



АГЕНТСТВО
СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИНИЦИАТИВ

Методические рекомендации

по управлению уровнем удовлетворенности,
выявлению проблемных вопросов, в том числе
с учетом наиболее часто встречающихся и значимых
жизненных ситуаций, в рамках которых граждане
получатели услуг обращаются в организации
социальной сферы, и повышению значений
показателей уровня удовлетворенности



Методические рекомендации по управлению уровнем удовлетворенности, выявлению проблемных вопросов, в том числе с учетом наиболее часто встречающихся и значимых жизненных ситуаций, в рамках которых граждане получатели услуг обращаются в организации социальной сферы, и повышению значений показателей уровня удовлетворенности (далее — **Методические рекомендации**) разработаны Агентством стратегических инициатив во исполнение пункта 4 Перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 22 августа 2023 г. № Пр-2027 о формировании эффективной системы оценки (далее — ЭСО) гражданами качества оказания услуг организациями социальной сферы, в том числе с использованием федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» (далее — ЕПГУ), направлены на содействие организациям социальной сферы в выявлении проблемных вопросов с учетом наиболее часто встречающихся и значимых жизненных ситуаций и повышение уровня удовлетворенности от взаимодействия с ними, утверждены рабочей группой «Социальные проекты» экспертного совета Агентства стратегических инициатив.

Содержание

Словарь	10
1. Введение	12
1.1. Основа Методических рекомендаций	12
1.2. Соответствие национальным целям и проектам	13
1.3. Переход к человекоцентричности	14
1.4. Эффекты от внедрения человекоцентричности	17
1.5. Кому нужны Методические рекомендации?	18
1.6. Принципы человекоцентричности	19
2. Как использовать Методические рекомендации?	21
2.1. Технология выявления зон развития	22
2.2. Что такое Индекс Человекоцентричности?	28
2.3. Как выявить «тихие голоса»?	31
2.4. Факторы организации в пользовательском пути	32
2.5. Жизненные ситуации как основа для сквозного маршрута	34
2.5.1. Массовые и волнительные жизненные ситуации	37
3. Запуск человекоцентричной трансформации	39
3.1. Проведение стратегической сессии	40
3.2. Вовлечение внутренних благополучателей	41
3.3. Обогащение обратной связи из открытых источников	44
3.4. Использование искусственного интеллекта	48
3.5. Развитие инклюзии и доступности в организации	51
3.6. Разработка «дорожных карт» реализации решений	53
3.7. Привлечение партнёров	54
3.8. Примеры успешных практик	57
4. Что нужно сделать на уровне региона?	59
5. Заключение	63



**Обращение генерального директора АСИ
С. В. Чупшевой к читателям методических
рекомендаций по человекоцентричной
трансформации:**

«В центре — человек. Одной из важных задач в работе Агентства стратегических инициатив как Проектного офиса Президента Российской Федерации является внедрение принципов человекоцентричности в организациях социальной сферы нашей страны.

Философия, которая нами движет, заключается в осознании того, что в центре внимания находится не организация с ее процессами, а человек с его уникальной жизненной ситуацией, потребностями и ценностями.

Каждый день вы и ваши команды выполняете важную и благородную миссию — заботитесь о людях, помогаете им в ключевые моменты жизни, даете опору и открываете новые возможности. Ваша работа лежит в основе социального благополучия и уверенности граждан в завтрашнем дне.

Мы убеждены: «Страну меняют люди», и это относится к каждому, кто ежедневно, выполняя свою работу, приносит пользу людям и обществу.

Эти методические рекомендации — не просто сборник инструкций, а приглашение к масштабной и осмысленной трансформации. Это практический инструмент, рожденный на основе реального опыта и успешных практик, доказавших свою эффективность».



Святенко Инна Юрьевна

заместитель Председателя Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, председатель рабочей группы «Социальные проекты» Экспертного совета АСИ:

«Ваш ежедневный труд — это социальное государство в действии. Внедряя принципы человекоцентричности, вы становитесь проводниками нашей общей цели — построения системы, где в центре стоит достоинство и благополучие каждого гражданина. Эти методические рекомендации — не теория, а обобщение лучших российских практик, уже доказавших свою эффективность в реальных условиях. Применяя их, вы становитесь ключевыми участниками реализации государственной политики, превращая наши общие цели в реальное улучшение качества жизни граждан. Совет Федерации поддерживает вас в этой работе, имеющей стратегическое значение для будущего страны».



Бетин Андрей Анатольевич

генеральный директор президентской платформы «Россия — страна возможностей», член рабочей группы «Социальные проекты» экспертного совета АСИ:

«В современном мире одна из главных ценностей — это реализация человеческого потенциала. Она невозможна без перехода от конвейерного образования к индивидуальным траекториям развития. Это фундаментальный вызов для руководителя: создать не иерархию, а среду, где ценятся личные особенности и создаются условия для их раскрытия. Данные рекомендации описывают, как на практике создать такое пространство для роста, основанное на доверии, понимании мотивации и признании уникального вклада каждого члена команды».



Фисенко Елена Анатольевна

директор ОАО «РЖД» по медицине — начальник Центральной дирекции здравоохранения, член рабочей группы «Социальные проекты» экспертного совета АСИ:

«Сфера здравоохранения затрагивает каждого, поэтому здесь тема человекоцентричности приобретает особое значение. Слушать и слышать пациента, вовлекать его в обсуждение и выстраивать доверительный, равноправный диалог — это те качества, которыми должен обладать сегодня любой врач. Перед нами стоят серьезные задачи, в том числе по увеличению продолжительности жизни, и к их решению мы должны идти от потребностей и запросов человека».

Словарь

В Методических рекомендациях используются следующие термины и определения:

Человекоцентричность — форма построения организаций, процессов и отношений, при которой в центре процессов или организации находится человек со своими мотивацией, потребностями, ценностями и приоритетами.

Клиентоцентричность — это бизнес-стратегия, при которой компания ставит потребности и интересы клиента в центр всех своих бизнес-процессов и решений.

Благо — услуга, полезное действие или его эффект, получаемые в процессе взаимодействия благополучателя с организацией социальной сферы и удовлетворяющие его потребности.

Благополучатель — гражданин, взаимодействующий с организацией социальной сферы с целью получения благ. Благополучателями также являются работники таких организаций.

Жизненная ситуация — наличие или наступление условий и обстоятельств, влекущих для человека возможность или необходимость взаимодействовать с органами власти, организациями и людьми в целях получения помощи и благ.

Критерии — набор стандартов, которые определяют критические элементы, необходимые для человекоцентричности организации.

Организация социальной сферы — учреждения и организации, которые направлены на удовлетворение базовых социальных потребностей населения: образование, здравоохранение, спорт, культура и социальная защита.

Пользовательский путь — усредненный алгоритм взаимодействия благополучателя с организацией социальной сферы через факторы: от момента осознания потребности до её реализации и дальнейшего взаимодействия.

Респондент — благополучатель или его законный представитель, принимающий участие в опросе.

Тихие голоса — небольшая по численности группа благополучателей, потребности и возможности которой могут значительно отличаться от большинства.

Фактор — разнообразные элементы организации, через которые благополучатель взаимодействует с ней, например, сайт, гардероб, регистратура, школьная библиотека.

Удовлетворенность — комплексный показатель, который отражает степень соответствия ожиданий благополучателя к условиям, срокам и качеству взаимодействия с организацией социальной сферы с фактическим опытом взаимодействия.

«Дорожная карта» — это визуальный план, который отражает ключевые этапы и цели проекта, а также последовательность их реализации и сроки исполнения.

Стратегическая сессия — это структурированный формат командной работы, в ходе которого участники совместно анализируют текущую ситуацию, выявляют проблемные зоны, генерируют решения и разрабатывают планы изменений.

1. Введение

В современном мире, характеризующемся стремительными технологическими и социальными изменениями, государство и общество все больше внимания уделяют не просто формальному предоставлению услуг, а качеству взаимодействия человека с государственными и социальными институтами.

Происходит закономерный переход социальной политики к человекоцентричному подходу, что напрямую следует из основ конституционного строя России. Ставя во главу угла личность, ее потребности и жизненные обстоятельства, этот подход реализует норму Конституции Российской Федерации, где человек и его достоинство провозглашены высшей ценностью (ст. 2).

Подход опирается на традиционные для нашего общества ценности, закрепленные в Указе Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 года № 809 — гуманизм, справедливость, взаимопомощь и взаимоуважение. В результате формируется новая культура взаимодействия, в которой эмпатия и уважение подкрепляются взаимной ответственностью, являющейся неотъемлемой частью гражданского самосознания.

Методические рекомендации разработаны для организаций социальной сферы Российской Федерации с целью содействия в практическом внедрении принципов человекоцентричности и повышения удовлетворенности благополучателей.

1.1. Основа Методических рекомендаций

Принципы и инструменты, изложенные в Методических рекомендациях, прошли успешную проверку в реальных условиях, продемонстрировав значительное улучшение качества работы социальных организаций в интересах граждан.

В рамках программы Агентства стратегических инициатив «Дружелюбная организация в социальной сфере», реализованной в 2022–2024 годах, в организациях здравоохранения и образования восьми регионов России были внедрены подходы, ориентированные на человека, его потребности и жизненные ситуации. Результаты подтвердили, что предложенная методология является не просто теорией, а действенным механизмом для позитивных преобразований.

Основной задачей апробации было повышение уровня удовлетворенности граждан от взаимодействия с социальными организациями. Ключевым показателем для оценки стал индекс удовлетворенности (CSI). По результатам повторных замеров в медицинских ор-

ганизациях Липецкой, Сахалинской областей и Республики Бурятия был зафиксирован существенный рост этого показателя за полгода, превысивший целевое значение в 5%.

Эти цифры наглядно демонстрируют, что системная работа по улучшению пользовательского пути, повышению комфорта и качества коммуникации напрямую влияет на позитивное восприятие организаций пациентами и их семьями.

Наиболее детально эффективность подходов Методических рекомендаций видна на примере образовательных организаций Липецкой области. Анализ «было/стало» показывает всесторонние улучшения, затронувшие все группы участников образовательного процесса: учеников, родителей и педагогов.

Одним из самых важных результатов стало снижение доли учеников и учителей, которые не хотят идти в школу или на работу. В среднем доля учеников, которые «часто и очень часто не хотят идти в школу», сократилась на 4,2%. Это прямое доказательство того, что человекоцентричные изменения — вовлечение семей в жизнь школы, сбор обратной связи и улучшение инфраструктуры — создают более здоровую и благоприятную психологическую среду.

Эти достижения стали возможными благодаря внедрению конкретных шагов, описанных в Методических рекомендациях: анализу пользовательского пути, выявлению «болевых точек» через опросы и обратную связь, а также разработке и реализации «дорожных карт» улучшений, ориентированных на реальные потребности людей.

1.2. Соответствие национальным целям и проектам

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» ключевыми приоритетами государства являются сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи, а также реализация потенциала каждого человека и развитие талантов.

Достижение этих амбициозных целей напрямую зависит от качества работы социальной сферы. Новые национальные проекты, такие как «Семья», «Продолжительная и активная жизнь», «Молодежь и дети» и «Экономика данных и цифровая трансформация государства», требуют не просто количественного выполнения показателей, а создания среды, в которой каждый гражданин чувствует заботу и поддержку государства.

Человекоцентричность становится ключевым инструментом для реализации этих целей:

Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи

- повышение к 2030 году уровня удовлетворенности граждан условиями для занятий физической культурой и спортом
- повышение к 2030 году уровня удовлетворенности участников специальной военной операции условиями для медицинской реабилитации, переобучения и трудоустройства

Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности

- повышение к 2030 году удовлетворенности граждан работой государственных и муниципальных организаций культуры, искусства и народного творчества

Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы

- обеспечение к 2030 году повышения уровня удовлетворенности граждан качеством работы государственных и муниципальных служащих и работников организаций социальной сферы не менее чем на 50 процентов

1.3. Переход к человекоцентричности

В процессе переосмысления отношений с потребителями на смену клиентоцентричности приходит человекоцентричность. Эти подходы представляют собой последовательные этапы развития, где каждый последующий расширяет и углубляет предыдущий, смещая фокус с удовлетворения локального запроса на комплексное улучшение жизни человека.

Этапы развития: от продукта к человеку

Исторически концепция управления развивалась через несколько ключевых этапов:

- 1. Продуктоцентричность:** на заре массового производства в XX веке компании производили то, что умели делать хорошо, а высокий спрос обеспечивал сбыт. Девизом этой эры могла бы стать фраза Генри Форда: «Цвет автомобиля может быть любым, при условии, что он черный».
- 2. Клиентоцентричность:** с ростом рынков и дифференциацией спроса в 1960-е годы начался переход к ориентации на клиента. Компании осознали, что для успеха необходимо понимать и удовлетворять потребности и ожидания различных сегментов аудитории. Этот подход ставит в приоритет качественное обслуживание и стремление превзойти ожидания клиента. Например, человек приходит в магазин, где его встречают с улыбкой и предлагают именно то, что он ищет.
- 3. Человекоцентричность:** сегодняшний этап развития — это переход к человекоцентричности. Этот подход рассматривает человека не просто как потребителя услуг, а как личность с его мотивацией, ценностями, жизненными обстоятельствами и эмоциями.

Ключевые различия подходов

Хотя клиентоцентричность и человекоцентричность направлены на человека, между ними существуют фундаментальные различия. Ключевое различие между человекоцентричностью и клиентоцентричностью заключается в масштабе и фокусе. Человекоцентричность — это более широкая философия, рассматривающая человека в целом, в то время как клиентоцентричность фокусируется на человеке в его роли потребителя товаров или услуг.

	Клиентоцентричность	Человекоцентричность
Основной фокус	Потребности клиента и удовлетворенность от услуги. Акцент на закрытии базовых потребностей	Целостная жизненная ситуация человека, его благополучие и реализация потенциала. Приоритет человеческих отношений
Кого рассматривает	Внешних потребителей продуктов и услуг	Всех людей, с которыми взаимодействует организация: клиентов, сотрудников, партнёров и общество в целом

Роль человека	Пассивный получатель услуг	Активный субъект, партнер и инициатор изменений; участвует в проектировании решений
Подход к решению	Ответ на существующие запросы и ожидания	Проактивный: предвосхищение потребностей и предложение решений до возникновения проблемы
Цель взаимодействия	Предоставить услугу и обеспечить удовлетворенность	Решить проблему человека комплексно, помочь в достижении его целей и сделать жизнь лучше
Принцип	Равенство: всем предоставляются одинаковые ресурсы и сервисы	Справедливость: ресурсы и сервисы предоставляются с учетом разных обстоятельств для достижения равного результата

Почему человекоцентричность в приоритете?

Если для коммерческого сектора переход к человекоцентричности является конкурентным преимуществом, то для организаций социальной сферы — это единственно верное направление развития. Это обусловлено фундаментальным отличием их миссии.

Частный бизнес имеет право выбирать своих клиентов и может отказаться от работы с «неподходящими» или нерентабельными клиентами. Организации социальной сферы — будь то поликлиника, школа или центр занятости — обязаны оказывать помощь каждому обратившемуся, ведь все граждане являются налогоплательщиками и имеют равные права.

Этот принцип напрямую следует из основ конституционного строя России, где человек и его достоинство провозглашены высшей ценностью. Именно поэтому простой клиентоориентированный подход, направленный на усредненного потребителя, оказывается недостаточным. Такой подход рискует проигнорировать потребности уязвимых групп — так называемых «тихих голосов». Это могут быть люди с инвалидностью, пожилые граждане или семьи в трудной жизненной ситуации, чьи обстоятельства требуют особого, индивидуального подхода.

Человекоцентричность становится единственно верным решением, поскольку она:

- **фокусируется на жизненной ситуации**, а не на отдельной услуге, что позволяет оказывать комплексную поддержку;
- **вовлекает самих граждан в проектирование решений**, делая их не объектами заботы, а партнерами по изменениям;

- **направлена на всех, включая внутренних благополучателей** — сотрудников, чье эмоциональное состояние и мотивация напрямую влияют на качество оказываемой помощи.

Клиентоцентричный подход задает вопрос: «Как нам улучшить наш продукт или услугу для клиента?».

Человекоцентричный подход задает вопрос: «Как нам помочь человеку решить его проблему или достичь цели, даже если это выходит за рамки нашей «услуги»?».

Такой подход требует от организаций большей эмпатии, гибкости и готовности выстраивать отношения, основанные на доверии и реальной заботе. Таким образом, для социальной сферы человекоцентричность — это не модный тренд, а необходимое условие выполнения своей государственной и общественной миссии: обеспечить благополучие и реализацию потенциала каждого человека.

1.4. Эффекты от внедрения человекоцентричности

Внедрение человекоцентричного подхода является не только гуманистическим императивом, но и прагматичным решением, направленным на повышение эффективности всей социальной системы.

На первый взгляд, индивидуальная работа с каждым человеком может показаться более ресурсозатратной. Однако в долгосрочной перспективе она приводит к значительному снижению издержек и росту ключевых показателей, например:

- **в здравоохранении:** человекоцентричный подход, включающий эмпатичное общение, вовлечение пациента в принятие решений о лечении и создание комфортной среды, ведет к повышению приверженности лечению. Пациенты, которые доверяют своему врачу и понимают план лечения, с большей вероятностью будут соблюдать рекомендации, что снижает риск осложнений, повторных госпитализаций и, как следствие, долгосрочных затрат на лечение;
- **в образовании:** решение базовых потребностей ученика, включая обеспечение возможности полноценного питания в течение дня и создание атмосферы уважения, ведет к повышению образовательных результатов. Ученик, который не чувствует голода и ощущает себя в психологически безопасной и уважительной среде, способен лучше концентрироваться на материале и активнее вовлекаться в учебный процесс. Это не только повышает его академическую успеваемость, но и снижает поведенческие проблемы;

- **в сфере медико-социальной экспертизы:** переход к проактивной, человекоцентричной модели означает фокус на профилактике и раннем вмешательстве, а не на устранении последствий. Предоставление своевременной и комплексной помощи семье, попавшей в трудную жизненную ситуацию, является значительно менее ресурсозатратным, чем длительная реабилитация пациентов, оказавшихся в кризисных ситуациях здоровья. В результате снижается число граждан, нуждающихся в постоянной поддержке, что высвобождает ресурсы для помощи в более сложных случаях и повышает устойчивость всей системы социальной помощи;
- **в сфере физической культуры и спорта:** ориентация на потребности граждан позволяет оптимизировать инфраструктурные вложения. Вместо дорогостоящих и не всегда востребованных крупных объектов создается сеть доступных локальных площадок, что обеспечивает максимальную вовлеченность населения. Такой подход не только повышает эффективность каждого вложенного рубля за счет высокой утилизации инфраструктуры, но и напрямую способствует укреплению общественного здоровья, снижая будущие затраты государства на здравоохранение и повышая качество жизни;
- **в сфере культуры:** человекоцентричный подход трансформирует организации культуры из хранителей знаний в активные центры культурной жизни, создающие востребованный продукт. Глубокое понимание аудитории ведет к росту посещаемости и увеличению внебюджетных доходов, что снижает нагрузку на государственное финансирование. Это позволяет реинвестировать средства в сохранение наследия и поддержку новых талантов, делая культуру более доступной и значимой для каждого человека.

Таким образом, переход к человекоцентричной модели в социальной сфере — это стратегический шаг, который позволяет не только повысить качество жизни и удовлетворенность граждан, но и оптимизировать использование государственных ресурсов, направляя их на достижение измеримых и долгосрочных положительных эффектов.

1.5. Кому нужны Методические рекомендации?

Методические рекомендации опираются на модель работы организаций социальной сферы, включающую оценку условий оказания услуг с учётом мнений и ожиданий благополучателей, проектирование и реализацию изменений с использованием технологий

«сервис-дизайн»¹ и «бережливое производство»² в целях повышения удовлетворённости граждан от взаимодействия.

Управленческие команды организаций социальной сферы, самостоятельно применяя данную методику, могут реализовывать принципы человекоцентричности в своей работе и повысить удовлетворенность благополучателей, облегчить свою работу и создать комфортные условия для всех.

Внедрение человекоцентричного подхода — это не просто следование современным тенденциям или гуманистический долг. Для руководителя организации социальной сферы — это, в первую очередь, стратегический управленческий инструмент, который напрямую влияет на ключевые результаты деятельности, оптимизирует ресурсы и обеспечивает долгосрочную устойчивость. Переход к человекоцентричной модели позволяет не только сделать работу самой организации более эффективной и осмысленной, но и повысить качество жизни граждан в целом.

Возможность многократного применения методики позволяет использовать Методические рекомендации в качестве эффективного инструмента непрерывных улучшений работы организаций социальной сферы в интересах благополучателей, сотрудников и управленцев.

Методические рекомендации основаны на опыте внедрения лучших практик и решений с учётом мнения ведущих отраслевых экспертов, представителей бизнеса, научного и академического сообществ.

1.6. Принципы человекоцентричности

1. Человек в центре всего

Основополагающий принцип, согласно которому все процессы, услуги и отношения в организации строятся вокруг человека, его потребностей, ценностей, жизненных обстоятельств и достоинства. Это реализация конституционной нормы, где человек провозглашен высшей ценностью.

2. Активное участие и соуправление

Благополучатель является не пассивным получателем услуг, а **активным субъектом и инициатором изменений**. Организация предоставляет ему возможность участвовать в проектировании, влиять на состав и способы оказания услуг, а также совместно управлять процессом улучшений.

1 Сервис-дизайн – процесс планирования и организации бизнес-ресурсов, направленный на повышение качества обслуживания клиентов и формирование положительного потребительского опыта.
2 Бережливое производство – концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь (ГОСТ Р 56020-2020).

3. Фокус на жизненной ситуации

Вместо предоставления разрозненных ведомственных услуг организация решает проблемы человека комплексно, в рамках **целостной жизненной ситуации**. Это требует «бесшовного» взаимодействия между различными организациями для создания единого и «короткого» маршрута для благополучателя.

4. Эмпатия и забота о благополучии

Создание атмосферы уважения, доверия и психологического комфорта является приоритетом. Этот принцип распространяется не только на внешних благополучателей, но и на внутренних: работников организации, поскольку их **благополучие и профилактика выгорания** — основополагающий фактор качественной работы.

5. Проактивность и предвосхищение потребностей

Организация стремится действовать на опережение: не просто реагировать на запросы, а **предвидеть потребности человека** и предлагать решения до того, как он столкнется с проблемой. Это формирует у человека чувство заботы и поддержки со стороны государства.

6. Доступность, удобство и простота

Услуги, сервисы и информация должны быть максимально простыми, понятными и удобными для всех категорий граждан, включая уязвимые группы («тихие голоса»). Процессы должны быть оптимизированы для **минимизации усилий и времени**, затрачиваемых человеком.

7. Открытость, прозрачность и обратная связь

Организация ведет **открытый диалог** с людьми, предоставляет честную и понятную информацию о своих решениях и процессах. Она системно собирает обратную связь (не только для оценки, но и для улучшений) и информирует о том, какие изменения были внесены на её основе.

8. Системность и межведомственное взаимодействие

Для решения комплексных жизненных ситуаций необходимо **эффективное взаимодействие** между разными ведомствами и организациями. Человекоцентричный подход требует устранения административных барьеров и создания единой, слаженно работающей системы социальной политики.

9. Постоянное улучшение на основе данных

Деятельность организации основана на **регулярном сборе и анализе объективных данных** об удовлетворенности и опыте взаимодействия. Результаты этого анализа становятся основой для принятия управленческих решений и непрерывного совершенствования сервисов.

10. Индивидуализация и уважение к особенностям

Организация признает и уважает уникальность каждого человека. Она стремится к **индивидуализации услуг** и условий их оказания, учитывая личные потребности, культурные, социальные и физические особенности благополучателей.

2. Как использовать Методические рекомендации?

Внедрение Методических рекомендаций направлено на улучшение качества жизни граждан и повышение удовлетворенности благополучателей взаимодействием с организациями социальной сферы, участвующими в эксперименте по внедрению системы оценки гражданами качества и условий оказания услуг (ЭСО) в рамках постановления Правительства Российской Федерации от 11 июня 2025 года № 882. ЭСО — это способ «картировать местность» и проложить маршрут к цели — человекоцентричной организации, в которой благополучателям и сотрудникам комфортно.

ЭСО является инструментом выявления сильных и слабых сторон организации, развития, выделения (при необходимости) специфических черт организации, то есть той информации, без которой невозможно эффективное принятие управленческих решений, в том числе кадровых и финансовых. Инструмент подходит для любой организации: сельской и городской, частной и государственной.

Внедрять Методические рекомендации стоит после прохождения первичной диагностики ЭСО. Сбор обратной связи в рамках диагностики проходит централизованно на платформе обратной связи ЕПГУ только от тех благополучателей, которые действительно прикреплены к организации или недавно обращались в неё за помощью.

По итогам диагностики в личном кабинете организации можно увидеть развернутый отчёт по ключевым индексам человекоцентричности и пользовательскому пути.

Если некоторые из направлений уже успешно реализованы, тогда целесообразно уделить больше внимания остальным. Либо же стоит выявить ключевые приоритеты и сконцентрироваться именно на них. В любом случае такое решение будет взвешенным и осознанным шагом на намеченном пути развития.

Несоответствие текущего состояния организации необходимому уровню удовлетворенности не должно приводить к сокращению финансирования, понижению статуса организации, снижению заработной платы работников.

