

Клиентоцентричность: культурная или правовая норма?

Между Востоком и Западом

+7 (495) 66-99-854
info@o2consulting.ru
www.o2consulting.ru

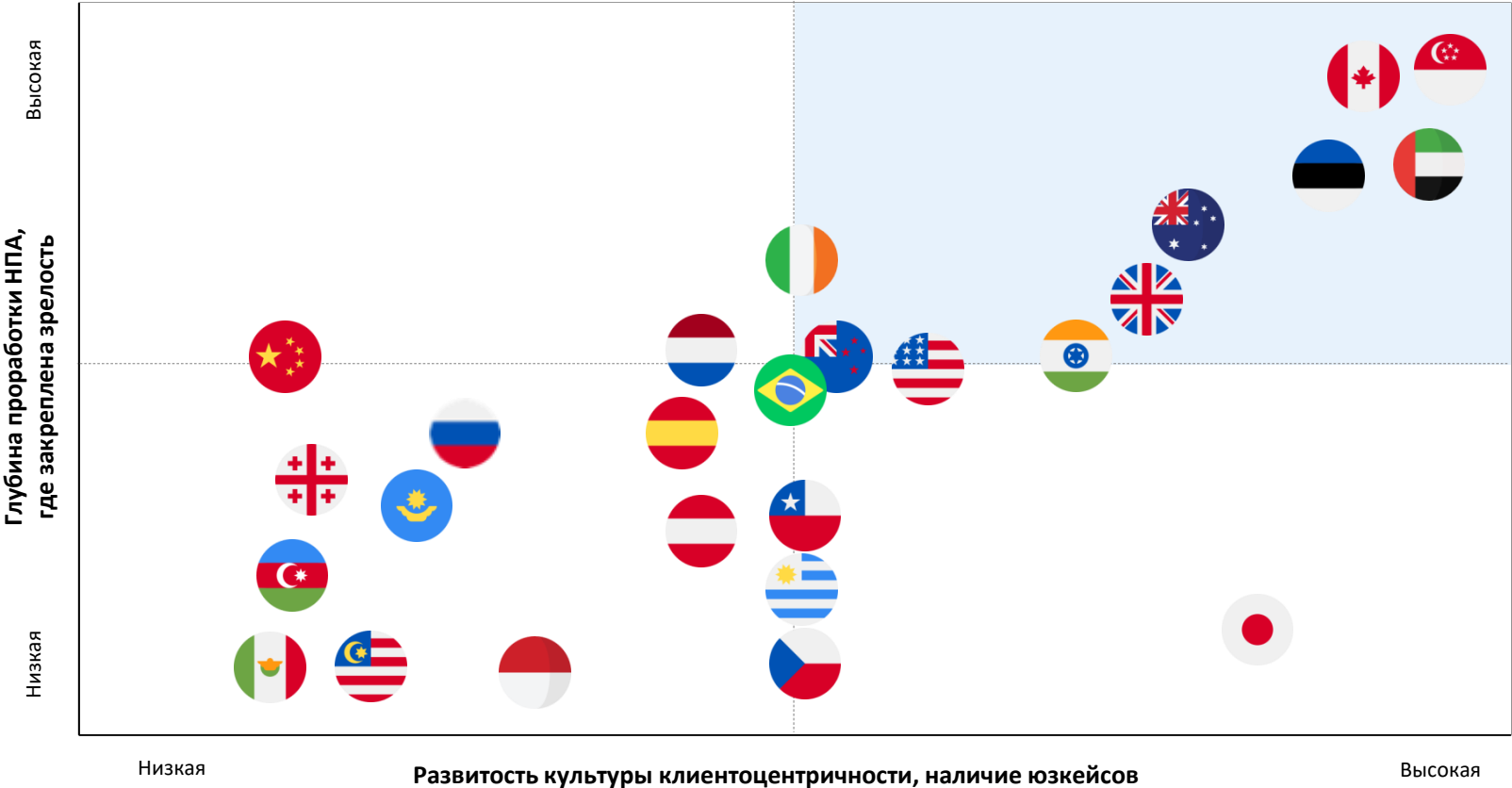
115054, Москва, ул. Щипок, д. 11, стр. 1, 4 этаж

Всероссийский форум «Цифровая эволюция»
18-19 августа 2022 г.
г. Тула

2022 г.

