

Разработка стандартов клиентоцентричности «Государство для людей» и «Государство для бизнеса»

Смыслы и перспективы

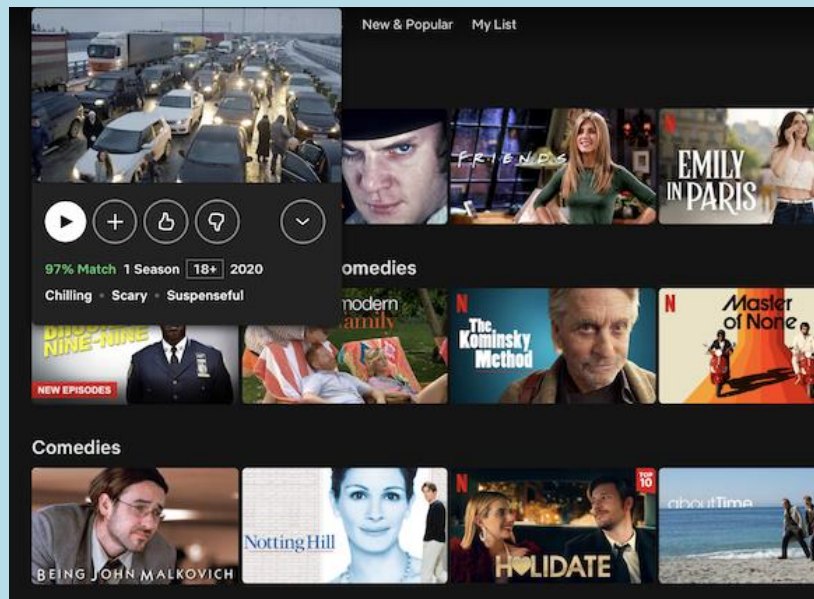
Клиентоцентричность как бытовое понятие индивидуальна

Именной комплимент на родном языке в отеле для поколения X



Источник: <https://bangkokbook.ru/foto/komplimenty-ot-otelya.html>

Рекомендации онлайн-просмотра для миллениалов



Источник: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/61b0b6039a79475e8f020521>

85-летняя продавщица косметики для бэби-бумеров



Источник: <https://www.wsj.com/articles/a-wrinkle-in-japans-retire-at-60-rule-workers-who-dont-quit-1498993202>

Клиентоцентричность в государственном управлении: поле экспериментов

КЦ в ГУ



5 базовых ценностей
Правительства РФ

Федеральный проект
«Государство для людей»

Лежит в основе принципов
цифровой трансформации

Национальная социальная
инициатива АСИ

Внедряется в разрезе
отдельных инициатив: Труд и
занятость, Налоги, КНД,
Госпаблики и ЦУР/МЦУ

Внедряется в отдельных
регионах: Москва, Московская
область, Тульская область и т.д.

Общие принципы

«Понимание потребностей» – внедрен непрерывный процесс детализации изучения особенностей и навыков групп клиентов, их потребностей и ожиданий

«Кросс-ведомственное создание услуг и сервисов» – обеспечена командная работа для удовлетворения выявленных потребностей клиентов

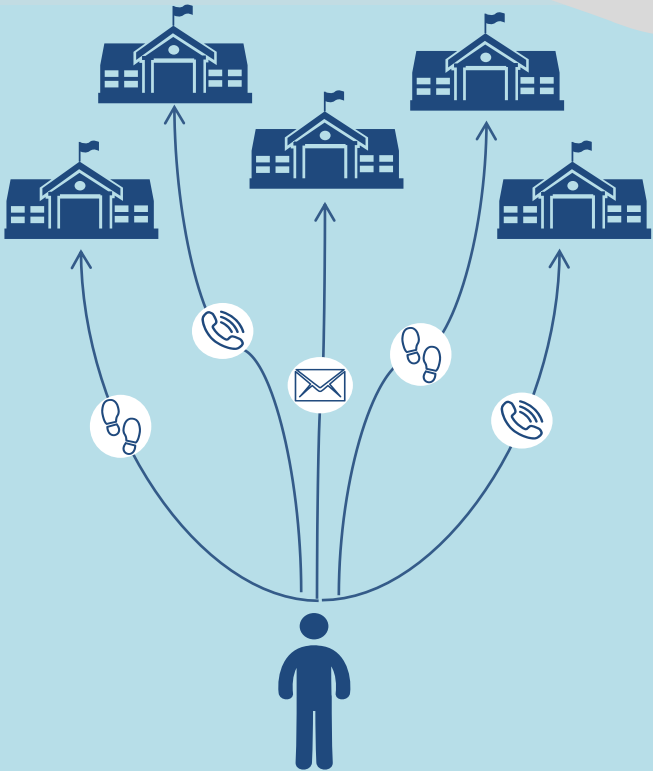
«Тестирование инноваций» – созданные услуги и сервисы тестируются на группах клиентов до внедрения, лучшие тиражируются и переиспользуются