Как показывают исследования, в каждом регионе от каждого типа организаций ожидают разного. От школы в центре города, где вокруг есть музыкальная школа, бассейн и десятков «кружков», семьи не ждут всего этого в школе. И, наоборот, в единственной школе в новом микрорайоне школа становится центром социума, к которой предъявляют повышенные требования.

Понять, что нужно благополучателям, помогает ЭСО, который работает, как «единое окно» для обратной связи благополучателей.

2.1. ТЕХНОЛОГИЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ЗОН РАЗВИТИЯ

Анкета ЭСО состоит из двух частей: обязательной части для респондента с замером интегральных индексов удовлетворенности и вариативной части для каждого типа организаций, направленной на оценку каждой из точек взаимодействия пользовательского пути.

В личном кабинете на ЕПГУ каждые 3 месяца организация получает развернутый отчет с расчетными значениями показателей, а также может анализировать данные накопительным итогом в текущем периоде.

Разберем, как интерпретировать результаты ЭСО:

Знак	Показатель	Описание
Y_i	Основной показатель уровня удовлетворенности организацией	<ul style="list-style-type: none">Этот показатель является обобщающим и его низкое значение, как правило, является следствием проблем по другим, более конкретным направлениям.При значениях ниже 4,5 баллов изучите все показатели удовлетворенности, а также пользовательский путь.
D_i	Показатель уровня удовлетворенности доступностью и ясностью информации о порядке получения услуг и деятельности организации	<p>Низкий показатель в этой области означает, что люди не могут найти или понять информацию о том, как получить услугу в организации.</p> <p>Тактические шаги:</p> <ul style="list-style-type: none">Аудит информационных ресурсов.Сайт организации: проверьте его на соответствие современным требованиям. Легко ли найти контакты, описание услуг, перечень необходимых документов, часы работы? Адаптирован ли сайт для мобильных устройств и для слабовидящих?Информационные стенды. Актуализируйте информацию на стендах в организации. Она должна быть изложена простым и понятным языком, с использованием крупного шрифта и инфографики.

Знак	Показатель	Описание
		<ul style="list-style-type: none"> • Телефонные консультации. Проанализируйте, легко ли дозвониться в организацию. Проведите контрольные звонки, чтобы оценить полноту и ясность предоставляемой по телефону информации. • Упрощение языка. Откажитесь от сложных бюрократических формулировок. Вся информация должна быть изложена максимально просто и доступно для понимания широкой аудиторией. • Многоканальность информирования. Используйте различные каналы для распространения информации: социальные сети, местные СМИ, партнерские организации, рассылки по электронной почте. • Создание «базы знаний». Разработайте раздел «Часто задаваемые вопросы» на сайте организации и в печатных материалах. • Разработайте и распространите пошаговые инструкции и ответы на часто задаваемые вопросы (фиксируя их на практике), используйте схемы, инфографику. • Проверьте наличие контактов, используйте ссылки для компьютеров, QR-коды для мобильных устройств. • Проверяйте качество работы чат-ботов, если они используются, в том числе контрольными взаимодействиями или анализом логов взаимодействия. • Регулярно тестируйте материалы на фокус-группах. Проводите опрос пользователей для выявления проблемных точек (язык, каналы, объем информации). • Повысьте квалификацию персонала: обучите навыкам разъяснительной работы. • Отслеживайте динамику показателя после внедрения изменений.

Знак	Показатель	Описание
L_i	Показатель уровня удовлетворенности легкостью и удобством получения услуг	<p>Этот показатель отражает бюрократизацию и сложность процедур в вашей организации.</p> <p>Тактические шаги:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оптимизация процессов. Проанализируйте весь путь благополучателя услуги от первого обращения до конечного результата. Определите «узкие места», лишние шаги, дублирующие процедуры. • Сокращение количества документов. Пересмотрите перечень требуемых документов. Возможно, часть из них можно получить по системе межведомственного электронного взаимодействия. • Принцип «одного окна». Постарайтесь организовать работу так, чтобы благополучатель мог решить максимальное количество вопросов за одно посещение. • Интегрируйте электронные сервисы и онлайн-запись, внедрите и соблюдайте электронную очередь. • Обеспечьте мультимодальные каналы получения услуг (онлайн/офлайн). • Улучшите навигацию по получению сервиса и поддержку (помощники, чат-боты). • Повысьте квалификацию персонала по работе с благополучателями. • Проводите пилотные улучшения и собирайте по ним обратную связь. • Отслеживайте метрики времени и удобства получения услуг, в том числе в натуральных экспериментах, имитирующих жизненные ситуации благополучателей.
K_i	Показатель уровня удовлетворенности комфортом и удобством помещений организации	<p>Физическая среда организации напрямую влияет на эмоциональное состояние благополучателей.</p> <p>Тактические шаги:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оценка состояния помещений. Проведите ревизию помещений. Обратите внимание на чистоту, освещение, вентиляцию, состояние мебели и санузлов.

Знак	Показатель	Описание
		<ul style="list-style-type: none"> • Создание комфортной зоны ожидания. Оборудуйте удобные места для сидения, обеспечьте наличие кулера с водой, детского уголка, возможность зарядки мобильных устройств. • Понятная навигация. Разместите четкие и заметные указатели, которые помогут посетителям легко ориентироваться в здании. • Ремонт и благоустройство. При наличии возможности проведите косметический ремонт. Даже небольшие изменения, такие как покраска стен в спокойные тона или добавление растений, могут улучшить атмосферу. • Позаботьтесь о различных категориях граждан: родителях с детьми разных возрастов (включая малолетних и грудных детей), пенсионерах, людях с ограниченными возможностями здоровья, маломобильных, незрячих гражданах — предусмотрите необходимую для них инфраструктуру. • Соотнесите созданные условия с возможными жизненными ситуациями этих категорий. • Внедрите систему сбора отзывов по условиям посещения организации. • Оценивайте удовлетворенность после внедрения изменений.
S_i	Показатель уровня удовлетворенности вежливостью и доброжелательностью работников организации	<p>Низкий балл по этому показателю свидетельствует о проблемах в корпоративной культуре и коммуникациях. Тактические шаги:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разработка и внедрение стандартов общения. Создайте четкие правила и этические нормы поведения для сотрудников при взаимодействии с благополучателями. • Обучение персонала. Проводите регулярные тренинги по развитию коммуникативных навыков, стрессоустойчивости и управлению конфликтами.

Знак	Показатель	Описание
		<ul style="list-style-type: none"> • Система мотивации. Поощряйте сотрудников, демонстрирующих высокие стандарты вежливости и доброжелательности. Это могут быть премии, благодарности, нематериальные поощрения. • Работа с «трудными» сотрудниками. Проводите индивидуальные беседы с работниками, на которых поступают жалобы. В случае систематических нарушений принимайте административные меры. • Усильте контроль руководителей за культурой взаимодействия с благополучателями. • Проводите разбор конфликтных случаев и корректирующие тренинги.
V_i	Показатель уровня удовлетворенности профессионализмом работников организации	<p>Этот показатель отражает компетентность персонала и его способность качественно оказывать помощь. Тактические шаги:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Аттестация и оценка компетенций. Проводите регулярную оценку профессиональных знаний и навыков сотрудников. • Повышение квалификации. Разработайте план обучения и повышения квалификации персонала в соответствии с выявленными пробелами в знаниях и современными требованиями. • Наставничество и обмен опытом. Внедрите систему наставничества для новых сотрудников. Организуйте внутренние семинары и круглые столы для обмена лучшими практиками. • Доступ к актуальной информации. Обеспечьте сотрудников доступом к необходимым методическим материалам, нормативно-правовой базе и профессиональной литературе. • Разработайте стандарты качества работы, рекомендации, скрипты действий в частых или сложных ситуациях, чек-листы. • Введите ключевые показатели эффективности (далее — КПЭ) сотрудников, связанные с качеством оказания услуг и оценки квалификации пользователями.

Знак	Показатель	Описание
J_i	Показатель уровня удовлетворенности инклюзивностью и доступностью организации для граждан с ограниченными возможностями здоровья	<p>Низкий показатель говорит о том, что организация не готова к обслуживанию людей с ограниченными возможностями здоровья.</p> <p>Тактические шаги:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Паспортизация доступности. Проведите обследование объекта и услуг на предмет их доступности для различных категорий граждан с ОВЗ (ограниченными возможностями здоровья) и инвалидностью. • Физическая доступность. Оборудуйте входную группу пандусом, поручнями, обеспечьте достаточную ширину дверных проемов. Адаптируйте санузлы. Нанесите контрастную маркировку на ступени и прозрачные двери. • Информационная доступность. Продублируйте важную информацию шрифтом Брайля. Обеспечьте наличие на сайте версии для слабовидящих. При необходимости, привлекайте сурдопереводчиков или цифровых переводчиков. • Обучение персонала: Проведите для сотрудников инструктаж по вопросам обеспечения доступности и этике общения с людьми с инвалидностью. • Рассмотрите возможности альтернативных форматов обслуживания (онлайн, выездные услуги). • Для паспортизации и оценки доступности привлечите граждан соответствующих групп или ассоциации, некоммерческие организации, обладающие опытом работы с такими гражданами, не полагайтесь только на свою интуицию. • По результатам дополнения потребуется актуализация соответствующих чек-листов человекоцентричности.

Для более глубокого понимания зон роста изучите оценку пользовательского пути. Методика расчета значений показателей по пользовательскому пути изложена в Приложении № 5. По каждой из точек взаимодействия вашей организации с благополучателем рассчитан **Индекс Человекоцентричности**.

2.2. Что такое Индекс Человекоцентричности?

Индекс Человекоцентричности (Индекс Ч) позволяет выявлять и ранжировать в прямой последовательности точки взаимодействия (факторы организации) благополучателя с организацией социальной сферы, по которым выявлена высокая важность, но низкая удовлетворенность благополучателей.

Главная сила Индекса Ч в том, что он **учитывает одновременно два параметра:**

- **важность:** насколько тот или иной фактор важен для человека;
- **удовлетворенность:** насколько человек доволен этими факторами.

Индекс Человекоцентричности отражает степень соответствия результата взаимодействия с организацией социальной сферы ожиданиям благополучателя. Подробнее о формулах расчета и оцениваемых факторах в [Приложении № 3](#).

Самые низкие значения Индекса Человекоцентричности будут у тех точек взаимодействия, которые очень важны для людей, но при этом вызывают у них наибольшую неудовлетворенность.

Индекс указывает на зоны роста, проработка которых даст **максимальный эффект для повышения удовлетворенности** благополучателей. Возможные значения составляющих Индекса Человекоцентричности фактора организации по результатам опроса благополучателей:

		Удовлетворенность									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Важность	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	9	19	28	37	46	55	64	73	82	91	100
	8	28	36	44	52	60	68	76	84	92	100
	7	37	44	51	58	65	72	79	86	93	100
	6	46	52	58	64	70	76	82	88	94	100
	5	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	4	64	68	72	76	80	84	88	92	96	100
	3	73	76	79	82	85	88	91	94	97	100
	2	82	84	86	88	90	92	94	96	98	100
	1	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

Разберем, как применять этот показатель, чтобы превратить сухие цифры опросов в конкретный план действий:

Шаг 1: Сбор и расчет данных

Для каждого фактора организации в личном кабинете рассчитан Индекс Человекоцентричности:

Пример А (Проблемная зона): Вежливость персонала.

- медианная оценка **важности**: 9,5 / 10
- медианная оценка **удовлетворенности**: 3 / 10
- **Индекс Ч** = 100 — (9,5 × (10,01–3)) = 33,5

Пример Б (Сильная сторона): Чистота в помещениях.

- медианная оценка **важности**: 7 / 10
- медианная оценка **удовлетворенности**: 9 / 10
- **Индекс Ч** = 100 — (7 × (10,01–9)) = 93

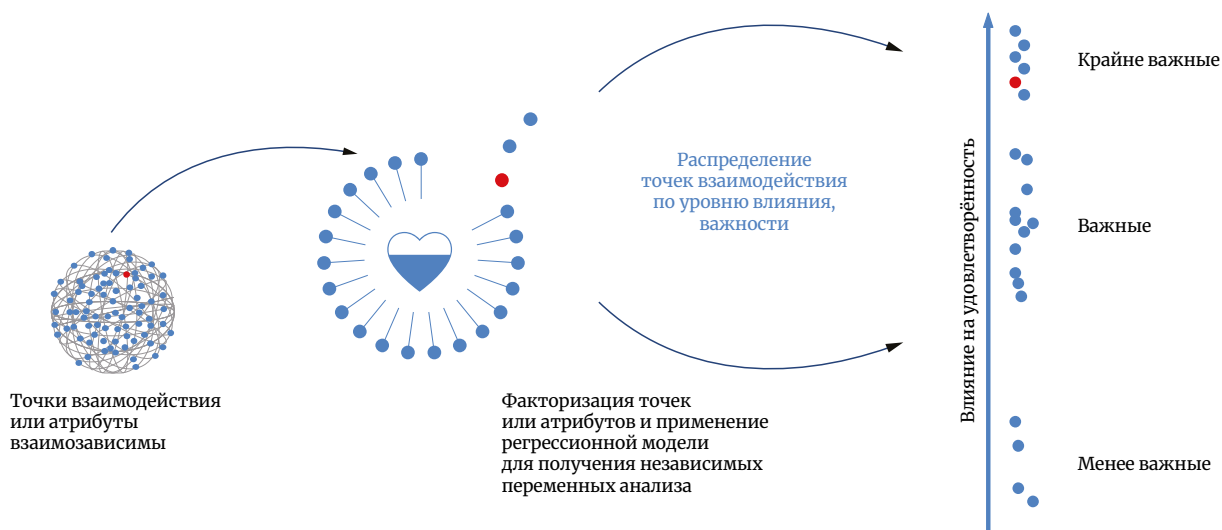
Шаг 2: Ранжирование и приоритизация

Изучите оценку всех факторов организации и отсортируйте их по возрастанию Индекса Человекоцентричности. Наверху списка окажутся ваши главные приоритеты для работы.

Фактор	Важность (медиана)	Удовлетворенность (медиана)	Индекс Ч
Вежливость персонала	9,5	3,0	33,5
Легкость записи на прием	9,0	4,5	50,5
Доступность для людей с ОВЗ и инвалидностью	10,0	5,2	53,0
Понятность информации на сайте	8,0	6,0	68,0
Чистота в помещениях	7,0	9,0	93,0

Этот список наглядно показывает, что в данной ситуации в первую очередь ресурсы (время, деньги, усилия) нужно направить на обучение персонала вежливости, а потом заниматься упрощением записи.

Шаг 3: Размещение на матрице стратегического планирования



1. Красная зона. Важно / Не удовлетворены (низкий Индекс Ч):

Ваши главные проблемы. Это «пожар», который нужно тушить.

Примеры из таблицы: «Вежливость персонала», «Легкость записи».

Действия: Срочное реагирование. Сюда направляются основные ресурсы. Нужно немедленно разработать план мероприятий: провести тренинги для персонала, пересмотреть процесс записи, внедрить электронную очередь и т.д.

2. Не важно / Не удовлетворены:

Источник открытий и дискомфорта. Людям это не очень важно, но они все могут быть недовольны.

Действия: Анализ. Не нужно бросать сюда все силы. Стоит разобраться: может, эта услуга не нужна в текущем виде? Или ее ценность неправильно донесена?

3. Важно / Удовлетворены (высокий Индекс Ч):

Ваши сильные стороны и конкурентные преимущества.

Пример из таблицы: «Чистота в помещениях».

Действия: продвижение и усиление. Поддерживайте высокий уровень и рассказывайте об этом! Используйте это в своих информационных материалах. «В нашей организации всегда чисто и комфортно — мы заботимся о вас!»

4. Не важно / Удовлетворены:

Зона стабильности.

Действия: сохранение и оптимизация. Здесь все хорошо, но так как это не очень важно для людей, не стоит вкладывать сюда дополнительные ресурсы. Просто поддерживайте текущий уровень с минимальными затратами.

2.3. Как выявить «тихие голоса»?

Это важное преимущество данного метода.

Проблема средних значений: представьте, что в опросе участвовало 100 человек, из них только 5 — люди с инвалидностью.

- **критерий:** «Доступность помещений (пандусы, лифты)».
- 95 респондентов без инвалидности поставили удовлетворенность 8/10 (им это не так важно, и они не заметили проблем).
- 5 респондентов с инвалидностью поставили 1/10 (для них это критично, и они с трудом смогли попасть в здание).
- **Средняя оценка удовлетворенности:** $(95 \cdot 8 + 5 \cdot 1) / 100 = 7,65$.

Глядя на средний балл 7,65 из 10, руководитель организации может подумать, что с доступностью все в порядке. **Проблема не видна.**

Как помогает Индекс Человекоцентричности? При анализе мы не просто считаем общий Индекс Человекоцентричности, а спрашиваем об удовлетворенности только респондентов, которым данный фактор представляется важным.

Анализ для группы «люди с инвалидностью»:

- **важность** для этой группы: 10/10 (максимальная).
- **удовлетворенность:** 1/10.
- **индекс Ч** = $100 - (10 \times (10 - 1)) = 10$.

Это низкий показатель! Он сразу же помещает проблему «Доступность среды» для группы «люди с инвалидностью» в **зону срочного реагирования**. Метод не дал «тихому голосу» утонуть в общей массе и подсветил критическую проблему, которая требует незамедлительного решения.

О создании инклюзивной среды в разделе 3.5.

Вывод: Индекс Человекоцентричности — это не просто цифра, а мощный диагностический и стратегический инструмент. Он позволяет организации социальной сферы **приоритизировать ресурсы и обеспечить справедливость**, выявляя острые потребности малых и уязвимых групп, которые теряются при расчете средних показателей.

Индекс Человекоцентричности опирается на исследование пользовательского пути благополучателей при взаимодействии с организацией социальной сферы. Раскроем подробнее маршрут.

2.4. Факторы организации В ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОМ ПУТИ

На смену устаревшим бюрократическим процедурам приходит новая парадигма, в центре которой находится человек, его потребности и опыт. В этом контексте инструменты, ранее применявшиеся исключительно в коммерческом секторе, обретают стратегическое значение для государственного управления.

Одним из ключевых инструментов является Карта пользовательского пути, которая позволяет не просто описать, а глубоко проанализировать и оптимизировать весь путь благополучателя при взаимодействии с организацией социальной сферы.

Карта пользовательского пути — это методология, представляющая собой визуализацию всех действий и опыта, который получает гражданин при взаимодействии с организацией, продуктом или услугой. Этот процесс включает отслеживание и описание всех этапов, через которые проходит человек, с учетом не только его действий, но и мыслей, эмоций и возникающих проблем. В рамках анализа пользовательского опыта принято выделять два основных типа карт пользовательского пути:

- **карта «Как есть»** — фиксирует и визуализирует текущий, реальный опыт взаимодействия граждан с услугой, со всеми его недостатками и проблемами.
- **карта «Как должно быть»** — проектирует будущий, желаемый и оптимизированный путь. Данный отчет сосредоточен на построении исчерпывающей карты «Как есть», поскольку точная диагностика текущего состояния является необходимым фундаментом для любых последующих улучшений.

Элементами пользовательского пути являются факторы организации. Это элементы физической или виртуальной среды, посредством которых благополучатель взаимодействует с организацией социальной сферы.

В зависимости от характера организации, факторы могут варьироваться, но основными элементами часто выступают пространство парковки, регистратуры, зоны ожидания, буфеты и кабинеты приема посетителей. Эти элементы образуют своеобразную инфраструктуру обслуживания, формирующую впечатление пользователей о качестве предоставляемых услуг.

Опыт благополучателя начинает формироваться задолго до того, как он войдет в кабинет специалиста. Окружающая среда — от парковки до состояния туалетов — создает фон, который может либо поддержать, либо полностью разрушить позитивное восприятие.

Путь благополучателя не заканчивается с выходом из дверей организации: часто он ожидает активное взаимодействие и после физического визита, в основном через цифровые каналы и маршрутизацию в следующие организации. Этот «пост-визитный» этап включает в себя получение результатов, оформление дополнительных документов.

Типовая карта пользовательского пути благополучателя:

Фактор	Действия семейного координатора	Ключевые «болевы точки» и барьеры
Поиск информации	Ищет информацию на ЕПГУ, сайтах организаций, в поисковых системах.	Противоречивая или устаревшая информация на разных ресурсах. Сложная навигация на сайтах организаций.
Дорога до организации	Едет в организацию на общественном транспорте или личном автомобиле.	Проблема парковки: отсутствие или дефицит парковочных мест у социальных объектов.
Навигация	Ищет нужный вход, корпус, этаж, кабинет. Обращается в регистратуру или на стойку информации.	Навигационный хаос, отсутствие интуитивных указателей. Длинные очереди и грубость сотрудников в регистратуре.
Ожидание на месте / отдых	Сидит (или стоит) в коридоре в ожидании своей очереди.	Некомфортные условия ожидания: нехватка мест, плохая вентиляция. Несоблюдение времени приема по записи.
Получение услуги	Общается с врачом, учителем, воспитателем, тренером, чиновником. Проходит осмотр, консультацию.	Формальный, безразличный подход специалиста. Отсутствие эмпатии.
Использование удобств	Посещает туалет, гардероб, буфет.	Плохое санитарное состояние и оснащение. Ограниченный ассортимент и качество питания.
Пост-визитный цифровой контроль	Проверяет появление результатов анализов или электронных документов в личном кабинете. Исключение конфиденциальности, излишняя стандартизация и невозможность сообщить о проблемах.	

Детальные карты пользовательского пути с выделенными факторами организации для оценки доступны в Приложении № 3.2.

2.5. Жизненные ситуации как основа для сквозного маршрута

В условиях трансформации государственного управления и повышения требований к качеству публичных услуг ключевым понятием становится «**жизненная ситуация**» (далее — ЖС) — наличие или наступление условий и обстоятельств, влекущих для человека возможность или необходимость взаимодействовать с органами власти, организациями и людьми в целях получения помощи и благ.

Такой подход вытесняет традиционную логику «изолированных услуг» и позволяет проектировать сервисы, исходя из потребностей человека, а не из административных границ ведомств. В социальной сфере, где взаимодействие с государством зачастую сопряжено с кризисами и уязвимыми состояниями, рассмотрение процессов через призму жизненных ситуаций особенно важно.

ЖС в социальной сфере включает не только функциональные, но и эмоциональные, и поведенческие аспекты — стресс, неуверенность, барьеры навигации и понимания. Некоторые ЖС могут включать до десятка этапов, а другие — до пятидесяти, что в пересчете на конкретные действия пользователя может составлять сотни шагов. Успешное прохождение всей ЖС зависит от бесшовной интеграции множества процессов, зачастую принадлежащих разным организациям и ведомствам.

Традиционно организации социальной сферы воспринимаются как разрозненные органы, однако при рассмотрении через призму ЖС становится очевидно, что эти институты формируют единую систему, обеспечивающую непрерывное сопровождение гражданина в социально значимых событиях.

Рассмотрим этот принцип на примере трех ЖС:

Жизненная ситуация	Организации социальной сферы	Ожидания благополучателя
Возвращение участников СВО к мирной жизни	<ul style="list-style-type: none"> • Медицинские организации (реабилитация, психологическая помощь), • Социальная защита (выплаты, субсидии, обеспечение жильём), • Центры занятости (трудоустройство, профориентация), • МФЦ и ЕПГУ (подача заявлений и получение статуса ветерана, оформление льгот), • Образовательные организации (переподготовка), • Органы местного самоуправления (жилищные программы, адаптация в сообществе). 	<p>Все организации обеспечивают не отдельные услуги, а единый путь адаптации к гражданской жизни.</p>
Рождение ребенка	<ul style="list-style-type: none"> • Медицинские учреждения (наблюдение, роды, патронаж), • Социальный фонд России (пособия по беременности и родам, материнский капитал, ежемесячные выплаты), • Органы ЗАГС (свидетельство о рождении), • Образовательные организации и МФЦ (очередь в детский сад, сертификаты на дополнительное образование). 	<p>Благополучатель не различает ведомственные границы, он ожидает бесшовный сервис, отражающий событие как единое целое.</p>
Жизнь с инвалидностью	<ul style="list-style-type: none"> • Бюро медико-социальной экспертизы (установление группы, инвалидности), • Социальная защита (пенсии, средства реабилитации), • Здравоохранение (план лечения, регулярное наблюдение), • Транспортные и жилищные службы (обеспечение доступной среды), • Образование и занятость (инклюзивные формы обучения, квоты на рабочие места). 	<p>Каждый из этих компонентов формирует единый жизненный маршрут, и без взаимодействия между организациями поддержка может быть фрагментарной и неэффективной.</p>

ЖС в социальной сфере — это ключевая единица анализа и проектирования современных социальных сервисов. Они требуют надведомственного мышления, цифровой координации и переосмысления пользовательского опыта.

Для обеспечения глубины и релевантности анализа в Методических рекомендациях используется **модель персон** — собирательный образ типичного благополучателя.

Основной персоной для организаций социальной сферы является **«Семейный координатор»** (внешний благополучатель), который несет основную ответственность за взаимодействие с государственными учреждениями по вопросам, касающимся детей и семьи. Эта персона обладает достаточной цифровой грамотностью для использования портала ЕПГУ, однако она ограничена во времени, чувствительна к стрессу и ценит предсказуемость и ясность процессов.

Для более точного понимания своего благополучателя рекомендуем составить 3–4 портрета персон для вашей организации с помощью шаблонов и инструкции в Приложении № 4.

В социальной сфере значительная часть благополучателей находится в уязвимом положении: пожилые граждане, люди с инвалидностью, многодетные семьи. Для них важны не только формальные процедуры, но и эмоциональная поддержка, ясность коммуникаций, простота навигации.

