

## Стандарт для внутреннего клиента

Содержание:

|  |    |
|--|----|
| 1. Термины и определения   | 2  |
| 2. Введение  | 3  |
| 3. Нормативные основы  | 4  |
| 4. Общие положения   | 4  |
| 5. Руководящие принципы  | 5  |
| 6. Организация работы органов и организаций на основе клиентоцентричного подхода.                  | 7  |
| 7. Реализации кадровой политики в органах и организациях с применением клиентоцентричного подхода. | 14 |
| Привлечение и отбор сотрудников  | 14 |
| Адаптация нового сотрудника на государственной службе  | 15 |
| Мотивация сотрудников, их оценка и управление эффективностью                                       | 16 |
| Профессиональное развитие  | 18 |
| Организационная культура   | 20 |
| 8. Мониторинг и обратная связь   | 22 |
| 9. Показатели клиентоцентричности  | 25 |
| 10. Методики реализации Стандарта  | 38 |
| 11. Основные направления внедрения Стандарта   | 38 |
| 12. Внесение изменений и дополнений в Стандарт   | 39 |

## 1. Термины и определения

Для целей настоящего Стандарта используются следующие понятия и термины:

- ▶ **Клиент (внутренний клиент и внешний клиент)** — физическое или юридическое лицо, взаимодействующее с государством или муниципальным образованием с целью удовлетворения своих потребностей;
- ▶ **Внутренний клиент (сотрудник)** — государственный или муниципальный служащий, работник подведомственной государственному или муниципальному органу организации, 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.
- ▶ **Внешний клиент** — физическое или юридическое лицо, взаимодействующие самостоятельно или через уполномоченного представителя с федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, исполнительно-распорядительными органами местного самоуправления, подведомственными им организациями, а также иными организациями, уполномоченными 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 (далее – органы и организации), с целью удовлетворения своих потребностей.
- ▶ **Клиентоцентричность** — качество деятельности, характеризующееся постоянным изучением и удовлетворением законных и справедливых потребностей клиента.
- ▶ **Клиентоцентричный подход** — подход, в основе которого лежит реализация в органах и организациях совокупности мероприятий, направленных на изучение (выявление) ожиданий (потребностей) клиента и удовлетворение его ожиданий (потребностей), с намерением превзойти ожидания (потребности) клиента.
- ▶ **Клиентский сценарий** — последовательное описание процессов, обеспечивающих предоставления услуг и сервисов или набора услуг и сервисов, а также осуществления иных функций, реализуемых

органами и организациями для удовлетворения потребностей внутреннего клиента.

- ▶ **Услуга** — деятельность, связанная с реализацией государственных и муниципальных услуг в значении Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», либо иных услуг, предоставляемых государственными и муниципальными учреждениями, либо услуг, предоставляемых иными организациями, уполномоченными в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также на основании договора, предоставлять услуги клиенту.
- ▶ **Сервис** — услуга, функция или их часть, реализуемая в электронном виде с применением информационных систем.
- ▶ **Проектный офис** — центр методологии и экспертизы внедрения клиентоцентричного подхода на федеральном, региональном, муниципальном уровнях управления.
- ▶ **Проектная команда** — группа лиц, которая выполняет работы проекта для достижения его целей.
- ▶ **Процессный подход** — подход к организации и управлению деятельностью органа и организации, в соответствии с которым деятельность осознается и управляется как система взаимосвязанных процессов.
- ▶ **Процесс** -совокупность взаимосвязанных действий и процедур, направленных на предоставление государственных и муниципальных услуг или исполнение государственных и муниципальных функций .
- ▶ **Реинжиниринг** — деятельность, основанная на методологии и технологиях, направленная на реформирование, проектирование или перепроектирование услуг и сервисов в целях оптимизации деятельности органов и организаций, для обеспечения соответствия предоставляемых услуг и сервисов требованиям клиентоцентричного подхода.

## **2. Введение**

2.1. Стандарт для внутреннего клиента (далее — Стандарт) направлен на внедрение клиентоцентричного подхода в деятельность органов и организаций посредством применения современных технологий построения процессов внутриведомственного и межведомственного взаимодействия, а также реализации в органах и организациях кадровой политики, основанной на принципах клиентоцентричности. .

2.2. Внедрение клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении при реализации внутренним клиентом своих служебных обязанностей, в том числе при взаимодействии с физическими и юридическими лицами, осуществляется на основе Декларации ценностей клиентоцентричного государства в соответствии с требованиями, установленными настоящим Стандартом, а также стандартами «Государство для людей» и «Государство для бизнеса».

2.3. Применение настоящего Стандарта осуществляется при соблюдении требований действующего законодательства Российской Федерации и предполагает внедрение новых технологий по проектированию и реинжинирингу внутриведомственных и межведомственных процессов, а также осуществлению кадровой политики, путем реализации клиентоцентричного подхода в органах и организациях.

2.4. Выполнение требований Стандарта способствует достижению следующих эффектов:

- ✔ обеспечение престижа государственной и муниципальной службы, а также работы в подведомственных организациях;
- ✔ развитие в органах и организациях культуры, основанной на приоритете результата для клиента над формальным подходом к выполнению должностных обязанностей;
- ✔ обеспечение соответствия деятельности органов и организаций требуемому для клиентов уровню качества предоставляемых услуг и сервисов;
- ✔ повышение уровня удовлетворенности и вовлеченности сотрудников органов и организаций.

2.5. Внедрение Стандарта осуществляется поэтапно в соответствии с внутренними регламентами и требованиями, установленными органами и организациями, а также с учетом иных стандартов и нормативных правовых актов, регулирующих сферы применения данного Стандарта.

### **3. Нормативные основы**

Настоящий Стандарт разработан на основании паспорта федерального проекта «Государство для людей» а также Декларации ценностей клиентоцентричности, утвержденной протоколом проектного комитета федерального проекта «Клиентоцентричность» от 18 апреля 2022 г. № 1

### **4. Общие положения**

4.1. Стандарт устанавливает требования, которые необходимо соблюдать органам и организациям при применении клиентоцентричного

подхода в рамках построения процессов внутриведомственного и межведомственного взаимодействия, а также реализации кадровой политики..

4.2. В Стандарте представлены требования к:

- ✓ проектированию новых и реинжинирингу действующих процессов органов и организаций с применением клиентоцентричного подхода;
- ✓ постановке рабочих задач с применением клиентоцентричного подхода;
- ✓ организации работы с документами и данными в органе и организации с применением клиентоцентричного подхода;
- ✓ определению форматов работы сотрудников органов и организаций с применением клиентоцентричного подхода;
- ✓ привлечению и отбору сотрудников;
- ✓ адаптации нового сотрудника в органе и организации;
- ✓ мотивации кадров, их оценке и управлению эффективностью;
- ✓ профессиональному развитию и организационной культуре.

4.3. Органы и организации должны придерживаться клиентоцентричного подхода при взаимодействии с внутренним клиентом и внешним клиентом вне зависимости от повода и формы такого взаимодействия.

4.4. Качество деятельности органов и организаций определяется не только качеством предоставления услуг и сервисов, но и степенью удовлетворенности внутреннего клиента.