«Новый уровень качества услуг и сервисов» – обеспечены преимущественная проактивность, бесшовность услуг и сервисов в жизненной ситуации, выбор точки взаимодействия, постоянная минимизация усилий клиентов, учет истории взаимодействия и намерение превзойти ожидания

«Новые требования к точкам взаимодействия» – реализованы требования к дружелюбному поведению, речи, логике разговора, внешнему виду сотрудников, к времени доступа по онлайн-каналам, к работе в соц. сетях, к дизайну и содержанию порталов, к понятности текстов для клиентов, к местам приема и длительного нахождения клиентов, к обязательной обратной связи

«Государство для людей» - про обеспечение выбора человеком способа взаимодействия с государством

До административной реформы



Заявитель

Обращение за услугой

Оказание услуг

Текущее состояние

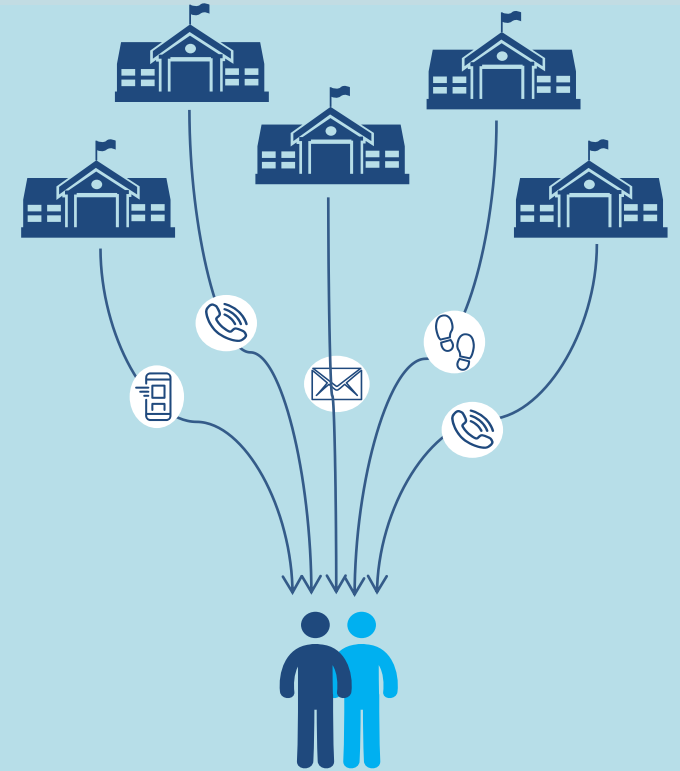


Заявитель

Обращение в единое окно

Оказание услуг

Клиентоцентричный подход



Клиент

Проактивное взаимодействие

Оказание услуг

Определение подхода в стандарте «Государство для людей»



Клиентоцентричный подход в государственном и муниципальном управлении: подход в государственном и муниципальном управлении, основанный на выявлении и изучении потребностей клиента, постоянном улучшении взаимодействия органов власти и уполномоченных организаций с клиентом для удовлетворения его потребностей с намерением превзойти его ожидания



Потребность – необходимость достижения результата, решения задачи или вопроса, реализуемая клиентом посредством получения услуг и сервисов



Ожидание клиента – предполагаемый клиентом перечень действий и результат предоставления органами власти и уполномоченными организациями услуг и сервисов, направленный на удовлетворение потребности клиента



Услуги: деятельность, связанная с реализацией государственных и муниципальных услуг в значении 210-ФЗ, либо иных работ и услуг, предоставляемых органами власти и уполномоченными организациями



Сервисы: автоматически предоставляемые клиенту цифровыми системами органов власти и уполномоченных организаций услуги, их части



Клиентский сценарий: последовательное описание процессов предоставления набора услуг и сервисов для удовлетворения потребностей клиента.