Представляем перечень массовых и значительно влияющих на качество жизни россиян ЖС.

2.5.1. Массовые И ВОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЖИЗНЕННЫЕ СИТУАЦИИ³

- Абилизация
- Аборт по личным обстоятельствам
- Аборт по медицинским показаниям
- Ампутация/резекция
- Возращение на Родину (в Россию)
- Волонтерство/добровольчество
- Вынужденный переезд
- Выпуск из вуза / завершение профессионального обучения
- Выход на пенсию
- Длительная безработица (более 6 месяцев)
- Длительное время подвергался травле или психологическим издевательствам
- Длительное заболевание (продолжающееся более месяца)
- Длительные регулярные поездки
- Досрочное приостановление обучения в вузе
- Жертва насильственного преступления
- Жертва ненасильственного преступления
- Завел домашнее животное
- Закрытие своего бизнеса
- Залив квартиры (потоп)
- Зачисление ребенка в детский сад
- Использование технических средств реабилитации в жизни
- Испытывал чувство одиночества длительное время (более 6 месяцев)
- Конфликты в семье
- Конфликты на работе
- Лечение ковид-19
- Лишний вес
- Многодетная семья
- Многопоколенческое домохозяйство
- Наличие фобии
- Насилие в семье
- Насилие на работе
- Находился(лась) в состоянии глубокой депрессии более недели
- Начало трудовой деятельности
- Непроточное лечение
- Нетрудоспособность одного и нескольких членов малоимущей семьи
- Низкий уровень дохода от трудовой деятельности
- Обучение ребенка с инвалидностью
- Ожидание рождения ребенка (беременность)
- Открытие своего бизнеса
- Отсутствие определенного места жительства
- Отчисление из университета
- Ощущение неопределенности будущего
- Перевод на домашнее обучение ребенка
- Перевод на удаленный формат работы
- Передача своего ребенка в органы опеки или на усыновление

³ На основании данных лонгитюдной панели Ромир

- Переезд внутри страны
- Переезд за пределы страны
- Профессиональная переподготовка
- Планирование рождения ребенка
- Планирование усыновления ребенка
- Поведенческие нарушения у ребенка
- Погашение (частичное или полное) ипотеки/крупного кредита
- Пожар
- Покупка и поставка автомобиля на учет
- Получение административного наказания
- Получение вида на жительство, патента на работу, гражданства
- Получение водительских прав
- Получение диагноза психического отклонения/расстройства
- Получение ипотеки/крупного кредита
- Получение наследства
- Получение официального статуса инвалида
- Получение уголовного наказания
- Получение удостоверения личности
- Получение штрафа в связи с нарушением правил дорожного движения
- Поступление в вуз / начало профессиональной переподготовки
- Поступление ребенка в вуз
- Поступление ребенка в школу
- Потеря документов
- Потеря кормильца
- Потеря работы
- Пребывание в местах лишения свободы
- Признание государством семьи с детьми неблагополучной
- Приобретение недвижимости
- Причинение физического вреда/травмы другому человеку
- Проблемы с репродуктивным здоровьем и бесплодие
- Продажа недвижимости
- Продолжительная (более полугода) недееспособность
- Профессиональное выгорание
- Профессиональное самоопределение ребенка
- Прохождение комплексной реабилитации
- Прохождение лечения зависимостей (наркомания, алкоголизм)
- Растил ребенка один (одна)
- Расторжение брака
- Регистрация брака
- Ухудшение финансового положения
- Рождение ребенка
- Свадьба
- Сдача ОГЭ, ЕГЭ
- Смерть близкого человека
- Социализация ребенка с инвалидностью
- Случаи с мошенничеством
- Трудности в обучении ребенка
- Трудовая деятельность после выхода на пенсию
- Трудовая деятельность после получения инвалидности
- Увольнение по собственному желанию
- Усыновление ребенка/детей
- Уход за престарелым
- Уход за ребенком с инвалидностью
- Участие в боевых действиях на фронте
- Участие в волонтерской деятельности
- Участие в дорожно-транспортном происшествии

3. Запуск человекоцентричной трансформации

Повышение удовлетворенности благополучателей взаимодействием с организацией социальной сферы производится посредством реализации командой управленцев и сотрудников организации Программы человекоцентричной трансформации (далее — Программа), постоянного мониторинга эффективности принимаемых мер и оперативным внесением корректировок в программу развития организации (при необходимости).

Для разработки Программы необходимо изучить результаты оценки. Если по каким-то из направлений получена невысокая оценка, значит, именно здесь находятся «точки роста» организации. Важно обратить внимание на конкретные критерии внутри каждого направления — они помогут составить каркас плана развития.

Для успешной реализации Программы в организации создается рабочая группа. В состав рабочей группы на постоянной основе включаются заместители руководителя организации по ключевым направлениям деятельности, руководители структурных подразделений.

Возглавляет работу руководитель организации. Рекомендуется организовать работу на постоянной основе (очные встречи — не реже 1 раза в неделю с протоколированием).

При запуске Программы проводится установочная сессия с участниками. На установочной сессии раскрывается содержание Программы, её цели и задачи, механизмы реализации, утверждается план человекоцентричной трансформации.

Программа представляет собой единый управленческий цикл, где каждый шаг готовит основу для следующего:

Инициация: начинается с формирования рабочей группы и проведения установочной сессии для определения общих целей и задач. Это создаёт команду и задаёт вектор движения.

Диагностика: команда анализирует ситуацию с двух сторон. Стратегическая сессия помогает выявить проблемы «изнутри», а сбор обратной связи из открытых источников даёт честный взгляд «снаружи», напрямую от людей.

Планирование: собранные идеи и решения необходимо отфильтровать. Рекомендуется использовать Модель Кано⁴ для приоритизации возможных решений — она помогает отделить критически важные улучшения от второстепенных. Наиболее ценные инициативы оформляются в «дорожную карту» — конкретный план действий с чёткими сроками.

⁴ Модель Кано – метод исследования клиентского опыта, помогающий определять слабые и сильные стороны, выявлять обязательные и нежелательные его характеристики. Подробнее: <https://kdelu.vtb.ru/articles/kak-sokratit-zatraty-na-produkt-i-uvlechit-pribyl-s-pomoshhyu-modeli-kano/>

Развитие: реализация плана постоянно контролируется. Для поиска новых идей и поддержания темпа изменений применяется бенчмаркинг — изучение и адаптация лучших практик лидеров сервиса. Это запускает новый виток анализа и улучшений.

Таким образом, выстраивается непрерывный процесс: команда → анализ → план → действие и совершенствование Программы.

3.1. Проведение стратегической сессии

Одним из действенных управленческих инструментов в контексте трансформации социальной сферы становятся стратегические сессии, направленные на выявление проблем, вовлечение персонала и формирование решений на местах. Особенно актуальными такие форматы становятся для социальных организаций с низким уровнем человекоцентричности, выявленным по результатам оценки удовлетворённости благополучателей.

Стратегическая сессия — это структурированный формат командной работы, в ходе которого участники совместно анализируют текущую ситуацию, выявляют проблемные зоны, генерируют решения и разрабатывают планы изменений. В контексте повышения человекоцентричности стратегические сессии позволяют:

- переосмыслить логику взаимодействия с получателями услуг;
- выявить слабые звенья пользовательского пути;
- вовлечь сотрудников и благополучателей в процесс улучшений;
- снизить сопротивление изменениям за счёт соучастия;
- создать краткосрочные и долгосрочные планы по улучшению точек взаимодействия.

Целью стратегической сессии является разработка решений, необходимых для создания человекоцентричной среды и решения острых вопросов.

Методология и сценарий проведения стратегических сессий может изменяться в зависимости от запроса и ресурсов организации, при этом процесс включает три обязательных этапа: подготовительный, проведение стратегической сессии, пост-сессийная работа. Модельный сценарий стратегической сессии по поиску решений в Приложении № 1.

После разработки управленческой командой организации набора решений изучите все варианты и составьте «дорожную карту» работы. В этом поможет модель, разработанная японским профессором Нориаки Кано. Она помогает классифицировать все факторы организации и правильно расставить приоритеты. **Модель Кано делит все решения на несколько типов:**

- 1. Базовые.** Это «гигиенические» факторы. Их наличие воспринимается как должное и не вызывает радости, но их отсутствие или некачественное исполнение вызывает резкое недовольство.
Пример: наличие отопления зимой, выдача всех положенных учебников.
Вкладывать ресурсы в улучшение этих факторов сверх необходимого уровня бессмысленно, но обеспечить их наличие на базовом уровне — абсолютный приоритет.
- 2. Одномерные.** Здесь действует прямая зависимость: чем лучше реализован атрибут, тем выше удовлетворенность благополучателя. И, наоборот, именно по этим параметрам организации чаще всего конкурируют.
Пример для поликлиники: время ожидания в очереди. Чем оно короче, тем довольнее пациент.
- 3. Привлекательные.** Это «факторы восторга», которые благополучатель не ожидает. Их отсутствие никого не расстроит, но их наличие вызывает восторг, создает позитивный эмоциональный пик и формирует лояльность.
Пример для детского сада: видеотрансляция утренника для родителей, которые не смогли прийти.
Со временем привлекательные атрибуты могут переходить в разряд ожидаемых (как, например, произошло с кондиционером в автомобиле). Это область для инноваций и создания конкурентного преимущества.
- 4. Неважные.** Атрибуты, наличие или отсутствие которых никак не влияет на удовлетворенность.
Пример: цвет декоративных элементов.
Вкладывать ресурсы в эти атрибуты — пустая трата денег.
- 5. Обратные.** Атрибуты, наличие которых вызывает недовольство.
Пример: излишне сложная система навигации, которая больше путает, чем помогает.

3.2. Вовлечение внутренних благополучателей

Принципы человекоцентричности, описанные в Методических рекомендациях, в полной мере относятся не только к гражданам, получающим услуги, но и к тем, кто эти услуги предоставляет. В словаре Методических рекомендаций прямо указано, что **благополучателями также являются работники организаций социальной сферы.**

Этот тезис имеет фундаментальное значение: невозможно создать по-настоящему заботливую и эффективную среду для внешних благополучателей, если внутренний бла-

гополучатель — сотрудник — сам находится в состоянии стресса, профессионального выгорания и не чувствует уважения к себе.

Удовлетворенность сотрудника напрямую влияет на качество работы всей организации. Уставший, демотивированный специалист, который ежедневно сталкивается с бюрократическими барьерами, нехваткой ресурсов или нездоровой атмосферой в коллективе, не может в полной мере проявлять эмпатию и доброжелательность, которые являются основой человекоцентричного подхода. Таким образом, работа с удовлетворенностью персонала — это не второстепенная задача, а стратегическая инвестиция в повышение качества социальных услуг.

Зачем нужен дополнительный опрос работников?

ЭСО позволяет увидеть организацию глазами внешнего благополучателя. Однако для получения полной и объективной картины необходимо понять, что происходит «за кулисами» сервисных процессов. Системные проблемы, которые видят граждане (например, долгое ожидание, невежливость персонала), часто являются лишь симптомами более глубоких внутренних проблем.

Проведение анонимного внутреннего опроса работников позволяет:

- **Выявить скрытые барьеры.** Определить, какие внутренние процессы и условия мешают сотрудникам качественно выполнять свою работу;
- **Снизить текучесть кадров.** Понять причины неудовлетворенности и вовремя принять меры, сохранив ценных специалистов;
- **Повысить вовлеченность.** Показать сотрудникам, что их мнение важно, и вовлечь их в процесс улучшений, что снижает сопротивление изменениям;
- **Сформировать здоровую корпоративную культуру.** Создать атмосферу доверия и открытого диалога между руководством и коллективом.

Ключевые факторы для оценки удовлетворенности сотрудников

Аналогично пользовательскому пути внешнего благополучателя можно выделить ключевые факторы, формирующие опыт сотрудника. Внутренний опрос может быть построен вокруг следующих направлений:

Фактор	Описание	Что это значит для организации
Условия труда	Удобство рабочего места, исправность оборудования и программного обеспечения, наличие необходимых материалов, комфорт в комнатах отдыха и бытовых помещениях.	Низкая оценка сигнализирует о базовых проблемах, которые напрямую влияют на производительность и вызывают ежедневное раздражение.
Прозрачность и справедливость	Понятность системы мотивации и карьерного роста, объективность распределения нагрузки и поощрений, прозрачность принимаемых руководством решений.	Непрозрачность порождает слухи, демотивирует и создает ощущение несправедливости, убивая инициативность.
Бюрократическая нагрузка	Объем и сложность внутренней отчетности, количество согласований, дублирование функций.	Излишняя бюрократия отнимает время от основной работы — помощи людям, и является одной из главных причин профессионального выгорания.
Взаимодействие с руководством	Качество обратной связи от руководителя, его готовность к диалогу, поддержка инициатив, уважительное общение.	Руководитель — ключевая фигура, формирующая микроклимат. Его поведение задает стандарт для всего коллектива.
Психологический климат	Уровень взаимопомощи и уважения в коллективе, отсутствие конфликтов и травли, поддержка со стороны коллег.	Напряженная атмосфера в коллективе сводит на нет любые попытки улучшить сервис для внешних благополучателей.
Профессиональное развитие	Наличие возможностей для обучения и повышения квалификации, система наставничества, поддержка в освоении новых методик.	Инвестиции в развитие сотрудников — это инвестиции в повышение профессионализма и качества услуг в долгосрочной перспективе.

Результаты внутреннего опроса также, как и данные ЭСО, должны стать основой для проведения **стратегической сессии** с участием сотрудников и разработки **«дорожной карты» внутренних изменений**. Только объединив работу над улучшением пользовательского пути для внешних и внутренних благополучателей, можно достичь подлинной человекоцентричной трансформации и создать организацию, в которой комфортно и приятно находиться всем.

Для подкрепления намерений крайне важно создать прозрачную систему вознаграждения сотрудников за успехи в человекоцентричной трансформации. Это может быть как материальное поощрение (премии за лучшие рационализаторские предложения, бонусы по итогам роста показателей удовлетворенности граждан), так и нематериальное признание (публичная благодарность от руководства, дополнительные возможности для профессионального развития, право на участие в стратегических сессиях).

Такая система не просто мотивирует, но и наглядно демонстрирует, какие именно действия и какое отношение к работе ценятся в организации.

3.3. Обогащение обратной связи из открытых источников

Сбор обратной связи из открытых интернет-источников — это мощный инструмент для любой организации социальной сферы. Он позволяет получить неискаженное, честное мнение людей, которые могли не участвовать в официальных опросах, и оперативно выявлять «болевы́е точки».

Сбор обратной связи из открытых источников

Сбор обратной связи можно разделить на четыре ключевых этапа: подготовка, сбор, анализ и реагирование.

Этап 1: Подготовка и определение ключевых слов

Прежде чем начать поиск, нужно четко определить, что именно вы будете искать.

1. **Составьте семантическое ядро:** соберите все возможные варианты названий и терминов, по которым могут упоминать вашу организацию.
 - **официальное название:** «Государственное бюджетное учреждение социального обслуживания «Центр заботы».

- **краткое/общепринятое название:** «*Центр Заботы на Лесной*», «*Соцзащита на Лесной*».
 - **названия с опечатками:** «*Центр Завота*», «*Сабес на лесной*».
 - **адрес:** «*Лесная улица, 15, отзывы*».
 - **ФИО руководителя или ключевых специалистов:** «*Иванова Мария Петровна, Центр Заботы, отзывы*».
 - **специфические услуги:** «*оформить пособие на Лесной*», «*кружок для пенсионеров Завота*».
2. **Определите площадки для мониторинга:** составьте список сайтов, где с наибольшей вероятностью могут появиться отзывы о вас.
- **картографические сервисы:** например, Яндекс.Карты, 2ГИС. Это важнейший источник, так как люди часто оставляют отзывы после посещения.
 - **сайты-отзовики:** например, IRecommend.ru, Отзовик.com, Zoon.ru, Yell.ru и другие порталы.
 - **социальные сети:** например, ВКонтакте (особенно городские и районные паблики, группы родителей, сообщества пенсионеров), Одноклассники, Telegram-каналы (районные и городские чаты).

Этап 2: Сбор информации (ручной и автоматизированный)

Сбор можно вести двумя способами, которые дополняют друг друга:

Ручной сбор: периодически (например, раз в неделю) сотрудник вручную вводит ключевые слова из списка в поисковых системах и на определенных площадках.

- **плюсы:** бесплатно, не требует специального программного обеспечения.
- **минусы:** трудозатратно, легко пропустить упоминания, невозможно охватить все источники.

Автоматизированный сбор: использование специальных сервисов (о них подробно на странице 40), которые облегчат задачу.

Этап 3: Анализ собранной информации

Все найденные упоминания нужно не просто прочитать, а системно проанализировать.

Оценка тональности: каждое упоминание классифицируется как:

- **позитивное:** хвалят конкретного сотрудника, удобство получения услуги, чистоту помещений;
- **негативное:** жалуются на грубость, очереди, недоступность информации, проблемы с доступной средой;
- **нейтральное/вопрос:** уточняют часы работы, спрашивают о необходимых документах.

Тегирование и категоризация: присваивайте каждому отзыву метки по темам. Это поможет увидеть системные проблемы. Метки могут совпадать с вашими критериями оценки удовлетворенности:

- #вежливость_персонала, #профессионализм, #скорость_обслуживания, #доступность_информации, #комфорт_помещений, #доступная_среда, #парковка, #сайт и т.д.

Выявление ключевых проблем и инсайтов: после категоризации вы сможете увидеть, какие метки встречаются чаще всего в негативных отзывах. Например, если у вас 20 негативных отзывов за месяц и в 15 из них есть метка #грубость_регистратуры, вы нашли конкретную «системную» проблему.

Этап 4: Реагирование и использование данных

Собранная информация бесполезна, если на нее не реагировать.

Публичный ответ: оперативно и вежливо отвечайте на отзывы, особенно на негативные.

- Поблагодарите за обратную связь.
- Принесите извинения, если проблема действительно была.
- Сообщите, какие меры будут приняты.
- Предложите связаться лично для решения вопроса.

Это показывает, что организация не игнорирует проблемы и заботится о своей репутации.

Внутренние изменения: Используйте аналитику для принятия управленческих решений.

Проблема	Решение
множество жалоб на грубость регистратуры	провести тренинг по этике общения для сотрудников, разработать сценарии разговоров, усилить контроль
люди жалуются, что не могут найти на сайте перечень документов	переделать структуру сайта, вынести важную информацию на главную страницу.

Сервисы для автоматизации

Ручной сбор и анализ упоминаний отнимает огромное количество времени. Специализированные ORM-платформы (например, Online Reputation Management) созданы, чтобы автоматизировать этот процесс.

Getloyalty (<https://getloyalty.io/>) — это пример современной платформы по управлению репутацией и обратной связью. Она идеально подходит для описанного выше алгоритма.

Как это работает:

1. **Автоматический сбор:** вы подключаете к сервису аккаунты вашей организации на разных площадках (например, Яндекс.Карты, 2ГИС, сайты-отзовики). Платформа сама начинает отслеживать появление новых отзывов и собирает их все в одну ленту.
2. **Единое окно для ответов:** вы можете отвечать на отзывы со всех площадок прямо из интерфейса Getloyalty, не переключаясь между десятками сайтов.
3. **Аналитика на базе ИИ:** сервис автоматически определяет тональность отзыва. Самое главное — он может анализировать текст и присваивать метки (например, «Сервис», «Персонал», «Чистота»). Это позволяет мгновенно строить наглядные дашборды и графики, показывающие, на что именно жалуются люди чаще всего.
4. **Уведомления:** вы можете настроить мгновенные уведомления о новых отзывах (особенно негативных) на почту или в мессенджер, что позволяет реагировать на них в течение нескольких часов, а не недель.

Что это дает организации социальной сферы:

- **экономия времени:** освобождает сотрудников от рутинного ручного поиска;
- **полноту картины:** собирает данные с десятков источников, которые легко упустить вручную;
- **глубокую аналитику:** превращает разрозненные отзывы в четкую статистику и выявляет системные проблемы;
- **оперативность:** позволяет реагировать на негатив в режиме реального времени, предотвращая репутационные потери.

Другие популярные сервисы (аналоги)

- **Brand Analytics** — система для мониторинга не только отзывов, но и любых упоминаний в СМИ и социальных медиа. Имеет сложную аналитику, подходит для крупных организаций.
- **Медиалогия** — один из лидеров рынка мониторинга СМИ и соцсетей в России. Также предлагает продвинутые аналитические инструменты.
- **Repometr** — сервис для управления присутствием и отзывами на картах и в справочниках.

Ручной сбор и анализ упоминаний отнимает огромное количество времени. Специализированные ORM-платформы (например, Online Reputation Management) созданы, чтобы автоматизировать этот процесс.

Getloyalty (<https://getloyalty.io/>) — это пример современной платформы по управлению репутацией и обратной связью. Она идеально подходит для описанного выше алгоритма.

3.4. Использование ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Искусственный интеллект (ИИ) является мощным инструментом, который может значительно ускорить и обогатить процесс человекоцентричной трансформации. Например, бесплатная большая языковая модель «GigaChat» (<https://giga.chat/>) от Сбера может выступать в роли аналитика, креативного партнера и помощника в разработке конкретных решений.

Важные правила использования ИИ

1. **Конфиденциальность данных.** Никогда не вводите в GigaChat персональные данные благополучателей или сотрудников. Используйте только обобщенную, анонимную статистику и обезличенные данные.
2. **ИИ — это помощник, а не руководитель.** Искусственный интеллект — это инструмент для вашей управленческой команды. Он предлагает гипотезы и варианты, но окончательные решения, основанные на знании вашего контекста, принимают люди.
3. **Контекст — это ключ.** Чем больше деталей и контекста из Методических рекомендаций вы предоставите в своем запросе, тем более точным и релевантным будет ответ ИИ.
4. **Критическое мышление.** Всегда анализируйте и адаптируйте предложения ИИ к реалиям и ресурсам вашей организации. Не все идеи могут быть реализуемы «здесь и сейчас».

Возможные сценарии и шаги по использованию ИИ

Этап 1: Анализ данных и выявление «болевых точек»

На этом этапе ИИ поможет вам глубже понять текущую ситуацию, проанализировав имеющиеся у вас данные.

Анализ отчетов ЭСО и обратной связи из открытых источников

После получения отчетов из ЭСО вы можете использовать ИИ для их интерпретации. Также ИИ может проанализировать обобщенные и анонимные отзывы из открытых источников.

Задача для ИИ: Анализ ключевых проблем.

Пример запроса для GigaChat:

«Проанализируй ключевые выводы из отчета по удовлетворенности. У нас низкие показатели по индикаторам Li (легкость и удобство получения услуг) и Si (вежливость и доброжелательность работников). Какие могут быть типичные причины этих проблем для [укажите тип вашей организации, например, «детская поликлиника»]? Предложи 5 гипотез для каждой проблемы».

Интерпретация Индекса Человекоцентричности (Индекс Ч)

Индекс Ч указывает на самые важные для людей, но неудовлетворительные аспекты вашей работы. ИИ поможет расшифровать, что стоит за высокими значениями Индекса.

Задача для ИИ: Генерация гипотез по проблемным зонам.

Пример запроса для GigaChat:

«В нашем отчете самый высокий Индекс Человекоцентричности у фактора «Легкость записи на прием» (Индекс Ч = 50,5). Это наша главная «красная зона». На основе принципов Методических рекомендаций человекоцентричности АСИ сгенерируй 10 возможных причин, почему этот фактор так важен для людей, но вызывает у них такое недовольство. Рассмотрите причины, связанные с сайтом, телефонией и работой регистратуры».

Анализ «тихих голосов»

Методика Индекса Ч помогает услышать потребности малых групп. ИИ может помочь сфокусироваться на конкретной аудитории.

Задача для ИИ: Анализ проблем уязвимых групп.

Пример запроса для GigaChat:

«Мы анализируем опыт маломобильных граждан. Для них важность фактора «Доступность для инвалидов» — 10/10, а удовлетворенность — 1/10, что дает минимальный Индекс Ч = 10. Опиши, с какими конкретными барьерами (физическими и информационными) они могут сталкиваться на пользовательском пути в [укажите тип организации, например, «центр социального обслуживания»]. Предложи 5 первоочередных и малозатратных решений».

Этап 2: Поиск и разработка решений

После выявления проблем ИИ станет вашим партнером по мозговому штурму и поиску лучших практик.

Генерация идей для стратегической сессии

Используйте ИИ для подготовки к стратегической сессии. Он может предложить множество идей, которые команда сможет обсудить.

Задача для ИИ: Мозговой штурм.

Пример запроса для GigaChat:

«Мы готовимся к стратегической сессии в школе. Ключевая проблема — улучшение эмоционального климата, так как доля учеников, не желающих идти в школу, снизилась всего на 4,2%, и мы хотим большего. Сгенерируй 20 идей для вовлечения семей в жизнь».

школы и улучшения психологической среды, как это описано в Методических рекомендациях человекоцентричности АСИ.

Поиск лучших практик и опыта других организаций

Методические рекомендации по человекоцентричности от АСИ приводят в пример Сбер, РЖД и Почту России. ИИ поможет найти и адаптировать релевантный опыт из других сфер.

Задача для ИИ: Адаптация чужого опыта.

Пример запроса для GigaChat:

«В Методических рекомендациях по человекоцентричности АСИ говорится, что РЖД кардинально изменили процесс покупки билета, сместив фокус на цифровое удобство. Какие аналогичные рутинные операции в работе [укажите тип организации, например, «бюро медико-социальной экспертизы»] можно оптимизировать в первую очередь? Предложи 3 процесса и идеи по их цифровизации по аналогии с РЖД».