Развитость культуры далеко не всегда коррелирует с развитостью нормативно-правовой базы клиентоцентричности

МАТРИЦА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ СТРАН

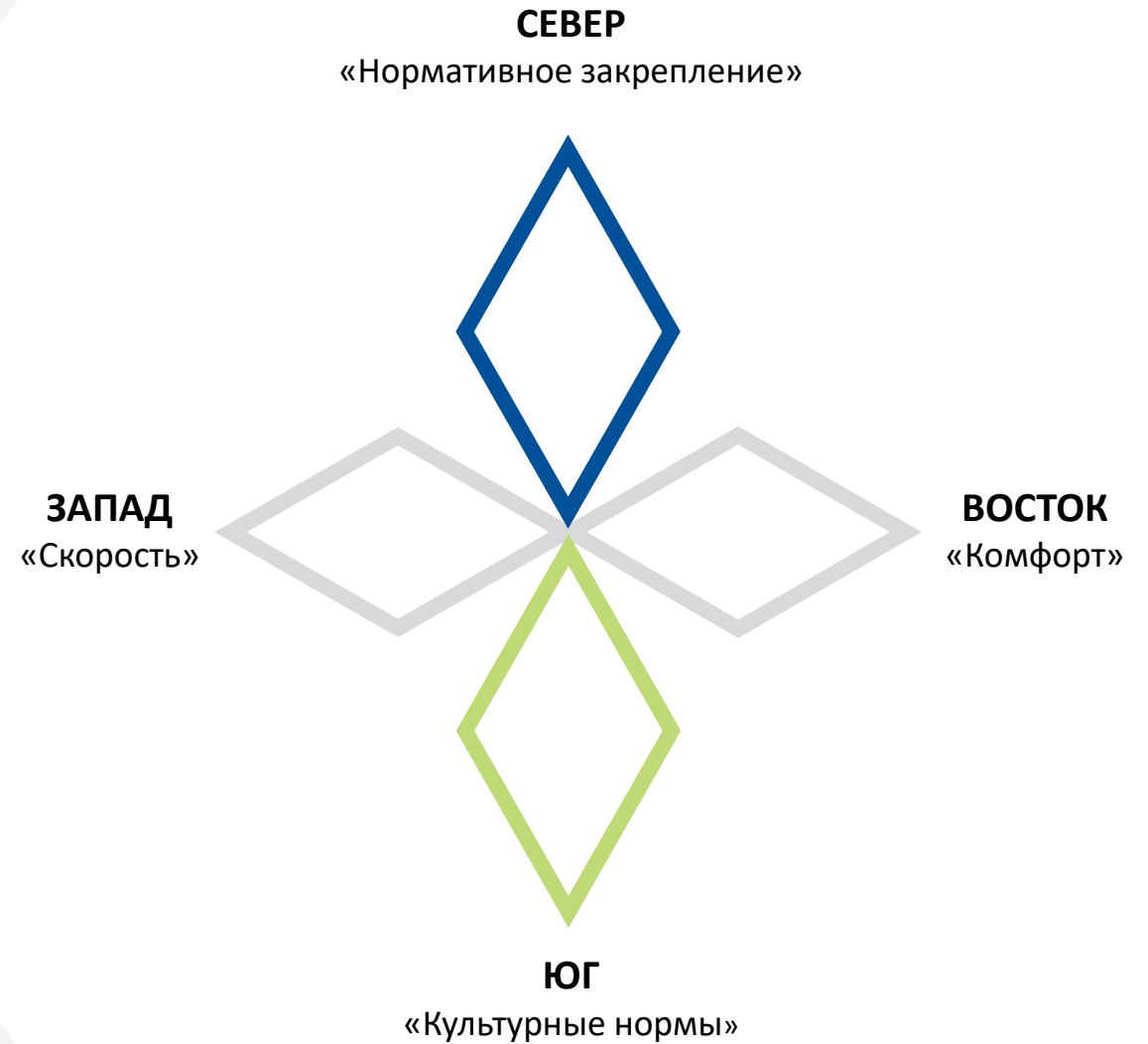


КОММЕНТАРИИ

- Для целей практической реализации принципа/подхода "клиентоцентричности" развитым странам достаточно его продекларировать, обычно на уровне стратегических документов
- Ряду стран нет необходимости на законодательном уровне закреплять термин клиентоцентричности – это часть их культуры и бизнеса (Япония, Индия, страны ЕС)

