансере» является постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 10 января 2020 г. № 18 “О мерах дальнейшему упрощению процедур выдачи справок гражданам государственными медицинскими учреждениями”. За рассмотрение заявления взимается сбор в размере 2 процентов от базовой расчетной величины (для лиц с инвалидностью и гражданам содержащихся на полном государственном обеспечении услуга предоставляется на бесплатной основе). В случае обращения через ЕПИГУ сбор взимается в размере 90 процентов от установленной суммы.

Существующие проблемы и рекомендации. В ходе беседы с сотрудником ответственной организации было выявлено, что для оперативного выполнения данной обязанности не хватает внутриорганизационной инфраструктуры, например, нет высокоскоростного интернета соединения, исправного компьютера, часто происходит отключение электроэнергии. Учитывая на высокую нагрузку из-за большого количества заявок в день, поступающих с ЦГУ (в среднем 250-300), сотрудник должен всецело посвящать все свое рабочее время обработке заявок. По словам сотрудника, для штатного работника, ответственного за заявки с ЦГУ, выделено 0,5 ставки. А на деле для своевременного предоставления услуги сотруднику приходится работать сверхурочно даже в ущерб своим прямым профессиональным обязанностям, поэтому необходимо увеличить ставку или выделить дополнительную штатную единицу для обработки заявок.

² <https://my.gov.uz/ru/service/view/334>

³ <https://lex.uz/docs/4693529#4697356>

Более того, аналогично с услугой «Получение справки о нахождении или об отсутствии на учете в наркологическом диспансере», срок оказания услуги на сайте my.gov.uz⁴ указан в течение 1 рабочего дня, а по регламенту в «режиме реального времени»⁵, что создает расхождение в указанном сроке оказания услуги. На практике срок занимает 1-2 рабочих дня.

Учитывая существующие недостатки, следует обратить внимание на материально-техническую базу и техническое оснащение организации, наряду с внутренней инфраструктурой. Более того, для оптимизации сроков предоставления ответов на заявки, необходимо пересмотреть нагрузку ответственного сотрудника исходя из его возможностей совмещать обязанности по двум направлениям: по его основным должностным обязанностям и по предоставлению ответов на заявки поступающие с ЦГУ и соответственно назначать ставку полностью отражающую объем работы данного сотрудника.

2.1.5. ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ЗЕМЛЕУСТРОЙСТВА И КАДАСТРА НЕДВИЖИМОСТИ (ХАВАСТСКИЙ Р-Н, СЫРДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием для оказания услуги «Оформление кадастрового паспорта» является Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 2 сентября 2020 года № 535 «Об утверждении административных регламентов оказания отдельных государственных услуг в области кадастра». Подготовка кадастрового паспорта осуществляется в следующие сроки, в зависимости от сложности объекта:

		Срок исполнения (рабочих дней)
а) По жилой части недвижимого имущества:	Квартира в многоквартирном доме	До 3
	Индивидуальное размещение	До 5
б) в части недвижимого имущества, относящегося к нежилому помещению:	Общая площадь	
	100 кв.м.	До 5
	100 кв.м. – 1 000 кв.м.	До 7
	1000 кв.м. – 5 000 кв.м.	До 10
	5 000 кв.м. – 15 000 кв.м.	До 15
	15 000 кв.м. – 50 000 кв.м.	До 20
	Более 50 000 кв.м.	До 25
в) на отведенных земельных участках		До 3

Для получения кадастрового паспорта заявителю необходимо лично обратиться в Центр государственных услуг или отправить заявку в электронном виде в Единый портал государственных услуг Республики Узбекистан (далее - ЕПИГУ). К запросу прилагается документ, подтверждающий право на недвижимое имущество. Потребителями данной услуги являются юридические и физические лица владельцы недвижимого имущества.

Услуга «Государственная регистрация прав на недвижимое имущество» предоставляется на основании постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 29 декабря 2018 года № 1060 «О мерах по совершенствованию порядка государственной

⁴ <https://my.gov.uz/ru/service/view/338>

⁵ <https://lex.uz/docs/4693529#4697471>

регистрации прав на объекты недвижимости». Сроки оказания данной услуги составляют 2 рабочих дня. Стоимость услуги варьируется от 20 % от БРВ до 5 БРВ в зависимости от типа регистрируемого объекта. Для получения данной услуги потребителю необходимо подать заявку для регистрации права на объект недвижимости в Центр государственных услуг или ЕПИГУ с приложением правоустанавливающих документов. Центр государственных услуг или ЕПИГУ после чего запрос направляется в регистрирующий орган. Последний рассматривает и регистрирует объект недвижимости на соответствие требованиям законодательства о государственной регистрации и направляет в ЦГУ или через ЕПИГУ информацию о размере пошлины. ЦГУ или ЕПИГУ после оплаты в режиме реального времени скачивает выписку из реестра и по запросу заявителя предоставляет ему выписку в электронном или печатном виде.

Существующие проблемы и рекомендации. В ходе интервью сотрудника Филиала государственного предприятия землеустройства и кадастра недвижимости не было выявлено каких-либо недостатков в материально-техническом обеспечении. Организация находится в новом здании, не испытывает нехватки в компьютерной технике, проблем с Интернет-соединением и внутренней инфраструктурой. Однако в ходе интервью было установлено, что сотрудники ЦГУ, ответственные за оказание данной услуги, допускают ошибки в процессе подготовки и передачи документации в данную ответственную организацию. Кроме того, представитель организации отметил, что установленный регламент по оказанию услуги выдачи кадастрового паспорта не учитывают возникновение непредвиденных обстоятельств и/или задержки по техническим причинам, вследствие чего услуга порой не может быть предоставлена в установленный срок. В связи с этим рекомендуется пересмотреть установленные регламентом сроки оказания данной услуги с учетом технических задержек. Респондент в целом дал положительную оценку компетентности сотрудников районного ЦГУ и эффективности процесса обмена информацией между учреждениями. Представитель организации также отметил, что сотрудникам со стороны пользователей госуслуг не поступают жалобы на ответственную организацию. Средний срок ответа на заявку, поступившую через ЦГУ, составляет 4-5 рабочих дня.

2.1.6. АО «УЗСУВТАЪМИНОТ» (ХАВАСТСКИЙ Р-Н, СЫРДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием для оказания услуги «Поверка счётчика питьевой воды (в том числе, снятие и установка)» является Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 20 августа 2019 г. № 698 «Об утверждении административных регламентов оказания государственных услуг по установке, снятию и поверке приборов учета (счетчиков) электрической энергии, природного газа, питьевой и горячей воды». Ответственной организацией по предоставлению данной услуги является АО «Узсувтаъминот». Срок предоставления данной услуги по установленному регламенту составляет 14 рабочих дней. Стоимость услуги для физических лиц составляет 18 % от БРВ и 1,35 кратный размер БРВ для юридических лиц. Однако при обращении в явочном порядке через ЦГУ стоимость данной услуги для физических и юридических лиц составляет 20% от БРВ и 1,5 размер БРВ соответственно. В сферу ответственности данной организации также входят такие услуги как: *«Получение технических условий на подключение к сетям водоснабжения и водоотведения»*, *«Согласование проекта водоснабжения и водоотведения»*, *«Подача заявления на установку и снятие прибора учета (счетчика) холодной воды»*, *«Опломбирование прибора учета воды, заключение договора на оказание услуг водоснабжения и водоотведения»*, и *«Подача заявления на установку и снятие прибора учета (счетчика) холодной воды»*

Существующие проблемы и рекомендации. Несмотря на то, что согласно официальной статистике АГУ, данная услуга входит в число наиболее популярных в Сырдарьинском регионе, непосредственно в Хавастском районе потребители редко пользуются данной услугой. По словам представителя АО “Узсувтаъминот”, причиной этому является преобладание в сфере недвижимости частного жилья (земельных участков). Как отметил представитель организации, потребителям выгоднее осуществлять оплату питьевого водоснабжения по количеству проживающих в доме людей. Однако сотрудник организации отметил, что на данный момент популярность услуги начинает постепенно увеличиваться ввиду сдачи в эксплуатацию многоквартирных домов. Также по словам сотрудника организации наиболее популярными услугами, поступающими от потребителей через ЦГУ, являются “Получение технических условий на подключение к сетям водоснабжения и водоотведения” и “Согласование проекта водоснабжения и водоотведения”. Не было выявлено каких-либо жалоб касательно условий работы и материально-технического оснащения. На данный момент в организацию от ЦГУ в среднем поступает менее 5 заявок в день. Средний срок ответа на поступившую заявку составляет 2-3 рабочих дня. По словам сотрудника организации, в процессе работы с ЦГУ она не сталкивалась с какими-либо негативными ситуациями, однако отметила, что сотрудники ЦГУ сообщают о поступающих жалобах граждан на данную ответственную организацию. На сегодняшний день обработкой заявок, поступающих из ЦГУ, занимаются 2 сотрудника данной организации и нет необходимости в увеличении штатных единиц. Сотрудник организации отметила, что работники ЦГУ, ответственные за предоставления услуг, связанных с данной организацией компетентны, информация поступает оперативно и в полной форме, однако сроки, установленные регламентом по оказанию большинства услуг находящихся в юрисдикции данной организации, крайне сжаты. Рекомендуется пересмотреть существующие сроки предоставления вышеуказанных услуг с учетом технических и временных требований, а также вероятности возникновения задержек по техническим причинам.

2.1.7. ГОСУДАРСТВЕННАЯ НАЛОГОВАЯ ИНСПЕКЦИЯ (ХАВАСТСКИЙ Р-Н, СЫРДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием для оказания услуги “Получение идентификационного номера налогоплательщика (ИНН) для физических лиц” является Постановление Кабинета министров Республики Узбекистан № 130 от 11 марта 1997 г “О системе присвоения и применения идентификационных номеров налогоплательщиков в Республике Узбекистан” и “Об утверждении некоторых административных регламентов оказания государственных услуг в сфере государственной налоговой службы” № 823 от 13 октября 2018 г. Ответственной организацией по предоставлению данной услуги является Государственный налоговый комитет Республики Узбекистан и Государственные налоговые инспекции городов и районов Узбекистана. Услуга предоставляется бесплатно. Для ее получения необходимо заполнение анкеты.

Услуга “Получение электронной цифровой подписи (ЭЦП)” предоставляется на основании постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан № 348 от 10 мая 2018 года “Об утверждении административного регламента оказания государственных услуг по регистрации ключа электронной цифровой подписи и выдаче сертификата ключа электронной цифровой подписи через центры государственных услуг или официальные информационные ресурсы в режиме онлайн (дистанционно)”. За выдачу сертификата ключа ЭЦП с физических лиц взимается сбор в размере 7 процентов от базовой расчетной величины. Для регистрации ключей ЭЦП и получения серти-

фикатов ключей ЭЦП физические и юридические лица обращаются в ЦГУ напрямую или в электронном виде через Единый интерактивный портал государственных услуг Республики Узбекистан или официальный информационный ресурс. По итогам рассмотрения анкеты в информационной системе уполномоченного органа сертификат ключа ЭЦП в форме электронного документа направляется заявителю через Единый портал или официальный информационный ресурс и в центры государственных услуг посредством электронного межведомственного взаимодействия.

Существующие проблемы и рекомендации. В ходе проведения интервью с представителями организации ими не были отмечены негативные моменты в процессе работы с ЦГУ. Однако сотрудники инспекции предложили пересмотреть действующий список услуг, находящихся в юрисдикции данной организации и предоставляемых через ЦГУ. По их мнению, все услуги, предоставляемые ГНИ должны быть переданы ЦГУ, что уменьшит количество визитов граждан в ГНИ и будет являться более удобным для граждан. Также, с учетом того, что получение ИНН и ЭЦП является одними из самых популярных услуг оказываемых через ЦГУ и тот факт, что на сегодняшний день у потребителей есть возможность получить данные услуги онлайн (дистанционно) необходимо повышать уровень осведомленности населения о перечне услуг доступных в интерактивной форме. Кроме того, сотрудниками инспекции было отмечено, что зачастую потребители вынуждены обращаться в ЦГУ для получения данных услуг по причине низкого качества и нестабильной работы интернет-соединения. Кроме того, представители налоговой инспекции подчеркнули, что иногда операторы ЦГУ, занимающиеся обработкой заявок граждан и передающие запрос в ответственную организацию допускают ошибки при заполнении личных данных заявителя, что вынуждает потребителей государственных услуг заново обращаться в ЦГУ. По их словам, чаще всего подобные проблемы возникают при выдаче ИНН. В связи с этим рекомендуется обратить особое внимание на грамотность и внимательность сотрудников ЦГУ, а также разработать систему оперативного исправления допущенных ошибок.

2.1.8. ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР УВД (ДЕХКАНАБАДСКИЙ Р-Н, КАШКАДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием для оказания услуги *“Подача заявления на получение справок об отсутствии (наличии) судимости”* служит постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «Об утверждении некоторых административных регламентов оказания государственных услуг в сфере органов внутренних дел» ПКМ – 797 от 4 октября 2018 г. За оказание государственной услуги взимается сбор в размере 10 процентов минимального размера заработной платы и осуществляется в течение 2 рабочих дней. Согласно регламенту, данная услуга предоставляется оперативно-справочными управлениями и его территориальных подразделений Министерство внутренних дел Республики Узбекистан.

Существующие проблемы и рекомендации. Согласно утверждению сотрудника УВД Дехканабадский района Кашкадарьинской области, в день приходят более 20 заявок на данную услугу. Созданы все условия для своевременного предоставления услуги, необходимости в увеличении штатных единиц нет. Также, не наблюдается никаких негативных ситуаций. Также, по словам сотрудника УВД, ситуация с предоставлением данной услуги намного улучшилась, так получение справки через ЦГУ является намного удобной для граждан. Раньше потребителям данной услуги приходилось приезжать в УВД и стоять в очередях, что создавало ряд неудобств. Более того, оказание услуги через ЦГУ

служит уменьшению объема работ сотрудников УВД, что благоприятно сказывается на их основной служебной деятельности.

В данное время, заявители могут подавать заявку лично в очной форме в ЦГУ или электронно через Единый портал интерактивных государственных услуг (ЕПИГУ). В первом случае, сотрудник Центра государственных услуг заполняет заявку в электронном виде от имени заявителя. При получении данной услуги электронно через ЕПИГУ, заявитель самостоятельно заполняет электронную форму заявления с прикреплением копий запрашиваемых документов. В качестве рекомендаций уместно предложить повышать осведомленность населения о возможности получения данной услуги через ЕПИГУ в электронном виде.

2.1.9. АО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ СЕТИ» (ДЕХКАНАБАДСКИЙ Р-Н, КАШКАДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием для оказания услуги «Получение технических условий на подключение к электрическим сетям свыше 20 кВт» является постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 31 марта 2018 г. № 256 «Об утверждении административных регламентов оказания государственных услуг по подключению к инженерно-коммуникационным сетям». Стоимость услуги при получении ее в электронной форме составляет 9% от БРВ, при обращении в явочном порядке через Центры государственных услуг 10% от БРВ. Установленный срок оказания услуги - 3 рабочих дня.

Существующие проблемы и рекомендации. При беседе с сотрудником районного РЭС было выявлено, что срок оказания данной услуги был сокращен с 5 на 3 рабочих дня. В день в учреждение поступает в среднем 5-10 заявок, поэтому необходимости в увеличении числа штатных единиц нет. Также, было выявлено, что нет таких условий как отдельная комната для сотрудника, ответственного для обработки заявок, поступающих с ЦГУ. Сотрудник не обеспечен сканером, принтером и компьютером. Также, необходимо уделить внимание интернет-подключению, у сотрудника нет Интернет-соединения, а в данный момент скорость Интернет-соединение очень низкая, что создает препятствия для эффективного оказания данной услуги. Более того, для сотрудников организации не созданы такие элементарные условия как отопление в зимнее время, что является одним из базовых условий охраны труда.

2.1.10. ВНЕБЮДЖЕТНЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД ПРИ МИНИСТЕРСТВЕ ФИНАНСОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН (ДЕХКАНАБАДСКИЙ Р-Н, КАШКАДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Государственная услуга *“Получение единовременного пособия при рождении ребенка”* предоставляются гражданам на основании Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 23 мая 2020 года № 327. Услуга оказывается потребителям бесплатно. Для этого гражданам необходимо подать заявление через ЕПИГУ или через Центр государственных услуг с оригиналом гражданского паспорта и свидетельства о рождении ребёнка, а затем обратиться в соответствующий филиал Народного банка с оригиналом гражданского паспорта и получить пособие. Согласно регламенту оказания данной услуги составляет от 5 минут. В случае положительного ответа уполномоченный орган формирует платежные счета и отправляет информацию о том, когда и где потребитель может получить выплаты в ЦГУ.

Существующие проблемы и рекомендации. По словам сотрудников данной ответственной организации для более эффективного и качественного предоставления государственных услуг необходимо наладить интеграцию между Внебюджетным пен-

сионным фондом и ЦГУ. По словам представителей организации операторы ЦГУ зачастую несвоевременно вносят информацию, предоставленную Пенсионным фондом вследствие чего происходят задержки по выплатам и неточности в учете информации о заявителях на получение данной услуги. Респонденты также отметили, что сотрудники ЦГУ допускают ошибки при формировании запроса в ответственную организацию. Рекомендуются провести тщательный мониторинг используемого программного обеспечения с целью увеличения качества и скорости обработки данных, а также анализ существующих проблем затрудняющих своевременное и корректное внесение данных потребителей государственных услуг в базу данных. Кроме того, необходимо рассмотреть вопрос улучшения кооперации Внебюджетным пенсионным фондом и АГУ. Сотрудниками организации также было предложено организовать выдачу пенсий и пособий напрямую через ЦГУ без участия в данном процессе Пенсионного фонда.

2.1.11. УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТА РЕГИОНОВ (БАХМАЛЬСКИЙ Р-Н, ДЖИЗАКСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием для предоставления услуги *“Лицензия на осуществление городских, пригородных, междугородных и международных перевозок пассажиров и грузов автомобильным транспортом”* является постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 636 от 30 июля 2019 г. *“Об утверждении Административного регламента по оказанию государственных услуг лицензировании деятельности по осуществлению городских, пригородных, междугородных и международных перевозок пассажиров и грузов автомобильным транспортом”*. Для получения лицензии и лицензионных листов заявитель должен лично обратиться в ЦГУ или зарегистрироваться на ЕПИГУ. После заполнения анкеты через ЦГУ или ЕПИГУ запрос направляется в Министерство транспорта. Последнее после проверки соответствия заявителя требованиям и условиям лицензии в течение одного рабочего дня выдает лицензию/лицензионный бланк, защищенный QR-кодом с электронной цифровой подписью заявителя. Стоимость услуги составляет 90% от БРВ (при обращении в явочном порядке через Центры государственных услуг однократный размер от БРВ). Оплата государственной пошлины за выдачу лицензионных листов производится в размерах, установленных Кабинетом Министров Республики Узбекистан.

Существующие проблемы и рекомендации. В ходе беседы с представителями данной организации было отмечено, что сотрудники ЦГУ нередко допускают ошибки (ввод неверной информации) при оформлении заявки для ответственной организации, вследствие чего данные заявителей поступают в организацию в неверной форме. В связи с этим рекомендуется уделить внимание на уровень профессиональной подготовки операторов ЦГУ занимающихся обработкой заявок, связанных со сферой ответственности данной организации.

По мнению сотрудников ответственной организации, для удобства граждан обращающихся ЦГУ за получением услуг связанным с лицензированием грузопассажирских перевозок рекомендуется передать под юрисдикцию ЦГУ функцию приема тендерных заявок и комплектов документов от перевозчиков желающих принять участие в тендерах на осуществление перевозок.

2.1.12. АО «ХУДУДГАЗТАЪМИНОТ» (БАХМАЛЬСКИЙ РАЙОН, ДЖИЗАКСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием оказания услуги *“Проверка счетчиков природного газа (в том числе, снятие и установка)”* является Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 20 августа 2019 г. № 698 *«Об утверждении административных регламен-*

тов оказания государственных услуг по установке, снятию и поверке приборов учета (счетчиков) электрической энергии, природного газа, питьевой и горячей воды». При обращении в явочном порядке через Центры государственных услуг стоимость оказания услуги составляет 20% от БРВ (при получении услуги электронно через портал ЕПИГУ стоимость услуги для физических лиц составляет 18 % от БРВ). Для юридических лиц при обращении в явочном порядке через Центры государственных услуг стоимость составит 1,5 кратный размер БРВ (1,35 кратный размер БРВ при получении услуги через ЕПИГУ). Согласно регламенту, данная услуга оказывается в течении 15 рабочих дней.

Существующие проблемы и рекомендации. В ходе беседы с сотрудником управления АО «Худудгазтаъминот» Бахмальского района Джизакской области было выявлено, что в день в организацию поступают с средним 5-10 заявок и в ходе предоставления данной услуги сотрудник обычно связывается с работником ЦГУ один раз. В среднем услугу оказывают за 2 рабочих дней и в данной момент задержек по срокам предоставления услуги не наблюдается. Нет жалоб на материально-техническую базу, включая Интернет, оборудование и условия работы.

2.1.13. АО «ХУДУДГАЗТАЪМИНОТ» (БАХМАЛЬСКИЙ РАЙОН, ДЖИЗАКСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием оказания услуги *“Получение технических условий на подключение к газовым сетям давлением не более 1,2 МПа”* является постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 31 марта 2018 г. № 256 «Об утверждении административных регламентов оказания государственных услуг по подключению к инженерно-коммуникационным сетям». Данная услуга должна быть оказана в течение 3 рабочих дней. При обращении в явочном порядке через Центры государственных услуг стоимость составляет 10% от БРВ, через ЕПИГУ - 9% от БРВ.

Существующие проблемы и рекомендации. Так как ответственной организацией для оказания услуг *“Получение технических условий на подключение к газовым сетям давлением не более 1,2 МПа”* и *“Поверка счетчиков природного газа (в том числе, снятие и установка)”* является АО «Худудгазтаъминот», существующие проблемы идентичны с предыдущим пунктом 4.13. Как было отмечено срок оказания услуги *“Получение технических условий на подключение к газовым сетям давлением не более 1,2 МПа”* составляет 3 рабочих дня, что в некоторых случаях является недостаточным сроком для оказания данной услуги. Рекомендуется пересмотреть сроки оказания данной услуги исходя из типа строительства.

2.1.14. ФИЛИАЛ ЗАГСА (БАХМАЛЬСКИЙ РАЙОН, ДЖИЗАКСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием предоставления услуги по *“выдаче архивных документов органами записи актов гражданского состояния”* является Постановление Кабинета Министров республики Узбекистан №134 от 15.02.2019 г. *“Об утверждении административных регламентов оказания государственных услуг в сфере органов записи актов гражданского состояния и нотариата, а также по проставлению апостиля на официальные документы”*.

Согласно регламенту, государственная услуга оказывается органами ЗАГС через Центры государственных услуг. Обмен информацией между Центрами государственных услуг и отделами ЗАГС осуществляется исключительно посредством межведомственного электронного взаимодействия с обязательным применением электронной цифровой подписи (далее - ЭЦП). За оказание государственной услуги взимается сбор в размере 5 процентов от размера базовой расчетной величины.

Существующие проблемы и рекомендации. В ходе беседы с сотрудником управления АО ЗАГС Бахмальского района Джизакской области было выявлено, что в день в организацию поступают с средним 5-10 заявок и в ходе предоставления данной услуги сотрудник обычно связывается с работником ЦГУ 2-3 раза. В среднем услугу оказывают за 2-3 рабочих дней и в данный момент задержек по срокам предоставления услуги не наблюдается. Нет жалоб на материально-техническую базу, включая Интернет, оборудование и условия работы.

2.1.15. НАЛОГОВЫЙ КОМИТЕТ (САРИАСИЙСКИЙ РАЙОН, СУРХАНДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием оказания услуги *“Получение ЭЦП для физических лиц”* является Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 773 от 7 декабря 2020 года. Данная государственная услуга предоставляется Научно-информационным центром новых технологий при Государственном налоговом комитете Республики Узбекистан. Согласно регламенту, сроки оказания данной услуги в течение 1 рабочего дня. За выдачу сертификата ключа ЭЦП с физических лиц взимается сбор в размере 7 процентов от базовой расчетной величины.

Существующие проблемы и рекомендации. В ходе беседы с сотрудником Государственной налоговой инспекции в Сариасийском районе Сурхандарьинской области было выявлено, что в среднем поступают 10-20 заявок в день. В процессе оказания услуги сотрудник инспекции в среднем обращается к оператору ЦГУ 1 раз, и не сталкивались с негативными ситуациями в ходе взаимодействий. В среднем услугу оказывают за 1 рабочий день и в данный момент задержек по срокам предоставления услуги не наблюдается и необходимости в выделении дополнительной штатной единицы нет. Нет жалоб на материально-техническую базу, включая Интернет, оборудование и условия работы.

