

Клієнтоцентричний підхід у державних послугах

Олена Цисар





ОЛЕНА ЦИСАР

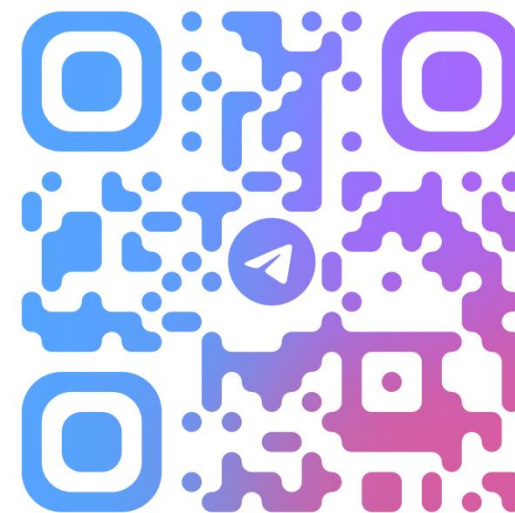
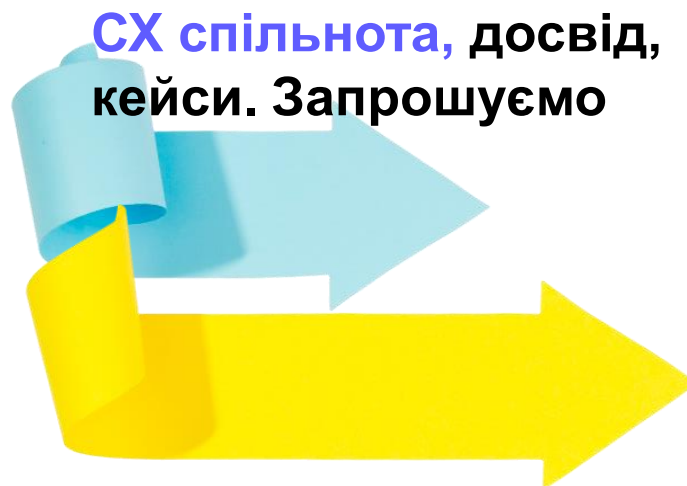
Міжнародна консультантка

Викладачка бізнес шкіл (KSE, Бізнес-Школа MIM, ktbs, Міжнародний Інститут Бізнесу), спікерка CX форумів CEM, «Лояльний покупець: де у нього кнопка?», та ін.

Авторка статей Forbes, NEW RETAIL, MMR і ін.

- Експертка програмного комітету першої української премії з клієнтського досвіду UCXE (2024-25)
- 200+ проектів з покращення клієнтського досвіду в 5ти країнах Європи і Азії, у галузях роздрібної торгівлі, банках, мережах ресторанів, АЗК
- 500+ досліджень у галузі клієнтського сервісу, тренінги і семінари по роботі з впровадженням сервісного бачення, стратегії, стандартизації, роботи з супротивом
- Дослідження трендів CX з 2018 року
- Система аудита сервісу і авторський курс по управлінню клієнтським досвідом
- Виступи на профільних конференціях і заходах «Лояльний покупець: де у нього кнопка?», CEM тощо

**CX спільнота, досвід,
кейси. Запрошуємо**



@TSYSARCX



Зміст

Навіщо державі оцінювати якість послуг?

Оцінка – це дзеркало. Користь для громадян, ЦНАП, держави

Як досягти сервісу, що відповідає очікуванням?

Треба працювати з різними типами очікувань

Роль керівника та команди.

Важливо працювати з супротивом, розуміти причини і будувати діалог

Цикл управління

Збір → Аналіз → Прийняття рішень → Впровадження → Комунікація результатів.

Завершення

1. Оцінка – це дзеркало



1. Які асоціації у Вас зі словом Оцінка?

Позитивні

VS

Негативні

Як подолати негатив?