Источник: аналитика O2Consulting на основе нормативных документов исследуемых стран

**Четыре полюса
клиентоцентричности:
как не уходить в крайности и
соблюдать баланс?**



Разница в отношении к клиенту / «гостю» нашла отражение в социокультурных феноменах

Макавто (США)



Главная ценность – быстро получить больше калорий, не выходя из авто (зона комфорта)



«Мой дом – моя крепость». Авто – продолжение дома. Все, что находится за его пределами, надо сделать быстро

Чайная церемония (Китай, Япония)



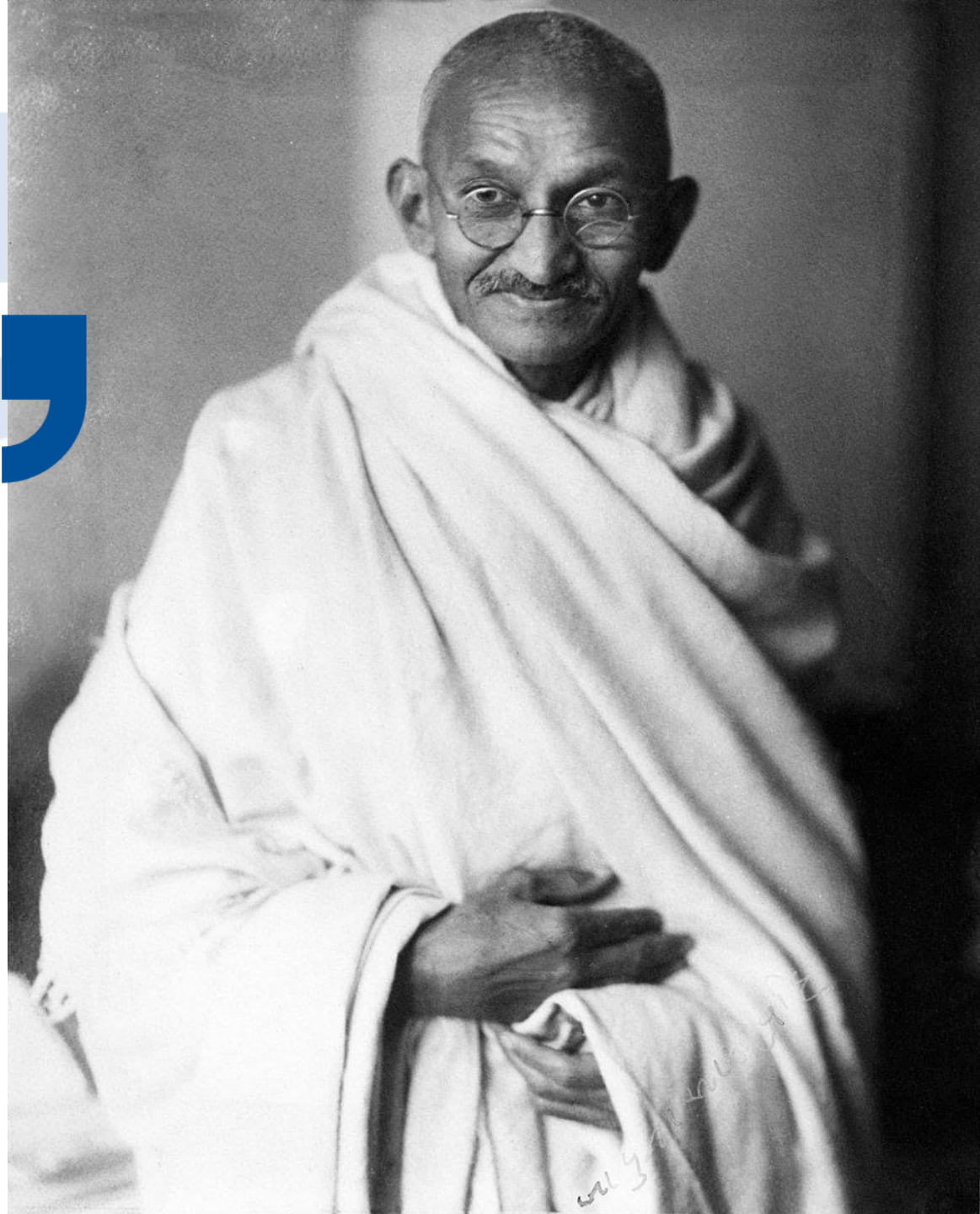
Главная ценность – растянутое на часы потребление небольшого количества жидкости