## **5. Руководящие принципы**

В соответствии с Декларацией ценностей клиентоцентричного государства в Стандарте применяются следующие принципы.

### *5.1. В части равного доступа:*

Учитывать особенности каждого клиента и устранять административные и иные барьеры в рамках предоставления услуг и исполнения государственных (муниципальных) функций;

Адаптировать услуги и государственные (муниципальные) функции под потребности человека. Органы и организации изучают потребности и опыт клиента и адаптируют процессы под него.

### *5.2. В части эффективности и удобства:*

Решать задачи клиента, а не исполнять обязанности формально.

Находить и использовать наиболее простой и удобный путь к решению задачи. Клиенту предоставляется своевременное решение удобным для клиента способом.

Обеспечивать экономическую эффективность процедур и правил. Затраты на выполнение государственных процедур, необходимых для реализации клиентом своих прав и выполнение установленных законом обязанностей, оправданы. Процедуры и правила оптимизируются в интересах клиента.

*5.3. В части постоянного повышения качества и проактивности:*

Действовать на опережение, повышая качество услуг и сервисов, оперативно устраняя выявляемые недостатки. Должна быть реализована система постоянного улучшения услуг и государственных (муниципальных) функций, поиска и оперативного устранения недостатков в процессах;

Тестировать и внедрять инновации, экспериментировать. Используются новые технологии и другие возможности для улучшения услуг и государственных (муниципальных) функций. Все нововведения проходят обязательные тестирования и внедряются оперативно и итеративно.

*5.4. В части единства и целостности:*

Выступать единой командой для решения задач клиента. Органы и организации обеспечивают эффективное межведомственное взаимодействие и обмен информацией. Исполнители услуг и государственных (муниципальных) функций эффективно взаимодействуют для решения задач клиента, относятся к ним как к общему делу;

Устранять межведомственные дублирования и противоречия. Устраняются противоречия и дублирования в требованиях и деятельности различных органов и организаций.

*5.5. В части объективности и беспристрастности:*

Принимать решения, опираясь на достоверные данные. Решения органов и организаций основаны на анализе объективных данных, а не стереотипах;

Соблюдать последовательность в принятии решений и действиях. Аналогичные ситуации и запросы решаются единообразно. Изменение подхода является системным, а не результатом случайности или необоснованных предпочтений.

*5.6. В части открытости и прозрачности:*

Приветствовать обратную связь, признавать проблемы, если они есть. Обратная связь воспринимается как помощь в совершенствовании

государственных функций и услуг. Проблемы не скрываются и не отрицаются. Разрабатывается план решения выявленных проблем;

Представлять актуальную информацию, объяснять принимаемые решения. Информация о правилах, процедурах, правах и возможностях, принятых решениях, а также статусе конкретного запроса сообщается своевременно простым и понятным языком посредством удобных для человека каналов связи.

*5.7. В части взаимного доверия и безопасности:*

Исполнять публично взятые обязательства и честно сообщать о достигнутых результатах. Органы и организации исполняют публично взятые на себя обязательства и планы. Если запланированный результат не был достигнут, этот факт признается с объяснением причин;

Гарантировать безопасность взаимодействия с органами и организациями и защиту конфиденциальной информации (в том числе персональных данных). Реализация услуг и государственных (муниципальных) функций не создает риски для безопасности человека, его здоровья, имущества, а также защиты конфиденциальной информации (в том числе персональных данных);

Минимизировать необходимость контроля и проверок с учетом анализа рисков. Контрольные меры минимизируются, а их применение обусловлено необходимостью;

Гарантировать защищенность гражданских служащих. Гарантируется защищенность гражданских служащих при выполнении ими своих должностных обязанностей, в том числе от неправомерного вмешательства в их профессиональную служебную деятельность.

**6. Организация работы органов и организаций на основе клиентоцентричного подхода.**

6.1. Деятельность органов и организаций должна осуществляться с учетом ключевых показателей организации работы органов и организаций для реализации клиентоцентричного подхода, приведенных в разделе 9 настоящего Стандарта, на основе процессного подхода с применением механизмов постоянных улучшений, базирующихся на оценке качества процессов со стороны внутреннего клиента.

6.2. Проектирование новых и реинжиниринг действующих процессов органов и организаций с применением клиентоцентричного подхода.

6.2.1. Органы и организации определяют необходимость проектирования новых или реинжиниринга действующих процессов на основе оценки качества процессов, в том числе со стороны внутреннего клиента.



6.2.2. Проектирование новых и реинжиниринг действующих процессов органов и организаций с применением клиентоцентричного подхода включает в себя следующие этапы:

- ▶ анализ существующей практики организации работы, включающий составление полного перечня процессов, формализацию ключевых характеристик процессов и критериев эффективности;
- ▶ разработка и описание схем процессов;
- ▶ анализ эффективности процессов и выработка решений по совершенствованию процессов;
- ▶ создание целевой модели процессов (в том числе требования к ресурсному обеспечению);
- ▶ разработка или внесение изменений в документы, регламентирующие процессы (например, административные регламенты, должностные регламенты, положения о подразделениях).

6.2.3. Описание процессов органов и организаций должно включать в себя следующую информацию:

- ▶ последовательность действий (операций) в процессе;
- ▶ описание результата процесса;
- ▶ требования к выходу (результатам) процесса;
- ☑ требования к процессу, установленные внутренним клиентом (срок предоставления, качество результата);
- ☑ требования, не определенные внутренним клиентом, но необходимые для конкретного или предполагаемого использования, когда оно известно;
- ☑ законодательные и другие обязательные требования.
- ▶ критерии эффективности (качества) процесса;
- ▶ требования к входу (входящей информации, материальным потокам);
- ▶ время выполнения операций процесса;
- ▶ условия выполнения операций процесса;
- ▶ исполнители процесса (кто, сколько, квалификация);
- ▶ ресурсы (материальные, инструменты, оборудование);
- ▶ информационная среда (ИТ-системы).

6.2.4. При проектировании новых и реинжиниринге действующих процессов органов и организаций должна быть предусмотрена возможность реализации исполнителями своих этапов процессов без ожидания поступления полного пакета данных (документов) с предыдущих этапов процессов (параллельное выполнение этапов процессов). При этом должно быть предусмотрено автоматическое уведомление всех участников процесса о его

начале с указанием приоритета в зависимости от потребности внутреннего клиента.

6.2.5. Разработка органами и организациями регламентной документации, формализующей выполнение проектируемых процессов, должна производиться в обязательном порядке только после завершения тестирования прототипов услуг и сервисов в Лаборатории пользовательского тестирования Проектного офиса<sup>1</sup>.

6.2.6. Регламентная документация должна разрабатываться в единых форматах (шаблонах) с применением утвержденного фирменного стиля и быть написана в удобочитаемой для внутреннего клиента форме с преимущественным использованием визуального представления информации (инфографики).

6.2.7. Вся регламентная документация должна утверждаться органами и организациями только после обсуждения с внутренними клиентами практичности и удобства ее использования.

6.2.8. Внутренние клиенты должны быть обеспечены беспрепятственным (без необходимости формирования дополнительных запросов) доступом к утвержденной регламентной документации, относящейся к сфере их профессиональной деятельности.

