нас много -

потребитель один

*Заключительная статья из цикла о бережливом управлении, как и обещали, посвящена клиентоцентричным подходам — когда в постоянном фокусе внимания находятся интересы конечного потребителя продукта либо услуг, предоставляемых органами власти.*

В конце прошлого столетия и начале нынешнего граждане почти всегда сталкивались с откровенным неуважением и хамством в сфере обслуживания. И даже в «присутственных местах» нередко можно было услышать фразы «Ходят тут всякие» или «Вас много, а я одна».

Теперь подобное поведение уже неприемлемо. Справедливое возмущение, обращение к руководству организации или отрицательный отзыв в соцсетях — будут наиболее вероятной реакцией посетителя.

Нормы общественного поведения ощутимо меняются в сторону большего человеколюбия: вежливости, заботы, предупредительности, продуманности процессов с учетом интересов и потребностей человека. Лучшие практики взаимодействия с гражданами распространяются и внедряются в государственном и муниципальном управлении.

Общий курс государства на переосмысление системы управления диктует необходимость ставить на первое место рядового гражданина и выстраивать все сервисы государства вокруг его потребностей.

Цифровая трансформация как новая философия для органов власти также предусматривает современные модели развития и принципы клиентоцентричности при создании сервисов для работы с гражданами.

Еще один плюс человекоориентированного подхода в возможности преодолеть исторически сложившуюся особенность российской системы управления, при которой непростые взаимоотношения между разными подразделениями и отдельными органами власти нередко мешают договориться о решении какого-либо вопроса.

ВНЕШНИЙ КЛИЕНТ В РАБОТЕ СЛУЖАЩЕГО

При создании продуктов и услуг многое зависит от того, для кого они создаются — для внешнего или внутреннего клиента.

Внешние клиенты — граждане или представители организации, взаимодействующие с органом местного самоуправления. В таком качестве могут выступать другие органы власти, подведомственные организации, коммерческие структуры, общественные объединения, СМИ и др. Предоставление государственных или муниципальных услуг — это работа с внешним клиентом.

Круг внешних клиентов может быть достаточно широк, не определен и изменчив. Клиентоцентричный подход предполагает изучение, классификацию, выявление потребностей внешних клиентов и поиск наилучших способов удовлетворения этих потребностей.

*Ключевые вопросы работы с внешним клиентом:*

*Удобно ли гражданину обращаться за государственной или муниципальной услугой?*

*Насколько быстро, полно и удобно предоставляется информация и осуществляется взаимодействие?*

*Есть ли препятствия для граждан, которые хотят подать обращение, предложение или жалобу?*

При создании простых сервисов и услуг, рассчитанных на неопределенно широкий круг потребителей, бывает достаточно опереться на здравый смысл и поставить себя на место клиента. При разработке сложных либо узкоспециальных продуктов и сервисов важно учесть потребности конкретных клиентов или категорий клиентов.

Продукт или услуга, созданные с применением клиентоцентричного подхода, интуитивно понятны. Во время использования сервиса клиент отмечает, что сам процесс проходит просто, быстро и комфортно, возникает желание пользоваться им в дальнейшем.

***В ГБУ РО «МФЦ Рязанской области» провели опрос пользователей сервиса по предварительной записи в МФЦ и выяснили, что привычный и понятный разработчикам и сотрудникам ведомства интерфейс не устраивает конечного пользователя: содержит неудобное меню и сложные для восприятия разделы. В итоге было принято решение о видоизменении интерфейса услуги, после чего увеличилось количество пользователей сервиса и повысилась их удовлетворенность.***

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ

Внутренние клиенты — это сотрудники организации по отношению друг к другу. Например, для специалистов органов местного самоуправления, исполняющих организационные, информационные, финансово-экономические, хозяйственные и иные функции, клиент — это все остальные сотрудники. Одно подразделение может быть внутренним клиентом для другого подразделения, если они каким-либо образом взаимодействуют в процессе работы. Внутренним клиентом может быть руководитель своего отдела, для которого регулярно создается какой-то продукт (например, отчет).

*Ключевые вопросы взаимодействия с внутренними клиентами: Кто мой внутренний клиент и для кого я являюсь внутренним клиентом?*

*Как перестроить свое отношение и начать воспринимать коллегу как клиента, которому нужно помочь?*

*Как помочь коллегам лучше и эффективнее исполнять их обязанности?*

*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 качественно обеспечить руководителя как клиента необходимой достоверной информацией?*

Внутренние клиенты относительно постоянны. Чем больше заботы будет по отношению к ним проявлено, тем более качественным будет итоговый результат работы всей организации.

В клиентоцентричной организации подчиненные не испытывают страха, а руководители не страдают от стресса, опасаясь за результат работы. Более развитые горизонтальные связи способствуют ускорению взаимодействия и создают комфортную атмосферу.