Гость / «клиент» - сакральное лицо, его неприлично быстро отпускать

В жизни есть дела
поважнее, чем только
наращивать её темп

Махатма Ганди



Как это отразилось в стандартах оказания услуг Правительства Индии?

Не берите на себя **больше,**
чем вы можете сделать

Торопитесь **медленно**

Делегирование и
децентрализация

Используйте
простой язык

Завоюйте доверие людей с
помощью **небольших, но**
хорошо заметных мер

Основные KPI клиентоцентричности, закрепленные в НПА западных стран, связаны именно со скоростью и эффективностью



Источник: нормативно-правовые акты рассмотренных компаний, аналитика O2Consulting

KPI, которые могут применены для оценки уровня клиентоцентричности по отношению к нескольким субъектным группам

1 – не отображает уровень клиентоцентричности услуг, а другие эффекты (преимущественно экономические)

А типичная восточная страна – ОАЭ, широко отслеживает уровень удовлетворенности клиентов



НАПРАВЛЕНИЯ	ПОКАЗАТЕЛЬ
Укрепление лидерства ОАЭ в области цифрового правительства	Глобальный рейтинг ОАЭ по индексу цифрового участия (входит в первую десятку)
Повышение счастья общества путем привлечения их к разработке политики и развитию услуг	20-процентный ежегодный прирост показов и участия в социальных сетях цифрового правительства
Разработка центральной платформы для участия организаций	ежегодный рост удовлетворенности общением с правительством на 5 %
Распространение культуры цифрового участия для подготовки общества к эпохе умного города	80-процентная удовлетворенность государственных органов политикой и руководящими принципами
Расширение социальной интеграции (никого не оставляйте позади)	% удовлетворенность заинтересованных сторон реализацией программы социальной интеграции (никого не оставляйте позади)

«Министерства счастья» — структура, характерная преимущественно для восточных стран

Бутан



Качество жизни здесь определяется балансом между материальными и духовными ценностями, поэтому вместо валового внутреннего продукта (ВВП) в стране измеряют уровень валового национального счастья (ВНС)*

ОАЭ



В обязанности входит постоянный мониторинг уровня довольствия жизни населения, работа над созданием позитивной атмосферы в государственных компаниях и в частном секторе, чтобы на работе люди чувствовали себя комфортно.*

Индия



В индийском штате — Мадхья-Прадеш. Новое ведомство должно заниматься «разработкой инструментов счастья» и создать «экосистему, которая даст людям возможность реализовать собственную способность испытывать внутреннее ощущение благополучия»*

Характерно, что **«министерство счастья»** было создано на Востоке России – в Камчатском крае