Клиент – физическое лицо, являющееся заявителем или потенциальным заявителем, взаимодействующее самостоятельно или через представителя с **органами власти и уполномоченными организациями** с целью удовлетворения своих **потребностей**. Граждане РФ, иностранные граждане, лица с двойным гражданством и лица без гражданства.



Органы власти и уполномоченные организации: органы государственной власти, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные учреждения (предприятия) и иные организации, уполномоченные в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе на основании договора, выполнять работы и предоставлять услуги и сервисы клиентам.

У Стандарта отсутствует легкость его восприятия

ГОСУДАРСТВО ДЛЯ ЛЮДЕЙ

Оглавление

1. Общие положения.....	3
2. Область применения Стандарта	3
3. Термины и определения	4
4. Основные положения.....	6
4.1. Руководящие принципы	6
4.2. Реализация клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении	8
4.3. Требования к выявлению и изучению потребностей клиентов	10
4.4. Требования к проектированию новых и реинжинирингу существующих услуг и сервисов	14
4.5. Требования к процессу удовлетворения потребностей клиента путем предоставления услуг и сервисов.....	18
4.6. Требования к взаимодействию с органами власти и уполномоченными организациями в типовых точках взаимодействия с клиентами	23
5. Мотивация клиентоцентричного поведения	40
6. Показатели клиентоцентричности	41
7. Профессиональная подготовка и обучение	48
8. Основные методические документы внедрения Стандарта	48
9. Внесение изменений и дополнений в Стандарт.....	50

Заложенные в стандарт эффекты:





удовлетворенность людей за счет адресности 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




Основные требования Стандарта

Должна быть обеспечена система выявления и изучения потребностей клиентов


(1) Сегментация клиентов и сбор сведений о клиентском опыте

-  Изучение статистики, жалоб, обезличенных данных
-  Формирование гипотез, определение методов углубленных исследований
-  Проверка гипотез углубленными методами, изучение клиентского опыта
-  Отнесение групп клиентов к жизненной ситуации и клиентским сегментам

(2) Разработка (актуализация) карт клиентских путей

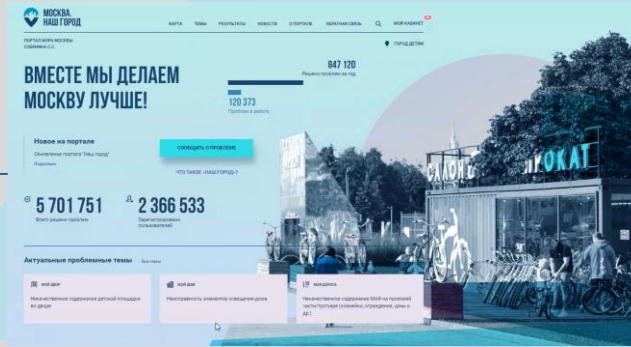
-  Разработка (актуализация) карты клиентского пути
-  Разработка рекомендаций по повышению качества клиентского опыта
-  **Публикация разъяснений о результатах выявления и изучения потребностей клиентов**

(3) Ведение реестра жизненных ситуаций, профилей клиентских сегментов, их потребностей

 Актуализация реестра жизненных ситуаций, профилей клиентских сегментов и типовых потребностей:



Формирование гипотез сегментирования должно касаться в том числе и потенциальных клиентов



Сегмент 1.1

Долго решали проблему

Потребность:

В сокращении сроков решения проблем. Быстрое решение простых проблем

Сегмент 1.2

Не нравится реализация

Потребность:

Иметь более интуитивно понятные интерфейсы. Подавать проблему голосом или видео, а не текстом

Сегмент 2.1

Не знают про портал или успешный опыт применения

Потребность:

Понимать, что знакомый это делает удобно и извлекает выгоду, и я смогу

Сегмент 2.2

Не удобно через портал

Потребность:

Звонить напрямую в ЕДЦ, Жилищник, УК. Обращаться через чат-бот, социальные сети, «Алису».