6.3. Процесс постановки рабочих задач с применением клиентоцентричного подхода.

6.3.1. Постановка всех рабочих задач не должна противоречить утвержденной регламентной документации. Ответственность за это лежит на руководителях, а не на сотрудниках.

6.3.2. При постановке рабочей задачи руководитель должен убедиться, что она понятна и воспринята сотрудником верно. Для этого в общем случае при постановке задачи руководителем должны быть сформулированы и обсуждены с сотрудником:

- цель и важность выполнения задачи;
- суть и условия выполнения задачи, в том числе необходимость использования определенной регламентной документации;
- описание этапов выполнения задачи и соисполнители;
- сроки выполнения задачи и их обоснование с учетом возможной доработки результата;
- мотивация сотрудника;
- варианты решения задачи.

---

<sup>1</sup> Лаборатории пользовательского тестирования является специализированным подразделением Проектного офиса, осуществляющим тестирование прототипов приоритетных услуг и сервисов на целевых аудиториях клиентов.

6.3.3. Руководитель при постановке задачи должен учитывать загрузку сотрудника. При наличии у сотрудника нескольких задач, в том числе проектного характера, руководитель должен расставить приоритеты их реализации. Часть времени работы сотрудника должна быть зарезервирована под выполнение срочных и внеплановых задач. Необходимо заранее выявить среднее соотношение между плановыми (текущими) задачами и оперативными (возникающими) задачами и постоянно отслеживать его.

6.3.4. После выполнения задачи или выделенного блока работ в рамках поставленной задачи руководитель должен давать развивающую обратную связь сотруднику, даже если работа была выполнена без замечаний.

6.3.5. При решении рабочих задач все совещания и обсуждения должны соответствовать следующим требованиям:

- ✓ четко задана цель и тематическая направленность рассматриваемых вопросов повестки совещания;
- ✓ регулярность проведения совещаний с установленными днями и временем начала и завершения; внеплановые оперативные совещания допускаются только при условии их проведения в зарезервированное под выполнение срочных и внеплановых задач время при отсутствии подобного рода задач у всех участников совещания;
- ✓ устойчивость повестки, темы (разделы или вопросы) в которой воспроизводятся от совещания к совещанию;
- ✓ устойчивость состава участников и руководителя совещания;
- ✓ модерация совещаний: контроль соблюдения цели совещания, вопросов повестки и регламента совещания участниками;
- ✓ фиксации хода и решений совещания по повестке (ведение протокола совещания, который утверждается и направляется на исполнение);
- ✓ наличие механизма контроля исполнения протокола совещаний.

6.4. Организация работы с документами и данными в органе и организации с применением клиентоцентричного подхода.

6.4.1. При решении рабочих задач документооборот между участниками процессов органов и организаций должен осуществляться в электронном виде по регламентированным каналам связи с учетом требований к обращению с документами, содержащими служебную информацию ограниченного распространения.

6.4.2. Документооборот должен включать в себя стандартизированную цифровую маркировку документов. Всем сотрудникам должны быть присвоены стандартизированные цифровые идентификаторы. Любой входящий документ (данные), промаркированный цифровой меткой, должен

автоматически направляться сотруднику, имеющему соответствующий цифровой идентификатор. В случае недоступности сотрудника с требуемым цифровым идентификатором входящий документ (данные) должен направляться непосредственному руководителю сотрудника (куратору цифровых идентификаторов, закрепленных за его подразделением).

6.4.3. Формирование и направление стандартных запросов данных от внутренних клиентов, а также отправка ответов на стандартные запросы внутренних клиентов должны осуществляться в автоматическом режиме с использованием форм, ранее согласованных для каждого типа стандартных запросов. При отсутствии возможности ответа на запросы в автоматическом режиме подготовка и отправка ответов на запросы внутренних клиентов должна осуществляться сотрудниками без привлечения руководителей. Руководители могут осуществлять периодический выборочный контроль деятельности сотрудников.

6.4.4. Сотрудникам — исполнителям процессов должен быть обеспечен прямой автоматический доступ к данным, имеющимся у остальных участников процессов, при условии наличия прав на такой доступ. Органы и организации должны определить наборы сведений, в отношении которых у них есть первичные данные, и нести ответственность в части управления этими данными и их качества, в том числе осуществлять проверку данных на адекватность и релевантность в автоматическом режиме независимо от методики и технологии сбора данных. Сотрудники не должны перепроверять данные при решении рабочих задач.

6.4.5. Для повышения эффективности работы сотрудников, в том числе связанной с обработкой нестандартных запросов клиентов, органы и организации создают базу знаний решений управленческих и рабочих задач, учитывающую специфику их деятельности. Каждый сотрудник должен иметь автоматический доступ к базе знаний и возможность быстрого поиска интересующей информации по ключевым словам.

6.5. Определение форматов работы сотрудников органов и организаций с применением клиентоцентричного подхода.

6.5.1. Решение рабочих задач сотрудниками может осуществляться в удаленном (дистанционном) формате работы при отсутствии установленных нормативными правовыми актами запретов.

6.5.2. Для обеспечения возможности предоставления сотрудникам удаленного (дистанционного) формата работы органы и организации должны внести соответствующие изменения в организацию своей деятельности, в том числе в части:

- ▶ требований к физическому присутствию сотрудников на рабочем месте;

- ▶ порядка документооборота;
- ▶ использования цифровых инструментов удаленной работы с данными и документами;
- ▶ порядка организации онлайн-работы;
- ▶ планирования загрузки сотрудников с учетом обеспечения достаточного количества времени для исполнения поставленных задач;
- ▶ мониторинга исполнения задач в зависимости от типа работы;
- ▶ поддержки сотрудников при различных форматах работы;
- ▶ обеспечения конфиденциальности информации.

6.5.3. Для определения необходимых изменений в организации своей деятельности органами и организациями должна проводиться регулярная оценка влияния удаленного (дистанционного) формата работы на эффективность работы сотрудников.

6.5.4. Помимо удаленного (дистанционного) формата работы с целью поддержания высокой работоспособности сотрудников при решении рабочих задач органы и организации должны создавать условия, направленные на устранение воздействия на сотрудников неблагоприятных факторов внешней среды и оптимизацию режимов труда и отдыха, в том числе:

- ▶ предоставлять своим сотрудникам возможность организовать рабочий процесс таким образом, чтобы сотрудники могли самостоятельно планировать собственное рабочее место. Техническое оснащение рабочего места должно обеспечивать стабильный защищенный доступ к информационным системам, необходимым сотрудникам для выполнения своей работы, а также инструментам ускоренного обмена информацией;
- ▶ проектировать гибкие рабочие пространства, обеспечивающие комфортное проведение видеоконференций и возможность совместной онлайн работы;
- ▶ обеспечивать эргономичность рабочих мест;
- ▶ организовывать зоны для работы проектных команд, которые оснащены необходимыми техническими средствами для командной работы (например, флипчарты, электронные доски и др.);
- ▶ создавать комплекс неформальных и публичных пространств для стимулирования коммуникаций сотрудников вне контекста рабочих задач, в том числе зоны для отдыха и приема пищи;
- ▶ нормативно закреплять возможность чередования периодов труда и отдыха с учетом особенностей процессов, в которых задействованы сотрудники, для сохранения их здоровья;

- ▶ предоставлять сотрудникам, работающим в напряженном (стрессовом) режиме, возможность получения психологической поддержки;
- ▶ осуществлять регулярный мониторинг социально-психологического климата в коллективе для выявления и своевременного устранения очагов напряженности.

