

АНАЛИЗ УСЛОВИЙ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ

Петрова С.А. директор Ресурсного центра развития
государственной службы ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России

Декабрь 2025



КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ - ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ГОСУДАРСТВО ДЛЯ ЛЮДЕЙ» – про культуру взаимодействия государства, граждан и бизнеса.

Проект входит в перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года

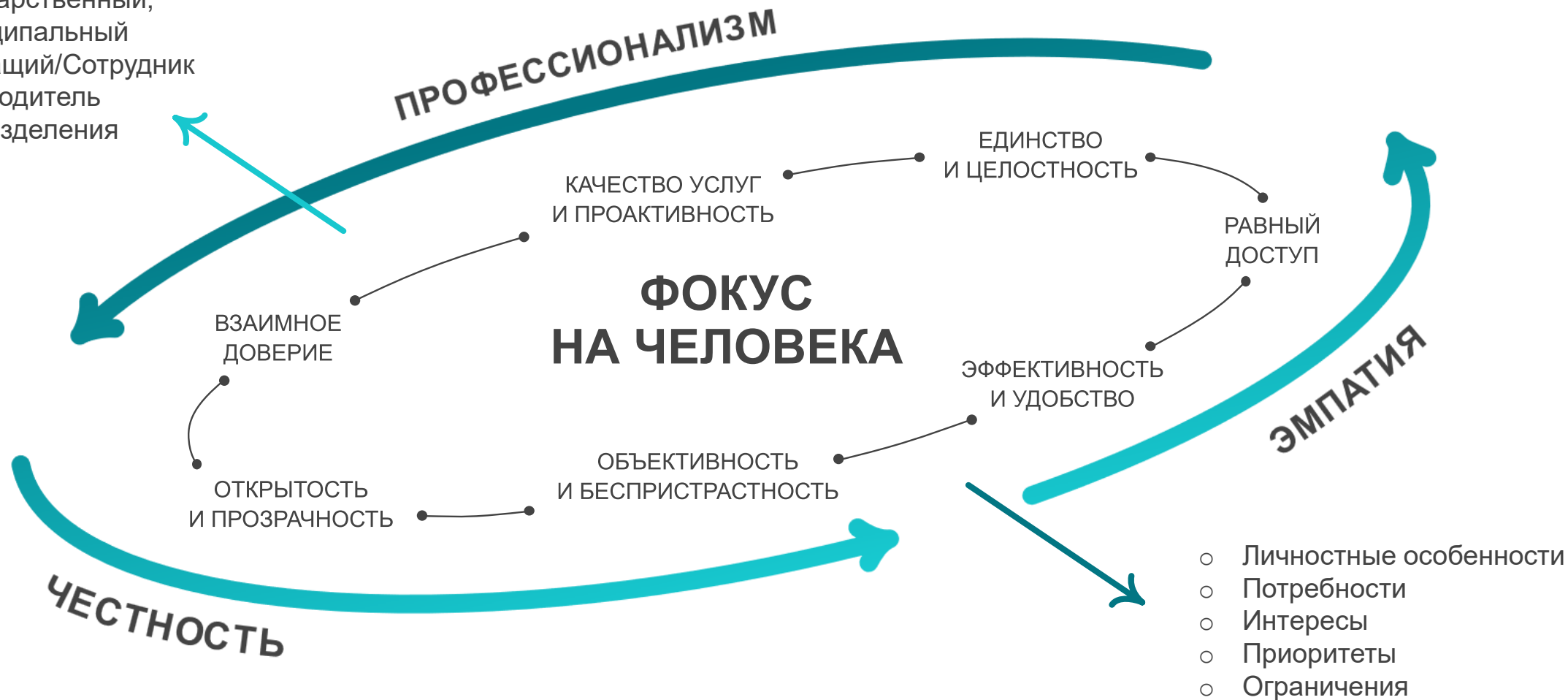
(Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 № 2816-р)

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ — концепция развития для удовлетворения интересов и потребностей людей. Это модель построения деятельности и устройства органов публичной власти и организаций госсектора, обеспечивающая качественное предоставление услуг, максимально адаптированных под каждого человека – как во внешней среде, так и **внутри организации**



ЦЕННОСТИ ГОСУДАРСТВА ДЛЯ ЛЮДЕЙ ОТ ДЕКЛАРАЦИИ К РЕАЛЬНЫМ ДЕЙСТВИЯМ

- Гражданин
- Государственный, муниципальный служащий/Сотрудник
- Руководитель подразделения



КОД ОЖИДАНИЙ ЧЕЛОВЕКА

ЛЮДИ — ГОРАЗДО БОЛЬШЕ, ЧЕМ ФУНКЦИЯ!