Клиенты портала

Сегмент 1.3

Не объяснили отказ

Потребность:

Знать почему нельзя решить проблему сейчас и о сроках решения проблемы в среднесрочном периоде

Сегмент 1.4

Соседи по чату пусть подают

Потребность:

Подать жалобу одну от всех, подкреплять ее голосом +1, отслеживать общий трэкер

Возможные клиенты

Сегмент 2.3

Не рассматривались как клиенты-жители

Потребности:


Жаловаться на проблемы в невключенных домах (Дом.РФ и МКД под частными УК)

Сегмент 2.4

Не рассматривались как клиенты-гости

Потребности: жителей Подмосковья, туристов, иностранных рабочих и их семей, транзитных водителей

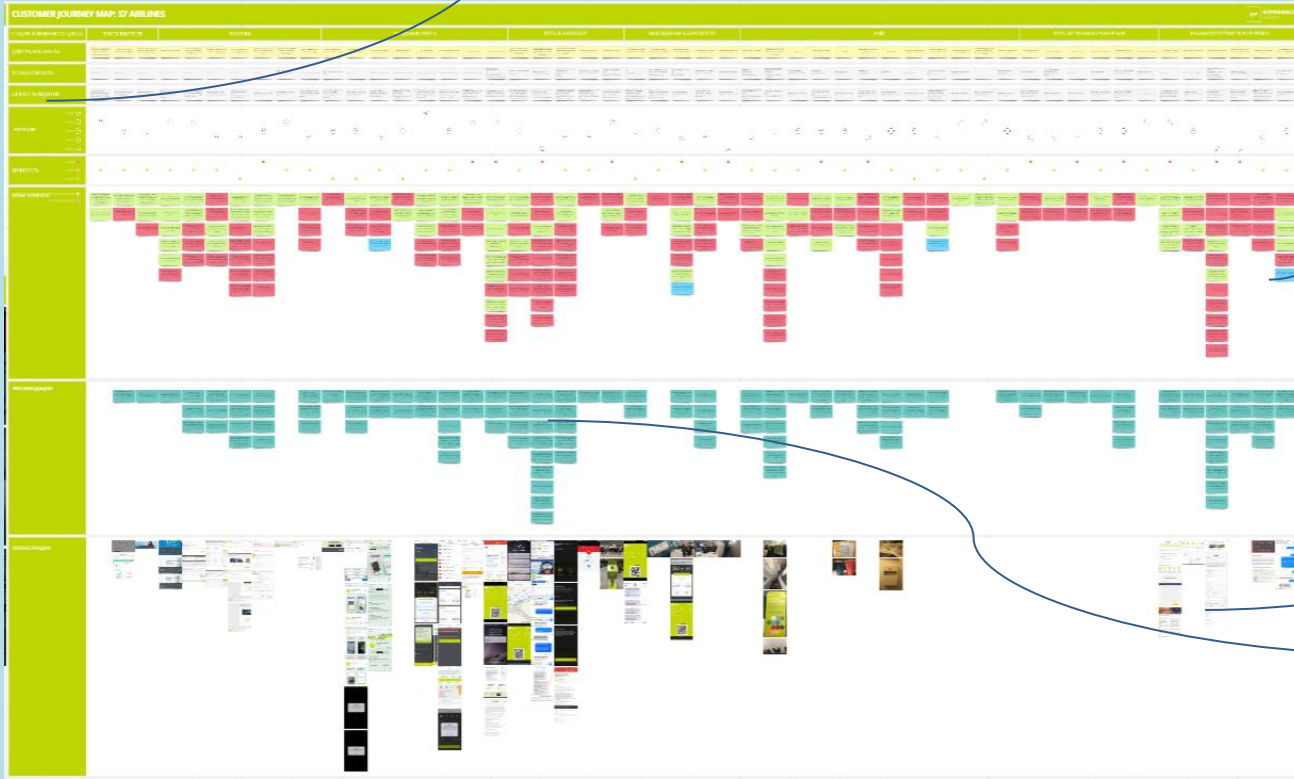
PERSONA: СТАНИСЛАВ ХРУСТАЛЁВ



ВОЗРАСТ	29 лет
МЕСТО ЖИТЕЛЬСТВА	Москва
ИНТЕРЕСЫ	Клиентской сервис, технологии
СТАТУС КЛИЕНТА	Новый клиент
ПОКУПАТЕЛЬСКИЕ ЦЕННОСТИ	Ценит пунктуальность и качественное обслуживание "Лидеры рынка должны превосходить ожидания"
ПОКУПАТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ	Изо-за специфики работы не может планировать поездки заблаговременно, поэтому билеты покупает ближе к дате вылета Старается найти лучшие предложения Следует правилу "Доверяй, но проверяй" в отношении операторов услуг По возможности путешествует без багажа
ПРЕДПОЧТИЯ ПО НАДЕЖНОМУ ТРАНСПОРТУ	Часто ездит на такси, но если прибытия в аэропорт критично, старается минимизировать риски и не зависеть от пробок на дорогах
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦ СЕТЕЙ	Facebook, LinkedIn, Youtube
ПРЕДПОЧТИЯ ПО СМАРТФОНАМ	iPhone
ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОДУКТИВНОСТЬ	Высокая Активно использует новые сервисы, старается перевести максимум своих задач в цифровую сферу

СТАДИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА	ПОИСК БИЛЕТОВ
ДЕЙСТВИЯ КЛИЕНТА	Создание профиля в Аэроэкспресс, регистрация в личном кабинете, поиск билетов, оплата билета, регистрация на рейс, получение багажа
ТОЧКИ КОНТАКТА	Сайт Аэроэкспресс, Приложение Аэроэкспресс, Контактный номер Аэроэкспресс, Контактный номер Аэроэкспресс, Контактный номер Аэроэкспресс
ЦЕЛИ И ОЖИДАНИЯ	Быстро найти билеты, получить информацию о статусе билетов, получить информацию о статусе билетов, получить информацию о статусе билетов
ЭМОЦИИ	😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊

Карта клиентского пути включает потребности, действия, эмоции, позитивные наблюдения и проблемы в точках взаимодействия с клиентом



После выбора рейса клиент пишет сообщение оператору, чтобы уточнить статус билета	Оплата билета клиентом осуществляется в самом начале заказа билета, и клиент забыл его оплатить, нужно будет начинать с самого начала	Решено уточнить информацию Facebook в 20:30, не ответил в итоге на вопросы и не ответил и спустя неделю. При этом статус билета не был изменен