6.6. Обеспечение постоянного и непрерывного совершенствования процессов в органе и организации.

6.6.1. В органе или организации должен быть сформирован координационный орган (рабочая группа), ответственный за постоянное и непрерывное совершенствование процессов деятельности такого органа.

6.6.2. Для обеспечения своевременного исполнения полномочий по постоянному и непрерывному совершенствованию деятельности в составе органа или организации должен быть определен курирующий заместитель руководителя, обеспечивающий контроль за указанным координационным органом (рабочей группой).

6.6.3. Руководители органа или организации должны на постоянной основе мотивировать сотрудников к проявлению инициативы, в том числе в отношении совершенствования деятельности такого органа в целом, отдельных процессов и повышения эффективности выполнения отдельных этапов таких процессов.

6.6.4. Орган или организация должны установить систему поощрения сотрудников за внедренные предложения по совершенствованию деятельности такого органа при реализации своих должностных обязанностей.

6.6.5. При изменении процессов деятельности или реализации клиентских сценариев для внутреннего клиента органы и организации должны незамедлительно информировать своих сотрудников и иных участников этих процессов о таких изменениях, а также о способах получения разъяснений и уточняющей информации относительно внесенных изменений.

6.6.6. Реализация цикла постоянного и непрерывного совершенствования процессов деятельности должна осуществляться органами и организациями с привлечением непосредственных участников таких процессов в проектном формате с формированием проектных команд.

6.6.7. Деятельность участников проектных команд по совершенствованию процессов деятельности органа или организации должна определяться ролевой моделью проекта, которая не связана с категориями и группами должностей участников проектной команды и основана в том числе на компетенциях клиентоцентричности.

6.6.8. Запрещается налагать любые типы взысканий на проектные команды и их участников за недостижение или неполное достижение целевого

эффекта от внедрения предложений по совершенствованию процессов деятельности органа или организации в рамках пилотных проектов по апробации таких предложений.

## **7. Реализации кадровой политики в органах и организациях с применением клиентоцентричного подхода.**

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

- ✓ привлечение и отбор сотрудников;
- ✓ адаптация нового сотрудника в органе и организации;
- ✓ мотивация сотрудников, их оценка и управление эффективностью;
- ✓ профессиональное развитие;
- ✓ организационная культура.

#### ***Привлечение и отбор сотрудников***

7.2. Органами и организациями реализуется проактивная политика по привлечению новых сотрудников.

В этих целях органы и организации на регулярной основе осуществляют 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 т.д.

7.3. Наряду с должностными регламентами (инструкциями), предусмотренными законодательством Российской Федерации 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.

7.4. Должностные регламенты и модели компетенций используются для целей осуществления мероприятий по привлечению сотрудников.

7.5. Мероприятия по привлечению сотрудников включают, в том числе:

- ▶ поиск перспективных кадров из числа студентов вузов, включая проведение практик и стажировок<sup>2</sup>;

---

<sup>2</sup> В этих целях рекомендуется применение разработанных Минтрудом России [Методических рекомендаций по вопросам организации практики студентов образовательных организаций и стажировки студентов старших](#)

- ▶ анализ данных федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» и иных кадровых информационных систем;
- ▶ поиск подходящих кадров в организациях, которые по своему профилю соответствуют профилю деятельности органа и организации.

7.6. Каждая модель компетенций должна включать набор инструментов оценки (тестирования, кейс-интервью, структурированное интервью и т.д.) всех требуемых профессиональных и личностных качеств потенциального кандидата.

7.7. Привлечение и отбор сотрудника на вакантную позицию осуществляется только при условии наличия согласованных документов, включающих в себя должностной регламент, профиль должности, задание на испытательный срок (КПЭ на период испытательного срока) и план адаптации сотрудника к новой должности.

7.8. Каждый кандидат проходит оценочные процедуры для оценки соответствия профилю должности.

7.9. К проведению оценочных процедур привлекается руководитель структурного подразделения, где имеется вакансия, ответственный сотрудник кадровой службы, а также специалист в сфере HR.

7.10. Кандидатам, которые принимают участие в отборочных процедурах, на всех этапах направляются соответствующие информационные письма.

7.11. Подбор и оценка кандидатов должна осуществляться ответственными лицами, имеющими соответствующую квалификацию, либо прошедшие дополнительное обучение (включая руководителей структурных подразделений).

#### *Адаптация нового сотрудника на государственной службе*

7.12. 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 в систему взаимоотношений коллектива, психологическое освоение и принятие ценностей, норм, правил, принципов и других элементов организационной культуры, включая ценности и принципы клиентоцентричности;

обязательное обучение — обучение с целью обеспечения выполнения требований, предъявляемых действующим законодательством (охрана труда, допуски и т.д.).

7.13. Период адаптации совпадает с периодом испытательного срока сотрудника.

7.14. 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.

7.15. Организация наставничества на государственной гражданской службе осуществляется в соответствии с Положением о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 07.10.2019 № 1296.

7.16. Отбор наставников осуществляется на основе оценки профессиональных и личностных качеств, а также личной мотивации. Обязательно прохождение обучающего курса для наставников.

7.17. Государственный орган может использовать вознаграждение для мотивации наставников.

7.18. 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.

7.19. Решение об успешности адаптации и прохождении испытательного срока принимается на основе оценки выполнения заданий на испытательный срок.

### *Мотивация сотрудников, их оценка и управление эффективностью*

7.20. В целях эффективного внедрения клиентоцентричного подхода на уровне органа и организации должна быть сформирована специально организованная система мотивации сотрудников, состоящая из материальных и нематериальных факторов.

7.21. Материальное стимулирование должно учитывать выполнение показателей, указанных в разделе 9 настоящего Стандарта. Органы и организации должны ввести механизм привязки премиальной части заработной платы сотрудников, задействованных в реализации клиентских сценариев, к показателям, оценивающим эффективность их деятельности.

7.22. Система премирования на основании показателей эффективности деятельности сотрудников должна быть гибкой, чтобы учитывать изменения значимости отдельных показателей для целей премирования.

7.23. Органы и организации должны сформировать фонд или выделить часть существующего фонда оплаты труда на премирование сотрудников, задействованных в реализации клиентских сценариев, которые достигли целевых значений показателей эффективности.

7.24. Система нематериальной мотивации может включать следующие элементы:

- ▶ включение сотрудников в кадровый резерв;
- ▶ включение сотрудников 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, в том числе молодежных, 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;

В качестве элементов нематериальной мотивации могут рассматриваться также карьерное планирование и сформированная организационная культура, создающая благоприятную атмосферу для эффективной профессиональной деятельности сотрудников.

7.25. Органы и организации должны установить систему мотивации проектных команд, ответственных за проектирование услуг и сервисов, на основе уровня удовлетворенности клиентов качеством данных услуг или сервисов.

