



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

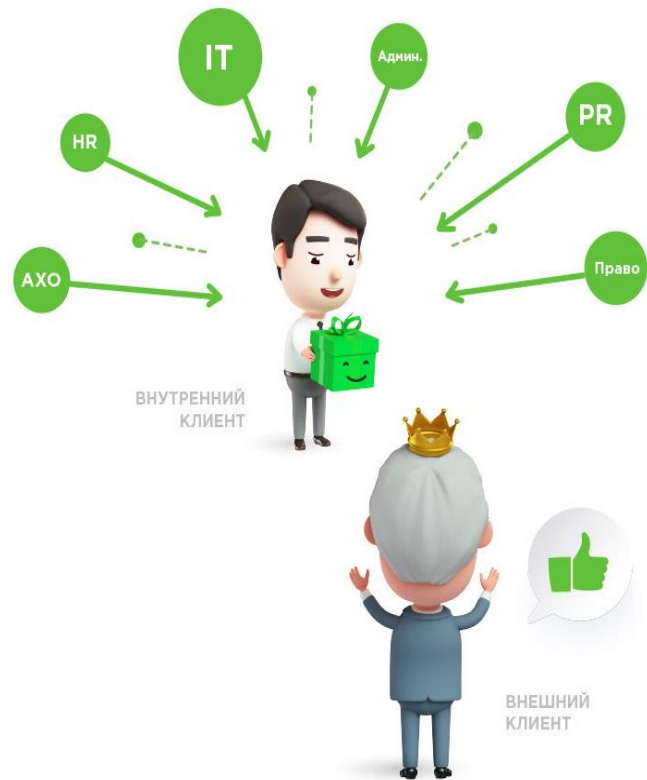
УРАЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Положения стандарта «Внутренний клиент». Трансформация кадровой службы для достижения клиентоцентричности работы с кадрами

Вишневская А.В., к.ф.н., доцент кафедры управления персоналом и социологии
Уральского института управления – филиала РАНХиГС

Трансформация публичного управления

Декларация ценностей клиентоцентричности провозглашает переход к модели государственного управления и организации государственных функций и услуг, основанной на обеспечении эффективного и комфортного взаимодействия человека и государства за счет анализа **актуальных потребностей и клиентского опыта человека.**



Трансформация публичного управления

- Клиентоцентричное государство – это государство, функции и услуги которого
 - 1) организованы **удобным для человека образом,**
 - 2) позволяют **эффективно удовлетворять потребности** человека
 - 3) постоянно совершенствуются на основе анализа клиентского опыта.

Клиент государства взаимодействует с ним как

как
гражданин,
а также
иностранец
или человек
без
гражданства

как представитель
бизнеса
(коммерческой или
некоммерческой
организации),
индивидуальный
предприниматель
или самозанятый

как государственный
или муниципальный
служащий,
представляющий
публичную власть в
отношениях с
внешними клиентами
(гражданами и
бизнесом), а также
участвующий в
межведомственном
взаимодействии

Федеральный проект «Государство для людей»

Цель – повышение качества жизни человека и уровня доверия граждан к государству через изменение подходов к работе с людьми для простого и быстрого решения их проблем в конкретных жизненных ситуациях

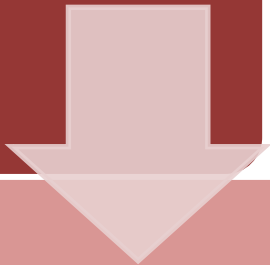
Сохранение модели публичного управления

Инерционный сценарий развития:

- Снизится доверие граждан к власти
- Сохранится неоптимальное использование бюджетных средств на развитие новых сервисов
- Снизится способность страны конкурировать за человеческий капитал

Трансформация публичного управления

К чему на практике должно привести повсеместное внедрение ценностей, принципов и стандартов клиентоцентричности?



