**Приложение 3**

**Стандарт для внутреннего клиента**

2022

Содержание:

[1. Термины и определения 3](#_Toc105538794)

[2. Введение 5](#_Toc105538795)

[3. Нормативные основы 7](#_Toc105538796)

[4. Общие положения 7](#_Toc105538797)

[5. Руководящие принципы 9](#_Toc105538798)

[6. Организация работы 12](#_Toc105538799)

[7. Управление эффективностью и развитие карьеры государственных служащих 17](#_Toc105538800)

[Привлечение и отбор сотрудников на государственную службу 18](#_Toc105538801)

[Адаптация нового сотрудника на государственной службе 19](#_Toc105538802)

[Оценка профессиональных качеств государственного служащего, компетенций клиентоцентричности и управление эффективностью 20](#_Toc105538803)

[Профессиональное развитие 22](#_Toc105538804)

[Развитие кадрового потенциала 23](#_Toc105538805)

[8. Организационная культура 23](#_Toc105538806)

[Постоянное совершенствование 24](#_Toc105538807)

[Коллективная активность 25](#_Toc105538808)

[9. Мониторинг и обратная связь 26](#_Toc105538809)

[10. Показатели клиентоцентричности 30](#_Toc105538810)

[11. Методики реализации Стандарта 38](#_Toc105538811)

[12. Основные направления внедрения Стандарта 38](#_Toc105538812)

[13. Внесение изменений и дополнений в Стандарт 39](#_Toc105538813)

## Термины и определения

**Клиент (внутренний клиент и внешний клиент)** — субъект, взаимодействующий с государством с целью удовлетворения своих потребностей;

**Внутренний клиент** — сотрудник органа государственной власти, органа местного самоуправления или некоммерческой организации, уполномоченной в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе на основании договора, осуществлять отдельные государственные функции (полномочия), предоставлять государственные (муниципальные) услуги или участвовать в их осуществлении или предоставлении, включая сотрудников таких органов и организаций, осуществляющих выработку политики и нормативно-правовое регулирование в сферах предоставления государственных (муниципальных) услуг и (или) осуществления государственных (муниципальных) функции.

**Внешний клиент** — физическое лицо, являющееся заявителем
в значении Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» или потенциальным заявителем, а также организация, осуществляющая предпринимательскую или иную экономическую деятельность, взаимодействующие самостоятельно или через уполномоченного представителя с органами власти и уполномоченными организациями
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 государственных органах исполнительной власти, органах местного самоуправления, организациях, созданных для реализации функций данных органов, и иных некоммерческих организациях, участвующих
в предоставлении государственных и муниципальных услуг, совокупности мероприятий, направленных на изучение (выявление) ожиданий (потребностей) клиента и удовлетворение его ожиданий (потребностей),
с намерением превзойти ожидания (потребности) клиента.

**Клиентский сценарий** — для целей данного Стандарта: последовательное описание процессов предоставления набора услуг
и сервисов и осуществления иных функций и процессов, в том числе внутриведомственных и внутриорганизационных, реализуемых органами государственной власти для удовлетворения потребностей внутреннего клиента.

**Органы и организации** — органы государственной власти, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные учреждения (предприятия) и иные организации, уполномоченные в соответствии
с законодательством Российской Федерации, в том числе на основании договора, предоставлять государственные (муниципальные) услуги
и осуществлять государственные (муниципальные) функции или участвовать в предоставлении таких услуг или осуществлении таких функций.

**Участник реализации (процесса реализации) клиентского сценария** — орган или организация, которые участвуют в реализации клиентского сценария (далее также — участник).

**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 работ и услуг, предоставляемых государственными и муниципальными учреждениями, либо услуг, предоставляемых иными организациями, уполномоченными в соответствии
с законодательством Российской Федерации, в том числе на основании договора, предоставлять услуги клиенту.

**Сервис** — автоматически предоставляемая услуга, функция или их часть.

**Проектный офис** — центр методологии и экспертизы внедрения клиентоцентричного подхода на федеральном, региональном, муниципальном уровнях управления.

**Лаборатория пользовательского тестирования** — специализированное подразделение Проектного офиса, осуществляющее тестирование прототипов приоритетных услуг и сервисов на целевых аудиториях клиентов.