Відповідайте, будь ласка в чат

1. Модуль якості публічних послуг - це не про контроль, а про повагу

Оцінка якості - це не формальність і не обов'язок «зверху». Це спосіб будувати **довіру між державою та громадянином**. Коли людина має можливість залишити відгук і знає, що її буде почуто - це прояв поваги

Будь-який інструмент оцінювання - це як дзеркало. Воно дає змогу побачити себе з різних боків. Але найважливіше - щоб це дзеркало не було кривим. Не варто дивитися лише на хороше чи лише на погане. **Головне - реальна картина і наш вплив на неї!**

Якісна оцінка - це частина демократичної культури. Вона повертає голос громадянина в систему. І лише тоді, коли ми його чуємо, аналізуємо й діємо - ми справді **рухаємось уперед**.



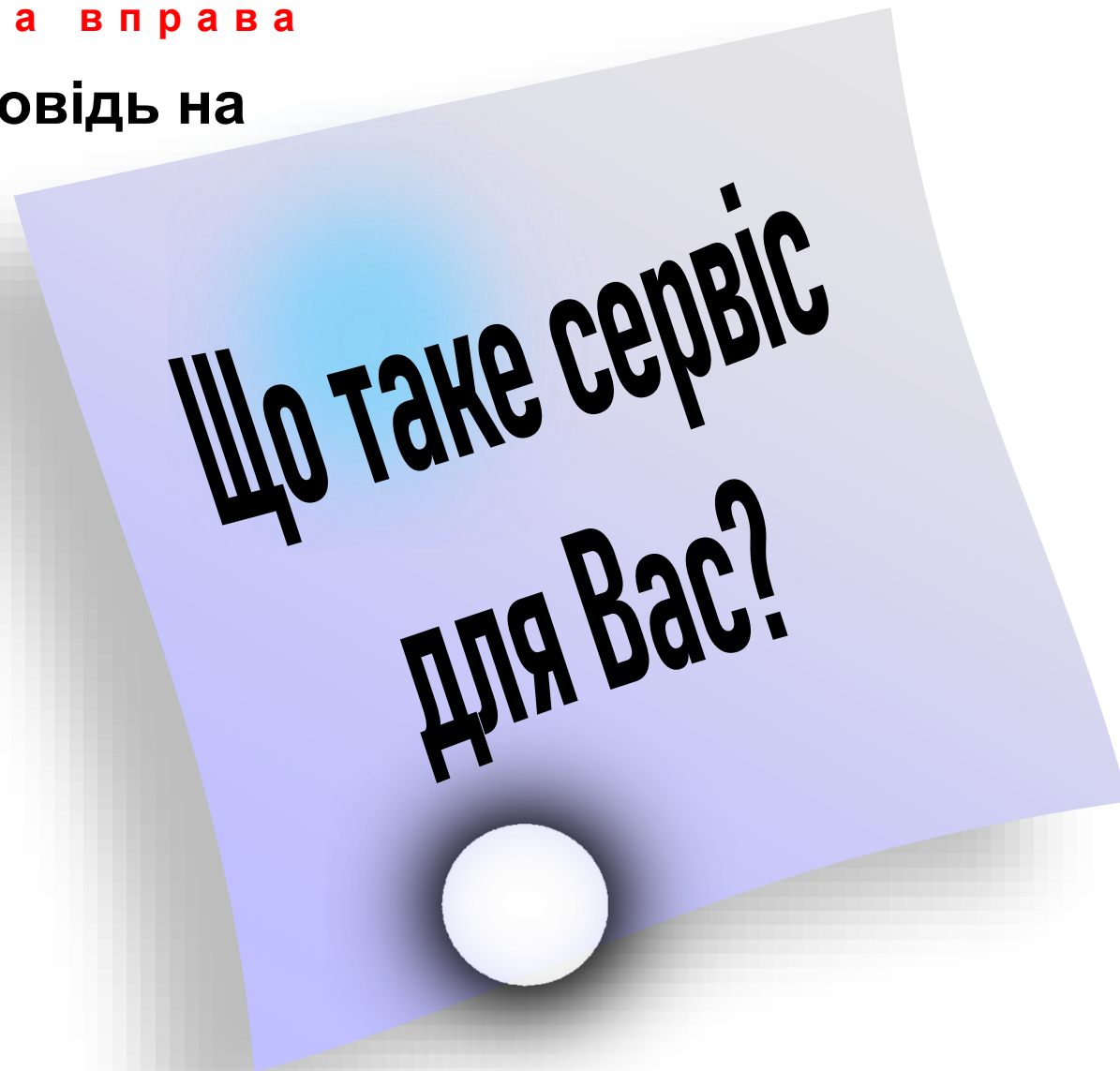
2. Що таке сервіс і чому важливі очікування