К изменению культуры в органах государственной власти

Документы федерального проекта

Декларация ценностей клиентоцентричного государства

Стандарт «Государство для людей»

Стандарт «Государство для
бизнеса»

«Стандарт внутреннего
клиента»

Трансформация публичного управления

Ожидания от трансформации:

- Удовлетворенность человека за счет более **адресной деятельности государства**: незаметного, когда нет потребностей, и заботливого, когда они возникают
- **Привлекательность страны** для жизни, посещения, работы за счет новой культуры, основанной на взаимном доверии и уважении граждан и государства

Стандарт «Государство для внутреннего клиента»

Выгодоприобретатель стандарта:

- сотрудники органов власти и ОМСУ
- сотрудники государственных и муниципальных учреждений и предприятий, оказывающих услуги

На что направлены требования стандарта?

- на внедрение клиентоцентричного подхода в деятельность органов и организаций
- на построение процессов внутриведомственного и межведомственного взаимодействия
- на реализацию в органах и организациях кадровой политики, основанной на принципах клиентоцентричности

Существующая организационная культура государства

Инерционный сценарий развития

- Снизится привлекательность поступления на государственную и муниципальную службу
- Сохранится преобладание формализма при решении задач клиента
- Стабильно невысокий уровень мотивации действующих сотрудников органов власти и организаций

Понятие внутренней клиентоцентричности

- **Клиентоцентричность** — концепция публичного управления, ориентированная на постоянное совершенствование процессов удовлетворения потребностей клиента на основе непрерывного изучения клиентского опыта
- **Внутренняя клиентоцентричность (ВКЦ)** - это способность организации дополнительно повышать эффективность своей деятельности за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей своих сотрудников, возникающих в процессе рабочей деятельности.

Понятие внутреннего клиента

- **Клиент (внутренний клиент и внешний клиент)** — физическое или юридическое лицо, взаимодействующее с государством или муниципальным образованием с целью удовлетворения своих потребностей
- **Внутренний клиент (сотрудник)** — это
 - 1) государственный или муниципальный служащий,
 - 2) работник *подведомственной* государственному или муниципальному органу *организации*,
 - 3) а также работники иных организации, *уполномоченных* в соответствии с законодательством или на основании договора *на взаимодействие* с внешними клиентами от лица органов государственной власти или органов местного самоуправления, государственных или муниципальных организации

К чему предъявляются требования стандарта?

Цель изменений в кадровом цикле - **сделать государство одним из наиболее привлекательных работодателей**, в том числе для талантливой молодежи.

Практически клиентоцентричный подход в организации работы с **кадровым составом** реализуется в следующих кадровых процессах:

- К привлечению и отбору сотрудников
- К адаптации нового сотрудника
- К мотивации кадров, их оценке и управлению эффективностью
- К профессиональному развитию
- К организационной культуре



Клиентоцентричность кадровой службы

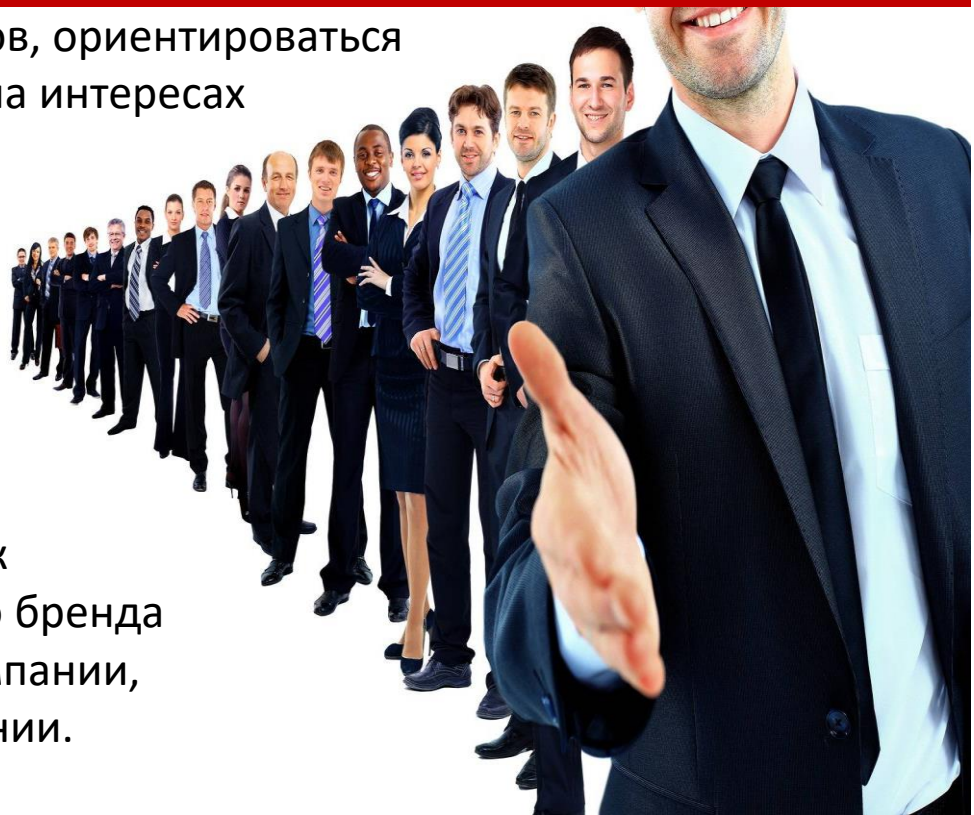
- Клиент кадровой службы — гражданин, участвующий во взаимодействии с кадровой службой, получающий и использующий результаты (выходы) кадровых процессов, в том числе:
- руководитель,
- сотрудник,
- претендент и кандидат на вакантную должность,
- лицо, проходящее практику или стажировку,
- уволенный сотрудник и др.