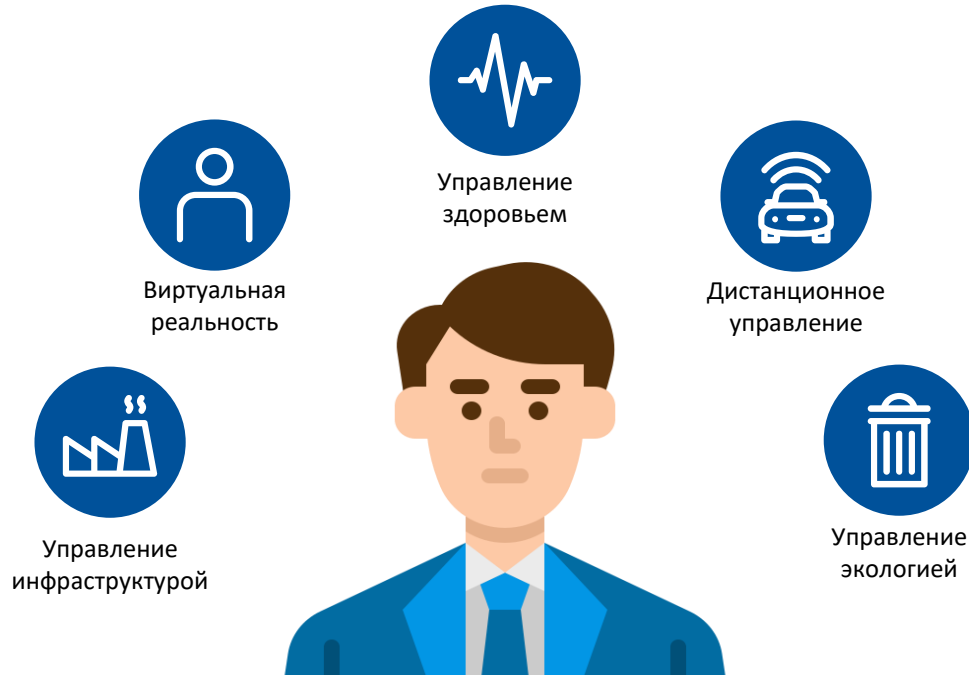
Предмет клиентоцентричности отличается: от административных процедур оказания государственных услуг в узком понимании до формирования общества нового поколения в широком



Портал государственных услуг Азербайджана

- Прдекларирована клиентоцентричность в логике цифовизации государственных услуг
- На портале my.gov.az предоставляется около 430 государственных услуг
- Менее 10% населения посещает этот портал
- В стране разработана дорожная карта развития телекоммуникаций и ИТ, но она не затрагивает вопросы клиентоцентричности

«Общество 5.0» – следующая ступень эволюции человечества, когда любые возможные потребности каждого человека точно определены и реализуются с помощью необходимых продуктов и сервисов в том количестве и в то время, когда это необходимо, в том числе с помощью цифровых технологий



Национальная стратегия Японии «Общество 5.0»



- Получение услуг высочайшего качества, возможность жить комфортной и полной жизнью в соответствии с индивидуальными особенностями, в числе которых возраст, пол, социальное положение, физическое состояние
- Создание равных возможностей для всего населения и реализации потенциала каждого человека
- Решение проблем старения населения, нехватки природных ресурсов, экологии, противодействия стихийным бедствиям
- Снятие физических, административных и социальных барьеров для самореализации человека и развития технологий

В нормативно-правовых документах встречаются разные термины клиентоцентричности, но большинство развитых стран переходят на термины нового поколения: user-centric и human-centric

ТЕРМИН	ОПРЕДЕЛЕНИЕ / ОСОБЕННОСТИ	ОБОБЩЕННЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ	ПРИМЕРЫ СТРАН
Client-centric (customer-centric)	Размещение клиента в центре является основной движущей силой. Клиентам может быть трудно ориентироваться в нынешней ситуации, поскольку информация и услуги, как правило, сосредоточены на агентских структурах, а не предназначены для удовлетворения потребностей клиентов (опр. Австралия)	Четко очерченное представление о концепции как набора стандартов, каждый из которых проверяется на удобство для клиента	Австралия
Citizen-centric	Целостный подход к формированию всего процесса предоставления услуг и всех связанных с этим аспектов деятельности, процессов и взаимодействий государственных служб с точки зрения гражданина, чтобы обеспечить наилучший гражданский опыт (опр. Сингапур)	Понимание концепции и процессов как единый стрим human-центричности, а не набор правил	Ирландия
Human-centric	Подход, основанный на целостном благосостоянии своего народа, бизнеса и общества в целом (опр. Финляндия)		Нидерланды, Финляндия, Япония, Германия
User-centric ¹	Ориентации на бесшовное предоставление электронных услуг, персонализацию контента на основании исторических данных о получении услуг, семейных связях и иной информации о профиле пользователя	Сегментирование и профилирование клиентов	Сингапур, Новая Зеландия, Канада