7.26. Система мотивации сотрудников органов и организаций должна учитывать результативность и эффективность их деятельности. В этих целях применяется система оценки деятельности сотрудников органов и организаций.

7.27. В органе и организации могут реализовываться следующие виды оценки:

- ▶ 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 показателей эффективности (КПЭ);
- ▶ оценка при включении в кадровый резерв и систему наставничества;
- ▶ оценка от коллег и клиентов.

7.28. Для каждой должности определяется свой набор оценочных инструментов в зависимости от уровня ответственности, а также специфики функционирования органа или организации.

7.29. Для каждого вида оценки должен быть разработан набор релевантных методов и подходов: тестирование, центр оценки («ассесмент-центр»), метод конкретных ситуаций («кейс-метод») и т.д.

7.30. Оценка сотрудников органов и организаций проходит не реже одного раза в год.

7.31. Оценка должна осуществляться лицами, имеющими соответствующую квалификацию.

7.32. Кадровые решения относительно сотрудников органов и организаций принимаются строго по результатам оценки:

на основании результатов оценки формируются индивидуальные планы профессионального и личностного развития сотрудников органов и организаций, а также принимается решение о включении в кадровый резерв;

на основании результатов оценки осуществляется принятие решения о методах и способах материальной и нематериальной мотивации.

### ***Профессиональное развитие***

7.33. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих осуществляется в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».

7.34. Профессиональное развитие может проводиться на основе индивидуального плана развития профессионального развития сотрудника, включающего в себя следующие виды обучения:

- ✓ корректирующее обучение — обучение с целью обеспечения максимального соответствия профессиональных знаний и умений сотрудника модели компетенций по занимаемой им должности;
- ✓ 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;
- ✓ карьерное обучение — обучение с целью совершенствования системы замещения должностей, удержания и обеспечения профессионального и карьерного роста сотрудников кадрового резерва;
- ✓ ежегодное обучение с целью непрерывного профессионального развития.

7.35. Каждый вид обучения включает в себя обоснование возникновения потребности в обучении: результаты оценки; включение в кадровый резерв; выполнение КПЭ; внесение изменений в должностные регламенты; согласование ежегодного плана непрерывного профессионального развития.

7.36. Сотрудники органов и организаций участвуют в опросе по выявлению потребности в обучении.

7.37. Ежегодный план непрерывного профессионального развития должен включать в себя всех сотрудников всех должностей.

7.38. Необходимо внедрить оценку эффективности мероприятий по профессиональному развитию поставленным целям и задачам обучения, обязательно проводить оценку успешности обучения для каждого сотрудника и для каждого вида обучения.

7.39. Необходимо организовать непрерывное совершенствование подходов и технологий организации профессионального развития сотрудников посредством использования современных методов обучения, повышения уровня знаний и компетенций.

7.40. Основанием планирования карьеры (карьерных траекторий, планов индивидуального развития и др.) в органах и организациях является результат оценки, в том числе в части измерения эффективности деятельности сотрудников при реализации клиентских сценариев.

### *Организационная культура<sup>3</sup>*

7.41. 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.

7.42. Составляющими организационной культуры являются ценности и миссия органа и организации, отражающие идеи и убеждения сотрудников по удовлетворению потребностей внешних клиентов, и соответствующие им профессиональные и личностные качества (компетенции).

7.43. Орган и организация должны назначить отдельное структурное подразделение или сотрудника из состава руководителей, которому делегированы полномочия по раскрытию и доведению до широкого круга лиц информации о миссии, ключевых целях и задачах деятельности органа или организации.

7.44. Главным приоритетом в рамках реализации своих должностных обязанностей для сотрудника должен быть ориентир на результат. В процессе любой деятельности сотрудник должен определять конечный целевой результат, достижение которого предполагает такая деятельность.

7.45. 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 прорабатываемой работы.

7.46. С целью распространения в органе и организации организационной культуры целесообразно предусмотреть:

- ▶ издание в органе и организации информационно-просветительских материалов (брошюр, памяток, плакатов), описывающих важность

---

<sup>3</sup> В целях формирования организационной культуры в органах и организациях рекомендуется использовать разработанную Минтрудом России [Методику формирования и развития профессиональной культуры государственного органа](https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/15) <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/15>

соблюдения при выполнении должностных обязанностей сотрудниками ценностей и миссии органа и организации (далее – информационно – просветительские материалы);

- ▶ создание символик, лозунгов с ценностями и миссией органа и организации, их распространение в общедоступных местах (конференц-залы, актовые залы органа или организации, столовая, буфет), в кабинетах руководителя органа и организации, руководителей структурных подразделений и их заместителей, а также обеспечение ознакомления с ними как сотрудников, так и посетителей органа и организации;
- ▶ включение ценностей и миссии органа и организации в материалы программ профессионального развития, семинаров, тренингов, лекции, мастер-классов, мероприятий по обмену опытом, включая конференции, круглые столы и служебные стажировки, адаптационных мероприятий, интерактивных учебных курсов и т.д.;
- ▶ использование составляющих организационной культуры на торжественных мероприятиях (принесение присяги, церемонии посвящения, поздравления, мероприятия по подведению итогов работы и т.д.)

7.47. 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).

7.48. 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.

7.49. Неотъемлемой частью организационной культуры является организация внерабочих коллективных активностей.

7.50. В органе и организации должен быть сформирован и реализовываться План коллективных активностей, направленных на развитие спортивного, творческого, интеллектуального потенциала сотрудников, а также в целях формирования крепких устойчивых деловых взаимоотношений и дружественной атмосферы внутри коллектива. План может быть сформирован как на уровне органа или организации, так и на уровне его структурных подразделений. Количество мероприятий Плана может варьироваться, но не может содержать менее 1 мероприятия в 2 месяца, в

котором задействованы все сотрудники органа (организации) или его отдельного структурного подразделения.

7.51. Линейные руководители органа (организации) или его структурного подразделения должны принимать обязательное и непосредственное участие в мероприятиях Плана коллективных активностей.

7.52. Финансовое обеспечение таких мероприятий должно осуществляться за счет бюджета органа или организации.

## **8. Мониторинг и обратная связь**

8.1. Органы и организации должны осуществлять мониторинг реализации процессов, а также получать обратную связь от сотрудников в целях совершенствования процесса, фиксации и исправления существующих (возникающих) отклонений, корректировки подходов к реализации деятельности органа или организации.

8.2. Органы и организации должны осуществлять мониторинг показателей, характеризующих общую эффективность внутриведомственных процессов и процессов реализации клиентских сценариев для внутренних клиентов и каждого отдельного этапа.

8.3. В ходе мониторинга эффективности процессов необходимо демонстрировать, что:

- ▶ внутриведомственные процессы соответствуют ожиданиям внутреннего клиента;
- ▶ система мотивации эффективна и стимулирует работу внутреннего клиента;
- ▶ внутренние клиенты удовлетворены созданными условиями труда;
- ▶ постоянно повышается эффективность данных процессов.

8.4. В учетной информационной системе органами государственной власти должны фиксироваться показатели, характеризующие результаты реализации ключевых внутриведомственных процессов, и показатели эффективности выполнения отдельных этапов процессов реализации клиентских сценариев для внутренних клиентов.