Цель: **изменения роли кадровой службы в реализации кадровых процессов** - от сервисной (кадровое делопроизводство - КДП) до партнера по человеческим ресурсам (управление талантами) в тандеме с руководителями органа (организации).

Клиентоцентричность кадровой службы

Мы не можем требовать от своих сотрудников, ориентироваться на клиента, если сами не «сфокусированы» на интересах своих сотрудников – не понимаем их потребностей и ценностей.

Опытные управленцы знают, что создать довольного клиента способен только довольный сотрудник, которого устраивают условия работы, и он чувствует себя частью команды. В такой ситуации каждый работник осознает свою ответственность за репутацию бренда и продает клиенту не услугу с названием компании, а услугу, соответствующую репутации компании.



Клиентоцентричность кадровой службы

Сотрудники последовательно проходят этапы «клиентского пути»:

- рассмотрение возможностей на рынке труда,
- изучение и оценка потенциальных компаний для трудоустройства,
- прохождение конкурсных процедур,
- принятие решения о выборе места работы.

В случае положительного решения кандидат становится сотрудником. После этого начинаются трудовые взаимоотношения, которые либо соответствуют ожиданиям сотрудника, либо идут вразрез с ними.

- Если отношения складываются с учётом баланса интересов, сотрудник становится «благодарным клиентом». Это значит, что в процессе работы компания-работодатель заслуживает лояльность сотрудника.
- Если «клиентский» опыт оказывается негативным, компания подталкивает его к поиску новых вариантов для трудоустройства.

Привлечение и отбор сотрудников. Как это работает?

Органам власти и подведомственным учреждениям и организациям предстоит пройти тот же путь, по которому прошли **бизнес-структуры** в процессе «охоты» на сотрудников.

Органами и организациями реализуется **проактивная политика по привлечению новых сотрудников**



Привлечение и отбор сотрудников

- Необходимо на регулярной основе осуществлять **оценку потребностей** в новых сотрудниках, исходя из анализа сроков высвобождения кадров, кадровой обеспеченности процессов, эффективности и результативности работы органа и организации, отдельных структурных подразделений, проектных команд и пр.
- Наряду с должностными регламентами (инструкциями), предусмотренными законодательством РФ о государственной гражданской службе и трудовым законодательством, в отношении каждой должности должны быть разработаны **модели компетенций**, содержащие требования к профессиональным и личностным качествам, которые позволят выполнять должностные обязанности максимально эффективно.
- Каждая модель компетенций должна включать **набор инструментов оценки** (тестирования, кейс-интервью, структурированное интервью и т.д.) всех требуемых профессиональных и личностных качеств потенциального кандидата.

Мероприятия по привлечению сотрудников

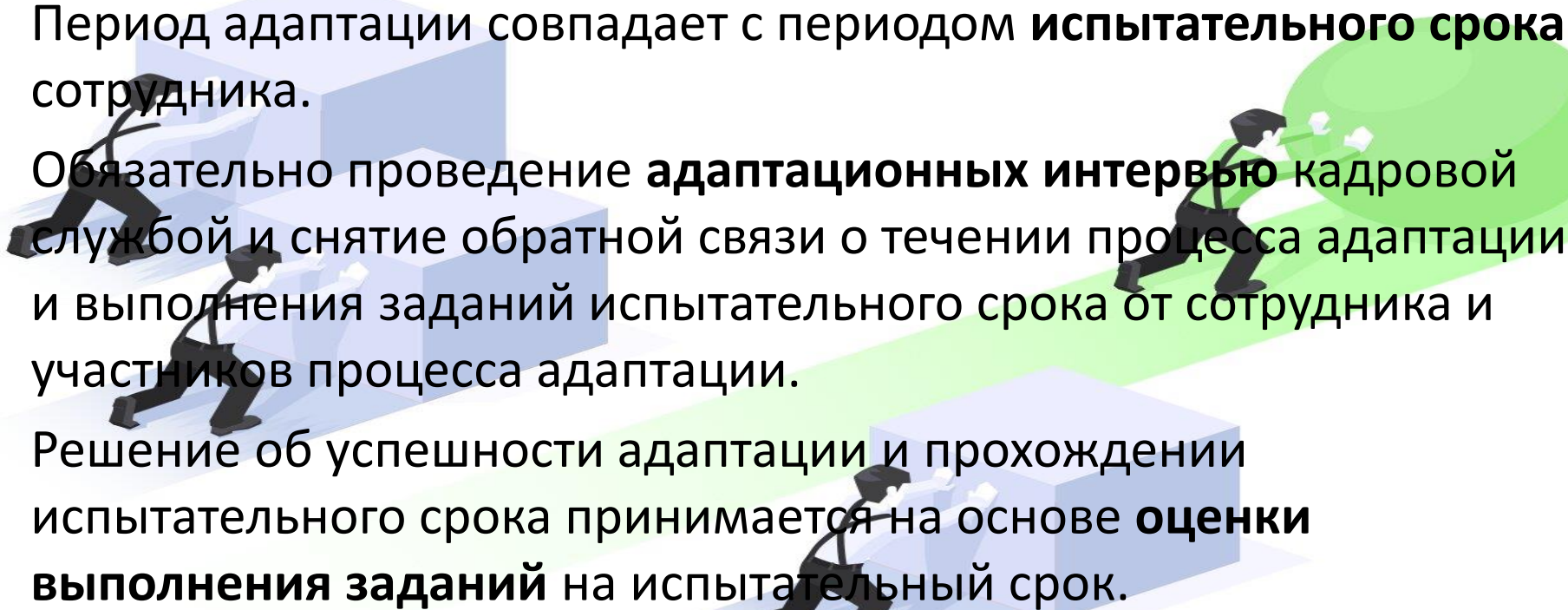
- поиск перспективных кадров из числа студентов вузов, включая проведение практик и стажировок;
- анализ данных федеральной ГИС «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ» и иных **кадровых информационных систем**;
- поиск подходящих кадров в организациях, которые по своему профилю соответствуют профилю деятельности органа и организации.



Адаптация нового сотрудника на государственной службе

- Для каждого нового сотрудника до момента его выхода на работу должен быть сформирован **план адаптации**, в котором зафиксирован перечень мероприятий по адаптации сотрудника, включающий в себя следующие виды адаптации:
- **профессионально-ведомственная адаптация** — подготовка новых сотрудников к качественному выполнению их профессиональных обязанностей с учетом ведомственной специфики;
- **социально-психологическая адаптация** — включение работника систему взаимоотношений коллектива, психологическое освоение и принятие ценностей, норм, правил, принципов и других элементов организационная культуры, включая ценности и принципы клиентоцентричности;
- **обязательное обучение** — обучение с целью обеспечения выполнения требований, предъявляемых действующим законодательством (охрана труда, допуски и т.д.).