2.1.16. ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ОТДЕЛЕНИЯ ПАЛАТЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КАДАСТРОВ ПРИ ГОСУДАРСТВЕННОМ НАЛОГОВОМ КОМИТЕТЕ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН (САРИАСИЙСКИЙ РАЙОН, СУРХАНДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием для оказания услуги *“Подача заявления на государственную регистрацию прав на объекты недвижимости”* является постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 29 декабря 2018 года № 1060 «О мерах по совершенствованию порядка государственной регистрации прав на объекты недвижимости». Срок предоставления данной услуги в течение 2 рабочих дней. Стоимость предоставления услуги производится в соответствии с приложением к постановлению Кабинета Министров от 10 июля 2014 года № 186 “О порядке определения стоимости государственных услуг в сфере государственного кадастра объектов недвижимого имущества”.

IV. Государственная регистрация прав на объекты недвижимого имущества и сделок с ними		
4.1.	Жилые объекты недвижимого имущества физических лиц общей площадью до 100 кв. м и выписки из государственного реестра	1,25 БРВ
4.2.	Жилые объекты недвижимого имущества физических лиц общей площадью от 101 кв. м до 300 кв. м и выписки из государственного реестра	2,0 БРВ
4.3.	Жилые объекты недвижимого имущества физических лиц общей площадью более 301 кв. м и выписки из государственного реестра	3,0 БРВ
4.4.	Жилые объекты недвижимого имущества юридических лиц и выписки из государственного реестра	5,0 БРВ

4.5.	Нежилые объекты недвижимого имущества физических лиц и выписки из государственного реестра	3,0 БРВ
4.6.	Нежилые объекты недвижимого имущества юридических лиц и выписки из государственного реестра	5,0 БРВ
4.7.	Государственная регистрация прав на земельный участок физических лиц, предоставленный для индивидуального жилищного строительства, и выписки из государственного реестра	1,0 БРВ
4.8.	Государственная регистрация прав на земельный участок физических лиц, предоставленный для нежилых объектов, и выписки из государственного реестра	3,0 БРВ
4.9.	Государственная регистрация прав на предоставленный юридическим лицам земельный участок и выписки из государственного реестра	5,0 БРВ
4.10.	Государственная регистрация ипотеки и договора об ипотеке, а также права аренды	1,25 БРВ
4.11.	Предоставление информации о наличии (отсутствии) в собственности жилья	20 % от БРВ

Существующие проблемы и рекомендации. В ходе беседы с сотрудником территориального отделения Кадастра в Сариасийском районе Сурхандарьинской области было выявлено, что в среднем в организацию поступают 10-20 заявок в день. В процессе оказания услуги сотрудник кадастра в среднем обращается к оператору ЦГУ 1 раз, и не сталкивались с негативными ситуациями в ходе взаимодействий. В среднем услугу оказывают за 1-2 рабочих дней и в данной момент задержек по срокам предоставления услуги. В данное время для рассмотрения заявок в организации выделены 2 сотрудника, тем не менее существует необходимость выделения дополнительной штатной единицы. Нет жалоб на материально-техническую базу, включая Интернет, оборудование и условия работы.

2.1.7. «НАРОДНЫЙ БАНК РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН» (САРИАСИЙСКИЙ РАЙОН, СУРХАНДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием оказания услуги *“Постановка граждан на учет в накопительной пенсионной системе”* является постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 238 «Об утверждении административного регламента оказания государственных услуг по постановке на учет гражданина в накопительной пенсионной системе» от 26 марта 2018 года. Сроки оказания услуги - в течении 1 рабочего дня. Стоимость услуги - бесплатно.

Существующие проблемы и рекомендации. В ходе беседы с сотрудником банка в Сариасийском районе Сурхандарьинской области было выявлено, что в среднем в организацию поступают менее 5 заявок в день. В процессе оказания услуги сотрудник банка в среднем обращается к оператору ЦГУ 1 раз, и не сталкивались с негативными ситуациями в ходе взаимодействий. В среднем услугу оказывают в течение 1 рабочего дня и в данной момент задержек по срокам предоставления услуги нет. Нет жалоб на материально-техническую базу, включая Интернет, оборудование и условия работы.

2.1.18. ВНЕБЮДЖЕТНЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД ПРИ МИНИСТЕРСТВЕ ФИНАНСОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН (САРИАСИЙСКИЙ РАЙОН, СУРХАНДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Правовым основанием оказания услуги *“Информация о пенсии (пособии)”* является постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 327 «Об утверждении некоторых административных регламентов оказания государственных услуг в сфере социальной защиты» от 23 апреля 2020 года. Сроки оказания услуги - сразу на месте подачи заявки: очно при визите ЦГУ или онлайн через сайт ЕПИГУ. Стоимость - бесплатно.

Существующие проблемы и рекомендации. В ходе беседы с сотрудником пенсионного фонда в Сариасийском районе Сурхандарьинской области было выявлено, что в среднем в организацию поступают 10-20 заявок в день. В процессе оказания услуги сотрудник банка в среднем обращается к оператору ЦГУ 1 раз, и не сталкивались с негативными ситуациями в ходе взаимодействий. В среднем услугу оказывают в течение 1 рабочего дня и в данной момент задержек по срокам предоставления услуги нет. Обработкой заявок занимаются 2 сотрудника данной организации. Нет жалоб на материально-техническую базу, включая Интернет, оборудование и условия работы.

2.2 ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В УЗБЕКИСТАНЕ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ИХ КАЧЕСТВА

2.2.1. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для изучения качества предоставляемых услуг в 5 пилотных районах был проведен опрос потребителей в каждом из ЦГУ. Опрос покрыл около 1000 потребителей и проводился в декабре 2020 года.

Респондентам предоставлялась возможность не только оценить качество предоставляемых услуг по 5-бальной шкале, но и отметить различные аспекты функционирования ЦГУ, такие как:

- Прием и регистрация документов;
- Частота посещения ЦГУ;
- Получение услуг онлайн и консультация по телефону;
- Наличие очередей в ЦГУ и неформальные платежи;
- Негативные ситуации при получении услуг;
- Удовлетворенность при получении услуг такими аспектами как: легкость, профессионализм, рассмотрение заявки, эффективность и полнота полученной информации.

Для анализа были выбраны следующие государственные услуги:

- Поверка счётчика питьевой воды (в том числе, снятие и установка);
- Поверка счётчика природного газа (в том числе, снятие и установка);
- Получение технических условий на подключение к газовым сетям давлением не более 1,2 Мпа;
- Получение технических условий на подключение к электрическим сетям до 20 кВт
- Оформление кадастрового паспорта;
- Согласование проектно-сметной документации индивидуального жилищного строительства (реконструкции);
- Получение идентификационного номера налогоплательщика (ИНН) для физических лиц;
- Регистрация нового субъекта предпринимательства;
- Лицензия на осуществление городских, пригородных, междугородных и международных перевозок пассажиров и грузов автомобильным транспортом;
- Выдача архивных документов органами ЗАГС;

- Подача заявления на получение справок об отсутствии (наличии) судимости;
- Выдача электронной цифровой подписи;
- Государственная регистрация прав на недвижимое имущество;
- Получение справки о нахождении или об отсутствии на учете в психоневрологическом диспансере;
- Подача заявления о приеме детей в государственные дошкольные учреждения;
- Получение единовременного пособия, выплачиваемого гражданам при рождении ребенка;
- Информация о пенсии (пособии);
- Постановка граждан на учет в накопительной пенсионной системе;
- Подключение юридических и физических лиц к электросети;
- Подключение юридических и физических лиц к газовой сети;
- Подключение юридических и физических лиц к сетям водоснабжения и водоотведения;
- Разрешение на перепрофилирование и реконструкцию объекта;
- Разработка архитектурно-планировочного задания;
- Ввод в эксплуатацию законченного (реконструированного) объекта;
- Разрешение о переводе жилого помещения в категорию нежилого;
- Разрешительное свидетельство на розничную торговлю алкогольной продукцией, а также на право реализации алкогольной продукции предприятием общественного питания;
- Определение ИНН;
- Подача заявления на согласование проектно-сметной документации, на проведение экспертизы проектных решений на соответствие объектов требованиям пожарной безопасности и сейсмостойкости;
- Получение справки о нахождении или об отсутствии на учете в наркологическом диспансере;
- Лицензирование фармацевтической деятельности;
- Подача заявления на получение государственной субсидии на ипотечный кредит;

Данные услуги были выбраны на основании статистики востребованности государственных услуг в пилотных областях среди населения и частного сектора, а также количества жалоб от населения на предоставляемые услуги ЦГУ предоставленной АГУ. Анкета, использованная при проведении опроса пользователей государственными услугами приведена в Приложении №22 и №23

2.2.2. СЫРДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ

52.5% респондентов составили мужчины, а 47.5% женщины. Средний возраст респондентов составил 36 лет, из которых 41% проживают в поселках городского типа.

Опрошенные респонденты обладали следующим уровнем образования: 54.2% - среднее-специальное, 30.5% - среднее, 2.3% - незаконченное высшее, 13% имеют диплом бакалавра или магистра (График 2.1.1.).

График 2.1.1. Уровень образования:

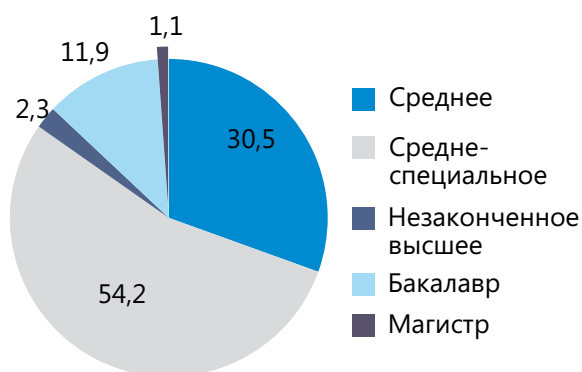
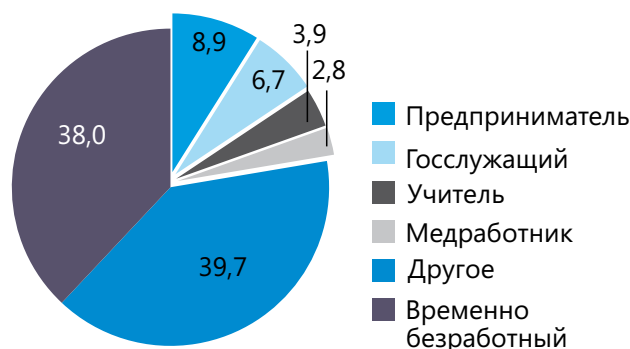


График 2.1.2. В какой сфере Вы работаете?



38% являются временно безработными, 6.7% опрошенных являются госслужащими, 3.9% учителями, 8.9% респондентов являются предпринимателями, 2.8% медработниками. 92.2% респондентов обращались в ЦГУ в статусе физических лиц (График 2.1.2.).

Около 95% респондентов отметили, что сотрудники ЦГУ приняли документы сразу. В числе причин отказа 8 респондентов отметили: возврат на доработку (3 человека), и другое (5 человека).

Анализ выявил, что в то время, как 60.5% респондентов получили услугу с первого посещения, 37.3% опрошенных посещали ЦГУ 2-3 раза для получения услуги (График 2.1.3.). Кроме того, 2.3% респондентом обращались в ЦГУ более 3 раз для получения госуслуг. 86.4% респондентов отмечают, что им предпочтительно получать госуслуги непосредственно в ЦГУ (График 2.1.4.).

График 2.1.3: Сколько раз Вы посещали ЦГУ для получения одной государственной услуги?

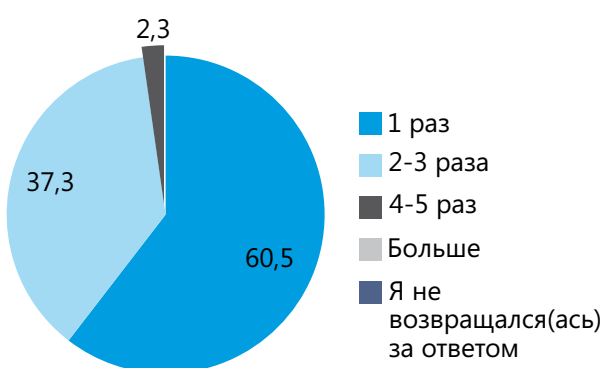
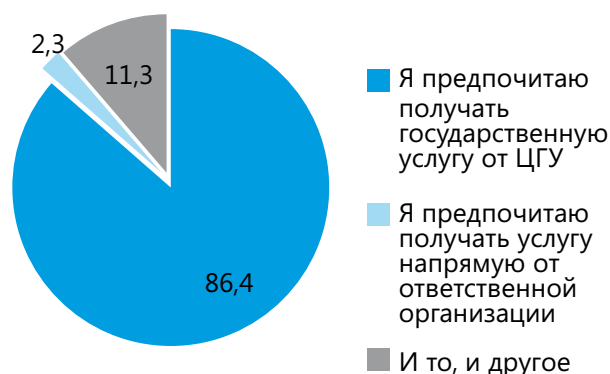


График 2.1.4. Для Вас удобнее получать государственную услугу от ЦГУ или непосредственно от ответственной организации?



Респонденты в Хавастском районе также оценивали качество предоставляемых им услуг (График 2.1.5.). Согласно ответам, наименьшую оценку получили три такие услуги как:

- Лицензия на осуществление городских, пригородных, междугородных и международных перевозок пассажиров и грузов автомобильным транспортом (3 балла из 5);
- Подача заявления о приеме детей в ДООУ (4.5 балла из 5);
- Регистрация нового субъекта предпринимательства (4.2 балла из 5).

График 2.1.5. За получением каких государственных услуг Вы обращались в ЦГУ в этом году? Оцените качество предоставленных Вам услуг по шкале от 1 до 5



Получение государственных услуг онлайн и по телефону. Пользователи услугами ЦГУ констатировали факт того, что не знают и не пользуются услугой консультирования по телефону до посещения ЦГУ. Лишь 13.1% воспользовались возможностью проконсультироваться по телефону перед визитом ЦГУ, из которых 60% были удовлетворены информацией, полученной по телефону. Аналогично, наблюдается низкий уровень получения госуслуг онлайн. Лишь 6.8% респондентов получали государственные услуги онлайн с использованием электронной цифровой подписи.

Условия и оценка деятельности ЦГУ. Согласно анализу ответов респондентам в среднем пришлось ждать около 2 минут для получения услуги. При получении государственных услуг лишь 1.1% из опрошенных совершал неформальные платежи для получения государственных услуг.

94% респондентов в процессе получения государственных услуг не столкнулись с негативными ситуациями. В то время как 6% респондентов столкнулись с рядом проблем такие как слишком долгий срок оказания услуг, отсутствие необходимых навыков у операторов.

Для дальнейшей оценки качества предоставляемых услуг респондентов спросили про легкость и удобство получения госуслуг. **Значительная часть респондентов 85.1% отметили, что получили услуги без проблем,** 13.7% отмечают, что получили услугу, но процесс оказался сложнее чем они ожидали и лишь 1.1% не смогли получить услугу (Таблица 2.1.1.).

Таблица 2.1.1.

21. Легкость и удобство получения государственной услуги	
Услугу получить не удалось/практически невозможно получить услугу	1.1
Услугу получил(а), но было много дополнительных требований к документам	0
Услугу получил(а), но были дополнительные процедуры, о которых меня не предупредили заранее	0
Услугу получил(а), но процесс оказался сложнее чем я думал(а)	13.7
Получил(а) услугу сразу, никаких проблем не возникло	85.1

Респонденты также оценивали профессионализм сотрудников ЦГУ. Так, 10.8% респондентов считают, что несмотря на вежливость персонала, они не компетентны во всех вопросах (Таблица 2.1.2.).

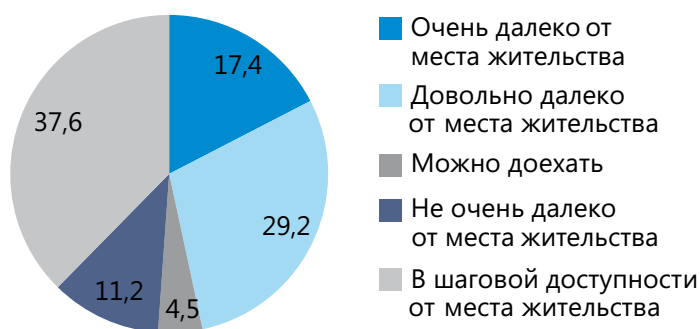
Таблица 2.1.2.

22. Профессионализм сотрудников ЦГУ	
Грубый, некомпетентный персонал	1.1
Персонал не организован и часто отвлекается на личные и другие задачи, не связанные с обслуживанием клиента	0
Персонал никак не содействовал	0
Персонал вежливый, но компетентен не по всем вопросам	10.8
Вежливый, компетентный персонал	88.1

37.6% респондентов оценивают, что ЦГУ расположен в шаговой доступности и для 11.2% не очень далеко от места жительства. В то время как 17.4% отмечают, что ЦГУ находится довольно далеко от места проживания (График 2.1.6.).

Респонденты также оценивали организацию очередей и режим работы ЦГУ. Так, **87.5% отметили о наличии системы электронной очереди.** Аналогично **96.6% респондентов, считают, что сотрудники всегда на месте и режим работы ЦГУ стабилен.**

График 2.1.6. Расположение и близость ЦГУ



Респонденты позитивно оценивают прием и регистрацию заявок и документов, необходимых для оказания государственных услуг. Так 87.1% отмечают, что документы приняли сразу, а у 7% документы приняли, но с условием предоставления дополнительных документов (Таблица 2.1.3.).

Таблица 2.1.3.

26. Приём и регистрация заявок и документов, необходимых для оказания государственных услуг	
Документы отказались принимать без объяснения причин	5
Документы приняли не сразу	0
Пришлось обратиться повторно	0.5
Документы приняли, но с условием предоставления дополнительных документов	7
Документы приняли и зарегистрировали сразу	87.1

Аналогично, 41.7% респондентов подчеркнули, что документы были подготовлены в пределах установленного срока, а 45.7% ответили, что получили документы раньше. 4.6% опрошенных считают, что срок рассмотрения заявки был превышен на более чем 5 рабочих дней (Таблица 2.1.4.).

Таблица 2.1.4.

27. Рассмотрение заявки и представленных документов	
Срок рассмотрения заявки был превышен на более чем 5 рабочих дней	4.6
Срок рассмотрения был превышен на срок в пределах 5 дней	5.7
Срок рассмотрения был превышен на срок в пределах 1-2 рабочих дней	2.3
Документы были подготовлены в пределах установленного срока	41.7
Документы были подготовлены раньше установленного срока	45.7

Вышеуказанные ответы подтверждаются и эффективностью процедур ответа на заявку. Так, 55.9% респондентов получили ответ (услугу) быстро, 42.4% в надлежащем порядке (Таблица 2.1.5.).

По аспекту качества и полноты информации, полученной, при обращении к сотруднику ЦГУ – 86.5% респондентов ответили, что была получена полная и качественная информация, а 7.6% отмечают, что информация содержала лишь незначительные неточности (Таблица 2.1.6.).

Таблица 2.1.5.

28. Эффективность процедуры ответа на заявку.	
Заявку отклонили после долгих бюрократических процедур	1.7
Заявка была отклонена сразу, услугу не получил	0
На заявку был получен ответ при повторном обращении	0
Услугу и ответ получил в надлежащем порядке	42.4
Быстро получил ответ и услугу	55.9

Таблица 2.1.6.

29. Качество и полнота информации, полученной, при обращении к сотруднику ЦГУ.	
Информация не была предоставлена	1.1
Информация была предоставлена неполностью и с большими недочетами	1.1
Была получена неполная информация	3.8
Информация содержала незначительные неточности	7.6
Была получена полная и качественная информация	86.5

2.2.3. СУРХАНДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ

62.1% респондентов составили мужчины, а 37.9% женщины. Средний возраст респондентов составил 50 лет, из которых 40.9% проживают в поселках городского типа.

Опрошенные респонденты обладали следующим уровнем образования: 47.2% - среднее-специальное, 34.2% - среднее, 16.6% - незаконченное высшее, 2% имеют диплом бакалавра или магистра. (График 2.2.1.)

37.8% являются временно безработными, 6.7% опрошенных являются госслужащими, 21.8% учителями, 14% респондентов являются предпринимателями, 13.5% медработниками. 98% респондентов обращались в ЦГУ в статусе физических лиц (График 2.2.2.).

График 2.2.1. Уровень образования:

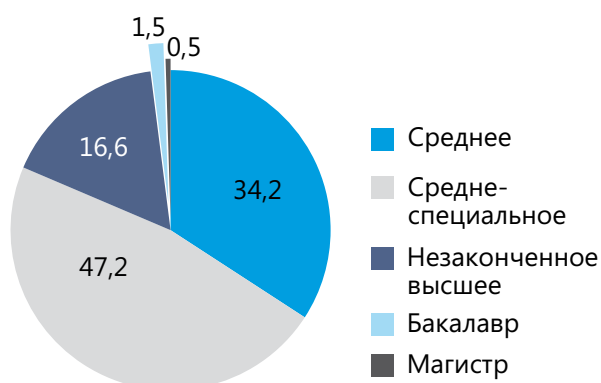
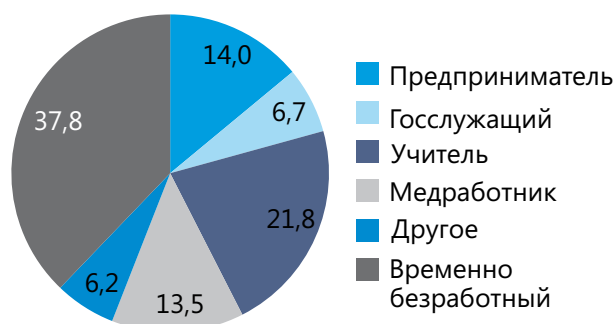


График 2.2.2. В какой сфере Вы работаете?



Около 50% респондентов отметили, что сотрудники ЦГУ приняли документы сразу. В числе причин отказа 65.2% респондентов отметили документы были возвращены на доработку (71.2%), оператор отказался принимать документы без объяснения причин (10.7%), а также 19.6% считают, что отсутствовал ответственный оператор (График 2.2.3).

График 2.2.3. Если, нет, по какой причине у Вас не приняли документы?, %



График 2.2.4. Сколько раз Вы посещали ЦГУ для получения одной государственной услуги?

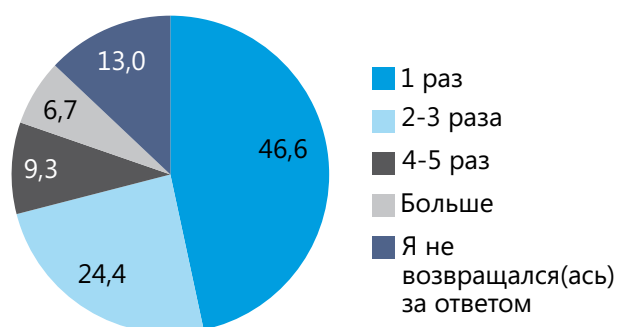
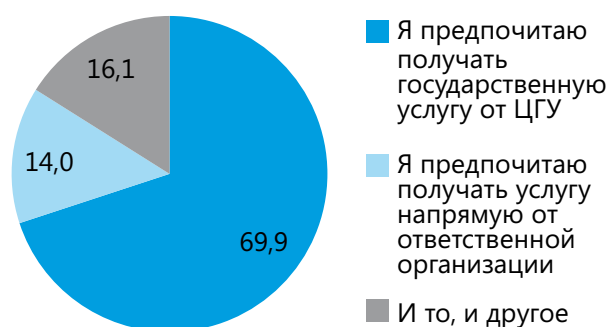


График 2.2.5. Для Вас удобнее получать государственную услугу от ЦГУ или непосредственно от ответственной организации?



Анализ выявил, что в то время, как 46.6% респондентов получили услугу с первого посещения, 24.4% опрошенных посещали ЦГУ 2-3 раза для получения услуги. Кроме того, 13% респондентом больше не возвращались за ответом. 69.9% респондентов отмечают, что им предпочтительно получать госуслуги непосредственно в ЦГУ.

Респонденты в Сариасийском районе также оценивали качество предоставляемых им услуг (График 2.2.6.). Согласно ответам, наименьшую оценку получили три такие услуги как:

- Ввод в эксплуатацию заверченного объекта (4.1 балл из 5)
- Получение справки о нахождении или об отсутствии на учете в наркологическом диспансере (4.1 из 5).

В том числе такие как разработка архитектурно-планировочного задания, а также разрешение на перепрофилирование и реконструкцию объекта.

Получение государственных услуг онлайн и по телефону. Около 59% респондентов воспользовались возможностью проконсультироваться по телефону перед визитом ЦГУ, из которых 52.9% были удовлетворены информацией, полученной по телефону. Аналогично, наблюдается низкий уровень получения госуслуг онлайн. 61.2% респондентов получали государственные услуги онлайн с использованием электронной цифровой подписи.

Условия и оценка деятельности ЦГУ. Согласно анализу ответов респондентов, в среднем респонденты ждали около 7 минут в очереди для получения госуслуг. При получении государственных услуг 8% из опрошенных совершали неформальные платежи для получения государственных услуг.