Этап 3: Проектирование и внедрение

На финальном этапе ИИ поможет структурировать ваши идеи и подготовить их к реализации.

Проектирование идеального пользовательского пути

Используйте ИИ для создания карты «Как должно быть», опираясь на концепцию сквозных жизненных ситуаций.

Задача для ИИ: Проектирование бесшовного сервиса.

Пример запроса для GigaChat:

«Опиши идеальный пользовательский путь («Как должно быть») для жизненной ситуации «Рождение ребенка». Цель — создать бесшовный сервис. Какие шаги нужно предпринять, чтобы взаимодействие между женской консультацией, роддомом, ЗАГС, МФЦ и органами соцзащиты было незаметным для семьи? Предложи конкретные точки интеграции».

Помощь в разработке «дорожных карт»

ИИ может помочь заполнить шаблон «дорожной карты» на основе отобранных на стратегической сессии идей (приложить идеи).

Задача для ИИ: Структурирование плана действий.

Пример запроса для GigaChat:

«Мы решили внедрить проект «Создание комфортной зоны ожидания». Помогите составить для него «дорожную карту». В формате таблицы укажи: 5 ключевых мероприятий, возможных ответственных, примерные сроки (в неделях) и ожидаемые результаты (количественные и качественные), как в шаблоне из Приложения № 7 Методических рекомендаций по человекоцентричности АСИ.

Разработка коммуникационных материалов

Для успешного внедрения изменений важна правильная коммуникация. ИИ может помочь в создании текстов для сотрудников и благополучателей.

Задача для ИИ: Создание текстов.

Пример запроса для GigaChat:

«Напиши текст для информационного стенда в холле нашей организации. Текст должен простым и заботливым языком рассказывать посетителям о том, что мы изменили в зоне ожидания (появились кулер с водой, детский уголок, розетки для зарядки), и подчеркнуть, что эти изменения сделаны на основе обратной связи от благополучателей».

3.5. Развитие инклюзии и доступности в организации

Человекоцентричный подход немислим без обеспечения равного доступа к благам для всех граждан, включая людей с инвалидностью и особыми потребностями. В цифровую эпоху барьеры в получении услуг всё чаще лежат не в физическом, а в информационном и коммуникационном пространстве. Современные технологии перестали быть сложными и дорогостоящими. Сегодня это доступные и эффективные инструменты, которые позволяют организациям социальной сферы сделать решительный шаг к подлинной инклюзивности. Внедрение таких сервисов — это не просто выполнение нормативных требований, а прямое проявление уважения и заботы, устраняющее барьеры и возвращающее людям контроль над своей жизненной ситуацией.

Развитие инклюзивности и доступности в организации

Информационная доступность для людей с нарушениями зрения

Один из самых частых барьеров, с которым сталкивается благополучатель, — это невозможность получить информацию. Недоступный сайт, нечитаемые стенды или сложная навигация в здании могут стать непреодолимым препятствием.

- **Адаптация веб-сайтов.** «Версия для слабовидящих» — базовый стандарт для сайта организации. Однако для полноценной доступности этого часто недостаточно. Специализированные сервисы, такие как assistapp.tech, позволяют не просто изменить размер шрифта и цветовую схему, а комплексно адаптировать сайт для работы с программами экранного доступа (скринридерами), которыми пользуются незрячие люди. Это обеспечивает полное соответствие национальным стандартам и реальное удобство для пользователя.

- **Навигация в пространстве.** Пользовательский путь начинается задолго до входа в кабинет. Для незрячего или слабовидящего человека ориентирование в незнакомом здании — сложнейшая задача. Системы, подобные «Говорящему городу» (speakingcity.org), превращают смартфон в надежного проводника. С помощью Bluetooth-меток и мобильного приложения они помогают найти нужный вход, выстроить маршрут к регистратуре или кабинету, озвучивая всю необходимую информацию. Это технологическое решение напрямую повышает автономность и безопасность благополучателя.

Коммуникационные сервисы для людей с нарушениями слуха и речи

Коммуникационный барьер — один из самых сильных факторов, вызывающих стресс и чувство изоляции. Невозможность позвонить в организацию, задать вопрос в регистратуре или полноценно пообщаться со специалистом сводит на нет качество любой услуги.

- **Текстово-голосовая коммуникация.** Сервисы, такие как «Яндекс.Разговор» (<https://yandex.ru/support/talk/ru/>), стирают барьеры в живом общении. Приложение позволяет переводить речь в текст и обратно в режиме реального времени. Сотрудник регистратуры или специалист может говорить в микрофон своего телефона, а человек с нарушением слуха будет видеть его слова на экране. В ответ он может набрать текст, который приложение озвучит голосом. Оснащение одного-двух окон в регистратуре таким простым инструментом кардинально меняет опыт взаимодействия для глухих и слабослышащих посетителей.
- **Удаленный сурдоперевод.** Для сложных консультаций, требующих точного понимания, эффективным решением является привлечение сурдопереводчика через видеосвязь. Организация может установить планшет на стойке информации или в кабинете специалиста для связи с сервисами удаленного перевода. Это обеспечивает качественную коммуникацию в ответственных жизненных ситуациях, таких как консультация врача.

Поиск и внедрение ассистивных технологий

Многообразие существующих решений может вызвать растерянность. Руководителю не нужно быть экспертом во всех технологиях — важно знать, где искать проверенную информацию, готовые решения.

Платформы, агрегирующие ассистивные технологии, выступают в роли «витрины лучших практик». Примером такого ресурса является портал beelineatech.ru (<https://beelineatech.ru/>). На нем собраны различные цифровые продукты, направленные на помощь людям с разными видами инвалидности. Организация может изучить доступные сервисы, понять принципы их работы и выбрать те, которые наиболее релевантны для ее благополучателей.

Интеграция цифровых инклюзивных сервисов — это не дополнительные расходы, а инвестиции в человекоцентричность и эффективность. Устраняя барьеры, организация не только повышает удовлетворенность и лояльность «тихих голосов», но и снижает нагрузку на персонал, который тратит меньше времени на решение коммуникационных

и навигационных проблем. Начав с аудита своих цифровых и физических ресурсов и пилотного внедрения одного-двух сервисов, любая организация социальной сферы может сделать свое пространство по-настоящему открытым и доступным для каждого человека.

3.6. Разработка «дорожных карт» реализации решений

Каждое решение, разработанное в ходе стратегической сессии, рекомендуется оформлять как отдельный проект в соответствии с принципами проектного управления. Каждое мероприятие «дорожной карты» рекомендуется зафиксировать, указав:

- а) **срок реализации мероприятий.** Следует проектировать решения со сроком реализации не более 6 месяцев;
- б) **затраты на реализацию мероприятий.** Следует проектировать мероприятия, реализация которых возможна силами самой организации без материальных (финансовых) затрат либо с наименьшими материальными затратами. Оценка производится в сумме затрат на мероприятие;
- в) **эффект от реализации мероприятий.** Ожидаемый эффект от реализации мероприятий в значительной степени повлияет на показатели удовлетворенности целевой аудитории. Оценка решений производится по 10-ти бальной шкале, где 1 — наименьший прогнозируемый эффект, 10 — наибольший.

В целях корректного формирования «дорожной карты» целесообразно привлекать на период апробации организации, профессионально занимающиеся проектным управлением.

Все решения и сформированные в рамках них мероприятия оформляются в план мероприятий («дорожную карту»), утверждаемую руководителем организации. Для основы рекомендуется использовать шаблон в Приложении № 7.

В процессе реализации мероприятий «дорожной карты» в целях обеспечения контроля и выявления рисков срыва сроков реализации мероприятий рекомендуется проводить ежемесячный мониторинг их реализации. В целях обсуждения мониторинга и последующего принятия соответствующих управленческих решений рекомендуется проводить стратегические сессии. Периодичность проведения таких рабочих совещаний определяется руководителем организации.

Контроль за исполнением «дорожной карты» остаётся за руководителем организации. Стратегический контроль обеспечивается проведением ежеквартальных федеральных замеров удовлетворенности благополучателей.

3.7. Привлечение партнёров

Реализация «дорожных карт» и запуск системных улучшений зачастую требуют дополнительных ресурсов, компетенций и свежего взгляда, которые могут выходить за рамки текущих возможностей организации социальной сферы. В такой ситуации стратегически верным решением становится проактивное вовлечение внешних партнёров — некоммерческих организаций, местного бизнеса и профильных вузов. Такой подход позволяет не только получить недостающие ресурсы, но и укрепить связь организации с местным сообществом, повышая доверие и общую эффективность работы.

Партнёрство следует рассматривать не как просьбу о благотворительности, а как предложение к совместной работе над улучшением качества жизни в регионе, что является общей задачей для всех конструктивных сил общества.

Привлечение партнёров

Взаимодействие с некоммерческими организациями (НКО)

Профильные НКО являются носителями уникальной экспертизы и глубокого понимания потребностей конкретных целевых аудиторий, особенно тех, которые относятся к категории «тихих голосов». Многие некоммерческие организации уже реализуют проекты, созвучные целям человекоцентричной трансформации.

Ключевые направления сотрудничества:

- **Экспертная оценка и аудит.** Привлечение НКО, работающих с людьми с инвалидностью, для проведения независимого аудита физической и информационной доступности организации. Специалисты и подопечные видят барьеры, незаметные для сотрудников.
- **Волонтёрская помощь.** Организация волонтёрских акций для решения локальных задач: помощь в навигации, организация досуга в зонах ожидания, сопровождение маломобильных граждан.
- **Разработка методических материалов.** Совместная разработка памяток, инструкций и других материалов на «простом языке», понятном для специфических групп благополучателей.
- **Участие в стратегических сессиях.** Приглашение представителей НКО на стратегические сессии обогащает дискуссию и позволяет получить прямую обратную связь от представителей целевой аудитории.

Для поиска профильных НКО в конкретном регионе или по направлению деятельности следует использовать **официальный реестр некоммерческих организаций** Министерства юстиции Российской Федерации, доступный по адресу: <https://minjust.gov.ru/ru/pages/reestr-nekommercheskih-organizacij/>.

Сотрудничество с местным бизнесом

Местный бизнес, ориентированный на человека, обладает ценнейшими компетенциями в области сервиса, маркетинга и организации пространства. Это ресурс не столько финансовый, сколько интеллектуальный.

Ключевые направления сотрудничества:

- **Благотворительные профессиональные консультации.** Обращение к представителям клиентоориентированного бизнеса (например, управляющих банков, ресторанов, частных клиник) с просьбой провести для сотрудников регистратуры или администраторов мастер-класс по стандартам общения и работе с возражениями.
- **Наставничество в сервис-дизайне.** Партнёрство с местными дизайн-студиями, IT-компаниями или маркетинговыми агентствами для получения консультаций по улучшению навигации, редизайну сайта или созданию комфортной среды в зонах ожидания.
- **Целевая материальная поддержка.** Вместо абстрактной спонсорской помощи можно предлагать бизнесу участие в конкретных, понятных и измеримых проектах: «Помогите нам оборудовать детский уголок», «Станьте партнёром по созданию удобной навигации».

Вовлечение высших учебных заведений и заведений среднего профессионального образования (вузов и СПО)

Вузы и колледжи являются неисчерпаемым источником интеллектуального потенциала и свежих идей. Для студентов работа над реальным кейсом социальной организации — это бесценный практический опыт, а для организации — бесплатное исследование и проектное решение.

Ключевые направления сотрудничества:

- **Курсовые и дипломные проекты.** Предложение кафедрам использовать проблематику организации в качестве тем для курсовых и дипломных работ. Студенты-социологи/психологи могут проводить глубинные интервью с благополучателями для построения карты пользовательского пути. Студенты-дизайнеры/архитекторы могут разработать проекты по улучшению навигации, зонированию пространства или созданию фирменного стиля. Студенты-управленцы и экономисты могут анализировать процессы и предлагать решения по их оптимизации.
- **Производственная практика.** Привлечение студентов для прохождения практики, в рамках которой они могут выполнять конкретные задачи по сбору обратной связи, анализу данных или реализации микро-проектов.

Для повышения вероятности положительного ответа обращение к потенциальному партнёру должно быть адресным, конкретным и показывать взаимную выгоду.

Шаблон письма/обращения:

Уважаемый(ая) [Имя, Отчество]!

1. Контекст и общая цель:

Наша организация [Наименование организации] в настоящее время активно участвует в реализации федеральной программы по повышению человекоцентричности в социальной сфере. Наша ключевая задача — сделать процесс нашей работы максимально комфортным, понятным и уважительным для каждого жителя нашего города, особенно для [указать ключевую аудиторию, например, семей с детьми, пожилых людей].

2. Конкретная проблема (на основе данных):

В ходе анализа обратной связи от наших благополучателей (по данным ЭСО и внутреннего аудита) мы выявили конкретную «зону роста»: [чётко описать одну проблему]. Например, «...сложность навигации внутри нашего учреждения, что создаёт стресс для 40% посетителей» или «...длительное и некомфортное ожидание в очереди, на что указывает высокий Индекс Человекоцентричности по данному фактору».

3. Суть предложения (конкретный запрос):

Зная [Наименование организации-партнёра] как лидера в области [указать сильную сторону партнёра, например, клиентский сервис, дизайн пространств, IT-решения], мы обращаемся к Вам с предложением о партнёрстве. Мы были бы безмерно благодарны, если бы Вы или Ваши специалисты смогли оказать нам содействие в формате:

- (Для бизнеса): «...проведения благотворительного профессионального мастер-класса (1–2 часа) для наших администраторов на тему «Эффективные коммуникации с клиентом в стрессовой ситуации»;
- (Для Вуза): «...предложения кейса по разработке системы навигации для нашего учреждения в качестве задания для курсового проекта студентов кафедры «Дизайн архитектурной среды»;
- (Для НКО): «...проведения совместной экспертной оценки доступности наших помещений для маломобильных граждан и выработки практических рекомендаций».

4. Взаимная выгода:

Со своей стороны мы видим в этом партнёрстве пользу и для Вас.

- (Для бизнеса): Это возможность внести весомый вклад в социальное развитие нашего города и укрепить репутацию Вашей компании как социально ответственной.
- (Для вуза): Ваши студенты получают уникальный опыт решения реальной практической задачи, который смогут включить в своё портфолио.
- (Для НКО): Вы сможете напрямую повлиять на улучшение качества жизни Вашей целевой аудитории и реализовать свою миссию на конкретном объекте.

Мы будем рады осветить наше сотрудничество на нашем сайте и в региональных СМИ.

5. Следующие шаги:

Готов(а) встретиться в любое удобное для Вас время, чтобы подробнее обсудить возможное сотрудничество.

3.8. Примеры успешных практик

Каждый из нас каждый день взаимодействует с частными компаниями, которые, как и организации социальной сферы, решают наши потребности и влияют на наше качество жизни. Показательно посмотреть на крупные российские госкомпании, которые для миллионов граждан из символов бюрократии и неудобства превратились в примеры современных и эффективных сервисов.

Их путь трансформации особенно ценен для социальной сферы, так как они, подобно государственным учреждениям, работают с огромной аудиторией и сложным наследием. Ниже показаны примеры для подражания и ключевые уроки от лидеров бизнеса.



Сбер: от банка к экосистеме вокруг жизни человека

Сбер прошел самый показательный путь от «сберегательной кассы» с очередями и обремененными перерывами до технологической компании, стремящейся быть с клиентом на каждом этапе его жизни. Ключевым решением было перестать мыслить категориями банковских продуктов и начать мыслить категориями жизненных сценариев клиента. Вместо того чтобы заставлять человека идти в разные места за разными услугами, Сбер решил объединить их вокруг себя.

Для социальной сферы: необходимо переходить от ведомственного, «кабинетного» принципа к созданию интегрированных сервисов вокруг жизненной ситуации гражданина. Человеку не важны названия департаментов и министерств, ему важно получить комплексную помощь при рождении ребенка, поиске работы или выходе на пенсию в одном месте, с минимальным количеством шагов и документов.

РЖД: от очереди в кассу к билету в кармане

Российские железные дороги кардинально изменили самый запрашиваемый и болезненный для клиента процесс — покупку билета, оцифровав его. Компания осознала, что путешествие начинается не с посадки в поезд, а с приезда на вокзал. Сместив фокус на цифровое удобство, РЖД смогли вернуть лояльность миллионов пассажиров. Через анализ пользовательского пути удалось всего за несколько лет убрать понятие «санитарной зоны», а для пассажиров сделать доступным выход в интернет и доступ к кино во время поездки.

Для социальной сферы: самые частые и рутинные операции, которые отнимают у граждан больше всего времени и сил, должны быть оптимизированы в первую очередь. Предоставление информации высвобождает огромный ресурс как у граждан, так и у сотрудников, которые могут сосредоточиться на более сложных, нетиповых задачах.



Почта России: от марок к курьерской службе

Почта России взялась за искоренение своего главного анти-паттерна — неизвестности. Внедрив современные логистические и цифровые решения, Почта России смогла дать клиенту главное — ощущение контроля и прозрачности через отслеживание отправления. Расширение времени работы и онлайн-письма позволяют получать государственные письма у себя дома. Получить посылку можно без паспорта с персональным QR-кодом. Почта берет лучшее у маркет-плейсов и создает цельный сервис для человека.

Для социальной сферы: благополучатель должен четко понимать, на каком этапе находится решение его вопроса. Будь то статус рассмотрения заявления, очередь на получение жилья или план социального сопровождения — прозрачность процесса и регулярное информирование создают доверие и снимают напряжение, даже если оказание услуги требует времени.

Кроме национальных лидеров пользовательского сервиса в каждой отрасли примером для подражания для бюджетных организаций социальной сферы могут стать частные больницы, школы, детские сады, спортивные секции и книжные магазины. А в отдельных случаях стоит посмотреть на передовых организации сферы обслуживания: отели, рестораны и сервисы.

4. Что нужно сделать на уровне региона?

Для повышения человекоцентричности социальных организаций на уровне региона и муниципалитета необходим системный подход, который сочетает институциональные изменения, кадровое развитие, целевое финансирование, цифровую трансформацию и вовлечение граждан. Ниже представлены ключевые направления работы, которые могут быть реализованы на региональном и муниципальном уровнях.

1. Разработка региональной стратегии человекоцентричности и создание управленческой инфраструктуры

Основа изменений — это политическая воля и чётко определённая стратегия. Принципы человекоцентричности должны быть официально закреплены в ключевых документах региона.

Внедрение стандарта человекоцентричности: принять на региональном уровне стандарт или регламент, который закрепит ключевые требования: уважение, комфорт, доступность, проактивность и обратную связь.

Создание управляющей структуры: сформировать постоянно действующие органы для внедрения и контроля человекоцентричных практик по примеру Национальной Социальной Инициативы (НСИ), включая:

- **региональный штаб:** координационный орган под руководством заместителя главы региона по социальным вопросам, отвечающий за планирование, контроль и межведомственное взаимодействие.
- **региональную экспертную группу:** площадка для вовлечения общественности, НКО, социальных предпринимателей и самих благополучателей в разработку и экспертизу решений.

Формирование «дорожных карт»: для каждой приоритетной жизненной ситуации (например, «Рождение ребенка» или «Возвращение участников СВО») разрабатывать межведомственные «дорожные карты», которые описывают бесшовный путь гражданина и устраняют барьеры между разными организациями.

2. Создание оперативного фонда для быстрых улучшений

Одной из главных проблем при внедрении улучшений является бюрократия и длительные процедуры согласования даже для небольших, но важных изменений. Создание специального оперативного фонда на уровне региона или муниципалитета позволяет решать эту проблему.

Цель фонда: быстрое финансирование низкозатратных, но высокоэффективных проектов, направленных на решение конкретных «болевых точек», выявленных через обратную связь от граждан.

Принцип работы: руководитель организации социальной сферы, видя системную проблему по отзывам (например, в системе ЭСО), может подать упрощенную заявку в фонд и оперативно получить средства, минуя долгие бюджетные циклы.

Примеры проектов для финансирования:

- **Установка кулеров с питьевой водой:** базовое проявление заботы, которое мгновенно повышает комфорт пребывания в организации, например, так было сделано по решению губернатора Липецкой области.
- **Оборудование комфортных зон ожидания:** закупка удобных стульев, диванов, зарядных станций для телефонов и создание детских уголков в поликлиниках, МФЦ и центрах соцзащиты.
- **Улучшение навигации:** заказ и установка понятных и современных указателей в крупных социальных объектах, что снижает стресс и экономит время посетителей и персонала.
- **Обеспечение базовой доступности:** установка пандусов, поручней, контрастной маркировки на ступени там, где это можно сделать без капитального ремонта.

Такой фонд становится практическим инструментом реализации человекоцентричности, позволяя быстро реагировать на потребности людей и показывая, что их мнение действительно важно.

3. Обратная связь и постоянная оценка удовлетворённости

Невозможно управлять тем, что не измеряется. На региональном уровне необходимо выстроить единую систему сбора и анализа обратной связи. В дополнение к централизованным системам, таким как ЭСО и региональные колл-центры, регион может внедрять и собственные подходы к сбору обратной связи, делая процесс еще более доступным и удобным для граждан. Такой многоканальный подход позволяет услышать разные группы населения, включая тех, кто не пользуется официальными порталами.

Чат-боты в мессенджерах: создание виртуальных помощников, которые могут круглосуточно отвечать на типовые вопросы, записывать на личный прием или помогать в заполнении заявлений.

Телефоны горячей линии: организация работы колл-центров, где используются скрипты разговоров для ответов на типовые обращения и роботизированные помощники для консультаций в нерабочее время.

Пабрики в социальных сетях: ведение официальных страниц в популярных социальных сетях, где представители власти оперативно отвечают на комментарии и сообщения жителей. Согласно стандарту «Государство для людей», время ответа на такое обращение не должно превышать 4 часов.

Дни личного приема граждан: регулярное проведение встреч руководителей социальных организаций и профильных ведомств с населением. Это позволяет не только решать частные проблемы, но и получать неискаженную обратную связь по системным недоработкам.

Создав единую точку входа для всех инцидентов и дополнив её гибкими и удобными для людей каналами связи, руководство региона получает действенный инструмент для анализа и управления качеством социальных услуг, что напрямую транслируется в рост удовлетворенности граждан.

Например, в Сахалинской области внедрен централизованный механизм, который позволяет руководству региона в режиме реального времени анализировать обращения (инциденты) от граждан и контролировать работу по повышению их удовлетворенности.

Основной инструмент анализа и контроля: основой системы является **Единый колл-центр** с бесплатным номером **1–300**. Все обращения, поступающие от жителей, обрабатываются в специальной **CRM-системе**.

Анализ статуса инцидентов: эта система позволяет Министерству здравоохранения региона видеть всю карту проблем ежедневно. Руководство получает прямой доступ к аналитике по характеру и количеству инцидентов, что дает возможность выявлять системные сбои в работе медицинских организаций.

Контроль работы с удовлетворенностью: в регионе установлен жесткий регламент — все обращения жителей должны быть отработаны в срок **не более 2 дней**. Этот подход не позволяет «забывать» о проблемах и напрямую влияет на опыт взаимодействия граждан с организациями.

Создание совещательных органов: инициировать создание в ключевых социальных организациях постоянно действующих совещательных советов с участием пациентов, родителей и других благополучателей для регулярного обсуждения проблем и инициатив.

Интеграция в КПЭ: включение показателей удовлетворённости граждан (например, из отчетов ЭСО) в КПЭ руководителей учреждений и глав профильных ведомств.

4. Обучение и развитие персонала

Человекоцентричность создается людьми. Поэтому инвестиции в сотрудников являются ключевым фактором успеха.

Региональные программы обучения: запуск на базе образовательных организаций высшего и дополнительного профессионального образования программ по развитию «мягких навыков» у сотрудников социальной сферы: сервисного поведения, эмоционального интеллекта, управления конфликтами, инклюзивного общения.

Профилактика выгорания: внедрение на уровне региональных стандартов мер по профилактике профессионального выгорания сотрудников, так как уставший и выгоревший специалист не может быть эмпатичным и заботливым.

Обучение методологиям: проведение тренингов для управленческих команд по современным методам улучшений, таким как сервис-дизайн, картирование пути клиента и бережливое производство.

5. Реструктуризация пространства и среды обслуживания

Аудит пользовательского пути: проведение на уровне региона аудитов типовых социальных объектов (поликлиники, школы, центры занятости) для выявления барьеров и некомфортных зон.

Региональные стандарты среды: разработка и внедрение минимальных стандартов комфорта для социальных учреждений, опираясь на требования ГОСТов по человекоцентричной инфраструктуре (понятная навигация, отсутствие физических барьеров, контроль шума, достаточное освещение, комфортные зоны ожидания и т.д.).

6. Тиражирование лучших практик и наставничество

Выявление и распространение успешного опыта.

Создание регионального банка практик: формирование открытой базы лучших решений по повышению человекоцентричности по аналогии с платформой «Смартека».

Определение «флагманских» организаций: выделение в каждой отрасли пилотных организаций, которые станут эталонами и центрами компетенций для других.

Горизонтальное обучение: организация регулярных стажировок, семинаров и межведомственных стратегических сессий для обмена опытом между организациями.

7. Лидерство в продвижении человекоцентричности

Руководитель региона является главным идеологом и «двигателем» перемен. Его роль заключается не в том, чтобы задать цель социальным организациям «стать человекоцентричными», а в том, чтобы возглавить это движение.