**Проектная команда** — группа лиц, которая выполняет работы проекта для достижения его целей.

**Процессный подход** — подход к организации и управлению деятельностью организации, в соответствии с которым деятельность осознается и управляется как система взаимосвязанных процессов. Для целей данного Стандарта под процессом понимается устойчивая, повторяющаяся совокупность взаимосвязанных действий, направленных на выполнение государственных (муниципальных) функций и предоставление государственных (муниципальных) услуг, преобразующих по определенному шаблону (регламенту) первоначальные запросы (требования) для получения намеченного результата (услуга, результат), представляющего ценность для потребителя результатов процесса.

**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.

**Гибкий график работы** — режим труда сотрудника, при котором начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня определяется по соглашению с работодателем.

**Стандарт «Государство для людей»** — стандарт, устанавливающий требования при предоставлении государственных и муниципальных услуг, либо иных работ и услуг, предоставляемых государственными
и муниципальными учреждениями, либо услуг, предоставляемых иными организациями, уполномоченными в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе на основании договора, предоставлять услуги клиенту.

**Стандарт «Государство для бизнеса»** — стандарт, устанавливающий требования к взаимодействию государства с действующими субъектами предпринимательской деятельности, взаимодействующими с государством при получении государственных или муниципальных услуг, получении мер государственной и муниципальной поддержки, исполнении иных государственных и муниципальных функций, и лицами, только собирающимися заняться предпринимательской и иной экономической деятельностью.

## Введение

1. Стандарт для внутреннего клиента (далее — Стандарт) направлен на эффективное функционирование органов и организаций
по реализации положений законодательства в установленной сфере деятельности при внедрении клиентоцентричного подхода
в государственном и муниципальном управлении посредством применения современных технологий построения процессов и внутриведомственного взаимодействия.

Реализация государственных (муниципальных) функций, а также предоставление государственных (муниципальных) услуг осуществляется широким кругом организаций, в том числе некоммерческих. Так как под внутренним клиентом понимается любой сотрудник упомянутых организаций, который обеспечивает реализацию государственных функций
и предоставление услуг, для целей и в рамках данного Стандарта принято сокращение, относимое ко всем видам упомянутых организаций, — «органы и организации» (см. раздел «Термины и определения» данного Стандарта). Таким образом, при упоминании органов и организаций далее по тексту документа необходимо понимать и помнить про более широкое включение субъектного состава, не ограниченного именно органами государственной власти.

1. Внедрение клиентоцентричного подхода в государственном
и муниципальном управлении при реализации внутренним клиентом своих служебных обязанностей, в том числе при взаимодействии с человеком
и субъектами предпринимательской и иной экономической деятельности, 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. Стандарт предусматривает каскадный подход к реализации принципов, установленных федеральными законами, положений законодательства о работе с кадровым составом органов и организаций
и предполагает применение технологий по их реализации на основе требований к организации взаимодействия в органах и организациях, требований к кадровым процессам и созданию условий для формирования
и развития корпоративной (государственно-служебной) культуры путем обеспечения реализации клиентоцентричного подхода в государственном
и муниципальном управлении, а также к мониторингу показателей, связанных с эффективностью реализации клиентоцентричного подхода.
3. Стандарт направлен на повышение качества организации деятельности органов и организаций посредством повышения эффективности деятельности и клиентоцентричного поведения внутреннего клиента
в интересах внешнего клиента.
4. Выполнение требований Стандарта способствует достижению следующих эффектов:
5. обеспечение привлекательности государственной и муниципальной службы, а также работы в органах государственной власти,
в том числе за счет улучшения качества работы и жизни их сотрудников;
6. развитие в органах государственной власти культуры, основанной на приоритете результата для клиента над процедурами
и регламентами;
7. обеспечение соответствия деятельности органов и организаций требуемому для клиентов уровню качества предоставляемых услуг
и сервисов;
8. повышение уровня удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, что позитивно сказывается на выполняемых ими должностных обязанностей.

2.6. Внедрение Стандарта осуществляется поэтапно в соответствии
с планами мероприятий по внедрению Стандарта, предусмотренными пунктом 12.1 настоящего Стандарта.

## Нормативные основы

Стандарт разработан в соответствии со следующими нормативными правовыми актами:

* постановление Правительства Российской Федерации
от 16.08.2021 № 1334;
* распоряжение Правительства Российской Федерации
от 06.10.2021 № 2816-р.