ВЫВОД

- Client-centric - наиболее узкий термин
- НПА стран, определяющих клиентоцентричность как "citizen-centric" охватывают больше мер, направлений и объектов регулирования
- Большинство **развитых стран** переходят на термины нового поколения: user centricity and co-creation и **human-centric**, например, Сингапур продекларировала переход от Client-centric к user centric, Digital Government Blueprint

1 - в ряде стран в аналогичном значении применяется термин "user-friendly"

Однако опора на выявление потребностей характерна для многих стран, успешно внедряющих принципы клиентоцентричности в НПА

	СТРАНЫ	МЕХАНИЗМ	КОММЕНТАРИИ
Выявление потребностей/ анализ запросов граждан/ практика постоянной обратной связи		• На основе всех данных (от пользователей, других государственных служб, третьих сторон), ведомства определяют реальные проблемы и запросы пользователей (которые могут отличаться от заявленных при обращении)	• Многие страны собирают обратную связь пользователей • В некоторых развитых странах (Канада, США, Великобритания) есть принцип понимания потребности клиента, которое может включать в себя профилирование • Профилирование клиентов является техническим вопросом, решаемым внутри ведомств, и поэтому не отражается в документах верхнего уровня
Профилирование граждан		• Профилирование настраивается под потребности ведомства	• Например, Департамент социальной защиты Ирландии делит клиентов на пенсионеров, трудоспособных, инвалидов, семьи, работодателей, внутренних клиентов, партнеров Департамента • В Дании были разработаны 6 персон-моделей для портала цифровых госуслуг: «самостоятельные», «доброжелательные», «молодые», «нерешительные», «далекие от ИТ», «временные в Дании»

А персонификация достигается за счет обширного внедрения цифровых форматов оказания государственных услуг



Предоставление услуг оказывается в разрезе «жизненных и бизнес-ситуаций», при этом наиболее широкий перечень сформирован в Норвегии

СТРАНЫ, ГДЕ ВЕДЕТСЯ РАБОТА ПО ЖС И БС ¹	ПРИМЕРЫ ГРУПП ЖС И БС	ОПИСАНИЕ	КОММЕНТАРИИ
 	СОЗДАНИЕ СЕМЬИ	Суперсервисы, связанные с вступлением в брак, регистрацией сожительства, подачей ходатайства на новые документы при смене имени и т. п.	Наиболее обширный список жизненных и бизнес-ситуации представлен на портале госуслуг Норвегии
 	РОЖДЕНИЕ РЕБЕНКА	Суперсервисы, связанные с рождением ребенка	
 	ЗДОРОВЬЕ	Суперсервисы, связанные со здоровьем (личным и всей семьи)	Примечательно, что во всех странах на порталах госуслуг выделена жизненная ситуация связанная с пандемией Covid-19
 	ФОРМАЛЬНОСТИ ПРОЖИВАНИЯ	Суперсервисы, связанные с регистрацией места жительства, заключением договоров на подачу электроэнергии, воды и вывоз мусора, смене семейного врача и т. п.	
 	ОБРАЗОВАНИЕ И МОЛОДЕЖЬ	Суперсервисы с информацией о различных видах образования, инструкции по его получению, поступлении в детсад, школу, ВУЗ, научной деятельности и библиотек	Отличительной особенностью в Великобритании является выделение в отдельную жизненную ситуацию BREXIT и связанные с ним услуги
 	ПОТЕРЯ РАБОТЫ И ВЫХОД НА ПЕНСИЮ	Суперсервисы, связанные с постановкой на учет в качестве безработного, а также условиях выхода на пенсию и ее выплатах	
 	ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА	Суперсервисы с информацией о формах предпринимательства, регистрации предприятия, найме работников, налогах, сферах деятельности с особыми требованиями и т. п.	В ряде стран, например, Японии жизненные ситуации могут закрывать масштабные потребности, к примеру, в полной мере создание семьи с подбором партнера, квартиры и пр., где-то они слишком узкие и предполагают минимальные меры
 	ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦА ТРАНСПОРТНОГО СРЕДСТВА	Суперсервисы с информацией о праве на вождение и действиях в связи с транспортным средством, а также информацию о дорожном страховании	
 	ПУТЕШЕСТВИЯ	Суперсервисы, связанные с выездом за границу, получением виз и заграничного паспорта и т.п.	
 	COVID - 19	Суперсервисы, связанные с пандемией COVID-19, проведения тестов и вакцинации	
	СМЕРТЬ БЛИЗКОГО ЧЕЛОВЕКА	Суперсервисы, связанные с похоронами, захоронением, процедурами оформления и документирования таких случаев	