Личный пример: руководитель должен сам демонстрировать приверженность принципам человекоцентричности в своем поведении: в общении с подчиненными и благополучателями, в принятии решений. Если руководитель сам игнорирует жалобы или относится к благополучателям пренебрежительно, никакие этические кодексы и тренинги не будут работать.

Публичная поддержка: необходимо постоянно и публично поддерживать и поощрять сотрудников и граждан, которые проявляют инициативу, предлагают нестандартные решения в интересах человека, даже если эти решения идут вразрез с устоявшейся практикой. Это создает понимание того, какое поведение ценится и вознаграждается.

Трансляция ценностей: принципы человекоцентричности должны стать неотъемлемой частью внутренней коммуникации. Их следует обсуждать на совещаниях, включать в миссию и стратегические документы, использовать как критерий при принятии управленческих решений. Региональные органы власти должны постоянно задавать своей команде вопросы:

- «Как это решение отразится на опыте благополучателя?»
- «Что мы можем сделать, чтобы упростить этот процесс для человека?»

5. Заключение

Путь к человекоцентричности, описанный на страницах этих Методических рекомендаций — это не просто набор инструкций, а приглашение к масштабной человекоцентричной трансформации социальной сферы.

Это возможность для каждого из нас стать архитектором новой реальности, в которой **в центре всего находится человек** — с его потребностями, ценностями и уникальной жизненной ситуацией.

Эта работа не является задачей одного руководителя или отдельной организации. Это — общая ответственность и общая возможность для всей команды России.

Успешность прежде всего в способности слышать друг друга, вовлекать в процесс улучшений и сотрудников, и самих благополучателей, чьи «тихие голоса» могут указать нам на самые важные зоны роста. От управленца, принимающего стратегические решения, до специалиста, от которого зависит первое впечатление, — **каждый вносит свой решающий вклад.**

Есть все необходимые инструменты: от точной диагностики с помощью ЭСО для выявления «болевых точек» до методологии командной работы на стратегических сессиях для поиска эффективных решений. Данные технологии позволяют создавать не просто организации, предоставляющие услуги, а пространства доверия, уважения и подлинной заботы, где каждый человек — и благополучатель, и сотрудник — чувствует себя ценным, услышанным и понятым.

Алгоритм организации стратегической сессии по поиску решений повышения человекоцентричности организации

Этап 1: Подготовительный (за 3–4 недели до сессии)

1. Определение целей и формирование оргкомитета.

- Четко сформулируйте для себя главную цель сессии: например, «Разработать «дорожную карту» повышения качества услуг на следующий год» или «Сформировать три ключевых проекта развития для привлечения партнеров».
- Создайте рабочую группу (оргкомитет), включающую директора организации, ключевых руководителей и, при необходимости, внешнего модератора (фасилитатора).

2. Сбор данных и предварительные исследования.

- Проведите сбор информации для обсуждения на сессии. Это могут быть результаты онлайн-опросов сотрудников и благополучателей, анализ текущих показателей деятельности, отчеты по итогам предыдущих проектов. Это обеспечит предметность дискуссии.

3. Определение и приглашение участников.

- **Сотрудники.** Пригласите представителей разных направлений и уровней организации (например, врачей и медсестер, учителей и административный персонал), чтобы обеспечить разнообразие мнений. На сессии их можно будет рассадить в смешанные группы.
- **Благополучатели.** Пригласите активных представителей вашей целевой аудитории (например, представителей родительского комитета для школы или членов пациентского совета для больницы). Их участие поможет увидеть проблемы их глазами («видимая пользователям проблема»).
- **Партнеры.** Пригласите представителей профильных ведомств, партнерских некоммерческих или коммерческих организаций. Их участие важно для обсуждения решений, выходящих за рамки полномочий вашей организации.

Подробнее о работе с партнёрами в разделе 3.4.

В приглашении укажите цель сессии и подчеркните важность вклада каждого участника в будущее развитие организации.

4. Подготовка материалов и логистика.

Подготовьте помещение, обеспечивающее возможность работы в малых группах.

Заготовьте необходимые материалы:

- флипчарты, маркеры и стикеры разных цветов;

- клейкие бейджи для участников;
- проектор и презентации: приветственная, с результатами исследований, с правилами и графиком сессии;
- распечатанные отчеты с данными для каждой рабочей группы;
- стикеры для вопросов и наклейки для голосования;
- при необходимости, пазлы или другие элементы для спонтанного деления на команды.

Этап 2: Проведение стратегической сессии (общая продолжительность ~6–8 часов)

Часть 1: Открытие и погружение в контекст (1,5–2 часа)

- 1. Приветствие и постановка задач.**
 - **Слово руководителя организации.** Директор благодарит собравшихся, объясняет цели сессии, подчеркивает ее важность и ожидаемый результат.
 - **Слово партнеров.** Представители партнеров рассказывают о глобальных целях и масштабе программы, в рамках которой проходит сессия.
 - **Введение в работу.**
 - **Представление модераторов.**
 - **Обсуждение и принятие правил работы.** Активное участие, взаимное уважение, правило «И-И» (фасилитатор отвечает за процесс, участники — за содержание), соблюдение времени.
 - **Презентация плана дня.**
- 2. Знакомство и оценка.**
 - Проводится интерактивное знакомство участников в парах или тройках для создания доверительной атмосферы.
 - Совместно вырабатывается определение «человекоцентричной организации». Фасилитатор на этом этапе может предложить понятие из словаря, после чего участники оценивают текущее состояние своей организации, например, с помощью стикеров на шкале.

Часть 2: Анализ и генерация решений (2,5–3 часа)

- 1. Представление исследований и обратная связь.**
 - Участники в группах обсуждают представленные данные по обратной связи: что удивило, какие выводы можно сделать.
 - Проводится сессия вопросов и ответов с руководством.
- 2. Мозговой штурм и разработка решений.**
 - Участники делятся на группы по факторам, выявленным в ходе исследования.

- **Генерация идей.** Каждая группа проводит мозговой шторм для поиска решений. Ставится задача придумать не менее 30–50 идей. Используется правило «1 решение = 1 стикер».
- **Анализ барьеров.** Группы обсуждают, что может помешать реализации идей.
- **Формулирование инициатив.** На основе идей и с учетом барьеров каждая группа формирует до 7 конкретных инициатив.

Часть 3: Презентация, отбор и планирование (2–2.5 часа)

1. **Представление и обсуждение инициатив.**
 - Команды презентуют свои инициативы по кругу. Применяется метод «галереи» или перекрестного обмена, когда часть команды остается для презентации, а другая часть переходит к другим столам для ознакомления и обратной связи. Критика запрещена, разрешены только уточняющие вопросы и предложения.
2. **Приоритизация и отбор.**
 - Участники голосуют за наиболее важные и эффективные инициативы с помощью стикеров.
 - Команды отбирают 1–3 инициативы, набравшие больше всего голосов, для дальнейшей проработки.
3. **Разработка «дорожной карты» (паспорта проекта).**
 - Участники в новых группах (сформированных вокруг отобранных инициатив) прорабатывают каждую инициативу в конкретный проектный план, описывая этапы, сроки, ответственных, ресурсы и ожидаемый результат.
 - Решения, требующие поддержки извне, выносятся на отдельный флипчарт «Запрос на федеральную и региональную поддержку».
4. **Финализация и закрытие.**
 - **Презентация проектов.** Каждая группа представляет свой проработанный проект («дорожную карту»).
 - **Контрактация.** Руководитель организации и лидер проектной группы символически утверждают проект, например, ставя подписи на флипчарте, тем самым принимая на себя ответственность за его реализацию.
 - **Завершающее слово.** Руководство и партнеры благодарят участников и обозначают следующие шаги по реализации принятых решений.

Этап 3: Пост-сессионная работа

1. **Оформление и рассылка итогов:** подготовить детальный отчет по итогам сессии со всеми «дорожными картами» и разослать всем участникам в течение 3–5 дней.

2. **Запуск проектных команд:** официально запустить работу над проектами, утвержденными на сессии.
3. **Регулярный мониторинг:** установить систему регулярного контроля за ходом выполнения проектов и информировать о прогрессе всех заинтересованных лиц.

Стратегические сессии при грамотной фасилитации дают следующие эффекты:

- рост вовлечённости сотрудников и снижение сопротивления изменениям;
- быстрое внедрение малозатратных улучшений (улучшение навигации, изменение расписаний, оформление пространства);
- формирование инициативных команд внутри учреждения;
- повышение доверия со стороны населения;
- рост удовлетворённости.

Кроме того, стратегические сессии позволяют выявить лидеров мнений и точек роста в команде, что критически важно для устойчивой трансформации.

Чек-лист человекоцентричности по факторам организации

№	Фактор	Цель	Чек-лист
1	Поиск информации об организации	Благополучатель может быстро и понятно получить нужную информацию до визита.	<ol style="list-style-type: none"> 1. У организации есть актуальная, структурированная информация на официальном сайте. 2. Контакты, режим работы, адрес и список услуг размещены на первой странице сайта/профиля. 3. Есть возможность получить консультацию по телефону/онлайн. 4. Есть активные аккаунты в соцсетях или в региональных агрегаторах (например, на ЕПГУ). 5. Информация адаптирована для людей с ограничениями по зрению/слуху (контрастный режим, шрифт, видео с субтитрами). 6. Есть пошаговые инструкции: как записаться, какие документы нужны, сколько времени займёт получение услуги.
2	Дорога до организации	Путь до организации прост, безопасен и доступен для всех категорий граждан.	<ol style="list-style-type: none"> 7. На сайте или в сообщении указано, как добраться до организации общественным и личным транспортом. 8. Наличие парковки или информации о ближайших парковках (в том числе для маломобильных граждан). 9. Указатели и таблички, ведущие к организации, присутствуют на подходах. 10. Подходы безопасны (отсутствуют скользкие участки, ямы, препятствия). 11. Вход в здание доступен для людей с ОВЗ и инвалидностью (пандусы, кнопка вызова персонала и др.). 12. Явное обозначение входа (табличка с названием, режимом работы, логотипом).

№	Фактор	Цель	Чек-лист
3	Навигация внутри организации	Человек быстро и без лишних вопросов находит нужное место.	<ul style="list-style-type: none"> 13. При входе есть информационный стенд или электронная навигационная система. 14. Таблички и указатели читаемы, контрастны и размещены на доступной высоте. 15. Персонал готов помочь с навигацией (в том числе охрана, администратор, волонтеры). 16. Доступна карта здания или маршрут движения внутри. 17. Кабинеты и зоны подписаны согласно логике маршрута. 18. Навигация дублируется в цифровых материалах или сообщениях при записи.
4	Ожидание на месте / отдых	Ожидание воспринимается как достойное и комфортное, а не как потеря времени.	<ul style="list-style-type: none"> 19. Есть места для сидения, достаточные по количеству и качеству. 20. Зона ожидания разделена на категории (например, приём, выдача, дети). Есть информация об ориентировочном времени ожидания (электронная очередь, табло). 21. Есть Wi-Fi, розетки, вода, информационные материалы. 22. Пространство поддерживается в чистоте. 23. Наличие комнаты «Матери и ребёнка» и игровой комнаты для детей. 24. Для пожилых — удобные кресла, возможность присесть в коридоре.

№	Фактор	Цель	Чек-лист
5	Получение блага	Получение услуги воспринимается как уважительное, понятное и результативное взаимодействие.	<p>25. Сотрудник представляется, объясняет свои действия, вежлив и внимателен.</p> <p>26. Благополучателю понятны все этапы услуги (что, когда, зачем).</p> <p>27. Предоставляется возможность задать вопросы, получить разъяснение.</p> <p>28. Предусмотрены индивидуальный подход (например, сопровождение для людей с ментальными особенностями).</p> <p>29. Соблюдается тайна личных данных (например, на приёме, в окне МСЭ и т.п.).</p> <p>30. Временные рамки услуги соблюдаются или обоснованно разъясняются при изменении.</p> <p>31. Предусмотрено сопровождение при необходимости (например, от кабинета до выхода).</p>
6	Использование удобств (туалет, гардероб, буфет)	Вторичные условия влияют на общее восприятие организации как заботливой.	<p>32. Туалет открыт, чистый, доступен для маломобильных и расположен в зоне навигации.</p> <p>33. Гардероб работает в холодное время года и организован без лишней бюрократии.</p> <p>34. Наличие буфета, автомата с водой/кофе или доступа к питьевой воде.</p> <p>35. Есть доступные мусорные корзины, регулярно проводится уборка.</p> <p>36. Помещения проветриваются и имеют комфортную температуру.</p> <p>37. В местах общего пользования нет перегрузки информацией или агрессивной рекламы.</p>

№	Фактор	Цель	Чек-лист
7	Пост-визитное сопровождение	Благополучатель чувствует, что его мнение важно, и может участвовать в улучшении сервиса.	<p>38. После посещения направляется короткий опрос (по СМС, e-mail или QR-коду).</p> <p>39. Есть возможность оставить свободный комментарий (не только поставить оценку).</p> <p>40. По результатам обратной связи разрабатываются меры, и информация об этом публикуется.</p> <p>41. Жалобы рассматриваются в разумные сроки, с подтверждением получения и результатом.</p> <p>42. Благополучателям возвращается ощущение значимости их мнения (например, через «стену благодарностей» или отчёты о принятых мерах).</p>

Методика расчета значений показателей оценки пользовательского пути для управления уровнем удовлетворенности, выявления проблемных вопросов в рамках единой системы оценки гражданами качества и условий оказания услуг организациями социальной сферы с использованием федеральной государственной информационной системы «единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» (далее — вариативная часть анкеты)

1. Настоящая методика применяется в целях реализации постановления Правительства Российской Федерации от 11 июня 2025 г. № 882 «О проведении эксперимента по внедрению системы оценки гражданами качества и условий оказания услуг организациями социальной сферы с использованием федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» (далее соответственно — ЭСО, ЕПГУ) для расчета единым порталом значений показателей вариативной части анкеты.
2. Источником информации для расчета значений показателей вариативной части анкеты являются данные заполнения гражданами, получившими либо получающими услуги, сервисы и государственные гарантии в организациях социальной сферы, участвующих в эксперименте (далее соответственно — респондент, организации), вариативной части анкеты об уровне удовлетворенности граждан-получателей услуг качеством и условиями оказания услуг организациями согласно Приложению № 3.1. к настоящей методике на платформе обратной связи ЕПГУ.
3. Производится расчет значений следующих показателей:
 - Индекс человекоцентричности организации;
 - Индекс человекоцентричности фактора организации.
4. **Индекс человекоцентричности организации** рассчитываются как сумма индексов человекоцентричности по всем факторам организации по формуле:

$$Ч_{ij \text{ свод.}} = \sum Ч_{nj}, \text{ где:}$$

$Ч_{nj}$ — индекс человекоцентричности для n -ного фактора.

5. **Индекс человекоцентричности факторов организации** рассчитывается по формуле:

$$Ч_{nj} = 100 - (B_{nj} \times (10,01 - Y_{nj}))_n, \text{ где:}$$

B_{nj} — медианная оценка респондентами **важности** n -ного фактора организации согласно приоритетности выбора респондентом фактора организации. Оценка важности присваивается фактору на основе ответа на вопрос Q9, где:

Последовательность (приоритет) выбора **Значение важности для расчета**

1	10
2	9
3	8
4	7
5	6

$У_{nj}$ — медианная оценка респондентами **удовлетворенности** n -ным фактором организации от 1 до 10 баллов согласно вопросу Q10.X.

Перечень 20 факторов для каждого типа организаций социальной сферы формируется отдельно и представлен в виде пользовательского пути благополучателя в приложении 3.2.

6. Для организации целевым значением Индекса человекоцентричности является 2000, минимально возможным значением является 200.

7. Дополнительные показатели оценки пользовательского пути:

- 7.1. показатель уровня вовлеченности благополучателей в ЭСО, рассчитывается по формуле:

$$R_i = \frac{n1_i}{3 \times G_i} \times 100 \%, \text{ где:}$$

R_i — процент благополучателей организации, заполнивших анкету;

$n1_i$ — общее количество респондентов, завершивших анкету для i -той организации (ответивших на вопрос 1 анкеты);

G_i — общее значение среднечисленного охвата граждан получателей услуг в месяц (на основании последних 12 месяцев) (столбец Р формы-заявки участия в проекте) для i -той организации гражданам (генеральная совокупность).

- 7.2. Пожелания респондентов по фактору — текстовые ответы респондентов на вопрос анкеты «Что нужно исправить?» при оценке респондентами параметра Unj по фактору организации ниже 6 баллов из 10.
- 7.3. Пожелания респондентов по фактору — текстовые ответы респондентов на вопрос анкеты «Что Вам особенно понравилось?» при оценке респондентами параметра Unj по фактору организации выше 7 баллов из 10.

- 7.4. Индекс приверженности (NPS) — показатель, отражающий мнение благополучателей об организации или об услуге в целом, основываясь на всех взаимодействиях. Индекс оценивается по 11-балльной шкале (от 0 до 10 баллов), значение складывается из ответов на вопрос Q11:

$$NPS_i = \left(\frac{N_j}{N} - \frac{N_k}{N} \right) \times 100 \%, \text{ где:}$$

NPS_i — индекс NPS для i -той организации;

N — общее количество благополучателей, оценивших взаимодействие с i -той организацией.

N_j — общее количество благополучателей, оценивших взаимодействие с i -той организацией на 9 и 10.

N_k — общее количество благополучателей, оценка взаимодействия с i -той организацией которых находится в интервале от 0 до 6.

- 7.5. Пожелания респондентов по фактору — текстовые ответы респондентов на вопрос анкеты «Что ещё Вас волнует в организации, о чём мы не спросили?».

Модельная (вариативная) часть анкеты обратной связи уровня удовлетворенности граждан качеством и условиями оказания услуг организациями социальной сферы

4 часть анкеты. Вопросы являются не обязательными. Вариативная часть анкеты формируется по каждому типу организации согласно Приложению № 3.2.

Q8.* Вы готовы рассказать больше о *название организации*?

Варианты ответа: «Да» / «Нет»

Q9.* (в случае Q8 — «Да») Выберите в порядке значимости лично для Вас 5 факторов при посещении *название организации*:

- 20 вариантов ответа согласно типу организации, из Приложения № 3.2.

Q10. Оцените насколько Вы удовлетворены каждым из представленных факторов:

Q10.1.* Наименование выбранного Фактора 1 из Q9

Q10.1.1. Что нужно исправить? (при оценке Q10.1. 7 и менее из 10)

Q10.1.2. Что Вам особенно понравилось? (при оценке Q10.1. 8 и более из 10)

Q10.2.* Наименование выбранного Фактора 2 из Q9

Q10.2.1. Что нужно исправить? (при оценке Q10.1. 7 и менее из 10)

Q10.2.2. Что Вам особенно понравилось? (при оценке Q10.1. 8 и более из 10)

Q10.3.* Наименование выбранного Фактора 3 из Q9

Q10.3.1. Что нужно исправить? (при оценке Q10.1. 7 и менее из 10)

Q10.3.2. Что Вам особенно понравилось? (при оценке Q10.1. 8 и более из 10)

Q10.4.* Наименование выбранного Фактора 4 из Q9

Q10.4.1. Что нужно исправить? (при оценке Q10.1. 7 и менее из 10)

Q10.4.2. Что Вам особенно понравилось? (при оценке Q10.1. 8 и более из 10)

Q10.5.* Наименование выбранного Фактора 5 из Q9

Q10.5.1. Что нужно исправить? (при оценке Q10.1. 7 и менее из 10)

Q10.5.2. Что Вам особенно понравилось? (при оценке Q10.1. 8 и более из 10)

Q11. Насколько вы готовы рекомендовать организацию друзьям и близким при наличии схожей потребности? (шкала от 0 до 10, где 0 — не применимо, 1 — минимальная вероятность, 10 — максимальная)

Q12 Что ещё Вас волнует в *наименование организации*, о чём мы не спросили?

Перечень Факторов заменяется на уникальные наименования из Приложения № 3.2. по каждому типу организации на основании данных о полученной услуге (благе) в организации.

Перечень факторов организации для каждого типа организаций

1. Федеральные учреждения медико-социальной экспертизы, подведомственные Министерству труда и социальной защиты Российской Федерации.

1.1. Очное посещение МСЭ

Подготовка и организация визита

- **Информирование о порядке проведения экспертизы:** доступность информации о правах и обязанностях гражданина, проходящего экспертизу, на понятном языке. Возможность задать вопросы через контакт-центр.
- **Процесс записи:** понятность процедуры и своевременность назначения даты комиссии после подачи документов, возможность выбрать время записи.
- **Транспортная доступность:** удобство расположения бюро, наличие парковки для высадки пассажиров.
- **Физическая доступность:** безбарьерная среда (пандусы, лифты, широкие дверные проемы), адаптация помещений, сервисов и информации для незрячих и слабослышащих.
- **Условия в зоне ожидания:** наличие достаточного количества мест для сидения, комфортная температура, чистота, доступ к питьевой воде и санитарным помещениям.
- **Детская среда:** наличие игровой зоны для детей, выделенных удобств и средств поддержки.
- **Соблюдение назначенного времени:** минимальное время ожидания в коридоре, вызов на комиссию в назначенное время.

Процесс освидетельствования

Комфортность прохождения экспертизы

- **Организованность в работе комиссии:** доступное информирование о целях, порядке проведения МСЭ и о составе комиссии; отсутствие посторонних разговоров у членов комиссии во время освидетельствования.
- **Соблюдение конфиденциальности:** обеспечение приватности, обсуждение личной и медицинской информации только за закрытыми дверями.
- **Уважительное и корректное отношение:** тактичность, вежливость и отсутствие предвзятости или обвинительного тона со стороны всех членов комиссии.
- **Работа экспертной комиссии.**
- **Внимательное изучение документов:** ощущение, что члены комиссии действительно изучают представленные медицинские документы и выписки. Полнота информации по предмету исследования.

- **Возможность высказаться:** предоставление пациенту возможности спокойно и полно рассказать о своем состоянии, ограничениях и потребностях.
- **Проведение осмотра:** тщательность при проведении экспертного осмотра. Вопросы членов комиссии направлены на прояснение ситуации, не двусмысленны, без «подвохов» и понятны для пациента.
- **Участие родственников и представителей:** возможность принять участие в экспертизе для поддержки членам семьи и законным представителям.

Результаты и дальнейшие шаги

- **Понятность устного разъяснения решения:** четкое и ясное объявление решения комиссии и его обоснование доступным языком.
- **Ответы на итоговые вопросы:** готовность специалистов ответить на вопросы пациента о решении экспертизы.
- **Оптимальность ИПРА:** индивидуальный подход при разработке Индивидуальной программы реабилитации и абилитации (ИПРА), соответствие вписанных ИПРА реальным потребностям и возможностям.
- **Разъяснение прав на обжалование:** обязательное и понятное информирование о порядке и сроках обжалования решения в случае несогласия.
- **Корректность и скорость оформления документов:** отсутствие ошибок и быстрое получение итоговых документов.
- **Разъяснение о следующих шагах:** информирование о дальнейших этапах, возможностях социальной поддержки.

2. Общеобразовательные организации.

2.1. Школа

До начала взаимодействия со школой

- **Информационная открытость:** полнота и доступность информации о школе на официальном сайте.
- **Процесс зачисления:** простота и скорость процедуры подачи документов и зачисления ребенка, своевременное размещение информации о количестве мест и наличии свободных мест в 1-х классах, доступность способа подачи заявления о приеме на обучение лично в общеобразовательную организацию.
- **Первый контакт:** практика проведения дня открытых дверей, родительских собраний для будущих учеников и индивидуальных консультаций. Предоставление возможности выбора формы обучения, языка образования, дополнительных учебных предметов, курсов из предлагаемого школой перечня.
- **Территориальная доступность:** удобство расположения школы, безопасность пешеходных путей, близость остановок общественного транспорта, наличие мест для парковки средств передвижения, которыми могут пользоваться обучающиеся.

Во время взаимодействия со школой

Учебный процесс и развитие

- **Профессионализм учителей:** применение педагогически обоснованных и обеспечивающих высокое качество образования форм и методов обучения и воспитания, соблюдение требований профессиональной этики.
- **Образовательный процесс:** эффективность формирования личности обучающегося, его знаний, умений, навыков, компетенций в учебной деятельности, развития творческих способностей, мотивации, профессиональной ориентации.
- **Система оценивания:** объективность, понятность и своевременность выставления текущих оценок и предоставление обратной связи по успеваемости. Организация подготовки к оценочным процедурам в рамках итоговой аттестации (ОГЭ, ЕГЭ и др.).
- **Внеурочная и воспитательная деятельность:** разнообразие форматов внеурочной творческой, воспитательной и досуговой деятельности, наличие и качество кружков, секций, клубов и мероприятий для развития ребенка. Возможности для участия детей в олимпиадах, творческих, интеллектуальных, спортивных конкурсах, общественных проектах и инициативах.

Коммуникация и взаимодействие

- **Оперативная связь:** доступность коммуникации с классным руководителем, учителями-предметниками и администрацией (через электронный дневник, мессенджеры, телефон).
- **Информирование родителей:** своевременность и полнота оповещений о школьных событиях, изменениях в расписании и успеваемости ребенка, о меню питания.
- **Психологический климат:** доброжелательная и уважительная атмосфера в школе, отсутствие буллинга, позитивное отношение к ученикам.
- **Вежливость персонала:** компетентность и доброжелательность административного (секретарь, директор, заместитель директора) и технического персонала (охрана, гардероб, столовая).
- **Вовлечение родителей в управление школой:** родительские советы, голосования и опросы (меню питания, выбор дополнительных образовательных программ и др.).