- *Формула сервісу і поняття досвіду*
- *Базові і ідеальні очікування клієнтів*
- *Стандарти чи WOW сервіс?*



С а м о с т і й н а в п р а в а

**Дайте відповідь на
питання**



Турбота
Посмішка
Посмішка
Охайність
Турбота
Акції
Продукт
Турбота
Ціна
Посмішка
Турбота
Турбота
Якість
Акції
Якість
Турбота
Акції
Ціна
Турбота
Якість
Чистота
Чемність
Посмішка
Якість
Професіоналізм
Турбота
Турбота
Посмішка
Навігація

Формула клієнтського сервісу: очікування мінус реальність

SQ – якість сервісу,
P – сприйняття клієнта,
E – очікування клієнта

Якщо очікування вище реальності
= страшний сервіс

Якщо реальність
вище очікувань – WOW сервіс



CX (Customer experience) сума взаємодій протягом ЖИТТЯ

Визначення:

Customer Experience (CX) - це сукупність усіх вражень, емоцій, оцінок і реакцій клієнта, які виникають у результаті його взаємодії з компанією протягом усього клієнтського шляху - через усі канали, точки контакту, продукти, сервіси, процеси, а також через вплив культури організації та поведінки її працівників.

CX охоплює:

- раціональний, емоційний і сенсорний рівні взаємодії;
- очікування клієнта до досвіду, його фактичне сприйняття і пам'ять про нього;
- контекст, у якому відбувається взаємодія (фізичний, цифровий, соціальний);
- системну здатність компанії керувати цим досвідом з урахуванням цінностей, цілей, потреб і добробуту клієнта.



Поняття CX (досвід) та CS (сервіс)

CX

Клієнтський досвід: шлях клієнта і система в організації

Customer experience

Взаємодія складається з:

- Шлях клієнта та взаємодії – Customer Journey & Interactions
- Емоції та сприйняття – Emotions & Perceptions
- Середовище та контекст – Environment & Context
- Управління CX та аналітика – CX Management & Insights
- Організаційні чинники – Organizational Enablers

CS

Клієнтський сервіс – квіти на гілках CX

Customer service

Персональний сервіс – взаємодія з клієнтом в точці контакту

Вимоги до персонального сервісу залежать від Історичного і Культурного аспектів, що формують очікування

Базові і ідеальні очікування

Люди приходять до ЦНАП із трьома рівнями очікувань:

1

Базові

Чисто, швидко,
ввічливо

2

Лінійні

Чим швидше, тим
краще

3

Ідеальні

Запропонувати новий візит чи
попередити про те, що
закінчується термін дії
документів.

Базові і ідеальні очікування

Висновок:

Ми не зобов'язані завжди дивувати,
але **завжди зобов'язані не
розчаровувати.**

А щоб це зробити – треба знати, чого
саме чекають клієнти.

В п р а в а



**Пригадайте в
деталях
маленький магазин
біля вашого
будинку**

**Які у вас очікування від
сервісу в магазині?**



Яким має бути сервіс? Стандарт чи wow?

Напишіть свої відповіді в чат



Принципи побудови сервісу

Спочатку – фундамент, потім – WOW

Очікування треба нарощувати по мірі виконання базових вимог



3. На шляху змін. Супротив чи підтримка



3. На шляху змін.

Супротив чи підтримка

Супротив – це не ознака поганих працівників. Це ознака того, що люди не розуміють **“навіщо”**. Тому перше завдання керівника – пояснити, чому ці зміни вигідні особисто кожному.

- Хтось боїться, що не впорається з задачею.
- Хтось звик «працювати по-старому».
- Хтось не довіряє, що оцінка буде чесною.

Важливо прибрати страх, бо інколи люди думають, що їх будуть карати або соромити.

Але якщо **включити команду у процес аналізу і пошуку рішень**, вона сама почне ініціювати зміни.

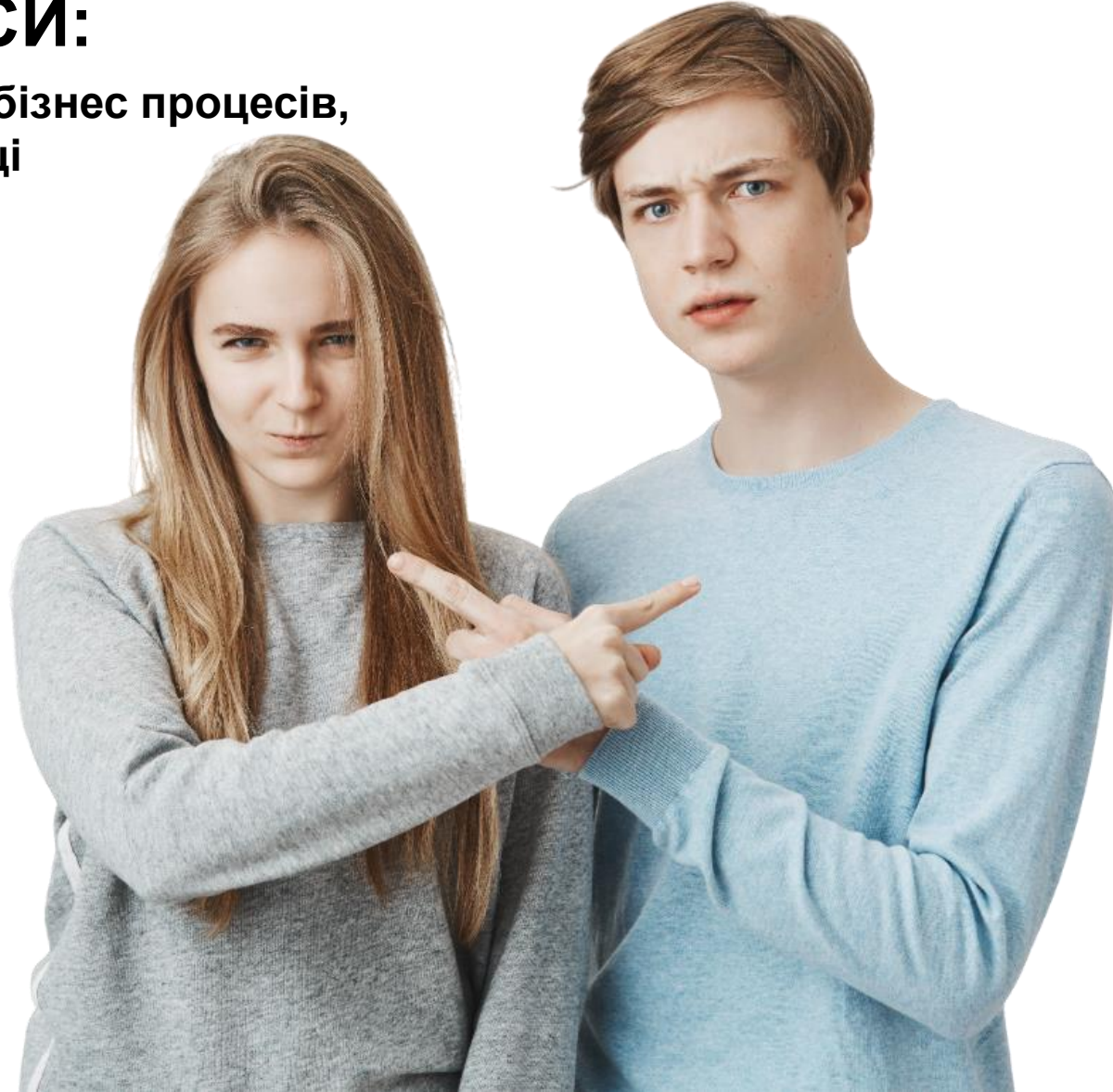
З цим треба працювати: **пояснювати, вчити, підтримувати, наголошувати, що помилка – це ресурс для вдосконалення, а не привід для покарання.**



Супротив це процеси і люди

ПРОЦЕСИ:

Порушення бізнес процесів,
і гігієни праці



ЛЮДИ:

Стиль менеджменту, стиль
роботи з персоналом

Причини супротиву в процесах

- **Низька або несправедливо сприймана оплата праці**
(демотивація, відчуття недооцінення)
- **Некомфортні умови праці**
(простір, графік, безпека, температура, доступ до зручностей)
- **Функціональне перевантаження**
(безсистемне розширення обов'язків, зокрема - непритаманні ролі)
- **Висока плинність персоналу, а тому хронічне перевантаження**
(відсутність стабільності в команді, вигорання)
- **Ненадійна або застаріла техніка й інфраструктура**
(касове ПЗ, CRM, сканери тощо)
- **Брак ресурсів для якісної роботи**
(інструменти, інтернет, витратні матеріали, підтримка)
- **Немає регламентів або вони не виконуються**
(хаос, дублювання, втрата довіри до процесів)



Причини супротиву в людях

- **Непослідовне або неефективне управління**
(авторитарний, ліберальний, хаотичний стиль)
- **Відсутність чітких цілей та регулярної комунікації**
(«Працюємо навпомацки», відсутність бачення)
- **Недосконала система мотивації**
(відсутність пілотів, нереалістичні KPI, невиконані обіцянки)
- **Культура страху та покарання за помилки**
(люди бояться ініціатив, бо були покарані за помилки)
- **Відсутність зворотного зв'язку**
(команда не чує, що реально думають клієнти, не бачить впливу)
- **Немає системи навчання та розвитку**
(люди не розуміють, як діяти по-новому і за що будуть визнані)



Типові заперечення співробітників

- «Клієнти дуже складні»
- «Я і так добре обслуговую!»
- «Клієнтам все подобається»
- «Від вас дуже багато контролю»
- «Пробували, не працює; ви теоретики, а ми практики»
- «Ну раніше ж було нормально, навіщо зараз робити по новому?»

А які популярні у вас?...



В п р а в а

Оцінка наявності супротиву

1. Чи є у вашому підрозділі супротив до змін?
2. Яке джерело супротиву: люди чи процеси?
3. Що можна зробити для зниження супротиву?

Чи є у вас супротив?

Причини супротиву –
люди чи процеси?

Що можна зробити для
зниження супротиву?

4. Ваша команда – не об'єкт оцінювання, а суб'єкт змін



4. Ваша команда – не об'єкт оцінювання, а суб'єкт змін



Оцінка якості – це не про «перевірити, як працює адміністратор». Це про «залучити команду до діалогу».

Прозорість, обговорення результатів, індивідуальна робота з негативом, відкрите визнання успіхів – це і є сервісна культура всередині команди.

Рекомендації по роботі з супротивом

1

Що залежить від процесів

- **Створіть базові умови для роботи**

Забезпечте технічну справність, зручність, безпечний простір і зрозумілу організацію праці. Без цього команда не зможе підтримувати зміни, навіть якщо захоче.