И внешние, и внутренние клиенты в равной степени вправе ожидать хорошего качества сервиса. Невозможно заставить сотрудника улыбаться и помогать внешнему клиенту, когда сам сотрудник не видит такого же внимательного и дружелюбного отношения к себе как к внутреннему клиенту.

***При работе с оптимизацией процессов в МФЦ Белгородской области обратили внимание на то, что каждое утро тратится драгоценное время на включение компьютеров и загрузку необходимых программ. Решили поручить дежурному сотруднику приходить на 15 минут раньше и включать всю технику.***

**НА ПУТИ К ПЕРЕМЕНАМ**

Повышение клиентоцентричности достигается без радикального изменения структуры или процессов внутри организации. Менять культуру можно начиная с малого, и первый шаг будет совсем простым.

В регламентах и других внутренних документах легко найти положения, которые можно улучшить и сделать более клиентоцентричными, в частности за счет изменения устоявшихся в организации негласных норм. Например, подробно и развернуто ответить на запрос по телефону, чтобы получателю было понятно и удобно. Главное — захотеть улучшить сложившийся порядок.

Как показывают результаты социологического исследования, проведенного ВШГУ РАНХиГС среди государственных и муниципальных служащих, степень инициативности сотрудников на разных уровнях иерархии в организации кратно отличается. В большинстве случаев рядовые сотрудники гораздо менее склонны проявлять инициативу и отступать от регламентов, поскольку справедливо опасаются наказания за эти нарушения, при этом не верят в возможность поощрения, даже когда конкретная задача требует менее формального подхода.

В то же время большинство руководителей положительно относится к инициативе и тактическим изменениям, если они способны улучшить качество оказываемых услуг и принимаемых решений. Поэтому нужно чаще «сверять часы» в коллективе.

**5 правил новой КУЛЬТУРЫ**

Для внедрения клиентоцентричного подхода в организации необходимо принять и затем последовательно соблюдать 5 базовых правил.

1. Необходимо, чтобы руководитель поддерживал изменение организационной культуры в пользу клиентоцентричности.

Недостаточно заявить об этом по привычным каналам коммуникации, на общих собраниях и планерках. Руководитель должен демонстрировать это собственными действиями, публично поддерживать нестандартные клиентоцентричные решения. Он может, например, периодически вставать на место клиента, чтобы понять его запрос, или сотрудника, чтобы найти оптимальную практику.

1. В клиентоцентричной организации любой сотрудник, независимо от положения в иерархии, готов сам встать на место клиента, чтобы понять его.

Имея возможность решить задачу простыми действиями (звонок непосредственному исполнителю, ответ на запрос не в последний день выделенного срока, а в первый), он ежедневно помогает клиентам.

1. Клиентоцентричность неизбежно проявляется в культуре речи и в лексике (не только в формальном, но особенно в неформальном общении).

Нередки ситуации, когда с клиентом сотрудник вежлив и корректен, а разговаривая с коллегами, обсуждает клиентов (внутренних и внешних) с использованием уничижительной лексики, раскрывая сугубо личную информацию и т. д. Подобные двойные стандарты недопустимы, поскольку в этом случае клиентоцентричный подход в культуре, по сути, не закрепляется, создается лишь его имитация.

1. Люди верят действиям больше, чем словам. Действия сотрудников, чье поведение является примером для большинства (зачастую это руководители), должны четко соответствовать принципам клиентоцентричного подхода. Сотрудники осознанно или неосознанно реагируют на поведение лидера.
2. Нужно собирать и анализировать обратную связь в отношении каждого сотрудника, связанного с предоставлением услуги, в идеальной ситуации — в каждой точке взаимодействия с посетителем. Для этого можно использовать опросы, анкетирование, интервью посетителей.

По индикаторам обратной связи можно сравнивать работу отдельных служащих или подразделений, фиксировать прогресс или падение клиентоцентричности.

***При работе с обратной связью важно, чтобы благодарность посетителей доходила до конкретных сотрудников, которые помогли людям. А негатив от клиента должен быть корректно донесен до каждого в цепочке, кто не смог предоставить услугу достаточно качественно, но без перехода на личности. Низкие показатели обратной связи должны быть поводом для разбора причин, почему посетитель остался недоволен, а не для наказания сотрудников.***

**В ПОМОЩЬ**

**Неукоснительное соблюдение вышеперечисленных правил на практике показывает, что клиентоцентричность быстрее распространяется в коллективе.**

**Если соответствующей тактики придерживаются несколько человек, и так выстраивают процессы взаимодействия друг с другом и с окружающими, то они служат дальнейшему продвижению новой культуры во всей организации.**

**Тем, кто хочет глубже погрузиться в тему публикации, предлагаем воспользоваться сборником «Клиентоцентричный подход в государственном управлении» от Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС, материалы из которого использованы в данной статье.**