65.2% респондентов в процессе получения государственных услуг не столкнулись с негативными ситуациями. В то время как 34.8% респондентов столкнулись с рядом проблем. Из числа тех, кто столкнулся с проблемами респонденты отметили основными, такие как неудобные условия в ЦГУ (52.2%), длинные очереди (14.5) и 13% столкнулись с грубостью операторов (График 2.2.8).

Для дальнейшей оценки качества предоставляемых услуг респондентов спросили про легкость и удобство получения госуслуг. Так, 67.9% респондентов получили услугу

График 2.2.6. За получением каких государственных услуг Вы обращались в ЦГУ в этом году? Оцените качество предоставленных Вам услуг по шкале от 1 до 5



График 2.2.7. Как долго Вы стояли в очереди в ЦГУ, чтобы получить услугу?

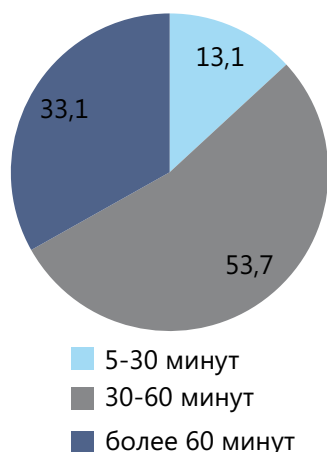
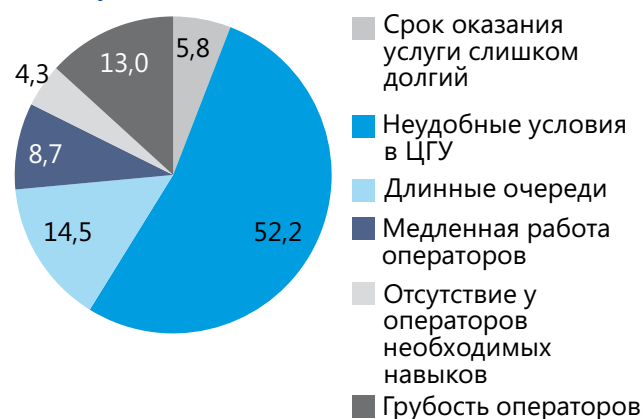


График 2.2.8. В процессе получения государственных услуг с какими из следующих негативных ситуаций Вы столкнулись



сразу, а 22,4% услугу получили, но было много дополнительных требований к документам (Таблица 2.2.1.).

Таблица 2.2.1.

21. Легкость и удобство получения государственной услуги	
Услугу получить не удалось/практически невозможно получить услугу	1
Услугу получил(а), но было много дополнительных требований к документам	2.6
Услугу получил(а), но были дополнительные процедуры, о которых меня не предупредили заранее	6.1
Услугу получил(а), но процесс оказался сложнее чем я думал(а)	22.4
Получил(а) услугу сразу, никаких проблем не возникло	67.9

Респонденты также оценивали профессионализм сотрудников ЦГУ. Так, 28,5% респондентов считают, что несмотря на вежливость персонала, они не компетентны во всех вопросах. 4,5% отмечают, что персонал не организован и часто отвлекается на личные и другие задачи, не связанные с обслуживанием клиента, а 13,0% добавили, что персонал никак не содействовал (Таблица 2.2.2.).

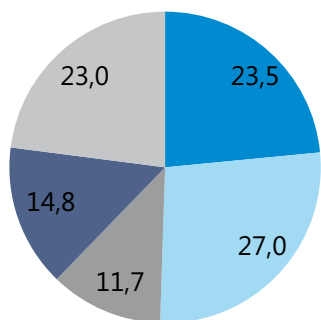
Таблица 2.2.2.

22. Профессионализм сотрудников ЦГУ	
Грубый, некомпетентный персонал	1.0
Персонал не организован и часто отвлекается на личные и другие задачи, не связанные с обслуживанием клиента	4.5
Персонал никак не содействовал	13.0
Персонал вежливый, но компетентен не по всем вопросам	28.5
Вежливый, компетентный персонал	53.0

23% респондентов оценивают, что ЦГУ расположен в шаговой доступности и для 14,8% не очень далеко от места жительства. В то время как 23,5% отмечают, что ЦГУ находится очень далеко от места проживания (График 2.2.9.).

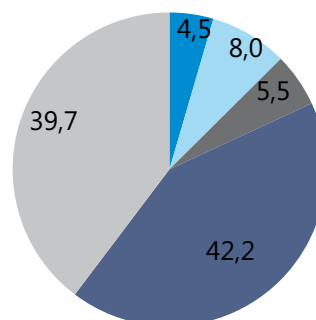
Респонденты также оценивали организацию очередей и режим работы ЦГУ. Так, 42,2% отмечают, что сотрудники сами организуют очередь. В то время как 39,7% сообщили о наличии системы электронной очереди (График 2.2.10.).

График 2.2.9. Расположение и близость ЦГУ



- Очень далеко от места жительства
- Довольно далеко от места жительства
- Можно доехать
- Не очень далеко от места жительства
- В шаговой доступности от места жительства

График 2.2.10. Организация очередей в ЦГ



- 1-полностью отсутствует система организации очереди
- 2-система по принципу "Кто крайний?"
- 3-система электронной очереди есть, но не работает
- 4-сотрудники сами организуют очередь
- 2-автоматизированная организация очереди (система электронной очереди)

Исследование показало, что 63.1% респондентов, считают, что сотрудники всегда на месте и режим работы ЦГУ стабилен, а 20.2% что сотрудники иногда покидают место работы.

Респонденты в целом позитивно оценивают прием и регистрацию заявки документов, необходимых для оказания государственных услуг. Так 50% отмечают, что документы приняли сразу, а у 38.5% документы приняли, но с условием предоставления дополнительных документов (Таблица 2.2.3.).

Таблица 2.2.3.

26. Приём и регистрация заявок и документов, необходимых для оказания государственных услуг	
Документы отказались принимать без объяснения причин	2.5
Документы приняли не сразу	3.5
Пришлось обратиться повторно	5.0
Документы приняли, но с условием предоставления дополнительных документов	38.5
Документы приняли и зарегистрировали сразу	50.0

37.4% респондентов подчеркнули, что документы были подготовлены в пределах установленного срока, а 52% ответили, что получили документы раньше (Таблица 2.2.4.).

Таблица 2.2.4.

27. Рассмотрение заявки и представленных документов	
Срок рассмотрения заявки был превышен на более чем 5 рабочих дней	0.5
Срок рассмотрения был превышен на срок в пределах 5 дней	2.5
Срок рассмотрения был превышен на срок в пределах 1-2 рабочих дней	7.6
Документы были подготовлены в пределах установленного срока	37.4
Документы были подготовлены раньше установленного срока	52.0

По аспекту эффективность процедуры ответа на заявку, менее 1% респондентов отмечают, что заявку отклонили после долгих бюрократических процедур, а лишь 3% услугу не получили, так как заявка была отклонена сразу (Таблица 2.2.5.).

По аспекту качества и полноты информации, полученной, при обращении к сотруднику ЦГУ – 66% респондентов ответили, что была получена полная и качественная информация, а 30.5% отмечают, что информация содержала лишь незначительные неточности. Лишь 1% считают, что информация не была представлена (Таблица 2.2.6.).

Таблица 2.2.5.

28. Эффективность процедуры ответа на заявку.	
Заявку отклонили после долгих бюрократических процедур	0.5
Заявка была отклонена сразу, услугу не получил	3.0
На заявку был получен ответ при повторном обращении	3.6
Услугу и ответ получил в надлежащем порядке	31.0
Быстро получил ответ и услугу	61.9

Таблица 2.2.6.

29. Качество и полнота информации, полученной, при обращении к сотруднику ЦГУ.	
Информация не была предоставлена	1.0
Информация была предоставлена неполностью и с большими недочетами	1.0
Была получена неполная информация	1.5
Информация содержала незначительные неточности	30.5
Была получена полная и качественная информация	66.0

2.2.4. КАШКАДАРЬИНСКАЯ ОБЛАСТЬ

64.8% респондентов составили мужчины, а 35.2% женщины. Средний возраст респондентов составил 37 лет, из которых 41% проживают в поселках городского типа.

Опрошенные респонденты обладали следующим уровнем образования: 53.5% - среднее-специальное, 19% - среднее, 3% - незаконченное высшее, 34% имеют диплом бакалавра или магистра (График 2.3.1.).

47.3% являются временно безработными, 22% опрошенных являются госслужащими, 8.6% учителями, 20.4% респондентов являются предпринимателями, 1.6% медработниками. 79.5% респондентов обращались в ЦГУ в статусе физических лиц (График 2.3.2.).

Около 7.2% респондентов (или 15 человек) отметили, что сотрудники ЦГУ не приняли документы сразу. В числе причин отказа респонденты отмечали: возврат на дора-

График 2.3.1. Уровень образования

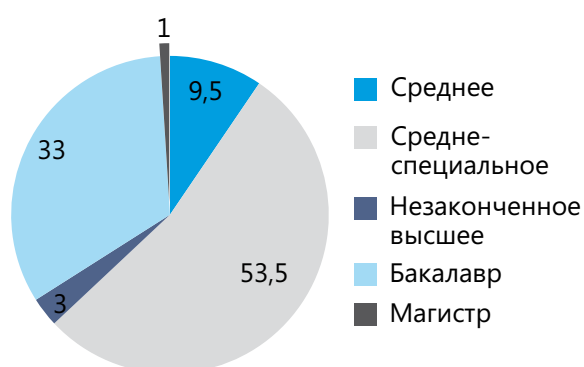
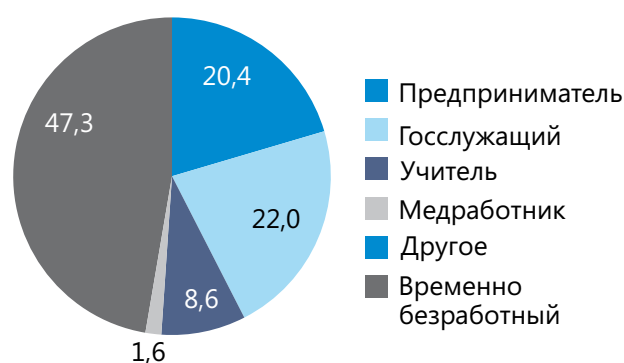


График 2.3.2. В какой сфере Вы работаете?, %



ботку (12 человек), отсутствие ответственного за данную услугу оператора (1 человек) и другое (2 человека) (Таблица 2.3.1.).

Таблица 2.3.1.

10. Сразу ли у Вас приняли документы?	
Да	92.8% (180 человек)
Нет	7.2% (15 человек)

Анализ выявил, что в то время, как 61.6% респондентов получили услугу с первого посещения, 33.6% опрошенных посещали ЦГУ 2-3 раза для получения услуги. Кроме того, 4.8% респондентов обращались в ЦГУ более 3 раз для получения госуслуг. 75.5% респондентов отмечают, что им предпочтительно получать госуслуги непосредственно в ЦГУ.

Респонденты в Дехканабадском районе также оценивали качество предоставляемых им услуг. Согласно ответам, наименьшую оценку получили три такие услуги как:

- Подключение юридических и физических лиц к газовым сетям (3 балла из 5);
- Ввод в эксплуатацию завершеного реконструированного объекта (4 балла из 5);
- Разрешение о переводе жилого помещения в нежилого (4.1 балла из 5).

Максимальные оценки респондентов получили такие услуги как определение Получение справки о нахождении или об отсутствии на учете в психоневрологическом диспансере, получение справки о нахождении или об отсутствии на учете в наркологическом диспансере, **получение технических условий на подключение к электрическим сетям до 20 кВт, а также согласование проектно-сметной документации.** (График 2.3.5.)

Получение государственных услуг онлайн и по телефону. Пользователи услугами ЦГУ констатировали факт того, что не знают и не пользуются услугой консультирования по телефону до посещения ЦГУ. Лишь 16% воспользовались возможностью проконсультироваться по телефону перед визитом ЦГУ, из которых 76% были удовлетворены информацией, полученной по телефону. Аналогично, наблюдается низкий уровень получения госуслуг онлайн. Лишь 1% респондентов получали государственные услуги онлайн с использованием электронной цифровой подписи.

График 2.3.3. Сколько раз Вы посещали ЦГУ для получения одной государственной услуги?

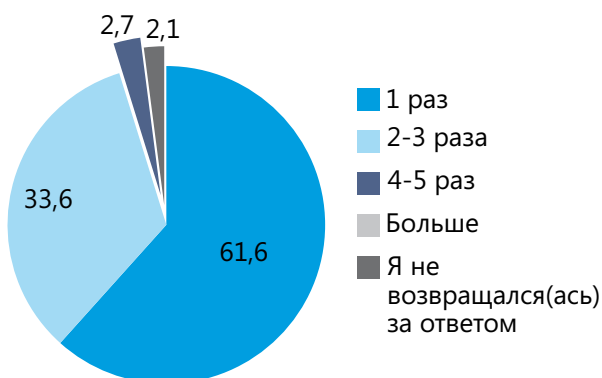


График 2.3.4. Для Вас удобнее получать государственную услугу от ЦГУ или непосредственно от ответственной организации?



График 2.3.5. За получением каких государственных услуг Вы обращались в ЦГУ в этом году? Оцените качество предоставленных Вам услуг по шкале от 1 до 5



Условия и оценка деятельности ЦГУ. Согласно анализу ответов респондентов, среднее ожидание в очереди составило 23 минуты. При получении государственных услуг никто из опрошенных не совершал неформальные платежи для получения государственных услуг.

65.6% респондентов в процессе получения государственных услуг не столкнулись с негативными ситуациями. В то время как 34.4% респондентов столкнулись с рядом проблем такие как слишком долгий срок оказания услуг (N=17), неудобные условия в ЦГУ (N=5), длинные очереди (N=4), медленная работа операторов (N=40), отсутствие необходимых навыков у операторов (N=10).

Для дальнейшей оценки качества предоставляемых услуг респондентов спросили про легкость и удобство получения госуслуг. Значительная часть респондентов 56.5% отмечают, что получили услугу, но процесс оказался сложнее чем они ожидали и лишь 37% считают, что при получении услуг не было никаких проблем (Таблица 2.3.2.).

Таблица 2.3.2.

21. Легкость и удобство получения государственной услуги	
Услугу получить не удалось/практически невозможно получить услугу	1.5
Услугу получил(а), но было много дополнительных требований к документам	1.5
Услугу получил(а), но были дополнительные процедуры, о которых меня не предупредили заранее	3.5
Услугу получил(а), но процесс оказался сложнее чем я думал(а)	37
Получил(а) услугу сразу, никаких проблем не возникло	56.5

Респонденты также оценивали профессионализм сотрудников ЦГУ. Так, 25.1% респондентов считают, что несмотря на вежливость персонала, они не компетентны во всех вопросах (Таблица 2.3.3.).

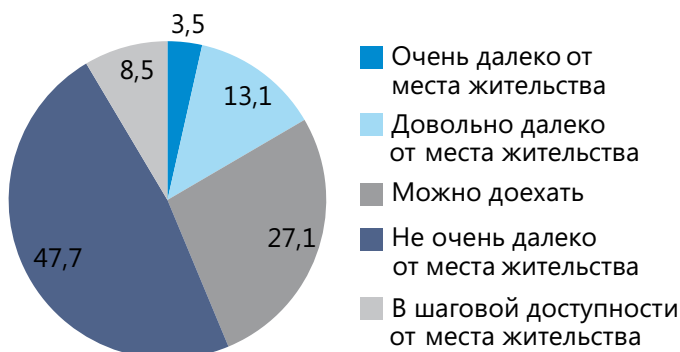
Таблица 2.3.3.

22. Профессионализм сотрудников ЦГУ	
Грубый, некомпетентный персонал	0.0
Персонал не организован и часто отвлекается на личные и другие задачи, не связанные с обслуживанием клиента	4.0
Персонал никак не содействовал	0.5
Персонал вежливый, но компетентен не по всем вопросам	25.1
Вежливый, компетентный персонал	70.4

8.5% респондентов оценивают, что ЦГУ расположен в шаговой доступности и для 47.7% не очень далеко от места жительства. В то время как 13.1% отмечают, что ЦГУ находится довольно далеко от места проживания.

Респонденты также оценивали организацию очередей и режим работы ЦГУ. Так, 42.3% отметили о наличии системы электронной очереди, а 46.9% респондентов отмечают, что сотрудники сами организуют

График 2.3.6. Расположение и близость ЦГУ



очередь (Таблица 2.3.4.). В то время как **83.9% респондентов отметили, что сотрудники всегда на рабочем месте**, а 14.1% респондентов ответили, что сотрудники иногда покидают свои рабочие места (Таблица 2.3.5.).

Таблица 2.3.4.

24. Организация очередей в ЦГУ	
Полностью отсутствует система организации очереди	2.0
Система по принципу "Кто крайний?"	3.6
Система электронной очереди есть, но не работает	5.1
Сотрудники сами организуют очередь	46.9
Автоматизированная организация очереди (система электронной очереди)	42.3

Таблица 2.3.5.

25. Режим работы ЦГУ	
Режим работы не соблюдается	0
Сотрудники приходят позже начала /покидают свои места раньше окончания рабочего дня	0
Центр открыт, но операторы часто отсутствуют	2
Сотрудники иногда покидают свои рабочие места	14.1
Сотрудники всегда на месте и режим работы стабилен	83.9

Респонденты позитивно оценивают прием и регистрацию заявок и документов, необходимых для оказания государственных услуг. Так 68.2% отмечают, что документы приняли сразу, а у 26.3% документы приняли, но с условием предоставления дополнительных документов (Таблица 2.3.6.).

Таблица 2.3.6.

26. Приём и регистрация заявок и документов, необходимых для оказания государственных услуг	
Документы отказались принимать без объяснения причин	0
Документы приняли не сразу	0
Пришлось обратиться повторно	5.6
Документы приняли, но с условием предоставления дополнительных документов	26.3
Документы приняли и зарегистрировали сразу	68.2

Аналогично, 73.3% респондентов подчеркнули, что документы были подготовлены в пределах установленного срока, а 8.5% ответили, что получили документы раньше. Лишь 2.3% опрошенных считают, что срок рассмотрения заявки был превышен на более чем 5 рабочих дней (Таблица 2.3.7.).

Таблица 2.3.7.

27. Рассмотрение заявки и представленных документов	
Срок рассмотрения заявки был превышен на более чем 5 рабочих дней	2.3
Срок рассмотрения был превышен на срок в пределах 5 дней	0.6
Срок рассмотрения был превышен на срок в пределах 1-2 рабочих дней	15.3
Документы были подготовлены в пределах установленного срока	73.3
Документы были подготовлены раньше установленного срока	8.5

Вышеуказанные ответы подтверждаются и эффективностью процедур ответа на заявку. Так, 93% респондентов получили ответ (услугу) быстро или в надлежащем порядке.

По аспекту качества и полноты информации, полученной, при обращении к сотруднику ЦГУ – 89.3% респондентов ответили, что была получена полная и качественная информация, а 8.2% отмечают, что информация содержала лишь незначительные неточности.

Таблица 2.3.8.

28. Эффективность процедуры ответа на заявку.	
Заявку отклонили после долгих бюрократических процедур	0
Заявка была отклонена сразу, услугу не получил	2
На заявку был получен ответ при повторном обращении	4
Услугу и ответ получил в надлежащем порядке	69.2
Быстро получил ответ и услугу	24.7

Таблица 2.3.10.

29. Качество и полнота информации, полученной, при обращении к сотруднику ЦГУ.	
Информация не была предоставлена	1
Информация была предоставлена неполностью и с большими недочетами	0.5
Была получена неполная информация	1
Информация содержала незначительные неточности	8.2
Была получена полная и качественная информация	89.3

2.2.5. ДЖИЗАКСКАЯ ОБЛАСТЬ

63.4% респондентов составили мужчины, а 36.6% женщины. Средний возраст респондентов составил 40 лет, из которых 81 проживают в поселках городского типа.

Опрошенные респонденты обладали следующим уровнем образования: 52.5% - среднее, 31% - средне-специальное, 3.5% - незаконченное высшее, 13% имеют диплом бакалавра или магистра (График 2.4.1.).

45.3% опрошенных являются временно безработными, 28.1% учителями, 14.1% респондентов являются предпринимателями, 6.8% госслужащими и 5.7% медработниками. 93% респондентов обращались в ЦГУ в статусе физических лиц (График 2.4.2.).

Около 10% респондентов (или 19 человек) отметили, что сотрудники ЦГУ не приняли документы сразу. В числе причин отказа респонденты отмечали: возврат на доработку (9 человек), возврат без объяснения причин (5 человек) и отсутствие ответственного за данную услугу оператора (4 человек) (График 2.4.3.).

График 2.4.1. Уровень образования

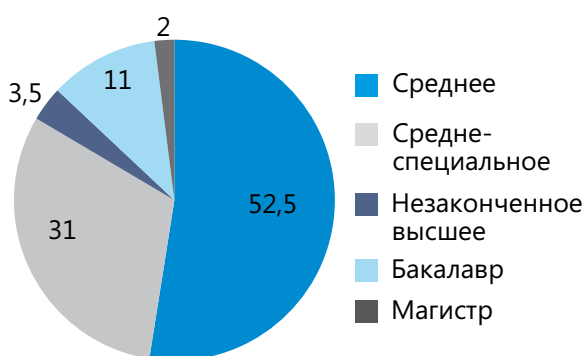


График 2.4.2. В какой сфере Вы работаете? %

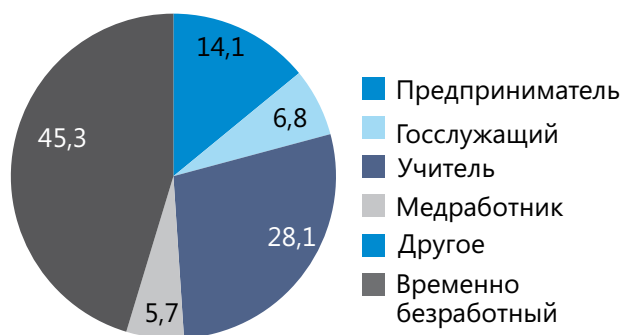


График 2.4.3. Если, нет, по какой причине у Вас не приняли документы?



Таблица 2.4.1.

10. Сразу ли у Вас приняли документы?	
Да	90.2% (175 человек)
Нет	9.8% (19 человек)

Анализ выявил, что в то время, как 26.7% респондентов получили услугу с первого посещения, **62.1% опрошенных посещали ЦГУ 2-3 раза для получения услуги** (График 2.4.4.). Кроме того, 11.2% респондентов обращались в ЦГУ более 3 раз для получения госуслуг. 61.7% респондентов отмечают, что им предпочтительно получать госуслуги непосредственно в ЦГУ (График 2.4.5.).

Респонденты в Бахмальском районе также оценивали качество предоставляемых им услуг. Согласно ответам, наименьшую оценку получили три такие услуги как:

Получение технических условий на подключение к газовым сетям давлением не более 1,2 Мпа (3 балла из 5);

Услуги, связанные с постановкой на учет в накопительной пенсионной системе, а также получение информации о пенсии (3.5 балла из 5);

Подача заявления на получение государственной субсидии на ипотечный кредит (3.5 балла из 5).

Максимальные оценки респондентов получили такие услуги как определение ИНН, получение справки о нахождении или об отсутствии на учете в наркологическом диспансере, **подключение к газовой сети и сети водоснабжения, а также разрешение на перепрофилирование и реконструкцию объекта** (График 2.4.6.).

График 2.4.4. Сколько раз Вы посещали ЦГУ для получения одной государственной услуги?

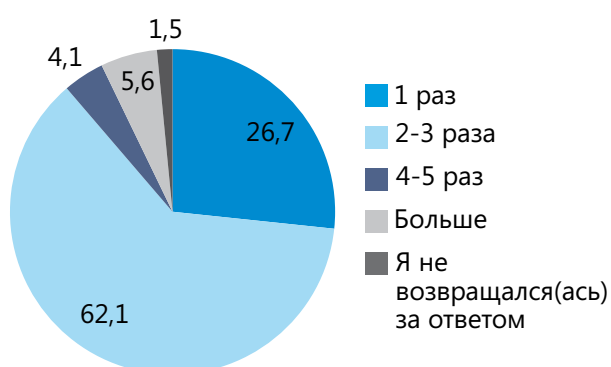


График 2.4.5. Для Вас удобнее получать государственную услугу от ЦГУ или непосредственно от ответственной организации?

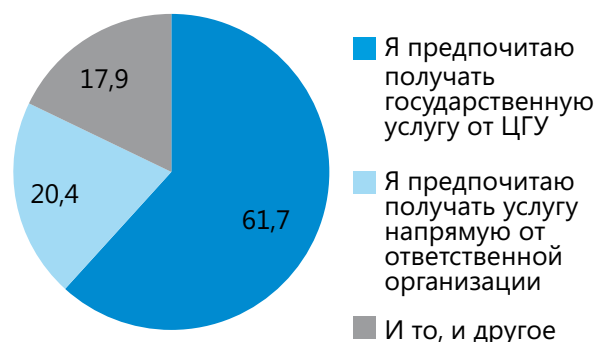
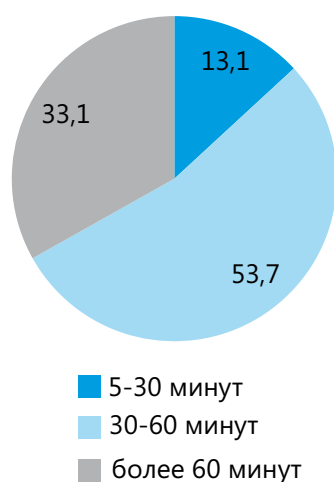


График 2.4.6. За получением каких государственных услуг Вы обращались в ЦГУ в этом году? Оцените качество предоставленных Вам услуг по шкале от 1 до 5



График 2.4.7. Как долго Вы стояли в очереди в ЦГУ, чтобы получить услугу?