8.5. Органы и организации должны проводить:

регулярный мониторинг удовлетворенности внутренних клиентов созданными условиями труда на основании показателей, представленных в разделе 9;

- ▶ мониторинг дисциплины реализации задач;
- ▶ мониторинг взаимодействия с непосредственным руководителем;
- ▶ мониторинг состояния социальной среды.

8.6. Мониторинг дисциплины реализации задач осуществляется с целью корректировки нагрузки на сотрудников.

8.7. Мониторинг взаимодействия с непосредственным руководителем осуществляется на предмет:

- ✓ достаточности взаимодействия;
- ✓ понятности постановки задач.

8.8. По итогам мониторинга взаимодействия с непосредственным руководителем должны формироваться рекомендации по корректировке реализаций функций руководителя (результаты мониторинга должны использоваться).

8.9. Органы и организации должны обеспечить получение обратной связи от внутреннего клиента посредством использования различных методов и инструментов, которые включают в себя:

- ✓ опросы сотрудников;
- ✓ проведение оценки 360;
- ✓ предложения, замечания и жалобы внутренних клиентов.

8.10. Опросы сотрудников и проведение оценки 360 должны проводиться не реже одного раза в год.

8.11. Результаты опросов должны использоваться в целях:

- ▶ сбора информации и предложений по повышению эффективности работы;
- ▶ определения направлений для реинжиниринга внутриведомственных процессов;
- ▶ изменения системы мотивации сотрудников;
- ▶ корректировок траекторий развития сотрудников.

8.12. Результаты оценки 360 используются в том числе для:

- ▶ определения потребности в обучении сотрудника тем компетенциям, которые необходимо развить, создания планов индивидуального развития;
- ▶ текущей оценки деятельности по заданным критериям выполнения работы на данном рабочем месте за определенный период времени;
- ▶ подбора проектной команды или выявления сотрудников, способных работать над сложными проектами;
- ▶ формирования кадрового резерва.

8.13. Опросы сотрудников и проведение оценки 360 могут использоваться в том числе для получения обратной связи от сотрудников



в отношении руководителя, которая может использоваться для принятия управленческих, кадровых и прочих решений в отношении руководителя.

8.14. Предложения, замечания и жалобы внутренних клиентов должны обрабатываться руководителем. По итогам обработки предложений, замечаний и жалоб должен формироваться и доводиться до автора мотивированный ответ.

8.15. Органами государственной власти должны быть созданы механизмы получения обратной связи от внутреннего клиента по итогам внутриведомственных и межведомственных взаимодействий в рамках предоставления услуг внешним клиентам.

8.16. Органы и организации должны внедрить процедуры, обеспечивающие реагирование на полученную от внутренних клиентов обратную связь.

8.17. Система показателей эффективности внутриведомственных процессов и процессов реализации клиентских сценариев для внутренних клиентов должна затрагивать все внутриведомственные процессы органов и организаций.

8.18. Для повышения эффективности внутриведомственных процессов органы и организации должны проводить регулярный аудит существующего набора показателей эффективности и их целевых значений.

8.19. Для оценки эффективности деятельности органов и организаций и их внутриведомственных процессов используются показатели следующих типов:

- показатель эффекта: характеризует конечный результат, на достижение которого направлена оцениваемая деятельность органа или организации, в том числе степень достижения целевого состояния характеристик процесса;
- показатель результата: характеризует степень решения проблем, препятствующих положительной динамике показателя эффекта;
- показатель технического результата: характеризует результат конкретных действий органов и организаций, направленных на достижение результата.

8.20. Показатели эффективности деятельности сотрудников должны учитывать показатели удовлетворенности внутреннего клиента, показатели удовлетворенности внешних клиентов в процессе реализации клиентских сценариев и показатели, оценивающие качество выполнения сотрудником своего этапа.

8.21. Соглашение о взаимодействии между органами государственной власти и уполномоченными организациями должно содержать перечень показателей, оценивающих качество выполнения уполномоченными

организациями своих обязательств и качество предоставления услуг клиентам, а также порядок расчета и мониторинга данных показателей.

8.22. Органы и организации должны на регулярной основе проводить анализ фактических показателей эффективности внутриведомственных процессов, в том числе анализировать причины их недостижения, и предпринимать корректирующие действия только на основании результатов проведенного анализа.

8.23. Органы и организации должны внедрить практику непрерывного совершенствования процесса реализации клиентских сценариев для внутренних клиентов на основании полученной обратной связи.

## 9. Показатели клиентоцентричности

Обобщенное соотнесение отдельных показателей, характеризующих эффективность выполнения требований Стандарта, с разделами Стандарта представлены в таблице 1. В 0 представлено соотнесение таких показателей с конкретными требованиями Стандарта, а также приведены критерии отнесения реализации требования в конкретном органе государственной власти к тому или иному уровню клиентоцентричности по пятибалльной шкале с условными оценками в виде «звезд», где 1 звезда — низший уровень клиентоцентричности, 5 звезд — высший уровень клиентоцентричности.

**Таблица 1 — Ключевые показатели организации работы органов и организаций для реализации клиентоцентричного подхода**

| Раздел Стандарта   | Показатели   |
|--------------------|--|
| Организация работы | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Доля времени, затраченного на согласования</li> <li>▶ Удовлетворенность сотрудников межведомственным взаимодействием</li> <li>▶ Доля проектов, достигших целевых значений показателей в установленный срок</li> <li>▶ Доля проектов по разработке государственных услуг, осуществляемых на основе гибких подходов к управлению проектами</li> <li>▶ Скорость представления запрашиваемых данных</li> <li>▶ Доля сотрудников, удовлетворенных автоматизацией своей работы</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Доля сотрудников, которым обеспечена техническая возможность для удаленной работы</li> <li>▶ Удовлетворенность сотрудников техническим оснащением рабочих мест</li> <li>▶ Количество внедренных предложений сотрудников по совершенствованию деятельности органа или организации</li> <li>▶ Доля проектных команд по совершенствованию процессов деятельности органа или организации, определяемая ролевой моделью проекта</li> </ul>  |
| <p>Управление эффективностью и развитие карьеры государственных служащих</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Доля премиальных выплат за достижение показателей эффективности в общем объеме выплаченного сотрудникам вознаграждения</li> <li>▶ Удовлетворенность сотрудников мероприятиями по нематериальной мотивации</li> <li>▶ Соответствие профессиональных и личностных качеств государственного служащего установленным положениями постановления Правительства Российской Федерации от 31.03.2018 № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов»</li> </ul> |
| <p>Организационная культура</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Доля сотрудников, которые понимают значимость и роль осуществляемой ими деятельности</li> <li>▶ Доля сотрудников, участвующих в коллективных активностях</li> </ul>  |
| <p>Мониторинг и обратная связь</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Доля этапов процесса предоставления услуг и сервисов, на которых внедрены процедуры обратной связи</li> </ul>  |

- ▶ Доля замечаний, пожеланий и предложений, полученных в ходе сбора обратной связи, которые были учтены при разработке или актуализации клиентских сценариев