Адаптация нового сотрудника на государственной службе

- Период адаптации совпадает с периодом **испытательного срока** сотрудника.
 - Обязательно проведение **адаптационных интервью** кадровой службой и снятие обратной связи о течении процесса адаптации и выполнения заданий испытательного срока от сотрудника и участников процесса адаптации.
 - Решение об успешности адаптации и прохождении испытательного срока принимается на основе **оценки выполнения заданий** на испытательный срок.
- 

Адаптация нового сотрудника на государственной службе

- Каждый новый сотрудник прикрепляется к **наставнику**, задачей которого является помощь в быстрой, комфортной и эффективной адаптации нового сотрудника, а также помощь в достижении поставленных на период испытательного срока задач.
- Отбор наставников осуществляется на основе **оценки профессиональных и личностных качеств, а также личной мотивации**. Обязательно прохождение обучающего курса для наставников.
- Государственный орган может использовать **вознаграждение для мотивации** наставников.

Мотивация сотрудников, их оценка и управление эффективностью

- Необходимо ввести механизм **привязки премиальной части заработной платы** сотрудников, задействованных в реализации клиентских сценариев, к показателям, оценивающим эффективность их деятельности.
- Необходимо **сформировать фонд или выделить часть существующего фонда оплаты труда** на премирование сотрудников, задействованных в реализации клиентских сценариев, которые достигли целевых значений показателей эффективности.



Система нематериальной мотивации:

- включение сотрудников в кадровый резерв; в федеральный резерв управленческих кадров;
- включение сотрудников в перечень лиц, осуществляющих наставничество;
- организация проведения и обеспечение участия сотрудников в конкурсах на присвоение звания лучшего сотрудника;
- включение сотрудников в состав экспертных советов, комиссий и рабочих групп;
- направление сотрудников для участия в торжественных мероприятиях и мероприятиях по обмену опытом;
- направление сотрудников на обучение и стажировки;
- обеспечение участия сотрудников в общественно значимых проектах;
- возможность самореализации и воплощения идей сотрудников

Мотивация сотрудников, их оценка и управление эффективностью

- Система мотивации сотрудников должна учитывать результативность и эффективность их деятельности. В этих целях применяется **система оценки деятельности сотрудников**.
- Оценка **соответствия модели компетенций**, в том числе компетенций клиентоцентричности (обязательна при переводе на новую должность, изменении должностных регламентов, а также ежегодная);
- Оценка **по результатам** выполнения поставленных КПЭ;
- Оценка **при включении в кадровый резерв** и систему наставничества;
- Оценка **от коллег и клиентов**.
- Для каждой должности определяется свой **набор оценочных инструментов** в зависимости от уровня ответственности, а также специфики функционирования органа или организации (тестирование, центр оценки («ассесмент-центр»), метод конкретных ситуаций («кейс-метод») и т.д.

Профессиональное развитие

- Профессиональное развитие может проводиться на основе **индивидуального плана профессионального развития** сотрудника, включающего в себя следующие виды обучения:
 - 1) **Корректирующее обучение** — обучение с целью обеспечения максимального соответствия профессиональных знаний и умений сотрудника модели компетенций по занимаемой им должности;
 - 2) **Обучение в связи с изменениями** — обучение с целью профессиональной подготовки сотрудников в условиях внутри- и межведомственных изменений:
 - изменений функций, задач по должностной инструкции, КПЭ;
 - изменений в законодательстве;
 - 3) **Карьерное обучение** — обучение с целью совершенствования системы замещения должностей, удержания и обеспечения профессионального и карьерного роста сотрудников кадрового резерва;
 - 4) **Ежегодное обучение** с целью непрерывного профессионального развития.

Организационная культура

- Организационная культура — **свод правил, норм, моделей поведения, установок** сотрудников организации, представленный как совокупность конкретных ценностей (например, уважение, стремление к совершенству) существующий либо в виде принятого документа, либо на уровне слухов, легенд и неформальных установок «здесь так принято».
- В большинстве органов государственной власти существует **традиционная культура**, которая базируется на следовании нормативно-правовым документам и регламентам, единоначалии, безусловном уважении к иерархии, дисциплине исполнения поручений.
- **Клиентоцентричность относится к ценностям.** Культура клиентоцентричности — организационная культура, способствующая изменениям организации на благо клиента.
- **Линейные руководители** органа и организации должны обеспечить понимание сотрудниками своего подразделения значимости и роли осуществляемой им деятельности. Не должна создаваться ситуация, при которой сотрудник не понимает назначение осуществляемой деятельности, что может привести к снижению мотивации ее реализации, а также снижению качества выполняемой работы.

Организационная культура

Формирование организационной культуры направлено на:

- Создание в органе и организации **позитивного морально-психологического климата**, который позволял бы сотруднику вне зависимости от уровня замещаемой должности развиваться как личности и профессионалу, раскрывать творческий потенциал, ощущать свою значимость и сопричастность к решению приоритетных задач, стоящих перед государственным органом;
- формирование **позитивного имиджа органа** и организации и повышение престижа гражданской службы (работы в организации), сплоченности сотрудников, приверженных единым ценностям;
- формирование и контроль соблюдения сотрудниками органов и организаций **принципов клиентоцентричности** и правил поведения.

Организационная культура

- В деятельности органов и организаций в качестве элемента организационной культуры должно быть предусмотрено использование **фирменного стиля**, обеспечивающего единообразие подходов, опыта взаимодействия, являющегося неотъемлемой частью открытости информирования о деятельности органа (организации).
- Орган и организация должны обеспечить предоставление своим сотрудникам по запросу помощи следующего характера: **психологическая помощь**, **юридическая помощь** (кроме вопросов в сфере трудового права), консультирование в сфере управления финансами.
- Неотъемлемой частью организационной культуры является организация **внеадресных коллективных активностей**.

На что стоит обратить внимание при работе с внутренним клиентом:

- Кто мой внутренний клиент и для кого я являюсь внутренним клиентом?
- Понимаю ли я что движет внутренними клиентами: их цели, задачи, потребности?
- Как перестроить свое отношение, и начать воспринимать знакомого коллегу как клиента, которому нужно помочь?
- Как сократить и упростить рабочие процедуры, чтобы внутренним клиентам было удобнее и проще работать со мной?
- Как облегчить подчиненным, внутренним клиентам, выполнение трудных задач?
- Как быстро и правильно обеспечить руководителю как клиенту необходимую информацию?

Литература по клиентоцентричности в публичном управлении:

- Перечень инициатив социально экономического развития Российской Федерации до 2030 г.: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р // <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202110070028>
- Об обеспечении реализации инициативы социально-экономического развития Российской Федерации и достижения показателя федерального проекта «Государство для людей»: Поручение Зам. Председателя Правительства Российской Федерации - Руководителя Аппарата Правительства Российской Федерации Д.Ю. Григоренко от 28.07.2023 № 6167-ПЗ6-ДГ
- Об утверждении плана мероприятий (дорожной карты) по внедрению стандартов клиентоцентричности в Свердловской области: Распоряжение Правительства Свердловской области от 28 сентября 2023 г. № 675-РП
- Клиентоцентричный подход в государственном управлении: [Электронный ресурс]: https://dtcenter.ru/client-centric_approach
- Декларация клиентоцентричности: [Электронный ресурс]: <https://disk.yandex.ru/i/NIPxQNTTjG-v3A>
- Стандарт для внутреннего клиента [Электронный ресурс]: https://www.economy.gov.ru/material/file/7a1ea4e73feb468654274385902d9610/standart_dlya_vnutrennego_klienta.pdf
- «Трансформация кадровой службы органа власти/организации для достижения клиентоцентричности работы с кадрами»: Методические рекомендации по клиентоцентричной трансформации кадровой службы региональных органов исполнительной власти [Электронный ресурс]: https://irkobl.ru/sites/digital/working/klientocentrinnost/baza_znaniy/metod_doc/Метод_рекомендации_по_трансформации_и_кадровых%20служб_РОИВ.pdf
- Паратунов М. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: [Электронный ресурс]: https://ugrateam.admhmao.ru/forum/materials/Паратунов_М_Клиентоцентричный_подход_в_госуправлении.pdf



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УРАЛЬСКИЙ **ui.ranepa.ru**
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Вишневская Алёна Валентиновна,
к.ф.н., доцент каф. Управления
персоналом и социологии, каб.428,
e-mail vishnevskaya-av@ranepa.ru

Спасибо за внимание!