Оказывается, что номер телефона введённого клиента в службу поддержки не отображается. Для того, чтобы узнать статус обработки заявки пришлось придумать свой номер	При детальной обработке выяснено, что на работе есть клиентские места, которые можно купить за милли. Таким образом, если в решении сделать ставку, потеряли милли, не факт, что я полечу	Важно по тому же вопросу в колл-центр и жду менее 10 секунд
Однако ни по номеру телефона, ни по email, несмотря на автоматические email подтверждения у меня не удалось найти мой статус на сайте. Единичность не работает	При покупке билета минус в том, что такси и сборы оплачиваются отдельно, а это не самая большая стоимость билета	S7 просит после консультации с оператором оценить качество обслуживания - это плюс
Милли можно потратить только на перелеты S7 и авиаквиталый, а также S7	Сайт оператора приветливый и отвечает оперативно	

Добавьте функционал покупки билета на Аэроэкспресс к текущим опциям, которые сейчас есть в приложении S7 при нажатии на кнопку "Купить билет"	Консолидируйте страницы компании так, чтобы клиент видел только одну страницу при входе S7 в поиске Facebook	Сделайте так, чтобы на обратную связь по приложению отвечали те же самые службы поддержки, вместо того, чтобы переводить различные email-контакты от S7 во входящие сообщения клиента
Если пассажир зарегистрировался в приложении, сделайте так, чтобы на карте аэропорта подтвердились статусы регистрации/багажа и рейсовый выход на посадку	Оптимизируйте изображения и текст в шапке страницы как под десктоп, так и под mobile	Приветствуйте клиента по номеру телефона, контактные данные клиента, сделайте так, чтобы они не уходили от канала к каналу
Если это возможно, добавьте ссылку на карту аэропорта и информацию о стойках сдачи багажа в посадочный талон в Уайт	Персонализируйте коммуникацию через Facebook Messenger: "Привет, меня зовут Анна" вместо стандартных заезженных скриптов	Если вы все же будете предлагать покупку билетов на Аэроэкспресс, реализуйте функционал в приложении, позволяющий купить их в любое время
Добавьте информацию о стойках для сдачи багажа в SMS и Push-сообщения о номере выхода на посадку	Реализуйте push-коммуникацию: "Привет, меня зовут Анна, сейчас разберемся в вашем вопросе". В дальнейшем, чтобы вы начали обрабатывать мой запрос	На любые предложения / вопросы о функционале, которого не оказывается в приложении, операторам должно отвечать создание Engagement Request и благодарить клиента за идею