Получение государственных услуг онлайн и по телефону. Пользователи услугами ЦГУ констатировали факт того, что не знают и не пользуются услугой консультирования по телефону до посещения ЦГУ. Лишь 8.1% воспользовались возможностью проконсультироваться по телефону перед визитом ЦГУ, из которых 25% не были удовлетворены информацией, полученной по телефону. Аналогично, наблюдается низкий уровень получения госуслуг онлайн. **Лишь 5% респондентов получали государственные услуги онлайн с использованием электронной цифровой подписи.**

Условия и оценка деятельности ЦГУ. Согласно анализу ответов респондентов, 13.1% опрошенных утверждают, что им пришлось ждать от 5 до 30 минут в очереди в ЦГУ для госуслуг. Большинство респондентов 53.7% ожидали от 30 до 60 минут в очереди. Среднее ожидание в очереди составило 90 минут. К тому же, при получении государственных услуг 8,2% опрошенных совершали неформальные платежи для получения государственных услуг.

75.5% респондентов в процессе получения государственных услуг не столкнулись с негативными ситуациями. В то время как 24.5% респондентов столкнулись с рядом проблем такие как слишком долгий срок оказания услуг (N=11), неудобные условия в ЦГУ (N=5), длинные очереди (N=21), медленная работа операторов (N=2), отсутствие необходимых навыков у операторов (N=2) грубость операторов (N=4).

Для дальнейшей оценки качества предоставляемых услуг респондентов спросили про легкость и удобство получения госуслуг. Значительная часть респондентов 61.3% отмечают, что получили услугу, но процесс оказался сложнее чем они ожидали и лишь 28.3% считают, что при получении услуг не было никаких проблем (Таблица 2.4.2.).

Таблица 2.4.2.

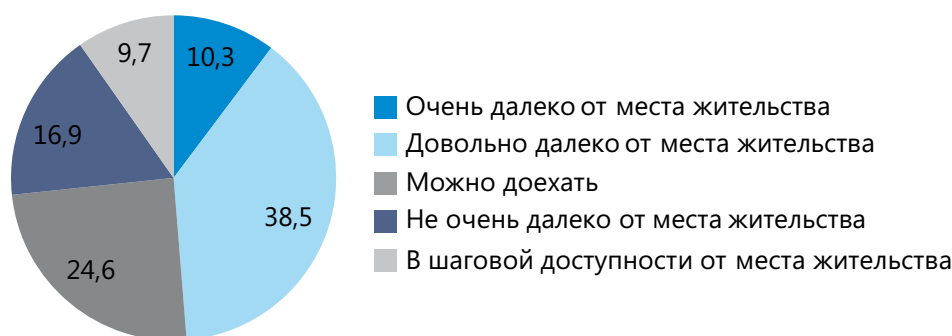
21. Легкость и удобство получения государственной услуги	
Услугу получить не удалось/практически невозможно получить услугу	2.6
Услугу получил(а), но было много дополнительных требований к документам	3.1
Услугу получил(а), но были дополнительные процедуры, о которых меня не предупредили заранее	4.7
Услугу получил(а), но процесс оказался сложнее чем я думал(а)	61.3
Получил(а) услугу сразу, никаких проблем не возникло	28.3

Неоднозначно респонденты оценивают и профессионализм сотрудников ЦГУ. Так, **48.5% респондентов считают, что несмотря на вежливость персонала, они не компетентны во всех вопросах** (Таблица 2.4.3.).

Таблица 2.4.3.

22. Профессионализм сотрудников ЦГУ	
Грубый, некомпетентный персонал	5.7
Персонал не организован и часто отвлекается на личные и другие задачи, не связанные с обслуживанием клиента	4.1
Персонал никак не содействовал	2.6
Персонал вежливый, но компетентен не по всем вопросам	48.5
Вежливый, компетентный персонал	39.2

График 2.4.8. Расположение и близость ЦГУ



26.6% респондентов оценивают, что ЦГУ расположен в шаговой доступности или не очень далеко от места жительства. В то время как 38.5% отмечают, что ЦГУ находится довольно далеко от места проживания (График 2.4.8.).

Респонденты также оценивали организацию очередей и режим работы ЦГУ. Так, 82.4% респондентов отмечают, что система организации очередей работает по принципу "кто крайний" и лишь 3.1% отметили о наличии системы электронной очереди (Таблица 2.4.4.). **В то время как 51.5% респондентов ответили, что сотрудники иногда покидают свои рабочие места, а 6.6% - подчеркнули отсутствие операторов в рабочее время** (Таблица 2.4.5.).

Таблица 2.4.4.

24. Организация очередей в ЦГУ	
Полностью отсутствует система организации очереди	8.3
Система по принципу "Кто крайний?"	82.4
Система электронной очереди есть, но не работает	0.5
Сотрудники сами организуют очередь	5.7
Автоматизированная организация очереди (система электронной очереди)	3.1

Таблица 2.4.5.

25. Режим работы ЦГУ	
Режим работы не соблюдается	5.1
Сотрудники приходят позже начала /покидают свои места раньше окончания рабочего дня	2.6
Центр открыт, но операторы часто отсутствуют	6.6
Сотрудники иногда покидают свои рабочие места	51.5
Сотрудники всегда на месте и режим работы стабилен	34.2

Респонденты позитивно оценивают прием и регистрацию заявок и документов, необходимых для оказания государственных услуг. Так 49.5% отмечают, что документы приняли сразу, а у 34.7% документы приняли, но с условием предоставления дополнительных документов (Таблица 2.4.6.).

Таблица 2.4.6.

26. Приём и регистрация заявок и документов, необходимых для оказания государственных услуг	
Документы отказались принимать без объяснения причин	2.0
Документы приняли не сразу	1.0
Пришлось обратиться повторно	12.8
Документы приняли, но с условием предоставления дополнительных документов	34.7
Документы приняли и зарегистрировали сразу	49.5

Аналогично, 70.3% респондентов подчеркнули, что документы были подготовлены в пределах установленного срока, а 14.4% ответили, что получили документы раньше. Лишь 5.1% опрошенных считают, что срок рассмотрения заявки был превышен на более чем 5 рабочих дней (Таблица 2.4.7.).

Таблица 2.4.7.

27. Рассмотрение заявки и представленных документов	
Срок рассмотрения заявки был превышен на более чем 5 рабочих дней	5.1
Срок рассмотрения был превышен на срок в пределах 5 дней	1.5
Срок рассмотрения был превышен на срок в пределах 1-2 рабочих дней	8.7
Документы были подготовлены в пределах установленного срока	70.3
Документы были подготовлены раньше установленного срока	14.4

Вышеуказанные ответы подтверждаются и эффективностью процедур ответа на заявку. Так, 89.3% респондентов получили ответ (услугу) быстро или в надлежащем порядке (Таблица 2.4.8.).

По аспекту качества и полноты информации, полученной, при обращении к сотруднику ЦГУ – 33.7% респондентов ответили, что была получена полная и качественная информация, а 56.1% отмечают, что информация содержала лишь незначительные неточности (Таблица 2.4.9.).

Таблица 2.4.8.

28. Эффективность процедуры ответа на заявку.	
Заявку отклонили после долгих бюрократических процедур	2.6
Заявка была отклонена сразу, услугу не получил	1.5
На заявку был получен ответ при повторном обращении	6.6
Услугу и ответ получил в надлежащем порядке	69.9
Быстро получил ответ и услугу	19.4

Таблица 2.4.9.

29. Качество и полнота информации, полученной, при обращении к сотруднику ЦГУ.	
Информация не была предоставлена	1.5
Информация была предоставлена неполностью и с большими недочетами	2.6
Была получена неполная информация	6.1
Информация содержала незначительные неточности	56.1
Была получена полная и качественная информация	33.7

2.2.6. ТАШКЕНТСКАЯ ОБЛАСТЬ

45.5% респондентов составили мужчины, а 54.5% женщины. Средний возраст респондентов составил 37 лет, из которых 87.4% проживают в поселках городского типа.

Опрошенные респонденты обладали следующим уровнем образования: 44.7% - среднее-специальное, 30.2% - среднее, 11.6% - незаконченное высшее, 13.6% имеют диплом бакалавра или магистра (График 2.5.1.).

27.2% являются временно безработными, 9.4% опрошенных являются госслужащими, 5.2% учителями, 26.2% респондентов являются предпринимателями, 4.2% медработниками. 97% респондентов обращались в ЦГУ в статусе физических лиц (График 2.5.2.).

График 2.5.1. Уровень образования

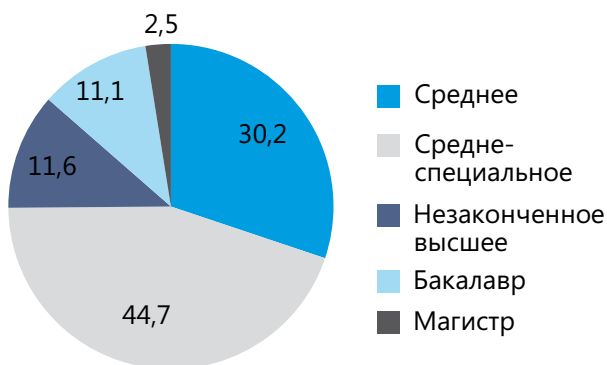


График 2.5.2. В какой сфере Вы работаете?

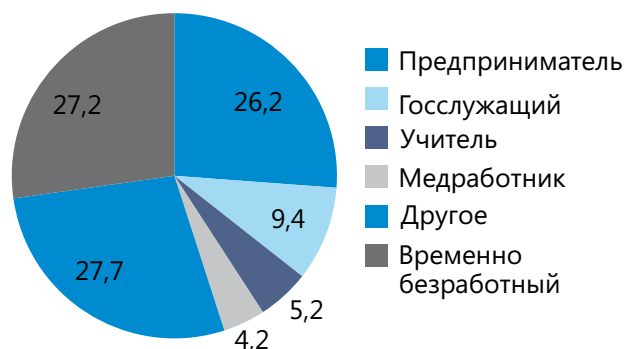


График 2.5.3. Если, нет, по какой причине у Вас не приняли документы?, %



График 2.5.4. Сколько раз Вы посещали ЦГУ для получения одной государственной услуги?

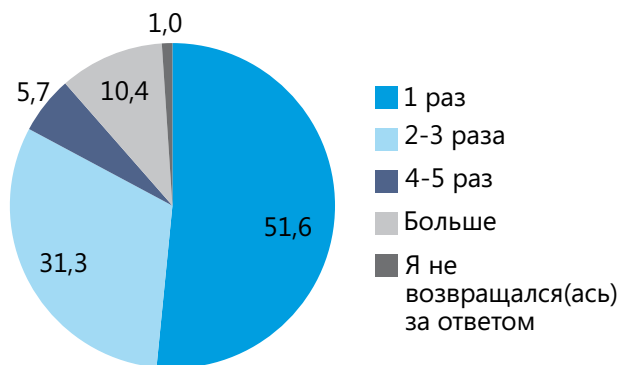
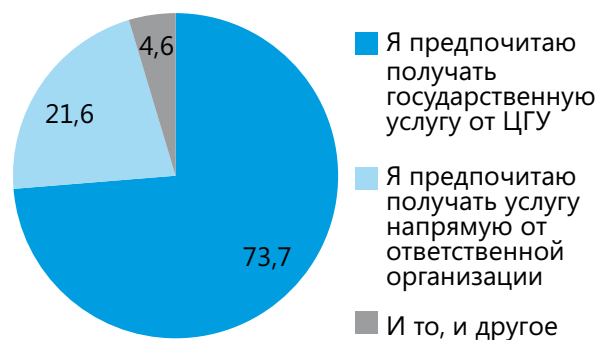


График 2.5.5. Для Вас удобнее получать государственную услугу от ЦГУ или непосредственно от ответственной организации?



Около 72% респондентов отметили, что сотрудники ЦГУ приняли документы сразу. В числе причин отказа 28.6% респондентов отметили документы были возвращены на доработку (71.2%), оператор отказался принимать документы без объяснения причин (15.3%) и другие (График 2.5.3.).

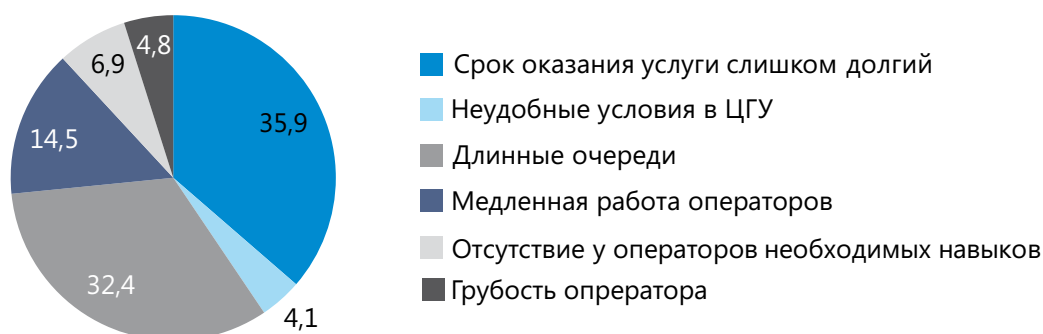
Анализ выявил, что в то время, как 51.6% респондентов получили услугу с первого посещения, 31.3% опрошенных посещали ЦГУ 2-3 раза для получения услуги (График 2.5.4.). Кроме того, 17.2% респондентов обращались в ЦГУ более 3 раз для получения госуслуг. **73.7% респондентов отмечают, что им предпочтительно получать госуслуги непосредственно в ЦГУ** (График 2.5.5.).

Респонденты в городе Нуравшан также оценивали качество предоставляемых им услуг (График 2.5.6.). Согласно ответам, наименьшую оценку получили три такие услуги как:

График 2.5.6. За получением каких государственных услуг Вы обращались в ЦГУ в этом году? Оцените качество предоставленных Вам услуг по шкале от 1 до 5



График 2.5.7. В процессе получения государственных услуг с какими из следующих негативных ситуаций Вы столкнулись



Лицензия на осуществление городских, пригородных, междугородных и международных перевозок пассажиров и грузов автомобильным транспортом (2 балла из 5);

- Подача заявления о приеме детей в ДОУ (2.8 балла из 5);
- Выдача архивных документов органами ЗАГС (3.1 балла из 5).

Получение государственных услуг онлайн и по телефону. 23% респондентов воспользовались возможностью проконсультироваться по телефону перед визитом ЦГУ, из которых 50% были удовлетворены информацией, полученной по телефону. Аналогично, **наблюдается низкий уровень получения госуслуг онлайн.** Лишь 4.6% респондентов получали государственные услуги онлайн с использованием электронной цифровой подписи.

Условия и оценка деятельности ЦГУ. Среднее ожидание в очереди составило около 50 минут. При получении государственных услуг менее 2% из опрошенных совершали неформальные платежи для получения государственных услуг.

43.6% респондентов в процессе получения государственных услуг не столкнулись с негативными ситуациями. В то время как 56.4% респондентов столкнулись с рядом проблем. Из числа тех, кто столкнулся с проблемами респонденты отметили основными, такие как **слишком долгий срок оказания услуг (35.9%) и длинные очереди в ЦГУ (32.4%)** (График 2.5.7.).

Для дальнейшей оценки качества предоставляемых услуг респондентов спросили про легкость и удобство получения госуслуг. Так, 21.7% респондентов отметили, что практически невозможно получить услугу, а 9.6% услугу получили, но было много дополнительных требований к документам (Таблица 2.5.1.).

Таблица 2.5.1.

21. Легкость и удобство получения государственной услуги	
Услугу получить не удалось/практически невозможно получить услугу	21.7
Услугу получил(а), но было много дополнительных требований к документам	9.6
Услугу получил(а), но были дополнительные процедуры, о которых меня не предупредили заранее	3.5
Услугу получил(а), но процесс оказался сложнее чем я думал(а)	16.2
Получил(а) услугу сразу, никаких проблем не возникло	49.0

Респонденты также оценивали профессионализм сотрудников ЦГУ. Так, 15.8% респондентов считают, что несмотря на вежливость персонала, они не компетентны во всех вопросах. 9.1% отмечают, что персонал не организован и часто отвлекается на личные и другие задачи, не связанные с обслуживанием клиента, а 13.1% добавили, что персонал никак не содействовал (Таблица 2.5.2.).

Таблица 2.5.2.

22. Профессионализм сотрудников ЦГУ	
Грубый, некомпетентный персонал	4.5
Персонал не организован и часто отвлекается на личные и другие задачи, не связанные с обслуживанием клиента	9.1
Персонал никак не содействовал	13.1
Персонал вежливый, но компетентен не по всем вопросам	14.6
Вежливый, компетентный персонал	58.6

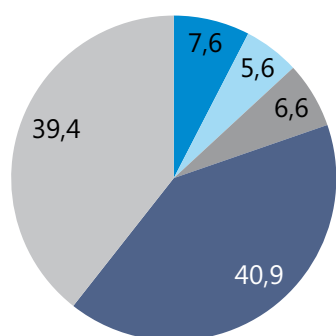
39.4% респондентов оценивают, что ЦГУ расположен в шаговой доступности и для 40.9% не очень далеко от места жительства. В то время как 7.6% отмечают, что ЦГУ находится очень далеко от места проживания (График 2.5.8.).

Респонденты также оценивали организацию очередей и режим работы ЦГУ. Так, 65.5% отметили, что очередь работает по принципу "кто крайний", лишь 4.5% сообщили о наличии системы электронной очереди.

Исследование показало, что 63.1% респондентов, считают, что сотрудники всегда на месте и режим работы ЦГУ стабилен, а 20.2% что сотрудники иногда покидают место работы.

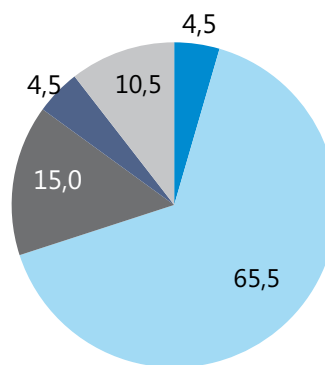
Респонденты в целом позитивно оценивают прием и регистрацию заявки документов, необходимых для оказания государственных услуг. Так 53.6% отмечают, что документы приняли сразу, а у 12.8% документы приняли, но с условием предоставления дополнительных документов (Таблица 2.5.3.).

График 2.5.8. Расположение и близость ЦГУ



- Очень далеко от места жительства
- Довольно далеко от места жительства
- Можно доехать
- Не очень далеко от места жительства
- В шаговой доступности от места жительства

График 2.5.9. Организация очередей в ЦГУ



- 1-полностью отсутствует система организации очереди
- 2-система по принципу "Кто крайний?"
- 3-система электронной очереди есть, но не работает
- 4-сотрудники сами организуют очередь
- 2-автоматизированная организация очереди (система электронной очереди)

Таблица 2.5.3.

26. Приём и регистрация заявок и документов, необходимых для оказания государственных услуг	
Документы отказались принимать без объяснения причин	8.7
Документы приняли не сразу	8.2
Пришлось обратиться повторно	16.8
Документы приняли, но с условием предоставления дополнительных документов	12.8
Документы приняли и зарегистрировали сразу	53.6

27.3% респондентов подчеркнули, что документы были подготовлены в пределах установленного срока, а 28.4% ответили, что получили документы раньше. Однако 4.6% опрошенных считают, что срок рассмотрения заявки был превышен на более чем 26.8% рабочих дней (Таблица 2.5.4.).

Таблица 2.5.4.

27. Рассмотрение заявки и представленных документов	
Срок рассмотрения заявки был превышен на более чем 5 рабочих дней	26.8
Срок рассмотрения был превышен на срок в пределах 5 дней	4.6
Срок рассмотрения был превышен на срок в пределах 1-2 рабочих дней	12.9
Документы были подготовлены в пределах установленного срока	27.3
Документы были подготовлены раньше установленного срока	28.4

По аспекту эффективность процедуры ответа на заявку, 10.6% респондентов отмечают, что заявку отклонили после долгих бюрократических процедур, 5.3% услугу не получили, так как заявка была отклонена сразу (Таблица 2.5.5.).

По аспекту качества и полноты информации, полученной, при обращении к сотруднику ЦГУ – 59.9% респондентов ответили, что была получена полная и качественная информация, а 13.2% отмечают, что информация содержала лишь незначительные неточности. Вместе с тем 8.6% считают, что информация не была представлена (Таблица 2.5.6.).

Таблица 2.5.5.

28. Эффективность процедуры ответа на заявку.	
Заявку отклонили после долгих бюрократических процедур	10.6
Заявка была отклонена сразу, услугу не получил	5.3
На заявку был получен ответ при повторном обращении	17.0
Услугу и ответ получил в надлежащем порядке	27.7
Быстро получил ответ и услугу	39.4

Таблица 2.5.6.

29. Качество и полнота информации, полученной, при обращении к сотруднику ЦГУ.	
Информация не была предоставлена	8.6
Информация была предоставлена неполностью и с большими недочетами	7.6
Была получена неполная информация	10.7
Информация содержала незначительные неточности	13.2
Была получена полная и качественная информация	59.9

СВОДНЫЙ ОТЧЕТ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ПО 5 ПИЛОТНЫМ РЕГИОНАМ

56.4% респондентов составили мужчины, а 43.6% женщины. Средний возраст респондентов составил 40 лет, из которых 46.3% проживают в поселках городского типа.

Опрошенные респонденты обладали следующим уровнем образования: 36.2% - среднее-специальное, 30.3% - среднее, 11.8% - незаконченное высшее, 21.7% имеют диплом бакалавра или магистра.

45.3% являются временно безработными, 11.9% опрошенных являются госслужащими, 15.9% учителями, 19.4% респондентов являются предпринимателями, 6.5% медработниками. 92% респондентов обращались в ЦГУ в статусе физических лиц (График 2.6.1.).

Около 79% респондентов отметили, что сотрудники ЦГУ приняли документы сразу.

Анализ выявил, что в то время, как 48.5% респондентов получили услугу с первого посещения, 38% опрошенных посещали ЦГУ 2-3 раза для получения услуги. Кроме того, 13.5% респондентом обращались в ЦГУ более 3 раз для получения госуслуг. 73.1% респондентов отмечают, что им предпочтительно получать госуслуги непосредственно в ЦГУ (График 2.6.2.).

Респонденты 5 пилотных регионов оценивали качество предоставляемых им услуг (График 2.6.3.). Согласно ответам, наименьшую оценку получили три такие услуги как:

- Подача заявления о приеме детей в ДОУ (4.0 балла из 5);
- Получение единовременного пособия, выплачиваемого при рождении ребенка (4.1 из 5 баллов)
- Ввод в эксплуатацию завершеного (реконструированного) объекта (4.2 балла из 5)

Получение государственных услуг онлайн и по телефону. Пользователи услугами ЦГУ констатировали факт того, что не знают и не пользуются услугой консультирования по телефону до посещения ЦГУ. Лишь 23.8% воспользовались возможностью проконсультироваться по телефону перед визитом ЦГУ, из которых 57% были удовлетворены информацией, полученной по телефону. Аналогично, наблюдается низкий уровень получения госуслуг онлайн. Лишь 9.9% респондентов получали государственные услуги онлайн с использованием электронной цифровой подписи.

График 2.6.1. В какой сфере Вы работаете?

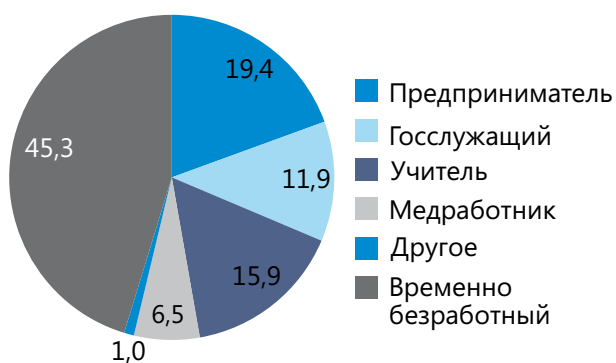


График 2.6.2. Сколько раз Вы посещали ЦГУ для получения одной государственной услуги?