Инфраструктура и комфорт

- **Состояние помещений:** чистота, соответствие санитарным нормам и наличие ремонта в классах, рекреациях, туалетах, столовой, актовом и спортивном залах и иных учебных и вспомогательных помещениях.
- **Организация питания:** разнообразие, сбалансированность школьного питания, соблюдение гарантий в сфере питания (бесплатное горячее питание для школьников начальных классов, льготных категорий обучающихся), наличие информации о меню питания.

- **Безопасность и сопровождение:** уровень организации охраны жизнедеятельности, здоровья обучающихся, психологической, тьюторской поддержки, общий контроль за безопасностью детей на территории школы.
- **Материально-техническое оснащение:** наличие и состояние необходимого оборудования (компьютеры, спортивный инвентарь, лабораторное оборудование, библиотечный фонд). Инклюзивная образовательная среда (специализированное оборудование, адаптированные образовательные программы, специальные учебники и учебные пособия, услуги ассистента (помощника) и др.).

После взаимодействия со школой

- **Разрешение проблем:** эффективность и конструктивность реакции школы на обращения, жалобы и конфликтные ситуации. Взаимодействие со специализированными органами по делам несовершеннолетних, органами, оказывающими психолого-педагогическую, медицинскую и социальную помощь обучающимся.
- **Доступность для лиц с инвалидностью и ОВЗ:** создание безбарьерной среды и специальных условий для детей с особыми потребностями.
- **Поддержка в самоопределении:** качество и разнообразие профориентационной работы, помощь в выстраивании индивидуальных образовательных траекторий в целях дальнейшего профессионального образования. Взаимодействие школы с вузами, организациями СПО, организациями дополнительного образования детей, организациями и предприятиями реального сектора экономики.
- **Обратная связь и итоги:** проведение итоговых родительских собраний, обсуждение результатов года и планов на будущее.

2.2. Специальная (коррекционная) школа

До поступления в школу

- **Информационная открытость:** полнота информации о школе, ее программах, специалистах и условиях на сайте или по телефону.
- **Процесс приема и диагностики:** деликатность, профессионализм и понятность процедуры первичной диагностики и зачисления.
- **Первое знакомство:** возможность посетить школу, познакомиться с будущим учителем до начала учебы.
- **Транспортная доступность:** удобство расположения школы или наличие организованного подвоза детей.
- **Безбарьерная среда:** физическая доступность здания для детей с ограниченными возможностями здоровья.

Во время обучения

- **Качество адаптированной программы:** соответствие учебной программы и применяемых методик индивидуальным потребностям ребенка.

- **Реализация индивидуального маршрута:** эффективность персональной работы с ребенком на основе его индивидуального плана развития.
- **Профессионализм и эмпатия педагогов:** умение учителей находить подход к каждому ребенку, их терпение, доброта и вера в его потенциал.
- **Работа узких специалистов:** качество и регулярность занятий с логопедом, дефектологом, психологом и др.
- **Материально-техническое оснащение:** наличие необходимого специального оборудования, учебных и дидактических материалов.
- **Безопасная и принимающая атмосфера:** создание в классе и школе среды, где ребенок чувствует себя в безопасности, его принимают и уважают.
- **Развитие жизненных навыков:** обучение социально-бытовым навыкам, самообслуживанию и правилам поведения в обществе.
- **Медицинское сопровождение:** наличие квалифицированного медперсонала, контроль за здоровьем и приемом лекарств.
- **Качество питания:** организация сбалансированного питания с учетом возможных диетических особенностей.
- **Слаженность команды:** эффективное взаимодействие каждого члена команды в работе с ребенком.

Вне уроков и после обучения

- **Партнерство с родителями:** построение открытого диалога, регулярная и содержательная обратная связь о динамике развития ребенка.
- **Внеурочная деятельность:** наличие адаптированных кружков, секций и мероприятий, где ребенок может проявить себя.
- **Развитие коммуникации и социализации:** целенаправленная работа по развитию навыков общения ребенка со сверстниками и взрослыми.
- **Подготовка к будущей жизни:** профориентационная работа и подготовка к максимально возможной самостоятельности после окончания школы.
- **Общее чувство заботы и прогресса:** ощущение родителями, что школа является надежным партнером, ребенок не стоит на месте, а развивается в меру своих возможностей.

3. Дошкольные образовательные организации.

До поступления в детский сад

- **Доступность информации:** полнота сведений на сайте или стендах о графике работы, реализуемых образовательных программах, персональном составе педагогических работников.
- **Процесс зачисления:** наличие информации о порядке предоставления родителям (законным представителям) детей сведений о последовательности предоставления мест в государственных или муниципальных образовательных организациях и об основаниях изменений последовательности предоставления мест.

- **Удобный график работы:** соответствие часов работы сада потребностям работающих родителей (различные программы с разной продолжительностью пребывания детей в течение суток, в том числе группы кратковременного пребывания детей, группы полного и продленного дня, группы круглосуточного пребывания).
- **Качество адаптации:** организация и поддержка периода привыкания ребенка к саду (гибкий график, внимание со стороны воспитателя).
- **Территориальная доступность и безопасность:** удобное расположение, безопасность подхода к зданию, наличие безопасной детской площадки.

Во время посещения детского сада

Развивающая среда и занятия

- **Компетентность воспитателей:** профессионализм, любовь к детям, умение находить индивидуальный подход.
- **Организация образовательной деятельности:** обеспечение физического и психического развития детей в различных видах деятельности — социально-коммуникативное, познавательное, речевое, художественно-эстетическое, физическое развитие.
- **Игровая среда:** качество, безопасность и разнообразие игр, игрушек, оборудования, их доступность для детей в группе.
- **Организация прогулок:** регулярность, продолжительность и безопасность прогулок, состояние и оснащенность игровой площадки.

Уход, комфорт и безопасность

- **Бытовой уход:** помощь в гигиенических процедурах, переодевании, приучение к самостоятельности.
- **Качество питания:** разнообразие меню, качество еды, учет индивидуальных особенностей и аллергий.
- **Организация дневного сна:** комфортные и тихие условия для отдыха, индивидуальный подход ко сну.
- **Комфорт и безопасность помещений:** общая чистота, безопасная мебель, отсутствие доступа к опасным предметам, ухоженная территория.
- **Психологический комфорт:** дружелюбная атмосфера в группе, умение воспитателей решать детские конфликты.

Взаимодействие с родителями

- **Ежедневная обратная связь:** готовность воспитателя рассказать, как прошел день ребенка (настроение, аппетит, активность). Оказание помощи родителям (законным представителям) в воспитании детей, охране и укреплении их физического и психического здоровья, в развитии индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений их развития.
- **Вежливость и открытость персонала:** доброжелательность и готовность к диалогу всех сотрудников сада.

- **Вовлеченность родителей:** организация утренников, собраний, выставок детских работ.

После ежедневного взаимодействия

- **Реакция на обращения:** скорость и эффективность решения возникающих у родителей вопросов или проблем.
- **Медицинский контроль:** организация утреннего приема детей, в том числе опрос родителей о состоянии здоровья детей, бесконтактная термометрия, своевременное информирование о заболеваниях в ходе пребывания ребенка в саду.
- **Подготовка к школе:** качество занятий и системность работы по подготовке детей старшего дошкольного возраста к школе.

4. Организации здравоохранения.

4.1. Поликлиника

До посещения поликлиники

- **Запись на прием:** простота, скорость и доступность способов записи к врачу (онлайн, через колл-центр, в регистратуре).
- **Работа колл-центра/справочной:** легкость дозвона, вежливость и компетентность операторов при предоставлении информации.
- **Удобный график работы:** соответствие часов работы поликлиники и врачей потребностям работающих людей (наличие вечерних часов, работа в субботу).
- **Информационная доступность:** полнота и актуальность информации на сайте поликлиники (расписание врачей, перечень услуг, подготовка к исследованиям).
- **Транспортная и физическая доступность:** удобство расположения, наличие парковки, доступность для маломобильных граждан (пандусы, лифты).

Во время посещения поликлиники

Организация визита и комфорт

- **Работа регистратуры:** скорость обслуживания, вежливость и профессионализм сотрудников.
- **Время ожидания:** соблюдение назначенного времени приема, минимальное время ожидания в очереди к врачу и на процедуры.
- **Навигация в здании:** понятность и наличие указателей, легкость поиска нужного кабинета.
- **Чистота и комфорт:** состояние и чистота зон ожидания, коридоров, кабинетов и туалетных комнат.

Медицинская консультация и процедуры

- **Профессионализм врача:** квалификация и компетентность лечащего врача в постановке диагноза и назначении лечения.

- **Внимательность и общение врача:** умение выслушать пациента, проявить участие, подробно и понятно ответить на вопросы.
- **Тщательность осмотра:** длительность и полнота врачебного осмотра, сбор всей необходимой информации о состоянии здоровья.
- **Профессионализм медсестер:** компетентность и вежливость среднего медперсонала при проведении процедур (забор крови, уколы, ЭКГ и др.).
- **Техническое оснащение:** наличие и современное состояние необходимого диагностического оборудования (УЗИ, рентген, лаборатория и др.).

После посещения поликлиники

- **Понятность назначений:** четкость и ясность рекомендаций врача, выписанных рецептов и направлений.
- **Получение результатов анализов:** удобство и скорость получения результатов обследований (через личный кабинет, онлайн, у врача).
- **Оформление документов:** скорость и простота получения справок, больничных листов, выписок и направлений к другим специалистам.
- **Непрерывность лечения:** наличие системы диспансерного наблюдения для пациентов с хроническими заболеваниями.
- **Работа аптечного пункта:** удобство расположения и график работы аптеки при поликлинике, наличие назначенных лекарств.
- **Решение спорных вопросов:** эффективность и скорость реакции заведующего отделением или администрации на жалобы и обращения пациентов.

4.2. Детская поликлиника

До посещения поликлиники

- **Запись на прием:** удобство записи к педиатру и узким специалистам (онлайн, по телефону), наличие отдельных слотов для больных и здоровых детей (день здорового ребенка).
- **Работа колл-центра/регистратуры:** скорость дозвона, вежливость и способность сотрудников четко проконсультировать по вопросам подготовки к сдаче анализов или приему.
- **Удобный график работы:** наличие часов приема, подходящих для родителей (вечерние часы, суббота), а также графика работы процедурных кабинетов.
- **Информационная поддержка:** доступность на сайте или по телефону информации о прививках, расписании врачей, правилах вызова врача на дом.
- **Физическая доступность:** наличие пандусов для колясок, лифта, пеленальных столиков и места, где можно оставить коляску.

Во время посещения поликлиники

Организация визита и атмосфера

- **Разделение потоков пациентов:** наличие отдельного входа и зон ожидания для больных и здоровых детей.

- **Минимальное время ожидания:** соблюдение времени приема, чтобы не задерживать родителей с маленькими детьми.
- **Дружелюбная среда:** создание позитивной атмосферы для детей (игровые уголки, яркое оформление, рисунки на стенах).
- **Чистота и комфорт:** чистота в зонах ожидания, кабинетах и, особенно, в туалетных комнатах, оборудованных для детей.
- **Работа гардероба и регистратуры:** быстрое обслуживание, вежливость и терпеливое отношение к родителям и детям.

Медицинская помощь

- **Профессионализм врача:** квалификация врача, точность диагностики, современные подходы к лечению.
- **Подход врача к ребенку:** умение найти контакт с маленьким пациентом, провести осмотр в игровой форме, без стресса.
- **Общение врача с родителем:** способность доктора понятно и полно объяснить диагноз, план лечения и ответить на все волнующие родителей вопросы.
- **Работа медсестер:** аккуратность и безболезненность проведения процедур (прививки, забор крови), доброжелательное отношение к ребенку.
- **Тщательность патронажа:** качество осмотров и консультаций на дому для новорожденных.

После посещения поликлиники

- **Понятность рекомендаций:** четкость выписанных рецептов и направлений, понятные инструкции по уходу и лечению.
- **Получение результатов анализов:** удобство и скорость получения и расшифровки результатов (онлайн, на приеме).
- **Оформление документов:** быстрота и простота получения справок для детского сада, школы, бассейна.
- **Вакцинация:** четкая организация процесса вакцинации, информирование о наличии вакцин и плане прививок.
- **Планирование следующего визита:** выдача памятки с датой и временем консультации.

4.3. Больница (стационар)

Поступление в стационар

- **Скорость и организация приема:** эффективность работы приемного отделения, минимальное время ожидания оформления и осмотра.
- **Профессионализм персонала на приеме:** компетентность, вежливость и внимательность врачей и медсестер в приемном отделении.
- **Информирование при поступлении:** полнота предоставленной информации о правилах внутреннего распорядка, плане обследования и лечения.

- **Условия в приемном отделении:** наличие мест для ожидания, чистота, доступ к питьевой воде и туалету.

Пребывание в стационаре

Условия пребывания и быт

- **Комфорт и чистота в палате:** состояние кровати, матраса, тумбочки; регулярность и качество уборки.
- **Санитарные условия:** чистота и доступность туалетов и душевых комнат, наличие горячей воды.
- **Качество питания:** соответствие диете, разнообразие, температура и вкусовые качества еды.
- **Соблюдение тишины:** поддержание режима тишины и отдыха, особенно в ночное время.

Лечебный процесс и уход

- **Внимание лечащего врача:** регулярность обходов, готовность врача уделить время, выслушать и ответить на вопросы.
- **Информирование о лечении:** понятность объяснений врача о диагнозе, плане лечения, результатах анализов и прогнозах.
- **Качество работы медсестер:** профессионализм, отзывчивость, аккуратность и безболезненность выполнения процедур (уколы, капельницы и др.).
- **Скорость реакции персонала:** быстрота отклика на вызовы и просьбы пациента.
- **Обезболивание:** своевременность и адекватность мер по снятию болевого синдрома.
- **Организация процедур:** четкость и своевременность проведения диагностических исследований (УЗИ, рентген и др.) и лечебных процедур.

Общение и взаимодействие

- **Вежливость всего персонала:** уважительное и доброжелательное отношение со стороны всех сотрудников, включая младший медицинский персонал (санитаров).
- **Информирование родственников:** наличие и соблюдение порядка предоставления информации о состоянии пациента его доверенным лицам (с согласия пациента).

Выписка из стационара

- **Планирование выписки:** заблаговременное информирование пациента и его семьи о предполагаемой дате выписки.
- **Полнота и понятность рекомендаций:** подробные и ясные инструкции по приему лекарств, режиму, диете и дальнейшим действиям после выписки.
- **Своевременность подготовки документов:** быстрая и корректная подготовка выписного эпикриза и других необходимых документов (больничный лист).

- **Организация преемственности:** наличие рекомендаций по дальнейшему наблюдению в поликлинике, выдача направлений.

4.4. Детская больница (стационар)

Поступление в стационар

- **Организация приема:** скорость оформления, минимизация ожидания и стресса для ребенка и родителей.
- **Отношение персонала на приеме:** умение сотрудников найти подход к ребенку, успокоить, проявить доброжелательность и терпение.
- **Информирование родителя:** четкость и полнота первичной информации о правилах больницы, плане обследования и внутреннем распорядке.
- **Детская среда:** наличие в приемном отделении игрового уголка, отвлекающих материалов, чтобы снизить тревожность ребенка.

Пребывание в стационаре

Условия пребывания и роль родителя

- **Совместное пребывание:** возможность и комфорт для родителя находиться вместе с ребенком 24/7 (наличие спального места, стула).
- **Безопасность и комфорт в палате:** чистота, наличие функциональной детской кроватки, безопасность (фиксаторы на окнах, закрытые розетки), регулярная уборка.
- **Детское питание:** качество еды, наличие меню, подходящего для детей разного возраста, возможность подогреть принесенную еду.
- **Санитарные условия:** чистота и приспособленность санузлов для детей (детские сиденья, подставки, ванночки для малышей).

Лечебный процесс и психологическая поддержка

- **Контакт врача с ребенком и родителем:** умение врача говорить с ребенком на его языке и одновременно подробно и понятно объяснять все родителю.
- **Мастерство медсестер:** профессионализм и доброта при проведении процедур (уколов, капельниц и др.), умение сделать их максимально безболезненными и психологически нетравматичными.
- **Обезболивание:** повышенное внимание к боли у ребенка, своевременное и эффективное применение обезболивающих средств.
- **Психологический комфорт и досуг:** наличие игровой комнаты, воспитателя или игрового терапевта, доступ к книгам, мультфильмам, организация досуга.
- **Вовлечение родителя:** привлечение родителя к уходу за ребенком, уважительное отношение к его наблюдениям и мнению.

Общая атмосфера

- **Доброжелательность персонала:** общий позитивный и уважительный тон общения со стороны всех сотрудников, от врачей до санитаров и работников буфета.

- **Правила посещений:** понятная и гибкая политика посещений для других членов семьи.

Выписка из стационара

- **Подготовка к выписке:** заблаговременное информирование о дате выписки, чтобы семья могла подготовиться.
- **Понятность рекомендаций:** максимально подробные и ясные письменные и устные инструкции для родителя по приему лекарств, диете, режиму и распознаванию тревожных симптомов.
- **Эмоциональная подготовка:** разговор врача с ребенком (если позволяет возраст) о возвращении домой и правилах поведения.
- **Своевременная подготовка документов:** быстрая выдача выписного эпикриза и справок для поликлиники, детского сада или школы.
- **Планирование дальнейшего наблюдения:** четкие инструкции и направления для последующего контроля состояния здоровья в поликлинике.

4.5. Стоматология (взрослая)

До визита в клинику

- **Доступность записи:** реальная возможность и удобство записи на прием к терапевту и узким специалистам (хирург, пародонтолог, ортопед и др.) через ЕПГУ, по телефону или в регистратуре.
- **Работа регистратуры:** вежливость, компетентность и способность сотрудников регистратуры четко объяснить правила приема, наличие талонов и расписание.
- **Информирование об услугах по ОМС:** полнота информации о том, какие именно виды лечения, материалы и лекарства предоставляются бесплатно по полису.
- **Управление очередями:** организация «живой очереди» (если есть), минимизация скопления людей и путаницы.

Во время визита и лечения

Организация и условия

- **Соблюдение времени приема:** соответствие времени на талоне реальному времени начала приема, уважение ко времени пациента.
- **Санитарные нормы:** общая чистота в клинике, коридорах, туалетах и, особенно, в лечебном кабинете.
- **Соблюдение стерильности:** использование одноразовых инструментов и материалов, выполнение базовых требований гигиены.
- **Состояние оборудования:** функциональность и удовлетворительное состояние стоматологической установки и инструментов.

Консультация и планирование

- **Качество диагностики:** тщательность осмотра, готовность врача провести необходимое рентгенологическое обследование (если оно входит в ОМС).

- **Понятность объяснений:** способность врача доступно рассказать о диагнозе и плане лечения в рамках ОМС.
- **Разделение платных и бесплатных услуг:** четкое информирование пациента о том, где заканчивается бесплатное лечение и какие есть платные альтернативы (например, другие пломбировочные материалы).
- **Отсутствие навязывания платных услуг:** лечение в соответствии с медицинскими показаниями, а не с целью продажи дополнительных платных опций.

Процесс лечения

- **Качественное обезболивание:** применение эффективной анестезии, входящей в перечень ОМС, внимание к ощущениям пациента.
- **Профессионализм врача:** аккуратность, уверенность и качество выполнения врачом лечебных манипуляций.
- **Инструкции после лечения:** предоставление понятных рекомендаций по уходу за полостью рта после вмешательства.

После лечения

- **Функциональность работы:** качество и долговечность установленной пломбы или проведенного лечения с использованием материалов, покрываемых по ОМС.
- **Разъяснение гарантий по ОМС:** информирование о правах пациента и о том, в каких случаях можно обратиться для исправления работы по гарантии.
- **Решение проблем после лечения:** готовность клиники и лечащего врача принять пациента в случае возникновения боли или осложнений.
- **Организация профилактических осмотров:** возможность записаться на плановый профилактический осмотр по полису ОМС.
- **Информирование о сроках ожидания:** честное информирование о длительности очереди на сложные и льготные процедуры (например, протезирование).

4.6. Детская стоматология

До визита в клинику

- **Доступность записи:** реальная возможность записать ребенка на плановый прием и наличие системы помощи при острой боли.
- **Работа регистратуры:** вежливость, терпение и способность сотрудников регистратуры понятно объяснить родителям правила приема и маршрутизацию.
- **Информирование об услугах по ОМС:** четкое разъяснение, какие профилактические и лечебные процедуры для детей (герметизация фиссур, серебрение, фторирование и др.) покрываются полисом ОМС.
- **Разделение потоков пациентов:** наличие отдельных часов или дней для профилактических осмотров.
- **Детская среда в зоне ожидания:** создание дружелюбной атмосферы (детские плакаты, столик для рисования), чтобы снизить страх.

Во время визита и лечения

Атмосфера и условия

- **Соблюдение времени приема:** минимизация ожидания в коридоре для маленьких и беспокойных детей.
- **Санитарные нормы и чистота:** соблюдение чистоты в кабинете и использование стерильных инструментов.
- **Отношение к родителю:** уважительное общение, разрешение родителю присутствовать на приеме и поддерживать ребенка.

Консультация и лечебный процесс

- **Умение врача найти подход к ребенку:** способность врача установить контакт, успокоить, использовать игровой подход («посчитаем зубки», «прогоним микробов» и т.д.).
- **Качественное обезболивание:** применение безопасной и эффективной анестезии, входящей в ОМС, с психологической подготовкой ребенка к уколу.
- **Понятность объяснений для родителя:** способность врача доступно рассказать о состоянии зубов ребенка и плане лечения в рамках ОМС.
- **Отсутствие навязывания платных услуг:** четкое информирование, если платный аналог (например, пломба) рекомендуется по медицинским показаниям, а не просто как «более современный».
- **Профессионализм и аккуратность:** качественное и бережное выполнение всех манипуляций в полости рта ребенка.
- **Фокус на профилактике:** готовность врача рассказать о мерах профилактики кариеса, правилах гигиены.

После лечения

- **Понятные рекомендации:** четкие инструкции для родителя по уходу, питанию и поведению после лечения.
- **Функциональность и качество работы:** долговечность установленной пломбы (в рамках свойств материала по ОМС).
- **Разъяснение гарантийных случаев:** информирование о том, что делать и на что можно рассчитывать, если пломба выпала.
- **Помощь при осложнениях:** наличие понятного алгоритма действий, если у ребенка возникла боль или отек после визита.
- **Доступность профилактических процедур:** реальная возможность записать ребенка на плановые процедуры, покрываемые ОМС (профилактический осмотр, гигиена, герметизация и др.).
- **Простота получения справок:** легкость получения необходимых справок о санации для детского сада или школы.

4.7. Женская консультация

До визита в консультацию

- **Конфиденциальность и удобство записи:** возможность записаться на прием удобным и конфиденциальным способом (онлайн, по телефону).
- **Работа регистратуры/колл-центра:** вежливое, тактичное и компетентное общение со стороны административного персонала.
- **Доступность информации:** наличие информации о врачах, услугах, подготовке к анализам и исследованиям на сайте или по телефону.
- **График работы:** удобные часы приема, позволяющие совмещать визиты с работой или учебой.

Во время визита

Атмосфера и организация

- **Психологический комфорт:** создание безопасной, доверительной и уважительной атмосферы. Отсутствие осуждения и неуместных комментариев.
- **Соблюдение времени приема:** минимальное время ожидания в очереди, уважение к личному времени пациентки.
- **Чистота и гигиена:** безупречная чистота в кабинетах, смотровых, туалетных комнатах. Наличие одноразовых материалов (пеленок, перчаток и др.).
- **Комфорт в смотровом кабинете:** наличие ширмы, удобного гинекологического кресла, создание условий для исключения дискомфорта.

Медицинская помощь и общение

- **Профессионализм и компетентность врача:** врач в аргументах в пользу диагностического/лечебного метода опирается на клинические рекомендации и принципы доказательной медицины.
- **Тактичность и деликатность врача:** умение врача обсуждать самые чувствительные темы с уважением и без смущения.
- **Тщательность осмотра:** аккуратный и бережный осмотр, выполняемый с максимальным вниманием к ощущениям пациентки.
- **Полнота информирования:** способность врача понятно объяснить состояние здоровья, суть диагноза, все плюсы и минусы предложенных методов лечения или контрацепции.
- **Вовлечение в принятие решений:** обсуждение с пациенткой всех вариантов, совместный выбор оптимальной тактики, а не директивное навязывание одного мнения.
- **Профессионализм медсестры:** аккуратность и безболезненность при заборе анализов и проведении процедур.

После визита

- **Понятность назначений:** четко и разборчиво выписанные рецепты, направления и рекомендации.

- **Получение результатов анализов:** удобный и конфиденциальный способ получения результатов (онлайн, личный кабинет, на повторном приеме).
- **Ведение беременности:** качество и системность наблюдения, внимание к физическому и психологическому состоянию беременной женщины, организация курсов для будущих мам.
- **Решение проблем и обратная связь:** готовность врача или администрации ответить на возникшие вопросы после приема.
- **Оформление документов:** быстрота и корректность оформления больничных листов, справок, обменных карт.
- **Преимущество и наблюдение:** наличие системы диспансерного наблюдения при хронических заболеваниях, своевременное приглашение на плановые осмотры.