Скриншоты приложения S7 Airlines:

- Экран выбора рейса: Москва, Россия - Уфа
- Экран регистрации на рейс
- Экран премиальных авабилетов

Диалог с клиентом:

12 DEC, 20:30: Связь с оператором

22 DEC, 18:13: В начало

22 DEC, 19:23: Станислав, здравствуйте!

Вечер добрый

Мы рассмотрим ваш вопрос и вернемся с ответом в ближайшее время.

Источник: путь клиента S7, https://miro.com/app/board/o9J_ky1F_TM=

Обеспечена взаимосвязь требований стандарта между собой

4.3. Требования к выявлению и изучению потребностей клиентов



Потребности, которые удовлетворяются путем предоставления услуг и сервисов



Потребности, в отношении которых ведется работа по их удовлетворению



Потребности, которые нельзя удовлетворить



4.5. Требования к процессу предоставления услуг и сервисов для удовлетворения потребностей клиентов



4.4 Требования к проектированию новых услуг и сервисов и реинжинирингу существующих услуг и сервисов



4.6. Требования к взаимодействию с органами власти и уполномоченными организациями в типовых точках взаимодействия с клиентами

Ведется база ответов на ЧЗВ. В ответах на вопросы указываются причины, по которым нельзя удовлетворить такие потребности

Должно быть обеспечено тестирование разрабатываемых сервисов и услуг на целевой аудитории перед вводом в эксплуатацию

(1) Требования к подготовительному этапу процесса проектирования или реинжиниринга



- Анализ клиентских сценариев*
- Анализ практики предоставления*
- Описание текущего процесса предоставления (AS IS)
- Анализ лучших практик
- Разработка и оценка вариантов предоставления услуг и сервисов
- Актуализация целевого клиентского сценария (TO BE)



(2) Требования к разработке прототипов услуг и сервисов и их тестированию

- Разработка альфа-версии прототипа**
- Тестирование альфа-версии на целевых аудиториях**
- Обновление клиентского сценария по результатам тестирования альфа-версии**
- Разработка бета-версии прототипа
- Тестирование на целевых аудиториях бета-версии прототипа
- Доработка бета-версии
- Обновление клиентского сценария



(3) Требования к вводу услуг и сервисов в эксплуатацию



- Введение в опытную и промышленную эксплуатацию
- Мониторинг удовлетворенности клиентов и сбор обратной связи

* Выполняется для **существующих** услуг и сервисов

** Выполняется для **новых** услуг и сервисов

В идеальном состоянии право на получение услуги проверено до обращения клиента

(1) Учет согласий на проактивное оказание услуг



- Предоставление согласия на все услуги и сервисы в рамках жизненной ситуации
- Предоставление согласия на отдельные услуги и сервисы
- Отзыв согласия



(2) Разработка предварительного клиентского сценария



- Отнесение клиента к жизненной ситуации и клиентскому сегменту
- Определение персональных потребностей на основании типовых и истории взаимодействия
- Подбор услуг и сервисов для удовлетворения потребностей клиента



(3) Взаимодействие с клиентом в удобной для него точке



- Проактивное взаимодействие или обращение клиента
- **Подтверждение потребностей клиента:** ЖС, клиентский сегмент, статус потребностей



(4) Удовлетворение персональных потребностей клиента или объяснение причин почему часть или все из них нельзя удовлетворить



- Определение персонального клиентского сценария или сбор данных для его определения
- Запись на личный прием в случае необходимости
- Работа с потребностями, которые нельзя удовлетворить