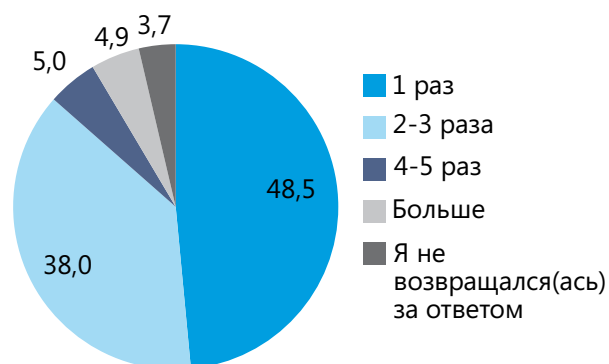


График 2.6.3. За получением каких государственных услуг Вы обращались в ЦГУ в этом году? Оцените качество предоставленных Вам услуг по шкале от 1 до 5



Условия и оценка деятельности ЦГУ. Согласно анализу ответов респондентам в среднем пришлось ждать около 30 минут для получения услуги. При получении государственных услуг лишь 3.8% из опрошенных совершал неформальные платежи для получения государственных услуг.

36% респондентов в процессе получения государственных услуг не столкнулись с негативными ситуациями. В то время как 4.2% респондентов столкнулись с рядом проблем такие как слишком долгий срок оказания услуг, отсутствие необходимых навыков у операторов (1.3%).

Для дальнейшей оценки качества предоставляемых услуг респондентов спросили про легкость и удобство получения госуслуг. **Значительная часть респондентов 57.7% отметили, что получили услуги без проблем,** 30.3% отмечают, что получили услугу, но процесс оказался сложнее чем они ожидали и лишь 5.7% не смогли получить услугу (Таблица 2.6.1.).

Таблица 2.6.1.

21. Легкость и удобство получения государственной услуги	
Услугу получить не удалось/практически невозможно получить услугу	5.7
Услугу получил(а), но было много дополнительных требований к документам	3.4
Услугу получил(а), но были дополнительные процедуры, о которых меня не предупредили заранее	3.6
Услугу получил(а), но процесс оказался сложнее чем я думал(а)	30.3
Получил(а) услугу сразу, никаких проблем не возникло	56.9

Респонденты также оценивали профессионализм сотрудников ЦГУ. Так, 25.7% респондентов считают, что несмотря на вежливость персонала, они не компетентны во всех вопросах (Таблица 2.6.2.).

Таблица 2.6.2.

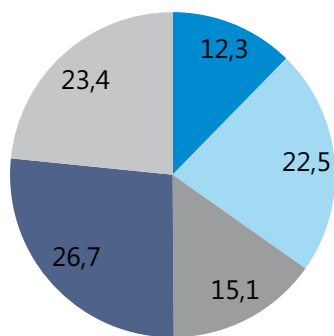
22. Профессионализм сотрудников ЦГУ	
Грубый, некомпетентный персонал	2.5
Персонал не организован и часто отвлекается на личные и другие задачи, не связанные с обслуживанием клиента	4.4
Персонал никак не содействовал	6.0
Персонал вежливый, но компетентен не по всем вопросам	25.7
Вежливый, компетентный персонал	61.3

23.4% респондентов оценивают, что ЦГУ расположен в шаговой доступности и для 12.3% не очень далеко от места жительства. В то время как 22.5% отмечают, что ЦГУ находится довольно далеко от места проживания (График 2.6.4.).

Респонденты также оценивали организацию очередей и режим работы ЦГУ. Так, 37.4% отметили о наличии системы электронной очереди. Аналогично 64.9% респондентов, считают, что сотрудники всегда на месте и режим работы ЦГУ стабилен.

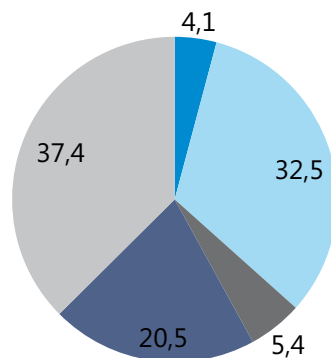
Респонденты позитивно оценивают прием и регистрацию заявок и документов, необходимых для оказания государственных услуг. Так 62.3% отмечают, что документы приняли сразу, а у 23.8% документы приняли, но с условием предоставления дополнительных документов (Таблица 2.6.3.).

График 2.6.4. Расположение и близость ЦГУ



- Очень далеко от места жительства
- Довольно далеко от места жительства
- Можно доехать
- Не очень далеко от места жительства
- В шаговой доступности от места жительства

График 2.6.5. Организация очередей в ЦГУ



- 1-полностью отсутствует система организации очереди
- 2-система по принципу "Кто крайний?"
- 3-система электронной очереди есть, но не работает
- 4-сотрудники сами организуют очередь
- 2-автоматизированная организация очереди (система электронной очереди)

Таблица 2.6.3.

26. Приём и регистрация заявок и документов, необходимых для оказания государственных услуг	
Документы отказались принимать без объяснения причин	2.8
Документы приняли не сразу	2.6
Пришлось обратиться повторно	8.3
Документы приняли, но с условием предоставления дополнительных документов	23.8
Документы приняли и зарегистрировали сразу	62.3

Аналогично, 48.4% респондентов подчеркнули, что документы были подготовлены в пределах установленного срока, а 31.2% ответили, что получили документы раньше. 8% опрошенных считают, что срок рассмотрения заявки был превышен на более чем 5 рабочих дней (Таблица 2.6.4.).

Таблица 2.6.4.

27. Рассмотрение заявки и представленных документов	
Срок рассмотрения заявки был превышен на более чем 5 рабочих дней	8.0
Срок рассмотрения был превышен на срок в пределах 5 дней	3.0
Срок рассмотрения был превышен на срок в пределах 1-2 рабочих дней	9.4
Документы были подготовлены в пределах установленного срока	48.4
Документы были подготовлены раньше установленного срока	31.2

Вышеуказанные ответы подтверждаются и эффективностью процедур ответа на заявку. Так, 40% респондентов получили ответ (услугу) быстро, 48.3% в надлежащем порядке (Таблица 2.6.5.).

По аспекту качества и полноты информации, полученной, при обращении к сотруднику ЦГУ – 68.6% респондентов ответили, что была получена полная и качественная информация, а 22.3% отмечают, что информация содержала лишь незначительные неточности (Таблица 2.6.6.).

Таблица 2.6.5.

28. Эффективность процедуры ответа на заявку.	
Заявку отклонили после долгих бюрократических процедур	3.0
Заявка была отклонена сразу, услугу не получил	2.4
На заявку был получен ответ при повторном обращении	6.3
Услугу и ответ получил в надлежащем порядке	48.3
Быстро получил ответ и услугу	40.0

Таблица 2.6.6.

29. Качество и полнота информации, полученной, при обращении к сотруднику ЦГУ.	
Информация не была предоставлена	2.7
Информация была предоставлена неполностью и с большими недочетами	2.4
Была получена неполная информация	4.0
Информация содержала незначительные неточности	22.3
Была получена полная и качественная информация	68.6

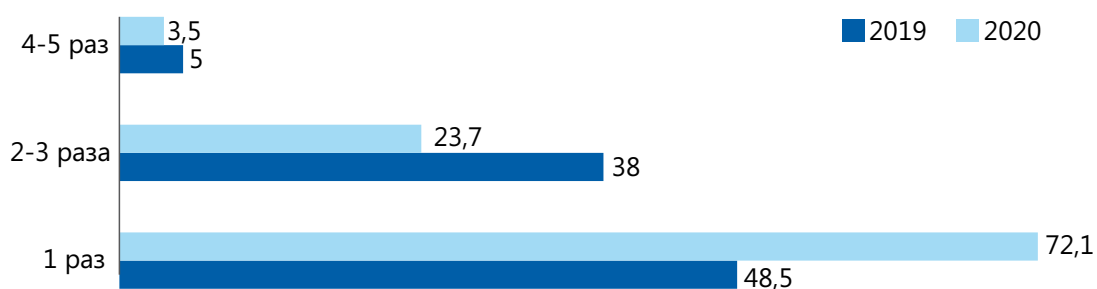
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ 2019 И 2020 ГОДА

Как показано на Графике 2.7.1 оценка услуги «Подключение юридических и физических лиц к сетям водоснабжения и водоотведения» совершила наиболее значимый скачок со средней оценки в 4,2 балла до 5 баллов. Кроме того, наблюдается прогресс по качеству оказания услуги **«Согласование проектно-сметной документации индивидуального жилищного строительства (реконструкции)»**. Оценка качества таких услуг как: **«Разрешение о переводе жилого помещения в категорию нежи-**

График 2.7.1. Сравнительный анализ качества оказания некоторых государственных услуг в 2019 и 2020 гг.



График 2.7.2. Количество визитов в ЦГУ за получением одной услуги (% респондентов)



лого», «Ввод в эксплуатацию завершено (реконструированного) объекта», «Разработка архитектурно-планировочного задания», «Подача заявления о приеме детей в государственные дошкольные учреждения» и «Государственная регистрация прав на недвижимое имущество».

Как показано на Графике 2.7.2. заметно возросло количество людей, которым пришлось посетить 2-3 раза посетить ЦГУ для получения одной услуги. Также значительно сократилось количество респондентов, услуга которым была оказана в течении их первого визита. Подобная динамика свидетельствует от заметного снижения качества и оперативности операторов ЦГУ и ответственных организаций. Однако необходимо принимать во внимание негативные последствия карантинных мер, связанных с пандемией коронавируса COVID-19 в 2020 г. Кроме того, на вопрос «Приняли ли у Вас документы сразу?» в 2019 и 2020 гг. утвердительно ответили 90,4% и 62,3% опрошенных соответственно, а 8,4% и 23,8% указали, что документы были приняты, но возвращены на доработку. Также наблюдаются изменения в популярности консультации по телефону среди потребителей государственных услуг (29,8% в 2019 и 23,8% в 2020) при этом доля респондентов, которые остались довольны полученной информацией составляет 96% в 2019 против 57% в 2020. Подобные результаты также свидетельствуют о понижении качества обслуживания населения. Стоит также обратить внимание на то, что среднее время ожидание при получении государственной услуги также заметно возросло: с 17 мин. в 2019 до 30 мин. в 2020. Примечательно, что также наблюдается рост случаев совершения неформальных платежей. Так, в 2019 году 2,2% опрошенных заявили, что совершали неформальные платежи, в то время как в 2020 г. их доля составила 3,8%. Также в 2019 г. 0,9% опрошенных назвали отсутствие необходимых навыков у операторов ЦГУ как один из негативных аспектов, с которыми им пришлось столкнуться в процессе получения государственных услуг. В 2020 г. данный аспект был отмечен 1,3% опрошенных.⁶

⁶ Примечание: анализ 2020 г. включает г. Нуравшан Ташкентской области.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Целью данного исследования являлся анализ потребностей по развитию потенциала ответственных сотрудников АГУ/ЦГУ и соответствующих государственных органов, а также оценка качества оказания государственных услуг, оказываемых через ЦГУ в 5 пилотных регионах Узбекистана. В рамках исследования был выполнен анализ компетенций для оценки ключевых сотрудников целевых организаций, подготовлен план обучения сотрудников с выявленными темами, оценено качество предоставления госуслуг и удовлетворенности их пользователей с участием около 1000 респондентов. Кроме того был проведен анализ и предоставление 10 наиболее востребованных госуслуг и 10 услуг с наибольшим количеством жалоб от населения и бизнес субъектов в пилотных регионах, оценена эффективность работы ЦГУ и непосредственно предоставляющих услуги организаций на основе опроса среди клиентов и глубинных интервью сотрудников ЦГУ и профильных организаций и разработаны предложения по улучшению качества предоставления услуг.

В рамках исследования можно сделать следующие основные выводы. Так, у участников интервью сравнительно хорошо развиты навыки планирования и взаимодействия с коллегами внутри организации, а также внимательность к деталям и соблюдение процедур. Однако интервью выявил сравнительно низкий уровень развития навыков эффективного общения и стрессоустойчивости. Кроме того, уровень инициативности, адаптивности, а также навыки командной работы и умение управлять командой также нуждаются в развитии. Аналогично, респонденты указали навыки управления временем, коммуникабельности, ораторское искусство и гибкость в работе. Также, респонденты указали, что для повышения качества работы АГУ следует внедрить практику изучения международного опыта в данной сфере и развитие международных связей. Также по мнению участников интервью существующий уровень кооперации между АГУ и ведомственными организациями нуждается в улучшении. Помимо этого, респонденты отметили, что несмотря на всестороннее внедрение инструментов электронного правительства и цифровизации государственных услуг, в целом, еще сохраняется высокий уровень традиционного оборота документов в бумажной форме. Более того, респонденты указали на необходимость проведения тренингов по психологической грамотности.

Глубинные интервью с сотрудниками Центрального аппарата Государственной инспекции по контролю за качеством образования показали высокий уровень развития навыков планирования внимательности к деталям и соблюдения установленных процедур, а также навыков взаимодействия с коллегами внутри организации. Однако результаты также продемонстрировали нехватку у работников инспекции навыков в сфере эффективного общения и навыков стрессоустойчивости. Также был отмечен низкий уровень клиентоориентированности респондентов. По словам респондентов для более эффективного выполнения своих обязанностей им необходимо повысить уровень стрессоустойчивости и коммуникабельности. Также участники глубинных интервью отметили нехватку навыков ораторского искусства и наличие прокрастинации.

Глубинные интервью руководителей отделов и подразделений Государственного комитета Республики Узбекистан по экологии и охране окружающей среды показали относительно хороший уровень развития навыков планирования, взаимодействия с коллегами внутри организации, а также высокий уровень внимательности к деталям и соблюдения процедур. В тоже время, навыки эффективного общения и стрессоустойчивости имеют самые низкие показатели. Понимание деловой среды, навыки по

анализу информации и принятию решений, инициативность, ориентация на результат, лояльность к организации и клиентоориентированность имеют низкие и средние с тенденцией к низким показатели развитости.

Интервью сотрудников территориальных управлений АГУ в составе четырех руководителей/заместителей отделов и директоров и операторов ЦГУ пилотных районов показало низкий уровень стрессоустойчивости и навыков эффективного общения. Инициативность, адаптивность и открытость новому находится на пороговой точке низкого уровня развитости. Ориентация на результат и ответственность за него в сравнении с навыками взаимодействия с коллегами внутри организации и умением анализировать информацию и принимать решения также развита у респондентов сравнительно слабо. Участники глубинных интервью указали на необходимость развития навыков управления временем, коммуникабельности, гибкости при взаимодействии с коллегами и повышения уровня психологической грамотности. Кроме того, респонденты отметили потребность в улучшении владения нормативно-правовой базой и навыков в сфере ИКТ. Также по мнению участников интервью доступная материально-техническая база и состояние инфраструктуры нуждаются в улучшении для более эффективного выполнения респондентами своих обязанностей.

Для оценки эффективности работы ЦГУ и организаций были проведены интервью и анкетирование организаций, ответственных за предоставление государственных услуг (бэк-офисов), где участники интервью дали критическую оценку качеству взаимодействия с центрами государственных услуг и отметили аспекты кооперации, нуждающиеся в улучшении. В управлении дошкольного образования Ташкентской области из-за большого спроса на услуги ДООУ со стороны населения в условиях острой нехватки предложения возникает ряд проблем в данной сфере: с момента постановки на очередь и до получения направления в определенный ДООУ может проходить до 2-3 лет, для перевода ребенка в другое ДООУ при изменении места жительства, необходимо заново становиться на очередь для получения направления в ДООУ по новому месту жительства и необходимо заново ждать очередь для получения направления, система постановки на очередь не учитывает наличие братьев/сестер в ДООУ, иногда сотрудники ЦГУ не проверяют и не уведомляют пользователей об освободившихся местах в ДООУ по системе, иногда при постановке на очередь двоих детей одновременно (например, близняшек) направление могут выдать только одному ребенку, или, часто встречается, что сотрудники ЦГУ делают грамматические ошибки при написании ФИО ребенка в базе, что создает дополнительные неудобства для потребителей государственных услуг и другие. Малообеспеченные граждане высказывают недовольство суммой оплаты за данную услугу. В качестве рекомендаций следует отметить, что нужно повышать осведомленность населения об оказании данной услуги и проводить комплексную разъяснительную работу о государственных услугах населению. Кроме этого, для более эффективного сотрудничества отделов МДО и ЦГУ, необходимо четко разграничивать должностные обязанности сотрудников ЦГУ и организации при выдаче направлений, чтобы не было дальнейших взаимных перенаправлений граждан до момента получения направлений в ДООУ.

Поездка в Главное управление строительства г. Нуравшан показала для более эффективной работы уполномоченных органов по оказанию услуги «Согласование проектно-сметной документации ИЖС (реконструкции)», рекомендуется пересмотреть установленные сроки оказания услуги в зависимости от размеров и объемов самого объекта. А также, обеспечить дистанционный мониторинг статуса заявки в режиме реального времени для обеспечения возможности проверять статус заявки на протяжении всех этапов ее согласования.

В рамках поездки в Государственную налоговую инспекцию (Хавастский р-н, Сырдарьинская область) сотрудники инспекции предложили пересмотреть действующий список услуг, находящихся в юрисдикции данной организации и предоставляемых через ЦГУ. По их мнению, все услуги, предоставляемые ГНИ должны быть переданы ЦГУ, что уменьшит количество визитов граждан в ГНИ и будет являться более удобным для граждан. Также, с учетом того, что получение ИНН и ЭЦП является одними из самых популярных услуг оказываемых через ЦГУ и тот факт, что на сегодняшний день у потребителей есть возможность получить данные услуги онлайн (дистанционно) необходимо повышать уровень осведомленности населения о перечне услуг доступных в интерактивной форме.

Анализ услуги “Получение технических условий на подключение к газовым сетям давлением не более 1,2 МПа” в АО «Худудгазтаъминот» (Бахмальский р-н, Джизакская область) показал, что согласно регламенту, процедура подключения потребителей к газовым сетям предусматривает разработку технических условий; разработку и согласование проекта газоснабжения; осуществление строительно-монтажных работ; опломбирование прибора учета природного газа и другие. Более того, бюро принудительного исполнения при Генеральной прокуратуре Республики Узбекистан участвует в опломбировании прибора учета природного газа. На практике вся ответственность за пригодность газовых сетей, оборудования, аварий лежит на “Худудгазтаъминот”, и сотрудники Бюро не участвуют в процессе опечатывания устройства учета природного газа. В то время как ответ на заявку потребителей осуществляется через ЦГУ только после подтверждения Бюро, что задерживает установленные сроки оказания услуги. В качестве рекомендаций следует исключить участие работников Бюро в опломбировании устройства учета природного газа, а также усовершенствовать систему последующего уведомления Бюро о проделанной опломбировке. Кроме того, задержки предоставления услуги в установленные сроки происходят из-за отсутствия домовладельцев в пункте назначения по адресу, указанному в заявлении заявителя. Следовательно, в качестве исключения непредвиденных ситуаций с отсутствием домовладельцев во время визита инспекторов “Худудгазтаъминот” необходимо при принятии заявления заранее указывать график визитов инспектора и/или ввести систему уведомления перед визитом, например отправка смс-оповещения о приходе инспектора. По услуге «Получение технических условий на подключение к электрическим сетям свыше 20 кВт» были выявлены следующие проблемы как отсутствие материально-технической инфраструктуры (стабильный интернет и компьютерное оборудование) для более качественного оказания услуги. В рамках изучения услуги «Получение справки о нахождении или об отсутствии на учете в наркологическом диспансере» в Наркологический диспансер (г. Нуравшан, Ташкентская область) было выявлено, что для оперативного выполнения данной обязанности не хватает внутриорганизационной инфраструктуры, например, нет высокоскоростного интернета соединения, исправного компьютера, часто происходит отключение электроэнергии. Учитывая на высокую нагрузку из-за большого количества заявок в день, поступающих с ЦГУ (в среднем 250-300), сотрудник должен всецело посвящать все свое рабочее время обработке заявок. По словам сотрудника, для штатного работника, ответственного за заявки с ЦГУ, выделено 0,5 ставки. А на деле для своевременного предоставления услуги сотруднику приходится работать сверхурочно даже в ущерб своим прямым профессиональным обязанностям, поэтому необходимо увеличить ставку или выделить дополнительную штатную единицу для обработки заявок.

Изучение государственной услуги “Получение единовременного пособия при рождении ребенка” показало для более эффективного и качественного предоставления

государственных услуг необходимо наладить интеграцию между Внебюджетным пенсионным фондом и Министерством занятости и трудовых отношений по вопросам, связанным с начислением пенсий и пособий. Кроме того, представители организации отметили высокую частоту возникновения технических неполадок в базе данных ЦГУ. Данная проблема возникает вследствие несвоевременного появления информации о количестве граждан пенсионного фонда, заявленных Пенсионным фондом в базе данных ЦГУ. Респонденты также отметили, что сотрудники ЦГУ допускают ошибки при формировании запроса в ответственную организацию. Рекомендуется провести тщательный мониторинг используемого программного обеспечения с целью увеличения качества и скорости обработки данных.

Изучение оценки системы предоставления государственных услуг позволило сделать следующие выводы: 48.5% респондентов получили услугу с первого посещения, 38% опрошенных посещали ЦГУ 2-3 раза для получения услуги, а 13.5% респондентом обращались в ЦГУ более 3 раз для получения госуслуг. По всем 5 пилотным областям наименьшую оценку получили подача заявления о приеме детей в ДОО, получение единовременного пособия, выплачиваемого при рождении ребенка и ввод в эксплуатацию завершенного (реконструированного) объекта. Пользователи услугами ЦГУ констатировали факт того, что не знают и не пользуются услугой консультирования по телефону до посещения ЦГУ. Лишь 23.8% воспользовались возможностью проконсультироваться по телефону перед визитом ЦГУ. Значительная часть респондентов 57% отметили, что получили услуги без проблем, 30.3% отмечают, что получили услугу, но процесс оказался сложнее чем они ожидали и лишь 5.7% не смогли получить услугу. 25.7% респондентов считают, что несмотря на вежливость персонала, они не компетентны во всех вопросах.

Респонденты позитивно оценивают прием и регистрацию заявок и документов, необходимых для оказания государственных услуг. Так 62.3% отмечают, что документы приняли сразу, а у 23.8% документы приняли, но с условием предоставления дополнительных документов. Вышеуказанные ответы подтверждаются и эффективностью процедур ответа на заявку. Так, 40% респондентов получили ответ (услугу) быстро, 48.3% в надлежащем порядке. Сравнительный анализ результатов опроса потребителей государственных услуг 2019 и 2020 года показал, что заметно возросло количество людей, которым пришлось посетить 2-3 раза посетить ЦГУ для получения одной услуги. Также значительно сократилось количество респондентов, услуга которым была оказана в течении их первого визита. Подобная динамика свидетельствует от заметного снижения качества и оперативности операторов ЦГУ и ответственных организаций. Однако необходимо принимать во внимание негативные последствия карантинных мер, связанных с пандемией коронавируса COVID-19 в 2020 г. Также наблюдаются изменения в популярности консультации по телефону среди потребителей государственных услуг (29,8% в 2019 и 23,8% в 2020). Стоит также обратить внимание на то, что среднее время ожидание при получении государственной услуги также заметно возросло: с 17 мин. в 2019 до 30 мин. в 2020.