1 - жизненные ситуации и бизнес-ситуации
Источник: аналитика O2Consulting на основе нормативных документов исследуемых стран

Анализ клиентского пути – основа формирования клиентоцентричности услуги

ОБЩИЙ ФОРМАТ

КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕКИ



Последовательность действий клиента, направленных на удовлетворение потребностей, связанных с определенной бизнес-ситуацией от момента ее возникновения до ее надлежащего разрешения



Возникновение потребности и/или проблемы



Регистрация в государственном сервисе



Предоставление информации государству (запрос)



Коммуникация с государством по вопросу решения



Определение оптимального возможного решения



Реализация определенного оптимального решения



Разрешение потребности и/или проблемы



«Обучение» - понимание возможностей сервиса перед использованием

Новый Южный Уэльс создал портал для получения информации о государственных услугах в Австралии и в результате добился радикального изменения показателей удовлетворенности клиентов



«Подача заявки»

В Дубае запущено единое интеллектуальное приложение для государственных служб, предлагающее доступ к 50 государственным услугам от 24 организаций, упрощающее и оцифровывающее процесс подачи заявок на них



«Использование» – реализация услуги

Правительство Великобритании предлагает гражданам онлайн-варианты ряда услуг



«Получение» – получение чего-либо от государства

В Соединенных Штатах Налоговое управление США улучшило процесс возврата налогов, добавив возможности электронной подачи и улучшив способ уведомления потребителей о статусе их подачи

Качество клиентского
сервиса в бизнесе
стимулирует конкуренция.
А что поможет
государству?

Культура

VS

Закон



Обучение государственных служащих – важный элемент развития культуры клиентоцентричности

ТИП НАВЫКОВ		НАВЫКИ И УМЕНИЯ	ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ
 Навыки, непосредственно способствующие оказанию клиентоцентричных услуг	1. Ведение переговоров (как общаться с клиентом) а. простой язык без сложных технических терминов и возможности неточной трактовки б. правила этики в. общение с особыми группами клиентов (например, другой культурной идентификации) г. понимание предрассудков граждан (например, о власти) д. эмоциональное поведение при оказании услуг (эмпатия, вовлеченность) е. слова-триггеры, которых следует избегать при общении с клиентом ж. общение по телефону 2. Написание писем (как писать письма клиентам) 3. Консультирование (как помочь клиенту) 4. Безопасная работа с персональными данными 5. Оказание услуг людям с ограниченными физическими способностями 6. Деятельность в социальных сетях а. работа с контентом б. коммуникация с гражданами 7. Использование чат-бота 8. Правила веб-дизайна а. повышение доступности информации б. основные ошибки, которых следует избегать 9. Наполнение контентом а. навыки сторителлинга при написании отчетов и текстовых статей б. проверка читаемости контента в. ключевые ошибки при создании цифрового контента и способы их устранения г. навыки подачи контента <td>  (1а, 1с, 1д, 1е, 1ф, 6, 7, 8, 9)  (1б, 2, 3, 4, 6а, 10, 11, 12, 13, 14)  (1е, 10)  (10)  (10)  (5) </td>	 (1а, 1с, 1д, 1е, 1ф, 6, 7, 8, 9)  (1б, 2, 3, 4, 6а, 10, 11, 12, 13, 14)  (1е, 10)  (10)  (10)  (5)	
	 Навыки, косвенно способствующие оказанию клиентоцентричных услуг 10. Базовый набор цифровых навыков (в том числе Excel, PowerPoint) 11. Тайм-менеджмент 12. Обработка и интерпретация данных 13. Системное мышление 14. Основы права		

Результаты анализа международного опыта в части мотивации государственных служащих для оказания ими клиентоцентричных услуг