Человек устал от бесконечных призывов: «должен», «включись», «зарегистрируйся», «достигни»
Все больше ценится проявление эмпатии и ответственности в процессе взаимодействия

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ - подход к решению проблем человека, который направлен на глубокое сопереживание с целью создания эффективных способов и БАЛАНСА в достижении целей человека и организации.



КАК ЕСТЬ – точка отсчета

ЗАБЛУЖДЕНИЯ



МЫ И ТАК ЗНАЕМ, ЧТО У НАС ХОРОШО,
ЧТО НЕ ОЧЕНЬ...



МЫ ХОРОШО ЗНАЕМ КАК НАШЕГО ВНЕШНЕГО,
ТАК И ВНУТРЕННЕГО КЛИЕНТА
(в т.ч. их потребности, ожидания)



ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ HR-КОМПЕТЕНЦИЙ
(понимание, владение кадровыми
технологиями) ТРЕБУЕТСЯ ТОЛЬКО ДЛЯ
СПЕЦИАЛИСТОВ КАДРОВЫХ СЛУЖБ



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ НУЖНА
ТОЛЬКО ОТ ВНЕШНИХ КЛИЕНТОВ

ОШИБКИ И БАРЬЕРЫ

НЕТ ОТЛАЖЕННОЙ КОММУНИКАЦИИ /ЕДИНОГО
ИНФОРМАЦИОННОГО ПОЛЯ, ИНФОРМАЦИОННЫХ
ИНСТРУМЕНТОВ И КАНАЛОВ ДЛЯ ВНУТРЕННИХ КЛИЕНТОВ



НЕТ МОТИВИРОВАННЫХ СОЮЗНИКОВ
ПО ТРАНСФОРМАЦИИ ПОДХОДОВ, МЫШЛЕНИЯ ВСЕХ,
КТО ВОВЛЕЧЕН В ПРОЦЕССЫ РАЗВИТИЯ (АКТИВ ИЗМЕНЕНИЙ)



НИЗКИЙ УРОВЕНЬ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ,
ДОМИНИРОВАНИЕ В ПОВЕДЕНИИ
«КУЛЬТУРЫ ПРАВИЛ», А НЕ «КУЛЬТУРЫ СОТРУДНИЧЕСТВА»



ПРИОРИТЕТ ПРОЦЕДУРАМ И РЕГЛАМЕНТАМ,
А НЕ ИЗМЕНЕНИЮ МЫШЛЕНИЯ И ВОСПРИЯТИЯ,
ПОВЕДЕНИЯ ПО ОТНОШЕНИЮ К ВНУТРЕННИМ КЛИЕНТАМ



ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ НОК: клиентоцентричность -> производительность

ФАКТОРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

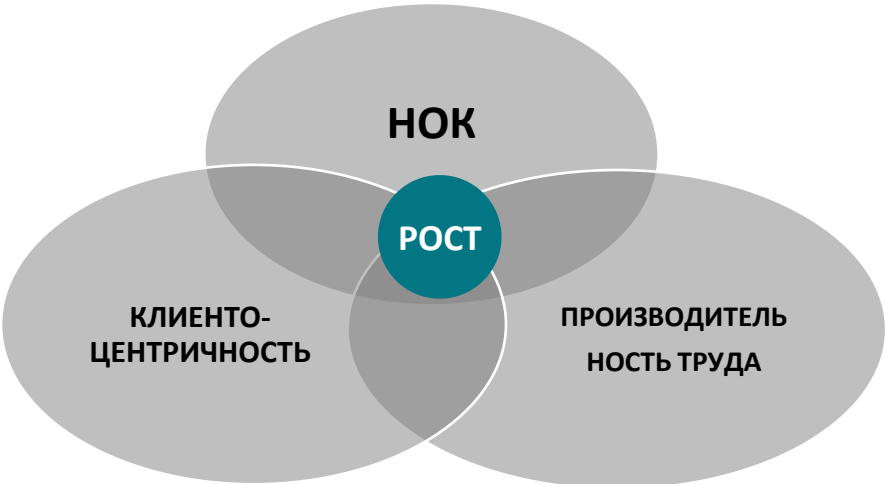
СИСТЕМЫ	ПРОЦЕССЫ	ЦЕННОСТНО-МОТИВАЦИОННАЯ СРЕДА	ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ	УСЛОВИЯ ТРУДА
Управление целями и результатами	Внедрения изменений (управления проектами изменений)	Корпоративная культура	Компетенции	Автоматизация
Управление производством	Исследований и разработок (R&D, генерации рац. предложений и др.)	Компенсации	Оценка	Эргономика
Управление знаниями	Регулярные (основные, управленческие, обеспечивающие)	Льготы	Обучение и развитие	Охрана труда
Управление качеством	Производственные процессы	Методологическая основа: <ul style="list-style-type: none">РОСТ: результат-ориентированная система трудасистема менеджмента качестванаучная организация трудатехнологии бережливого производствауправление рискамиконцепция клиентоцентричноститеория социального государства		
Управление талантами	Нормирование труда			
Управление рисками				

РОСТ – результат-ориентированная система труда

ФАКТОРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

СИСТЕМЫ	ПРОЦЕССЫ	ЦЕННОСТНО-МОТИВАЦИОННАЯ СРЕДА	ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ	УСЛОВИЯ ТРУДА
Управление целями и результатами	Внедрение изменений (управление проектами изменений)	Корпоративная культура	Компетенции	Автоматизация
Управление производством (основными процессами)	Исследования и разработки (R&D, генерации рац. предложений и др.)	Компенсации	Оценка	Эргономика
Управление знаниями	Регулярные (основные, управленческие, обеспечивающие)	Льготы	Обучение и развитие	Охрана труда
Управление качеством	Производственные процессы			
Управление талантами	Нормирование труда			
Управление рисками				

факторы, пересекающиеся с НОК



ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ: от определения потерь к верным решениям

НОК

Предоставление Клиенту
совершенного продукта /
услуги

Внешний клиент

Проблемы «Глубиной в милю»:

- Ошибки, выявленные у клиентов
- Улучшения не поддерживаются
- Не определены корневые проблемы
- Ресурсы, затраченные на контроль, переделки и переработка

Проблемы «Шириной в милю»:

- Основные процессы слишком длинные
- Потерянное время, усилия и материалы
- Переработки, ограниченные ресурсы
- Узкие места процесса

Внутренний клиент

ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Комбинирование инструментов и методологий создает лучший подход для повышения эффективности организации
- Подход, используемый для улучшения процессов и грамотного проектирования для будущего роста

“Я делаю *правильные вещи правильно?*”

*Лучше, быстрее, с высокой
востребованностью*

Две дополняющие друг друга
методологии, объединенные в одну:

СОКРАЩЕНИЕ ПОТЕРЬ

+

СНИЖЕНИЕ ОТКЛОНЕНИЙ

=

**ПОВЫШЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

НОК +

ВЛИЯНИЕ НОК НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА:

прямые и косвенные каналы

Канал влияния	Механизм воздействия на производительность	Пример
Прямой: Оптимизация процессов	Результаты НОК по критерию "Время ожидания" выявляют "узкие места"	Руководство вынуждено пересматривать внутренние регламенты, внедрять запись онлайн, устранять избыточную отчетность = > Снижение времени на оформление документов на 30% высвобождает время сотрудника для непосредственной работы с адресатом
Косвенный: Снижение бюрократической нагрузки	НОК стимулирует цифровизацию и прозрачность	Размещение информации на сайте в открытом доступе снижает количество однотипных устных консультаций = > Сотрудник тратит меньше времени на разъяснение правил и может сосредоточиться на индивидуальной работе.
Мотивационный: Фокус на результате, а не на отчетности	Когда ключевым показателем становится удовлетворенность клиента, а не количество заполненных бумаг, меняется вектор усилий сотрудника	Соцработник не просто "отмечает" визит, преподаватель не просто проводит лекцию. Они реально решают проблему конкретного подопечного, что повышает и его личную эффективность, и удовлетворенность адресата
Ресурсный: Обоснование для инвестиций	Низкие оценки по критерию "Комфортность" — это аргумент для руководства в запросе финансирования на ремонт, новую мебель, технику	Оснащение ноутбуками выездных работников позволяет им оформлять документы на месте, а не тратить время на поездку в офис.