3 | ПРИЛОЖЕНИЕ

№1 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОТДЕЛОВ И УПРАВЛЕНИЙ ЦЕНТРАЛЬНОГО АППАРАТА АГУ



№2 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОТДЕЛОВ И УПРАВЛЕНИЙ ЦЕНТРАЛЬНОГО АППАРАТА ГОСУДАРСТВЕННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ПО НАДЗОРУ ЗА КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ ПРИ КМ РУЗ



№3 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОТДЕЛОВ И УПРАВЛЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОМИТЕТА РУЗ ПО ЭКОЛОГИИ И ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ



№4 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ АГУ ТАШКЕНТСКОЙ ОБЛАСТИ



№5 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ АГУ СЫРДАРЬИНСКОЙ ОБЛАСТИ



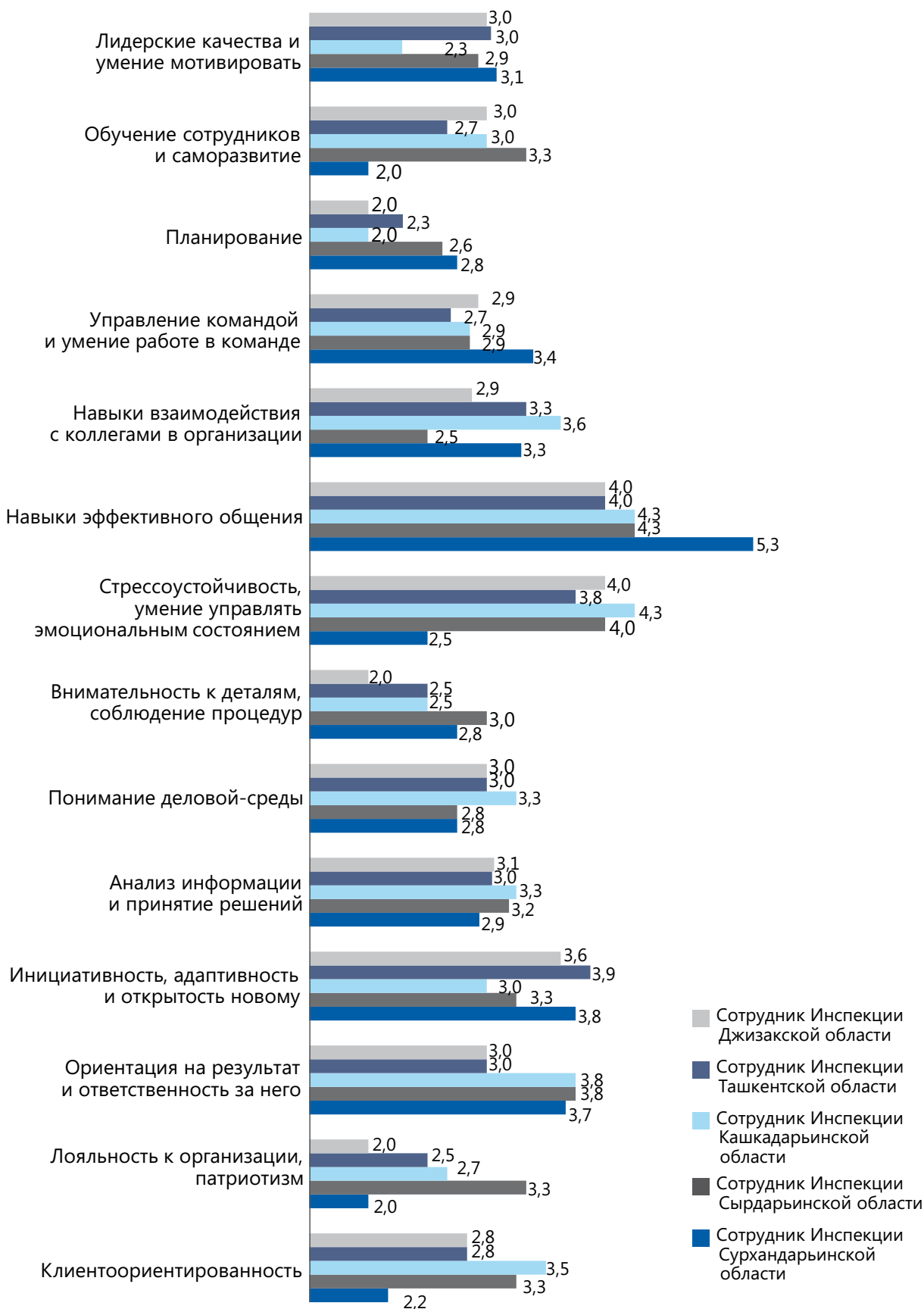
№6 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ АГУ ДЖИЗАКСКОЙ ОБЛАСТИ



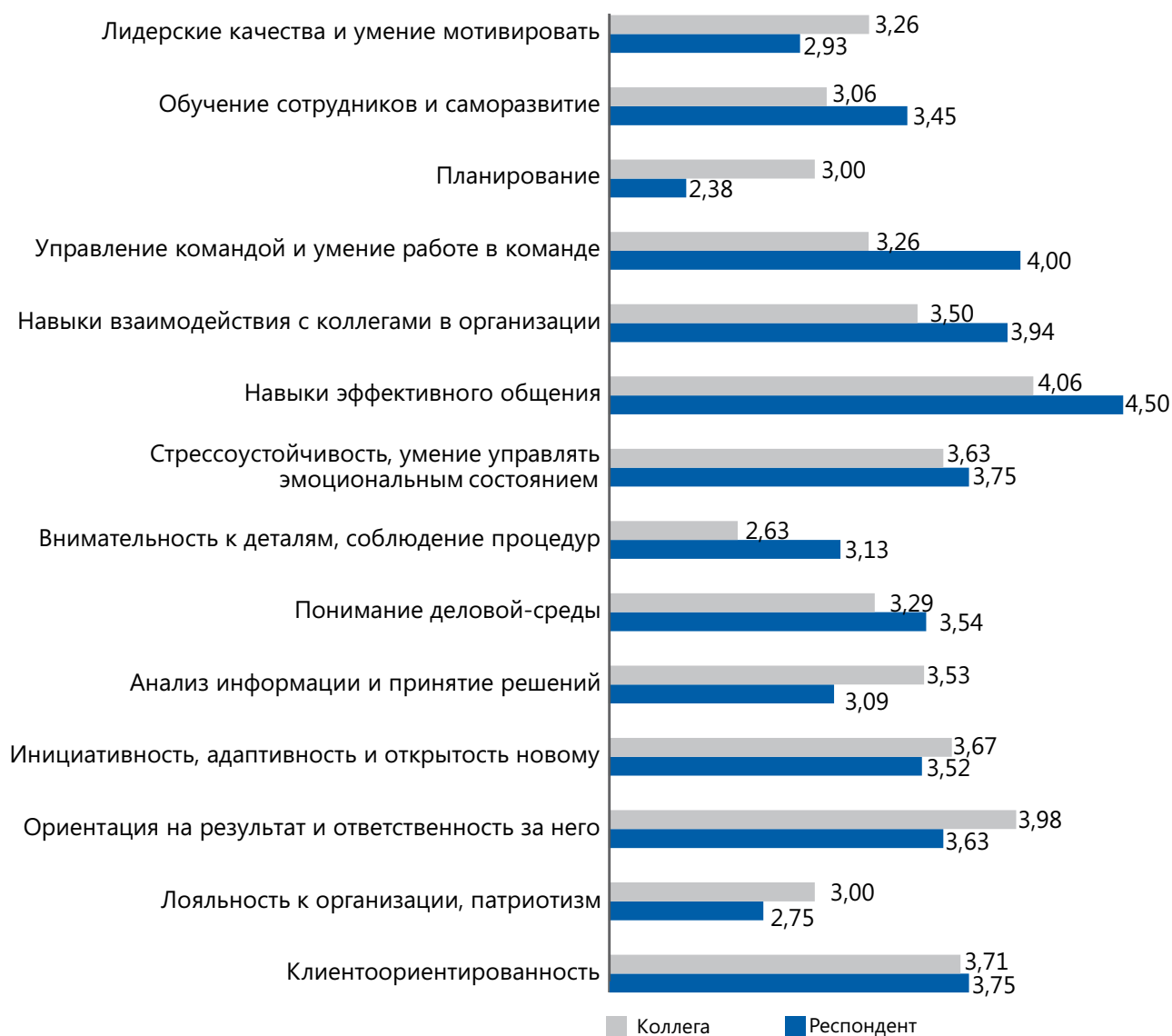
№7 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ АГУ СУРХАНДАРЬИНСКОЙ ОБЛАСТИ



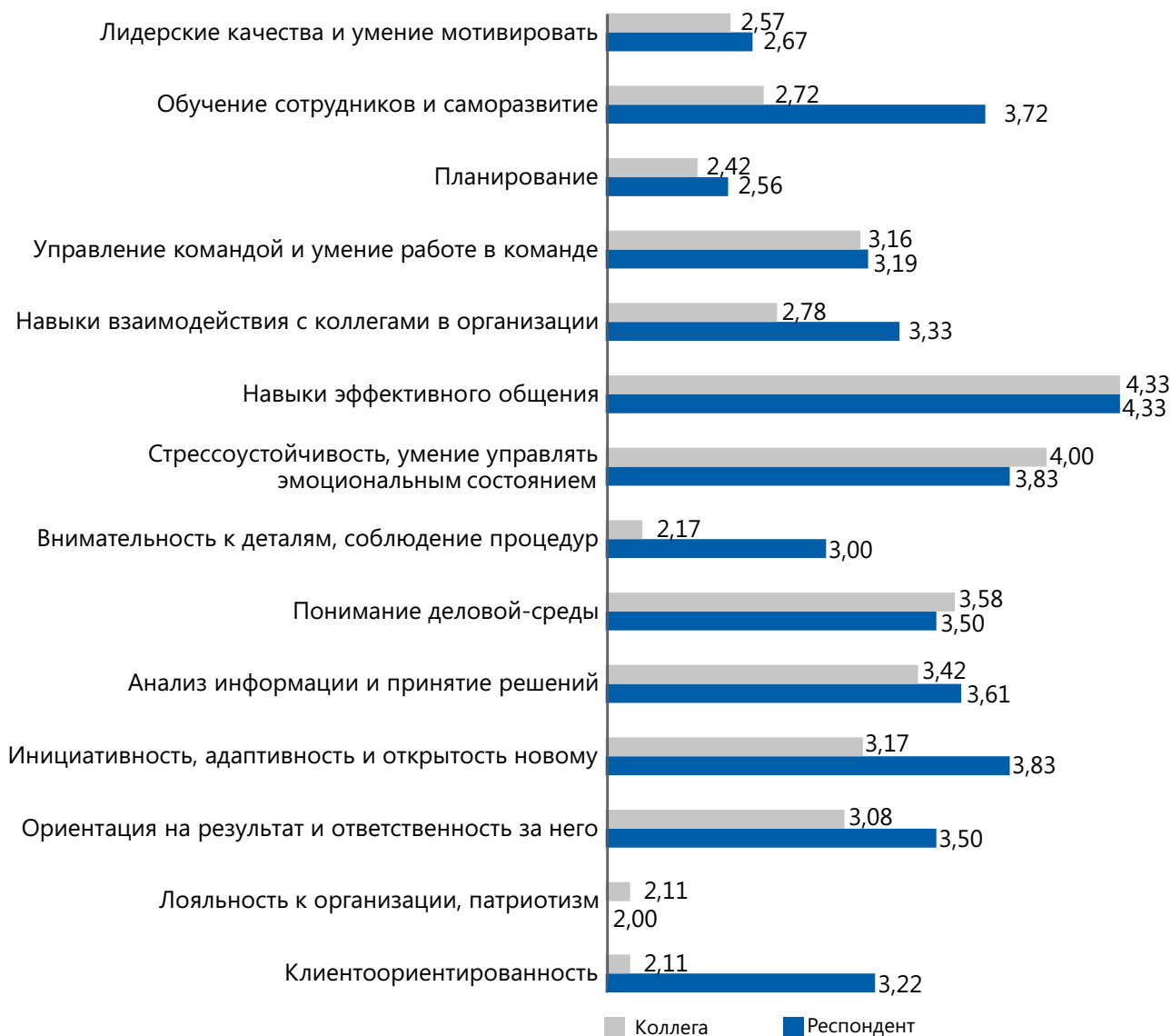
№8 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ АГУ КАШКАДАРЬИНСКОЙ ОБЛАСТИ



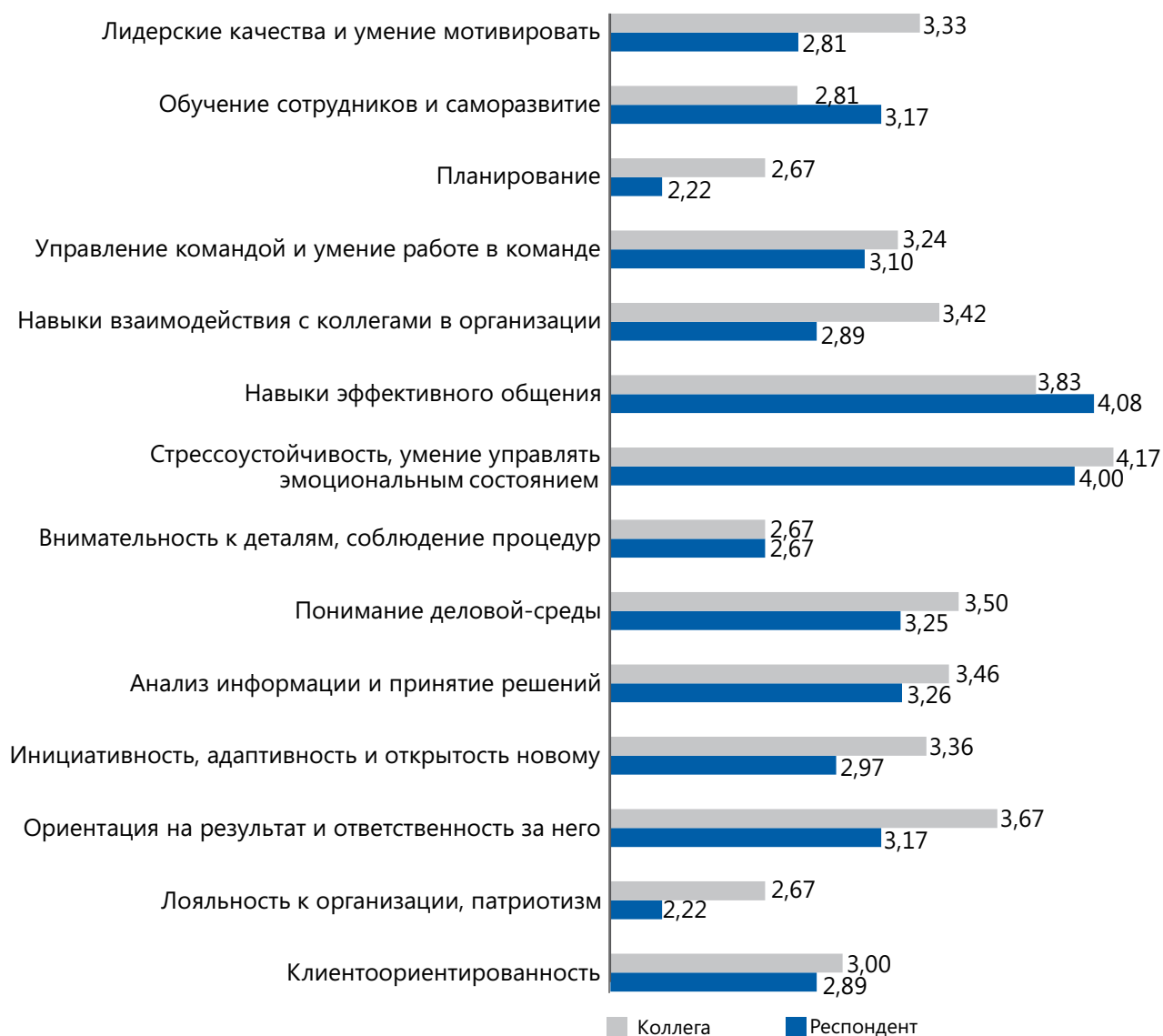
№9 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ ДИРЕКТОРОВ ЦГУ ПИЛОТНЫХ РАЙОНОВ



№10 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ ОПЕРАТОРОВ ЦГУ Г. НУРАВШАН ТАШКЕНТСКОЙ ОБЛАСТИ



№11 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ ОПЕРАТОРОВ ЦГУ ХАВАССКОГО РАЙОНА СЫРДАРЬИНСКОЙ ОБЛАСТИ



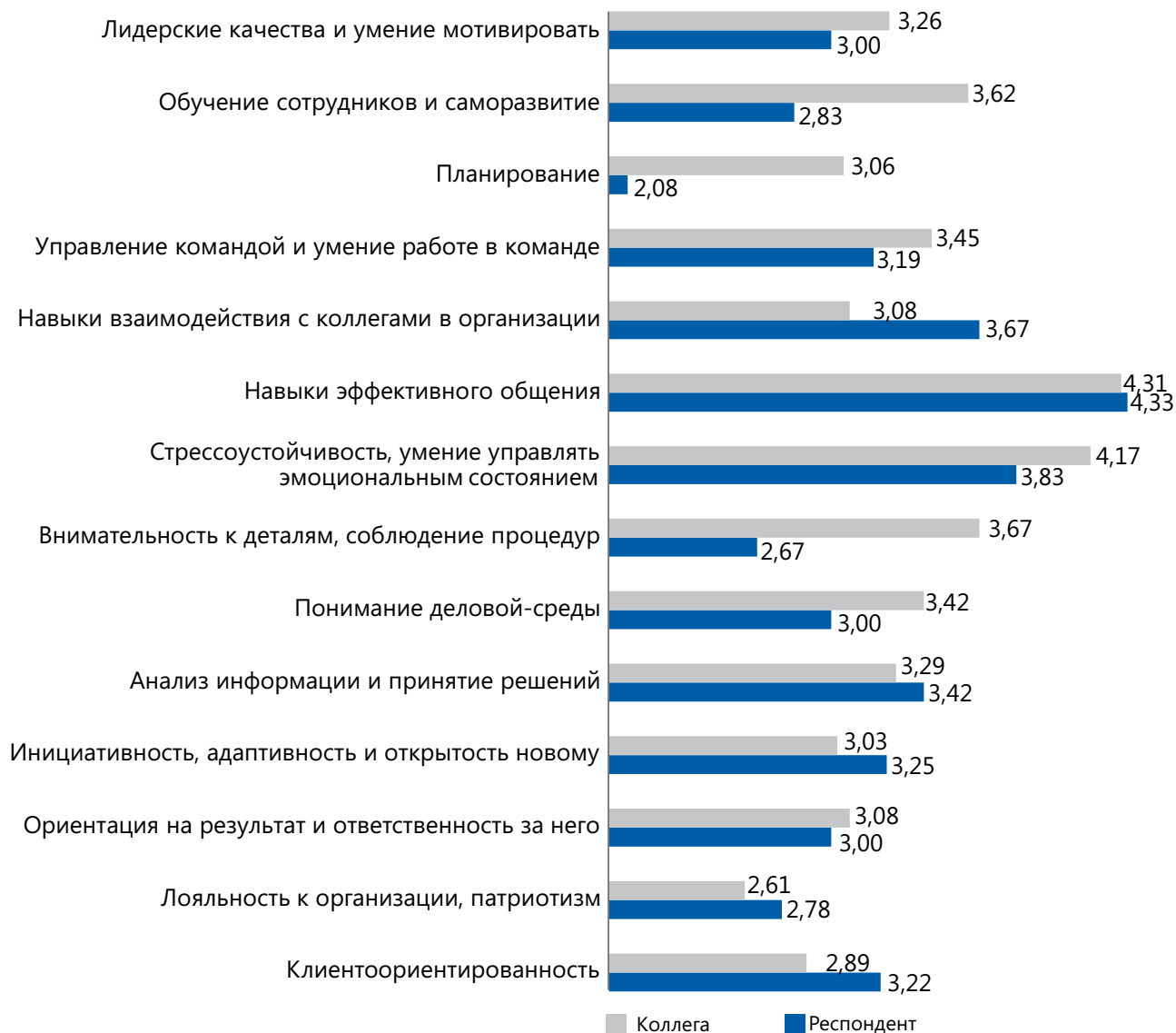
№12 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ ОПЕРАТОРОВ ЦГУ БАХМАЛЬСКОГО РАЙОНА ДЖИЗАКСКОЙ ОБЛАСТИ



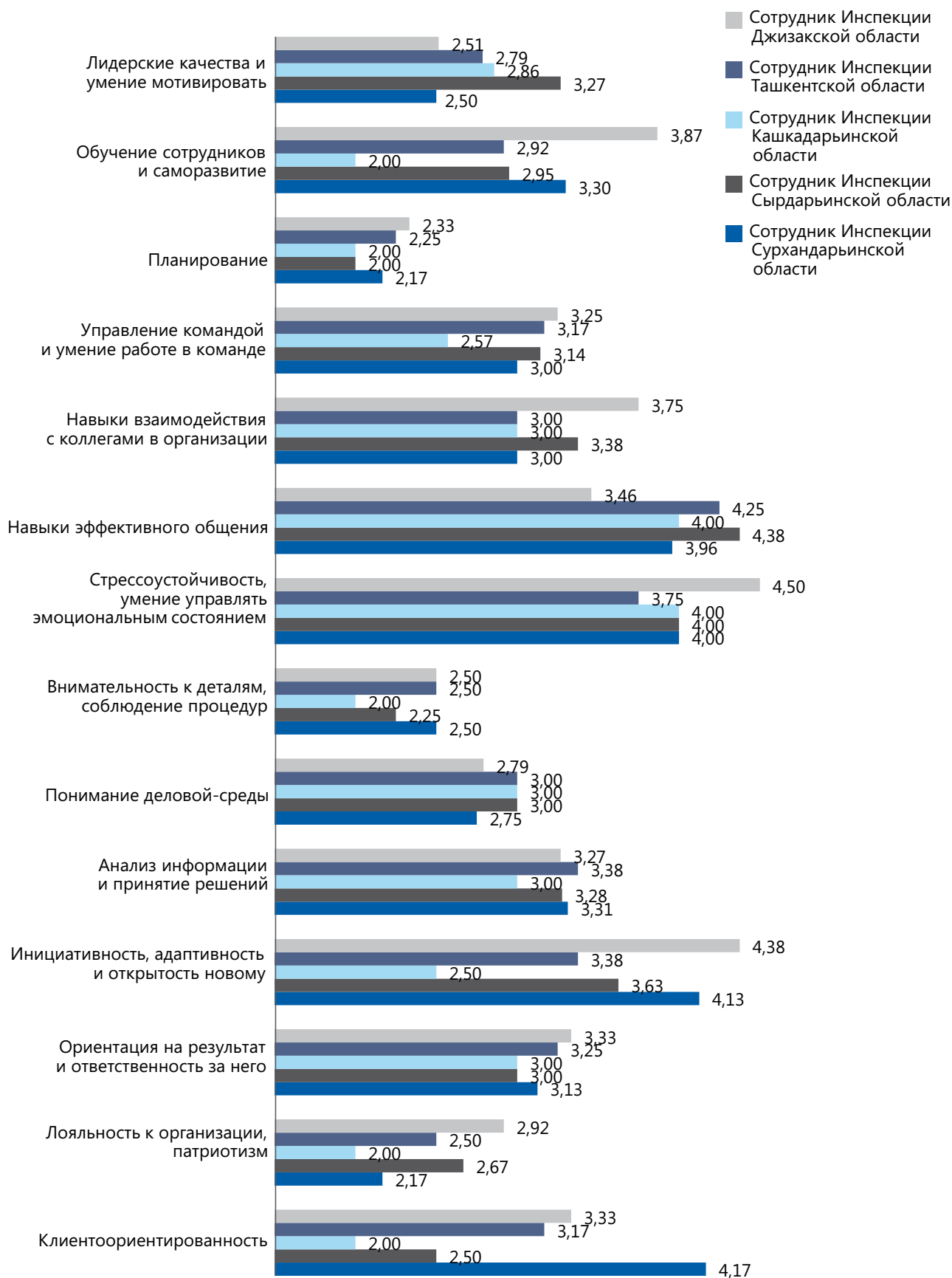
№13 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ ОПЕРАТОРОВ ЦГУ САРИОСИЙСКОГО РАЙОНА СУРХАНДАРЬИНСКОЙ ОБЛАСТИ



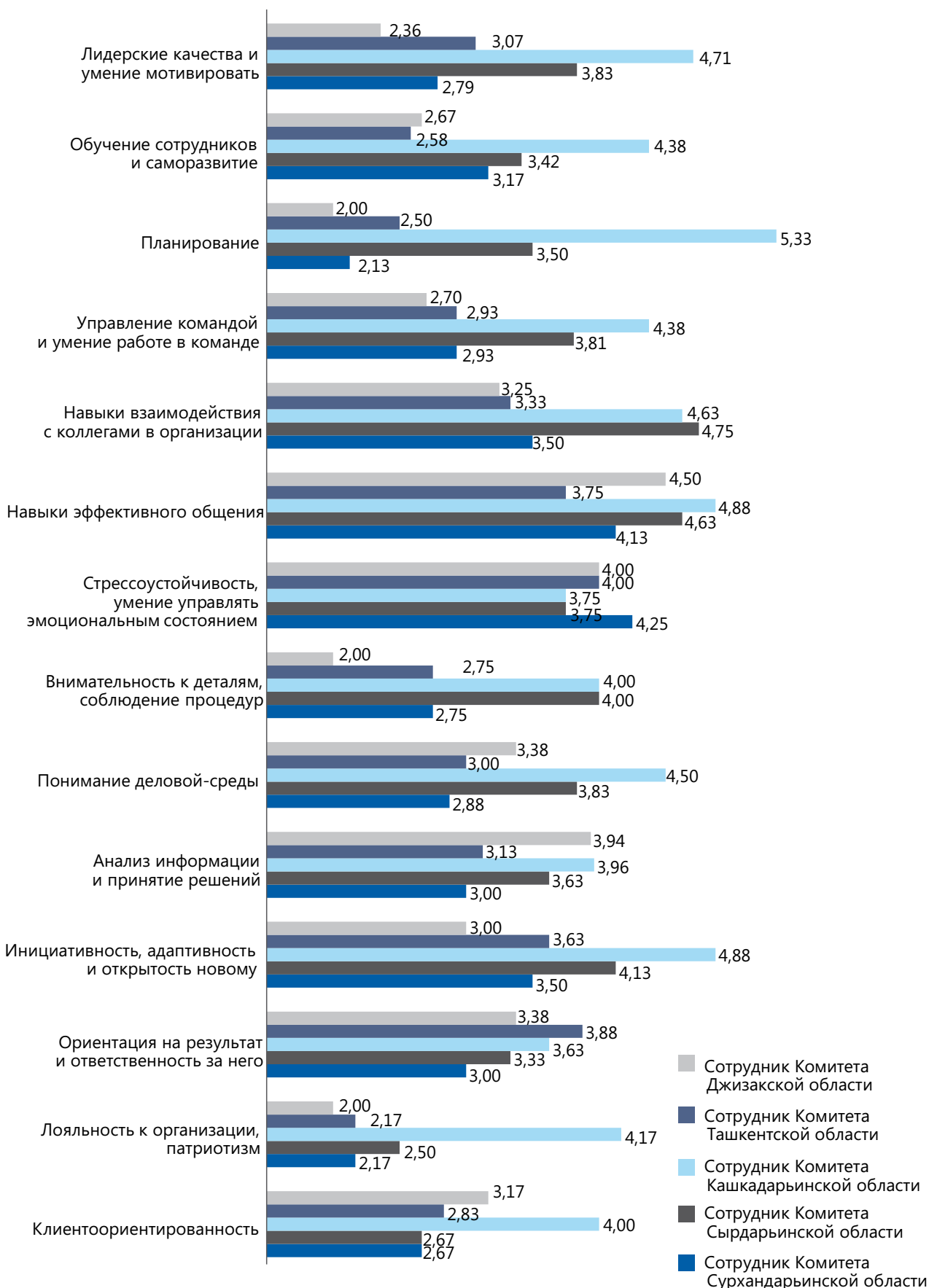
№14 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ ОПЕРАТОРОВ ЦГУ ДЕХКАНАБАДСКОГО РАЙОНА КАШКАДАРЬИНСКОЙ ОБЛАСТИ



№15 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОТДЕЛОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОМИТЕТА РУЗ ПО ЭКОЛОГИИ И ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ



№16 ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИНСПЕКЦИИ ПО НАДЗОРУ ЗА КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ ПРИ КМ РУЗ



№17 МЕТОДОЛОГИЯ

Традиционно анализ эффективности работы сотрудника проводился в большинстве случаев на основе одного источника обратной связи-его непосредственного руководителя. Метод оценки «360 градусов» — это относительно новая концепция, которая включает в себя альтернативные источники, такие как коллеги, клиенты, подчиненные, руководители, а также личную оценку респондента. Эта информация используется для выявления сильных и слабых сторон сотрудника с целью максимизации производительности труда, а также для того, чтобы помочь ему объективно оценить уровень его компетенций, необходимых для выполнения его должностных обязанностей¹. В целом, данная методология обязательно включает в себя оценку более одной стороны – коллег, руководителей, подчиненных и клиентов. Интервью также может использовать компьютеризированные методы и веб-платформы. Часто включает в себя компьютеризированные и веб-ответы, которые суммируются в отдельных отчетах для оценки. Когда они встречаются с руководителями, они делятся информацией, которую считают уместной для их собственного удобства 1.