## Общие положения

1. Стандарт устанавливает требования, которые необходимо соблюдать органам государственной власти при организации внутриведомственной работы, включая организацию труда внутреннего клиента, при осуществлении межведомственного взаимодействия, а также при взаимодействии с внешними клиентами.
2. В Стандарте представлены требования к:
3. организации межведомственного и внутриведомственного взаимодействия;
4. осуществлению командной работы, в том числе работы
в проектных командах;
5. осуществлению работы с данными;
6. мониторингу и контролю эффективности реализации клиентских сценариев;
7. мотивации сотрудников органов власти;
8. техническому оснащению рабочих мест сотрудников и рабочих пространств;
9. организации труда (эффективности работы, ответственности
за результат);
10. созданию и развитию организационной культуры (ценностям, нормам);
11. организации и оснащению рабочих мест (рабочее пространство, оборудование рабочего места);
12. развитию карьеры и компетенций;
13. созданию системы материальной и нематериальной мотивации;
14. привлечению и отбору сотрудников на государственную службу;
15. процессу адаптации нового сотрудника на государственной (муниципальной) службе или в организации;
16. созданию системы оценки профессиональных качеств государственного служащего и компетенций клиентоцентричности
и управлению эффективностью;
17. организации профессионального обучения и развитию внутреннего клиента;
18. развитию кадрового потенциала;
19. осуществлению мониторинга и сбору обратной связи.
20. Органы и организации должны придерживаться клиентоцентричного подхода при взаимодействии с внутренним клиентом
и внешним клиентом вне зависимости от повода и формы такого взаимодействия.
21. При организации внутриведомственной работы по удовлетворению потребностей внутреннего клиента органы и организации руководствуются настоящим Стандартом.
22. При непосредственном взаимодействии с клиентами сотрудники органов и организаций руководствуются требованиями, указанными
в стандартах «Государство для людей» и «Государство для бизнеса».
23. Качество деятельности органов и организаций при организации внутриведомственной работы на основе требований клиентоцентричности
в том числе обусловливается степенью удовлетворенности внутреннего клиента.
24. Качество деятельности органов и организаций определяется степенью удовлетворения клиентов качеством предоставления услуг
и сервисов.
25. Межведомственное и внутриведомственное взаимодействие должно быть организовано в режиме максимально возможного «горизонтального» взаимодействия участников (взаимодействия непосредственных исполнителей).

## Руководящие принципы

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

*В части равного доступа:*

* учитывать особенности каждого человека и устранять барьеры.

Государственные функции и услуги доступны для всех людей;

* адаптировать функции и услуги под потребности человека.

Государство изучает потребности и опыт человека и адаптирует государственные процедуры и правила на этом основании, а не требует человека адаптироваться.

*В части эффективности и удобства:*

* решать задачи человека, а не исполнять обязанности формально.

Государственные функции и услуги способствуют достижению каждым его законных целей;

* находить и использовать наиболее простой и удобный путь
к решению задачи.

Клиенту предоставляется своевременное решение удобным для клиента способом. В оптимальном варианте — в момент обращения или без необходимости обращения;

* обеспечивать экономическую эффективность процедур и правил.

Затраты на выполнение государственных процедур, необходимых для реализации человеком своих прав и выполнение установленных законом обязанностей, оправданы. Процедуры и правила оптимизируются в интересах человека.

*В части постоянного повышения качества и проактивности:*

* действовать на опережение, повышая качество и устраняя ошибки.

Государством реализуется система постоянного улучшения государственных функций и услуг, поиска и оперативного устранения ошибок;

* тестировать и внедрять инновации, экспериментировать.

Государство использует новые технологии и другие возможности для улучшения государственных функций и услуг. Нововведения проходят обязательные тестирования и внедряются оперативно и итеративно.

*В части единства и целостности:*

* выступать единой командой для решения задач человека.

Государство обеспечивает эффективное межведомственное взаимодействие и обмен информацией. Исполнители государственных функций и услуг эффективно взаимодействуют для решения задач человека, относятся к ним как к общему делу;

* устранять межведомственные дублирования и противоречия.

Устраняются противоречия и дублирования в требованиях
и деятельности различных ведомств.

*В части объективности и беспристрастности:*

* принимать решения, опираясь на достоверные данные.

Решения государства 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 преференций.

*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.

*В части взаимного доверия и безопасности:*

* исполнять публично взятые обязательства и честно сообщать
о достигнутых результатах.

Государство исполняет публично взятые на себя обязательства
и планы. Если запланированный результат не был достигнут, этот факт признается с объяснением причин;

* гарантировать безопасность взаимодействия с государством
и защиту конфиденциальной информации (в том числе персональных данных).

Реализация государственных функций и услуг 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.

Государство доверяет человеку. Контрольные меры являются минимально достаточными, 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.

## Организация работы

1. Деятельность органов власти и организаций должна осуществляться с учетом ключевых показателей организации работы органов власти и организаций для реализации клиентоцентричного подхода на основе процессного подхода с применением механизмов постоянных улучшений, базирующихся на оценке качества процессов со стороны внутреннего клиента, в соответствии с руководствами по клиентоцентричному дизайну
и прототипированию процессов, разработанными Проектным офисом.
2. Проектирование процессов органов и организаций включает
в себя следующие этапы:
3. анализ существующей практики организации работы, включающий составление полного перечня процессов, формализацию ключевых характеристик процессов и критериев эффективности;
4. разработка и описание схем процессов;
5. анализ эффективности процессов и выработка решений
по совершенствованию процессов;
6. создание целевой модели процессов (в том числе требования
к ресурсному обеспечению);
7. разработка или внесение изменений в документы, регламентирующие процессы (например, административные регламенты, регламенты должностей, положения о подразделениях).
8. Описание процессов органов и организаций должно включать
в себя следующую информацию:
9. последовательность действий (операций) в процессе;
10. описание результата процесса;
11. требования к выходу (результатам) процесса:
12. требования к процессу, установленные внутренним клиентом (срок предоставления, качество результата);
13. требования, не определенные внутренним клиентом, но необходимые для конкретного или предполагаемого использования, когда оно известно;
14. законодательные и другие обязательные требования.
15. критерии эффективности (качества) процесса;
16. требования к входу (входящей информации, материальным потокам);
17. время выполнения операций процесса;
18. условия выполнения операций процесса;
19. исполнители процесса (кто, сколько, квалификация);
20. ресурсы (материальные, инструменты, оборудование);
21. информационная среда (ИТ-системы).
22. При проектировании 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.
23. Разработка органами государственной власти регламентной документации, формализующей выполнение процессов, должна производиться в обязательном порядке только после завершения тестирования прототипов услуг и сервисов в Лаборатории пользовательского тестирования Проектного офиса.
24. 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).
25. Вся регламентная документация должна утверждаться органами государственной власти только после обсуждения с внутренними клиентами практичности и удобства ее использования.
26. Внутренние клиенты должны быть обеспечены беспрепятственным (без необходимости формирования дополнительных запросов) доступом к утвержденной регламентной документации, относящейся к сфере их профессиональной деятельности.
27. Постановка всех рабочих задач не должна противоречить утвержденной регламентной документации. Ответственность за это лежит
на руководителях, а не на сотрудниках.
28. 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:
29. цель и важность выполнения задачи;
30. суть и условия выполнения задачи, в том числе необходимость использования определенной регламентной документации;
31. описание этапов выполнения задачи и соисполнители;
32. сроки выполнения задачи и их обоснование c учетом возможной доработки результата;
33. мотивация сотрудника;
34. варианты решения задачи.
35. 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.
36. 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.
37. При решении рабочих задач все совещания и обсуждения должны соответствовать следующим требованиям:
38. четко задана цель и тематическая направленность рассматриваемых вопросов повестки совещания;
39. 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;
40. устойчивость повестки, темы (разделы или вопросы) в которой воспроизводятся от совещания к совещанию;
41. устойчивость состава участников и руководителя совещания;
42. модерация совещаний: контроль соблюдения цели совещания, вопросов повестки и регламента совещания участниками;
43. фиксации хода и решений совещания по повестке (ведение протокола совещания, который утверждается и направляется на исполнение);
44. наличие механизма контроля исполнения протокола совещаний.
45. 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.
46. 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).
47. 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.
48. 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.
49. Для повышения эффективности работы сотрудников, в том числе связанной с отработкой нестандартных запросов внутренних 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.
50. Решение рабочих задач сотрудниками может осуществляиться
в удаленном (дистанционном) формате работы при отсутствии установленных нормативными правовыми актами запретов.
51. 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:
52. требований к физическому присутствию сотрудников на рабочем месте;
53. порядка документооборота;
54. использования цифровых инструментов удаленной работы
с данными и документами;
55. порядка организации онлайн-работы;
56. планирования загрузки сотрудников с учетом обеспечения достаточного количества времени для исполнения поставленных задач;
57. мониторинга исполнения задач в зависимости от типа работы;
58. поддержки сотрудников при различных форматах работы;
59. обеспечения конфиденциальности информации.
60. Для определения необходимых изменений в организации своей деятельности органами государственной власти должна проводиться регулярная оценка влияния удаленного (дистанционного) формата работы
на эффективность работы сотрудников.
61. Помимо удаленного (дистанционного) формата работы с целью поддержания высокой работоспособности сотрудников при решении рабочих задач органы и организации должны создавать условия труда, направленные на устранение воздействия на сотрудников неблагоприятных факторов внешней среды и оптимизацию режимов труда и отдыха, в том числе:
62. 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;
63. проектировать гибкие рабочие пространства, обеспечивающие комфортное проведение видеоконференций и возможность совместной онлайн работы;
64. обеспечивать эргономичность рабочих мест;
65. организовывать зоны для работы проектных команд, которые оснащены необходимыми техническими средствами для командной работы (например, флипчарты, электронные доски и др.);
66. создавать комплекс неформальных и публичных пространств для стимулирования коммуникаций сотрудников вне контекста рабочих задач,
в том числе зоны для отдыха и приема пищи;
67. нормативно закреплять возможность чередования периодов труда и отдыха с учетом особенностей процессов, в которых задействованы сотрудники, для сохранения их здоровья;
68. предоставлять сотрудникам, работающим в напряженном (стрессовом) режиме, возможность получения психологической поддержки;
69. осуществлять регулярный мониторинг социально-психологического климата в коллективе для выявления и своевременного устранения очагов напряженности.
70. Для решения сложных управленческих задач, в том числе при проектировании новых процессов, органы и организации могут привлекать высокопрофессиональных специалистов на фиксированный срок, используя механизм срочных проектных контрактов с гибкой системой условий работы. В условиях срочных контрактов должны быть зафиксированы конкретные целевые показатели, которые необходимо достичь привлекаемым специалистам.

## Управление эффективностью и развитие карьеры государственных служащих

1. Практически клиентоцентричный подход в организации работы
с кадровым составом реализуется в следующих кадровых процессах:
* привлечение и отбор сотрудников на государственную службу;
* адаптация нового сотрудника на государственной службе;
* оценка профессиональных качеств и компетенций клиентоцентричности государственного служащего, управление эффективностью;
* профессиональное развитие;
* развитие кадрового потенциала.
1. Ключевым принципом клиентоцентричного подхода в части организации работы с кадровым составом государственного органа является системность и единообразность. Системность предполагает логическую связь процессов друг с другом, которая понятна как руководителю государственного органа, так и рядовому государственному служащему. Единообразность обеспечивается за счет автоматизации всех кадровых процессов и инструментов на цифровой кадровой платформе.

### Привлечение и отбор сотрудников на государственную службу

1. Для каждой должности должен быть разработан профиль должности, который включает в себя перечисление выполняемых функций,
а также описание профессиональных и личностно-деловых качеств, которые позволят выполнять эту функцию максимально эффективно.
2. Каждый профиль должности должен включать набор инструментов оценки (тестирования, кейс-интервью, структурированное интервью и т.д.) всех требуемых профессиональных и личностно-деловых качеств потенциального кандидата.
3. 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.
4. Каждый кандидат проходит оценочные процедуры для оценки соответствия профилю должности.
5. К проведению оценочных процедур привлекается руководитель структурного подразделения, где имеется актуальная вакансия, ответственный сотрудник HR, а также эксперты в рамках своих компетенций.
6. Подбор и оценка кандидатов должны осуществляться ответственными лицами, имеющими соответствующую квалификацию либо прошедшими дополнительное обучение (включая руководителей структурных подразделений).

### Адаптация нового сотрудника на государственной службе

1. 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 корпоративной культуры, включая ценности и принципы клиентоцентричности;
* обязательное обучение — обучение с целью обеспечения выполнения требований, предъявляемых действующим законодательством (охрана труда, допуски и т.д.).
1. Период адаптации совпадает с периодом испытательного срока сотрудника.
2. 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.
3. 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.
4. Отбор наставников осуществляется на основе оценки профессиональных и личностно-деловых качеств, а также личной мотивации. Обязательно прохождение обучающего курса для наставников.
5. Государственный орган может использовать вознаграждение для мотивации наставников.
6. 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. Решение об успешности адаптации и прохождении испытательного срока принимается на основе оценки выполнения заданий
на испытательный срок.

### Оценка профессиональных качеств государственного служащего, компетенций клиентоцентричности и управление эффективностью

1. Для каждого государственного служащего реализуются следующие виды оценки:
* оценка соответствия профилю должности (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 компетенций клиентоцентричности;
* оценка от коллег и клиентов.
1. Для каждой должности определяется свой набор оценочных инструментов в зависимости от уровня ответственности, а также специфики функционирования государственного органа.
2. Для каждого вида оценки должен быть разработан пул валидных инструментов: тестирование, ассессмент-центр, кейсы и т.д.
3. Оценка государственных служащих проходит не реже одного раза в год.
4. Оценка должна осуществляться ответственными лицами, имеющими соответствующую квалификацию.
5. Кадровые решения относительно государственных служащих принимаются строго по результатам оценки:
* на основании результатов оценки формируются индивидуальные планы профессионального и личностного развития государственных служащих, а также принимается решение о включении в кадровый резерв;
* на основании результатов оценки осуществляется принятие решения о методах и способах материальной и нематериальной мотивации.
1. Органы и организации должны ввести механизм привязки премиальной части заработной платы сотрудников, задействованных
в реализации клиентских сценариев, к показателям, оценивающим эффективность их деятельности, указанным в разделе 10.
2. Система премирования на основании показателей эффективности деятельности сотрудников должна быть гибкой, чтобы учитывать изменения значимости отдельных показателей для целей премирования.
3. Органы и организации должны сформировать фонд или выделить часть существующего фонда оплаты труда на премирование сотрудников, которые достигли целевых значений показателей эффективности.
4. 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.
5. Система нематериальной мотивации должна поддерживать признание результатов профессиональной деятельности сотрудников
на основании фактических показателей эффективности их деятельности. Перечень видов поощрений и награждений, а также порядок их применения устанавливаются органами государственной власти в локальных нормативных актах.

### Профессиональное развитие

1. 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». Настоящий Стандарт развивает и дополняет положения данного Указа.
2. Профессиональное развитие проводится на основе индивидуального плана развития государственного служащего, включающего в себя следующие виды обучения:
* корректирующее обучение — обучение с целью устранения недостатков профессиональных знаний и умений для качественного выполнения должностных обязанностей (обучение Hard skills), а также
с целью устранения недостатков поведенческих компетенций, мешающих достижению профессиональных целей (обучение Soft skills);
* обучение по изменениям — обучение с целью профессиональной подготовки персонала 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 повышения квалификации.
1. 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 повышения квалификации.
2. Государственные служащие участвуют в опросе по выявлению потребности в обучении.
3. Ежегодный план непрерывного повышения квалификации должен включать в себя всех государственных служащих всех должностей.
4. Необходимо внедрить оценку эффективности учебных программ поставленным целям и задачам обучения, обязательно проводить оценку успешности обучения для каждого сотрудника и для каждого вида обучения.
5. Необходимо организовать непрерывное совершенствование подходов и технологий организации профессионального развития гражданских служащих посредством использования современных методов образования, повышения уровня знаний и компетенций.

### Развитие кадрового потенциала

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

7.36. Все граждане Российской Федерации имеют равные условия для включения в кадровый резерв.

7.37. Сотрудники кадрового резерва принимают участие в программе непрерывного развития, в том числе на основе цикла стажировок.

7.38. Сотрудники из числа кадрового резерва имеют приоритетное право замещения вакантных позиций.

7.39. На основе результатов оценки государственных служащих
и участия в мероприятиях профессионального развития, а также личной мотивации должна быть сформирована единая база управленческих кадров для всех государственных органов.

## Организационная культура

1. Орган и организация должны назначить отдельное структурное подразделение или сотрудника из состава руководителей, которому делегированы полномочия для обеспечения открытости информирования
о деятельности органа или организации (миссия, роль в системе, история, девиз и проч.), а также доведения указанной информации до всех сотрудников такого органа (организации).
2. В деятельности органов и организаций должно быть предусмотрено использование фирменного стиля, обеспечивающего единообразие подходов, опыта взаимодействия, являющегося неотъемлемой частью открытости информирования о деятельности органа (организации).
3. 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.
4. Линейные руководители органа государственной власти 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 проделываемой работы.

### Постоянное совершенствование

1. В органе или организации должен быть сформирован координационный орган (рабочая группа), ответственный за постоянное
и непрерывное совершенствование процессов деятельности такого органа.
2. Для обеспечения своевременного исполнения полномочий
по постоянному и непрерывному совершенствованию деятельности в составе органа государственной власти должен быть определен курирующий заместитель руководителя, обеспечивающий контроль за указанным координационным органом (рабочей группой).
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.
4. Орган или организация должны установить систему поощрения сотрудников за внедренные предложения по совершенствованию деятельности такого органа при реализации своих должностных обязанностей.
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. Реализация цикла постоянного и непрерывного совершенствования процессов деятельности должна осуществляться органами государственной власти с привлечением непосредственных участников таких процессов в проектном формате с формированием проектных команд.
7. Деятельность участников проектных команд по совершенствованию процессов деятельности органа государственной власти должна определяться ролевой моделью проекта, которая не связана
с категориями и группами должностей участников проектной команды
и основана в том числе на компетенциях клиентоцентричности.
8. Запрещается налагать любые типы взысканий на проектные команды и их участников за ошибки и (или) недочеты, допущенные в ходе работы по совершенствованию процессов деятельности органа государственной власти, а также за недостижение или неполное достижение целевого эффекта от предложенных изменений, если это связано
с недостаточностью (ограниченностью) имеющихся данных.

### Коллективная активность

1. 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.
2. В органе государственной власти должен быть сформирован
и реализовываться План коллективных активностей, направленных
на развитие спортивного, творческого, интеллектуального потенциала личного кадрового состава, а также в целях формирования крепких устойчивых деловых взаимоотношений и дружественной атмосферы внутри коллектива. План может быть сформирован как на уровне органа государственной власти, 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 государственной власти или его отдельного структурного подразделения.
3. Линейные руководители органа государственной власти или его структурного подразделения должны принимать обязательное и непосредственное участие в мероприятиях Плана коллективных активностей.
4. Финансовое обеспечение таких мероприятий должно осуществляться за счет бюджета органа государственной власти.

## Мониторинг и обратная связь

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 государственной власти.
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.
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.
1. 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.
2. Органы и организации должны проводить:
* регулярный мониторинг удовлетворенности внутренних клиентов созданными условиями труда на основании показателей, представленных в разделе 10;
* мониторинг дисциплины реализации задач;
* мониторинг взаимодействия с непосредственным руководителем;
* мониторинг состояния социальной среды.
1. Мониторинг дисциплины реализации задач осуществляется
с целью корректировки нагрузки на сотрудников.
2. Мониторинг взаимодействия с непосредственным руководителем осуществляется на предмет:
* достаточности взаимодействия;
* понятности постановки задач.
1. По итогам мониторинга взаимодействия с непосредственным руководителем должны формироваться рекомендации по корректировке реализаций функций руководителя (результаты мониторинга должны использоваться).
2. 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.
1. Опросы сотрудников и проведение оценки 360 должны проводится не реже одного раза в год.
2. 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.
1. 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.
1. 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.
2. Предложения, замечания и жалобы внутренних клиентов должны обрабатываться руководителем. По итогам обработки предложений, замечаний и жалоб должен формироваться и доводиться до автора мотивированный ответ.
3. 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.
4. Органы и организации должны внедрить процедуры, обеспечивающие реагирование на полученную от внутренних клиентов обратную связь.
5. Система показателей эффективности внутриведомственных процессов и процессов реализации клиентских сценариев для внутренних клиентов должна затрагивать все внутриведомственные процессы органов
и организаций.
6. Для повышения эффективности внутриведомственных процессов органы и организации должны проводить регулярный аудит существующего набора показателей эффективности и их целевых значений.
7. 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 государственной власти, 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.
1. 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.
2. 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.
3. Органы и организации должны на регулярной основе проводить анализ фактических показателей эффективности внутриведомственных процессов, в том числе анализировать причины их достижения,
и предпринимать корректирующие действия только на основании результатов проведенного анализа.
4. Органы и организации должны внедрить практику непрерывного совершенствования процесса реализации клиентских сценариев для внутренних клиентов на основании полученной обратной связи.

##

## Показатели клиентоцентричности

Обобщенное соотнесение отдельных показателей, характеризующих эффективность выполнения требований Стандарта, с разделами Стандарта представлены в таблице 1. В 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 власти
и уполномоченных организаций для реализации клиентоцентричного подхода**

|  |  |
| --- | --- |
| Раздел Стандарта | Показатели |
| Организация работы | Доля времени, затраченного на согласованияУдовлетворенность сотрудников межведомственным взаимодействиемДоля проектов, достигших целевых значений показателей в установленный срокДоля проектов по разработке государственных услуг, осуществляемых на основе гибких подходов к управлению проектамиСкорость представления запрашиваемых данныхДоля сотрудников, удовлетворенных автоматизацией своей работыДоля сотрудников, которым обеспечена техническая возможность для удаленной работыУдовлетворенность сотрудников техническим оснащением рабочих мест |
| Управление эффективностью и развитие карьеры государственных служащих | Доля премиальных выплат за достижение показателей эффективности в общем объеме выплаченного сотрудникам вознагражденияУдовлетворенность сотрудников мероприятиями по нематериальной мотивацииСоответствие 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» |
| Организационная культура | Доля сотрудников, которые понимают значимость и роль осуществляемой ими деятельностиКоличество внедренных предложений сотрудников по совершенствованию деятельности органа государственной власти Доля проектных команд по совершенствованию процессов деятельности органа государственной власти, определяемая ролевой моделью проекта |
| Мониторинг и обратная связь | Доля этапов процесса предоставления услуг и сервисов, на которых внедрены процедуры обратной связиДоля 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 с требуемым цифровым идентификатором) | до 50,99% | 51−59,99% | 60−79,99% | 80%-89,99% | 90% и выше |
| 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 проектном формате. | до 50,99% | 51−59,99% | 60−79,99% | 80%-89,99% | 90% и выше |
| 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 |
| 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 |
| 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 |
| 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, которые содержат показатели оценки качества выполнения уполномоченными организациями своих обязательств | до 50,99% | 51−59,99% | 60−79,99% | 80−89,99% | 90% и выше |
| 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 выплаченного сотрудникам вознаграждения | до 5% | 5,01−10% | 10,01−15% | 15,01−20% | 20,01% и выше |
| 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, проводимыми в государственном органе | 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 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 |
| 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 |

## Методики реализации Стандарта

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

1. 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;
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования // Федеральное агентство по техническому регулированию
и метрологии. — М.: Стандартинформ, 2018;
3. Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации[[1]](#footnote-1);
4. Методика оценки «360 градусов»2.

## Основные направления внедрения Стандарта

1. Внедрение Стандарта в органах государственной власти должно осуществляться по следующим направлениям:
2. формирование рабочей группы, которая будут осуществлять внедрение Стандарта;
3. разработка плана мероприятий по внедрению Стандарта;
4. коммуникационная поддержка внедрения Стандарта в публичном пространстве и внутри органа государственной власти;
5. обучение клиентоцентричности членов рабочей группы, осуществляющей внедрение Стандарта, и групп сотрудников, являющихся исполнителями в рамках процессов реализации клиентских сценариев;
6. внесение изменений в действующие и принятие новых регламентных и нормативных документов, которые обеспечивают реализацию требований Стандарта.
7. 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».
8. Орган и организация должен разработать модель компетенций, включающую в себя компетенции, которые соответствуют ценностям клиентоцентричного подхода в государственном управлении, и внедрить обновленную модель компетенций в кадровый цикл.
9. Управление внедрением клиентоцентричного подхода в органе государственной власти должно осуществляться в проектном формате.

## Внесение изменений и дополнений в Стандарт

* 1. Подготовка и рассмотрение проектов правовых актов о внесении изменений в настоящий Стандарт осуществляется в порядке, установленном Регламентом Правительства Российской Федерации, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 01.06.2004 № 260, с учетом особенностей, предусмотренных настоящим разделом.
	2. Внесение на рассмотрение в Правительство
	Российской Федерации проекта правового акта о внесении изменений
	в настоящий Стандарт может осуществляться по инициативе:
1. Проектного офиса;
2. Правительственной комиссии по проведению административной реформы;
3. Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности;
4. федерального органа исполнительной власти, осуществляющего функции по выработке и реализации государственной политики
и нормативно-правовому регулированию в сфере информационных технологий;
5. федерального органа исполнительной власти, органа государственного внебюджетного фонда, государственной корпорации, наделенных в соответствии с федеральным законом полномочиями
по предоставлению государственных услуг в установленной сфере деятельности;
6. федерального органа исполнительной власти, органа государственного внебюджетного фонда, государственной корпорации, наделенных в соответствии с федеральным законом полномочиями
по исполнению государственных функций по осуществлению государственного контроля (надзора);
7. иных органов исполнительной власти и организаций — при наличии соответствующих поручений Президента Российской Федерации, поручений, содержащихся в актах Правительства Российской Федерации, протоколах заседаний Правительства Российской Федерации, координационных и совещательных органов Правительства
Российской Федерации, возглавляемых Председателем Правительства Российской Федерации или одним из заместителей Председателя Правительства Российской Федерации (в соответствии с распределением обязанностей), Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации — Руководителем Аппарата Правительства Российской Федерации, поручений Председателя Правительства Российской Федерации и его заместителей, содержащихся в протоколах проведенных ими совещаний и в резолюциях.
	1. 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.
1. URL: https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/16

2 URL: https://cdto.work/documents/methodical-recommendation-360.pdf [↑](#footnote-ref-1)