ВЫВОД: НОК не изменяет производительность напрямую, но создает среду и стимулы для ее роста.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: КАК МЕНЯТЬСЯ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕНИЙ

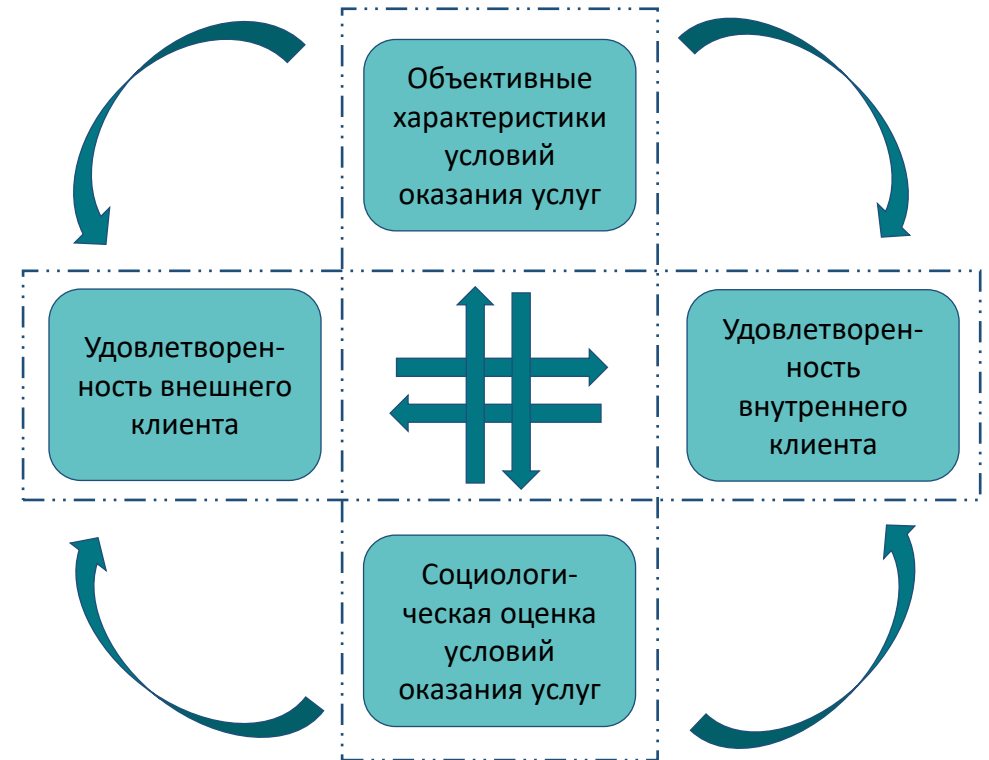
ПЕРВОЕ ПРАВИЛО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ:

чтобы изменить что-либо,
надо точно знать

ЧТО, КАК И КОГДА ИЗМЕНЯТЬ...

и главное — для **ЧЕГО** и для **КОГО**

эти изменения



**МЕСТО НОК В РЕШЕНИИ ЗАДАЧ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И
КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ**


ПОДХОД К РАБОТЕ С ВНУТРЕННИМ КЛИЕНТОМ

ИНФОРМИРОВАНИЕ И ПОНИМАНИЕ НОК


Регулярно разъясняйте цели независимой оценки качества (НОК), её законодательные основы и значимость роли сотрудников. Сотрудники должны понимать процедуры и методы оценки, а также то, что качество услуг — это постоянная работа.

Важно донести, по каким критериям проводится оценка (открытость, комфортность, доступность для инвалидов, вежливость, компетентность, общая удовлетворенность) и как каждый сотрудник может повлиять на результат.


ВОВЛЕЧЕНИЕ В ОЦЕНОЧНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ



Внутренние Опросы
Разработка анкет для сотрудников.



"Тайный Клиент"
Привлечение экспертов для оценки.



Анализ "Пути Клиента"
Сессии по картированию пути получателя услуги.