Метод обратной связи «360 градусов» имеет несколько существенных преимуществ. Вместо того, чтобы полагаться на восприятие и оценку самого респондента, данный метод обратной связи выводит множество восприятий с разных точек зрения, которые дают более широкий обзор результатов состояния компетенций сотрудника. Коллеги респондента, наряду с руководителем, как правило, дают более полную картину поведения и деятельности сотрудника, особенно когда руководитель не имеет возможности контролировать все области деятельности сотрудника². Кроме того, в то время как существующие методики оценки сотрудников фокусируются на анализе его достижений и профессиональных компетенций, метод обратной связи «360 градусов» направлен на оценку гибких навыков респондента проявляющихся в его повседневной профессиональной деятельности и влияющих на качество его работы³. По мнению Kouzes and Pozner (1993), метод обратной связи «360 градусов» является одним из самых мощных механизмов для оценки эффективности и состояния компетенций сотрудников⁴. London and Beatty (1993) предполагают, что данный метод может быть мощным организационным механизмом для повышения осведомленности руководства о важности компетенций персонала для максимизации производительности подразделения и организации в целом, а также ее клиентоориентированности⁵.

При проведении глубинных интервью с сотрудниками АГУ, центров государственных услуг и ответственных организаций используется адаптированная версия опросника по методу обратной связи «360 градусов». Опросник позволяет определить уровень развития следующих компетенций:

- «Клиентоориентированность»;
- «Лояльность к организации и патриотизм»;

¹ Baroda, S., Sharma, C. and Bhatt, J. K. (2012). "360 Degree Feedback Appraisals- An innovative approach of Performance Management System". International Journal of Management & Information Technology, Vol. 1, No. 2, pp. 53-66

² Maylett, T. (2009). "360-degree feedback revisited: The Transition from development to appraisal". Decision-wise Leadership Intelligence, pp. 1-8. Retrieved from www.decwise.com.

³ https://teammate360.eu/results/IO6_Best_Practise_Guide/IO6_-_T360_Best_Practice_Guide_-_EN.pdf

⁴ Kouzes, J. H. & Pozner, B. Z. (1993). "Credibility – How leaders Gain and Lose it, Why people Demand It". San Francisco: Jossey – Bass publishers, pp. 97-98

⁵ London, M. & Beatty, R. W. (1993). "360 degree feedback as competitive advantage". Human Resource Management, Vol. 23, No. 4, pp. 77-82.

- «Ориентация на результат и ответственность за него»; «Инициативность, адаптивность и открытость новому»;
- «Анализ информации и принятие решений»;
- «Понимание деловой среды»;
- «Внимательность к деталям и соблюдение процедур»;
- «Стрессоустойчивость и умение управлять своим эмоциональным состоянием»; «Навыки эффективного общения»;
- «Навыки взаимодействия с коллегами в организации»;
- «Управление командой и умение работать в команде»; «Планирование»; «Обучение сотрудников и саморазвитие»;
- «Лидерские качества и умение мотивировать».

Профиль каждого респондента формируется на основании его собственных ответов и оценки одного из его коллег. Ответы на некоторые вопросы предусматривают обратное шкалирование. Комбинации ответов на определенные вопросы характеризуют общий уровень каждой из указанных выше компетенций. Опросник предусматривает оценку частоты проявления тех или иных личных и профессиональных качеств респондента по следующей шкале:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| ■ 1 - не имею информации; | ■ 4- проявляется в половине случаев; |
| ■ 2 - проявляется всегда; | ■ 5- проявляется редко; |
| ■ 3- проявляется в большинстве случаев; | ■ 6 - никогда не проявляется. |

В случае если респондент или его коллега затрудняются дать ответ, данный вопрос исключается из общей оценки.

Исследование было проведено на основе глубинных интервью 70 ключевых сотрудников по четырем целевым организациям исследования:

- Центральный аппарат АГУ (10 чел.)
- Территориальные управления АГУ (20 чел.)
- ЦГУ пилотных районов (20 чел.)

Центральный аппарат Государственной инспекции по надзору за качеством образования и территориальные управления пилотных регионов (10 чел.)

Центральный аппарат Государственного комитета по экологии и охране окружающей среды и территориальные управления пилотных регионов (10 чел.)

Так как, выбранная методология применяет метод обратного шкалирования, наименьшее количество баллов соответствует наилучшему уровню развития той или иной компетенции респондента.

№18 ОПРОС СОТРУДНИКОВ БЭК-ОФИСОВ (РУССКАЯ ВЕРСИЯ)

ОПРОС сотрудников бэк-офисов

1. Укажите, пожалуйста, название организации, в которой Вы работаете: _____

2. Укажите, пожалуйста, Вашу должность: _____

3. Как долго Вы работаете в данной организации? _____лет _____месяцев

4. Ваш пол:

Мужской

Женский

5. Уровень образования:

Среднее

Среднее специальное

Незаконченное высшее

Бакалавр

Магистр

Другое _____

6. Год рождения: _____

7. Ваше место жительства (город, поселок, село): _____

8. Какие услуги предоставляет Ваша организация?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

9. В среднем сколько заявок в день поступают в Вашу организацию через ЦГУ?

Менее 5

5-10

10-20

Более 20

10. В среднем сколько раз Вы связываетесь с ЦГУ для предоставления одной услуги по запросу оператора ЦГУ?

- 1 раз
- 2-3 раза
- 4-5 раза
- Больше

11. В процессе работы с ЦГУ, с какими из следующих негативных ситуаций Вы столкнулись?

- Несвоевременная и/или неполная подача информации о запрашиваемых услугах от оператора ЦГУ
- Некомпетентность персонала ЦГУ
- Низкий уровень учета данных о запросах клиентов в ЦГУ
- Низкий уровень коммуникации между ЦГУ и Вашей организацией по вине сотрудников ЦГУ
- Не сталкивался(ась) ни с какими негативными ситуациями
- Другое _____

12. Сообщают ли Вам сотрудники ЦГУ о поступающих жалобах относительно услуг, оказываемых Вашей организацией?

- Да
- Нет

13. Каков средний срок ответа на заявку ЦГУ по услугам, предоставляемым Вашей организацией?

- В течение 1 рабочего дня
- 1-2 рабочих дня
- 2-3 рабочих дня
- 3-4 рабочих дня
- 4-5 рабочих дня
- Более 5 рабочих дней

14. Сколько сотрудников Вашей организации на данный момент занимаются обработкой заявок ЦГУ? _____

15. Есть ли у Вашей организации необходимость нанять дополнительный персонал для работы с ЦГУ?

- Да
- Нет

16. Бывают ли задержки в оказании той или иной услуги?

- Да
- Нет

17. Если Да, то в чем, на Ваш взгляд, причина?

- Несвоевременная подача данных со стороны ЦГУ
- ЦГУ предоставляет неполную информацию
- Установленные регламентом сроки не соответствуют реальным срокам выполнения услуги
- Нехватка персонала внутри Вашей организации
- Ошибки, допускаемые операторами ЦГУ при передаче заявки в Вашу организацию
- Другое (пожалуйста, укажите) _____

18. Если Да, то в чем, на Ваш взгляд, причина?

- Несвоевременная подача данных со стороны ЦГУ
- ЦГУ предоставляет неполную информацию
- Установленные регламентом сроки не соответствуют реальным срокам выполнения услуги
- Нехватка персонала внутри Вашей организации
- Ошибки, допускаемые операторами ЦГУ при передаче заявки в Вашу организацию
- Другое (пожалуйста, укажите) _____

Как бы Вы оценили следующие аспекты работы с ЦГУ:

19. Профессионализм сотрудников ЦГУ ответственных за работу с Вашей организацией:

- 1- операторы некомпетентны и работают крайне не эффективно
- 2- операторы не организованны и часто допускают халатное отношение к предоставлению информации
- 3- операторы часто допускают недочеты при постановке задач нашей организации
- 4- операторы компетентны, но иногда допускают ошибки в работе
- 5- операторы работают эффективно и у нас не возникает к ним претензий

20. Обмен информацией с ЦГУ:

- 1 - информация не предоставляется или предоставляется в некорректной и/или неполной форме
- 2 - информация поступает несвоевременно и с большими недочетами
- 3 - информация поступает с незначительными недочетами
- 4 - информация поступает в полной форме, но иногда несвоевременно

5 - информация поступает в полной форме и оперативно

21. Сроки, установленные для оказания услуг:

- 1 - сроки абсолютно не согласуются с объемами услуг
- 2 - сроки на большинство услуг крайне сжаты
- 3 - сроки на некоторые услуги несколько сжаты
- 4 - сроки в целом объективны, но не учитывают непредвиденные обстоятельства
- 5 - сроки полностью соответствуют специфике услуг и учитывают возможность возникновения непредвиденных обстоятельств у ответственной организации

22. Какие еще услуги Вашей организации Вы предлагаете предоставлять через ЦГУ? (Пожалуйста, укажите) _____

№19 ОПРОС СОТРУДНИКОВ БЭК-ОФИСОВ (УЗБЕКСКАЯ ВЕРСИЯ)

Мақсадли ташкилотлар (бэк-офислар) ходимлари учун СЎРОВНОМА

1. Илтимос, ўзингиз ишлаётган ташкилот номини ёзинг: _____

2. Илтимос, ўз лавозимингизни ёзинг: _____

2. Сиз ушбу ташкилотда қанча вақт давомида фаолият юритмоқдасиз? _____ йил
_____ ой

4. Жинсингиз:

- Эркак
- Аёл

5. Таълим даражангиз:

- Ўрта
- Ўрта - махсус
- Тугалланмаган олий
- Бакалавр
- Магистр
- Бошқа _____

6. Туғилган йилингиз: _____

7. Яшаш жойингиз (шаҳар, шаҳарча, қишлоқ): _____

8. Ташкилотингиз қандай хизматларни тақдим этади?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

8. Ташкилотингизга Давлат хизматлари маркази (ДХМ) орқали кунига ўртача қанча мурожаат келиб тушади?

- 5дан кам
- 5-10
- 10-20
- 20дан кўп

9. ДХМ операторининг сўрови юзасидан битта хизматни кўрсатиш учун ДХМ билан ўртача неча мартаба боғланасиз?

- 1 марта
- 2-3 марта
- 4-5 марта
- Кўпроқ

10. ДХМ билан ишлаш жараёнида қуйидаги қайси салбий ҳолатларга дуч келгансиз?

- ДХМ оператори томонидан сўралган хизматлар тўғрисидаги маълумотларни кечикиб ва / ёки нотўлиқ ҳолатда тақдим этилиши
- ДХМ ходимларининг малакаси йўқлиги
- ДХМда мижозлар сўровлари тўғрисидаги маълумотлар ҳисобини юртиш даражасининг пастлиги
- ДХМ ходимларининг айби билан ДХМ ва сизнинг ташкилотингиз ўртасидаги алоқа даражасининг пастлиги
- Ҳеч қандай салбий ҳолатларга дуч келмаганман
- Бошқа _____

11. Ташкилотингиз томонидан кўрсатилаётган хизматлар бўйича келиб тушган шикоятлар ҳақида ДХМ ходимлари хабар берадиларми?

- Ҳа
- Йўқ

12. ДХМнинг сўровларига ташкилотингиз томонидан тақдим этиладиган хизматлар юзасидан жавоб беришнинг ўртача вақти қанча?

- 1 иш куни давомида
- 3-4 иш куни

- 1-2 иш куни
- 2-3 иш куни
- 4-5 иш куни
- 5 иш кунидан ортиқ

13. Ташкилотингизнинг қанча ходими жорий пайтда ДХМнинг сўровларини кўриб чиқиш билан шуғулланмоқда? _____

14. ДХМ билан ишлаш учун қўшимча ходимларни жалб қилишга ташкилотингизнинг эҳтиёжи борми?

- Ҳа
- Йўқ

15. Муайян хизматни кўрсатишда кечикишлар мавжудми?

- Ҳа
- Йўқ

16. Агар жавобингиз "Ҳа" бўлса, Сизнингча сабаби нимада?

- ДХМ томонидан маълумотларни кечиктириб берилиши
- ДХМ тўлиқ бўлмаган маълумотларни тақдим этиши
- Регламентда белгиланган муддатлар хизматни бажаришнинг реал муддатига мос келмаслиги
- Ташкилотингизда ходимларнинг етишмаслиги
- ДХМ операторлари томонидан ташкилотингизга сўров юборилаётганда хатоларга йўл қўйилиши
- Бошқа (илтимос, кўрсатинг) _____

ДХМ билан ишлашнинг қуйидаги жиҳатларини қандай баҳолайсиз?

18. Сизнинг ташкилотингиз билан ишлашга масъул ДХМ ходимларининг профессионалиги:

- 1- операторлар компетенциясиз ва жуда самарасиз ишлайди
- 2- операторлар масъулиятсиз ва кўпинча маълумот беришга нисбатан эътиборсиз
- 3- операторлар ташкилотимизга вазифаларни қўйишда кўпинча хато қилишади
- 4- операторлар компетент, аммо баъзида улар ўз ишларида хатоларга йўл қўйишади
- 5- операторлар самарали ишлайди ва бизда уларга нисбатан ҳеч қандай шикоят йўқ

19. ДХМ билан маълумот алмашинуви:

- 1 - маълумотлар тақдим этилмади ёки нотўғри ва / ёки тўлиқ бўлмаган шаклда тақдим этилади
- 2 - маълумот кечикиб ва катта камчиликлар билан келиб тушади
- 3 - маълумот арзимас камчиликлар билан келиб тушади

4 - маълумотлар тўлиқ шаклда олинади, лекин баъзида кечикиб келади

5 - маълумотлар тўлиқ ва тезкор равишда қабул қилинади

20. Хизматларни кўрсатиш учун белгиланган муддатлар:

1 - муддатлар хизматлар ҳажмига мутлақо мос келмайди

2 - кўпгина хизматларни кўрсатиш муддати жуда қисқа

3 - баъзи хизматларнинг кўрсатиш муддати бироз кам

4 - муддат умуман олганда объектив, аммо кутилмаган ҳолатлар ҳисобга олинмайди

5 - муддатлар хизматларнинг ўзига хос хусусиятларига тўлиқ мос келади ва масъул ташкилотда кутилмаган ҳолатлар юзага келишини ҳисобга олади

21. Ташкилотингизнинг яна қандай хизматларини ДХМ орқали кўрсатилишини таклиф қиласиз? (Илтимос, кўрсатинг) _____

№20 ОПРОСНИК ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ (РУССКАЯ ВЕРСИЯ)

ОПРОС

Оцените, пожалуйста, (название должности) _____

по следующим критериям:

Варианты ответа

1 - не имею информации

4 - проявляется примерно в половине случаев

2 - проявляется всегда

5 - проявляется редко

3 - проявляется в большинстве случаев

6 - не проявляется никогда

1. Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения

2. В случае появления проблем с посетителем, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее

3. Стремится предусмотреть проблемные ситуации и возможные решения, понимая, что эффективность работы подразделения зависит от его умения предвидеть ситуации и анализировать последствия.

4. При принятии решений взвешивает все «за» и «против»

5. Проходит обучение только тогда, когда это является обязательным

6. При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для организации и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным

7. Пытается разрешить проблемные ситуации самостоятельно, находит несколько вариантов решения, аргументирует свои решения

8. При длительных стрессовых ситуациях умеет поддерживать себя в хорошем эмоционально-психическом состоянии
9. При возникновении проблем определяет причины их возникновения и назначает лиц ответственных за их устранение
10. Подчиненные часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно
11. В случае появления проблем с посетителем по вине других людей или подразделений сразу переадресовывает его к виновнику проблемы
12. В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении
13. Стремится получать максимально полную информацию о сфере своей деятельности и смежных сферах и эффективно использует эти данные
14. Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности
15. Внимателен к деталям, не допускает ошибок даже в мелочах
16. Положительно отзывается об организации и ее ценностях в разговорах с другими людьми
17. Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них
18. Никогда не бывает в раздраженном состоянии, всегда в ровном настроении
19. Прилагает усилия для поиска общих интересов с коллегами для решения совместных задач
20. Признает свою ответственность за результат
21. Стремится найти решение проблем клиентов, берет на себя ответственность в их разрешении
22. Никогда не критикует решения руководства и стратегии организации
23. Сопротивляется изменениям, предпочитает применять консервативные, проверенные многолетним опытом решения
24. Ставит в приоритет общие интересы над личными
25. В стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения
26. Если проблемы с посетителем возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем
27. Проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменение стратегии организации
28. Видит взаимосвязь и взаимозависимость разных подразделений и функций в организации, понимает ее интересы в целом
29. Умеет анализировать возможности, риски, а также рассчитывать и планировать ресурсы
30. Никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов
31. Мотивирует людей, основываясь на их результатах
32. Считает, что сотрудники должны быть профессионалами и четко действовать в рамках своих обязанностей, в противном случае с людьми надо расставаться

33. Не замечен в пристрастном отношении к сотрудникам, избегает проявления личной симпатии или неприязни
34. Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненного при взаимодействии и мотивации
35. Отличается системным подходом, видит интересы организации в целом и подразделений в частности
36. Своей главной обязанностью считает функцию контроля над подчиненными, часто порицает или наказывает их.
37. Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать подчиненных
38. Подчиненные заметно прогрессируют с момента прихода этого человека в компанию
39. Заранее формирует штат персонала, правильно определяет потребность в сотрудниках
40. Знает о важности мотивации, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания
41. Умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т.е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше
42. Организует обучение и осуществляет коучинг своих сотрудников, развивает людей
43. Умеет концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам
44. Знает внешнюю среду организации, партнеров и стейкхолдеров
45. Отстаивает свою позицию, если мнение собеседника считает неправильным, старается сократить беседу
46. Проявляет инициативу только тогда, когда процесс действительно требует улучшения
47. В поведении и принятии решений учитывает ценности организации и ее интересы
48. Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения
49. Учитывает интересы исключительно своего подразделения, ведет конкурентную борьбу за ресурсы
50. Решает проблемы быстро и эффективно, при необходимости привлекает специалистов в соответствующей сфере
51. Насколько вы верите в способность сотрудника принимать правильные решения?
52. Как часто ваш руководитель/коллега прислушивается к мнению своих подчиненных/коллег?
53. Насколько хорошо сотрудник воспринимает критику в свой адрес?
54. При планировании проектов проводит (пытается идентифицировать) с сотрудниками/лицами, ответственными за выполнение работ/реализацию проекта работу по определению потенциальных рисков и возможностей.
55. Что необходимо данному сотруднику для того, чтобы более эффективно выполнять свою работу? _____

№21. ОПРОСНИК ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ (УЗБЕКСКАЯ ВЕРСИЯ)

СЎРОВНОМА

Илтимос, _____ бошлиғи/ўринбосарига
қуйидаги мезонларга мувофиқ баҳо беринг:

Саволларга жавоблар

- | | |
|----------------------------|--|
| 1 - маълумотга эга эмасман | 4 - ҳолатларнинг тахминан ярмида намоён бўлади |
| 2 - доимо намоён бўлади | 5 - камдан-кам ҳолатларда намоён бўлади |
| 3 - кўпинча намоён бўлади | 6 - ҳеч қачон намоён бўлмайди |

1. Зарурат туғилганида оммабоп бўлмаган қарорларни қабул қилишга ва уларни ҳимоя қилишга қодир.

2. Ташриф буюрувчилар билан боғлиқ муаммолар юзага келганда, уларни мустақил равишда ҳал қилади, имкон қадар тезроқ бажаришга интилади.

3. Тузилманинг иш самарадорлиги унинг вазиятларни олдиндан билиш ва оқибатларини таҳлил қилиш қобилиятига боғлиқлигини англаб, муаммоли вазиятларни ва мавжуд ечимларни олдиндан аниқлашга интилади.

4. Қарор қабул қилишда барча ижобий ва салбий томонларини ҳисобга олади.

5. Таълимни фақат мажбурият юзасидан олади.

6. Устувор вазифаларни белгилашда ташкилот учун ўта муҳим ва бажарилиши қийин вазифаларни ҳисобга олиб, бундай ишни ўзи бажаришга интилади ва қолган ишларни қўл остидагиларига юклайди.

7. Муаммоли вазиятларни мустақил ҳал қилишга интилади, ечимларнинг муқобил вариантларини топади, қарорларини асослайди.

8. Узоқ муддатли стрессли вазиятларда ўзини яхши ҳиссий ва руҳий ҳолатда сақлашни билади.

9. Муаммолар юзага келганда, уларнинг пайдо бўлиш сабабларини аниқлайди ва уларни бартараф этишга масъул шахсларни тайинлайди.

10. Қўл остидагилар кўпинча маслаҳат ва ёрдам учун ходимга мурожаат қилишади, у билан улар ўзларини психологик жиҳатдан қулай ҳис қилишади.

11. Бошқа ходим ёки бўлимларнинг айби билан ташриф буюрувчи билан муаммо юзага келса, у дарҳол ташриф буюрувчини муаммо айбдорига йўналтиради.

12. Қийин вазиятларда осонгина асабийлашади, мулоқотда қўпол бўлиши мумкин.

13. Ўз фаолияти соҳаси ва тегишли соҳалар тўғрисида иложи борица тўлиқ маълумот олишга интилади ва ушбу маълумотлардан самарали фойдаланади.

14. Ноаниқлик шароитида самарали ҳаракат қилишни билади.

15. Кичик деталларга эътиборли, хатто кичик нарсаларда ҳам хато қилмайди.

16. Бошқалар билан суҳбатларда ташкилот ва унинг қадриятлари тўғрисида ижобий гапирди.