4.8. Родильный дом (Перинатальный центр)

До родов

- **Информационная подготовка:** качество и доступность курсов для будущих родителей при роддоме, проведение дней открытых дверей, полнота информации на сайте.
- **Процесс поступления:** организация, скорость и доброжелательная атмосфера в приемном отделении, тактичность персонала при первом осмотре.
- **Партнерские роды:** четкие и понятные правила присутствия партнера на родах, доброжелательное отношение к нему со стороны персонала.
- **Санитарные условия приемного покоя:** чистота, наличие необходимых гигиенических принадлежностей.

Во время родов

- **Условия в родильном зале:** комфорт и оснащенность индивидуального родбокса (наличие душа, удобной кровати-трансформера).
- **Отношение персонала в родах:** уважительное отношение к роженице, психологическая поддержка, подбадривание и создание спокойной атмосферы.
- **Следование плану родов:** готовность медицинской бригады учитывать пожелания женщины (если они не противоречат безопасности), касающиеся поз, стимуляции и обезболивания.
- **Качество обезболивания:** своевременное предложение и профессиональное применение различных методов обезболивания (эпидуральная анестезия, немедикаментозные методы).
- **Профессионализм бригады:** уверенность и слаженность действий врача, акушерки и анестезиолога.
- **Первые минуты после родов:** обеспечение немедленного контакта «кожа к коже», прикладывание к груди в родзале, возможность отсроченного пережатия пуповины.

После родов

Условия и уход

- **Комфорт в послеродовой палате:** количество человек в палате, удобство кровати, чистота, состояние санузла.
- **Качество ухода за мамой:** внимательное наблюдение за состоянием, качественная обработка швов (если есть), адекватное послеродовое обезболивание.
- **Уход за новорожденным:** профессионализм и деликатность неонатологов и детских медсестер, бережное проведение всех осмотров и процедур.
- **Помощь в налаживании грудного вскармливания:** активная и компетентная поддержка грудного вскармливания со стороны консультантов по грудному вскармливанию или опытного персонала.
- **Качество питания:** соответствие меню потребностям кормящей матери, разнообразие и вкусовые качества еды.

Информирование и выписка

- **Обучение уходу:** полнота информации и практических советов от персонала по уходу за новорожденным (купание, обработка пупка и др.) и по восстановлению мамы.
- **Общая атмосфера в отделении:** доброжелательность и отзывчивость всего персонала, от врачей до санитарок.
- **Правила посещений:** удобный и понятный график посещений для родственников.
- **Организация выписки:** своевременность и отсутствие спешки в день выписки, понятные инструкции.
- **Подготовка документов:** корректность и быстрота оформления всех необходимых документов (справка о рождении для ЗАГСа, обменные карты, выписные эпикризы).

4.9. Травматологический пункт

Доступность, прибытие и ожидание

- **Информационная доступность:** наличие в открытых источниках (интернет, телефон) понятной информации о точном адресе, порядке обращения и правилах приема.
- **Транспортная доступность:** удобство подъезда на общественном или личном транспорте, наличие парковочных мест.
- **График работы:** понятность графика работы и реальная доступность экстренной помощи в любое время суток.
- **Навигация на месте:** легкость поиска входа в травмпункт, наличие четких указателей на территории больницы.
- **Скорость работы регистратуры:** быстрота оформления первичных документов при поступлении.
- **Организация очереди (триаж):** наличие системы сортировки пациентов по тяжести травмы, а не только по времени прихода.

- **Время и условия ожидания:** адекватная длительность ожидания в очереди и наличие комфортных условий (сидячие места, чистота).

Оказание медицинской помощи

- **Качество врачебного осмотра:** сочетание скорости, тщательности и профессионализма врача при первичном осмотре.
- **Организация диагностики (Рентген):** скорость и четкость процесса направления на рентген и получения готовых снимков.
- **Качество выполнения процедур:** профессионализм и аккуратность при наложении гипса, повязки, обработке или ушивании раны.
- **Адекватное обезболивание:** применение анестезии при проведении болезненных манипуляций.
- **Отношение персонала и конфиденциальность:** корректное, уважительное отношение и соблюдение врачебной тайны со стороны всех сотрудников.
- **Соблюдение санитарных норм:** чистота в кабинетах, использование перчаток и стерильных материалов.

Завершение визита и дальнейшие шаги

- **Понятность объяснений диагноза:** ясность и полнота объяснений врача о характере травмы.
- **Четкость рекомендаций по уходу:** подробные и понятные инструкции по поведению в домашних условиях.
- **Информирование о тревожных симптомах:** объяснение, при каких признаках («красных флагах») нужно срочно обратиться за помощью повторно.
- **Оформление документов:** скорость и корректность оформления больничного листа и других справок.
- **План дальнейшего наблюдения:** четкие указания, куда и когда обращаться для повторного приема или снятия гипса и швов.
- **Организация экстренной госпитализации:** четкость действий персонала при необходимости немедленной госпитализации.
- **Доступность вспомогательных средств:** наличие информации о том, где можно приобрести или получить необходимые средства (костыли, ортезы).

4.10. Хоспис

Первый контакт и поступление

- **Полнота и деликатность и своевременность информации:** качество информирования о философии и услугах хосписа, предоставляемое пациенту и семье.
- **Процесс поступления:** чуткость, оперативность и отсутствие бюрократических преград при оформлении.
- **Первичная оценка потребностей:** комплексная оценка не только физического состояния, но и психологических, социальных, духовных потребностей и личных желаний пациента.

- **Координация с предыдущим медучреждением:** налаженная передача медицинской информации для обеспечения непрерывности ухода.

Качество жизни и ухода в отделении

Комфорт и атмосфера

- **Комфорт и домашняя атмосфера:** уют и чистота в палате, возможность иметь личные вещи, удобная функциональная кровать.
- **Качество питания:** вкус и качество еды, учет личных предпочтений и диетических потребностей пациента.
- **Приватность и покой:** обеспечение личного пространства, тишины и спокойной, умиротворяющей обстановки.
- **Организация досуга:** доступ к приятным вещам, создающим качество жизни (книги, музыка, телевизор, интернет, возможность выхода в сад или на балкон).

Медицинский уход и поддержка

- **Эффективность обезболивания и контроля симптомов:** насколько успешно и быстро купируется боль, тошнота, одышка и другие тягостные симптомы.
- **Качество базового ухода:** профессиональный гигиенический уход, профилактика и лечение пролежней, помощь в приеме пищи.
- **Внимание и отзывчивость персонала:** регулярность внимания со стороны медсестер и врачей, быстрота реакции на вызов и просьбы.
- **Психологическая поддержка пациента:** доступность и качество работы психолога для помощи в преодолении страхов и тревоги.
- **Духовная поддержка:** уважение к любым верованиям и убеждениям пациента, содействие в общении со священнослужителем при желании.

Взаимодействие, уважение и поддержка семьи

- **Уважение достоинства и автономии пациента:** сохранение достоинства в каждом действии и вовлечение самого пациента в принятие решений о его распорядке дня и уходе, насколько это возможно.
- **Командная работа специалистов:** слаженное взаимодействие всей команды (врач, медсестра, психолог, соцработник), работающей с пациентом.
- **Информирование семьи:** постоянный и честный диалог с родственниками, своевременное информирование о состоянии и изменениях.
- **Психологическая поддержка семьи:** оказание эмоциональной и психологической поддержки близким пациента во время его пребывания в хосписе.
- **Гибкие правила посещения:** возможность для родных и близких навещать пациента в удобное время и находиться с ним столько, сколько необходимо.
- **Уважение к прижизненным волеизъявлениям:** готовность персонала знать и по возможности выполнять ранее высказанные желания пациента, касающиеся его комфорта и ухода.

- **Общая атмосфера сострадания:** ощущение эмпатии, тепла и человечности от всего персонала, создающее чувство безопасности.

4.11. Кожно-венерологический диспансер

До визита

- **Конфиденциальность при записи:** возможность записаться на прием способом, сохраняющим анонимность и врачебную тайну (например, через защищенный онлайн-портал или по телефону без лишних вопросов).
- **Работа регистратуры/колл-центра:** деликатное, корректное и непредвзятое общение со стороны персонала при записи и ответах на вопросы.
- **Информационная доступность:** наличие на сайте или по телефону четкой информации о видах анализов, подготовке к ним, услугах и графике работы.
- **Доступность записи:** реальная возможность записаться на прием в разумные сроки.

Во время визита

Организация, атмосфера и конфиденциальность

- **Обеспечение анонимности:** организация потоков пациентов таким образом, чтобы минимизировать пересечения и узнавание, сохранение приватности.
- **Психологический комфорт:** создание непредвзятой, безоценочной и уважительной атмосферы, в которой пациент не чувствует себя уязвимым или осуждаемым.
- **Соблюдение времени приема:** минимальное ожидание в очереди для снижения тревожности и дискомфорта.
- **Чистота и гигиена:** безупречная чистота в кабинетах, процедурных и туалетных комнатах, использование одноразовых материалов.
- **Приватность в кабинете:** обеспечение конфиденциальности во время консультации (закрытая дверь, отсутствие посторонних).

Медицинская помощь и общение

- **Тактичность и профессионализм врача:** умение врача деликатно обсуждать самые чувствительные темы, собирать анамнез без осуждения и нарушения личных границ.
- **Тщательность осмотра:** внимательный и аккуратный осмотр, проводимый с уважением к пациенту.
- **Профессионализм медсестры:** аккуратность и безболезненность при заборе анализов (например, взятие крови, мазков).
- **Полнота информирования:** четкие и понятные объяснения врача о необходимости тех или иных анализов, о возможных диагнозах и дальнейших шагах.
- **Современные методы диагностики:** использование актуальных и достоверных методов для постановки диагноза.

После визита

- **Конфиденциальность получения результатов:** наличие безопасного и анонимного способа узнать результаты анализов (например, через защищенный личный кабинет по коду, на повторном приеме).
- **Понятность объяснения диагноза и лечения:** ясное разъяснение диагноза (если он поставлен) и подробное описание схемы лечения, включая дозировки и длительность приема препаратов.
- **Эффективность назначенного лечения:** соответствие назначенного лечения современным клиническим рекомендациям и его реальная эффективность.
- **Информирование о профилактике:** предоставление информации о мерах профилактики и безопасном поведении.
- **Оформление документов:** корректность и быстрота оформления больничных листов или справок, если это необходимо.
- **Доступность для повторной консультации:** возможность связаться с врачом или записаться на повторный прием для контроля лечения или при возникновении вопросов.

4.12. Психоневрологические диспансер

Первый шаг и организация визита

- **Конфиденциальность обращения:** уверенность в том, что сам факт обращения и вся информация останутся врачебной тайной.
- **Работа регистратуры:** корректное, уважительное и непредвзятое общение со стороны административного персонала, без лишних вопросов и осуждения.
- **Понятность информации о правах:** доступность ясной информации (на стендах или от персонала) о правах как пациента, о видах наблюдения («учета») и их последствиях.
- **Атмосфера на входе:** общая обстановка в диспансере — ощущается ли она как безопасное медицинское учреждение, а не как закрытая или карательная структура.
- **Простота и доступность записи:** возможность записаться на прием в разумные сроки без излишних бюрократических барьеров.

Процесс диагностики и лечения

Контакт с врачом и диагностика

- **Уважительное и партнерское общение:** отношение врача к пациенту как к равноправному участнику диалога, а не как к объекту исследования.
- **Внимательность врача к рассказу:** ощущение, что врач внимательно слушает, не перебивает и воспринимает слова всерьез.
- **Деликатность и отсутствие стигматизации:** умение врача обсуждать проблемы и симптомы профессионально, без ярлыков и оценочных суждений.
- **Понятность объяснений диагноза:** способность врача ясно и доступно объяснить пациенту состояние, суть диагноза и что он означает.

Планирование и проведение лечения

- **Совместное принятие решений о лечении:** обсуждение с пациентом всех вариантов терапии (медикаменты, психотерапия) и совместный выбор наиболее подходящего плана.
- **Информирование о препаратах:** подробное разъяснение действия назначаемых лекарств, их возможных побочных эффектов и альтернатив.
- **Уважение информированного согласия (или отказа):** уважение права дееспособного пациента согласиться на предложенное лечение или отказаться от него после получения полной информации.
- **Доступность психотерапевтической помощи:** наличие и качество психотерапевтической или психологической поддержки.

Дальнейшее ведение и соблюдение прав

- **Мониторинг состояния и гибкость терапии:** регулярная оценка состояния и готовность врача корректировать лечение на основе обратной связи.
- **Процесс получения рецептов:** удобная и не унижительная процедура выписки и продления рецептов на препараты.
- **Информирование о социальных и юридических аспектах:** честное информирование о возможных социальных последствиях диагноза (если они есть) и о способах защиты своих прав.
- **Доступ к медицинской информации:** возможность по запросу ознакомиться со своей медицинской картой и результатами обследований.
- **Информация о поддерживающих программах:** содействие в получении информации о группах поддержки, программах социальной реабилитации.
- **Простота оформления документов:** помощь и понятный алгоритм действий при необходимости оформления справок или других медицинских документов.
- **Общее чувство безопасности и доверия:** итоговое ощущение, что психоневрологический диспансер — это место, где пациент может получить квалифицированную помощь, сохранив при этом достоинство и контроль над собственной жизнью.

4.13. Противотуберкулезный диспансер

Доступность, диагностика и начало лечения

- **Транспортная доступность:** удобство расположения диспансера и подъезда к нему на общественном или личном транспорте для регулярных визитов.
- **Цифровой сайт и информационная поддержка:** наличие информативного и понятного сайта с графиком работы, перечнем услуг, полезными материалами для пациентов и контактами.
- **Доступность и скорость диагностики:** возможность быстро пройти все необходимые обследования (флюорография, пробы, анализы и др.) при подозрении на заболевание.

- **Конфиденциальность и этика:** соблюдение полной врачебной тайны с момента первого обращения.
- **Корректное сообщение диагноза:** деликатность, такт и предоставление исчерпывающей информации при сообщении диагноза для снижения шока и страха.
- **Понятность плана лечения:** четкое и ясное объяснение длительности, всех этапов и важности непрерывного приема препаратов.

Процесс лечения и уход

- **Профессионализм лечащего врача:** компетентность фтизиатра в подборе эффективной схемы лечения и ведении пациента.
- **Контроль побочных эффектов:** внимательное отношение к жалобам на побочные эффекты от препаратов и своевременная их коррекция.
- **Организация выдачи препаратов:** удобный и отлаженный процесс получения лекарств, минимизирующий отрыв от повседневной жизни.
- **Условия в стационаре (если требуется):** качество бытовых условий, питания и санитарных норм при необходимости госпитализации.
- **Регулярность контрольных обследований:** своевременное проведение анализов и исследований для отслеживания динамики лечения.
- **Уважительное отношение и доступность персонала:** отсутствие стигматизации и готовность врачей и медсестер ответить на возникающие вопросы.
- **Качество социально-психологической поддержки:** доступность и профессионализм психолога и социального работника для помощи в решении личных проблем на всех этапах лечения.

Завершение лечения и дальнейшее наблюдение

- **Работа с контактными лицами:** деликатная и профессиональная работа по обследованию членов семьи и близкого окружения пациента.
- **Поддержка в возвращении в социум:** помощь в решении вопросов, связанных с выходом на работу или учебу.
- **Оформление документов:** корректность и своевременность оформления больничных листов, справок, документов для МСЭ.
- **Информирование о реабилитации:** предоставление информации о доступных программах реабилитации (санаторно-курортное лечение, дыхательная гимнастика и др.).
- **План диспансерного наблюдения:** четкие инструкции по дальнейшему наблюдению после завершения основного курса лечения.
- **Информирование о группах поддержки:** предоставление контактов групп взаимопомощи для пациентов и их семей.
- **Общее чувство безопасности:** уверенность пациента в том, что он находится под надежным медицинским контролем и не оставлен один на один с болезнью.

5. Физкультурно-спортивные организации

5.1. Спортивная школа

Выбор школы и начало занятий

- **Доступность информации:** полнота и ясность информации на сайте или по телефону о направлениях, тренерах, расписании и стоимости.
- **Процесс отбора и зачисления:** прозрачность и объективность критериев при наборе детей в группы.
- **Возможность пробного занятия:** наличие пробной тренировки, чтобы ребенок и родители могли оценить обстановку и познакомиться с тренером.
- **Транспортная доступность и график:** удобное расположение школы и расписание тренировок, которое можно совмещать с учебой в общеобразовательной школе.
- **Финансовая прозрачность:** четкое понимание всех расходов: ежемесячная плата, стоимость формы, выездов на соревнования и сборы.

Тренировочный процесс и условия

Тренерский состав и методика

- **Квалификация тренера:** уровень профессионального образования, спортивные достижения и опыт работы тренера с детьми.
- **Педагогический подход тренера:** умение мотивировать, поддерживать позитивный психологический климат, отсутствие крика и унижений. Способность быть наставником.
- **Индивидуальный подход:** внимание тренера к технике, сильным и слабым сторонам каждого ребенка, а не только к лидерам группы.
- **Программа тренировок:** сбалансированность и соответствие нагрузок возрасту спортсменов, разнообразие упражнений, фокус на правильной технике.

Безопасность и материальная база

- **Безопасность на тренировках:** обязательная разминка и заминка, контроль за правильным выполнением упражнений для предотвращения травм.
- **Состояние спортивных объектов:** качество и ухоженность основного места тренировок (поле, лед, зал, бассейн, корт, арена и т.д.).
- **Качество инвентаря и оборудования:** доступность, достаточное количество и хорошее состояние необходимого спортивного инвентаря.
- **Бытовые условия:** чистота и функциональность раздевалок, душевых и туалетов.

Развитие, соревнования и взаимодействие

- **Воспитательная работа:** формирование у детей дисциплины, ответственности, уважения к соперникам и умения работать в команде.
- **Соревновательная практика:** регулярное участие в соревнованиях разного уровня, объективность при формировании команд и стартовых составов.

- **Медицинское сопровождение:** наличие спортивного врача или медсестры, организация регулярных медосмотров.
- **Атмосфера в коллективе:** создание здоровой, дружеской и поддерживающей атмосферы внутри команды, отсутствие дедовщины и буллинга.
- **Обратная связь для родителей:** регулярность и содержательность общения тренера с родителями по поводу прогресса, успехов и трудностей ребенка.
- **Баланс между спортом и учебой:** понимание со стороны тренерского штаба и администрации важности общеобразовательного процесса.
- **Перспективы роста:** наличие ясных перспектив для талантливых и трудолюбивых спортсменов (переход на следующий уровень, участие в престижных турнирах).

5.2. Бассейн

Доступность и подготовка к визиту

- **Информационная открытость:** наличие актуального расписания сеансов, цен и правил посещения на сайте, информационном стенде или по телефону.
- **Транспортная доступность:** удобство расположения, близость к остановкам общественного транспорта, наличие парковки.
- **Процесс покупки абонеента/билета:** скорость и удобство оплаты, отсутствие больших очередей в кассу.
- **Требования к посетителям:** понятность правил, касающихся необходимости медицинской справки и гигиенических требований.
- **График работы:** удобное время сеансов, наличие утренних и вечерних часов для работающих людей.

Раздевалки и душевые

- **Чистота в раздевалке:** общая чистота пола, скамеек и шкафчиков. Регулярность уборки.
- **Функциональность шкафчиков:** достаточное количество, исправность замков, удобство использования.
- **Состояние душевых:** чистота, исправность леек, адекватный напор и температура воды.
- **Наличие и работа фенов:** достаточное количество исправных фенов для сушки волос.
- **Пространство и комфорт:** отсутствие излишней тесноты и давки в часы пик.

Бассейн и зона плавания

- **Качество и температура воды:** прозрачность воды, комфортная температура и отсутствие сильного запаха хлорки.
- **Чистота чаши бассейна:** чистота дна и стенок бассейна, состояние бортиков и лестниц.

- **Организация дорожек:** четкое разделение дорожек по скоростям плавания (спортивная, любительская, медленная), контроль за соблюдением этого разделения.
- **Количество людей на дорожке:** комфортное количество пловцов, отсутствие переполненности.
- **Безопасность:** присутствие и внимательность дежурного инструктора или спасателя на бортике.
- **Качество инвентаря:** наличие и состояние общественного инвентаря (доски для плавания, колобашки и др.).

Персонал и дополнительные услуги

- **Вежливость персонала:** корректное и доброжелательное общение со стороны администраторов, гардеробщиков и другого персонала.
- **Профессионализм инструкторов:** компетентность тренеров, проводящих групповые занятия (аквааэробика, обучение плаванию).
- **Дополнительные услуги:** наличие секций, групповых программ, сауны или кафе.
- **Общая атмосфера:** общее впечатление от посещения, ощущение порядка, безопасности и чистоты.

Модель «Персона»

Оценка опыта человека в рамках взаимодействия, понимание его проблем и выявление возможностей для улучшения потребительского опыта: метод глубинного интервью.

Глубинное интервью — это качественный метод исследования, позволяющий глубоко изучить опыт, мотивацию, проблемы и ожидания благополучателей. Он проводится в формате личной беседы и помогает выявить возможности для улучшения государственных и муниципальных услуг. Процесс можно разделить на три ключевых этапа: подготовка, проведение и анализ.

Этап 1: Подготовка

- **Выбор респондента.** Выберите типичного благополучателя, чей опыт вы планируете проанализировать. Это должен быть человек, который недавно взаимодействовал с вашей организацией.
- **Назначение встречи.** Свяжитесь с респондентом и договоритесь о времени и месте встречи. Для создания доверительной атмосферы лучше выбрать неформальную обстановку, например, кафе или другое удобное для благополучателя место.
- **Подготовка вопросов.** Заранее составьте список открытых вопросов, которые помогают направить беседу. Вопросы должны касаться всего пути взаимодействия: от момента возникновения потребности до получения результата и последующего опыта.

Этап 2: Проведение интервью

- **Беседа и запись.** Во время разговора ведите аудиозапись, предварительно получив на это разрешение респондента. Внимательно слушайте, не перебивайте и чаще задавайте уточняющий вопрос «Почему?», чтобы понять глубинные мотивы и причины поведения человека.
- **Наблюдение за взаимодействием.** По возможности попросите благополучателя прямо во время встречи продемонстрировать, как он взаимодействует с какими-либо сервисами (например, пытается записаться на прием через сайт или найти информацию). Зафиксируйте этот процесс на видео, чтобы проанализировать конкретные действия, вызывающие затруднения, или, наоборот, работающие хорошо.

Этап 3: Анализ данных и оформление результатов

- **Транскрибирование.** После интервью необходимо дословно расшифровать всю аудиозапись. Полученный текстовый документ (транскрипт) станет основой для дальнейшего анализа.

- **Кодирование и фиксация цитат.** Внимательно прочтите транскрипт и проведите его разметку (кодирование). Присваивайте короткие метки (коды) отдельным фразам, предложениям или абзацам, которые описывают конкретные действия, эмоции, проблемы, барьеры или потребности. На этом этапе **критически важно выявлять и сохранять яркие, показательные цитаты**, которые наиболее точно передают опыт и чувства благополучателя.
- **Группировка кодов.** Сгруппируйте созданные коды в более крупные тематические категории. Например, коды «не мог найти телефон», «непонятное расписание на сайте», «нет информации о документах» можно объединить в категорию «Проблемы с доступностью информации». Этот шаг позволяет систематизировать данные.
- **Выявление паттернов и идей.** Проанализируйте сгруппированные категории, чтобы выявить повторяющиеся закономерности (паттерны) в опыте благополучателей. Какие проблемы упоминаются чаще всего? Что вызывает наиболее сильные негативные или позитивные эмоции? На основе этих паттернов формулируйте идеи и гипотезы для улучшений.
- **Формулировка выводов.** Обобщите полученные данные и сформулируйте ключевые выводы исследования. Четко опишите основные «болевы точки» в пользовательском пути, скрытые потребности благополучателей и выявленные возможности для повышения качества услуг.
- **Составление итогового документа.** Подготовьте итоговый отчет или презентацию с результатами исследования. Включите в него описание целевой аудитории, ключевые выводы, самые яркие цитаты, выявленные паттерны и конкретные рекомендации.
- **Заполнение шаблона «Персона».** На основе всей проделанной аналитической работы заполните шаблон «Персона». Этот инструмент поможет визуализировать обобщенный образ вашего благополучателя и станет основой для проектирования человекоцентричных решений.

<p>Что нужно сделать</p> <p>Выполнению каких задач благополучателя помогает услуга?</p> <p>Каковы цели благополучателя?</p> <p>Почему это имеет смысл?</p>	<p>Описание персоны</p> <p>Возраст, пол, место жительства, семейное положение, хобби, свободное время, образование, должность, образ мышления, социальная среда</p>	<p>Преимущества</p> <p>Насколько счастливым делает благополучателя существующая услуга?</p> <p>Какие выгоды благополучателю приносит получение услуги?</p> <p>Чем услуга отличается от других услуг и предложений?</p>
<p>Использование</p> <p>Как, где и кем услуга используется?</p> <p>Что происходит до и после использования?</p> <p>Как благополучатель получает информацию?</p> <p>Как выглядит процесс принятия решения о получении услуги?</p> <p>Что влияет на решение?</p>	<p>Визуализация персоны</p> <p>Фотография в полный рост, иллюстрации, истории, пользовательский путь</p>	<p>Боли</p> <p>Что не так в существующих процессах и услуге?</p> <p>Какие затруднения испытывает потребитель?</p>

Инструкцию «сразу заполните шаблон» следует рассматривать не как создание финального профиля, а как **промежуточный шаг для структурирования данных**.

Для чего это нужно: сразу после интервью у исследователя в памяти свежи не только факты, но и эмоции, интонации, контекст. Заполнение предварительного шаблона помогает немедленно зафиксировать эти наблюдения в структурированном виде.