- Предоставлении услуг и сервисов в «один клик» или сначала заполнение за «10 минут» формы для сбора данных
- Предоставлении услуг за «5 минут» или сначала заполнение формы для сбора данных
- Объяснение причин, принятие решений о возможности разработки новых услуг и сервисов и реинжиниринге существующих



(5) Сбор и обработка обратной связи

- Предоставление возможности оценки степени удовлетворенности услуг и сервисов
- Сбор оценок не зависит от точки взаимодействия с клиентом
- **Обобщенные данные обратной связи доступны клиентам**

Требования в точках взаимодействия с клиентом требуют периодической актуализации

ТОЧКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ТРЕБОВАНИЯ

Колл-центр (телефон)



Работа колл-центров в режиме 24/7



Роботы с сохранением возможности реагирования с помощью кнопок (для лиц с ограниченными возможностями)



Требования к речи и интонациям, корректности сведений



Требования к исходящим (проактивным) и входящим скриптам разговоров

Порталы/ моб. приложения



Виртуальный цифровой помощник 24/7



Таргетированный подбор услуг и сервисов



Минимизация усилий по работе с формами ввода данных



Обратная связь



Общие требования к работе порталов



Требования к настройке push-уведомлений для моб. телефонов



Бесплатность моб. приложений

Письменное взаимодействие



Распространяются на e-mail, личные сообщения, ответы на обращения



Возможность отписаться от рассылок, настраивать частоту получения



Требования к пониманию обращений: понимание потребностей, анализу профиля



Проверка ответов с помощью алгоритмов оценки сложности



Требования к доступности и легкости изложения ответа



Базы знаний с ответами на типовые обращения



Оценка обратной связи

Соц. сети/чаты/ чат-боты



Случаи когда реагировать: упоминания ОИВа, оф. обращение, комментарий к официальной записи



Время ответа: 4 часа для упоминаний и 2 часа для обращения или комментария к записи



Требования к лаконичному ответу и переводу в «личную переписку»



Требования к доступности и простоте изложения



Требования к базам знаний с шаблонами ответов



Требования к постоянному мониторингу публичных обращений



Требования к правилам модерации публичных обращений



Требования к функциям чат-ботов: **подача заявлений**, отслеживание статусов клиентского пути, оплата пошлин и платежей

Требования в точках взаимодействия с клиентом требуют периодической актуализации

ТОЧКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ТРЕБОВАНИЯ



Личный прием в органах власти



Требования к помещениям: недалеко от остановок, места для парковок для инвалидов, пандусы, навигация для клиентов, в том числе дублирование информации для клиентов с ограниченными возможностями



Единый стиль : помещений, вывесок, транспорта, бейджей



Требования к зонированию: зона цифровых сервисов, к окну приема и зоне обслуживания



Требования к коммуникациям аналогичные телефонному общению



Требования к принципам профессионального обслуживания



Требования к обслуживанию клиентов с ограниченными возможностями



Иностранным гражданам и лицам без гражданства – возможность разъяснения на национальном языке



Закрепление для клиентов персонального менеджера

+ к тому что при личном приеме в органах власти



Личный прием в обособленных учреждениях*



Требования МФЦ «Мои документы» распространить на другие учреждения, работающие по принципу одного окна (ЦЗН, туристические центры, центры миграции, визовые центры и т.д.)



Бесплатный гостевой Wi-Fi



Демонстрация заботы об окружающей среде: экологические материалы, бумажные стаканчики вместо пластиковых, контейнеры и урны для раздельного сбора отходов

+ к тому что при личном приеме в органах власти



Места длительного нахождения



Требования к общению с находящимся в тяжелой ситуации (больницы, кладбища)



Пропускная система и круглосуточная система видеонаблюдения



Требования к общению с детьми (школы, дет. сады)

* – аналог МФЦ «Мои документы»