Непосредственное вовлечение сотрудников в оценочные процедуры помогает выявить зоны улучшения.

КАНАЛЫ ИНФОРМИРОВАНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ



Обязательно информируйте коллектив об обобщенных результатах НОК, выявленных проблемах и планах по улучшению. Каналы информирования включают внутренние семинары, тренинги, рассылки, информационные стенды, корпоративный портал и оперативные совещания.



МОТИВАЦИЯ И ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Подчеркивайте ценность мнения сотрудников, подтверждая на практике, что их вклад является ключевым источником для реальных изменений. Создавайте постоянные каналы коммуникации для предложений по улучшению.

Реализуйте механизмы публичного признания вклада подразделений или отдельных сотрудников в процесс улучшения качества.

Чего Следует Избегать



Формализм

Сбор данных без намерения что-то менять снижает мотивацию.

Отсутствие Обратной Связи

Если сотрудники не видят результатов, они перестают верить в процесс.


Обвинительный Подход

Результаты опросов для улучшения системы, а не для поиска виноватых.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ




01	02	03
Сбор Обратной Связи	Основа для Планов	Актуализация Документов
Часть регулярного внутреннего мониторинга качества.	Предложения ложатся в основу корректирующих действий и программ развития.	Ведет к обновлению должностных инструкций и стандартов.




Вовлечение

Активное участие в принятии решений.



Доверие

Открытость и прозрачность коммуникаций.



Оптимизация

Эффективное использование ресурсов.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ УСПЕШНОГО ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА



- 1

Системность и Регулярность

Вовлечение — это постоянный процесс, а не разовая акция.
- 2

Доверие и Открытость

Создание атмосферы, где мнения сотрудников услышаны.
- 3

Прозрачность

Четкое информирование о сборе и использовании данных.
- 4

Ориентация на Результат

Демонстрация связи между участием и позитивными изменениями.

НОК — не протокол приговора, а зеркало



Организации, которые смотрят в это зеркало, чтобы понять себя и измениться, обнаруживают, что путь к клиентоцентричности — один из самых эффективных путей к росту производительности труда

НОК делает измеримым понятие "клиентоцентричность" для социальной сферы

Сдвиг от "подопечного" к "партнерству": сама философия НОК предполагает, что получатель услуги имеет право на качественный сервис. В контексте клиентоцентричности это меняет менталитет сотрудника с патерналистского («ты должен») на партнерский («мы решаем общую задачу»)

Обратная связь «360°» как основа для улучшений: анкетирование *получателей услуг* в рамках НОК — это способ узнать, какие услуги или условия действительно востребованы, а какие — рудимент; анкетирование *сотрудников* - позволяет перенаправить ресурсы с неэффективных активностей и улучшений на те, что реально нужны людям.

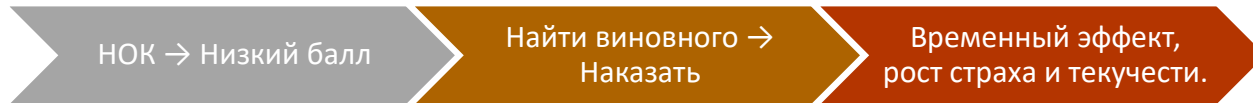
Стандартизация эмпатии и уважения: критерий "Доброжелательность и вежливость" делает мягкие навыки измеримыми и управляемыми. Организация «вынуждена» обучать сотрудников коммуникациям и сама взаимодействовать с ними на новом уровне, что напрямую влияет на качество взаимодействия и лояльность персонала

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ:

Как клиентоцентричность через НОК повышает производительность

НОК может быть трансформирована из системы формального контроля в стратегический инструмент, который напрямую связывает **КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ С ВНУТРЕННЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ**, создавая цикл непрерывного улучшения и роста производительности труда организации

КАК ЕСТЬ



КАК ДОЛЖНО БЫТЬ



ВАЖНО!

Использовать НОК как диагностический инструмент: Проводить внутренние аудиты по модели НОК, активно вовлекая сотрудников в обсуждение результатов и поиск решений.

Инвестировать в последствия НОК: Направлять ресурсы на те области, которые были выделены по результатам оценки (обучение, цифровизация, улучшение условий), видя в этом инвестицию в долгосрочную производительность.