2

Що залежить від людей

- **Демонструйте результати оцінок і пояснюйте, як команда на них впливає**
Прозорість – ключ. Якщо люди бачать, як змінюється сервіс завдяки їхній роботі, – виникає залученість, а не супротив.
- **Регулярно проводьте збори з акцентом на позитив і кращі практики**
Підсумки, приклади успішних рішень, візуалізація – це формує відкриту культуру та нормалізує обговорення сервісу.
- **Використовуйте індивідуальні бесіди для розвитку, а не для покарання**
Розмова має підсвітити сильні сторони, допомогти визначити зони зростання та надати підтримку. Це знижує страх перед змінами.
- **Залучайте персонал до ідей та покращень**
Коли команда бере участь у виробленні рішень, зникає відчуття «нам спустили згори». З'являється мотивація діяти.

Бесіда з підлеглим

- **Говоріть предметно**
Обговорюйте конкретні ситуації, факти, відгуки – не вдавайтеся в оцінки «загалом».
- **Зустрічайтеся регулярно**
Прив'яжіть бесіди до результатів оцінювання або проводьте за графіком – без довгих пауз.
- **Починайте з позитиву**
Називайте досягнення, відзначайте сильні сторони – це відкриває на діалог.
- **Визначайте зони зростання разом**
Домовляйтеся про розвиткові цілі і наступні кроки. Не нав'язуйте – погоджуйте.
- **Формуйте спільно план змін**
Попросіть співробітника чи колегу сказати, як він бачить свій план дій, узгодьте активності.



Збори команди

- **Збирайтеся регулярно**
Слідкуйте за динамікою оцінок, зміною балів, появою скарг або вдячних відгуків
- **Дотримуйтесь структури**
Обговорюйте чіткі теми: цілі, досягнення, проблемні точки, приклади успіху.
- **Збирайте ідеї**
Просіть працівників ділитися своїми спостереженнями й пропозиціями: що заважає клієнтам, які рішення спрацювали, що можна покращити. Регулярно повертайтеся до цих ідей у роботі.
- **Показуйте візуально**
Використовуйте слайди, графіки, рейтинги. Залишайте матеріали у вільному доступі після зборів, розповсюджуйте в чатах, у розсилках.
- **Відзначайте найкращих**
Називайте конкретні імена, показуйте, чия робота змінила оцінки на краще



5. Оцінка має спонукати дію. А за нею йде культура



5. Оцінка має спонукати дію. А за нею йде культура

Модуль оцінки – це не просто цифри. Це **панель приладів**, що показує, куди ми рухаємось, де все гаразд, а де – «червона зона».

Як аналізувати результати:

- Пріоритети: критичне, «вузькі місця», можливості
- Планування дій разом із командою, спільний рух

Але що з того, якщо ми бачимо ці дані і нічого не змінюємо?

Ефективна робота з оцінкою має цикл:

Збір → Аналіз → Прийняття рішень → Впровадження → Комунікація результатів.

Якщо клієнт бачить, що його фідбек щось змінив – це будує довіру на роки.
Нова культура не народжується наказом. Вона формується щоденними діями.

Цикл роботи





Висновки

- Модуль оцінки якості, як і оцінка загалом – це можливість побачити свою роботу в дзеркалі
- Сервіс і клієнтський досвід мають свої визначення. Центральне поняття – відповідність очікуванням клієнтів, які можна дізнатися завдяки оцінці
- На шляху до змін можливий супротив. Аналізуйте причини і працюйте із супротивом.
- Ваша команда – це суб'єкт змін. Індивідуальні зустрічі і збори команд дозволяють ефективно впроваджувати зміни і покращувати сервіс
- Оцінка має спонукати дію. Ефективна робота з оцінкою має цикл:
Збір → Аналіз → Прийняття рішень → Впровадження → Комунікація результатів.

Домашня робота



Чек-ліст для самооцінки

Після нашої зустрічі
опрацюйте будь ласка
цей матеріал і дайте
відповідь на 11 питань-
рефлексій.

Відповіді на них вплинуть
на подальшу програму
вебінарів.





Ваші питання?



||

Щасливих клієнтів!