17. Хатоларини тан олади ва улар учун жавобгарликни ўз зиммасига олишни билади.
18. Ҳеч қачон асабийлашмайди, доимо оғир-босиқ бўлади.
19. Умумий вазифаларни бажариш учун ҳамкасбларни жалб қилишга ҳаракат қилади.
20. Натижа учун ўз жавобгарлигини тан олади.
21. Мижозларнинг муаммоларига ечим топишга интилади, уларни ҳал қилишда жавобгарликни ўз зиммасига олади.
22. Ҳеч қачон раҳбарият қарорлари ва ташкилот стратегияларини танқид қилмайди.
23. Ўзгаришларга қарши туради, кўп йиллик тажриба билан тасдиқланган консерватив ечимларни қўллашни афзал кўради.
24. Умумий манфаатларни шахсий манфаатлардан устун қўяди.
25. Стрессли вазиятда ўзини йўқотмайди, ечим излайди ва топади.
26. Агар қўл остидагиларнинг нотўғри хатти-ҳаракатлари туфайли ташриф буюрувчи билан муаммолар юзага келса, у муаммони ҳал қилиш учун айбдор ходимни жалб қилишга ҳаракат қилади, келажакда бундай ҳолатлардан қандай сақланишни ўргатади.
27. Проактив, ташкилот стратегиясининг ўзгаришига қараб ўз бўлимини ишини олдиндан мослаштиради.
28. Ташкилотдаги турли бўлимлар ва функцияларнинг ўзаро алоқадорлиги ва боғлиқлигини кўради, ташкилот манфаатларининг яхлитлигини тушунади.
29. Имкониятларни, хатарларни таҳлил қилишга, шунингдек ресурсларни ҳисоблаш ва режалаштиришга қодир.
30. Ҳеч қачон низоли вазиятда ўз манфаатларидан келиб чиқиб иш кўрмайди.
31. Одамларни улар етишган натижалар асосида рағбатлантиради (мотивация беради).
32. Ходимлар профессионал бўлиши ва ўз вазифалари доирасида аниқ ҳаракат қилишлари кераклигига, акс ҳолда одамлар билан хайрдашиш керак деб ҳисоблайди.
33. Ходимларга нисбатан холисона бўлмаган муносабат билан эътиборга тушмаган, шахсий хуш кўриш ёки ёқтирмаслик намоён бўлишининг олдини олади.
34. Ўзаро ҳамкорликда ва мотивация беришда бўйсунувчининг индивидуаллигини аниқлашга ва ҳисобга олишга қодир.
35. Тизимли ёндошиш билан ажралиб туради, умуман ташкилотнинг ва хусусан бўлинмаларнинг манфаатларини кўра олади.
36. Ўзининг асосий масъулияти - бўйсунувчилар устидан назорат функцияси деб билади, кўпинча уларни айблади ёки жазолайди.
37. Харизмага эга, бўйсунувчиларни рағбатлантириш учун ўз шахсиятининг кучидан фойдаланади.
38. Ушбу шахс ташкилотга қўшилган пайтдан бошлаб бўйсунувчилар сезиларли даражада ривожланмоқда.
39. Ходимлар штатини олдиндан шакллантиради, ходимларга бўлган эҳтиёжни тўғри белгилайди.

40. Мотивациянинг аҳамияти ҳақида билади, рағбатлантириш ва танқид қилиш нисбатини тўғри танлайди.

41. Можарони ҳамкорлик позициясидан, яъни барча томонлар максимал даражада фойда кўрадиган тарзда, бошқаришга қодир.

42. Ўз ходимларига ўқиш имкониятларини ва коучинглар ташкил қилади, одамларни ривожлантиради.

43. Вазифа бажаришда диққатни жамлашни, кичик нарсаларга (деталларга) эътибор беришни билади.

44. Ташкилот, шериклар (партнёрлар) ва манфаатдор томонларнинг ташқи муҳитини билади.

45. Ўз позициясини ҳимоя қилади, агар у суҳбатдошнинг фикрини нотўғри деб ҳисобласа, суҳбатни қисқартиришга ҳаракат қилади.

46. Жараён чиндан ҳам яхшиланишни талаб қилгандагина ташаббусни ўз зиммангизга олади.

47. Ўзининг ҳатти-ҳаракатларида ва қарор қабул қилишида ташкилотнинг қадриятлари ва унинг манфаатларини ҳисобга олади.

48. Ҳар доим ташаббускорликни намоён этади, рационализаторлик таклифларини билдиради.

49. Фақатгина узининг бўлими манфаатларини ҳисобга олади, ресурслар учун рақобатлашади.

50. Муаммоларни тез ва самарали ҳал қилади, агар керак бўлса, тегишли соҳа мутахассисларини жалб қилади.

51. Тўғри қарор қабул қилиш қобилиятингизга қанчалик ишонасиз?

52. Сизнинг раҳбарингиз/ҳамкасбингиз ўзларининг бўйсунувчилари / ҳамкасбларининг фикрларини қанчалик тез-тез тинглашади?

53. Танқидни қанчалик яхши қабул қилади?

54. Лойиҳаларни режалаштиришда потенциал хавф ва имкониятларни аниқлаш учун вазифаларни бажариш учун масъул бўлган ходимлар/шахслар билан иш олиб боради (ҳаракат қилади).

55. Ушбу ходим ўз ишини янада самарали бажариши учун нималар керак деб ўйлайсиз? _____

№22 ОПРОС ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ (РУССКАЯ ВЕРСИЯ)

ОПРОС

22. Обращались ли Вы в Центр государственных услуг?

- Обращался(ась) 1 раз
- Обращался(ась) больше 1 раза
- Не обращался(ась)

23. Если не обращались, в чем заключается главная причина?

- Не знал о существовании ЦГУ;
- Не возникало необходимости;
- Не знаю, как правильно обратиться;
- Говорят это довольно сложно;
- Не знаю где находится ЦГУ;
- Другое _____

24. Ваш пол:

- Мужской
- Женский

25. В каком статусе Вы обращались к ЦГУ?

- Физическое лицо
- Юридическое лицо

26. Уровень образования:

- Среднее
- Средне-специальное
- Незаконченное высшее
- Бакалавр
- Магистр
- Другое _____

27. Год рождения: _____

28. Ваше место жительства (подчеркните)

- а) Город б) Поселок, городского типа в) Село

29. В какой сфере Вы работаете?

- Предприниматель
- Госслужащий
- Учитель
- Медработник
- Другое (пожалуйста, укажите) _____
- Временно безработный

30. За получением каких государственных услуг Вы обращались в ЦГУ в этом году?

Оцените качество предоставленных Вам услуг по шкале от 1 до 5 согласно описанию ниже:

- 1- Услуга была предоставлена с большими трудностями и сложными бюрократическими процедурами, персонал был некомпетентен, процесс значительно затянулся;
- 2- Услуга была предоставлена со значительной задержкой и/или неполностью;
- 3- Услуга была предоставлена с некоторой задержкой вследствие некомпетентности оператора ЦГУ;
- 4- Услуга была предоставлена вовремя и в целом качественно, но в процессе были некоторые трудности;
- 5- Услуга была предоставлена быстро, дополнительных документов и процедур не потребовалось, персонал прекрасно справился со своими обязанностями.

<input type="checkbox"/> Поверка счётчика питьевой воды (в том числе, снятие и установка)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Поверка счётчика природного газа (в том числе, снятие и установка)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Получение технических условий на подключение к газовым сетям давлением не более 1,2 МПа	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Получение технических условий на подключение к электрическим сетям до 20 кВт	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Оформление кадастрового паспорта	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Согласование проектно-сметной документации индивидуального жилищного строительства (реконструкции)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Получение идентификационного номера налогоплательщика (ИНН) для физических лиц	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Регистрация нового субъекта предпринимательства	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Лицензия на осуществление городских, пригородных, междугородных и международных перевозок пассажиров и грузов автомобильным транспортом	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Выдача архивных документов органами ЗАГС	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Подача заявления на получение справок об отсутствии (наличии) судимости	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Выдача электронной цифровой подписи	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Государственная регистрация прав на недвижимое имущество	1 2 3 4 5

<input type="checkbox"/> Получение справки о нахождении или об отсутствии на учете в психоневрологическом диспансере	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Подача заявления о приеме детей в государственные дошкольные учреждения	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Получение единовременного пособия, выплачиваемого гражданам при рождении ребенка	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Информация о пенсии (пособии)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Постановка граждан на учет в накопительной пенсионной системе	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Подключение юридических и физических лиц к электросети	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Подключение юридических и физических лиц к газовой сети	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Подключение юридических и физических лиц к сетям водоснабжения и водоотведения	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Разрешение на перепрофилирование и реконструкцию объекта	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Разработка архитектурно-планировочного задания	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Ввод в эксплуатацию завершеного (реконструированного) объекта	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Разрешение о переводе жилого помещения в категорию нежилого	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Разрешительное свидетельство на розничную торговлю алкогольной продукцией, а также на право реализации алкогольной продукции предприятием общественного питания	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Определение ИНН	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Подача заявления на согласование проектно-сметной документации, на проведение экспертизы проектных решений на соответствие объектов требованиям пожарной безопасности и сейсмостойкости	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Получение справки о нахождении или об отсутствии на учете в наркологическом диспансере	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Лицензирование фармацевтической деятельности	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Подача заявления на получение государственной субсидии на ипотечный кредит	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Другая услуга (пожалуйста, укажите)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Другая услуга (пожалуйста, укажите)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Другая услуга (пожалуйста, укажите)	1 2 3 4 5

31. Сразу ли у Вас приняли документы?

- Да
- Нет

32. Если, нет, по какой причине у Вас не приняли документы?

- Документы были возвращены на доработку
- Отсутствовал оператор ответственный за данную услугу
- Оператор отказался принимать документы без объяснения причин
- Другое (пожалуйста укажите): _____

33. Сколько раз Вы посещали ЦГУ для получения одной государственной услуги?

- 1 раз
- 2-3 раза
- 4-5 раза
- Больше
- Я не возвращался(ась) за ответом

34. Для Вас удобнее получать государственную услугу от ЦГУ или непосредственно от ответственной организации?

- Я предпочитаю получать государственную услугу от ЦГУ
- Я предпочитаю получать услугу напрямую от ответственной организации
- И то, и другое

35. Воспользовались ли Вы возможностью проконсультироваться по телефону перед визитом ЦГУ?

- Да
- Нет

36. Если да, были ли Вы удовлетворены информацией, полученной по телефону?

- Да
- Нет

37. Получали ли Вы государственные услуги онлайн с использованием электронной цифровой подписи?

- Да
- Нет

38. Получали ли Вы государственные услуги онлайн (без электронной цифровой подписи)?

- Да
- Нет

39. Как долго Вы стояли в очереди в ЦГУ, чтобы получить услугу? _____ часов _____ минут

40. Приходилось ли Вам совершать неофициальные платежи для получения государственных услуг?

- Да
- Нет

41. В процессе получения государственных услуг с какими из следующих негативных ситуаций Вы столкнулись:

- Срок оказания услуги слишком долгий
- Неудобные условия в ЦГУ
- Длинные очереди
- Медленная работа операторов
- Отсутствие у операторов необходимых навыков
- Грубость операторов
- Не сталкивался(ась) ни с какими негативными ситуациями
- Другое _____

Насколько Вы удовлетворены следующими аспектами ЦГУ:

42. Легкость и удобство получения государственной услуги

- 1- услугу получить не удалось/практически невозможно получить услугу
- 2- услугу получил, но было много дополнительных требований к документам
- 3- услугу получил, но были дополнительные процедуры, о которых меня не предупредили заранее
- 4- услугу получил, но процесс оказался сложнее чем я думал
- 5- получил услугу сразу, никаких проблем не возникло

43. Профессионализм сотрудников ЦГУ

- 1- грубый, некомпетентный персонал
- 2- персонал не организован и часто отвлекается на личные и другие задачи, не связанные с обслуживанием клиента
- 3- персонал никак не содействовал
- 4- персонал вежливый, но компетентен не по всем вопросам
- 5- вежливый, компетентный персонал

23. Расположение и близость ЦГУ

- 1- очень далеко от места жительства
- 2- довольно далеко от места жительства
- 3- можно доехать
- 4- не очень далеко от места жительства
- 5- в шаговой доступности от места жительства

24. Организация очередей в ЦГУ

- 1- полностью отсутствует система организации очереди
- 2- система по принципу "Кто крайний?"

- 3- система электронной очереди есть, но не работает
- 4- сотрудники сами организуют очередь
- 5- автоматизированная организация очереди (система электронной очереди)

25. Режим работы ЦГУ

- 1- режим работы не соблюдается
- 2- сотрудники приходят позже начала /покидают свои места раньше окончания рабочего дня
- 3- центр открыт, но операторы часто отсутствуют
- 4- сотрудники иногда покидают свои рабочие места
- 5- сотрудники всегда на месте и режим работы стабилен

26. Приём и регистрация заявок и документов, необходимых для оказания государственных услуг

- 1- документы отказались принимать без объяснения причин
- 2- документы приняли не сразу
- 3- пришлось обратиться повторно
- 4- документы приняли, но с условием предоставления дополнительных документов
- 5- документы приняли и зарегистрировали сразу

27. Рассмотрение заявки и представленных документов

- 1- срок рассмотрения заявки был превышен на более чем 5 рабочих дней
- 2- срок рассмотрения был превышен на срок в пределах 5 дней
- 3- срок рассмотрения был превышен на срок в пределах 1-2 рабочих дней
- 4- документы были подготовлены в пределах установленного срока
- 5- документы были подготовлены раньше установленного срока

28. Эффективность процедуры ответа на заявку.

- 1- заявку отклонили после долгих бюрократических процедур
- 2- заявка была отклонена сразу, услугу не получил
- 3- на заявку был получен ответ при повторном обращении
- 4- услугу и ответ получил в надлежащем порядке
- 5- быстро получил ответ и услугу

29. Качество и полнота информации, полученной, при обращении к сотруднику ЦГУ.

- 1- информация не была предоставлена
- 2- информация была предоставлена неполностью и с большими недочетами

- 3- была получена неполная информация
- 4- информация содержала незначительные неточности
- 5- была получена полная и качественная информация

30. Какие еще услуги Вы предлагаете предоставлять через ЦГУ? (пожалуйста, укажите)

№23 ОПРОС ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ (УЗБЕКСКАЯ ВЕРСИЯ)

1. Давлат хизматлари марказига мурожаат қилганмисиз?

- 1 марта мурожаат қилганман
- 1 мартадан кўп мурожаат қилганман
- Мурожаат қилмаганман

2. Мурожаат қилмаганингизни асосий сабаблари нимада?

- ДХМ мавжуд эканлигини билмаганман
- Ишим тушмаган
- Қандай қилиб тўғри мурожаат қилишни билмайман
- Мурожаат қилиш қийин деб эшитганман
- ДХМ қаерда жойлашганини билмайман
- Бошқа _____

3. Жинсингиз

- Эркак
- Аёл

4. ДХМга ким сифатида мурожаат қилгансиз?

- Жисмоний шахс
- Юридик шахс

5. Маълумотингиз:

- Ўрта
- Ўрта-махсус
- Тугалланмаган олий
- Бакалавр

- Магистр
- Бошқа _____

6. Туғилган йилингиз? _____

7. Яшаш жойингиз (тагига чизинг)

1. Шаҳар 2. Шаҳарча 3. Қишлоқ

8. Қайси соҳада ишлайсиз?

- Тадбиркор
- Давлат хизматчиси
- Ўқитувчи
- Соғлиқни сақлаш ходими
- Бошқа (илтимос, ёзинг) _____
- Вақтинча ишсиз

9. Жорий йилда қуйидаги давлат хизматларидан қайсиларини олиш учун мурожаат этдингиз?

Сизга кўрсатилган хизматнинг сифатини 1 дан 5гача бўлган шкала бўйича қуйидаги келтирилган тавсифга мувофиқ баҳоланг:

- 1-Хизмат катта қийинчиликлар ва мураккаб бюрократик процедуралар билан олинди, ходимлар лаёқатсиз эдилар, жараён еса анчагина чўзилди
- 2- Хизмат сезиларли кечикиш билан ва/ёки нотўлиқ олинди
- 3- Хизмат ДХМ операторининг лаёқатсизлиги сабабли бироз кечикишлар билан олинди
- 4- Хизмат ўз вақтида ва умуман олганда юқори сифат билан етказилди, аммо хизматни олиш жараёнида баъзи қийинчиликлар юзага келди
- 5- Хизмат тезда тақдим этилди, қўшимча ҳужжатлар ва жараёнлар талаб қилинмади, ходимлар ўз вазифаларини жуда яхши уддаладилар

<input type="checkbox"/> Ичимлик суви ҳисоблагичини қиёслашдан ўтказиш (ечиш ва улаш билан бирга)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Табиий газ ҳисоблагичини қиёслашдан ўтказиш (ечиш ва ўрнатиш билан бирга)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> 1,2 МПа босимдан юқори бўлмаган газ тармоқларига уланишга техник шартларни олиш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> 20 кВт дан юқори бўлган электр тармоқларига уланиш учун техник шартларни олиш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Кадастр паспортини шакллантириш	1 2 3 4 5

<input type="checkbox"/> Якка тартибда уй-жой қуришга (реконструкция қилишга) лойиҳа-смета ҳужжатларини келишиш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Жисмоний шахслар учун солиқ тўловчининг идентификацион рақамини (СТИР) олиш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Янги тадбиркорлик субъектини давлат рўйхатидан ўтказиш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Автомобиль транспортида йўловчиларни ва юкларни шаҳарда, шаҳар атрофида, шаҳарлараро ва халқаро йўналишлар бўйича ташишга лицензия	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> ФХДЎ органлари томонидан архив ҳужжатларини бериш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Судланмаганлик (ёки судланганлик) тўғрисида маълумотномаларни олиш учун ариза юбориш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Электрон рақамли имзо олиш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Қўчмас мулк объектларига бўлган ҳуқуқни давлат рўйхатидан ўтказиш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Руҳий касалликлар бўйича диспансер ҳисобида туриши ёки турмаслиги тўғрисида маълумотнома олиш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Болаларни давлат мактабгача таълим муассасаларига қабул қилиш бўйича ариза бериш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Фарзанд туғилганда бир марталик нафақа	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Пенсия (нафақа) ҳақида маълумот	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Фуқароларни жамғариб бориладиган пенсия таъминоти тизимига ҳисобга олиш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Юридик ва жисмоний шахсларни электр тармоқларига улаш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Юридик ва жисмоний шахсларни газ тармоқларига улаш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Юридик ва жисмоний шахсларни сув таъминоти ва сув чиқариб ташлаш тармоқларига улаш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Объектни қайта ихтисослаштириш ва реконструкция қилишга рухсат бериш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Архитектура-режалаштириш топшириғини ишлаб чиқиш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Қурилиши тугалланган (реконструкция қилинган) объектни фойдаланишга қабул қилиш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Турар жойларни нотурар жой тоифасига ўтказишга рухсат бериш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Алкоголли маҳсулотлар билан чакана савдо қилиш ва Умумий овқатланиш корхоналари томонидан алкоголли маҳсулотларни сотиш ҳуқуқини олиш рухсат гувоҳномаси	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> СТИРни аниқлаш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Лойиҳа-смета ҳужжатларини келишиш ҳамда объектнинг зилзилага бардошлилиги ва ёнғин хавфсизлиги экспертизадан ўтказиш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Наркология бўйича диспансер ҳисобида туриши ёки турмаслиги тўғрисида маълумотнома олиш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Фармацевтика фаолиятини лицензиялаш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Ипотека кредитига Давлат субсидиясини олишга ариза бериш	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Бошқа хизмат (ёзинг)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Бошқа хизмат (ёзинг)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Бошқа хизмат (ёзинг)	2 3 4 5

10. Сиздан ҳужжатларни дарҳол қабул қилишдими?

- Ҳа
- Йўқ

11. Агар йўқ бўлса, нима сабабдан ҳужжатларингиз қабул қилинмади?

- Ҳужжатлар қайта кўриб чиқишга қайтарилди
- Ушбу хизмат учун жавобгар оператор йўқ эди
- Оператор ҳужжатларни қабул қилишда сабабларни кўрсатмасдан рад этди
- Бошқалар (илтимос, белгиланг): _____

12. Битта давлат хизматини олиш бўйича ДХМга неча марта борганингизда ишингиз битди?

- 1 марта
- 2-3 марта
- 4-5 марта
- Жуда кўп
- Жавобни олиш учун қайтиб бормаганман

13. Сиз олган давлат хизматини ДХМдан олганингиз маъқулми ёки бевосита масъул ташкилотдан?

- ДХМдан олганим маъқул
- Бевосита масъул ташкилотдан олганим маъқул
- Иккаласида ҳам бир хил

14. ДХМга келишдан аввал телефон орқали маслаҳат олиш имкониятидан фойдаланганмисиз?

- Ҳа
- Йўқ

15. Ҳа бўлса, телефон орқали олинган маълумот Сизни қониқтирдими?

- Ҳа
- Йўқ

16. Давлат хизматларини Электрон рақамли имзодан фойдаланиб онлайн олганмисиз?

- Ҳа
- Йўқ

17. Давлат хизматларини онлайн олганмисиз (электрон рақамли имзосиз)?

- Ҳа
- Йўқ

18. Хизматни олишда навбатда қанча вақт сарфладингиз? _____ соат _____ минут

19. Давлат хизматини олиш учун Сиз норасмий тўловларни амалга оширишингизга тўғри келдими?

- Ҳа
- Йўқ

20. Давлат хизматларини олиш жараёнида Сиз қуйидагиларнинг қайсиларига дуч келдингиз:

- Хизмат кўрсатиш муддатлари ўта узоқ
- ДХМда бўлган ноқулай шароитлар
- Узоқ вақт навбат кутиш
- Операторларнинг суст ҳаракат қилиши
- Операторларнинг малакаси етишмаслиги
- Операторларнинг қўполлиги
- Ҳеч қандай негатив ҳолат дуч келмаган
- Бошқа _____

ДХМдаги қуйидаги жиҳатлар Сизни қанчалик қониқтиради:

21. Давлат хизматидан фойдаланишнинг осонлиги ва қулайлиги

- 1- хизматни олишнинг имкони бўлмади/хизматни олиш деярли мумкин эмас
- 2- хизматни олдим, аммо ҳужжатлар учун кўплаб қўшимча талаблар мавжуд эди
- 3- хизматни олдим, лекин олдиндан огоҳлантирилмаган қўшимча жараёнларга дуч келдим
- 4- хизматни олдим, аммо жараён мен ўйлагандан ҳам мураккаброқ бўлиб чиқди
- 5- хизматни дарҳол олдим, ҳеч қандай муаммо юзага келмади

22. ДХМ ходимларининг профессионаллиги

- 1- қўпол, лаёқатсиз ходимлар
- 2- ходимлар уюшмаган ва тез-тез мижозларга хизмат кўрсатиш билан боғлиқ бўлмаган шахсий ва бошқа вазифалар билан банд бўлади
- 3- ходимлар ҳеч қандай ёрдам қилмадилар
- 4- ходимлар хушмуомала, аммо ҳамма масалаларда ваколатли эмас
- 5- хушмуомала, малакали ходимлар

23. ДХМнинг жойлашган жойи ва яқинлиги

- 1 - яшаш жойимдан жуда узоқ
- 2 - яшаш жойимдан анча узоқда
- 3 - етиб бориш мумкин
- 4 - яшаш жойидан унчалик узоқ эмас
- 5 - яшаш жойидан пиёда масофада

24. ДХМга келганингизда навбатга туриш тизими ташкиллаштирилганлиги

- 1 - ҳеч қандай навбат тизими ташкиллаштирилмаган
- 2- «Охири ким?» тамойили бўйича ташкиллаштирилган
- 3- электрон навбат тизими мавжуд, лекин ишламайди
- 4- ходимлар навбатни ўзлари ташкил қилишади
- 5- автоматлаштирилган навбат тизими (электрон навбат тизими)

25. ДХМ иш режими

- 1- иш тартибига риоя қилинмайди
- 2- ходимлар иш куни бошланишидан кечроқ келишади/иш вақти тугашидан олдин ўз жойларини тарк этишади
- 3- марказ очиқ, лекин операторлар кўпинча жойларида эмас
- 4- ходимлар баъзан ўз иш жойларини тарк этишади
- 5- ходимлар доимо иш жойларида ва иш тартиби барқарор

26. Давлат хизматларини кўрсатиш учун зарур бўлган ариза ва ҳужжатларни қабул қилиш ва рўйхатдан ўтказиш

- 1- ҳужжатларни ҳеч қандай сабаб тушунтирилмасдан қабул қилишдан бош тортишди
- 2- ҳужжатларни бирданига қабул қилишмади
- 3- такроран мурожаат қилиш керак бўлди
- 4- ҳужжатлар қабул қилинди, аммо қўшимча ҳужжатларни тақдим этиш шарти билан
- 5- ҳужжатлар дарҳол қабул қилинди ва рўйхатдан ўтказилди

27. Ариза ва тақдим этилган ҳужжатларни ўрганиб чиқиш

- 1 - аризани кўриб чиқиш муддати 5 иш кунидан ошиб кетди
- 2 - кўриб чиқиш муддати 5 кунгача бўлган муддатга ошиб кетди
- 3 - кўриб чиқиш муддати 1-2 иш куни муддатидан ошиб кетди
- 4 - ҳужжатлар белгиланган муддатларда тайёрланди
- 5 - ҳужжатлар муддатидан олдин тайёрланди

28. Мурожаатга жавоб берилиш тартиби самарадорлиги

- 1- ариза узоқ бюрократик жараёнлардан сўнг рад этилди
- 2 - ариза дарҳол рад этилди, хизмат олинмади
- 3 - такрорий ариза билан мурожаатга жавоб олинди
- 4 - хизмат ва жавоб тегишли тартибда олинган
- 5 - тезда жавоб ва хизматни олдим

29. ДХМ ходимидан маслаҳат сўраб мурожаат қилганингизда, олинган маълумотларнинг сифати ва тўлиқлиги

- 1- маълумот умуман берилмади
- 2 - берилган маълумотлар тўлиқ эмас ва катта бўшлиқлар бор
- 3 - маълумот тўлиқ эмас
- 4 - маълумотларда кичик ноаниқликлар мавжуд бўлган
- 5 - тўлиқ ва сифатли маълумотлар олинди

30. Яна қандай хизматларни ДХМ орқали кўрсатилишини таклиф қиласиз? (Илтимос, белгиланг) _____