**Таблица 2 — Перечень показателей эффективности реализации требований Стандарта для внутреннего клиента**

| Показатель эффективности реализации требований   | Уровень клиентоцентричности |           |           |            |            |
|--|-----------------------------|-----------|-----------|------------|------------|
|  | 1 звезда                    | 2 звезды  | 3 звезды  | 4 звезды   | 5 звезд    |
| ▶ Доля процессов, для которых разработаны целевые модели процессов межведомственного и внутриведомственного взаимодействия                           | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80%–89,99% | 90% и выше |
| ▶ Доля документов, переданных в рамках межведомственного и внутриведомственного взаимодействия и помеченных стандартизированной цифровой маркировкой | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80%–89,99% | 90% и выше |
| ▶ Доля исполнителей, имеющих стандартизированные цифровые идентификаторы   | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80%–89,99% | 90% и выше |
| ▶ Доля входящих документов, которые были корректно направлены соответствующему исполнителю с первого раза  | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80%–89,99% | 90% и выше |
| ▶ Доля входящих документов, автоматически направленных руководителю подразделения (в случае недоступности исполнителя)                               | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80%–89,99% | 90% и выше |

| Показатель эффективности реализации требований  | Уровень клиентоцентричности |           |           |            |            |
|---|-----------------------------|-----------|-----------|------------|------------|
|   | 1 звезда                    | 2 звезды  | 3 звезды  | 4 звезды   | 5 звезд    |
| с требуемым цифровым идентификатором)   |                             |           |           |            |            |
| ▶ Доля ИОГВ, с которыми установлен автоматический доступ к данным, в общем числе ИОГВ, с которыми осуществляется взаимодействие         | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80%-89,99% | 90% и выше |
| ▶ Доля стандартизированных запросов в общем количестве запросов, направляемых при межведомственном взаимодействии                       | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80%-89,99% | 90% и выше |
| ▶ Доля ответов, направленных уполномоченными специалистами  | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80%-89,99% | 90% и выше |
| ▶ Доля процессов с улучшенными показателями эффективности относительно предыдущего периода  | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80%-89,99% | 90% и выше |
| ▶ Доля клиентских сценариев, для которых цикл непрерывного совершенствования осуществляется с привлечением клиентов в проектом формате. | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80%-89,99% | 90% и выше |

| Показатель эффективности реализации требований  | Уровень клиентоцентричности |                      |                     |                      |                            |
|---|-----------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------------|
|   | 1 звезда                    | 2 звезды             | 3 звезды            | 4 звезды             | 5 звезд                    |
| ▶ Доля нарушений сроков по причине неосведомленности участников процесса об изменениях в процессах, от общего количества оказанных услуг/предоставленных сервисов | 100–20%                     | 19,99–5%             | 4,99%-1%            | 0,99%-0,5%           | 0,49% и ниже               |
| ▶ Доля сотрудников, для которых доступен удаленный формат работы  | до 50,99%                   | 51–59,99%            | 60–79,99%           | 80%-89,99%           | 90% и выше                 |
| ▶ Число жалоб сотрудников на организацию удаленного формата работы  | Более 10 жалоб в квартал    | 10-8 жалоб в квартал | 7-5 жалоб в квартал | 4-3 жалобы в квартал | 2 и менее жалобы в квартал |
| ▶ Доля регламентных документов, синхронизированных с методическими рекомендациями Проектного офиса  | до 50,99%                   | 51–59,99%            | 60–79,99%           | 80%-89,99%           | 90% и выше                 |
| ▶ Доля регламентных документов, приведенных в соответствие с методическими рекомендациями Проектного офиса  | до 50,99%                   | 51–59,99%            | 60–79,99%           | 80%-89,99%           | 90% и выше                 |
| ▶ Доля проектов для внутреннего клиента, которые были реализованы в срок  | до 50,99%                   | 51–59,99%            | 60–79,99%           | 80%-89,99%           | 90% и выше                 |

| Показатель эффективности реализации требований   | Уровень клиентоцентричности |            |           |            |            |
|--|-----------------------------|------------|-----------|------------|------------|
|  | 1 звезда                    | 2 звезды   | 3 звезды  | 4 звезды   | 5 звезд    |
| ▶ Доля срочных контрактов с привлеченными специалистами, по которым были достигнуты целевые значения показателей эффективности реализации клиентских сценариев | до 50,99%                   | 51–59,99%  | 60–79,99% | 80%-89,99% | 90% и выше |
| ▶ Доля проектных команд, включающих представителей ИОГВ, которые участвуют в реализации клиентского сценария, и профильных экспертов                           | до 50,99%                   | 51%-59,99% | 60–79,99% | 80%-89,99% | 90% и выше |
| ▶ Доля проектных команд, включающих потенциальных или существующих клиентов  | до 50,99%                   | 51–59,99%  | 60–79,99% | 80–89,99%  | 90% и выше |
| ▶ Доля регламентов выполнения процессов реализации клиентских сценариев, прошедших тестирование услуг и сервисов в лаборатории пользовательского тестирования. | до 50,99%                   | 51–59,99%  | 60–79,99% | 80–89,99%  | 90% и выше |



| Показатель эффективности реализации требований   | Уровень клиентоцентричности                                   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 звезда  | 2 звезды  | 3 звезды  | 4 звезды  | 5 звезд   |
| ▶ Уровень удовлетворенности форматом представления регламентной документации   | от 50,1% до 60% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 60,1% до 70% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 70,1% до 80% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 80,1% до 90% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 90,1% до 100% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен»» |
| ▶ Доля сотрудников, участвовавших в проектной работе в отрыве от выполнения текущих обязанностей   | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |
| ▶ Доля формально неактуальных записей  | 100–20%   | 19,99–5%  | 4,99–1%   | 0,99–0,5%   | 0,49% и ниже  |
| ▶ Доля записей, содержащих некорректные значения полей или незаполненные обязательные для заполнения поля (атрибуты)                         | 100–20%   | 19,99–5%  | 4,99–1%   | 0,99–0,5%   | 0,49% и ниже  |
| ▶ Доля клиентских сценариев, в которых реализован беспрепятственный доступ участников к имеющимся согласиям на обработку персональных данных | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |
| ▶ Доля показателей эффективности процессов, для которых разработан порядок мониторинга   | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |

| Показатель эффективности реализации требований   | Уровень клиентоцентричности                                   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 звезда  | 2 звезды  | 3 звезды  | 4 звезды  | 5 звезд   |
| ▶ Доля показателей, для которых постоянно проводится сравнение фактических значений с плановыми и оценка динамики изменения  | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |
| ▶ Удовлетворенность сотрудников условиями труда  | от 50,1% до 60% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 60,1% до 70% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 70,1% до 80% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 80,1% до 90% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 90,1% до 100% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен»» |
| ▶ Доля показателей, в отношении которых проводится аудит   | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |
| ▶ Доля сотрудников, деятельность которых оценивается с учетом удовлетворенности клиентов и исполнителей из смежных ведомств (в соответствии с утвержденным порядком) | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |
| ▶ Доля показателей эффективности, демонстрирующих улучшение относительно предыдущего периода   | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |
| ▶ Доля соглашений органов государственной власти с уполномоченными организациями,  | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |

| Показатель эффективности реализации требований  | Уровень клиентоцентричности                                   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
|   | 1 звезда  | 2 звезды  | 3 звезды  | 4 звезды  | 5 звезд   |
| которые содержат показатели оценки качества выполнения уполномоченными организациями своих обязательств |   |   |   |   |   |
| ▶ Доля процессов, в которых внедрен механизм обратной связи от внутренних клиентов                      | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |
| ▶ Доля внутренних клиентов, удовлетворенных скоростью реагирования на предоставленную обратную связь    | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |
| ▶ Уровень удовлетворенности возможностями для карьерного роста  | от 50,1% до 60% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 60,1% до 70% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 70,1% до 80% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 80,1% до 90% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 90,1% до 100% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен»» |
| ▶ Уровень удовлетворенности системой материальной мотивации   | от 50,1% до 60% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 60,1% до 70% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 70,1% до 80% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 80,1% до 90% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 90,1% до 100% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен»» |
| ▶ Доля премиальных выплат за достижение показателей эффективности в общем объеме                        | до 5%   | 5,01–10%  | 10,01–15%   | 15,01–20%   | 20,01% и выше   |

| Показатель эффективности реализации требований  | Уровень клиентоцентричности                                   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
|   | 1 звезда  | 2 звезды  | 3 звезды  | 4 звезды  | 5 звезд   |
| выплаченного сотрудникам вознаграждения   |   |   |   |   |   |
| ▶ Доля показателей эффективности, по которым были достигнуты целевые значения                       | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |
| ▶ Доля сотрудников, премированных за достижение целевых значений показателей эффективности          | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |
| ▶ Доля внедренных предложений по совершенствованию деятельности                                     | от 50,1% до 60%   | от 60,1% до 70%   | от 70,1% до 80%   | от 80,1% до 90%   | от 90,1% до 100%  |
| ▶ Доля руководителей, прошедших обучение практикам мотивации персонала                              | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |
| ▶ Уровень удовлетворенности системой мотивации проектных команд                                     | от 50,1% до 60% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 60,1% до 70% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 70,1% до 80% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 80,1% до 90% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 90,1% до 100% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен»» |
| ▶ Удовлетворенность государственных гражданских служащих мероприятиями по нематериальной мотивации, | от 50,1% до 60% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 60,1% до 70% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 70,1% до 80% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 80,1% до 90% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 90,1% до 100% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен»» |

| Показатель эффективности реализации требований   | Уровень клиентоцентричности                                   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 звезда  | 2 звезды  | 3 звезды  | 4 звезды  | 5 звезд   |
| проводимыми в государственном органе   |   |   |   |   |   |
| ▶ Уровень удовлетворенности образовательными программами   | от 50,1% до 60% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 60,1% до 70% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 70,1% до 80% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 80,1% до 90% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен» | от 90,1% до 100% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен»» |
| ▶ Доля сотрудников, для которых разработаны планы индивидуального развития                                 | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |
| ▶ Доля сотрудников, которым обеспечена техническая возможность для удаленной работы                        | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |
| ▶ Доля рабочих мест, оснащенных средствами для проведения видеоконференций                                 | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |
| ▶ Доля рабочего времени, в течение которого используются зоны для работы проектных команд в течение недели | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |
| ▶ Доля должностей, на которые разработан профиль должности   | до 50,99%   | 51–59,99%   | 60–79,99%   | 80–89,99%   | 90% и выше  |

| Показатель эффективности реализации требований  | Уровень клиентоцентричности |           |           |           |            |
|---|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
|   | 1 звезда                    | 2 звезды  | 3 звезды  | 4 звезды  | 5 звезд    |
| ▶ Доля сотрудников, имеющих план адаптации при замещении должности  | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80–89,99% | 90% и выше |
| ▶ Доля сотрудников, имеющих закрепленного наставника при замещении должности  | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80–89,99% | 90% и выше |
| ▶ Доля сотрудников, проходящих оценку по результатам выполнения поставленных показателей эффективности (КПЭ) клиентоцентричности, компетенций клиентоцентричности | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80–89,99% | 90% и выше |
| ▶ Доля сотрудников, имеющих индивидуальный план развития  | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80–89,99% | 90% и выше |
| ▶ Доля сотрудников, включенных в кадровый резерв  | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80–89,99% | 90% и выше |
| ▶ Доля сотрудников, участвующих в коллективных активностях  | до 50,99%                   | 51–59,99% | 60–79,99% | 80–89,99% | 90% и выше |

## 10. Методики реализации Стандарта

В целях реализации Стандарта необходимо пользоваться следующими методическими и нормативными документами:

✓ ГОСТ Р ИСО 9241-210-2016 «Эргономика взаимодействия человек-система. Часть 210. Человеко-ориентированное проектирование интерактивных систем // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. — М.: Стандартинформ, 2018;

✓ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. — М.: Стандартинформ, 2018;

✓ Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации<sup>4</sup>;

✓ Методика оценки «360 градусов»<sup>2</sup>.

## 11. Основные направления внедрения Стандарта

11.1. Внедрение Стандарта в органах государственной власти должно осуществляться по следующим направлениям:

▶ формирование рабочей группы, которая будет осуществлять внедрение Стандарта;

▶ разработка плана мероприятий по внедрению Стандарта;

▶ коммуникационная поддержка внедрения Стандарта в публичном пространстве и внутри органа или организации;

▶ обучение клиентоцентричности членов рабочей группы, осуществляющей внедрение Стандарта, и групп сотрудников, являющихся исполнителями в рамках процессов реализации клиентских сценариев;

▶ внесение изменений в действующие и принятие новых регламентных и нормативных документов, которые обеспечивают реализацию требований Стандарта.

11.2. Обучение сотрудников, задействованных в процессах предоставления услуг и сервисов, должно осуществляться в режиме непрерывного образования. Образовательные программы должны способствовать развитию навыков и компетенций, указанных в разделах 7 стандартов «Государство для людей» и «Государство для бизнеса».

11.3. Орган и организация должен разработать модель компетенций, включающую в себя компетенции, которые соответствуют ценностям клиентоцентричного подхода в государственном

---

<sup>4</sup> URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/16>

<sup>2</sup> URL: <https://cdto.work/documents/methodical-recommendation-360.pdf>

управлении, и внедрить обновленную модель компетенций в кадровый цикл.

11.4 Управление внедрением клиентоцентричного подхода в органе государственной власти должно осуществляться в проектном формате.

## **12. Внесение изменений и дополнений в Стандарт**

12.1. Органы и организации могут выступить с инициативой внесения изменений в Стандарт.

12.2. Предложения по изменению Стандарта рассматриваются Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации и Минэкономразвития России.

12.3. В случае внесения существенных изменений готовится новая редакция Стандарта.

12.4. Изменения утверждаются на заседании Проектного комитета федерального проекта «Государство для людей».

12.5. Внесение на рассмотрение в Правительство Российской Федерации проекта правового акта о внесении изменений в настоящий Стандарт по инициативе органов и организаций осуществляется при наличии согласования проекта Проектным офисом, а при отсутствии такого согласования (в случае наличия разногласий по проекту) — при наличии протокола о проведении согласительного совещания.