НАПРАВЛЕНИЕ	ВИДЫ ПООЩРЕНИЙ ¹	ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ
 Нематериальная	1. Публичная или индивидуальная оценка работы сотрудника: a. признание в индивидуальном порядке уровня квалификации выполняемой сотрудником работы b. отправка eThanks (цифровая открытка "спасибо") c. электронное письмо сотруднику с благодарностью за его усилия d. передача сотруднику положительных отзывов клиентов e. публичное признание достижения сотрудника на собраниях f. проведение «дня признательности», посвященного результатам работы сотрудника g. организация обеда для отметки достижений 2. Предоставление выгод сотруднику: a. обеспечение гибкого графика работы, когда это возможно b. дарение книги на тему профессионального развития, с её подписью руководителем c. назначение сотрудника на медаль за государственную службу d. выбор представителем на мероприятии, связанном с местным бизнесом e. выбор человеком, который будет присутствовать на собраниях «более высокого уровня» или будет представлять команду на собраниях f. предоставление возможности руководить проектами	 1 (a-g), 2 (b-e)  1f, 2f  2c
 Материальная	1. Награды, бонусы и премии a. награда за вклад в развитие инноваций b. назначение сотрудника на получение награды внешней организации (передовая наука, комитет сельских районов) c. бонусы за производительность d. назначение сотрудника на премию (премия Премьер-министра; министра трудовых ресурсов) e. премия за выслугу лет	 1 (a, c, e)  1 (b, d)

1 – детальное описание поощрений на примере конкретных стран представлено в приложенном excel-файле
Источник: нормативно-правовые акты рассмотренных стран, аналитика O2Consulting, SBS Consulting

Для государственных служащих клиентоцентричность закреплена на уровне кодексов этики, должностных инструкций и стимулируется премиями

НОРМАТИВНОЕ ЗАКРЕПЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ-НАДЗОР



Эстония:

Кодекс этики должностных лиц содержит принцип клиентоцентричности



Арабские эмираты:

Реализован механизм «Тайного покупателя» для контроля качества государственных услуг



Индия:

Требования по клиентоцентричности формализованы в регулирующем документе «Обязанности и ответственность «ответственных за гражданскую хартию» в центральном правительстве»

ПРИМЕРЫ ПОощРЕНИЙ для ГОССЛУЖАЩИХ



Индонезия:

Существуют международные конкурсы и премии Правительств стран, например, Open Government Partnership Awards, где Индонезия получала награды



Новая Зеландия:

В стране выстроена система мотивации государственных служащих с оплатой по результатам, при этом отдельные ведомства самостоятельно устанавливают уровень вознаграждения служащих

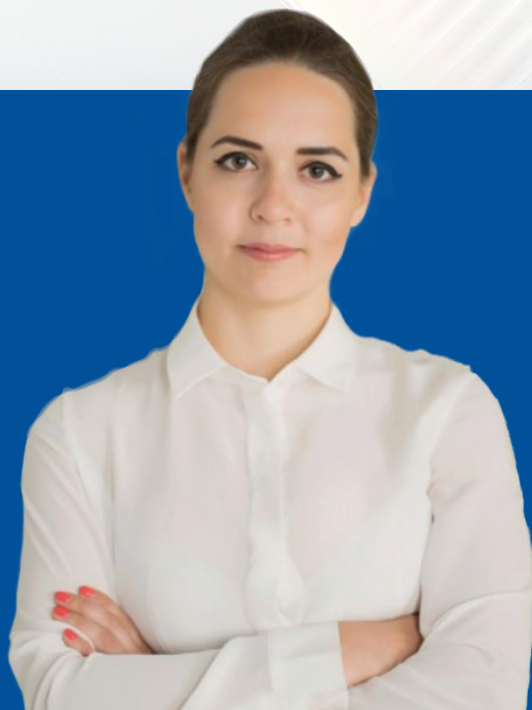
У России сегодня есть уникальный шанс учесть ошибки и лучший опыт других стран, создать лучшую нормативно-правовую базу клиентоцентричности и сформировать культурную базу

Анализ НПА более 30-ти стран показал, что нигде нет базы, сопоставимой с теми стандартами, которые сейчас внедряются в России

Мы должны взять лучшее с каждого
«полюса клиентоцентричности»



Контакты



АННА НИКИТЧЕНКО

Управляющий партнер
O₂Consulting



+7 926 810 60 23



anna@o2consulting.ru