Нигде в мире не нашлось отдельного стандарта для бизнеса

Оглавление

1. Общие положения	3
2. Область применения Стандарта	3
3. Термины и определения	5
4. Основные положения	8
4.1. Руководящие принципы	8
4.2. Реализация клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении	11
4.3. Требования к выявлению и изучению потребностей клиентов	13
4.4. Требования к проектированию новых и реинжинирингу существующих услуг, мер поддержки, сервисов и механизмов оценки соблюдения обязательных требований	18
4.5. Требования к процессу удовлетворения потребностей клиента путем предоставления услуг, мер поддержки и сервисов	24
4.6. Требования к взаимодействию с органами власти и уполномоченными организациями в типовых точках взаимодействия с клиентами	31
4.7. Требования к сервисам по установлению и клиентской оценке обязательных требований...	45
4.8. Требования к сервисам по обеспечению соблюдения клиентами обязательных требований	48
5. Мотивация клиентоцентричного поведения	51
6. Показатели клиентоцентричности	52
7. Профессиональная подготовка и обучение	59
8. Основные методические документы внедрения Стандарта	60
9. Внесение изменений и дополнений в Стандарт	61

Заложенные в стандарт эффекты:

повышение удовлетворенности представителей предпринимательского сообщества за счет адресности государства при предоставлении услуг, а также в рамках установления и оценки соблюдения обязательных требований;


снижение издержек бизнеса при взаимодействии с государством за счет применения цифровых и платформенных решений при предоставлении государственных (муниципальных) услуг и исполнении государственных (муниципальных) функций;


повышение привлекательности Российской Федерации для ведения бизнеса.

Основные отличия от стандарта «Государство для людей»


Должна быть обеспечена кастомизация установления обязательных требований к деятельности клиента


(1) Требования к ведению персонального исчерпывающего перечня обязательных требований к деятельности клиента


 Самообследование и подтверждение отнесения обязательных требований к клиенту

 Настройка параметров оценки обязательных требований


(2) Требования к процессу оценки применения действующих обязательных требований

 Оценка понятности и выполнимости по 5-балльной шкале


 Указание дублирований и противоречий обязательных требований


 Персональный калькулятор издержек


(3) Требования к процессу оценки проектируемых обязательных требований

 Персональный сервис участия в публичных процедурах оценки (ОПВ, АКЭ, иные)

(4) Требования к процессу передачи и использования результатов оценки

 Передача результатов оценки по API

 Наглядное отображение результатов для клиента

 Доступ разработчиков в обезличенной форме к полученным результатам оценки

Должна быть обеспечена кастомизация соблюдения обязательных требований к деятельности клиента

(1) Требования к сервисам по обеспечению соблюдения клиентами оценки обязательных требований



Оценка соблюдения требований без взаимодействия с клиентом на основе имеющихся данных



Клиентский сервис управления рисковым профилем



Проактивная профилактика нарушений:

- Сервис самообследования;
- Применение мер стимулирования добросовестности;
- Информирование: предостережения, видео-конференц-связь



Стандартные алгоритм действий, гарантирующие соблюдение обязательных требований

(2) Требования к сервисам поддержки при проведении контрольных (надзорных) мероприятий



Цель контроля (надзора) – помощь клиентам в соблюдении требований



Персональный сервис управления процессом контрольного (надзорного) мероприятия:

- Уведомления
- Консультационная поддержка в разрезе обязательных требований
- Представительство клиента
- Перенесение сроков
- Обмен сведениями с контрольными (надзорными) органами
- Обжалования действий контрольных (надзорных) органов
- Привлечение бизнес-омбудсмена
- Оценка временных и материальных затрат
- Оценки качества сервиса

Слабые места в клиентоцентричном подходе

1. Понятие клиент и вообще единая терминология в стране

2. Понятность и легкость самого стандарта для клиентов

3. Измеримость удовлетворённости и лояльности

4. Возможность отклоняться от регламентов для удовлетворения потребностей сверх ожиданий

5. Единый реестр жизненных ситуаций и клиентских сегментов

6. Пересмотр управления не от распоряжения ресурсами/благами, а к управлению потребностями клиентов – например, «Министерство счастья рыбаков» 😊

7. Слабая проработка требований к взаимодействию в местах длительного нахождения – в фокусе еще были места лишения свободы, ПНИ

Спасибо за внимание

Харченко Виктор: v_kh@nisse.ru

5 базовых ценностей Правительства Российской Федерации

1. Выстраивать все сервисы государства вокруг потребностей людей
2. Действовать открыто. Вести диалог на основе взаимного уважения и доверия
3. Работать, невзирая на ведомственные границы, командой.
4. Подавать пример этичного поведения
5. Результат должен быть важнее формальных процедур и регламентов