Технология создания обобщенного профиля (командная работа)

Создание финального, рабочего профиля персоны — это командный синтез данных, полученных из нескольких интервью (обычно 5–8 интервью на один сегмент аудитории).

Сбор данных. Проектная команда проводит серию глубинных интервью с представителями одной целевой группы (например, с родителями первоклассников или с гражданами, оформляющими инвалидность).

Индивидуальная обработка. После каждого интервью исследователь заполняет предварительный шаблон («карточку респондента»).

Командный синтез. Команда собирается на рабочую сессию со всеми «карточками респондентов». Задача — найти общее. Участники анализируют все материалы и выявляют:

- **Общие паттерны:** повторяющиеся модели поведения, цели, мотивация.
- **Ключевые «боли»:** проблемы и барьеры, с которыми сталкивается большинство опрошенных.
- **Яркие цитаты:** Фразы, которые лучше всего иллюстрируют общие проблемы или ожидания.
- **Основные задачи:** что на самом деле пытаются сделать благополучатели?
- **Создание финального профиля** на основе выявленных паттернов команда совместно создает **один обобщенный профиль персоны**. Ей дается вымышленное имя, фото (из фотостоков), и все поля шаблона заполняются уже не данными одного человека, а **синтезированной, типичной информацией**. Такая персона становится собирательным образом, отражающим всю целевую группу. Для одной организации может быть создано 3–4 таких профиля для разных групп благополучателей.

Дальнейшая технология работы с заполненным профилем

После создания и утверждения профиль персоны становится активным инструментом для команды. Он используется для следующих задач:

Фокусировка и эмпатия. Персона постоянно напоминает команде, для кого они работают. Это помогает «поставить себя на место благополучателя» и не терять фокус с его реальных нужд.

Принятие решений. При обсуждении любых изменений (например, нового регламента, навигации в здании, дизайна сайта) команда задает себе вопрос: «А что подумает об этом наша [Имя персоны]? Решит ли это её проблему?». Это делает решения более взвешенными и человекоцентричными.

Приоритизация задач. Понимание главных «болей» и целей персоны помогает правильно расставить приоритеты. В первую очередь решаются те проблемы, которые наиболее критичны для благополучателя.

Генерация идей. Профиль персоны используется как основа для мозговых штурмов. Например: «Как мы можем помочь [Имя персоны] сэкономить время при получении справки?».

Проектирование пользовательского пути. Финальная персона является ключевым элементом при построении и анализе карты пользовательского пути (Customer Journey Map), помогая понять эмоции и барьеры на каждом шаге.

Технология и шаблон для изучения пользовательского пути

Картирование пользовательского пути — это инструмент описания и визуализации опыта благополучателя по факторам организации социальной сферы. Его задача заключается в том, чтобы наглядно показать, благодаря каким именно факторам потребитель получает позитивный и обогащенный впечатлениями опыт или, напротив, где он сталкивается с негативным опытом сервисного взаимодействия.

При помощи данного инструмента можно как изучать текущую ситуацию с точки зрения качества сервиса, так и проектировать желаемый опыт благополучателей.

Анализировать текущий путь потребителя можно двумя методами:

1. построением карт потребительского пути;
2. построением карт сервисных процессов.

Второй способ является производным инструментом картирования потребительского пути. Он включает описание действий и решений видимого либо невидимого персонала учреждения или других субъектов (акторов) оказания услуги, а также описание вспомогательных процессов и регламентов, необходимых для качественного оказания услуги на каждом этапе соприкосновения с потребителем.

Создание карт помогает наглядным способом построить и впоследствии проверить гипотезу о том, какой опыт и впечатления получает человек до того, как он обратился за услугой в учреждение, в момент получения услуги и после ее оказания.

Карта пользовательского пути — это один из форматов сбора и анализа исследовательской информации, который отражает сценарии потребителя: шаги, эмоциональные реакции, время и яркие цитаты потребителей, записанные в ходе наблюдений.

Процесс картирования пользовательского пути (CJM)

Шаг 1. Нарисуйте на маркерной доске или распечатайте на большом формате бумаги нижепредставленный шаблон.

Шаг 2. Выберите ЖС и приоритетный сценарий, который вы определили ранее. Соотнесите данный сценарий со схемой текущего процесса, относящейся к данной ЖС.

Шаг 3. Выберите целевого благополучателя, опыт которого был исследован на ранних стадиях оценки опыта благополучателя.

Шаг 4. Определите основные этапы взаимодействия по выбранному сценарию и текущему процессу. Расширьте границы ЖС этапами до и после текущего процесса. Определите временные параметры всех выявленных этапов.

Шаг 5. Используя шаблон, составьте пошаговый сценарий действий потребителя на основе данных исследований. Опишите видение того, что происходит с человеком на каждом этапе и каждом факторе, опишите его характерные эмоциональные реакции.

Шаг 6. Шаг за шагом проанализируйте путь благополучателя на каждом этапе, выявляя «болевы точки» и возможности для улучшения пользовательского опыта.

Шаг 7. Запишите яркие цитаты потребителя для каждого этапа. Так будет легче понимать, что и почему вызывает эмоции у потребителя.

Шаблон:

Этапы	До посещения организации	Во время посещения организации	После посещения организации
Шаги благополучателя			
Факторы			
Действия благополучателя			
Эмоциональные реакции благополучателя			
Ключевые цитаты			

Аудит факторов организации

Аудит факторов организации — это ключевой метод для понимания реального опыта, который получает человек (благополучатель) при взаимодействии с организацией. Цель этого процесса — не просто собрать формальные данные, а «поставить себя на место другого человека», чтобы выявить скрытые проблемы, «узкие места» и барьеры, которые мешают оказывать услугу качественно и с заботой.

Процесс аудита можно разделить на четыре основных этапа: подготовка, проведение («полевая работа»), систематизация данных и анализ.

Этап 1: Подготовка к аудиту

Правильная подготовка — залог успешного и объективного исследования.

1. **Сформируйте аудиторскую группу.** Включите в нее не только руководителей, но и рядовых сотрудников из разных отделов. Это обеспечит разносторонний взгляд на процессы.
2. **Определите сценарий для аудита.** Выберите конкретную жизненную ситуацию или пользовательский путь, которые вы будете исследовать. Например:
 - Для поликлиники: «Первичная запись и визит к терапевту с симптомами ОРВИ».
 - Для школы: «Процесс выбора кружка».
 - Для центра занятости: «Первая постановка на учет по безработице».
3. **Выберите методы аудита.** Документ предлагает два основных метода, которые дополняют друг друга:
 - **Экспертное прохождение пути (метод «тайного покупателя»):** Один или несколько членов команды самостоятельно проходят весь путь благополучателя от начала до конца.
 - **Наблюдение за благополучателями:** Аудитор наблюдает за тем, как реальные посетители взаимодействуют с организацией.
4. **Подготовьте инструменты.** Распечатайте или подготовьте в электронном виде:
 - **Чек-лист человекоцентричности (Приложение № 2):** Это ваш основной инструмент для оценки каждого фактора.
 - **Шаблон «Матрица аудита факторов» (Приложение № 6):** Это итоговая таблица, куда будут заноситься все свои наблюдения.
 - Блокнот, диктофон и телефон с камерой для фиксации наблюдений (фото- и видеосъемка ведется с осторожностью и с учетом правил конфиденциальности).

Этап 2: Проведение аудита («полевая работа»)

Это самый важный этап, на котором собираются фактические данные.

Метод А: Экспертное прохождение пути («тайный покупатель»)

Ваша задача — полностью погрузиться в роль благополучателя.

Начните с самого начала. Не с порога организации, а с поиска информации о ней. Попробуйте найти сайт, позвонить в регистратуру, записаться на прием онлайн. Фиксируйте все трудности.

Пройдите весь путь. Прodelайте весь маршрут, который проходит обычный посетитель: поиск парковки, вход в здание, навигация, общение с персоналом, ожидание в очереди, получение услуги, посещение удобств (туалет, гардероб).

Используйте чек-лист. На каждом шаге сверяйтесь с «Чек-листом человекоцентричности». Отвечайте на вопросы: «Легко ли найти нужный кабинет?», «Понятна ли информация на стендах?», «Комфортно ли в зоне ожидания?».

Фиксируйте всё.

- **Эмоции:** Что вы чувствовали на каждом этапе? Растерянность, раздражение, спокойствие, благодарность?
- **Время:** Сколько времени ушло на каждый этап (ожидание в очереди, поиск кабинета)?
- **Барьеры:** С какими конкретными проблемами вы столкнулись? (например, «Не смог дозвониться», «На сайте устаревшее расписание», «Нагрубил сотрудник в регистратуре»).
- **Цитаты.** Записывайте дословно фразы, которые вы слышали от сотрудников или других посетителей.

Метод Б: Наблюдение

Этот метод позволяет увидеть проблемы, с которыми сталкивается большинство людей.

Выберите точку для наблюдения. Расположитесь в ключевой зоне, например, у входа, рядом с регистратурой или в зоне ожидания.

Наблюдайте, не вмешиваясь. Смотрите, как ведут себя люди. Что вызывает у них затруднения? Где они останавливаются в растерянности? Какие вопросы они чаще всего задают персоналу?

Фиксируйте паттерны. Отмечайте повторяющиеся проблемы. Например, «Каждый третий посетитель не может найти гардероб», «Многие пожилые люди с трудом читают информацию на стендах», «Родители с колясками не могут подняться по лестнице».

Этап 3: Систематизация данных (заполнение матрицы)

После «полевой работы» все собранные данные необходимо структурировать. Для этого используется матрица из [Приложения № 6](#).

Как заполнять матрицу:

Определите этапы оказания услуги (колонки). Разделите весь путь на три больших блока: «до оказания услуги», «во время оказания услуги» и «после оказания услуги». Каждый из этих блоков разделите на «онлайн» и «офлайн».

Распределите точки контакта по уровням контроля (строки):

- **Точки контакта, которые контролируются нами.** Это всё, что находится под прямым управлением: сайт, информационные стенды, персонал, навигация, состояние помещений.
- **Точки контакта, которые контролируются каналами.** Это внешние источники информации — поисковые системы, СМИ, реклама, онлайн-карты.
- **Факторы, которые контролируются благополучателями.** Это отзывы на картах, посты в социальных сетях, «сарафанное радио».
- **Факторы, которые контролируются третьими лицами.** Это партнеры, надзорные органы, ЕПГУ и т.д.

Пример заполнения ячейки матрицы для поликлиники:

- **Ячейка.** Этап «до оказания услуги», формат «онлайн», строка «Точки контакта, которые контролируются нами».
- **Запись:** «Официальный сайт. Проблема: раздел с расписанием врачей трудно найти, информация устарела на 2 недели. Эмоция: раздражение. Цитата другого посетителя: «Я так и не понял, как записаться через ваш сайт»».

Этапы	До посещения организации	Во время посещения организации	После посещения организации
	онлайн / офлайн	офлайн	онлайн / офлайн
Факторы, которые контролируются нами <i>Сайт, информационные материалы</i>			
Факторы, которые контролируются каналами <i>интернет, СМИ</i>			
Факторы, которые контролируются благополучателями <i>гаджеты, дом</i>			
Факторы, которые контролируются третьими лицами <i>партнёры, надзорные органы</i>			

Этап 4: Анализ и дальнейшие шаги

Заполненная матрица — это наглядная карта ваших проблем и возможностей.

- 1. Выявите «болевы́е точки».** Проанализируйте матрицу и найдите, на каких этапах и в каких точках контакта чаще всего возникает негативный опыт.
- 2. Сформулируйте гипотезы.** Для каждой проблемы попробуйте ответить на вопрос «Почему это происходит?».
- 3. Используйте результаты для стратегической сессии.** Данные аудита — это идеальная основа для проведения стратегической сессии с командой, где вы сможете совместно разработать решения выявленных проблем.
- 4. Разработайте «дорожную карту».** На основе принятых на стратегической сессии решений сформируйте конкретный план действий («дорожную карту») с ответственными, сроками и ожидаемыми результатами.

Типовая «дорожная карта» реализации индивидуальных планов организаций социальной сферы по человекоцентричной трансформации

Инструкция по созданию и ведению «дорожной карты» человекоцентричной трансформации

«Дорожная карта» — это не просто формальный документ, а ключевой управленческий инструмент, который превращает результаты диагностики и идеи в рамках стратегических сессий в конкретный план действий. Она помогает систематизировать работу, контролировать прогресс и достигать измеримых улучшений в уровне удовлетворенности благополучателей.

Шаг 1: Подготовка и сбор данных для «дорожной карты»

Прежде чем создавать «дорожную карту», необходимо собрать для нее основу.

1. **Сформируйте рабочую группу.** Во главе с руководителем организации создайте команду, в которую войдут заместители и руководители ключевых подразделений. Эта группа будет отвечать за разработку и контроль реализации карты.
2. **Проанализируйте данные.** Используйте результаты оценки ЭСО, данные обратной связи из открытых источников и, что особенно важно, — итоги стратегической сессии с сотрудниками и благополучателями. Именно на стратегической сессии генерируются и отбираются ключевые решения, которые лягут в основу «дорожной карты».
3. **Приоритизируйте решения.** Не все идеи можно реализовать сразу. Используйте модель Кано, описанную в Методических рекомендациях, чтобы отделить базовые потребности от вторичных и отсеять неважные. Сконцентрируйтесь на мероприятиях, которые дают максимальный эффект при минимальных или нулевых затратах.

Шаг 2: Структурирование и наполнение «дорожной карты»

За основу рекомендуется взять приложенный шаблон. Он включает ключевые разделы, которые помогут структурировать план.

Основные столбцы «дорожной карты»:

- **№ п/п и Направление/Тема:** группируйте мероприятия по темам (например, «Повышение комфорта в зоне ожидания» или «Улучшение работы регистратуры»).
- **Мероприятие:** максимально конкретно опишите задачу. Не «Улучшить навигацию», а «Разработать и разместить 5 указателей от входа до кабинетов 10–15».
- **Ответственный** — это ключевой пункт для распределения реальной нагрузки: назначайте одного конкретного сотрудника (ФИО, должность), а не отдел. Это повышает персональную ответственность. Нагрузка должна быть реалистичной и обсуждаться с исполнителем. Если задача крупная, разбейте ее на подзадачи с разными ответственными.

- **Сроки:** устанавливайте четкие контрольные сроки (начало и конец). Методические рекомендации советуют проектировать решения со сроком реализации **не более 6 месяцев**, чтобы команда видела быстрые результаты и не теряла мотивацию.
- **Ожидаемый результат:** опишите, что конкретно должно измениться. Результат должен быть измеримым (количественным и качественным). Например: «Время ожидания ответа по телефону сократилось на 20% (количественный), получено 10+ положительных отзывов о работе колл-центра (качественный)».

Возможность изменения под свои стандарты

Шаблон в Методических рекомендациях — это рекомендованная основа. Вы можете и должны адаптировать его под свои нужды:

- **столбец «Ресурсы»:** укажите, что необходимо для выполнения задачи (финансы, помощь IT-отдела, волонтеры и др.);
- **столбец «Статус»:** внесите статусы «В плане», «В работе», «Выполнено», «Отложено» для удобного отслеживания;
- **столбец «Приоритет»:** обозначьте приоритетность задачи (высокий, средний, низкий).

Шаг 3: Ведение «дорожной карты» в таск-трекере

Перенос «дорожной карты» из статичного документа (Word, Excel) в таск-трекер превращает ее в живой и управляемый проект. Примеры сервисов: WEEK (<https://weeek.net/ru>), Bitrix24 (<https://www.bitrix24.ru/>).

1. **Создайте проект:** назовите его, например, «Человекоцентричная трансформация 2025».
2. **Превратите мероприятия в задачи:** каждое «мероприятие» из «дорожной карты» становится отдельной задачей в системе.
3. **Назначьте ответственных и сроки:** используйте функционал управления проектами для назначения исполнителей и установки сроков. Система автоматически будет напоминать о сроках.
4. **Декомпозируйте:** крупные задачи разбивайте на подзадачи. Например, задача «Оборудовать детский уголок» может состоять из подзадач: «Выбрать и заказать мебель», «Подготовить место», «Собрать и установить».
5. **Используйте чек-листы и комментарии:** в описании задачи можно подробно расписать ожидаемый результат и прикрепить необходимые документы. В комментариях ответственные могут отчитываться о ходе выполнения, задавать вопросы и фиксировать прогресс. Это делает процесс прозрачным для всей рабочей группы.

Шаг 4: Согласование и публикация

Согласование с учредителем

Методические рекомендации указывают, что «дорожная карта» утверждается **руководителем организации**. Однако предоставление утвержденного плана учредителю является важным стратегическим шагом:

- **Демонстрация проактивности:** это показывает, что ваша организация не просто реагирует на проблемы, а системно работает над улучшениями на основе данных.
- **Обоснование ресурсов:** если для реализации каких-то мероприятий требуются дополнительные средства, утвержденная «дорожная карта» станет весомым аргументом для их выделения.
- **Прозрачность и доверие:** вы информируете учредителя о своих планах, что укрепляет доверие и взаимопонимание.

Рекомендация: направьте учредителю утвержденную руководителем «дорожную карту» с сопроводительным письмом, кратко изложив цели, ожидаемые эффекты и, при необходимости, запрос на поддержку.

Публикация «дорожной карты»

Открытость и прозрачность — один из ключевых принципов человекоцентричности. Публикация «дорожной карты» (или ее адаптированной версии) работает на эту цель.

- **Для сотрудников (внутренняя публикация):** разместите полную версию на внутреннем портале, в корпоративном чате или на информационном стенде. Это повышает вовлеченность персонала и показывает, что их идеи, высказанные на стратегической сессии, были услышаны.
- **Для благополучателей (внешняя публикация):** опубликуйте упрощенную, понятную версию на официальном сайте организации в разделе «Новости» или «Наше развитие». Можно оформить это в виде инфографики на стенде в холле. Расскажите о 3–5 ключевых улучшениях, которые вы планируете внедрить в ближайшие полгода. Это покажет людям, что их обратная связь работает и ведет к реальным изменениям.

Шаг 5: Контроль и корректировка

«Дорожная карта» — это гибкий инструмент.

- **Регулярный мониторинг:** рабочая группа должна проводить **ежемесячный мониторинг** выполнения мероприятий. Лучше всего делать это на коротких рабочих встречах.
- **Анализ рисков:** на этих встречах обсуждайте не только успехи, но и риски срыва сроков или недостижения результата.
- **Внесение изменений:** не бойтесь корректировать карту. Если какое-то мероприятие оказалось неэффективным или появились новые более приоритетные задачи, вносите изменения.

- **Стратегический контроль:** эффективность всей работы будет видна по результатам ежеквартальных федеральных замеров удовлетворенности, которые являются главным индикатором успеха.

**«ДОРОЖНАЯ КАРТА»
ПО РЕАЛИЗАЦИИ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
В (НАИМЕНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ) В 202_ ГОДУ**

	Мероприятие	Ответственный	Сроки	Ожидаемый результат
1. АНАЛИТИКО-ПРОГНОСТИЧЕСКИЙ ЭТАП				
1.	Создание рабочей группы, распределение обязанностей	Администрация организации		Создана рабочая группа
2.	Проведение самоанализа, выявление дефицитов и составление чек-листа по их устранению	Рабочая группа		Составление чек-листа по устранению проблемных зон для перехода на следующий уровень в проекте
3.	Внесение изменений в программу развития организации	Рабочая группа Администрация организации		Обновлена программа развития организации с учетом направлений реализации проекта
2. РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА РАЗВИТИЯ ПО ИНДЕКСАМ				
1. ТЕМА 1 (по результатам диагностики было X баллов, планируем X баллов)				
1.1	Мероприятие 1	ФИО, должность	с xx.xx.xx г. до xx.xx. xx г.	Результат 1 (количественный и качественный)
1.2	Мероприятие 2	ФИО, должность	с xx.xx.xx г. до xx.xx. xx г.	Результат 2 (количественный и качественный)
2. ТЕМА 2 (по результатам диагностики было X баллов, планируем X баллов)				
2.1	Мероприятие 1	ФИО, должность	с xx.xx.xx г. до xx.xx. xx г.	Результат 1 (количественный и качественный)
2.2	Мероприятие 2	ФИО, должность	с xx.xx.xx г. до xx.xx. xx г.	Результат 2 (количественный и качественный)
3. РЕФЛЕКСИВНЫЙ ЭТАП				
1.	Представление опыта работы по успешным направлениям	ФИО, должность		Распространение опыта работы по направлению ...
2.	Проведение мониторинга качества реализации «дорожной карты»	Рабочая группа Руководитель организации		Выявление эффективности реализации программы и проблемных зон при реализации
3.	Проведение повторной самодиагностики организации по чек-листу	Рабочая группа Руководитель организации		Результаты самодиагностики

Список литературы в помощь руководителям и сотрудникам

1. Сьюэлл Карл. **Клиенты на всю жизнь**. Манн, Иванов и Фербер, 2012.
Классическая книга, которая на примере автодилерского бизнеса показывает, как выстраивание долгосрочных, доверительных отношений и безупречный сервис превращают разовых клиентов в постоянных. Идеи легко переносятся на создание лояльности пациентов или семей учащихся.
2. Канеман Даниэль. **Думай медленно... решай быстро**. АСТ, 2013.
Нобелевский лауреат объясняет, как наш мозг принимает решения. Для руководителя особенно важна «теория пиков и финала!»: наше воспоминание о любом событии (визите к врачу, учебном годе) определяется не его общей продолжительностью, а самым ярким (пиковым) моментом и тем, чем оно закончилось. Книга учит управлять этими факторами, чтобы оставлять позитивное общее впечатление.
3. Митчелл Джек. **Обнимите своих клиентов**. Практика выдающегося обслуживания. Манн, Иванов и Фербер, 2013.
Автор делится философией построения персональных отношений с клиентами. Книга учит видеть за каждым обращением живого человека, запоминать его потребности и предпочтения, чтобы оказывать не просто качественную, а по-настоящему человеческую услугу.
4. Шей Тони. **Доставляя счастье. От нуля до миллиарда**. Манн, Иванов и Фербер, 2010.
История компании Zappos, где корпоративная культура, основанная на счастье сотрудников и клиентов, стала ключом к феноменальному успеху. Книга вдохновляет на создание такой рабочей среды, в которой забота о людях становится главной ценностью и миссией.
5. Карлзон Ян. **Моменты истины: в сервисе нет мелочей**. Альпина Паблишер, 2011.
Автор вводит концепцию «моментов истины» — ключевых точек взаимодействия, в которых у человека формируется впечатление обо всей организации. Книга учит выявлять эти моменты (например, звонок в регистратуру, первый визит в класс) и делать их безупречными.
6. Крам Тони. **Вишенка на вашем торте**. СПб, 2012.
Книга посвящена созданию дополнительных, часто нематериальных ценностей, которые превосходят ожидания клиента. Она учит находить те самые «вишенки на торте» — приятные мелочи в сервисе, которые ничего не стоят, но запоминаются надолго и формируют позитивный опыт.

7. **Фейдер Питер, Томс Сара. Клиентоцентричность. Отношения с потребителями в цифровую эпоху.** Альпина Паблишер, 2020.
Книга предлагает стратегический взгляд на то, как выстраивать работу организации вокруг самых ценных клиентов (пациентов, учащихся), используя современные данные и технологии для персонализации услуг.
8. **Стикдорн Марк, Шнайдер Якоб. Сервис-дизайн. Практическое руководство по созданию ценных сервисов.** Манн, Иванов и Фербер, 2021.
Фундаментальный труд по проектированию услуг с точки зрения пользователя. Помогает понять и внедрить инструменты для анализа пути клиента (пациента) и создания бесшовного, комфортного опыта на каждом этапе взаимодействия.
9. **Балахнин Илья. Маршрут построен! Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности.** Альпина Паблишер, 2018.
Практическое руководство по созданию карт пользовательского пути (CJM). Этот инструмент незаменим для визуализации всех точек контакта человека с организацией (от записи на прием до получения обратной связи) и выявления проблемных зон.
10. **Норман Дональд. Дизайн привычных вещей.** Манн, Иванов и Фербер, 2021.
Классическая книга о том, как делать предметы, интерфейсы и процессы интуитивно понятными для пользователя. Помогает руководителю развить эмпатию и взглянуть на услуги, навигацию в здании и документы глазами ученика или пациента.
11. **Райхельд Фредерик, Марки Роб. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь.** Манн, Иванов и Фербер, 2013.
Авторы представляют концепцию Индекса потребительской лояльности (NPS) — простого и эффективного инструмента для измерения удовлетворенности. Подход применим для оценки работы больниц, школ и социальных центров через один простой вопрос: «Порекомендуете ли вы нас?».
12. **Эдманс Алекс. Азбука новых ценностей. Как человекоцентричность сделает ваш бизнес более привлекательным и прибыльным.** Бомбора, 2023.
Книга на основе исследований доказывает, что ориентация на благополучие сотрудников и клиентов (пациентов, учащихся) не просто гуманистический идеал, а основа для долгосрочной устойчивости и эффективности организации.



**АГЕНТСТВО
СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИНИЦИАТИВ**

Авторский коллектив – сотрудники
АНО «Агентство стратегических
инициатив по продвижению новых
проектов»:

Вадим Воронин

директор проектов Дивизиона новых
технологий в социальной сфере

Сергей Стрижнёв

директор Дивизиона новых технологий
в социальной сфере

Ирина Петрунина

заместитель директора направления
«Социальные проекты»



АГЕНТСТВО
СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИНИЦИАТИВ