

Методические и практические рекомендации

# Управление клиентским опытом в государственной службе занятости населения Российской Федерации

Обеспечение клиентоцентричности работы центров занятости населения





**ВНИИ ТРУДА**  
МИНТРУДА РОССИИ



**РАБОТА  
РОССИИ**

Всероссийский научно-исследовательский институт труда Минтруда России

Федеральный центр компетенций в сфере занятости населения

СЕРИЯ «БИБЛИОТЕКА СЗН»

Под общей редакцией А.Н. Репникова

**Выпуск 3**

Е.А. Меркулова, А.И. Залалова, Я.Н. Мизунова

## **УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Методические и практические рекомендации

Москва, 2021

© «ВНИИ труда, ФЦК СЗН»

Дизайн и верстка И.Н. Ершов



**Минтруд  
России**

# Управление клиентским опытом в государственной службе занятости населения Российской Федерации

*Авторский коллектив выражает глубокую благодарность коллегам из служб занятости субъектов РФ, которые приняли участие в 2021 году в пилотировании элементов управления клиентским опытом, поделились своими наработками и рекомендациями по улучшению данного пособия:*



Брянская  
область



Владимирская  
область



Воронежская  
область



Калининградская  
область



Красноярский  
край



Липецкая  
область



Нижегородская  
область



Оренбургская  
область



Самарская  
область



Челябинская  
область



Республика  
Марий Эл



Республика  
Удмуртия

# Содержание

## Глава 1

### Клиентоцентричность в работе государственной службы занятости населения

1. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНОВ СЛУЖБЫ  
ЗАНЯТОСТИ – ОДИН ИЗ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРИОРИТЕТОВ ..... 4

## Глава 2

### Технологии анализа качества клиентского опыта

2. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ АНАЛИЗА КАЧЕСТВА КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА В СЗН .....12
- 2.1. Составление портретов клиентов СЗН .....12
- 2.2. Определение клиентских показателей эффективности..... 16
- 2.3. Внедрение деятельности по составлению маршрутов соискателей /  
работодателей и их картированию ..... 21
- 2.3.1. Формирование кросс-функциональных команд  
по маршруту клиента ..... 42
- 2.4. Измерение качества клиентского опыта соискателей /  
работодателей в «точках контакта» гражданина с СЗН..... 43
- 2.4.1. Система повышения мотивации граждан  
к выражению обратной связи..... 44
- 2.4.2. Примеры инструментов измерения качества  
клиентского опыта в различных точках контакта..... 51
- 2.5. Выявление причин низкой удовлетворенности соискателей /  
работодателей качеством клиентского опыта в СЗН .....58

## Глава 3

### Технологии совершенствования качества клиентского опыта

3. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ МЕР  
ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА .....60
- 3.1. Принципы разработки и реализации мер по совершенствованию  
качества клиентского опыта .....60
- 3.2. Направления разработки решений для улучшения качества  
клиентского опыта.....64
- 3.3. Рекомендации по построению эффективных коммуникаций  
с различными клиентскими группами..... 73
- 3.4. Алгоритм разработки и построения карты решений.....91

## Глава 4

### Индекс клиентоцентричности работы СЗН

4. ПОДХОДЫ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ИНДЕКСА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ ЦЗН .....102

## Глава 5

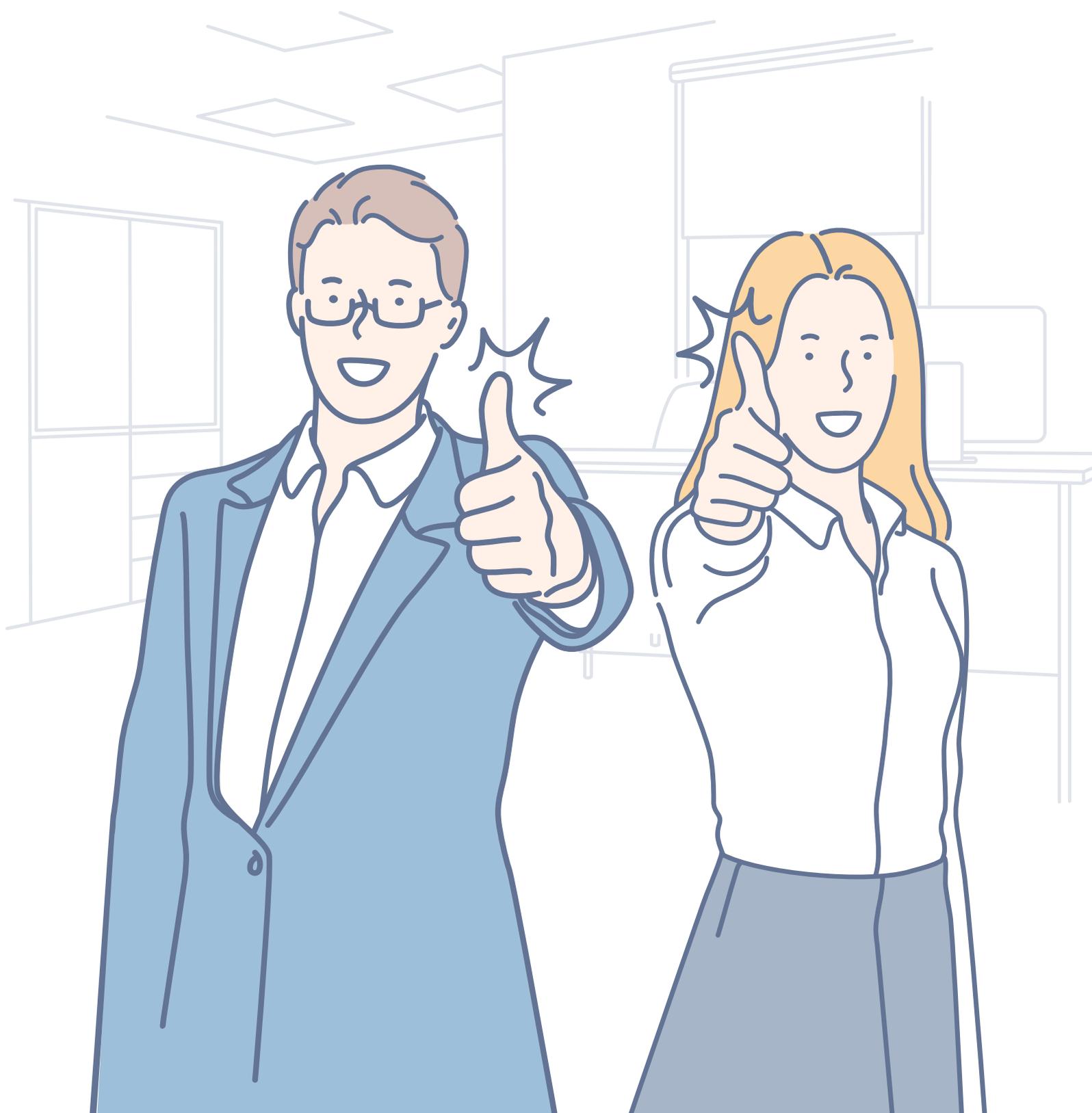
### Технологии развития клиентоцентричных компетенций сотрудников

5. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ВНИМАНИЯ К ГРАЖДАНАМ .....106
- 5.1. Продвижение клиентоцентричных ценностей в СЗН .....107
- 5.2. Вовлеченность руководства СЗН в реализацию  
клиентоцентричных подходов ..... 112
- 5.3. Проведение обучающих мероприятий с целью получения  
и закрепления навыков клиентоориентированного мышления ..... 115
- 5.4. Инструменты развития клиентоцентричных компетенций сотрудников..... 122

## ПРИЛОЖЕНИЯ

- Термины, определения, сокращения ..... 136
- Чек-лист «Элементы системы управления клиентским опытом в СЗН» ..... 139
- Рекомендуемая литература.....140

# Клиентоцентричность в работе государственной службы занятости населения



# 1. Обеспечение клиентоцентричности работы органов службы занятости – один из государственных приоритетов

Внедрение системы управления клиентским опытом в СЗН обеспечивает реализацию государственного приоритета – построения клиентоцентричности работы органов службы занятости.

Подход синхронизируется с пятью базовыми ценностями Правительства Российской Федерации.

## Пять базовых ценностей Правительства России:

**1** Выстраивать все сервисы государства вокруг потребностей людей

**2** Действовать открыто, вести диалог на основе взаимного уважения и доверия

**3** Подавать пример этичного поведения

**4** Работать, невзирая на ведомственные границы, командой

**5** Результат должен быть важнее формальных процедур и регламентов

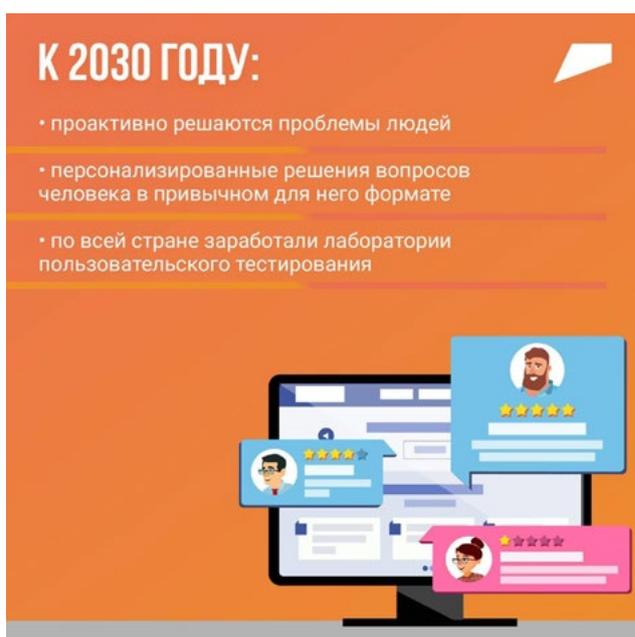
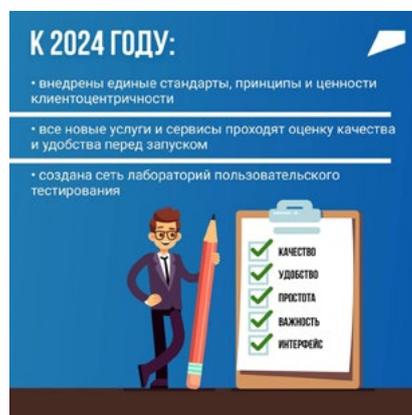
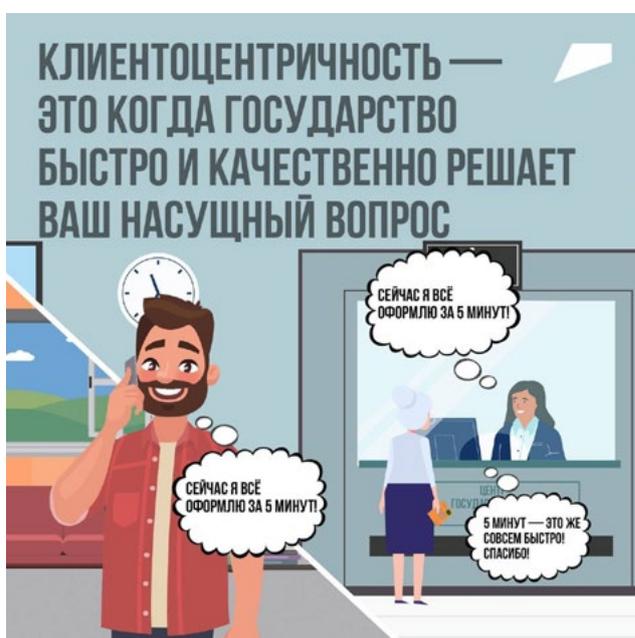
См. текст Ежегодного отчета Правительства Российской Федерации в Государственной Думе 22 июля 2020 г. <http://government.ru/news/40074/>  
Дата обращения – 10.12.2021

6 октября 2021 года Правительство России утвердило 42 стратегические инициативы социально-экономического развития до 2030 года\*. Это проекты, направленные на повышение качества жизни людей и модернизацию российской экономики.

\* Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06 октября 2021 г. N 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года».

Среди них – инициатива «Клиентоцентричность», призванная сосредоточить работу органов власти вокруг интересов конкретного человека, сделать их более внимательными к запросам граждан.

## Цель инициативы «Клиентоцентричность» – новая культура взаимодействия граждан и власти



Она подразумевает переход от процессов, отражающих удобство госслужащих, к государственному управлению, ориентированному на удобство человека. Среди приоритетов инициативы «Клиентоцентричность» – построение доверительных отношений между гражданином и государством и

формирование такой системы взаимодействия, которая обеспечивает простой и персонализированный опыт, проактивность со стороны органов власти, своевременное удовлетворение актуальных потребностей человека.

## Полезные ссылки



Санкт-Петербургский  
международный  
экономический форум

Сессия «Клиентоцентричное  
государство»

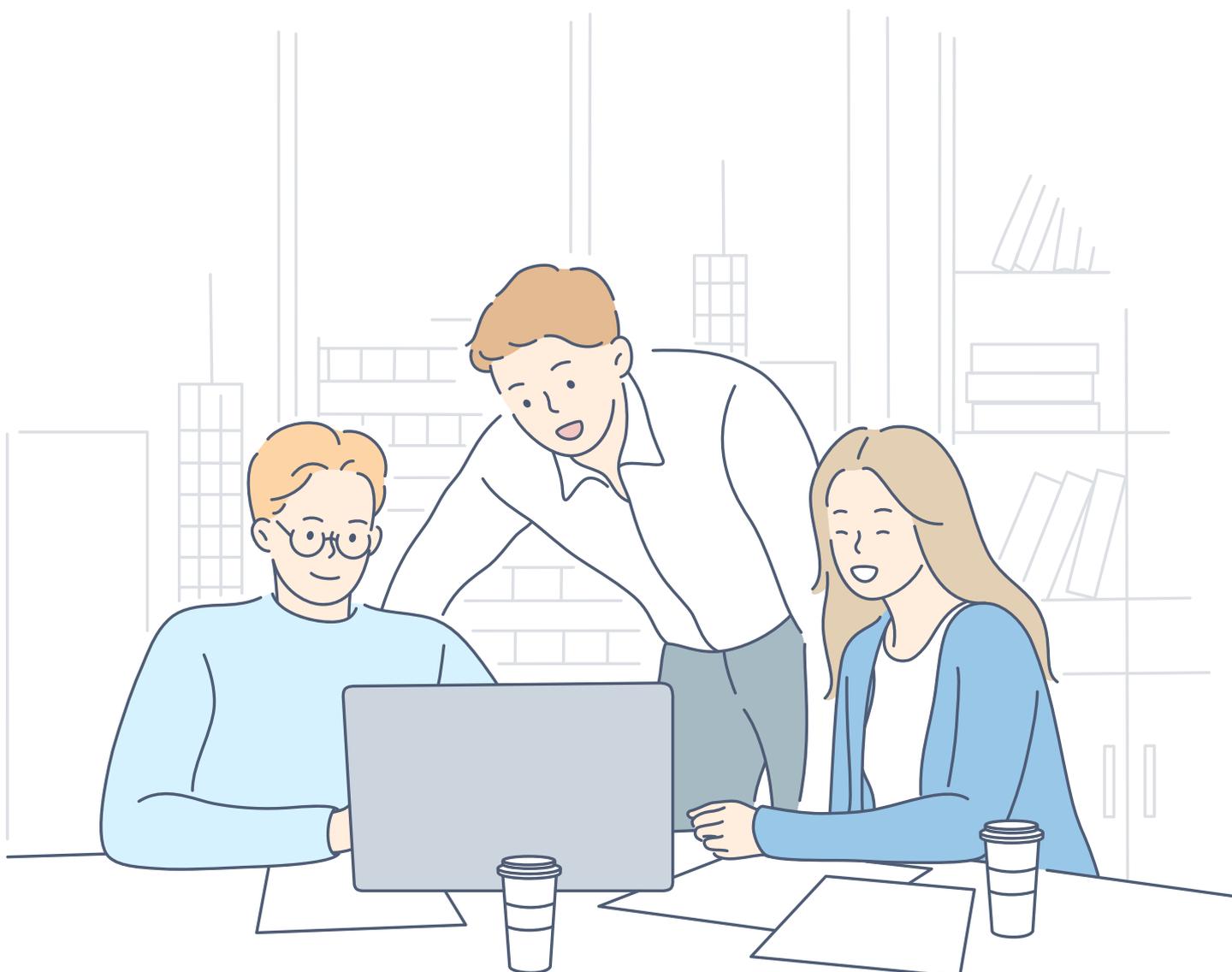
3 июня 2021 года



IV Форум социальных  
инноваций регионов  
(Москва)

Пленарное заседание  
«Клиентоцентричная модель  
как драйвер развития  
государства»

10 сентября 2021 года



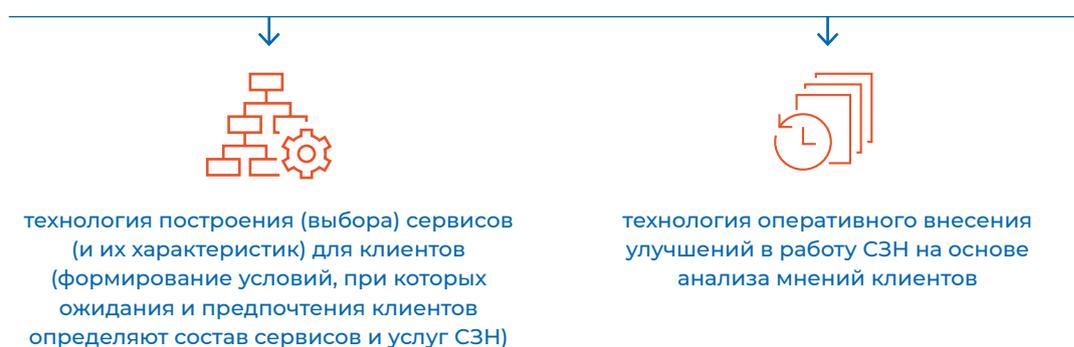
## Для реализации принципа клиентоцентричности в работу СЗН необходимо внедрить систему управления клиентским опытом

Разработка и реализация системы управления клиентским опытом в службе занятости населения осуществляется в соответствии с направлениями развития государственной СЗН Российской Федерации согласно положениям федерального проекта «Содействие занятости» национального проекта «Демография»<sup>\*</sup>.

<sup>\*</sup> <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/demography/2>

Предлагаемые подходы и рекомендации по внедрению системы управления клиентским опытом (опытом соискателя / работодателя) в СЗН разработаны для определения целевого состояния системы управления клиентским опытом в СЗН и оказания методической поддержки участникам ее внедрения.

### Система управления клиентским опытом в СЗН



### Цели внедрения системы управления клиентским опытом



## Внедрение системы управления клиентским опытом в СЗН направлено на решение следующих задач



При формировании запросов (требований) к целевому состоянию системы управления клиентским опытом в СЗН учитывались и могут учитываться:

- приоритеты и цели развития Российской Федерации, субъекта Российской Федерации и муниципальных образований исходя из документов краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного планирования;
- решения и (или) указания Президента Российской Федерации, решения и (или) поручения Правительства Российской Федерации, решения и (или) поручения высшего должностного лица субъекта Российской Федерации и (или) высшего исполнительного органа субъекта Российской Федерации;
- передовой опыт организации систем управления клиентским опытом в отечественных и зарубежных организациях.

Под «клиентами СЗН» в данных рекомендациях понимается подмножество людей, в интересах которых работает государственная служба занятости. Основными клиентскими группами в СЗН являются соискатели и работодатели.

Каждая из этих групп, в свою очередь, может быть разделена на меньшие целевые группы, объединенные схожими характеристиками, влияющими на их жизни и определяющими специфику различных услуг и сервисов центров занятости.

### Например

**Представители кадровых служб**, руководители организаций, индивидуальные предприниматели, фермеры, обращавшиеся в СЗН за содействием в подборе необходимых работников в последние пять лет (включая текущий год), в том числе

- системообразующие предприятия региона и крупные организации/предприятия/группы предприятий с наибольшей локализацией занятых;
- предприятия, представляющие малый бизнес;
- организации/предприятия, испытывающие серьезные кадровые риски и /

или формирующие риски для рынка труда региона (высокая текучесть кадров, высокая сезонная потребность в персонале, тенденция к сокращению численности персонала, риск ликвидации обособленных подразделений или предприятия в целом и др.);

- организации/предприятия моногородов/монопоселений;
- организации/предприятия, реализующие крупные инвестиционные проекты, оказывающие существенное влияние на кадровую потребность в регионе.

**Граждане РФ в возрасте 15 лет и старше**, обратившиеся в СЗН за содействием в поиске подходящей работы в последние пять лет, либо состоящие в настоящее время на регистрационном учете в СЗН как ищущие работу, в том числе

- занятые и безработные граждане предпенсионного возраста;
- пенсионеры, стремящиеся возобновить / планирующие продолжать трудовую деятельность;
- люди с инвалидностью;
- лица из числа детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей;
- выпускники образовательных организаций, в т.ч. образовательных организаций высшего образования; профессиональных образовательных

организаций; общеобразовательных организаций;

- граждане, уволенные в связи с ликвидацией организации, либо прекращением деятельности индивидуальным предпринимателем, сокращением численности или штата работников организации, индивидуального предпринимателя;
- граждане, освобождённые из учреждений, исполняющих наказание в виде лишения свободы;
- женщины, имеющие детей в возрасте 0–6 лет (в т.ч. женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, а также женщины, имеющие детей дошкольного возраста, не состоящие в трудовых отношениях и обратившиеся в органы службы занятости, стремящиеся возобновить трудовую деятельность).

Сегодня в государственной СЗН России успешно реализуются отдельные инструменты управления клиентским опытом. Однако они часто

не воспринимаются сотрудниками как важные факторы, существенно влияющие на оценку качества работы центра занятости.

**Задача предстоящей работы – сделать инструментарий клиентоцентричности повседневной практикой, гибко и широко используемой персоналом СЗН в интересах соискателей и работодателей.**

Успешность внедрения системы управления клиентским опытом в СЗН зависит от следующих факторов:

- Клиентоцентричность должна быть принципом построения всех технологических процессов в органах службы занятости. Она не ограничивается приветливостью сотрудников, а охва-

тывает все аспекты взаимодействия клиента (соискателя / работодателя) с СЗН. Работа по повышению клиентоцентричности в работе СЗН должна отличаться системностью, регулярностью и последовательностью.

**Наибольшую важность имеет не улыбка во время общения с клиентом СЗН, а улыбка клиента после взаимодействия с СЗН.**

- Руководство СЗН должно демонстрировать приверженность подходу по непрерывному повышению клиентоцентричности в СЗН, принимать управленческие решения в пользу от-

ношений с клиентами. При изменении приоритетов соискателей и работодателей необходимо проявлять гибкость и осуществлять оперативный пересмотр решений по формированию

позитивного клиентского опыта в органах СЗН вслед за изменениями потребностей граждан.

- Клиентоцентричность должна быть не только регламентированной, а стать частью корпоративной культуры органов СЗН. Необходима организация системы непрерывного совершенствования клиентоцентричного мышления на всех организационных уровнях в СЗН через создание благоприятной среды (контекста, подталкивающего сотрудников к решениям по повышению качества клиентского опыта в СЗН), обучение сотрудников и систему их мотивации и поддержки.
- Залогом успешности внедрения клиентоцентричности является соблюдение принципа «сотрудникоцентричности»: руководство СЗН должно стремиться к тому, чтобы рабочий опыт сотрудников был персонализированным, удобным и оптимизированным, как и опыт соискателей / работодателей в СЗН. Корпоративная культура, направленная на создание позитивного рабочего опыта, приводит к повышению качества взаимодействия с клиентами.
- Ввиду большого объема информации критично важно сформировать на базе органов СЗН систему глубокого изучения нужд и потребностей соискателей / работодателей, оценки и мониторинга качества клиентского опыта с применением современных информационно-коммуникационных технологий (в перспективе – автоматизированной информационной системы качества клиентского опыта в СЗН).

### Ожидаемые результаты внедрения системы управления клиентским опытом в СЗН:

- разработаны и внедрены подходы, методики и инструменты, обеспечивающие СЗН на регулярной системной основе актуальной информацией о качестве клиентского опыта граждан (соискателей и работодателей) в ЦЗН и мерах по его совершенствованию;
- в СЗН на всех уровнях управления созданы сквозные (кросс-функциональные) команды сотрудников, отвечающих за вопросы повышения качества клиентского опыта и обладающих соответствующими компетенциями.



# Технологии анализа качества клиентского опыта



## 2. Формирование системы анализа качества клиентского опыта в СЗН

Целевое состояние системы управления клиентским опытом в СЗН предполагает наличие следующих базовых элементов в части формирования системы анализа качества клиентского опыта:

- деятельности по формированию портретов клиентских групп СЗН,
- деятельности по определению (уточнению и регулярному пересмотру) клиентских показателей эффективности,
- деятельности по формированию (выявлению) маршрутов соискателей / работодателей (различных клиентских групп) и их картированию,
- деятельности по измерению качества клиентского опыта соискателей / работодателей в «точках контакта» гражданина с СЗН, организации системы регулярного мониторинга качества клиентского опыта, включая сбор и обработку обратной связи от граждан, с применением современных информационно-коммуникационных технологий,
- деятельности по выявлению причин низкой удовлетворенности соискателей / работодателей качеством клиентского опыта в СЗН.

### 2.1 Составление портретов клиентов СЗН

Улучшение клиентского опыта соискателя / работодателя должно быть организовано для конкретных клиентских аудиторий СЗН (предпенсионеры, инвалиды, молодые родители, мигранты, самозанятые, отдельная

этнокультурная группа и т.п.), так как не бывает «среднего клиента». Целесообразно объединить клиентов в отдельные группы по общим факторам, влияющим на их жизнь.

**ПОРТРЕТ КЛИЕНТА – ряд характеристик, которые позволяют лучше понять получателей услуг и сервисов СЗН для**



обеспечения персонализации взаимодействия



расстановки приоритетов при формировании пакетов услуг (сервисов)



выбора каналов взаимодействия



упрощения коммуникаций с клиентами СЗН (соискателями и работодателями)

\* В практике в качестве синонима понятия «портрет» могут использоваться такие определения, как «профайл клиента», «персона-модель» и т.п.

Необходимо на первом этапе работы по улучшению качества клиентского опыта составить портрет\* клиентского сегмента, в интересах которого планируется разработать меры по повышению клиентоцентричности работы ЦЗН.

Портрет клиента позволяет выделить потребности, ожидания, предпочтения определенной целевой аудитории относительно каналов и инструментов взаимодействия с СЗН, а также иные психологические и социокультурные особенности, которые целесообразно учесть в процессе коммуникации с данной клиентской группой.



## Пример СЗН Нижегородской области

# Портрет инвалида, зарегистрированного в центре занятости населения

Портрет составлен в сентябре 2021 г.

Регион.....Нижегородская область  
Возраст.....средний возраст – 50+ (при этом проблемы с трудоустройством одинаково испытывают инвалиды возрастной категории от 40 до 55 лет)  
Пол.....мужской  
Семейный статус.....женат  
Образование.....в основном – среднее профессиональное образование (на втором месте по численности – высшее образование)  
Опыт работы.....имеется

**Выявление заболевания и установление инвалидности сказалось на трудовой деятельности. Инвалид именно по этой причине либо не работает, либо вынужден сменить место работы. Перерыв в трудовой деятельности составляет от 1 года до 3 лет.**

Причины инвалидности.....общие заболевания, нарушение функций опорно-двигательного аппарата. Большинство инвалидов – клиентов ЦЗН – имеют III группу инвалидности (на втором месте по численности – люди с инвалидностью II группы).

Формы взаимодействия с ЦЗН.....предпочитает личное посещение ЦЗН 1–2 раза в месяц дистанционному взаимодействию, поскольку не является активным пользователем сети Интернет, современных интернет-сервисов и компьютерных (мобильных) устройств. Обращается в ЦЗН многократно.

Цель.....поляризована. Половина инвалидов обращается в ЦЗН за подбором подходящей работы (при обеспечении условий труда и достойной оплате). Другую половину приоритетно интересует только получение социальных выплат (пособия по безработице).

## Ценности, личные качества, интересы

- Главное – состояние здоровья.
- Ценит стабильность.
- Считает, что работа должна соответствовать уже имеющимся у человека знаниям, умениям и навыкам, когда-то полученным им в учебном заведении.
- Вместе с тем готов 50/50 пройти профессиональное обучение (переобучение), «прокачать» свои навыки на практике.
- В силу возраста, состояния здоровья и психологических особенностей выбирает «легкий», неквалифицированный труд.
- Консервативен: не является активным пользователем Интернета и соцсетей, предпочитает получать информацию «по старинке» при личном общении, получение информации через Интернет считает неудобным способом.
- Для поиска работы предпочитает обратиться за помощью в ЦЗН, нежели в кадровое агентство или использовать Интернет и СМИ.

## Желания

- Получать государственную поддержку
- Найти работу, соответствующую состоянию здоровья: «легкую» (менеджер, экономист, водитель), в том числе неквалифицированную (вахтер, сторож, подсобный рабочий)
- Достойная (высокая) «белая» зарплата
- Хорошая должность («уважаемая»)
- Адаптированное для инвалида рабочее место
- Удобно и недолго добираться до работы
- Готов приступить к работе в течение месяца, но желательно после завершения периода выплаты пособия по безработице

## Боли и сложности

- Боится, что будет сложно трудоустроиться из-за состояния здоровья.
- Убежден, что наличие инвалидности является препятствием для достойной оплаты труда.
- Отсутствие (недостаточное количество) вакансий для инвалидов с подходящими условиями труда.
- Отсутствуют навыки пользования интернет-ресурсами, сервисами, современными компьютерными и мобильными устройствами, социальными сетями, мессенджерами.
- Отсутствие желания повысить компьютерную грамотность, получить навыки пользования социальными сетями, мессенджерами.



### Пример СЗН Липецкой области

## Портрет клиента – руководитель малого бизнеса

 Портрет составлен в сентябре 2021 г.

Регион.....Липецкая область

Средний возраст .....35 лет

Пол ..... мужской

Семейное положение ..... женат

Образование ..... высшее

Численность персонала ..... 5 – 100 человек

Сфера деятельности ..... торговля

Формы взаимодействия ..... предпочитает дистанционное взаимодействие, поскольку является активным пользователем сети Интернет, современных интернет-ресурсов и компьютерных (мобильных) устройств, отсутствует свободное время на личные посещения

Цель.....

- быстрое закрытие вакансий
- квалифицированные кадры
- закрытые вакансии с минимальными затратами ресурсов
- работники с кросс-функциональными навыками

## Ценности, личные качества, интересы

- Ценит стабильность, время.
- Материальный достаток.
- Самореализация.
- Личный успех.
- Важна скорость обмена информацией.
- Предпочитает онлайн-сервисы.
- Является активным пользователем сети Интернет.

## Желания

- Получать господдержку.
- Быстрое закрытие вакансий.
- Увеличение прибыли.
- Уменьшение организационных проблем.
- Возможность бесплатного обучения персонала.

## Боли и сложности

- Изменчивость среды.
- Падение доходов.
- Проверки госорганами.
- Невозможность своевременного закрытия вакансий.
- Мало профессиональных и компетентных сотрудников.



## Пример СЗН Челябинской области

# Портрет клиента – гражданина, освобожденного из мест лишения свободы

📅 Портрет составлен в сентябре 2021 г.

Цель клиента – получение государственной поддержки (пособия по безработице), подбор подходящей работы, понимание подходящей профессии (ориентация на рынке труда – «мои возможности и мои потребности»), формирование навыков поиска работы, составления резюме, прохождения собеседования у работодателя, при желании получить более высокий доход – профессиональное обучение после освобождения из учреждений, исполняющих наказание в виде лишения свободы.

Регион.....г. Челябинск (Челябинская область)

Возраст.....18 – 60 лет

Пол .....могут быть представители мужского и женского пола

Семейный статус.....не женат (не замужем), разведен(а), у женщин возможно наличие несовершеннолетнего ребенка (детей)

Образование.....чаще всего – среднее профессиональное, но могут быть лица без образования или с высшим образованием (возможно, профессиональное образование получено в период нахождения в учреждении исполнения наказания)

Опыт работы.....опыт работы по профессии в учреждениях, исполняющих наказание в виде лишения свободы

Предпочтительные формы взаимодействия с ЦЗН.....одна часть обратившихся предпочитает личное посещение ЦЗН, поскольку не является активным пользователем сети Интернет, другая – взаимодействие через социальные сети, сайт, мессенджеры

## Ценности, личные качества, интересы

- Главное на этом этапе – быстрый и неофициальный заработок, необходимый для удовлетворения своих потребностей и получения удовольствия. Мало стремится к официальному трудоустройству. Иногда важно получение стабильного заработка для содержания себя и ребенка, получение социальных выплат.
- Готовность к обучению низкая, высокий уровень тревожности и самосаботажа к профессиональному развитию. Но некоторые готовы и имеют желание обучаться чему-то новому, применять новые знания и восстанавливать свои навыки.
- Присутствует страх трудностей, наличие внутренней установки, что ничего не получится.
- Важно осознание принятия в семье, социуме.
- Отношение к здоровью с низкой ответственностью: регулярно принимают алкоголь, табачные изделия, не занимаются физическими упражнениями, низкий или средний уровень посещения медицинских учреждений и заботы о себе. У женщин чаще наблюдается соблюдение гигиенических правил, забота о себе и ребенке.
- Является активным пользователем социальных сетей и мессенджеров (VK, Instagram, Facebook и др.)
- Для поиска работы предпочитает обратиться к друзьям, знакомым.

## Желания

- Получать государственную поддержку.
- Удобно и недолго добираться до работы.
- Достойная (высокая) заработная плата.
- Найти быстрый неофициальный заработок, который чаще является непостоянным, без понимания как это желание реализовать.
- Быть принятым, признанным в коллективе (группе).
- Найти место работы для создания экономической стабильности в жизни.

## Боли и сложности

- Сложности с осознанием себя в социуме.
- Боится, что будет сложно трудоустроиться из-за отказов работодателей.
- Убежден, что наличие судимости является препятствием для трудоустройства по желаемой профессии для достойного уровня оплаты труда.
- Отсутствие желания повысить компьютерную грамотность, получить навыки пользования социальными сетями.
- Самоощущение и убежденность в том, что он никому не нужен и никому не интересен, что он в этой жизни всем чужой, что в нём ни у кого нет надобности.
- Давление общества, непринятие в социуме (ожидание в отношении себя от других людей страха и презрения).
- Наличие заболеваний и медицинских противопоказаний к выполнению определенных видов работ.
- Ожидание разочарования от официального трудоустройства (уровень заработной платы, отношения других, оказаться виноватым, изолированным от коллектива).

## 2.2 Определение клиентских показателей эффективности

Отличный клиентский опыт определяется не тем, что СЗН предлагает, а тем, насколько хорошо СЗН позволяет своим клиентам достигать наиболее важных для них результатов.

Региональные органы СЗН, стремящиеся улучшить клиентский опыт своих соискателей / работодателей, делают это с помощью ограниченных ресурсов и ограниченного времени. Понимание того, что важнее всего для людей, имеет решающее значение для установления приоритетов и принятия эффективных решений о шагах, которые необходимо предпринять в первую очередь. Если со-

трудникам в органах СЗН неясно, что именно для их соискателей / работодателей ценнее всего, то ЦЗН рискует потратить время и ресурсы на мероприятия, которые не имеют значения. Именно поэтому выяснение клиентских показателей эффективности является необходимым шагом для формирования эффективной системы управления клиентским опытом в органах СЗН.

**Под «клиентскими показателями эффективности» понимаются показатели эффективности работы СЗН с точки зрения соискателя / работодателя в СЗН.**

Выяснение и уточнение наиболее важных клиентских показателей эффективности является базовым условием формирования системы управления клиентским опытом

в СЗН. Они определяют приоритетные направления совершенствования работы СЗН, чтобы соответствовать ожиданиям граждан (соискателям / работодателям).

Клиентские показатели эффективности являются основой для разработки пакетов услуг и сервисов для различных категорий клиентов СЗН.

При определении клиентских показателей эффективности целесообразно ориентироваться на 2 базовых принципа:

- выяснение результата, который заявители обозначают как наиболее важный для них и часто востребованный,
- уточнение характеристик процесса достижения результата, которые заявители ценят и считают наиболее актуальными (время оказания услуги, удобство, количество каналов для обращения, варианты обращений, сэкономленные ресурсы и т.п. в зависимости от контекста и специфики соискателя / работодателя).

Клиентские показатели эффективности СЗН включают в себя показатели, характеризующие качество предоставления услуг и сервисов СЗН в глазах клиентских групп СЗН. Условно они могут быть разделены **на 5 основных групп:**

- показатели **решения проблемы** / задачи клиента (эффективность / результативность обращения в СЗН);
- показатели **адресности и персонализации** взаимодействия с клиентом (соискателем / работодателем);

- показатели **минимизации усилий клиента** (служат для определения того, насколько много усилий клиентам нужно приложить для решения своей задачи в СЗН);
- показатели **комфорта и удобства** (влияют на формирование ожиданий у клиентов: комфортное и красивое помещение / онлайн-интерфейс снимает стресс, вселяет уверенность в благополучном исходе, убеждает в надежности и профессионализме);
- показатели, характеризующие степень обеспечения **приятного взаимодействия** сотрудников СЗН с клиентом (оценивается компетентность сотрудников глазами клиента, позитивный настрой сотрудников, их эмпатия, заинтересованность, доброжелательность, внимание, уважение, чуткость и т.п.).

СЗН субъекта РФ вправе выделить дополнительные клиентские показатели эффективности, отражающие социокультурные и иные факторы (менталитет и традиции местного сообщества, интересы отдельных групп населения с особенными потребностями и пр.), существенно влияющие на оценку клиентами работы СЗН.

В субъекте РФ клиентские показатели эффективности могут также различаться для разных целевых групп и подгрупп СЗН.

**Клиентские показатели эффективности являются базой для определения ключевых показателей эффективности СЗН, оценивающих эффективность внутренних процессов работы СЗН.**



Клиентоцентричность работы СЗН не исчерпывается предоставлением качественного сервиса. Можно добиться высокого качества сервиса, доведенного до автоматизма, где показателями будут характеристики конвейера – точность, скорость, производительность, повторяемость, и при этом не замечать нужды и интересы конкретного человека.

Клиентские показатели эффективности не являются универсальными для всех граждан Российской Федерации и в различных субъектах Российской Федерации могут отличаться друг от друга ввиду разницы в традициях, этно- и социокультур-

ных особенностей, климатических условий в конкретной местности и иных факторов, влияющих на восприятие гражданином миссии и задач работы центров занятости населения.

## Рекомендации по выявлению клиентских показателей эффективности

- Опыт построения эффективных систем управления клиентским опытом говорит о том, что нецелесообразно выделять широкий перечень клиентских показателей эффективности. Обычно достаточно сформулировать миссию (основную ценность для клиентов) и еще не более 5-6 пунктов (клиентских показателей эффективности), позволяющих реализовать миссию.
- Наилучшим способом выявления клиентских показателей эффективности является проведение контекстуального исследования методом этнографического исследования. Специально обученные специалисты разговаривают с соискателями / работодателями или наблюдают за ними в реальных условиях, в их естественных обстоятельствах повседневной жизни с учетом культурных особенностей. Исследовали знают, как нужно задавать вопросы, чтобы выявить разочарования соискателей / работодателей, их ожидания и целевые результаты в конкретных точках их маршрутов, а также задать правильный ряд открытых вопросов, чтобы получить представление о том, на что клиенты не склонны отвечать в массовых опросах либо приукрашивают действительность.
  - Основными методами этнографических исследований являются кейс-стади, фоторепортажи, домашние визиты, метод сопровождения покупателя, метод ведения дневниковых записей. В ходе этнографических исследований для фиксации всего происходящего активно используется видеосъемка, аудиозаписи, фотографирование.
- В случае отсутствия возможности провести этнографическое исследование, целесообразно организовать цикл иных мероприятий, позволяющих выяснить (уточнить) клиентские показатели эффективности (различные социологические опросы (глубинное интервью, экзит-пол, обзвон, специальные опросы и др.), анализ данных мониторинга социальных сетей, проведение дней открытых дверей с непосредственным участием руководства органов СЗН и ЦЗН, предоставление возможности гражданам написать на специально выделенную электронную почту или позвонить на короткий номер, чтобы оставить сообщение и др.). Целесообразно привлечь к работе по выяснению (уточнению) клиентских показателей эффективности профессиональных социологов.
- Для выявления клиентских показателей эффективности и разработки инструментов формирования позитивного клиентского опыта рекомендуется особое внимание уделять изучению мнений
  - недовольных соискателей / работодателей
  - граждан, чью проблему не сразу удалось успешно решить.

### Исследования в области поведенческой психологии показывают, что

- отрицательные моменты в среднем влияют на общую оценку удовлетворенности клиентов в четыре раза

- больше, чем положительные моменты;
- клиенты, которые получают успешное решение своих проблем, испытывают большее удовлетворение, чем те, у кого вообще не было проблем.

Особенно мощный эффект достигается, если решает вопрос не просто сотрудник, а его руководитель. И это существенно скрашивает отрицательные эмоции в том случае, если вопрос не был решен положительно.

Негативные отзывы клиентов должны рассматриваться как ресурсные, позволяющие выявить проблемы и найти оптимальное решение.

- Наиболее распространенными ошибками при определении клиентских показателей эффективности являются следующие:
  - применение клиентских показателей эффективности другой организации;
  - ориентация на заключения внутренних экспертов (руководителей/сотрудников ЦЗН), которые предполагают (часто ошибочно), что прекрасно знают соискателей / работодателей и то, что им нужно;
  - ориентация на результаты фокус-групп, которые передают групповое мышление;
  - ориентация на результаты проведения быстрых облегченных соцопросов.



Выявление и решение проблем, мешающих достижению клиентских показателей эффективности (даже с временными исправлениями), дает импульс к более глубокому и долгосрочному улучшению всей работы органов СЗН. Хороший клиентский опыт усиливает другие результаты и может стать ключом к ускорению и усилению критически важных результатов по всем направлениям деятельности СЗН.

Чем сложнее услуга, тем клиенту сложнее оценить объективно ее качество, и тем более для клиента значимы эмоциональные факторы и внешние характеристики – комфорт, удобство, приятное взаимодействие.

## Примеры клиентских показателей эффективности

### Показатели решения проблемы / задачи клиента (эффективность / результативность обращения в СЗН)

- Наличие положительного результата обращения
- Надежность получения результата (вовремя в точно отведенные сроки)

### Показатели адресности и персонализации взаимодействия с клиентом

- Наличие персонального сопровождения
- Наличие личного (прикрепленного) консультанта
- Наличие личного кабинета на портале «Работа в России» / на сайте региональной СЗН

\* Проактивность – инициированные самостоятельно действия или усилия, направленные на предотвращение возникновения потенциальных проблем. Фактически – решение проблемы до ее возникновения. Принцип проактивности предполагает инициацию внесения ранних изменений вместо реагирования на возникшие события / проблемы.

\*\* Предиктивность – (от англ. predict – прогнозировать) комплекс мероприятий, реализуемых на основе прогнозирования. В основе предиктивности лежит анализ данных.

\*\*\* Омниканальность – интеграция и объединение различных каналов коммуникации с клиентом в одну систему. Клиенты могут воспользоваться любым удобным для них каналом коммуникации, при этом при переходе с одного канала на другой у них не возникнет трудностей (создается бесшовное взаимодействие).

- Наличие личного ID для персонализации взаимодействия (для колл-центра, например)
- Фиксация истории взаимодействия клиента с СЗН («всегда под рукой»)
- Наличие персонального онлайн-помощника
- Учет личных обстоятельств (для предоставления индивидуального пакета сервисов)
- Комплексность предоставления услуг в зависимости от жизненной (бизнес-) ситуации клиента
- Наличие услуг и сервисов, предоставляемых проактивно / в предиктивном режиме\*\*
- Наличие возможности отслеживать ход процесса (онлайн)

## Показатели, характеризующие минимизацию усилий клиента

- Доступность информации о сервисах и СЗН в целом:
  - в ЦЗН (стенды, листовки и пр.)
  - на сайте СЗН региона
  - на портале «Работа в России»
  - в соцсетях и мессенджерах
- Понятность информации (насколько понятна информация о сервисах и СЗН в целом):
  - в ЦЗН (стенды, листовки и пр.)
  - на сайте СЗН региона
  - на портале «Работа в России»
  - в соцсетях и мессенджерах
- Наличие различных способов (каналов) взаимодействия с клиентом
- Возможность обратиться и получить информацию (а также дать обратную связь)
  - через колл-центр
  - через региональный портал СЗН
  - через портал «Работа в России»
  - через соцсети / мессенджеры
  - по электронной почте
- Наличие омниканальности\*\*\* взаимодействия
- Быстрая реакция / оперативность реагирования (обеспечение высокой скорости реакции на запрос гражданина)
- Количество контактов, сделанных для решения задачи клиента
- Простота заполнения документов для получения услуг:
  - количество документов, необходимых для получения услуги
  - время, потраченное на оформление запроса к СЗН
- Время ожидания в очереди
- Удобный график работы
- Прозрачность и рациональность процессов

## Показатели комфорта и удобства

- Оформление помещений в соответствии с новым брендом
- Комфортность условий для получения услуг и сервисов (условия приема посетителей, чистота помещений)
- Внутренняя организация работы между подразделениями СЗН глазами клиента (согласованность действий, порядка в документах и пр.)
- Транспортная доступность
- Дополнительные сервисы в ЦЗН (возможность подзарядить телефон, наличие детского уголка, полезной литературы в офисе и пр.)
- Внешний вид сотрудников
- Удобство пользования интернет-сайтом

## Показатели взаимодействия (культуры дружелюбного сервиса)

- Профессиональная компетентность сотрудников (знание рынка труда, трудоустройства)
- Уровень коммуникативных компетенций сотрудников (проявление эмпатии, заботы, позитивного настроения, чуткости, учет личных обстоятельств и т.п.)
- Уровень проактивности сотрудников в работе
- Уровень заинтересованности сотрудников ЦЗН в решении проблемы клиента
- Открытость руководства СЗН
- Командность в работе (СЗН – учреждение взаимодействия)

## 2.3 Составление маршрутов соискателей / работодателей

С целью определения качества клиентского опыта в различных точках контакта гражданина с СЗН применяется инструмент картографического моделирования маршрута\* соискателя / работодателя, который позволяет подробно анализировать отдельные составляющие клиентского опыта.

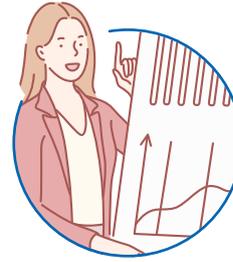
\* Часто в практике к этому понятию применяются такие синонимы, как «путь клиента», «клиентский сценарий», CJM (от англ. – Customer Journey Map) – карта маршрута потребителя и др.

**Маршрут клиента – комплекс сквозных событий, определенных с точки зрения гражданина, которые составляют цикл отношений соискателя / работодателя при получении услуг (сервисов) в СЗН.**

## Цели формирования маршрута клиента



выделение особенностей поведения заявителя для понимания его потребностей и ожиданий



расстановка приоритетов, на которых следует сосредоточить свои усилия



оптимизация маршрута клиента, устранение барьеров и слабых мест с учетом бизнес-процессов (технологических процессов) СЗН



разработка мер по улучшению качества клиентского опыта

Моделирование позволяет разложить большую проблему на составляющие части (отрезки, на которые влияет минимальное количество факторов), с каждой из которых проще работать и совершенствовать.

Формирование маршрута соискателя / работодателя позволяет выявить «болевые точки» – барьеры, узкие (слабые) места при получении клиентами услуг в СЗН; расставить приоритеты, на которых СЗН следует сосредоточить свои усилия; выявить возможности для повышения качества клиентского опыта в виде приращения новых ценностей для соискателя / работодателя и проектирования позитивного клиентского опыта.

**Маршрут соискателя / работодателя должен быть описан с позиции соискателя / работодателя (а не на основе внутренних бизнес-процессов СЗН), строиться вокруг целей соискателя / работодателя и его пути к достижению этих целей, и отражать особенности поведения соискателя / работодателя (целесообразно его составлять от первого лица).**

Формирование маршрутов (стадий маршрутов) соискателей / работодателей может осуществляться по различным логическим основаниям, среди которых можно выделить следующие варианты:

- по видам (типам) услуг и сервисов;
- по количеству взаимодействий с органами СЗН:
  - без посещения ЦЗН (например, взаимодействие осуществляется через колл-центр, чат-бот, электронную почту, в предиктивном порядке и т. п.);
  - одно посещение ЦЗН (для получения результата с / без предварительного этапа (запрос осуществляется через колл-центр, чат-бот и т. п.);
  - два посещения ЦЗН (для подачи заявления и для получения результата);
- по количеству получаемых услуг (одна услуга / комплекс связанных в рамках жизненной ситуации услуг);
- по целевым группам (через сегментацию соискателей / работодателей), например, инвалиды, молодые родители, безработные, молодежь, крупный бизнес, самозанятые и т. п.;
- по типам задач гражданина (соискателя / работодателя) в органах СЗН:
  - узнать о чем-то (получить информационные услуги),

- подать заявку / получить услугу;
- пожаловаться на ЦЗН / орган власти / иное учреждение (предъявить претензии) и т.п.

На первом этапе внедрения системы управления клиентским опытом возможно применение картографического моделирования «единого шаблонного» маршрута соискателя / работодателя, который можно применить ко всем или почти ко всем соискателям / работодателям. «Шаблонный» маршрут соискателя / работодателя можно использовать, чтобы создать у сотрудников общее понимание каждой стадии маршрута клиента, целей каждой стадии, точек взаимодействия с соискателями / работодателями и т. д.

Вместе с тем универсальные решения сужают возможности аналитической работы и не отражают разно-

образия и сложности человеческого поведения. Не существует «среднего» соискателя / работодателя, чьи потребности и поведение отражают потребности всех остальных.

Для ЦЗН рекомендуется разработка не менее 3–4 маршрутов соискателя / работодателя.

Маршрут соискателя / работодателя должен включать в себя все стадии взаимодействия при получении услуг (сервисов) органов СЗН, включая шаги, которые могут не относиться напрямую к органам СЗН (на стадии планирования или уже анализа полученных услуг). Отметить эти этапы в маршрутной карте важно, поскольку в ходе работы могут появиться полезные мысли о том, как начать взаимодействие с гражданином, как предложить ему какую-то ценность уже в самом начале маршрута.

## Карта маршрута соискателя / работодателя должна включать в себя следующие разделы:



Стадия маршрута соискателя / работодателя.



Цель стадии маршрута соискателя / работодателя (о чем думает гражданин (соискатель / работодатель) на данной стадии, какую задачу стремится решить).



Перечень и описание «точек контакта» соискателя / работодателя с органами СЗН в рамках решения задачи данной стадии (сред, позволяющих соискателю / работодателю решить задачу стадии): ЦЗН / сайт / социальные сети / объявления / рекомендации близких и пр.

- Обозначение ответственных лиц со стороны органов СЗН за организацию и контент выделенных «точек контакта» соискателя / работодателя с органами СЗН в рамках данной стадии.
- Обозначение наличия инструментов / технологий, позволяющих соискателю / работодателю решить задачу данной стадии.



Инструменты измерения качества взаимодействия соискателя / работодателя с органами СЗН в данной точке контакта.



Инструменты повышения качества клиентского опыта на данной стадии.

Картирование маршрута соискателя / работодателя является работой, требующей регулярного пересмотра решений в связи с появлением новых подходов и технологий, а также в связи с реализацией управленческих мер корректирующего воздействия. Целесообразно по возможности осуществлять динамическое

моделирование с определенной периодичностью для тестирования корректирующих мер и проверки различных итераций поведенческих дизайнерских решений, позволяющих адаптироваться к меняющимся потребностям людей с течением времени.



## Пример маршрута клиента, составленный СЗН Самарской области (1/4)

Клиентская группа

# Молодой специалист

Маршрут составлен в октябре 2021 г.



### Поиск информации

<p>Цель выпускника</p>	<p>Получение полной информации о способах и порядке получения услуги в ЦЗН, необходимых документах</p>
<p>Мысли выпускника</p>	<p><i>Как сформировать запрос в поисковой системе? Есть ли сайт, где можно получить информацию об услуге и о вакансиях? Насколько понятно и доступно описан процесс подачи заявления (документов)? Кто мне может разъяснить как получить услугу? Где находится нужный мне ЦЗН? Когда именно после трудоустройства я смогу получить меру поддержки?</i></p> <p><i>Надо спросить сокурсников: обращались ли в ЦЗН, помогли ли им? Надо спросить в центре трудоустройства в колледже: может быть, они помогут обратиться в ЦЗН? Не потрачу ли я много времени впустую? Часто ли придется приходить в ЦЗН? Вежливые ли сотрудники ЦЗН? Смогут ли найти мне без опыта работу? Буду ли получать пособие по безработице, если не будет подходящих вакансий? А можно ли проконсультироваться дистанционно, по телефону?</i></p>
<p>Цель ЦЗН</p>	<p>Обеспечить доступность, актуальность, проактивность информации по вопросам обращения в ЦЗН, трудоустройства выпускников, получения мер поддержки в различных каналах взаимодействия гражданина с ЦЗН</p> <p>Обеспечить вежливость, компетентность, профессионализм сотрудников ЦЗН, индивидуальный подход в работе с гражданами</p> <p>Обеспечить взаимодействие с центрами трудоустройства образовательных организаций для формирования единообразия предоставляемой информации</p>
<p>Точки касания</p>	<p>Сайт Минтруда Самарской области, интерактивный портал и страницы в социальных сетях СЗН Самарской области, колл-центр, офис ЦЗН, образовательные организации</p>
<p>Метрики измерения клиентского опыта</p>	<p>Количество подписок, просмотров в социальных сетях информации, касающейся трудоустройства выпускников и предоставления мер поддержки. Анализ контента в социальных сетях (отзывы о работе сотрудников ЦЗН). Статистика по количеству обратившихся в ЦЗН выпускников, закончивших обучение в учреждениях СПО, в целях поиска работы по полученной востребованной на рынке труда профессии.</p>
<p>Барьеры</p>	<p>Недостаточное владение сотрудниками ЦЗН компетенциями сервисного обслуживания клиентов.</p>
<p>Ответственные лица со стороны ЦЗН</p>	<p>ГКУ СО ЦЗН, ответственные сотрудники департамента развития трудовых ресурсов Минтруда Самарской области.</p>
<p>Инструменты повышения качества клиентского опыта</p>	<p>Наполнение актуальной и понятной информацией сайта Минтруда Самарской области (не менее 1 раза в неделю), социальных сетей (ВКонтакте, Instagram, Одноклассники).</p> <p>Обеспечение удобной логистики (навигации) сайта Минтруда Самарской области – размещение отдельного баннера для молодых специалистов на главной странице сайта.</p> <p>Обучение сотрудников ЦЗН работе с гражданами, индивидуальному подходу.</p> <p>Обеспечение работы бесплатной горячей линии по вопросам трудоустройства выпускников и получения мер поддержки.</p> <p>Повышение мотивации сотрудников ЦЗН (материальной и нематериальной).</p> <p>Активное взаимодействие с образовательными организациями.</p>

Выпускник, закончивший обучение в образовательной организации по востребованной в Самарской области профессии (специальности), осознал необходимость обратиться в ЦЗН за содействием в поиске работы по профессии

## Путь клиента – выпускника учреждения среднего профессионального образования, получившего востребованную профессию на рынке труда



### Решение о выборе с учетом действующего законодательства

<b>Выбор способа обращения в ЦЗН</b>		<b>Цель выпускника</b>
<p><i>Было бы полезно изучить отзывы других людей на обслуживание в офисах ЦЗН.</i></p> <p><i>В какой ЦЗН обращаться, если регистрация в одном месте, а фактическое место проживания – в другом?</i></p> <p><i>Есть ли личный прием в ЦЗН во время действия ограничительных мер?</i></p>	<p><i>Можно ли выбрать удобную мне дату и ближайший ко мне ЦЗН?</i></p> <p><i>Есть ли возможность дистанционно записаться в ЦЗН?</i></p>	<b>Мысли выпускника</b>
<p>Обеспечение работы механизмов обратной связи</p> <p>Обеспечение доступности, актуальности информации о порядке обращения в ЦЗН в различных каналах взаимодействия с ЦЗН</p>	<p>Обеспечение возможности предварительной записи в ЦЗН</p> <p>Обеспечение информирования граждан о возможностях предварительной записи</p>	<b>Цель ЦЗН</b>
Сайт Минтруда Самарской области, интерактивный портал и страницы в социальных сетях ЦЗН Самарской области, колл-центр, офис ЦЗН, региональные СМИ		<b>Точки касания</b>
Анализ обращений граждан через сайт Минтруда Самарской области, анализ результатов анкеты для молодых специалистов.		<b>Метрики измерения клиентского опыта</b>
Трудность с поиском информации для выпускников на сайте Минтруда Самарской области. Недостаточное взаимодействие с образовательными организациями.		<b>Барьеры</b>
ГКУ Самарской области ЦЗН, ответственные сотрудники департамента развития трудовых ресурсов Минтруда Самарской области и департамента административно-организационной деятельности.		<b>Ответственные лица со стороны ЦЗН</b>
<p>Размещение и обновление информации о способах обращения в ЦЗН на сайте Минтруда Самарской области и в социальных сетях. Публикация историй успехов выпускников, которые нашли работу через ЦЗН на сайте Минтруда, в социальных сетях, СМИ.</p> <p>Внедрение механизма сбора и анализа обратной связи на сайте Минтруда Самарской области, в социальных сетях.</p>	<p>Внедрение возможности предварительной записи через сайт Минтруда Самарской области, в социальных сетях. Обеспечение бесперебойной работы функционала на сайте.</p> <p>Обучение сотрудников работе с гражданами, консультации по вопросам предварительной записи, стандартизация процессов.</p>	<b>Инструменты повышения качества клиентского опыта</b>



## Пример маршрута клиента, составленный СЗН Самарской области (2/4)

Клиентская группа

### Молодой специалист



Обращение в ЦЗН  
(первичный прием)

<p>Цель выпускника</p>	<p>Обращение в ЦЗН с минимальными затратами времени и усилий и максимальным для себя комфортом</p>	
<p>Мысли выпускника</p>	<p>Есть ли личный прием в ЦЗН во время действия ограничительных мер в связи с пандемией?</p> <p>Смогу ли я сразу попасть на прием или придется ждать?</p> <p>Есть ли вода и стулья, столы?</p> <p>Много ли людей в помещении?</p> <p>Есть ли возможность дистанционно получить услугу?</p> <p>Можно ли будет самому разобраться, к какому специалисту идти?</p> <p>Есть ли администратор, сможет ли он мне все рассказать?</p>	<p>Если прием только дистанционный, что нужно сделать? Кто может разъяснить?</p> <p>Если я не зарегистрирован в ЕСИА, нет учетной записи, смогу я получить услугу?</p>
<p>Цель ЦЗН</p>	<p>Обеспечение комфортности и удобства внутреннего помещения ЦЗН, пребывания граждан. Обеспечение информирования граждан о способах получения услуг и сервисов ЦЗН</p>	<p>Информирование о необходимости регистрации на платформе «Работа в России» и портале «Госуслуги». Обеспечение возможности использовать компьютер ЦЗН для самостоятельной регистрации</p>
<p>Точки касания</p>	<p>Офис ЦЗН, сотрудники ЦЗН, сайт Минтруда Самарской области, интерактивный портал и страницы в социальных сетях СЗН Самарской области, портал «Работа в России», портал «Госуслуги»</p>	
<p>Метрики измерения клиентского опыта</p>	<p>Анализ писем (обращений) граждан (через книгу жалоб, по электронной почте, через сайт Минтруда Самарской области и др.). Анализ жалоб.</p>	
<p>Барьеры</p>	<p>Недостаточная осведомленность администратора о трудоустройстве выпускников. Сотрудники ЦЗН испытывают трудность в предоставлении информации об оказании услуг в электронной форме, о регистрации граждан в ЕСИА.</p>	
<p>Ответственные лица со стороны ЦЗН</p>	<p>ГКУ Самарской области ЦЗН, ответственные сотрудники департамента развития трудовых ресурсов, департамента информатизации и развития инфраструктуры, департамента занятости и миграции Минтруда Самарской области.</p>	
<p>Инструменты повышения качества клиентского опыта</p>	<p>Установка кулера в ЦЗН, понятной удобной навигации в помещении ЦЗН. Обучение сотрудников ЦЗН работе с гражданами, первичному консультированию выпускников о возможностях трудоустройства и получения мер поддержки. Информирование граждан о способах обращения в ЦЗН на сайте Минтруда Самарской области, в социальных сетях.</p>	<p>Информирование граждан о необходимости регистрации на цифровых платформах на сайте Минтруда Самарской области, в социальных сетях. Обеспечение ответов на поступающие вопросы о регистрации. Подготовка и публикация информационных материалов, видеороликов о способах обращения в ЦЗН, в том числе в электронном виде.</p> <p>Обеспечение работы «гостевых компьютеров», понятности информации. Обучение сотрудников ЦЗН консультированию по вопросам работы на «гостевом компьютере».</p> <p>Подготовка и печать инструкций о самостоятельной регистрации на цифровых платформах. Публикация инструкций на сайте Минтруда Самарской области и в социальных сетях.</p>



## Осуществление подбора вакансий и выдача направлений



## Предоставление дополнительных услуг, организация тренингов по предложению ЦЗН при согласии выпускника (в случае отказа работодателя в трудоустройстве)

<p>Выбрать вакансию по профессии, полученной в учреждении среднего профессионального образования</p>	<p>Повышение уверенности в себе, своей самооценки, мотивации для трудоустройства</p>	<p>Цель выпускника</p>
<p>Как долго будет длиться прием? Все ли документы я подготовил? Сколько времени займет подбор работы и выдача направлений?</p>	<p>Договорится ли сотрудник ЦЗН о собеседовании с работодателем? Как проходит собеседование? Отсутствие опыта работы будет ли препятствием для трудоустройства? Буду ли я интересен работодателю? Смогу ли я пройти собеседование? Что будет, если не пройду собеседование?</p>	<p>Поможет ли это мне для поиска работы? Сколько времени на это надо тратить? Внимательно ли отнесется специалист ко мне? Можно ли принять участие в собеседовании в режиме онлайн?</p>
<p>Обеспечить информирование граждан о процессе оказания государственных услуг и сервисов</p>	<p>Обеспечение эффективного взаимодействия с работодателями Обеспечение информирования и консультирования выпускников о процессе собеседования</p>	<p>Цель ЦЗН</p>
<p>Офис ЦЗН, сотрудники ЦЗН, портал «Работа в России», работодатели</p>	<p>Офис ЦЗН, сотрудники ЦЗН, работодатели</p>	<p>Точки касания</p>
<p>Количество обратившихся выпускников СПО. Количество выпускников СПО, признанных безработными.</p>	<p>Принятое решение (результат по выданному направлению: трудоустройство выпускников или оформление заключения от работодателя (не подходит по результатам собеседования)).</p>	<p>Метрики измерения клиентского опыта</p>
<p>Отсутствие индивидуального подхода к выпускникам при поиске работы. Формальный подход к подбору вакансий.</p>	<p>Завышенные ожидания выпускников по уровню заработной платы. Высокие требования работодателей. Невысокая конкурентная способность выпускников на рынке труда.</p>	<p>Барьеры</p>
<p>ГКУ Самарской области ЦЗН.</p>	<p>ГКУ Самарской области ЦЗН.</p>	<p>Ответственные лица со стороны ЦЗН</p>
<p>Обучить сотрудников ЦЗН грамотному оказанию услуг и сервисов ЦЗН, обеспечить обучение и тестирование по индивидуальному подходу в работе с гражданами, персональному подбору вакансий. Обучить сотрудников ЦЗН эффективному взаимодействию с работодателями, в том числе по вопросам предоставления сведений о вакансиях для трудоустройства выпускников без опыта работы.</p>	<p>Проведение профилирования выпускников с целью выявления мотивации поиска работы по востребованной профессии. Обучение сотрудников ЦЗН индивидуальному подходу в работе с гражданами, определению оптимальных для оказания гражданину государственных услуг и сервисов.</p>	<p>Инструменты повышения качества клиентского опыта</p>



## Пример маршрута клиента, составленный СЗН Самарской области (3/4)

Клиентская группа

# Молодой специалист



Получение результата



Оценка работы ЦЗН

Цель выпускника	Трудоустройство в короткие сроки на подходящую работу	Получить удовлетворение от того, что нашел работу по профессии, которую получил в СПО
Мысли выпускника	<i>Как я войду в коллектив? Какой испытательный срок будет назначен? Будет ли у меня наставник? Какой коллектив? Будет ли соцпакет? Будет ли зарплата соответствовать ожиданиям? Будет ли работа интересной?</i>	<i>Надо ли мне поделиться успехом? Не осудят ли меня? Где оставить свой отзыв?</i>
Цель ЦЗН	Информирование выпускника об условиях трудоустройства у конкретного работодателя, о наличии соцгарантий, указанных в представленных работодателем сведениях о вакансии	Обеспечить работу механизма сбора и анализа обратной связи
Точки касания	Работодатели (место работы), карьерный консультант ЦЗН	Сайт Минтруда Самарской области, интерактивный портал и страницы в социальных сетях СЗН Самарской области, колл-центр, офис ЦЗН
Метрики измерения клиентского опыта	Статистика по трудоустроенным выпускникам СПО по полученным востребованным профессиям.	Анализ контента в социальных сетях (о количестве положительных отзывов, историй успеха, рекомендаций).
Барьеры	Отсутствие времени у специалиста для индивидуального сопровождения выпускников.	Отсутствие эффективного механизма сбора обратной связи, нежелание выпускников дать обратную связь.
Ответственные лица со стороны ЦЗН	Директор ГКУ Самарской области ЦЗН.	Директор ГКУ Самарской области ЦЗН, ответственные сотрудники департамента развития трудовых ресурсов Минтруда Самарской области
Инструменты повышения качества клиентского опыта	Обучение сотрудников ЦЗН грамотному предоставлению услуг и сервисов. Внедрение материального и нематериального стимулирования сотрудников ЦЗН. Тесное взаимодействие с работодателем после трудоустройства.	Создание и внедрение механизмов сбора и анализа обратной связи в различные каналы взаимодействия с гражданами, в том числе на сайте Минтруда Самарской области, в социальных сетях. Обеспечить наличие и доступность книги отзывов и предложений в помещении ЦЗН. Обучить сотрудников ЦЗН анализу и работе с негативными и положительными отзывами.



## Поиск информации о предоставляемых мерах поддержки

<p>Получение полной информации о способах и порядке получения мер поддержки в ЦЗН, необходимых документах</p>	Цель выпускника
<p>Как сформировать запрос в поисковой системе? Есть ли сайт, где можно получить информацию о мерах поддержки? Насколько понятно и доступно описан процесс подачи заявления (документов)? Кто мне может разъяснить, как получить меры поддержки? Обращаться в тот же ЦЗН, который меня трудоустроил? Надо спросить в отделе кадров, может они знают? Часто ли придется приходить в ЦЗН? Много ли документов собирать?</p>	Мысли выпускника
<p>Обеспечить доступность, актуальность, понятность информации о получении мер поддержки в различных каналах взаимодействия с гражданами Обеспечить взаимодействие с кадровыми службами работодателей с целью предоставления единой информации о мерах поддержки выпускников</p>	Цель ЦЗН
<p>Работодатели (кадровый отдел), образовательные организации, сайт Минтруда Самарской области, интерактивный портал и страницы в социальных сетях СЗН Самарской области, колл-центр, офис ЦЗН</p>	Точки касания
<p>Количество подписок, просмотров в социальных сетях информации, касающейся мер поддержки выпускников. Анализ контента в социальных сетях (отзывы о работе сотрудников ЦЗН). Статистика по количеству выпускников, закончивших обучение в учреждениях СПО по полученной востребованной на рынке труда профессии, обратившихся за мерами поддержки и получивших её.</p>	Метрики измерения клиентского опыта
<p>Недостаточное владение сотрудниками ЦЗН компетенциями сервисного обслуживания клиентов. Трудность с поиском информации для выпускников на сайте Минтруда Самарской области. Трудность понимания выпускниками процесса получения мер поддержки.</p>	Барьеры
<p>Директор ГКУ Самарской области ЦЗН, ответственные сотрудники департамента развития трудовых ресурсов Минтруда Самарской области.</p>	Ответственные лица со стороны ЦЗН
<p>Наполнение актуальной и понятной информацией сайта Минтруда Самарской области (не менее 1 раза в неделю), социальных сетей (ВКонтакте, Instagram, Одноклассники). Обеспечение удобной логистики (навигации) сайта Минтруда Самарской области – размещение отдельного баннера для молодых специалистов на главной странице сайта. Обучение сотрудников ЦЗН работе с гражданами, индивидуальному подходу. Обеспечение работы бесплатной горячей линии по вопросу получения мер поддержки. Повышение мотивации сотрудников ЦЗН (материальной и нематериальной). Активное взаимодействие с кадровыми службами работодателей. Активное взаимодействие с образовательными организациями, размещение информации о получении мер поддержки в помещениях СПО.</p>	Инструменты повышения качества клиентского опыта



## Пример маршрута клиента, составленный СЗН Самарской области (4/4)

Клиентская группа

### Молодой специалист



Обращение в ЦЗН

Цель выпускника	Получить меру поддержки
Мысли выпускника	<p>Для получения мер поддержки очень много условий, я прохожу по этим условиям? Какую меру выбрать из четырех?</p> <p>Что выгоднее?</p> <p>Сколько по времени я должен буду работать по месту трудоустройства?</p> <p>Что будет, если получу и уволюсь? Специалист ЦЗН подскажет, как заполнять заявление?</p> <p>Есть возможность дистанционно оформить меры поддержки?</p>
Цель ЦЗН	Обеспечение комфортных условий обращения в ЦЗН за получением мер поддержки Обеспечение информирования о способах получения мер поддержки
Точки касания	Офис ЦЗН, сайт Минтруда Самарской области
Метрики измерения клиентского опыта	Количество обращений в электронном виде и лично в ЦЗН. Срок рассмотрения заявления молодого специалиста и принятия решения.
Барьеры	Недостаточная осведомленность администратора о предоставляемых молодым специалистам мерах поддержки. У сотрудников ЦЗН трудность в информировании о предоставлении мер поддержки. Отсутствие возможности предоставления документов в ЦЗН в электронном виде. Для получения меры поддержки заполняется 3 заявления: обращение о рассмотрении возможности предоставления меры поддержки, о включении в реестр молодых специалистов, о предоставлении меры поддержки. Отсутствует необходимость формирования реестра молодых специалистов.
Ответственные лица со стороны ЦЗН	Директор ГКУ Самарской области ЦЗН, ответственные сотрудники департамента развития трудовых ресурсов Минтруда Самарской области.
Инструменты повышения качества клиентского опыта	Информирование о способах и процессе получения мер поддержки в различных каналах взаимодействия с гражданами. Подготовка, размещение и публикация информационных материалов, видеороликов о способах обращения в ЦЗН за получением мер поддержки, в том числе дистанционно.



## Получение результата



## Оценка работы ЦЗН

Получить денежные средства на расчетный счет в кредитном учреждении	Получить удовлетворение от того, что получил меру поддержки	Цель выпускника
Все ли документы я предоставил? Сколько ждать решения? Сколько ждать момента перечисления?	Где можно оставить свой отзыв?	Мысли выпускника
Обеспечение информирования выпускников о процессе получения результатов. Сопровождение выпускников после получения результата Обеспечение взаимодействия с работодателями	Обеспечение работы механизма сбора и анализа обратной связи	Цель ЦЗН
Работодатели, офис ЦЗН	Сайт Минтруда Самарской области, интерактивный портал и страницы в социальных сетях СЗН Самарской области, колл-центр, офис ЦЗН (книга жалоб и предложений)	Точки касания
Срок перечисления меры поддержки молодым специалистам.	Анализ контента в социальных сетях (о количестве положительных отзывов, историй успеха, рекомендаций).	Метрики измерения клиентского опыта
Длительный период времени для рассмотрения заявления и документов молодого специалиста и принятия решения о перечислении выплат. Дублирование личного дела молодого специалиста в электронном виде и бумажном виде.	Отсутствие эффективного механизма сбора обратной связи, нежелание выпускников дать обратную связь.	Барьеры
Директор ГКУ Самарской области ЦЗН.	Директор ГКУ Самарской области ЦЗН, ответственные сотрудники департамента развития трудовых ресурсов Минтруда Самарской области.	Ответственные лица со стороны ЦЗН
Обучение сотрудников ЦЗН работе с гражданами, информированию и консультированию по вопросам процесса получения результатов обращения. Внедрение материального и нематериального стимулирования сотрудников ЦЗН. Активное тесное взаимодействие с работодателями. Индивидуально сопровождение выпускника во время всего процесса получения мер поддержки.	Создание и внедрение механизмов сбора и анализа обратной связи в различные каналы взаимодействия с гражданами, в том числе на сайте Минтруда Самарской области, в социальных сетях. Обеспечить наличие и доступность книги отзывов и предложений в помещении ЦЗН. Обучить сотрудников ЦЗН анализу и работе с негативными и положительными отзывами.	Инструменты повышения качества клиентского опыта



## Пример маршрута клиента, составленный СЗН Нижегородской области (1/3)

Клиентская группа

# Люди с инвалидностью

Маршрут составлен в октябре 2021 г.



### Поиск информации

<p>Цель гражданина</p>	<p>Человек с инвалидностью решает вопрос поиска подходящей работы</p>	<p>Можно ли позвонить в ЦЗН? По какому номеру телефона? Где и как его узнать? Как правильно спросить (сформулировать запрос)? Как долго дозваниваться, если не отвечают?</p>	<p>Какой сайт выбрать, чтобы получить полную информацию? Как найти правильный сайт? Насколько понятна навигация по сайту? Есть ли отдельный раздел для лиц с инвалидностью? Есть ли информация в социальных сетях?</p>	<p>Есть ли вся необходимая информация в социальных сетях? Легко ли можно найти, на каком именно ресурсе расположена информация? Всегда ли обновляется информация в социальных сетях?</p>
<p>Мысли гражданина</p>		<p>Обеспечение работы колл-центра ЦЗН с учетом особенностей восприятия информации лицами с инвалидностью</p>	<p>Обеспечение работы регионального сайта ЦЗН с учетом особенностей восприятия информации лицами с инвалидностью Обеспечить единообразие предоставляемой партнерами СЗН информации об услугах и сервисах центра занятости населения</p>	<p>Обеспечение актуальности, полноты, доступности информации, размещаемой в социальных сетях</p>
<p>Цель ЦЗН</p>		<p>Колл-центр, интерактивный портал и страницы в социальных сетях СЗН Нижнего Новгорода, портал «Работа в России»</p>	<p>Интерактивный портал СЗН и страницы в социальных сетях Нижнего Новгорода, социальные партнеры ЦЗН, портал «Работа в России»</p>	<p>Интерактивный портал и страницы в социальных сетях СЗН Нижнего Новгорода, социальные сети партнеров ЦЗН</p>
<p>Точки касания</p>		<p>Опрос в конце разговора с оператором.</p>	<p>Анализ статистики сайта и социальных сетей. Опрос среди пользователей сайта.</p>	<p>Опрос на выходе. Тайный посетитель.</p>
<p>Метрики измерения клиентского опыта</p>		<p>Неполные и непонятные разъяснения сотрудников колл-центра. Гражданин с инвалидностью не может дозвониться до ЦЗН, потом забудет, что вообще надо позвонить, в таком нестабильном состоянии приходит в ЦЗН и демонстрирует негатив.</p>	<p>Интернет – неудобный способ получения информации для людей с инвалидностью. Нет технической возможности выхода в Интернет.</p>	<p>Неосведомленность граждан о том, что информация о ЦЗН может быть в других источниках (например, в социальных сетях). Нет технической возможности выхода в Интернет.</p>
<p>Барьеры</p>		<p>Отдел программного обеспечения, отдел программ занятости и анализа рынка труда.</p>	<p>Отдел программного обеспечения.</p>	<p>Руководство, отдел программ занятости и анализа рынка труда.</p>
<p>Инструменты повышения качества клиентского опыта</p>	<p>Обучение сотрудника общению и важным навыкам для работы с лицами с инвалидностью (составить скрипты). Назначить ответственного за консультирование этой категории граждан. Перенаправлять на отдельного специалиста через телефон справочной линии центра занятости. Предусмотреть и записать «автоответчик», так как неудовлетворенность обратившегося провоцирует состояние внутреннего дискомфорта. Предусмотреть и внедрить на сайте функцию «заказать обратный звонок» – Интернет-приемная. Единая справочная служба – (831) 412-48-11, 412-48-12.</p>	<p>Преобразование сайта www.trudniov.ru. Создание специальной вкладки – услуги для лиц с инвалидностью. На отдельной странице адаптировать текст, расширить его. Вкладку добавить в раздел «гражданам». Сделать вкладку заметной, яркой. Провести тренинги о пользовании сайтом ЦЗН и порталом «Работа в России» в рамках профориентационной работы. Предусмотреть и размещать на сайте ЦЗН опросы по актуальным для обратившихся темам. Адаптировать информацию сайта ЦЗН с учетом требований соцсетей к контенту. Активно взаимодействовать с социальными партнерами, обществом инвалидов, БМСЭ.</p>	<p>Взаимодействие со специализированными социальными сетями для людей с инвалидностью, такими как социальная сеть «Соседи», а также с сайтом информационного ресурса «Центр инвалидов». Повысить цитируемость в социальных сетях (включить теги). На сайте ЦЗН разместить ссылки на свои аккаунты в соцсетях (группа ВК, Facebook, Instagram). На сайте ЦЗН сделать перекрестные ссылки на организации-партнеры ЦЗН (НКО, БМСЭ и т.п.).</p>	



## Поиск информации

<b>Получение полной, доступной информации о трудоустройстве через ЦЗН</b>		<b>Цель гражданина</b>
<p><i>Есть ли в центре информационные стенды, на которых можно самостоятельно все посмотреть?</i></p> <p><i>Адаптированы ли стенды для людей с инвалидностью?</i></p> <p><i>Есть ли администратор в зале, которому можно задать вопросы?</i></p> <p><i>Надо ли сдавать одежду в гардероб?</i></p>	<p><i>Как можно узнать: существуют ли специально выделенные рабочие места для людей с инвалидностью?</i></p> <p><i>Что делать, если нет мотивации к трудоустройству?</i></p>	<b>Мысли гражданина</b>
<p>Обеспечение доступности, понятности, актуальности информации, размещаемой на стендах в помещениях ЦЗН с учетом особенностей восприятия информации лицами с инвалидностью</p> <p>Обеспечение комфортности и удобства помещения ЦЗН для лиц с инвалидностью (доступная безбарьерная среда)</p> <p>Обеспечение профессионализма сотрудников ЦЗН при работе с лицами с инвалидностью</p>	<p>Обеспечить информирование граждан с инвалидностью о возможных квотируемых рабочих местах</p> <p>Обеспечить взаимодействие с работодателями</p> <p>Обеспечить индивидуальный подход к работе с гражданами с инвалидностью</p>	<b>Цель ЦЗН</b>
Офис, здание ЦЗН, сотрудники ЦЗН	Интерактивный портал и страницы в социальных сетях СЗН Нижнего Новгорода, офисы ЦЗН, работодатели, общественно значимые места, общественный транспорт	<b>Точки касания</b>
Анкетирование. Статистика посещений.	Анализ обращений граждан. Статистика и тематика посещений.	<b>Метрики измерения клиентского опыта</b>
Из-за особенностей здоровья лица с инвалидностью могут не воспринимать информацию со стендов (например, мелко напечатано).	Люди с инвалидностью не информированы о специально выделенных для них рабочих местах.	<b>Барьеры</b>
Руководство, отдел программ занятости и анализа рынка труда, отдел закупок и материально-технического обеспечения.	Отдел программ занятости и анализа рынка труда, руководство.	<b>Ответственные лица со стороны ЦЗН</b>
<p>Размещение и обновление актуальной, понятной информации на стендах в помещении ЦЗН.</p> <p>Оформление помещения ЦЗН в соответствии с требованиями, брендбук с учетом особенностей лиц с инвалидностью. оформление понятной навигации.</p> <p>Создание платформы для обучения сотрудников общению с лицами с инвалидностью. Работа с материальным и нематериальным стимулирование сотрудников.</p>	<p>Размещать информацию о возможных квотируемых рабочих местах для лиц с инвалидностью в различных каналах ЦЗН взаимодействия с гражданами, в том числе в общественных местах, транспорте.</p> <p>Проводить рабочие встречи с руководителями предприятий, подлежащих квотированию, по вопросам реализации Закона Нижегородской области «О квотировании рабочих мест» и трудоустройству граждан в счет квоты.</p> <p>Направление гражданина с инвалидностью на прохождение комплекса тренингов с квалифицированным психологом по повышению самооценки (веры в себя и свои возможности), а также для соблюдения баланса между ожиданиями и возможными вариантами поиска работы.</p> <p>Обучение сотрудников ЦЗН грамотной работе с гражданами на предмет их мотивации к трудоустройству.</p>	<b>Инструменты повышения качества клиентского опыта</b>



## Пример маршрута клиента, составленный СЗН Нижегородской области (2/3)

Клиентская группа

# Люди с инвалидностью



Решение о выборе



Подача  
заявления в ЦЗН

Цель гражданина	Выбор удобного способа обращения в ЦЗН		Посещение ЦЗН с минимальными затратами времени и усилий и максимальным комфортом
Мысли гражданина	<p>Можно ли подать заявление в ЦЗН через Интернет?</p> <p>Долго ли придется стоять в очереди при посещении ЦЗН вживую?</p> <p>Легко ли найти и заполнить форму записи на прием на сайте?</p> <p>Примут ли обратившегося с первого раза или придется еще раз приходить?</p>	<p>Можно ли по телефону получить услугу?</p> <p>Бесплатный ли звонок для абонента?</p> <p>Сразу ли оператор ответит на звонок, или придется подождать?</p> <p>Вежливо ли ведет себя оператор, выражает ли готовность помочь?</p> <p>Есть ли предварительная запись на определенный день и время?</p>	<p>Легко ли добраться до ЦЗН своим ходом?</p> <p>Помогут ли мне войти в здание, если нужна будет помощь?</p> <p>Есть ли парковка для инвалидов?</p> <p>Пусть ли обратившегося в ЦЗН с сопровождающим?</p>
Цель ЦЗН	Обеспечить доступность, актуальность информации о способе подачи заявления в электронном виде	Обеспечить работу колл-центра ЦЗН, в том числе обеспечить возможность предварительной записи	Обеспечить доступную среду для лиц с инвалидностью в здании и помещении ЦЗН
Точки касания	Интерактивный портал СЗН Нижнего Новгорода, портал «Работа в России, офис ЦЗН	Сотрудники ЦЗН, колл-центр ЦЗН	Здание ЦЗН, территория ЦЗН, общественный транспорт, офис ЦЗН, сотрудники ЦЗН, портал «Работа в России
Метрики измерения клиентского опыта	Опрос на выходе. Опрос на сайте ЦЗН.	Опрос в конце разговора с оператором. Статистика обращений в колл-центр.	Опрос в социальных сетях, на сайте ЦЗН. Анкетирование.
Барьеры	Сложность процедуры самостоятельной подачи заявления в электронном виде.	Небольшое количество сотрудников колл-центра (долгое ожидание). Некомпетентность сотрудников.	Проблема состояния здоровья. Человеку с инвалидностью сложно добираться без помощи посторонних.
Ответственные лица со стороны ЦЗН	Руководство, отдел программного обеспечения, отдел трудоустройства.	Руководство, районные отделы центров занятости, отдел трудоустройства.	Руководство, районные отделы центров занятости, отдел трудоустройства.
Инструменты повышения качества клиентского опыта	Информировать граждан о возможностях подачи заявления в электронном виде в различных каналах взаимодействия граждан с ЦЗН. Создать на сайте ЦЗН возможность перехода на портал «Работа в России» ( <a href="https://trudvsem.ru">https://trudvsem.ru</a> ) для комфортной подачи заявления в электронном виде.	Мотивация и обучение специалистов колл-центра. Внедрение механизмов оценки телефонного разговора и консультаций оператора (сайты – «отзовики»), предлагать оценить консультацию после окончания разговора, СМС – информирование.  Обеспечить наличие функционала предварительной записи через колл-центр. Обучение специалистов колл-центра предварительной записи.	Обеспечить доступный вход для инвалидов, оснастить ЦЗН пандусами, специальной навигацией, парковочными местами для инвалидов.  Обучение сотрудников помощи людям с инвалидностью.



## Подача заявления в ЦЗН



## Прохождение тестирования и тренинга

Посещение ЦЗН с минимальными затратами времени и усилий и максимальным комфортом		Профорентация и профилирование для определения стратегии трудоустройства	Цель гражданина
<p>Есть ли в ЦЗН специалисты, к которым можно обратиться за помощью?</p> <p>Сможет ли доходчиво и терпеливо специалист ЦЗН ответить на вопросы обратившегося?</p>	<p>Есть ли отдельное окно для людей с инвалидностью?</p> <p>Сможет ли сотрудник ЦЗН предоставить индивидуальный подход к человеку с инвалидностью?</p>	<p>Поможет ли данное тестирование в дальнейшем трудоустройстве?</p> <p>Как долго будет длиться тестирование?</p> <p>Когда и где будет проходить?</p> <p>Сотрудник ЦЗН объяснит, как проходить тестирование?</p> <p>Можно ли будет в процессе тестирования задавать вопросы?</p> <p>С какой целью проводится тренинг: ради интереса? для целенаправленного поиска работы?</p> <p>Есть ли возможность обучаться индивидуально?</p>	Мысли гражданина
Обеспечить комфортное взаимодействие лиц с инвалидностью с сотрудниками ЦЗН	Обеспечить индивидуальный подход в работе с людьми с инвалидностью	<p>Обеспечить возможность прохождения тестирования для лиц с инвалидностью</p> <p>Обеспечение информирования граждан о процессе тестирования</p>	Цель ЦЗН
Офис ЦЗН, сотрудники ЦЗН, портал «Работа в России»		Интерактивный портал и страницы в социальных сетях СЗН Нижнего Новгорода, офис ЦЗН, сотрудники ЦЗН, колл-центр ЦЗН	Точки касания
Опрос в социальных сетях, на сайте ЦЗН. Анкетирование.		Опрос на выходе. Анализ обращений граждан.	Метрики измерения клиентского опыта
Проблема состояния здоровья. Человеку с инвалидностью сложно добираться без помощи посторонних.		<p>Отсутствие оборудования для проведения тестирования.</p> <p>Неготовность обучаться.</p> <p>Отсутствие индивидуального обучения.</p>	Барьеры
Руководство, районные отделы центров занятости, отдел трудоустройства.		Отдел профобучения и профориентации, отдел трудоустройства, районные отделы центров занятости, отдел финансов, бухгалтерского учета и отчетности.	Ответственные лица со стороны ЦЗН
<p>Мотивация и обучение специалистов работе с гражданами.</p> <p>Обеспечение нормальных условий для организации работы сотрудников.</p>	Организовать работу отдельного окна для приема лиц с инвалидностью (чтобы данные граждане не стояли в очереди).	Обеспечение ЦЗН современным оборудованием для проведения тестирования, обеспечение канцелярскими принадлежностями. Своевременно консультировать граждан о возможности прохождения обучения. Обеспечение полноты, доступности и актуальности информации о способах добраться до ЦЗН на сайте и в социальных сетях ЦЗН, а также у специалистов колл-центра и администраторов. Создание профессиональных курсов (переобучения) для людей с инвалидностью.	Инструменты повышения качества клиентского опыта



## Пример маршрута клиента, составленный СЗН Нижегородской области (3/3)

Клиентская группа

# Люди с инвалидностью



Взаимодействие с работодателем

<p>Цель гражданина</p>	<p>Посещение работодателя по направлениям, выданным в ЦЗН на подходящую работу. Прохождение собеседования</p>	
<p>Мысли гражданина</p>	<p>Где находится работодатель? Удобно ли до него добраться? Есть ли парковка? Подскажут ли мне в ЦЗН, куда идти на собеседование? Общаться придется непосредственно с работодателем? Кто будет проводить собеседование? Что будут спрашивать? Сколько времени займет собеседование? Есть ли возможность пообщаться с несколькими работодателями сразу?</p>	<p>Проводится ли какая-нибудь работа ЦЗН с работодателем по поводу специализированных рабочих мест – квотируемых рабочих мест? Смогу ли я ознакомиться с потенциальным рабочим местом? Знает ли работодатель, что я инвалид? Возьмет ли он меня на работу? Поставит ли мне отметку на направлении «не подходит»? Не позвонит ли он в ЦЗН и не расскажет ли, что я не хочу работать?</p>
<p>Цель ЦЗН</p>	<p>Создать все условия для эффективного взаимодействия работодателя и соискателя с инвалидностью</p>	<p>Обеспечить эффективную договоренность между ЦЗН и работодателями для решения вопросов обеспечения рабочих мест для лиц с инвалидностью</p>
<p>Точки касания</p>	<p>Работодатели (место работы), офис ЦЗН, сотрудники ЦЗН, колл-центр, интерактивный портал и страницы в социальных сетях СЗН Нижнего Новгорода, социальные партнеры ЦЗН</p>	<p>«Работодатели, сотрудники ЦЗН, офис ЦЗН»</p>
<p>Метрики измерения клиентского опыта</p>	<p>Опрос в социальных сетях, на сайте ЦЗН. Анкетирование. Анализ обращений граждан. Опрос на выходе. Беседа с работодателем по итогам собеседования с гражданином.</p>	
<p>Барьеры</p>	<p>Минимальное количество работодателей, предоставивших вакансию для лиц с инвалидностью. Низкий уровень заработной платы для инвалидов. Неконкурентоспособные вакансии для инвалидов. Рекомендации БМСЭ, которые должны соблюдать работодатели, остаются шаблонными, в них не учитываются индивидуальные особенности, они пишутся только на основании диагноза.</p>	<p>Непонимание работодателем нужд и проблем соискателя с инвалидностью. Опасение работодателя в части проверок контролирующих органов по трудоустройству инвалидов.</p>
<p>Ответственные лица со стороны ЦЗН</p>	<p>Руководство, районные отделы занятости населения, отдел трудоустройства, отдел профобучения и профориентации, отдел программ занятости и анализа рынка труда.</p>	
<p>Инструменты повышения качества клиентского опыта</p>	<p>Организация специализированной ярмарки вакансий для людей с инвалидностью. Работа с предприятиями и организациями о выделении (создании) в счет квоты оптимальных рабочих мест по востребованным среди людей с инвалидностью профессиям. Совместное с работодателем формирование «профиля вакансий». Приглашать граждан с инвалидностью на индивидуальные собеседования со специалистами ЦЗН с целью индивидуального подбора работы. Проводить комиссии индивидуальных собеседований. Использовать ресурсы общественных организаций (НКО). Сопровождение инвалида до места нахождения работодателя. Отработка технологии создания видеореализации с точки зрения потребности работодателя. Размещение и последующая трансляция видеурока для лиц с инвалидностью. Проведение профориентационных экскурсий, видео-экскурсий на предприятия (онлайн и офлайн).</p>	<p>Проведение экспертизы вакансий в счет квоты, поступающих от работодателей, на предмет качества и конкурентоспособности среди людей, имеющих инвалидность. Совместно с работодателем разрабатывать функциональную адаптацию трудовых обязанностей под имеющиеся у работодателей вакансии. Проводить регулярную индивидуальную разъяснительную работу с предприятиями о выделении в счет квоты оптимальных рабочих мест для людей с инвалидностью. Привлечение к сотрудничеству НКО.</p>

Получение результата 

 Оценка работы ЦЗН

<p>Качественное трудоустройство за счет быстрого подбора вакансий и индивидуального сопровождения</p>	<p>Оставить мнение о работе ЦЗН</p>	<p>Цель гражданина</p>
<p><i>Как со мной свяжутся, когда будет готов результат?</i></p> <p><i>Можно ли самому узнать о готовности результата? Как узнать?</i></p> <p><i>Надо ли будет ждать своей очереди, сколько времени займет получение результатов?</i></p> <p><i>Если меня взяли на работу, нужно ли сообщить об этом в ЦЗН: лично прийти или позвонить?</i></p>	<p><i>Как я могу оценить работу ЦЗН?</i></p> <p><i>Где можно оставить отзыв?</i></p> <p><i>Есть ли возможность оставить отзыв на сайте?</i></p> <p><i>Увидят ли мой отзыв?</i></p> <p><i>Сделают ли в ЦЗН соответствующие выводы на основе моего отзыва и устранят ли ошибки?</i></p>	<p>Мысли гражданина</p>
<p>Отслеживание результатов собеседования гражданина с работодателем. Сопровождать гражданина до и после трудоустройства</p>	<p>Обеспечить работу механизмов сбора и анализа обратной связи от граждан</p>	<p>Цель ЦЗН</p>
<p>Работодатели, интерактивный портал СЗН Нижнего Новгорода, сотрудники ЦЗН, колл-центр</p>	<p>Интерактивный портал и страницы в социальных сетях СЗН Нижнего Новгорода, колл-центр ЦЗН, офис ЦЗН, СМИ</p>	<p>Точки касания</p>
<p>Анализ обращений граждан. Статистика и тематика посещений.</p>	<p>Анализ отзывов, количественных оценок, полученных через колл-центр.</p>	<p>Метрики измерения клиентского опыта</p>
<p>Несвоевременное оповещение о результате. Некорректная информация для оповещения о результате. Отсутствие обучения по работе и общению с заявителями. Небольшое количество сотрудников колл-центра.</p>	<p>Отсутствие форм для обратной связи. Отсутствие аналитической работы с отзывами.</p>	<p>Барьеры</p>
<p>Руководство, отдел трудоустройства, отдел профобучения и профориентации, отдел программ занятости и анализа рынка труда.</p>	<p>Руководство, районные отделы занятости населения, отдел трудоустройства, отдел программ занятости и анализа рынка труда.</p>	<p>Ответственные лица со стороны ЦЗН</p>
<p>Активное взаимодействие с работодателем, сбор информации о результатах взаимодействия работодателя с гражданином. Регулировать своевременное оповещение о результатах граждан. Следить за корректностью вводимых данных. Анализ кадрового состава и потенциала, обеспечение нормальных условий для организации работы сотрудников. Создание базы, платформы для обучения сотрудников, работа с материальным и нематериальным стимулированием и мотивированием сотрудников.</p>	<p>Создание механизмов для сбора отзывов в социальных сетях, колл-центре. Создание формы для сбора отзывов на флип-чарте, размещенном в информационном зале ЦЗН, проведение анкетирования. Работа с отзывами – реагирование на полученные отзывы (активная работа в социальных сетях и мессенджерах, ответ руководителя в книге отзывов и предложений, e-mail-рассылка).</p>	<p>Инструменты повышения качества клиентского опыта</p>



## Пример маршрута клиента, составленный СЗН Челябинской области (1/2)

Клиентская группа

# Люди после освобождения из мест лишения свободы

Маршрут составлен в октябре 2021 г.



Гражданин не ранее чем за 6 месяцев до освобождения из МЛС хочет трудоустроиться после освобождения



Гражданин после освобождения из МЛС хочет трудоустроиться или открыть свой бизнес

Цель гражданина	Размышления, мысли, как искать работу после освобождения		Поиск информации
Цель гражданина	Понять свои перспективы на рынке труда, определиться с дальнейшей сферой деятельности.	Составить для себя план поиска работы после освобождения.	Получение полной информации на доступном языке о всех возможных способах получения официального дохода.
Мысли гражданина	<p><i>Кем я смогу работать?</i></p> <p><i>А где мне найти работу?</i></p> <p><i>Возьмут ли меня на официальную вакансию?</i></p>	<p><i>Я не знаю, как искать работу в интернет-ресурсах, я не умею проходить собеседования.</i></p>	<p><i>Где найти вакансию?</i></p> <p><i>Как в Интернете искать работу?</i></p> <p><i>Как быстро трудоустроиться?</i></p> <p><i>Может искать работу по советам друзей?</i></p> <p><i>Быстро получить доход можно только неофициально?</i></p> <p><i>Найду ли работу или иное занятие, имея ограничения по состоянию здоровья?</i></p>
Цель ЦЗН	Ориентировать гражданина в сфере профессий и на рынке труда	Дать навыки составления резюме и самостоятельного поиска вакансий, познакомить со спектром услуг центра занятости	Понятно и доступно донести информацию о возможности искать вакансии самостоятельно на портале «Работа в России»
Точки касания	Специалист по социальной работе с осужденными и психолог ГУФСИН, психолог НКО, профконсультант ЦЗН.		Интернет-ресурсы, зарплатные сайты, портал «Работа в России», сайт ОКУ ЦЗН г. Челябинска, органы ФСИН, знакомые.
Метрики измерения клиентского опыта	Опрос/анкетирование, беседы, изучение отзывов и комментариев в пабликах социальных сетей (официальные страницы ОКУ ЦЗН г. Челябинска в ВК, Instagram).		Мониторинг отзывов в 2ГИС об услугах ЦЗН, платформа подачи обращений ПОС Госуслуги на сайте, в пабликах социальных сетей (официальные страницы ОКУ ЦЗН г. Челябинска в ВК, Instagram), на портале «Работа в России» и рабочих сайтах.
Барьеры	Отсутствие возможности пользования интернет-ресурсами, ТВ, радио, субъективная, ограниченная информация о сфере занятости и об актуальных тенденциях в обществе.		Отсутствие понятных точек входа и алгоритмов поиска вакансий, дезориентация на рынке труда, предложения неформальной занятости с низкой, быстрой оплатой, негативность работодателей из-за судимости.
Ответственные лица со стороны ЦЗН	ФСИН, НКО, ЦЗН.		СМИ, специалисты и администратор сайта ЦЗН.
Инструменты повышения качества клиентского опыта	Проведение комплекса мероприятий «Мои возможности» по психологической поддержке, социальной адаптации (тренинги, составление резюме), профессиональной ориентации (самоопределению) на рынке труда и разъяснению порядка оформления иной формы занятости - в местах лишения свободы, в течение 6 месяцев до освобождения.		Размещение на сайте и официальных пабликах в социальных сетях ОКУ ЦЗН г. Челябинска пошаговой инструкции по поиску вакансий; подготовка и размещение в точках касания (ГУФСИН, ЦЗ, НКО) памяток, буклетов с понятным и подробным алгоритмом поиска работы. Аналогичное размещение информации о возможности осуществления иной формы занятости – регистрация в качестве ИП, «самозанятого».

Гражданин осознал необходимость трудоустроиться или найти иную форму занятости для получения дохода после освобождения из МЛС



## Гражданин после освобождения из МЛС хочет трудоустроиться или открыть свой бизнес

Обращение в ЦЗН	Подбор вакансий, получение комплексной услуги профподдержки	Цель гражданина
Помощь ЦЗН в поиске работы или стать безработным и получать пособие.	Ходить на собеседования по вакансиям, чувствовать себя равным членом общества при общении, в случае затруднения – обратиться за комплексной услугой ЦЗН по профподдержке.	Цель гражданина
<i>Как подать заявление на постановку на учет в ЦЗН?</i> <i>Как отслеживать комментарии в заявлении?</i> <i>Как самостоятельно смотреть вакансии на портале «Работа в России»?</i> <i>Как создать резюме на портале и выслать его на вакансию?</i>	<i>Как изменить негативное отношение к себе со стороны инспектора и работодателя?</i> <i>Инспектор подбирает вакансии мне, не учитывая индивидуальные жизненные обстоятельства?</i>	Мысли гражданина
Обеспечить информирование граждан о механизме подачи заявления до непосредственного обращения в ЦЗН	Точечный подбор вакансий с учетом особенностей квалификации, предоставление комплексной услуги профподдержки	Цель ЦЗН
Портал «Работа в России», портал госуслуг, Центр консультаций ЦЗН.	Работодатели, профориентатор и инспектор ЦЗН.	Точки касания
Обращения граждан с проблемами подачи заявления, на трудности в пабликах социальных сетей (официальные страницы ОКУ ЦЗН г. Челябинска в ВК, Instagram).	Опрос на выходе после получения услуги, анкетирование на приеме.	Метрики измерения клиентского опыта
Нет доступа в интернет для подачи заявления, нет навыков работы на порталах.	Формальный подбор вакансий, негативное отношение инспектора (убежден в формальном подходе к нему. Взаимный страх, когда гражданин ассоциирует все госорганы с органами наказания, а инспектор видит угрозу своей безопасности), отсутствие откликов работодателей.	Барьеры
Специалисты центра консультаций ЦЗН, техподдержка порталов.	Закрепленный ответственный инспектор ЦЗН, профконсультант, кадровая служба работодателя.	Ответственные лица со стороны ЦЗН
Размещение на сайте и официальных пабликах в социальных сетях ОКУ ЦЗН г. Челябинска пошаговой инструкции по поиску вакансий; подготовка и размещение в точках касания (ГУФСИН, ЦЗ, НКО) памяток, буклетов с понятным алгоритмом оформления заявления в электронном виде о содействии в поиске подходящей работы – на портале «Работа в России» и Госуслуг.	Внедрение кейсов «Найди себя на рынке труда» и «Моя карьера» с методиками адаптации на современном рынке труда, повышения конкурентноспособности и кейса с профориентационными методиками, помогающими выбрать профессию, спланировать карьеру. Результат – подготовка соискателей к собеседованию, составление грамотного резюме. Инструмент федерального уровня (изменение в законодательство о занятости населения в РФ).	Инструменты повышения качества клиентского опыта



## Пример маршрута клиента, составленный СЗН Челябинской области (2/2)

Клиентская группа

### Люди после освобождения из мест лишения свободы



Гражданин после освобождения из МЛС  
хочет трудоустроиться или открыть свой бизнес

Цель гражданина	Получение статуса безработного	Предложение новых вакансий, направление на собеседование, предложение дополнительных услуг
Цель гражданина	Получить статус безработного и назначенное пособие, пока не трудоустроен.	Чувствовать себя равным в общении с инспектором, понимать его и донести свои мысли, ходить на собеседования по вакансиям, при отсутствии подходящих – пройти переобучение от ЦЗН.
Мысли гражданина	<i>Как получить социальные выплаты? На какой размер и срок выплат я могу рассчитывать? Что будет после окончания выплат – со мной прекратят взаимодействие?</i>	<i>Не понимаю, о чем говорит инспектор и свои перспективы в трудоустройстве. Инспектор ЦЗН не будет меня слушать и понимать. Будет негативное общение, мне будет некомфортно. Если не смогу найти работу или не хватит квалификации, что делать?</i>
Цель ЦЗН	Признать безработным и назначить пособие	Индивидуальный подход в работе с гражданином, персональный подбор вакансий с учетом особенностей квалификации
Точки касания	Портал «Работа в России», инспектор ЦЗН.	Инспектор ЦЗН, работодатели.
Метрики измерения клиентского опыта	Опрос с целью выявления причины отсутствия трудоустройства.	Обратная связь от работодателей - причины отказа в трудоустройстве: настойчивое требование соискателей об «отметке в направлении об отказе работодателя» (фактическое нежелание работать) либо отсутствие необходимой работодателю компетенции; переживания за психологическое состояние коллектива.
Барьеры	Формальный подбор вакансий, негативное отношение инспектора (гражданин убежден в формальном подходе к нему. Взаимный страх: когда гражданин ассоциирует все госорганы с органами наказания, а инспектор видит угрозу своей безопасности), отсутствие откликов работодателей.	
Ответственные лица со стороны ЦЗН	Инспектор ЦЗН.	Инспектор ЦЗН, кадровая служба работодателя.
Инструменты повышения качества клиентского опыта	Внедрение практики «Индивидуального сопровождения клиента» – создание комфортных условий в помещениях ЦЗН, развитие кадрового потенциала сотрудников ЦЗН для проактивной и эффективной работы с целевой аудиторией. Для увеличения количества вакансий – введение в практику партнерской программы «Шаг навстречу» (рабочие встречи с сотрудниками кадровых служб и представителями коллективов с привлечением ресурсов НКО (психологов, психотерапевтов) для снятия психологических барьеров в общении и восприятии граждан из мест лишения свободы).	



## Гражданин после освобождения из МЛС хочет трудоустроиться или открыть свой бизнес

Трудоустройство / открытие бизнеса	Оценка результатов работы ЦЗН	Остается на учете в ЦЗН, если не трудоустроился	Цель гражданина
Оформить официально свою занятость.	Получение дохода и самореализация путем трудоустройства или осуществления иной формы занятости.	Продолжать искать подходящую вакансию.	Цель гражданина
<i>Как вызвать доверие работодателя к себе?</i> <i>Как успешнее влиться в трудовой коллектив и зарекомендовать себя?</i>	Лояльность (приверженность) и удовлетворенность качеством полученной услуги.	<i>Какие еще способы найти работу?</i> <i>Может стоит изменить подход к поиску работу и продолжать ее поиск?</i>	Мысли гражданина
Обеспечение официального оформления занятости	Обеспечение работы механизмов обратной связи с гражданами	Продолжать содействие в поиске работы до положительного результата	Цель ЦЗН
Работодатель, налоговые органы.	ЦЗН, гражданин.	Инспектор ЦЗН.	Точки касания
Итоговый опрос по результатам оказания услуг.	Опрос, анкетирование граждан целевой аудитории методом экзит-полл, в общественных организациях, в том числе НКО, взаимодействующих с гражданами целевой аудитории.	Глубинная беседа профконсультанта с целью выявления причины отсутствия трудоустройства.	Метрики измерения клиентского опыта
Отказ работодателей в трудоустройстве из-за судимости, отсутствие информации о способах регистрации своего бизнеса.	Недостижение показателей клиентоцентричности по причине отсутствия мотивации со стороны работников ЦЗН и граждан целевой аудитории, непонимания процессов в рамках клиентоцентричного взаимодействия.	Снижение мотивации к трудоустройству, убежденность гражданина в том, что никому не нужен.	Барьеры
Работодатель, налоговый орган.	Работники ЦЗН (всех уровней).	Инспектор, профконсультант ЦЗН.	Ответственные лица со стороны ЦЗН
Внедрение в практику кейса «Свой бизнес» в целях раскрытия предпринимательского потенциала у целевой аудитории, консультирование по вопросам оформления, порядка осуществления своего бизнеса и мерам ответственности.	Внедрение механизмов обратной связи в различные каналы взаимодействия. Сбор и анализ обратной связи от граждан целевой аудитории, от общественных организаций, в том числе НКО, взаимодействующих с гражданами целевой аудитории.	По результатам глубинной беседы и применения иных инструментов выявления трудности и корректировка методики кейсов «Найди себя на рынке труда» и «Карьерное консультирование».	Инструменты повышения качества клиентского опыта

## Формирование кросс-функциональных команд по маршруту клиента

Ввиду того, что формирование маршрутов соискателя / работодателя носит кросс-функциональный характер, объединяющий разные подразделения СЗН, отвечающие за разные участки маршрута клиента, в органах занятости должны быть сформированы кросс-функциональные (сквозные) команды из сотрудников различных подразделений СЗН, взаимодействующих с соискателем / работодателем в рамках одного маршрута соискателя / работодателя.

В сферу ответственности указанных сотрудников должно входить достижение клиентских показателей эффективности, на которые они могут влиять. Каждый участник команды должен понимать общие цели по достижению клиентских показателей эффективности по маршруту соискателя / работодателя и способствовать их достижению на своем участке работы в рамках своих должностных полномочий. Могут быть предусмотрены также коллективные показатели эффективности работы кросс-функциональной команды.

Каждую кросс-функциональную команду по маршруту соискателя / работодателя должен возглавлять официально назначенный **Руководитель команды**, ответственный за качество всего маршрута соискателя / работодателя.

Руководитель команды должен находиться в прямом подчинении руководителя органов СЗН.

Руководителю команды должны быть предоставлены права и возможности

- для регулярного анализа степени достижения клиентских показателей эффективности на уровне точек контакта и на уровне всего маршрута, для определения основных «болевых» точек взаимодействия гражданина (соискателя / работодателя) с органами СЗН;
- для реализации корректирующих мероприятий для оперативного решения вопросов соискателей / работодателей в рамках маршрута, за который он отвечает.

Анализ качества клиентского опыта должен стать неотъемлемой частью еженедельных процедур для членов кросс-функциональной команды по маршруту соискателя / работодателя.

Целесообразно организовывать **регулярные встречи** (еженедельные групповые сессии) для анализа собираемых данных по качеству клиентского опыта, закрепления положительных результатов и, при необходимости, разработки и внедрения мер корректирующего воздействия, проектированию (обновлению) новых сервисов.

Все члены кросс-функциональной команды должны иметь доступ к информационным панелям (отчетам) о показателях качества клиентского опыта в разных точках контакта гражданина с органами СЗН в рамках маршрута. Важно, чтобы каждый сотрудник (независимо от того, как «далеко» он находится от «линии непосредственного общения с клиентом») понимал основные причины удовлетворенности или неудовлетворенности граждан, и он мог либо решить проблему напрямую, либо инициировать исправление проблемы совместно с другими членами команды.



## 2.4 Измерение качества клиентского опыта соискателей и работодателей в «точках контакта» гражданина с СЗН

С целью выявления «болевых» точек контакта гражданина с СЗН (барьеров, разрывов, неудобств), требующих первоочередного исправления, целесообразно внедрить систему измерения качества клиентского опыта соискателей / работодателей, а также усилий соискателя / работодателя при получении услуги (сервиса) в каждой «точке контакта» гражданина с СЗН.

Для оценки качества клиентского опыта соискателей / работодателей в «точках контакта» гражданина с СЗН могут быть использованы внутренние источники информации, имеющиеся в СЗН (книга жалоб, данные о поведенческих установках соискателей / работодателей – пики нагрузки ЦЗН, наиболее востребованные услуги / сервисы, данные региональной АИС органов СЗН и т. п.). Необходимо осуществить работу по «привязке» показателей внутренних (имеющихся) баз данных органов СЗН к «точкам контакта» в рамках маршрута соискателя / работодателя.

Также для измерения качества клиентского опыта могут быть использованы открытые источники и данные, организован регулярный контент-анализ СМИ, постов в социальных медиа, экспертных публикаций и т. п.

Для оценки качества клиентского опыта соискателей / работодателей в «точках контакта» гражданина с СЗН могут применяться различные отечественные и зарубежные специфические метрики замера, доказавшие свою эффективность (например, Customer effort score (Показатель усилий клиента), Customer Satisfaction Index (Индекс удовлетворённости клиентов), Resolution rate (Доля решенных вопросов), Conversation Volume (Объем обсуждения), Internal Quality Score (Внутренний показатель качества), Time to First Response (Ожидание первой

реакции), Escalation Rate (Доля переданных обращений), First Contact Resolution rate (Доля решенных вопросов при первом контакте), Replies per Conversation (Количество ответов на взаимодействие) и иные метрики.

### Интегрированная система мониторинга качества клиентского опыта

Для отслеживания в режиме реального времени качества клиентского опыта в различных точках контакта и выявления узких моментов (проблем) целесообразно формирование в региональных органах СЗН интегрированной системы регулярного мониторинга качества клиентского опыта, включая сбор и обработку обратной связи от граждан, с применением современных информационно-коммуникационных технологий.

Интегрированная система мониторинга может состоять из

- системы мониторинга внутренних данных СЗН (оперативных данных органов СЗН обо всем спектре взаимодействия с гражданами (соискателями и работодателями), позволяющих оценить не только операционные показатели эффективности работы ЦЗН, но и качество взаимодействия с гражданами, а также создать точные клиентские профили в рамках различных маршрутов соискателей / работодателей),
- системы мониторинга открытых источников (СМИ, социальные медиа, социальные сети, мессенджеры и т. п.),
- системы специальных метрик для замера качества клиентского опыта.

Интегрированная система мониторинга должна быть выстроена на базе применения различных современных информационно-коммуникационных технологий, предназначенных для оперативной аналитической работы, и позволяющей регулярно собирать отзывы соискателей / работодателей по разным каналам взаимодействия, интегрировать результаты опро-

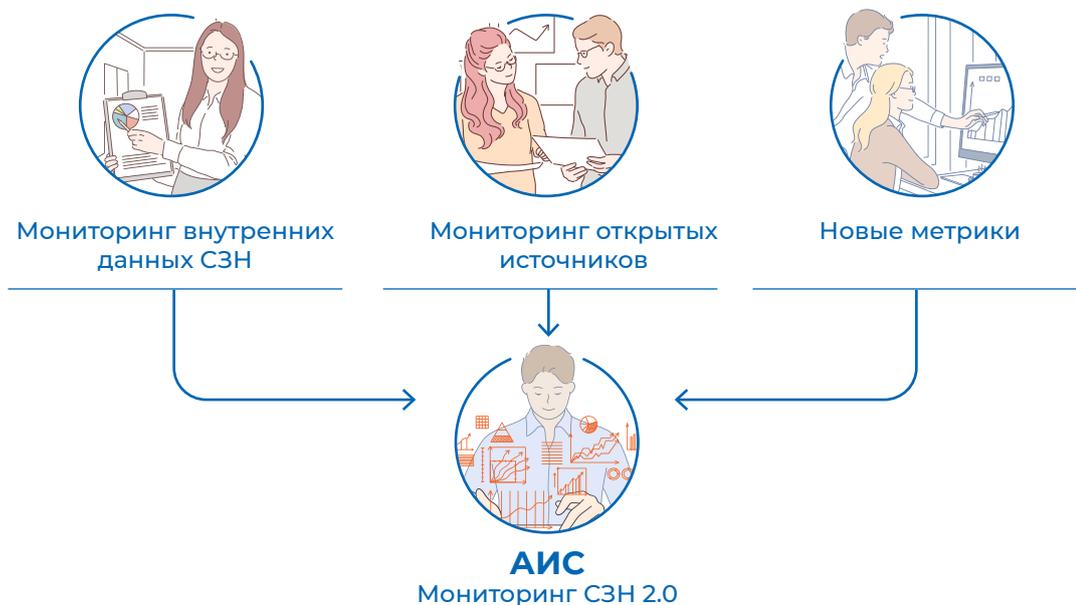
сов, публикации в социальных сетях и оперативные данные в комплексные инструментальные панели.

Интегрированная система мониторинга должна предусматривать возможность автоматизированного формирования отчетов с текущими

значениями – показателями качества клиентского опыта.

Целесообразно осуществлять формирование отчетов о качестве клиентского опыта (на базе интегрированной системы мониторинга) на еженедельной основе.

### Инструменты измерения качества клиентского опыта



### Система повышения мотивации граждан к выражению обратной связи

Для оценки качества клиентского опыта соискателей / работодателей в органах службы занятости населения должна быть организована система повышения мотивации граждан к выражению обратной связи.

Задачами проведения мероприятий по организации системы повышения мотивации граждан к выражению обратной связи о работе СЗН являются

- побуждение граждан к выражению идей и предложений по улучшению качества и сервиса оказываемых услуг;
- получение обратной связи, необходимой для проведения анализа клиентского опыта (расчета показателей клиентского опыта в точках касания на маршруте клиента) на основе полученных отзывов;

- выявление негативных отзывов как ресурсных, дающих информацию о точках роста качества клиентского опыта в СЗН;
- получение полной объективной картины восприятия гражданами СЗН, так как традиционные методы сбора обратной связи без дополнительной мотивации не могут этого обеспечить.

Целесообразно понимать, что **в обратной связи больше заинтересована служба занятости населения, чем гражданин** (соискатель / работодатель). Именно СЗН должна быть инициатором развития и дополнительных коммуникаций гражданина с ней. В целом, люди испытывают необходимость оставить обратную связь в нескольких случаях: в случае получения сильного эмоционального впечатления от посещения / опыта получения услуг (как отрицательного, так и положительного); в случае поощрения (получения награды) за отзыв.

## Рекомендации по организации сбора обратной связи

### 1. Направленные усилия на побуждение соискателей и работодателей оставлять обратную связь о работе СЗН

Мотивация граждан (соискателей и работодателей) к выражению обратной связи должна быть организована через демонстрацию и подчеркивание важности получения от них обратной связи.

Целесообразно сделать акцент на скорость и решаемость проблем, когда о них оставлен отзыв в СЗН. При наличии статистики можно в информационных материалах отразить скорость решения проблем (к примеру, 9 из 10 граждан получают решение в течение часа, оставшийся – в течение рабочего дня).

Целесообразно подчеркивать, что СЗН читает каждый отзыв.

Следует отмечать, что клиенту не составит большого труда оставить обратную связь («опрос займет всего 2 минуты» и т.п.). Подобные заявления могут выступать в качестве усилителя: вероятность получения отзыва повышается, если добавить фразы о простоте, легкости и скорости действий.

Печатные/цифровые материалы должны быть яркими и запоминающимися, написаны не бюрократическим, а «живым» языком.

Размещение плакатов/печатных материалов (брошюры, буклеты)/баннеров о важности обратной связи и информации о любой проблеме в работе СЗН возможно в помещении ЦЗН на видных местах, в том числе в цифровом виде на компьютерах свободного доступа в помещении ЦЗН, на мониторах ЦЗН; в офисах/помещениях учредителей СЗН, партнеров (помещение администрации, МФЦ, работодателей и т.д.); в общественных местах, рядом со зданиями партнеров. Целесообразно проводить работу по публикации изготовленных материалов в местных печатных и цифровых СМИ (традиционных и социальных).

### 2. Обеспечение многоканальности и разнообразия видов обратной связи

Целесообразно наладить работу нескольких каналов для сбора обратной связи. Широкий выбор каналов позволит гражданам выбрать удобный и комфортный для себя способ выражения отзывов о работе центров занятости.

## Виды сбора обратной связи

### Непосредственное общение с клиентами:

- в ходе обслуживания клиентов;
- на выходе из ЦЗН;
- через контакт-центр (колл-центр), включая осуществление телефонных обзвонков;
- проведение открытых мероприятий (акции, лекции, мастер-классы) с гражданами с целью сбора обратной связи, обеспечение присутствия клиентоориентированных сотрудников на проводимых мероприятиях (ярмарках вакансий, лекциях и т.д.);
- взаимодействие с лидерами мнений – представителями организаций, с кото-

рыми взаимодействует СЗН (общественные организации различных клиентских групп - ВОИ, молодежные, РСПП, работодатели – МСП и т.д.). Лидеры мнений – это личности, которые способны оказать воздействие на формирование мнения о ЦЗН у широкой общественности. Опрос лидеров мнений и, в целом, сотрудничество с лидерами мнений помогает эффективно «достучаться» до конкретных граждан/целевых групп и сформировать доверие между аудиторией и ЦЗН.

### Инструменты взаимодействия в центрах занятости населения:

- книга отзывов и предложений;
- опросные листы в окне у специалистов приема;
- опросы на обратной стороне талона ожидания в очереди;
- закрытые боксы для реализации возможности написать и оставить отзыв на отдельном листке бумаги;
- пульты оценки качества обслуживания;
- размещение QR-кодов со ссылками на нужную страницу с отзывами на стойке администратора ЦЗН, в местах ожидания, на выходе из помещения ЦЗН, на талонах электронной очереди (при этом необходимо размещать их так, чтобы их удобно было сканировать - на уровне глаз человека);
- создание точек притяжения (например, установка специального зеркала для селфи: всегда находятся желающие сфотографироваться и выложить фото в социальных сетях с комментариями);
- снабжение граждан полезными материалами - буклетами, брошюрами, журналами с «вечнозеленым контентом» (материалом, который сохраняет свою актуальность на продолжительный период) и просьбой просить оценить/оставить отзыв о материале / работе СЗН.

### Взаимодействие через цифровые инструменты:

- социальные сети и мессенджеры (создание отдельной темы, трека, обсуждения с отзывами и комментариями, публикация результатов опросов в ленте новостей на страницах аккаунтов СЗН);
- сайт СЗН, региональный портал госуслуг, интернет-ресурсы учредителей СЗН, в том числе размещение кнопки обратной связи (данный раздел рекомендуется делать открытым, наполнять отзывами в режиме онлайн (в случае большого потока негативных отзывов возможно внедрить механизм премодерации));
- чат-боты сайтов СЗН / мобильных приложений (при наличии в будущем);
- SMS-опрос (SMS следует привязывать к каким-то событиям, лучше всего – к моменту предоставления результата услуги (или отдельных этапов – сервисов));
- push-уведомления (при этом нужно учитывать, что многие пользователи без одобрения относятся к этому средству оповещения, поэтому использовать такие уведомления необходимо только с разрешения клиента);
- рассылка по электронной почте.

### Проведение различных профессиональных социологических исследований:

- интервью (в т.ч. глубинные), фокус-группы, этнографическое исследование и др.

Целесообразно проанализировать портрет каждой клиентской группы посетителей ЦЗН (их предпочтения в части выбора каналов взаимодействия, языка подачи информации, интересов, ожиданий и т.п.), после чего выбрать оптимальный способ повышения мотивации к выражению обратной связи.

## Насколько эффективен телефонный опрос для сбора обратной связи?

Безусловно, телефонный опрос имеет свою специфику и сложности. Среди них – временные затраты на введение и обработку информации; необходимость специального обучения специалистов, проводящих опрос по телефону. Кроме того, стоит помнить, что в СЗН клиенту трудно объективно оценить качество работы всей службы как организации: на его восприятие влияет, прежде всего, то, какие межличностные отношения сложились между соискателем (работодателем) и его персональным карьерным (кадровым) консультантом.

При этом именно выборочный телефонный опрос имеет такие преимущества, как возможность индивидуально выстроить беседу, не используя шаблонные вопросы; получить информацию в сжатые сроки; собрать нужные сведения как по узким темам, так и комплексно.

Даже конверсия в 10% позволяет собрать много полезной информации для улучшения качества клиентского опыта в СЗН.



### 3. Четкие краткие формулировки

Целесообразно помнить: чем меньше усилий затратит гражданин для выражения обратной связи, тем выше вероятность, что ему хватит желания и терпения оставить нужную нам информацию. Граждане становятся все более занятыми, и за каждую секунду их внимания нужно бороться.

Формулировать вопросы следует просто и понятно для граждан, подразумевать однозначную интерпретацию. Опросы не должны занимать много времени граждан (если иное не предусмотрено форматом исследования).

Стоит учитывать, что в большинстве случаев гражданин не станет отвечать на 20 вопросов и писать в многочисленных обязательных открытых полях. Рекомендуется ограничиться 3–5 короткими пунктами, а поля с открытыми вопросами сделать необязательными.

Если СЗН обращается к соискателю / работодателю с просьбой оставить развернутый отзыв, то целесообразно заранее подготовить его структуру. В случае отсутствия возможности предложить структуру, можно составить список наводящих вопросов. Желательно формулировать вопросы таким образом, чтобы на них граждане отвечали не просто «да/нет», а развернуто: качественные ответы дают гораздо больше полезной информации, чем количественные.

### 4. Разнообразие видов опросов с точки зрения масштаба изучаемого вопроса

Целесообразно проводить опросы как на общие темы и на общую оценку (например, «Порекомендовали бы Вы эту услугу своим знакомым?»), так и для точечного уточнения отдельных деталей (оценка удовлетворенности гражданина в конкретной точке контакта на маршруте клиента).

Точечные опросы необходимо направлять гражданину сразу после взаимодействия с точкой контакта:

у гражданина еще останутся в памяти впечатления и детали.

### 5. Сбор и обработка обратной связи о работе СЗН «360 градусов»

Мотивировать граждан стоит не только на выражение обратной связи на площадках СЗН, но и на сторонних площадках, а том числе интернет-ресурсах (различные отзовики, Яндекс.Справка, Google-отзывы, 2GIS и т.д.). Необходимо также проводить регулярный мониторинг отзывов на сторонних площадках.

Не рекомендуется проводить опросы слишком часто, чтобы не утомлять соискателей / работодателей и тем самым не снижать значимость участия в них. Применение инструментов сбора обратной связи не должно быть назойливым, иначе можно спровоцировать у граждан отторжение.

### 6. Тестирование материалов, предназначенных для сбора обратной связи

Перед публикацией цифровых материалов необходимо проверить корректность отображения. Каждый канал имеет свой формат отображения, свои размеры и т.д. Необходимо протестировать все: как отображается опрос, картинки, корректны ли ссылки, читабелен ли шрифт и т.д. Следует убедиться, что ваши СМС/e-mail доставляются, а не блокируются.

Кроме того, информация должна быть размещена так, чтобы ее можно было легко найти (интуитивно).

Стоит провести работу по подбору наилучшего времени для рассылки опросов. Изначально нет универсального «идеального» времени, поэтому целесообразно рассылать их в разное время, оценивать количество прошедших опрос, таким образом определить идеальное время для ваших клиентских групп самостоятельно.

## Рекомендации по обработке обратной связи

### 1. Связь с точкой контакта

При обработке обратной связи (отзывов) от клиентов СЗН (соискателей и работодателей) необходимо всегда устанавливать связь между точкой контакта (взаимодействия) и определенной обратной связью.

### 2. Индивидуальный подход

При подготовке ответов следует проявлять персонализированный подход к разбору ситуации и с позиции продолжения дальнейшего взаимодействия с гражданином.

### 3. Регулярность обработки обратной связи

Необходимо регулярно работать с полученными отзывами: предоставлять гражданам ответы на них и разбираться в конфликтных ситуациях. Отвечать целесообразно как на негативные, так и на положительные отзывы.

### 4. Выражение благодарности тем, кто оставил обратную связь

Получение отзывов целесообразно отмечать публично: выражать благодарность гражданам в ЦЗН (благодарить лично, размещать баннеры, плакаты с благодарностями за выражение обратной связи, отмечать «Самого отзывчивого гражданина» и т.д.), в социальных сетях (отмечать граждан в публикациях), в e-mail рассылке и при использовании остальных каналов получения обратной связи.

Допускается мотивировать / поощрять граждан за выражение обратной связи

с помощью дополнительных различных бонусов от СЗН: сувенирная продукция СЗН, полезные материалы, обслуживание вне очереди и т.д. Возможно проведение лотереи и конкурсов («Лучший отзыв», «Лучшая клиентская история» и т.д.).

### 5. Организация системной работы по сбору и анализу обратной связи

Мотивирование граждан на выражение обратной связи является системной работой, которую необходимо выстроить на уровне каждого ЦЗН и СЗН в целом. Для этого необходимо назначить ответственное лицо/ответственных лиц (заинтересованных сотрудников), которые будут осуществлять сбор, анализ информации о функционировании системы обратной связи, подготовке рекомендаций по ее улучшению.

С периодичностью не реже 1 раза в месяц ответственное лицо (лица) проводит (ят) анализ эффективности и функционала сбора обратной связи и механизмов мотивирования граждан к выражению обратной связи.

По итогам анализа необходимо составлять отчет о статусе эффективности функционирования существующей системы сбора и обработки обратной связи, о полученных отзывах (оценка восприятия гражданами СЗН), выявленных проблемах. При этом важно распространять отчет среди всех сотрудников всех уровней ЦЗН, чтобы каждый смог проанализировать эффективность работы за отчетный период.

## 8 правил обратной связи\*



1. Определите цель разговора



2. Приводите конкретные факты



3. Фокусируйтесь на будущем, а не прошлом



4. Соблюдайте баланс критики и похвалы



5. Покажите, что есть решение



6. Не тяните с обратной связью



7. Спрашивайте и давайте высказаться



8. Обсуждайте ситуацию, а не личность

## Рекомендации по работе с негативными отзывами

- Необходимо помнить, что негативные отзывы – это не повод только для применения мер взыскания для сотрудников, это ресурс для улучшения качества клиентского опыта в СЗН.
- Работа с негативными отзывами является важной частью организации системы обратной связи. Помните, что люди доверяют негативным отзывам больше, чем положительным.
- Работа с негативными отзывами дает толчок для развития и совершенствования, а публичное решение проблемы гражданина формирует положительный образ организации, повышает доверие к ней.
- Если отзыв получен в социальных сетях, на сайте, реагировать на них нужно публично, желательно на той же площадке. Если по какой-то причине вы разбираетесь с жалобой в частном порядке, озвучьте решение проблемы в общедоступном комментарии. Так вы покажете, что реагируете на критику и готовы решать проблемы граждан.
- Соблюдайте тактичность, доброжелательность, вежливость: при получении негативного отзыва необходимо помнить, что у человека возникла проблема и ее нужно решить. Даже если он не прав, на работу и отношение сотрудников смотрят остальные граждане, поэтому реакция ЦЗН будет показательной для всех.
- Соблюдайте правила вежливого общения, обращайтесь к собеседнику по имени и отчеству.
- Если гражданин не прав, не указывайте ему на это, предоставьте всю информацию, инструкции, материалы, чтобы он разобрался в ситуации.
- Проявите индивидуальный подход, попросите подробно разъяснить проблему, чем именно гражданин недоволен, вникните в ситуацию.
- Предлагайте решение проблемы, даже если с вашей точки зрения это не проблема, а надуманная претензия.
- Проявляйте уважение, эмпатию, искреннюю заинтересованность в решении вопроса. Не проявляйте эмоций (но не пытайтесь быть невозмутимым – так, гражданин может подумать, что вам нет до него дела), не нагружайте человека лишней информацией, отвечайте четко и по фактам.
- Не пытайтесь сразу переубедить гражданина. Недовольный человек хочет, чтобы его выслушали: поэтому позвольте ему высказаться. Пока гражданин не сделает этого и не выплеснет свой негатив, он не станет слушать ваши аргументы.
- При личном общении не стоит избегать зрительного контакта, а при переписке (в социальных сетях, онлайн-чатах) не рекомендуется использовать об-



щие фразы и размытые формулировки: «Спасибо за обращение», «В ближайшее время», «Мы примем соответствующие меры».

- Реагируйте оперативно: чем быстрее вы отреагируете на негатив, тем быстрее вы сможете разрешить проблему. Так вы проявляете заинтересованность в решении проблемы гражданина.
- Принесите извинения: после выяснения причин проблемы и установления контакта с гражданином извинитесь за доставленные неудобства, потраченное время. Не стоит сразу переходить к признанию вины – гражданин может вас не слушать. Постарайтесь по возможности устранить негативные эмоции, недоброжелательность гражданина.
- Если гражданин требует невозможного, необходимо твердо, но деликатно показать, что вы не можете выполнить эту просьбу, ссылаясь на федеральные стандарты, административные регламенты и т.д.
- Нарращивайте пул союзников: если человек пишет постоянно и обращает внимание на реальные слабые места, можно попытаться сделать его союз-

ником (написать официальное письмо от СЗН с благодарностью за внимание к работе ЦЗН, а также за то, что он помогает повысить качество услуг), предложить принять участие в мероприятиях (круглые столы, общественные дискуссии, экспертные клубы).

- Если вы столкнулись с оскорблениями или нецензурной лексикой на странице СЗН, необходимо предупредить вашего визави, что такое поведение не допускается правилами вашего сообщества (страницы, группы), и вы вынуждены удалить комментарий. В случае если в общении ничего не изменится, временно заблокируйте. Если с оскорблениями в свой адрес вы сталкиваетесь на сторонних ресурсах, направьте жалобу администратору.
- Создавайте агентов влияния: реальные люди или созданные для комментариев страницы, которые защищают бренд обновленной СЗН.
- Самостоятельно формируйте позитив: публикуйте подборки положительных отзывов, благодарите посетителей ЦЗН/ подписчиков.



## Примеры вопросов, которые можно задавать гражданам для повышения мотивации к выражению обратной связи

В зависимости от способа распространения, можно задавать гражданам следующие вопросы:

*Уважаемый (ая) Имя Отчество, в пятницу Вы посетили наш Центр занятости для получения услуги «...».*

- e-mail рассылка
- СМС-опрос
- телефонный обзвон

*Расскажите, смогли ли мы решить Вашу проблему / довольны ли Вы результатом / довольны ли Вы работой нашего сотрудника (можно прикрепить фото и ФИО сотрудника).*

*В качестве благодарности за отзыв направляем Вам буклет с 10 секретами успешного собеседования.*

*Помогите нам стать лучше для Вас: расскажите, что можно улучшить в нашем центре занятости.*

- социальные сети
- мессенджеры
- чат-боты

*Мы будем очень благодарны, если Вы найдете 5 минут, чтобы заполнить наш опрос. Это позволит нам улучшить качество услуг и сделать Вас и других клиентов СЗН счастливее!*

- e-mail рассылка
- СМС-опрос
- социальные сети
- мессенджеры
- чат-боты

*Уважаемый (ая) Имя Отчество, спасибо за Вашу оценку нашей работы! Мы очень благодарны и хотим сделать Вам подарок.*

- e-mail рассылка
- чат-боты
- социальные сети

*Ваш честный отзыв будет полезен другим людям и сможет им помочь определиться с услугой. Благодарим Вас за уделенное время!*

*Уважаемый (ая) Имя Отчество, Вы поставили нам низкую оценку. Мы приносим Вам свои извинения за доставленные неудобства / искренне сожалеем, что доставили Вам неудобства. Пожалуйста, расскажите о проблеме подробнее. Мы обязательно разберемся в ситуации и сделаем все, чтобы ситуация не повторилась.*

- e-mail рассылка
- чат-боты
- телефонный обзвон

*В качестве компенсации мы предлагаем Вам посетить центр занятости для индивидуальной консультации с карьерным психологом вне очереди в любое удобное для Вас время.*

## Примеры инструментов измерения качества клиентского опыта в различных точках контакта, массово используемых в сервисных организациях в мире (выборочно)

### Customer effort score (CES)

#### Показатель усилий клиента

Служит для определения того, насколько много усилий клиентам нужно приложить для решения своей задачи

Для определения данного показателя клиентам после решения их проблемы задается вопрос. Классическая формулировка: *«Насколько легко Вам было решить проблему благодаря посещению нашей организации?»*.

Возможные варианты ответа: *«Очень легко», «Легко», «Затрудняюсь ответить», «Сложно», «Очень сложно»* (в среднем шкала ответов может варьироваться 2–7 измерениями от «плохого» к «хорошему»).

Считается CES следующим образом: из процента пользователей, которые ответили «Легко», вычитается процент тех, кто ответил «Сложно».

Этот опрос показывает, получается ли у людей пользоваться вашим сервисом и рад ли он этому. В данной метрике главное — распознать падение, которое можно считать сигналом к действию.

Стоит отметить, что CES оценивает не общее впечатление о компании в целом, а конкретное взаимодействие, поэтому рекомендуется задавать вопрос после каждого контакта с клиентом, желательно в течение 24–48 часов. Это позволит выявить слабые стороны обслуживания, и с помощью этой информации внести изменения.

Также результаты показывают:

- качество доступности информации,
- уровень поддержки специалистов,
- скорость отклика специалистов на запрос клиента.

### Customer Satisfaction Index (CSI)

#### Индекс удовлетворённости клиентов

Индекс удовлетворенности позволяет определить реальное отношение клиентов к продукту/услуге, при этом при расчете учитываются не только характеристики продукта/услуги, но и параметры, которые важны клиентам, а также степень их важности.

Расчет индекса CSI подразумевает аналитическую работу в несколько этапов. Существует несколько методик расчета.

Перед расчетом необходимо провести следующие этапы:

#### 1. Составление перечня ключевых и второстепенных параметров, важных для клиента.

Ключевыми для индекса CSI являются:

- Надежность организации – поставщика услуг
- Ассортимент услуг/сервисов
- Качество услуг и сервисов
- Качество работы сотрудников
- Наличие дополнительных сервисов

Каждому параметру присваивается свой вес. Веса могут быть получены методом опроса клиентов или с помощью экспертных оценок.

#### 2. Построение «балльной» оценки модели. Как правило, каждый параметр оценивается по пяти- / семи- / десятибалльной шкале.

#### 3. Разработка анкет для опроса. Для оценки каждого параметра задается два вопроса:

- 1) определение клиентом важности параметра,
- 2) оценка качества и удовлетворенности клиентом параметром.

4. Проведение опроса. Целесообразно проводить сразу после получения услуги/сервиса клиентом, а также спустя определенный период (например, спустя 3 месяца после трудоустройства соискателя)

#### 5. Расчет индекса.

В упрощенном виде по каждому вопросу производится расчет по классической формуле среднего арифметического значения путем суммирования всех проставленных оценок и деления их на количество самих оценок.

В более усложненном варианте формула выглядит следующим образом:

$$CSI = \frac{\sum W_i \times P_i}{P_{\max}}$$

где  
 $W_i$  – вес параметра  $i$ ,  
 $P_i$  – оценка удовлетворенности параметром  $i$ ,  
 $P_{\max}$  – максимальное значение удовлетворенности.  
 Значение CSI выражается в процентах.  
 Максимальное значение удовлетворенности – это, как правило, максимальное значение используемой шкалы.

## Resolution rate

Доля решенных вопросов  
(Коэффициент решенных вопросов)

Измеряет долю вопросов, фактически решенных сотрудниками организации, куда поступило обращение (от общего количества клиентских обращений)

Данный показатель позволяет измерять объем, скорость и качество (в случае добавлений в расчеты количества повторных обращений) решенных проблем.

Формула расчета доли решенных вопросов:

$$\frac{(\text{кол-во решенных вопросов})}{(\text{кол-во полученных вопросов})} \times 100$$

При анализе необходимо учитывать специфику канала поступления обращения: к примеру, при обращении в социальных сетях люди, как правило, ждут более оперативное решение проблемы.

С помощью данной метрики оценивать работу отдельного сотрудника или сотрудников можно ежедневно, еженедельно, ежемесячно и т. д. Однако стоит помнить, что, если один сотрудник принял и решил большее количество вопросов, это не показатель того, что другие сотрудники хуже работают. Возможно, специфика вопросов других сотрудников занимает больше времени на решение. Поэтому данную метрику рекомендуется использовать совместно с иными метриками.

Для организации или подразделения, например, для службы поддержки, повышение этой доли является одним из приоритетов. Стоит стремиться к тому, чтобы решить больше проблем, сокращая издержки. Также, прежде чем работать с этим показателем, стоит выяснить, есть ли глобальные (более высокоуровневые) проблемы, которые усложняют работу поддержки, отнимая большое количество времени.

## Conversation Volume 1

### Объем обсуждения

Объем обсуждения организации является показателем того, сколько людей говорят о ней.

Данный показатель суммирует общее количество упоминаний организации в социальных сетях, электронной почте, новостях СМИ.

Для измерения показателя берется количество упоминаний организации, бренда в сети Интернет.

Когда организации известен ее объем обсуждения, она может его сегментировать, чтобы увидеть, кто говорит об организации, какие целевые группы, что они обсуждают, тональность обсуждения и где они это делают, на каких площадках. Все это помогает организации лучше понять, как обсуждается ее бренд, и создать стратегию, которая резонирует с ее аудиторией.

## Conversation Volume 2

### Объем обсуждения

Объем обсуждения включает в себя все коммуникации от запроса по электронной почте до взаимодействия в социальных сетях, по телефону и в чате.

Conversation Volume-2 позволяет оценить количество запросов в различные каналы обратной связи и поддержки – контакт-центр, электронную почту, боты, социальные сети, портал и т.п. Рассчитывается как абсолютное значение - это сумма всех взаимодействий по электронной почте, в социальных сетях, по телефону, в чате и т.п. за определенный период времени.

Является основным показателем, когда требуется измерить «пульс» команды поддержки.

Отслеживание объема обсуждения в течение длительного периода времени, например, нескольких лет, может дать глубокое понимание тенденций команды поддержки организации.

Сравнение объема обсуждения в разные временные периоды позволяет организации прогнозировать будущую потребность в изменении штата сотрудников. Определение объема поступивших запросов в нерабочее время позволяет проанализировать и изменить оптимальное время и количество сотрудников для большего количества решения запросов.

## Internal Quality Score

### Внутренний показатель качества

Оценка взаимодействия с клиентами с внутренней точки зрения (с точки зрения организации).

Внутренний показатель качества – это показатель анализа взаимодействия с клиентами, который проводят внутри организации для обеспечения высокого уровня качества поддержки, оказания услуг и т. д.

Оценки со стороны клиентов (соискателей / работодателей) недостаточно. Даже если запрос был отработан полностью, оценка клиента все равно может быть неудовлетворительной, так как носит субъективный характер.

Анализ основывается на беседе с сотрудником и дальнейшим расчетом соответствия работы сотрудников предъявляемым организацией требованиям.

Расчет производится следующим образом:

1. Определяются категории внутренней оценки (например, «знание услуг», «вежливость», «грамотность речи»).
2. Для каждой категории определяется шкала оценки (например, «хорошо» / «плохо» – бинарная система удобна в своем расчете).
3. Важно для каждой категории определить коэффициент значимости: например, для организации знание услуг важнее, чем грамотность, значит ей присваивается больший коэффициент.
4. Определяются критические категории – категории, в которых «нет места ошибкам». Если при расчете такая категория получает отрицательную оценку, то ей присваивается общее значение 0%.

Далее при беседе с сотрудником определяются оценки и производится итоговый расчет, к примеру:

- «знание услуг» имеет больший коэффициент значимости 1,5 и получает оценку «хорошо (1)»,

- «грамотность речи» имеет коэффициент 1, он критичен и получает оценку «хорошо (1)»,
- «вежливость» имеет коэффициент 0,75 и получает оценку «плохо (0)».

Если бы все категории получили положительную оценку, то формула имела бы следующий вид:

$$1,5 \times 1 + 1 \times 1 + 0,75 \times 1 = 100\%$$

В нашем же случае расчет имеет вид:

$$1,5 \times 1 + 1 \times 1 + 0,75 \times 0 = 77\%$$

Значит внутренний показатель качества сотрудника равен 77%.

Такой анализ проводится с несколькими сотрудниками. Итоговое значение IQS выражает, насколько сотрудники соответствуют внутренним стандартам в процентах от максимальной оценки 100%.

## Time to First Response

### Ожидание первой реакции

Оценивается время, которое затратил клиент, чтобы получить ответ на вопрос.

Временной показатель Time to First Response используется для определения и оценки времени, которое указывает, сколько ожидает клиент, прежде чем получит ответ на обращение (запрос). Это количество минут (или часов), прошедших между моментом подачи клиентом обращения и моментом, когда организация отвечает клиенту.

Первая реакция — это первое впечатление клиента об организации. Чем короче время отклика, тем выше уровень удовлетворенности клиентов. Если клиенты не получают ответа достаточно быстро, они, скорее всего, перейдут на другие каналы и попытаются привлечь внимание другим способом (возможно, через язвительный твит или пост в социальных сетях, что может негативно влиять на восприятие бренда).

Данные для этой метрики отслеживают специальные программы, в которых отображаются все данные: через какой промежуток времени клиент получил ответ от организации на свой запрос, дождался решения своего вопроса. Большинство подобных программ сохраняет в течение определенного времени переписку в чате, соответственно, можно оценить качество и длительность общения.

С помощью данного показателя можно вычислить среднее время ожидания – суммировать общее количество времени до первой реакции и разделить на количество всех запросов. Если в числе всех случаев есть уникальные (аномальные) – с большим временем ожидания, то стоит рассчитать медиану, устойчивую к аномальным отклонениям.

## Escalation Rate

### Доля эскалированных (переданных) обращений

Показывает, как часто сотрудники передают обращения клиентов дальше вышестоящим руководителям.

Считается доля обращений (от общего числа обращений), которые были переведены (переданы, эскалированы) в другие группы для обработки. То есть в тех случаях, когда проблема не была решена при первом обращении клиента.

$$\frac{(\text{кол-во эскалированных вопросов})}{(\text{кол-во полученных вопросов})} \times 100$$

Высокий уровень эскалации говорит о том, что сотрудники не могут решить проблему клиента из-за нехватки опыта, знаний и полномочий. Сотрудники не получают нужного обучения или автономии для решения проблем клиентов без вмешательства руководства или сотрудников с большим опытом.

Кроме того, это отсутствие полномочий или обучения может сигнализировать о более серьезных проблемах в организации, приводить к выгоранию сотрудников и даже увеличивать текучесть кадров.

## First Contact Resolution rate (FCR)

Доля решенных вопросов при первом контакте

Измеряется доля заявок, вопросов, закрытых в ходе первого обращения.

First Contact Resolution rate - это процент входящих вызовов или запросов, которые разрешаются во время первого взаимодействия с клиентом, устраняя необходимость для второго контакта и эскалирования проблемы.

Для расчета метрики необходимо разделить количество заявок, закрытых в ходе первого обращения, на общее количество запросов.

Как правило данная метрика комбинируется с иными, например, с Time to First Response. Если показатель FCR низкий, а время ожидания первой реакции имеет высокое значение – это причина низкой оценки удовлетворенности клиентов.

FCR является также показателем того, насколько хорошо обучены сотрудники, эффективны ли инструменты и сервисы, которыми организация обеспечила сотрудников для решения вопросов клиентов. И в целом показывает возможность организации оперативно и качественно решать проблемы клиентов с меньшим количеством ресурсов, в том числе человеческих.

При расчете этой метрики рекомендуется вычислять Чистый FCR (Net FCR):

Net FCR = количество запросов, решенных при первом контакте / (общее количество запросов – количество запросов, которые невозможно решить при первом контакте).

## Replies per Conversation

Количество ответов на взаимодействие

Показывает среднее число ответов, которое требуется, чтобы решить проблему клиента.

Эта метрика может показать, насколько эффективна ваша команда и сколько усилий ваши клиенты должны приложить, чтобы решить свою проблему.

Рассчитывается как общее количество всех ответов, поделенное на количество обращений.

$RPC = (\text{общее количество ответов на запросы}) / (\text{общее количество запросов})$

Если в компании число RPC растет, или если оно высокое с самого начала, это может означать, что сотрудники не качественно решают запросы, как могли бы, так как клиент вынужден увеличивать количество запросов.

Показатель также может расти, когда клиенты предпочитают открывать прошлые запросы заново, вместо создания новых.



## Примеры инструментов оценки лояльности и удовлетворенности работой СЗН

### 1. Опрос

«Оцените по шкале от 0 до 10 вероятность того, что вы порекомендуете обратиться в ЦЗН»

1   
  2   
  3   
  4   
  5   
  6   
  7   
  8   
  9   
  10

### 2. Опрос

«Соответствует ли Вашим ожиданиям результат обращения в СЗН?»

Нет, разочарован   
  Требуется улучшения   
  Ожидания совпали   
  Превзошел ожидания   
  Значительно превзошел ожидания

#### 2.1. Опрос

«Соответствует ли Вашим ожиданиям \_\_\_\_\_ (указывается отдельный аспект или характеристика услуги / сервиса)?»

Нет, разочарован   
  Требуется улучшения   
  Ожидания совпали   
  Превзошел ожидания   
  Значительно превзошел ожидания

### 3. Опрос

«Удовлетворены ли Вы качеством услуг и сервисов, полученных в СЗН?»

Нет, разочарован   
  Требуется улучшения   
  Ожидания совпали   
  Превзошел ожидания   
  Значительно превзошел ожидания

#### 3.1 Опрос

«Удовлетворены ли Вы \_\_\_\_\_ в СЗН?» (указывается отдельный аспект или характеристика услуги / сервиса)

Нет, разочарован   
  Требуется улучшения   
  Ожидания совпали   
  Превзошел ожидания   
  Значительно превзошел ожидания

## 2.5 Выявление причин низкой удовлетворенности соискателей / работодателей качеством клиентского опыта в СЗН

Низкие показатели в оценке качества клиентского опыта в отдельных точках контакта должны стать основанием для проведения аналитической работы по выявлению причин неудовлетворенности (низкой удовлетворенности) соискателя / работодателя качеством клиентского опыта в рассматриваемых точках контакта.

Целесообразно проведение работы по составлению перечней причин неудовлетворенности (низкой удовлетворенности) соискателей / работодателей качеством клиентского

опыта в органах СЗН с присвоением каждой причине весового коэффициента в зависимости от критичности (остроты проблемы) и объема негативных отзывов соискателей / работодателей.



# Технологии совершенствования качества клиентского опыта



## 3. Формирование системы разработки и реализации мер для улучшения качества клиентского опыта

Целевое состояние системы управления клиентским опытом в органах СЗН предполагает наличие базовых элементов в части формирования системы разработки и реализации мер для улучшения качества клиентского опыта, в том числе:

- наличие принципов и основных направлений разработки и реализации мер для совершенствования качества клиентского опыта,
- наличие подходов и инструментов улучшения качества клиентского опыта с учетом особенностей восприятия и обработки человеком информации и поведенческих драйверов;
- наличие алгоритмов разработки и реализации мер для совершенствования качества клиентского опыта.

### 3.1 Принципы и основные направления разработки и реализации мер по совершенствованию качества клиентского опыта

**Служба занятости населения должна рассматривать себя в качестве оператора опыта клиента, а не просто поставщика услуг и сервисов в сфере занятости. Каждая точка контакта с соискателем / работодателем должна становиться местом создания положительного опыта, и, соответственно, дополнительной ценности для клиента СЗН.**

При разработке решений корректирующего воздействия необходимо стремиться не просто радовать соискателей / работодателей и вызывать положительные эмоции, а сделать их лучше (помогать становиться лучше) и/или счастливее. Фокус разрабатываемых решений должен быть направлен на повышение здоровья и благополучия (доходов), самореализации гражданина (соискателя / работодателя), минимизацию усилий при получении услуг (сервисов), создание дополнительных условий в части комфорта, удобства, легкости при взаимодействии с органами СЗН и т. п.

Основными типами решений по улучшению качества клиентского опыта являются:

- разработка и реализация мер по оптимизации и реинжинирингу процессов работы СЗН (разработка и реализация мер по исправлению ситуации, характеризующейся низким качеством клиентского опыта соискателя / работодателя);
- обновление стандартов обслуживания клиентов СЗН;
- проектирование нового клиентского опыта через приращение ценности услуг и сервисов СЗН для клиентов и подталкивание к определенным действиям.

## Улучшая опыт одного клиента, мы одновременно улучшаем опыт всех остальных клиентов

**Стандарты обслуживания** соискателей / работодателей должны задавать минимум необходимых требований. Наличие множества «многоэтажных» правил общения с клиентами обычно приводит к минимизации возможности их корректного исполнения со стороны сотрудников. Никакие стандарты не смогут отразить все многообразие жизненных ситуаций, в которых действует специалист центра занятости. Целесообразно сформулировать базовые ценности и установки для взаимодействия с клиентами и проводить мероприятия по их «присвоению» сотрудниками (см. об этом подробнее Главу 5 посо-

бия). Ценности СЗН будут определять поведение сотрудников в различных ситуациях и оставлять возможность для их творческой реализации в заданных параметрах.

Базовые стандарты должны учитывать особенности человеческой психики (вариантов иррационального принятия решений человеком, эмоционально-мотивационной неустойчивости и др.), социокультурных и иных факторов (менталитет и традиции местного сообщества, группы населения с особыми потребностями и пр.), предполагать вариативность в рамках коридора четких требований.

### Подходы по улучшению качества клиентского опыта

Оптимизация и реинжиниринг процедур, условий оказания услуг и сервисов

Проектирование клиентского опыта

Новые ценностные предложения для клиентов, в т.ч. с учетом современных трендов

Подталкивание к правильным действиям

### Наращивание (приращение) ценности услуг (сервисов) СЗН для соискателя / работодателя

Разрабатываемые решения должны приводить к дополнительным позитивным эффектам для клиента СЗН.

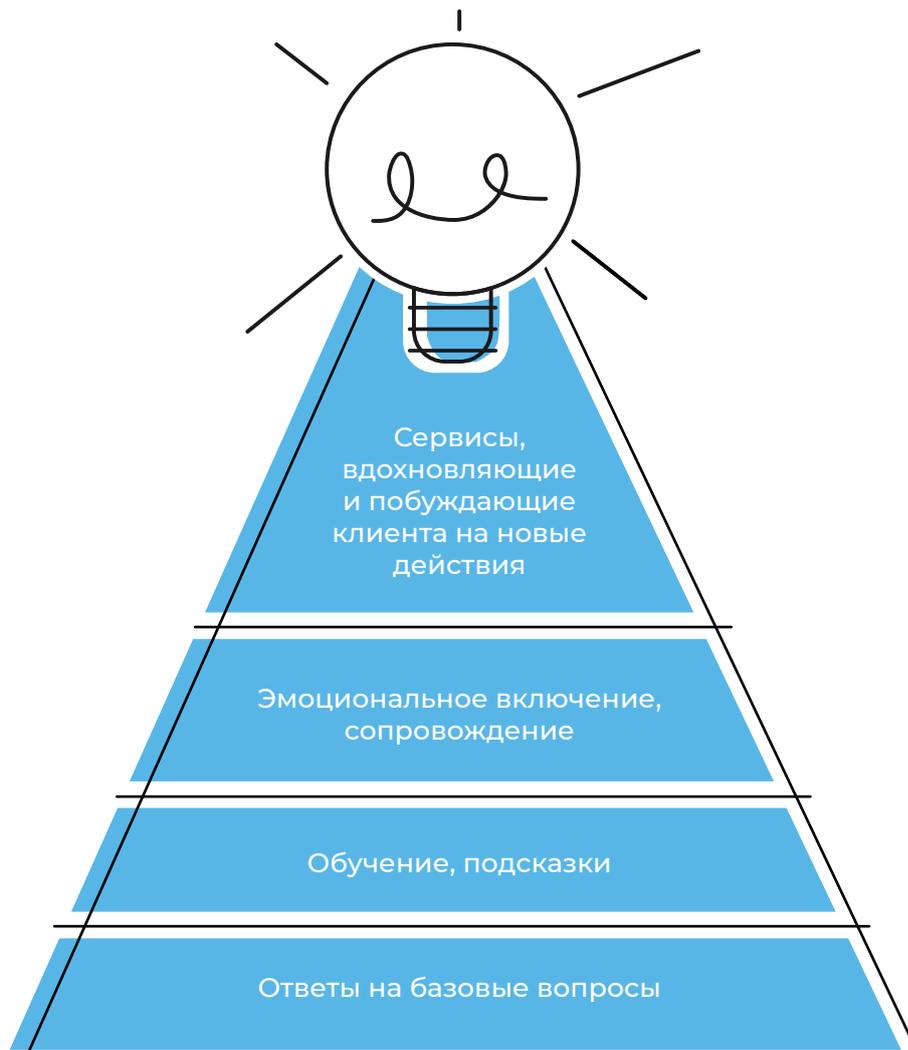
При разработке решений с целью улучшения качества клиентского опыта целесообразно ориентироваться на основные компоненты системы оценки ценности для клиента\*:

- функциональный («услуга соответствует моим базовым потребностям»: финансовая ситуация, доступность, надежность, производительность, безопасность);
- межличностный («я чувствую, что меня ценят»: доверие, признание, доброе отношение);
- эмоциональный («я чувствую удовлетворение»: соответствие цели, свобода, благополучие);
- чувственный («я хорошо себя чувствую»: притягательность, удовольствие, удобство);
- социальный («я чувствую связь с другими людьми»: общественная польза, контакты, чувство сопричастности).

\* Классификация, предложенная консалтинговой компанией Olyver Wymer

Разработка мер по улучшению качества клиентского опыта должна осуществляться с учетом иерархии ценностей клиента при взаимодействии с СЗН.

## Иерархия ценностей клиента при взаимодействии с СЗН



**Задача СЗН – с учетом современных трендов создать для клиентов много удачных микромоментов**



Целесообразно осуществлять проектирование нового позитивного клиентского опыта и предоставлять помощь гражданину в совершении определенных действий через **«подталкивание к лучшему выбору»** (к оптимальному поведению гражданина как с точки зрения его собственных интересов, так и общества)<sup>\*</sup>. **Подталкивание не является директивным требованием, поскольку у гражданина-клиента СЗН (работодателя / соискателя) всегда остается выбор принять иное решение, чем предлагает СЗН.**

<sup>\*</sup> Например, «Зарегистрируйся на портале «Работа в России», «Прими участие в голосовании», «Не забудь обновить резюме», «Не забудь прийти на собеседование» и т.п.

Примеры подталкиваний через дизайн среды: пуш-уведомления, напоминания, упрощение и улучшение визуализации информации, привлечение внимания к определенной информации благодаря увеличению шрифта, изменению стандартного месторасположения, контрольные списки действий (чек-листы) и т. п.

Подталкивание обычно оправдано в ситуациях, когда

- гражданин принимает решение редко,
- решение имеет серьезные последствия,
- обратная связь по принятому решению отложена во времени,
- трудно с первого взгляда разобраться, что именно соответствует интересам гражданина.



**Эффективными стратегиями являются «дать чуть раньше» (проявить проактивность) и «дать чуть больше» (бонус, который клиент не ожидал получить)**

Органам СЗН следует формировать архитектуру выбора для гражданина (соискателя / работодателя) через устранение препятствий и облегчение исполнения желаемого действия.

При формировании архитектуры выбора следует

- структурировать информацию, чтобы гражданину было проще разобраться и принять правильное решение (иметь карты-схемы для ориентирования с перечислением вариантов и их различий);
- уделять особое внимание варианту «по умолчанию», поскольку именно его чаще всего выбирают люди;
- предусмотреть возможность обратной связи для того, чтобы у соискателя / работодателя была возможность скорректировать свои действия в случае принятия ранее ошибочного решения.

## Проектирование нового клиентского опыта совместно с представителями клиентских групп

При проектировании нового клиентского опыта СЗН необходимо привлекать для этой работы представителей целевой аудитории (клиентов – соискателей / работодателей). Они являются равноправными партнерами в работе по улучшению качества клиентского опыта, и их взгляд отражает реальные потребности, ожидания и интересы каждой целевой группы СЗН. Целесообразно реализовывать мероприятия, в рамках которых происходит

совместное проектирование адресных услуг и сервисов, **формирование пакетов услуг не «для граждан», а «вместе с гражданами».**

Ввиду того, что различные группы населения могут предъявлять свои особенные требования к получаемым услугам, совместное проектирование сервисов СЗН позволяет вести работу по согласованию потребностей разных пользователей услуг центров занятости.

28% клиентов хотят участвовать в выработке решений относительно предлагаемых государством услуг и сервисов (ВЦИОМ, 2021). Граждане реализуют свое желание быть социально полезными.

## 3.2 Направления разработки решений для улучшения качества клиентского опыта

Разработка решений для улучшения качества клиентского опыта должна осуществляться с учетом особенностей восприятия и обработки человеком информации и поведенческих драйверов (нюансов восприятия, обработки и усвоения информации человеком, вариантов иррационального принятия решений человеком,

эмоционально-мотивационной неустойчивости и др.), социокультурных и иных факторов (ментальности, традиций, религиозных обрядов, возрастных особенностей, этнокультурных особенностей), климатических условий и пр. Рассмотрим некоторые из них.

### Фактор поведения человека



### Иррациональность человека

#### Характеристики поведения человека

- Не всегда человек выбирает лучшую (с объективной точки зрения) альтернативу. На его решение влияет множество факторов, часть которых он часто даже не осознает.
- Люди часто действуют и судят бессознательно, следуя привычкам или ментальным шаблонам.
- Люди подвержены влиянию эмоций и физического состояния своего тела; оценивают информацию

с учетом иных, часто неявных, ориентиров. Эмоции, связанные с нематериальными явлениями (звук, запах и т.п.), люди часто проецируют на физические объекты (события, предметы и т.п.).

- После получения услуги клиенты, как правило, вспоминают об отдельных плюсах и минусах процесса, а не комплексно.
- Человек получает наслаждение от маленьких радостей жизни.
- Возможности кажутся более ценными, когда они труднодоступны (принцип дефицита): мысль о возможной потере оказывает на людей большее влияние, чем мысль о приобретении.
- При принятии решений люди часто не используют всю доступную информацию, имеющую отношение к делу. Они склонны учитывать только какую-то часть целого, что влечет за собой немало ошибок.

Примеры совершенствования клиентского опыта с учетом указанного фактора

- Комфортное помещение, приятный запах или приятная мелодия может улучшить восприятие услуг ЦЗН.
- Следует выделять крупным шрифтом и яркими цветами наиболее значимые сообщения для клиентов.
- Целесообразно размещать фотографии счастливого/привлекательного человека, который нашел работу мечты / сотрудника мечты.
- При проведении опросов следует задавать точечные вопросы об отдельных моментах получения услуг (сервисов). Призыв вспомнить позитивные впечатления повышает оценку и общее восприятие сервиса.
- Предоставлять клиентам позитивный опыт в различных мелочах (лайфхаки), что существенно повысит общую удовлетворенность от услуг ЦЗН.
- Подчеркивать в общении с клиентами уникальность происходящего для него лично (повезло с вакансиями в текущий момент, повезло со карьерным консультантом, удачно сложились обстоятельства и т.п.).

Фактор поведения человека



## Стремление к минимизации усилий, связанных с обработкой информации

Характеристики поведения человека

- Люди часто действуют и судят бессознательно, следуя привычкам или ментальным шаблонам.
- Люди охотнее воспринимают сообщения, которые им проще обработать и запомнить.
- Человек часто предпочитает действовать по инерции.
- Человек порой слишком оптимистичен и склонен упрощать ситуацию, игнорируя различные факторы и обстоятельства.
- Человеку что-то знакомое кажется лучше, чем новое. Это свойство человеческой психики сложилось эволюционно, когда новое таило в себе риск для выживания, а знакомое гарантировало безопасность.

### Примеры совершенствования клиентского опыта с учетом указанного фактора

- Важно подавать информацию в сжатом виде и как можно более наглядно (инфографикой).
- Следует предупреждать о возможных ошибках и неверных решениях (частых ошибках других клиентов в подобных ситуациях), показать последствия.
- Для мотивации целесообразно приводить успешные примеры «из мира человека» (желательно те явления и события, с которыми человек уже сталкивался).

### Фактор поведения человека



## Существенное влияние социума (окружения) на поведение и принятие решений

### Характеристики поведения человека

- Люди подвержены влиянию того, что думают, говорят или делают окружающие люди.
- Люди делают все, чтобы сохранить свой позитивный и последовательный имидж.
- Обязательства, данные публично, действуют лучше, чем данные самому себе.
- Социальный стандарт, принятый в окружении человека, определяет его поведение.

### Примеры совершенствования клиентского опыта с учетом указанного фактора

- Приводить позитивные примеры, как в подобных ситуациях поступили другие клиенты, и это привело к успешным результатам.
- Разместить в ЦЗН буклеты / плакаты с цитатами клиентов, благодарящих за помощь и за то, что их убедили в ЦЗН выполнить определенные действия в минуты их сомнений.
- Важно запускать «цепочку последовательных одолжений или действий» (Р. Чалдини «Нога в двери»): например, если человек испытывает страх перед необходимостью совершить комплекс действий, просите его сделать только первый шаг. Создастся положительный вектор и человек постепенно пройдет весь маршрут клиента.
- Создавать контекст, в котором клиенту будет легче принять решение.

### Фактор поведения человека



## Последовательность действий влияет на восприятие всей услуги

### Характеристики поведения человека

- Существенное влияние последней точки контакта («запоминается последнее»): последняя точка контакта оказывает непропорционально большее влияние на человека и его память об услуге.
- Плохие события имеют больше силы, чем хорошие, чтобы формировать опыт (впечатления от опыта).

### Примеры совершенствования клиентского опыта с учетом указанного фактора

- Важно объединять всю «боль» в одной точке контакта клиента с компанией и «растягивать» удовольствие для клиентов, чтобы приятные части взаимодействия стали более сильной частью воспоминаний клиентов (принцип сегментации удовольствия, комбинирования неудобств).
- Следует намеренно «распределять» приятные впечатления клиента на несколько точек касания (взаимодействия) с СЗН: те факторы, которые в наибольшей степени могут вызвать положительные эмоции у клиента, необходимо внедрять в маршрут клиента неоднократно в различных точках контакта.
- Возможный отрицательный опыт (связанный с необходимостью заполнения большого количества документов, ожидания собеседования и пр.) необходимо перенести на раннюю стадию взаимодействия с соискателем / работодателем, для того чтобы заявители могли вспомнить более позитивные, накопленные в более поздних стадиях контакта (взаимодействия).
- Целесообразно заканчивать взаимодействие на сильной оптимистичной ноте.
- Важно давать немедленное вознаграждение (например, за участие в опросе о качестве услуг предложить получить дополнительные сервисы без очереди / бесплатно и т.п.)

### Фактор поведения человека



### Стремление человека к контролю и автономии

#### Характеристики поведения человека

- Люди хотят чувствовать, что они контролируют ход оказания услуги, а также другие непосредственные аспекты своей жизни в ходе получения сервисов. Чем больше у них прав и вовлеченности во время получения услуг, тем меньше вероятность, что они возложат вину на организацию, если что-то пойдет не так.
- Человек любит предсказуемость и стабильность в деловых вопросах

### Примеры совершенствования клиентского опыта с учетом указанного фактора

- Целесообразно постараться предоставлять соискателям / работодателям выбор, давая им чувство контроля (выбор времени встречи, условий и каналов взаимодействия и т.п.).
- Следует предоставлять возможность отслеживать ход оказания услуги (сервиса).
- Целесообразно не менять часто «правила игры», придерживаться традиций и предотвращать любые неожиданности, давая соискателям / работодателям больше душевного спокойствия и тем самым повышая их удовлетворенность полученными услугами.

## Методика SCAMPER для повышения качества клиентского опыта

В 1953 г. американский журналист и исследователь творческих процессов Алекс Осборн сформулировал основные принципы методики, основанной на предположении, что всё новое является модификацией того, что уже есть.

Аббревиатура SCAMPER была впервые озвучена в 1971 г. исследователем креативности Робертом Эберле. За каждой буквой SCAMPER скрывается способ творческого решения поставленной задачи. По мнению экспертов, совокупно они позволяют рассмотреть вопрос со всех сторон, поскольку являются универсальными и гибкими инструментами.

**Мнемоническая аббревиатура образована из первых букв 7 английских слов**

- S** Substitute (замещение)
- C** Combine (комбинирование)
- A** Adapt (адаптация)
- M** Modify/Magnify (модификация, увеличение)
- P** Put to Other Uses (предложение другого применения)
- E** Eliminate (устранение или сведение действия до минимума)
- R** Rearrange/Reverse (обращение, изменение порядка)

При разработке решений для улучшения качества клиентского опыта в службе занятости населения целе-

сообразно провести мозговой штурм в следующих направлениях:

### Замещение (Substitute)



Поразмыслить о том, как и чем можно заменить часть имеющейся проблемы, сервиса или процесса; людей, схемы действий и т.п.

#### Вопросы

*Что можно заменить? Кого? Где? Когда? Как?*

*Какую часть можно заменить? Что использовать вместо этого?*

*Как и чем можно заменить имеющиеся правила?*

*Как и кем можно заменить участников процесса?*

*Можно ли изменить название? Заменить функции? Тему? Обстановку?*

#### Примеры

- Проведение тренингов по использованию сайтов-агрегаторов для самостоятельного поиска работы (разделение ответственности за успешное трудоустройство).
- Установка информационного терминала в холле ЦЗН позволяет клиенту самостоятельно ознакомиться с интересующей его информацией и снижает нагрузку на администратора.

## Комбинирование (Combine)



Понять, можно ли скомбинировать несколько частей поставленной проблемы для её решения или усиления взаимодействия этих частей.

### Вопросы

*Можно ли скомбинировать несколько частей и как?*

*Можно ли скомбинировать результаты каждой части и как?*

*Можно ли скомбинировать отдельные задачи между собой или с чем-то другим?*

*Что может быть скомбинировано, чтобы расширилась область применения?*

*Какие части (сервисы, услуги) могут быть скомбинированы?*

### Примеры

- Комплексный подход к проведению ярмарок вакансий: для работодателей – предоставление помещения, составление профиля вакансии, предварительный отбор кандидатов; для соискателей – составление актуального резюме, проведения тренинга «Как вести себя на собеседовании».
- СЗН Челябинской области комплексно подходит к работе по трудоустройству сложной клиентской группы – бывшими заключенными: работа ведется как с уже освободившимися гражданами, так и с теми, кто будет выйдти на свободу через шесть месяцев.
- СЗН Нижегородской области для информирования об услугах и сервисах граждан с инвалидностью помимо регионального портала использует местную социальную сеть «Соседи», а также сайт информационного ресурса «Центр инвалидов».

## Адаптация (Adapt)



Задуматься о том, как с помощью уже имеющихся идей и способов решить новые задачи, исходя из того, что все новые идеи состоят из частей уже существующих.

### Вопросы

*Существуют ли аналоги, и на что это может быть похоже?*

*Сталкивался ли мы уже с чем-то подобным?*

*Чем из уже существующего мы можем воспользоваться, чтобы решить эту проблему?*

*Что ещё можно извлечь из этой ситуации?*

*Можем ли мы скопировать кого-то и / или чьи-то идеи?*

*Есть ли в других областях идеи, которые можно было бы применить?*

### Примеры

- СЗН Владимирской области проводит ряд мотивационных семинаров для молодых мам совместно с региональным проектом «Занятость мам». Для преодоления проблемы с транспортной доступностью

## Модификация, увеличение (Modify/Magnify)



предложены два решения: можно присоединиться к семинару онлайн из дома либо прийти в библиотечный центр по месту жительства и воспользоваться цифровой зоной там.

- Внедрение сервиса по содействию в составлении профиля вакансии с учетом компетенций имеющих в базе СЗН соискателей.
- Использование чат-ботов на региональном портале СЗН для поиска информации и сбора обратной связи.

Поискать возможные способы расширения или модификации имеющихся идей. Важно увидеть задачу под новым ракурсом, а также увеличить эффективность своих действий.

### Вопросы

*Что и как можно модифицировать?*

*Какие идеи можно расширить и как?*

*Как и что можно сделать с большей эффективностью?*

*Можно ли это легко повторить?*

*Можно ли придать имеющимся идеям и концепциям дополнительную ценность?*

### Примеры

- Предложение соискателям в ЦЗН общественных работ как формы оплачиваемой стажировки с возможностью трудоустройства в дальнейшем.
- Оказание услуги по социальной адаптации в групповом формате (по отдельным темам). На тренинге по прохождению собеседования может быть предусмотрена ролевая игра, моделирование событий по различным сценариям, что позволит соискателю увидеть себя со стороны и приобрести нужные навыки и умения.
- Использование мини-опросника (не более 3-5 вопросов) после получения услуги или сервиса СЗН для оперативного сбора обратной связи.

## Предложение другого применения (Put to another uses)



Представить, есть ли у имеющейся идеи другие области применения. Возможно использовать подход и инструменты, которые продемонстрировали успешность ранее и сейчас позволят решить новую проблему. Во многих случаях одним способом можно решить несколько задач.

### Вопросы

*Как ещё это можно использовать?*

*Может ли это быть применено не только к тому, что планировалось, но и к чему-либо другому?*

*Как данную идею мог бы использовать ребёнок или пожилой человек?*

*Можно ли применить имеющуюся идею, модифицировав её?*

*Как бы я оценил эту идею, если бы узнал её только сейчас?*

### Примеры

- Оформление резюме соискателя и профиля вакансии в видеоформате делает их более интересными, привлекательными, доступными и запоминающимися.
- В СЗН Брянской области для ознакомления сотрудников центров занятости с процессом профессионального обучения соискателей вместо традиционной лекции организовали экскурсии в учебный центр. Сотрудники получили возможность, опираясь на собственный опыт, ответить соискателю на вопросы о транспортной доступности, комфортности, местонахождении аудиторий и др.
- Предоставление нуждающимся работодателям свободных помещений ЦЗН для проведения собеседований и иных сопровождающих процедур.

### Устранение или сведение до минимума (Eliminate)



Представить, что случится, если некоторые из частей вашей нынешней идеи или концепции будут устранены или минимизированы с целью её дальнейшей разработки.

### Вопросы

*Можно ли упростить эту проблему?*

*Что можно удалить из контекста без существенных изменений?*

*Какое условие не является обязательным?*

*Можно ли сделать исключение из правил?*

*Можно ли придать этому меньший объём?*

### Примеры

- В СЗН Самарской области осуществили перевод процесса предоставления мер поддержки молодому специалисту в электронный вид, в результате чего в семь раз сократилось время оформления документов.
- При отсутствии возможности самостоятельно подать электронное заявление на содействие в поиске работы, соискатель может использовать зону цифровых сервисов в ЦЗН.

### Изменение порядка (Rearrange/reverse)



Задуматься над тем, есть ли возможность действовать в обратном порядке, изменить последовательность действий, что для этого нужно сделать и как это будет выглядеть.

### Вопросы

*Какой порядок действий будет оптимальным?*

*Может ли быть иная последовательность действий?*

*Являются ли отдельные части взаимозаменяемыми?*

*Что произойдет, если вы поменяете местами части? Компоненты? Функции?*

*Можно ли поменять местами причину и следствие?*

*Что будет, если рассмотреть проблему в обратном порядке?*

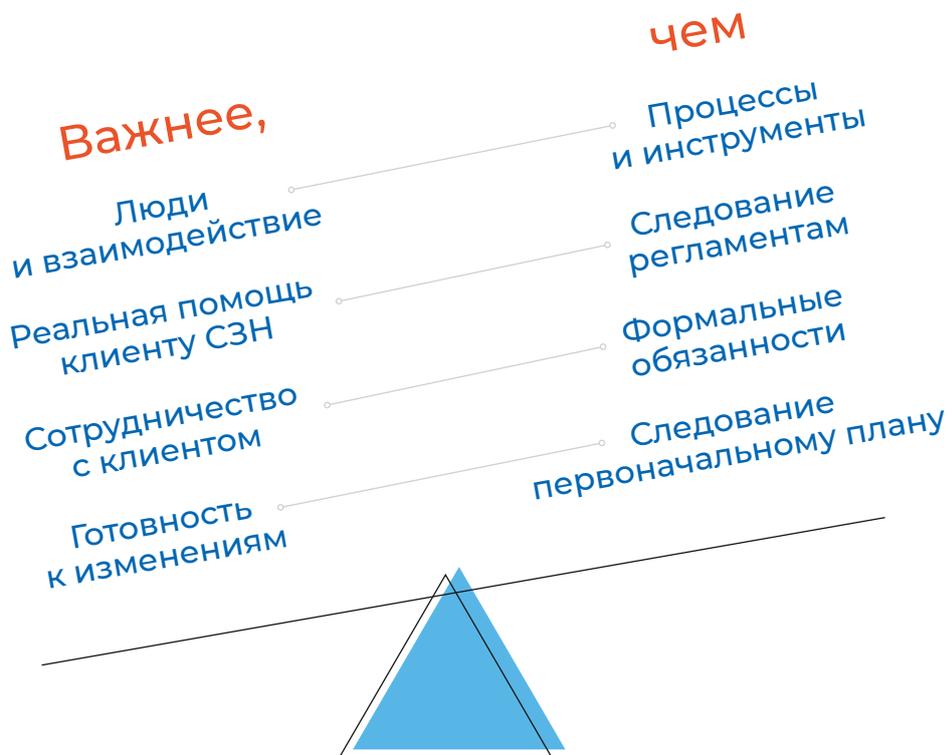
### Примеры

- При отсутствии возможности подобрать из базы соискателей кандидата для закрытия вакансии работодателя целесообразно провести обучение соискателей под запрос работодателя.
- При отсутствии возможности подобрать работу высококомпетентному соискателю, ему может быть предложена помощь в организации собственного дела.

Методика SCAMPER довольно проста в применении и позволяет осуществлять поиск новых способов решения проблем и генерации идей, основывающихся на уже существующих решениях и идеях.

По аналогии с Эджайл Манифестом разработчиков программного обеспечения\*, предлагаем внедрить в практику работы государственной службы занятости

## ЭДЖАЙЛ МАНИФЕСТ СЗН (Agile-Манифест СЗН)



Не отрицая важности того, что справа,  
мы все-таки больше ценим то, что слева

\* от англ. Agile Manifesto, Манифест в поддержку гибких форм управления - документ, содержащий описание ценностей и принципов гибкой разработки программного обеспечения, разработанный в феврале 2001 года на встрече 17 независимых практиков нескольких методик программирования, именующих себя «Agile Alliance»

## 3.3 Рекомендации по построению эффективных коммуникаций с различными клиентскими группами СЗН

### Рекомендации по взаимодействию с различными клиентскими группами разработаны с целью

- формирования единых, понятных правил работы с гражданами и с отдельными клиентскими группами СЗН;
- внедрения принципов и норм делового общения при оказании услуг и сервисов в СЗН;
- обеспечения одинаково высокого качества оказываемых услуг всеми специалистами СЗН.

### Общие базовые рекомендации по общению с клиентом

- Правило «40 секунд». Первое впечатление о собеседнике человек формирует в течение первых 40 секунд: оценивает выражение лица и мимику, умение говорить, первые произнесенные слова и фразы. Важно произвести хорошее впечатление при самом первом контакте.
- Задача сотрудника СЗН – по возможности первым поприветствовать клиента. Обращаться всегда на «Вы», использовать уважительную официальную форму обращения (имя и отчество).
- Необходимо эмоционально ровно относиться ко всем посетителям вне зависимости от их пола, возраста, национальности и др. Тактичность и предупредительность – это главная составляющая коммуникативной культуры.
- Клиенту должно быть комфортно общаться: необходимо контролировать громкость и темп речи, проговаривая все слова четко и ясно.
- «Слушаем и слышим». Нельзя прерывать речь клиента, проявлять нетерпение в разговоре с ним. Нельзя бояться задавать вопросы и отвечать на них. Когда клиент видит вашу вовлеченность и искренний интерес, то чувствует себя комфортнее и охотнее делится информацией. Следует задавать открытые вопросы\*.
- Проявлять активность. Переспрашивать, не боясь уточнить те моменты, которые не понятны или которые могут быть истолкованы неоднозначно, чтобы устранить возможность возникновения недопонимания. («Я правильно понял...»; «Расскажите, пожалуйста, поподробнее о...»; «Вы могли бы уточнить...»).
- Четко и лаконично формулировать ответы на вопросы клиента, пояснять непонятные моменты.
- Важную информацию дублировать в письменном виде.
- Стараться не употреблять:
  - отрицательные формы ответов (нет, нельзя, никогда). Можно использовать «В данном случае возможны следующие действия...» / «Тем не менее, возможно следующее...»;
  - выражения «Я не знаю...», «Мне неизвестно...»: так ставится под сомнение компетентность специалиста. Всегда есть возможность уточнить неизвестную вам информацию у коллег или руководства. Используйте выражение «Я уточню для Вас информацию...»;
  - повелительные фразы «Вы должны / обязаны...». Это взрывоопасные фразы, часто провоцирующие агрессию: «Я вам ничего не должен...». Используйте следующие выражения, «Я предлагаю...» / «Я Вам рекомендую...» / «Вы можете сделать...».
- Проявлять уважение к клиенту. Нельзя есть / пить / жевать / зевать во время беседы, проявлять раздражение. Необходимо исключить собственные напитки и продукты питания в зоне видимости клиента.
- Недопустимо сравнивать клиента с другими («Вот мужчина, который приходил до Вас...»), а также обсуждать клиентов с коллегами в присутствии посетителей.
- Сохранять в общении с клиентом профессиональную дистанцию: не следует устанавливать близкие, излишне доверительные отношения. Для клиента все специалисты СЗН должны выглядеть профессиональными карьерными и кадровыми консультантами и экспертами в оказании государственных услуг в сфере занятости.

\* Открытые вопросы начинаются со слов «что», «как», «почему», «какой» и т. п. Это побуждает клиента давать развернутые ответы (в отличие от закрытых вопросов, на которые можно получить лишь однозначный ответ: «да», «нет»).



## Рекомендации по взаимодействию на личном приеме

### Этап 1

#### Установление контакта

##### Шаг 1.1

Зрительный контакт, улыбка

Речевой модуль / Примечание

Внимательный взгляд, доброжелательное выражение лица, уместная естественная улыбка.

##### Шаг 1.2

Поздороваться

Речевой модуль / Примечание

«Добрый день! (утро/вечер)»

или универсальное

«Здравствуйте!»

##### Шаг 1.3

Представиться

Речевой модуль / Примечание

«Я, должность, ФИО, ЦЗН»

(«Я – карьерный консультант, Иванова Мария Федоровна, Центра занятости населения/ Отдела трудоустройства...»)

##### Шаг 1.4

Уточнить имя

Речевой модуль / Примечание

— Как я могу к Вам обращаться?

— Ольга.

Важно запомнить форму обращения и использовать ее при общении.

### Этап 2

#### Выяснение запроса

##### Шаг 2.1

Уточнение цели визита

Речевой модуль / Примечание

«С какой целью Вы к нам обратились?» / «Какой вопрос Вас интересует?»

Настраивать посетителя на деловое общение.

##### Шаг 2.2

Информирование об услугах

Речевой модуль / Примечание

Важно ознакомить клиента с основными услугами СЗН для более точного формулирования запроса.

В процессе информирования использовать наглядные материалы, листовки, рекламные буклеты по услугам.

### Этап 3 Оказание услуги

#### Шаг 3.1

Определение  
временного  
промежутка

Речевой модуль / Примечание  
*«Оказание услуги... займет ... минут.  
Вы располагаете данным временем?»*

#### Шаг 3.2

Объяснение процесса  
оказания услуги

Речевой модуль / Примечание  
*«Сегодня я оформлю / проверю / составлю ...»*

#### Шаг 3.3

Оказание услуги

Речевой модуль / Примечание  
Уточнение деталей.  
*«Вы можете / хотите рассказать / добавить  
еще что-нибудь? Возможно, есть еще детали  
(нюансы), которые хотели бы уточнить?»*  
Важно удостовериться, что клиент не забыл сообщать / спросить важную информацию.

### Этап 4 Завершение контакта

#### Шаг 4.1

Подведение итогов

Речевой модуль / Примечание  
*«Ольга, напоминаю, что следующий прием  
назначен на ... в ... часов» / «Я жду Вашего  
звонка по результатам собеседования»*

#### Шаг 4.1

Прощание

Речевой модуль / Примечание  
*«Остались ли у Вас еще вопросы?  
Всего Вам доброго/хорошего! До свидания!»*



## Рекомендации по общению в телефонной беседе

- Телефонная беседа должна быть краткой и конструктивной. Необходимо ценить свое время и время собеседника.
- Следить за скоростью своей речи, соблюдать размеренный темп, использовать паузы, четко проговаривать все слова. Уверенность в голосе и профессиональные ответы – это залог позитивного впечатления клиента.
- Недопустимо перебивать собеседника. Телефонная беседа должна проходить в доброжелательном тоне.
- Быть сосредоточенными на своем собеседнике, не отвлекаться на посторонние дела.
- В беседе не должно быть длительного ожидания и тишины в трубке. Если необходимо уточнить какую-либо информацию, то нужно ставить звонок на удержание.
- Если предполагается длительный процесс выяснения информации, просить разрешения перезвонить. Важно перезванивать всегда в соответствии с договоренностью, вне зависимости от степени решения вопроса.

### Исходящий звонок

#### Шаг 1

Поздороваться

Речевой модуль

— *Добрый день (утро/вечер/здравствуйте), Ольга Ивановна!*

#### Шаг 2

Представиться

Речевой модуль

*Я, должность, ФИО, ЦЗН*

*(Я – Иванова Мария Федоровна, карьерный консультант Центра занятости населения/ Отдела трудоустройства...)*

#### Шаг 3

Уточняем время

Речевой модуль

— *Вам удобно сейчас говорить?*

Примечание

Если клиент не может продолжать беседу, спрашивать, когда удобно перезвонить.

#### Шаг 4

Информируем о цели звонка

Речевой модуль

— *Ольга Ивановна, Вашим резюме заинтересовался работодатель «Перспектива». Я направлю на Вашу электронную почту информацию о вакансии и контактные данные работодателя*

#### Шаг 5

Завершение беседы

Речевой модуль

— *Остались ли у Вас еще вопросы? / Могу ли я ответить еще на какой-то вопрос?*

#### Шаг 6

Прощание

Речевой модуль

— *Всего Вам доброго! До свидания!*

Примечание

Не вешать трубку раньше клиента. Убедиться, что он завершил диалог.

## Входящий звонок

### Шаг 1

#### Представление и приветствие

##### Речевой модуль

— *Центр/Служба занятости населения, отдел трудоустройства «Добрынинский», Иванова Мария Федоровна. Здравствуйте!*

##### Примечание

Важно соблюсти именно такую очередность, поскольку при установлении телефонного звонка (переключении на другого оператора) может быть не слышно первых слов.

### Шаг 2

#### Уточнить имя

##### Речевой модуль

— *Как я могу к Вам обращаться?*  
— *Ольга.*

##### Примечание

Чтобы запомнить имя (имя и отчество) клиента, в самом начале разговора запишите его и положите листок прямо перед глазами, чтобы обращать на него внимание.

### Шаг 3

#### Выяснение запроса

##### Речевой модуль

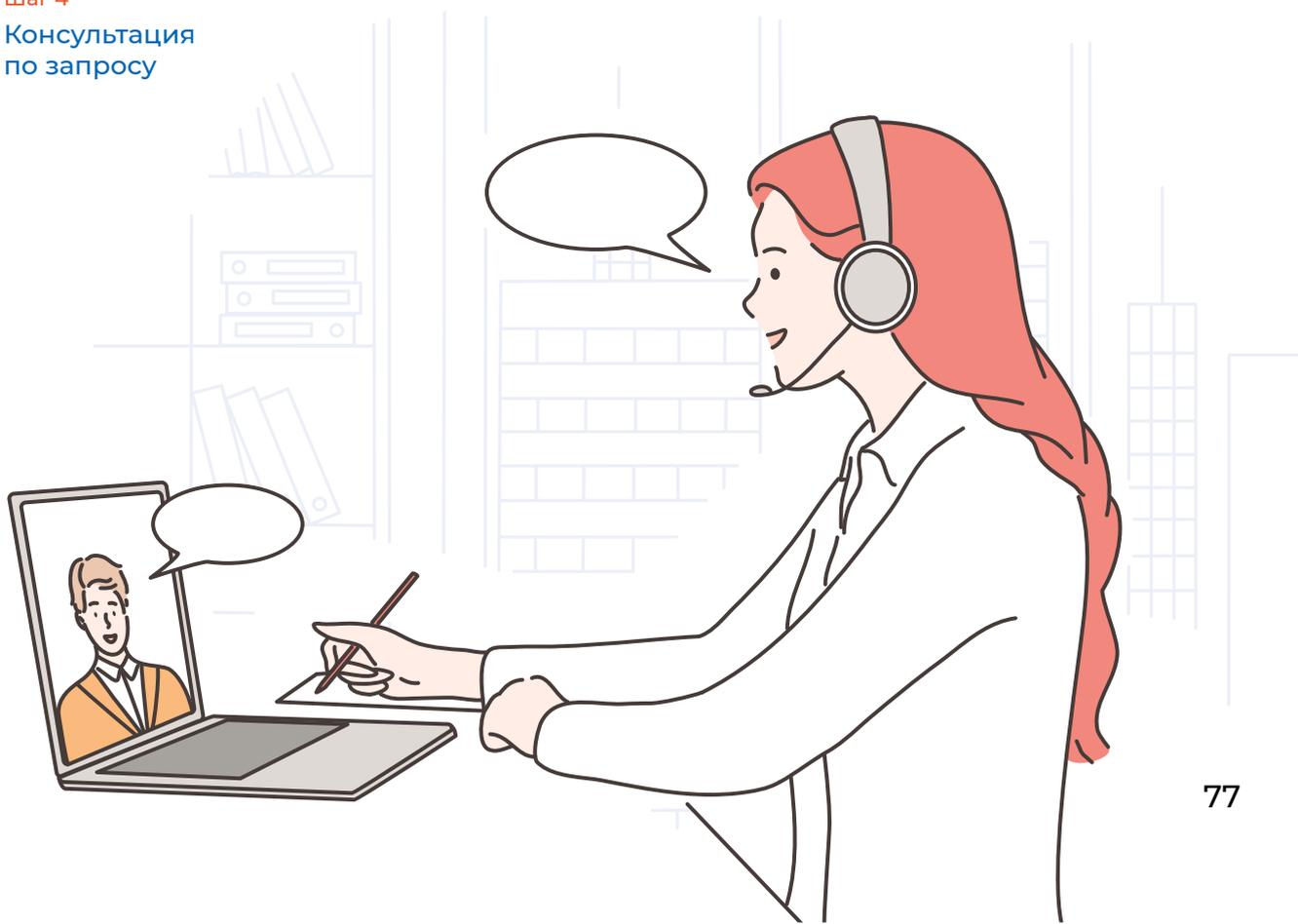
— *С какой целью Вы к нам обратились? / Какой вопрос Вас интересует?*

##### Примечание

Задавать уточняющие вопросы.

### Шаг 4

#### Консультация по запросу



## Постановка на удержание

### Шаг 1

Информирование о причинах постановки на удержание

Речевой модуль

— *Мне необходимо уточнить для Вас информацию.*

Это займет не более 1 (2–3) минуты. Оставайтесь, пожалуйста, на линии.

Примечание

Если ожидание затягивается, возвращаться к собеседнику и спросить, готов ли он еще подождать; если нет – взять его контакты и определить время, когда можно ему перезвонить.

### Шаг 2

Снятие с режима ожидания

Речевой модуль

— *Спасибо за ожидание. По вашему вопросу... / Я уточнила ваш вопрос...*

Примечание

Обязательно благодарить за ожидание.

## Перевод на другого специалиста

### Шаг 1

Информирование о причинах перевода

Речевой модуль

— *На данный вопрос наиболее полно ответит... / Сейчас я переключу Вас на отдел... Оставайтесь, пожалуйста, на линии, я соединяю Вас со специалистом.*

Примечание

Сотруднику, которому адресуется звонок, необходимо пояснить ситуацию и озвучить вопрос клиента.

### Шаг 2

Завершение беседы

Речевой модуль

— *Остались ли у Вас еще вопросы? / Могу ли я ответить еще на какой-то вопрос?*

### Шаг 3

Прощание

Речевой модуль

— *Всего Вам доброго! До свидания!*

Примечание

Не вешать трубку раньше клиента. Убедиться, что он завершил диалог.



## Рекомендации по ведению электронной переписки

- Использовать рабочий почтовый ящик. Недопустимо писать клиенту, используя личную почту.
- Тема письма – это информативный заголовок, краткое резюме вашего письма.
- Приветствие и обращение. Общаться с клиентом на «Вы», используя имя и отчество («Добрый день, Мария Александровна!»).
- Текст письма должен быть краток, лаконичен, придерживаться делового тона.
- При необходимости отправить объёмный текст важно не делать его слитным: следует использовать отступы, разделение на абзацы.
- Отвечая на вопрос клиента, повторить сам вопрос.
- Прикладывая к письму какие-либо файлы, указать на это в тексте письма.
- Обязательно наличие подписи в конце письма. Подпись должна содержать ФИО, должность, наименование организации и контактные данные сотрудника. (С уважением, Иванов Иван Сергеевич, карьерный консультант ЦЗН г. Грязи Липецкой области, контактный телефон).
- Перед отправкой необходимо прочитать письмо целиком, используя «Предварительный просмотр». Это позволит избежать ошибок, опечаток.

*Клиент: «Как принять участие в региональной программе «Демография»?»*

*Консультант: «Для участия в региональной программе «Демография» Вам необходимо подать онлайн-заявку...»*



## Рекомендации по общению в мессенджерах

- Основная рекомендация: общение через мессенджеры возможно только по инициативе клиента или с его согласия.
- Приветствие и обращение. Общаться с клиентом на «Вы», используя имя и отчество («Добрый день, Мария Александровна!»).
- Соблюдать временные ограничения: переписка возможна только в рабочее время с 9:00 до 18:00, вечернее и ночное время – «неприкосновенная территория».
- Поскольку мессенджер предполагает «быстрые» ответы, время ожидания отклика специалиста не должно превышать 30 мин. В случае невозможности оперативно ответить на вопрос клиента, следует уведомить о времени ожидания («Добрый день, Елена Сергеевна! К сожалению, сейчас не могу ответить на вопрос, напишу Вам во второй половине дня»).
- Переписку необходимо вести с аккаунта, где аватар содержит фото сотрудника в официальном стиле, никнейм содержит ФИО специалиста.
- Текст сообщения должен быть краток, лаконичен, придерживаться делового тона.
- При объёмном ответе следует избегать дробление на несколько мелких сообщений.
- Следует избегать аудиосообщений.



## Работа с возражениями

В любой работе, связанной с общением, невозможно избежать конфликтов. Важно помнить, что, отказывая клиенту в его желаниях, мы должны

озвучить сожаление по поводу отказа, аргументировать его и предложить возможную альтернативу.



## Основные рекомендации по поведения в конфликтной ситуации с клиентом

Необходимо выслушать клиента, не перебивать. Человек в гневе не способен Вас услышать, дайте ему выговориться, немного успокоиться.

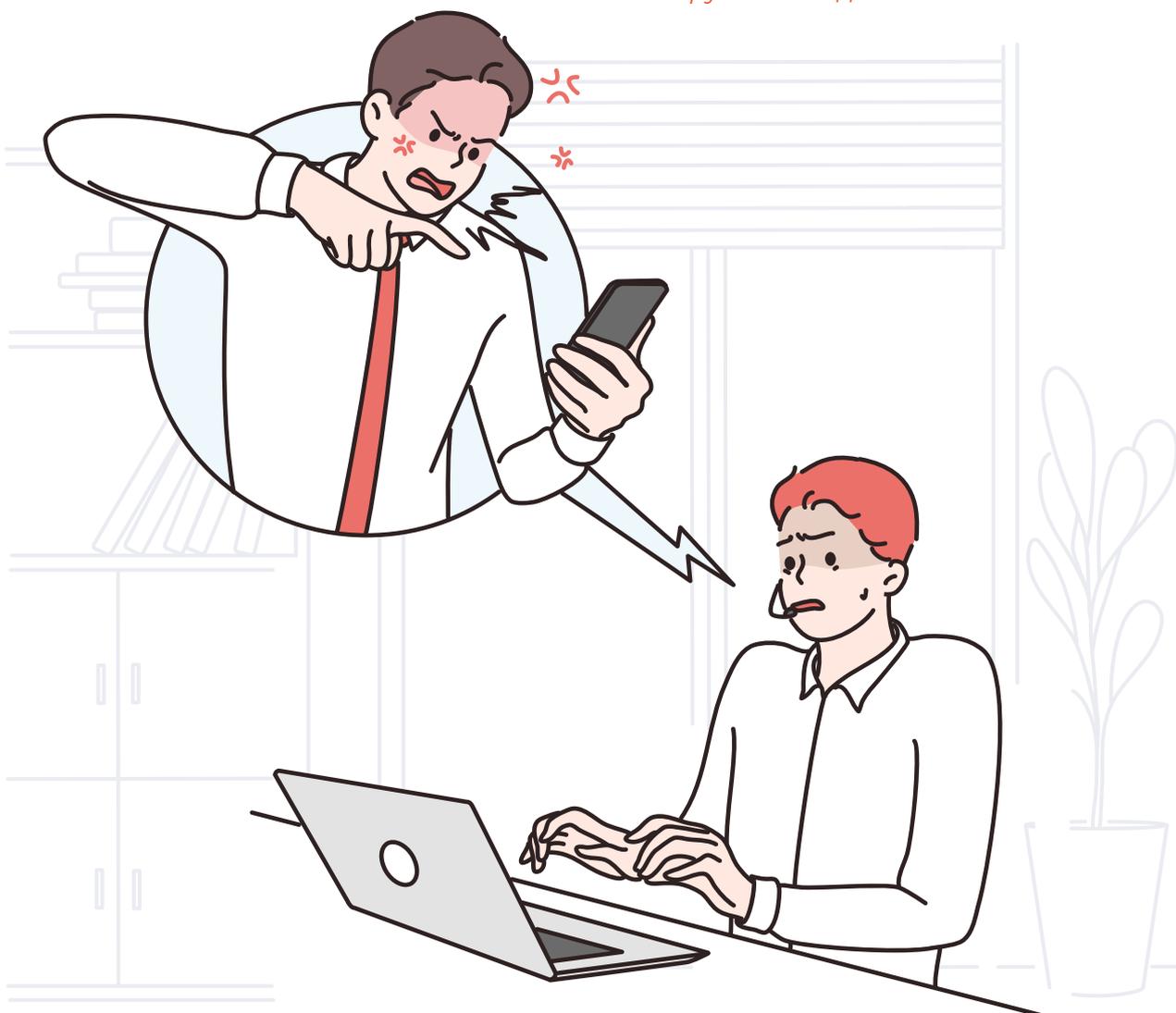
– Некорректное поведение  
— Не надо так нервничать!  
Успокойтесь!

+ Позитивный речевой модуль  
— Я понимаю Ваше состояние.../  
Я понимаю, как это важно для Вас.../ Жаль, что у Вас сложилось такое впечатление.

При оскорблениях со стороны клиента, использовании нецензурной лексики тактично и твердо пояснить ему, что это не поможет разрешить возникшую ситуацию.

– Некорректное поведение  
Грубость в ответ

+ Позитивный речевой модуль  
— Пожалуйста, давайте говорить корректно. Такая форма общения не поможет мне решить Ваш вопрос... / Сожалею, в такой форме у нас не получится конструктивный диалог...



Если была допущена ошибка со стороны СЗН, недопустимо пытаться снять с себя ответственность. Необходимо показать клиенту, что разделяете его чувства, и принести извинения.

– Некорректное поведение

— *Это вы что-то путаете... / Такого не может быть...*

+ Позитивный речевой модуль

— *Ольга Ивановна, Вы правы, мы допустили ошибку. Приносим Вам свои извинения за доставленные неудобства.*

В конфликтной ситуации недопустимо персонифицировать ответственность сотрудника, таким образом Вы разрушаете репутацию вашего центра занятости и демонстрируете свою некомпетентность.

– Некорректное поведение

— *Я Вам ничего не обещала, спрашивайте с ... / Я вообще тогда была в отпуске... / Ваш карьерный консультант все перепутал...*

+ Позитивный речевой модуль

— *Я приношу свои извинения за то, что Вам дали неверную информацию... / Возможно, были объективные причины. Я узнаю и обязательно Вам сообщу...*

В случае ошибки со стороны клиента, необходимо выразить понимание ситуации, дать понять, что вы его услышали.

– Некорректное поведение

— *Вы должны были... / Почему Вы не сказали об этом сразу... / Вам нужно было сделать так...*

+ Позитивный речевой модуль

— *Я понимаю Вас, это неприятная ситуация...*

Для завершения конфликта следует выйти на конструктивный диалог, проинформировать клиента о возможных действиях в сложившейся ситуации.

+ Позитивный речевой модуль

— *Ольга Ивановна, в этой ситуации я предлагаю сделать следующее... / Решить данный вопрос я рекомендую так ...*



## Особенности работы с отдельными клиентскими группами



### Дети-сироты

Лица из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей; лица в возрасте от 18 до 23 лет, у которых, когда они находились в возрасте до 18 лет, умерли оба или единственный родитель, а также которые остались без попечения единственного или обоих родителей и имеют право на дополнительные гарантии по социальной поддержке.

#### Особенности клиентской группы:

- проблема низкого уровня образования, невостребованности полученной профессии на рынке труда.  
*Как правило, такой клиент имеет среднее общее или среднее профессиональное образование, причем выбор профессии обуславливается «легкостью» обучения, а не возможностью дальнейшего трудоустройства. Учебное заведение, со своей стороны, по ряду социальных факторов не отчисляет таких студентов при плохой успеваемости, а стремится довести их до получения диплома.*
- несформированность жизненных планов, жизненных ценностей (для этой категории граждан важно удовлетворить только насущные потребности – в еде, одежде, жилье, развлечениях);
- неуверенность в себе, низкая самооценка;
- трудности в установлении новых социальных контактов, потребительская психология по отношению к социуму;
- отсутствие активной экономической позиции, низкая мотивация к трудоустройству;
- склонность к аддиктивному поведению\*\*.

\* При постановке на учет в качестве безработного граждане данной клиентской группы получают пособие по безработице в размере средней заработной платы по региону в течение 6 месяцев.

\*\* Аддиктивное поведение (от англ. addiction – пагубная привычка, порочная склонность) – одна из форм отклоняющегося, девиантного поведения с формированием стремления к уходу от реальности, саморазрушению.

#### Пути решения возникающих трудностей:

- соблюдение этикета: в общении с клиентом не следует делать акцент на его особом статусе, наделять его отличными от других клиентов правами;
- определение зоны взаимной ответственности: клиент должен принимать активное участие в поиске работы;
- дублирование важной или объемной информации в письменном виде;
- информирование о рынке труда региона;
- обязательное посещение клиентом мероприятий, посвященных процессам составления резюме и прохождения собеседования, до направления его к работодателю;
- при направлении на собеседование к работодателю, проводить дополнительное информирование клиента обо всех этапах собеседования, в том числе, где и во сколько состоится собеседование, как добраться до места встречи (при необходимости распечатать карту и отметить маршрут), что взять с собой и т.д.;
- после прохождения собеседования (в случае не трудоустройства) важно получить обратную связь от работодателя для выявления «болевых» точек.



## Вернувшиеся из мест лишения свободы

Люди, имеющие судимость, сталкиваются с предвзятым отношением, им гораздо труднее доказать свою профпригодность потенциальному работодателю.

### Особенности клиентской группы:

- большой, более года, перерыв в трудовой деятельности;
- профессии, полученные в местах лишения свободы, неликвидные (к примеру, мужчина-швея); отсутствие практического опыта по полученной профессии (электромонтер, стропальщик и др.);
- наличие хронических заболеваний, полученных в местах лишения свободы (туберкулез, гепатит и др.);
- существенно сужена воронка вакансий (нельзя работать в образовательных учреждениях, охранных предприятиях, судебной системе и др.);
- низкая заинтересованность работодателей в сотрудниках из данной клиентской группы (по статистике, лишь около 30% работодателей готовы взять на работу специалиста с судимостью).

### Пути решения возникающих трудностей:

- важно определить границы разглашаемой информации с клиентом: можно ли сообщать потенциальному работодателю о факте судимости (необходимо придерживаться решения клиента);
- если клиент согласен на информирование работодателя, важно осуществить подбор вакансий и звонок работодателю до момента приема клиента;
- необходимо актуализировать знания клиента о рынке труда региона;
- обеспечить психологическую поддержку и направить клиента на индивидуальные консультации психолога (для снятия психологических барьеров и повышения самооценки);
- направить на мероприятия по социальной адаптации, так как всем бывшим заключенным требуется квалифицированная помощь, чтобы гармонично влиться в социум;
- направить на мероприятия, посвященные процессам составления резюме и прохождения собеседования;
- предложить участие в программах временного трудоустройства для граждан, испытывающих трудности в поиске работы;
- предложить оплачиваемые общественные работы (как правило, нетребующие специальных знаний и навыков).



## Длительно неработающие граждане

(перерыв в трудовой деятельности более 12 месяцев, женщины с детьми дошкольного возраста)

«Длительно неработающий» клиент часто ошибочно ассоциируется только с «профессиональным безработным» с низкой мотивацией к трудоустройству. В реальности же данная клиентская группа гораздо шире, чем кажется на первый взгляд. Рассмотрим некоторые кейсы:

- Олег потерял работу (в сфере туризма) незадолго до пандемии в 2020 году и из-за изменившегося рынка труда не смог трудоустроиться;
- Инна – мама ребенка дошкольного возраста – потеряла работу во время беременности и не могла искать работу до зачисления ребенка в дошкольное образовательное учреждение;
- Сергей проходил длительную реабилитацию из-за серьезного заболевания;
- Надежда более 5 лет была домохозяйкой, сейчас является единственным кормильцем в семье.

### Особенности клиентской группы:

- длительный (более года) перерыв в трудовой деятельности;
- частичная или полная потеря квалификации по профессии;
- утрата навыков поиска работы и прохождения собеседований;
- низкая информированность о рынке труда региона;
- устаревшее резюме или его отсутствие;
- неуверенность в себе и своих силах;
- включение механизмов психологической защиты: трудности в восприятии изменений в сложившемся ритме жизни и дезориентация;
- наличие побочного дохода или нелегальной занятости.

### Виды мотивации длительно неработающих граждан

#### Низкая мотивация

- принятие ситуации отсутствия работы;
- стремление получить статус безработного и сохранить его в течение максимально возможного срока;
- иждивенческий настрой;
- предлагаемые вакансии принимаются с нежеланием, пассивно, с попытками сократить их количество.

#### Высокая мотивация

- нужна работа здесь и сейчас;
- готовность снизить свои ожидания от вакансии при быстром трудоустройстве;
- самостоятельный поиск работы по знакомству и через известные работные сайты;
- желание повысить свой профессиональный потенциал.

### Пути решения возникающих трудностей:

Несмотря на различия в мотивации внутри клиентской группы, целесообразно проводить единую стратегию работы и активно включать клиентов с низкой мотивацией в работу. Когда клиент видит постоянный позитивный настрой и желание помочь со стороны сотрудника, его мотивация может повыситься.

### Основные рекомендации:

- определение зоны взаимной ответственности: клиент должен принимать активное участие в поиске работы;
- информирование о ситуации на рынке труда;
- расширение информации о каналах поиска работы (сайты-агрегаторы, поиск вакансий в социальных сетях, направление резюме непосредственно в организацию и др.);
- профориентационная работа и тестирование для оценки профессиональных компетенций;
- направление на профессиональное обучение, переподготовку, повышение квалификации;
- работа с резюме.

Важно правильно обыграть перерыв в трудовой деятельности: кандидатов, которые долго не работали, часто отсеивают еще на этапе резюме. К примеру, можно указать, что в период, когда клиент не работал, он повышал квалификацию, получал второе высшее образование, изучал иностранные языки, занимался проектной деятельностью, был волонтером и др.

- психологическая поддержка и индивидуальные консультации психолога (для снятия психологических барьеров и повышения самооценки);
- направление на мероприятия, посвященные технологиям составления резюме и прохождения собеседований;
- направление на массовые открытые отборы, ярмарки вакансий;
- направление на мероприятия по организации собственного дела (вывод клиента из теневой в официальную занятость);
- предложение пойти на оплачиваемые общественные работы (работа «здесь и сейчас»);
- предложение принять участие в программах временного трудоустройства для граждан, испытывающих трудности в поиске работы.



## Молодежь

(выпускники средних и высших учебных заведений)

Одной из «болевых» точек современной социальной политики является проблема трудоустройства молодежи. В связи с экономическими и социально-психологическими характеристиками молодежь является уязвимой и недостаточно подготовленной к современным реалиям рынка труда клиентской группой.

### Особенности клиентской группы:

- отсутствие опыта работы, трудности практического применения теоретических знаний;
- несоответствие полученной профессии структуре потребностей рынка труда (выбор более престижных, а не востребованных профессий);
- отсутствие опыта поиска работы и прохождения собеседований;
- излишняя нетерпеливость, амбициозность, завышенные зарплатные ожидания;
- недостаток самостоятельности и ответственности;
- желание работать по специальности;
- представители клиентской группы – уверенные пользователи компьютера, имеют профили в популярных социальных сетях.
- при составлении / корректировке резюме заменить отсутствие трудовой деятельности практикой по специальности, прохождением стажировок, проектной и волонтерской деятельностью;
- предложить участие в тренингах, направленных на получение навыков самопрезентации, прохождения собеседований;
- расширить знания о каналах поиска работы, активного использования социальных сетей и мессенджеров;
- организовать тесное сотрудничество с работодателями и составление базы котируемых вакансий для молодежи;
- подобрать программы производственной практики и оплачиваемых стажировок;
- информировать дополнительно о днях «открытых дверей» у крупных работодателей;
- проводить тематические ярмарки вакансий для молодежи;
- определить с клиентом список наиболее желательных для трудоустройства вакансий, подготовить резюме и сопроводительные письма для рассылки напрямую работодателям;
- проводить сбор и анализ обратной связи от соискателя и работодателя после прохождения собеседования.

### Пути решения возникающих трудностей:

- при взаимодействии с данной клиентской группой важно сохранить деловой тон: переход на неформальное общение сильно снижает авторитет сотрудника в глазах собеседника;
- определить зоны взаимной ответственности: клиент должен принимать активное участие в поиске работы;



## Люди с инвалидностью

Инвалиды – клиенты, требующие особой защищенности со стороны общества и тщательного подбора мероприятий по содействию в трудоустройстве.

### Особенности клиентской группы:

- сложность в визуальном определении ограничений возможностей гражданина;
- отсутствие у работодателей стимулов и мотивации к трудоустройству инвалидов;
- несоответствие уровня профессионального образования инвалида и предлагаемых вакансий;
- пониженная самооценка клиента, неуверенность в собственных силах;
- ограничения по транспортной доступности рабочего места, что существенно сужает воронку возможных вакансий;
- пониженная мотивация на трудоустройство.

## Этические правила общения с клиентами с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

### Общие:

- некорректно пристально смотреть на причину инвалидности (если она явно заметна), но и нарочито отведенный взгляд красноречивее любых грубых слов: взгляд должен быть направлен в лицо собеседнику;
- обращаться в разговоре необходимо непосредственно к клиенту, несмотря на присутствие сурдопереводчика или сопровождающего лица;
- если вы хотите предложить клиенту помощь, всегда необходимо предварительно спросить, нуждается ли он в ней (при согласии уточнить, что именно Вы должны сделать);
- строить беседу в деловом тоне, без выражения неуместной жалости (в современном мире многие люди с ОВЗ живут полноценной жизнью);
- соблюдать неприкосновенность чужого имущества, не трогать инвалидную коляску, трость и др.;
- в ходе беседы стараться принять такую позу, чтобы ваши глаза были на одном уровне с глазами собеседника;
- подробно информировать о графике и месте оказания услуги, при необходимости дублировать информацию письменно.

### Нарушение функций опорно-двигательного аппарата

- Помнить, что у клиентов с подобными нарушениями, как правило, нет проблем с восприятием информации.
- При наличии в помещении препятствий и архитектурных особенностей, необходимо о них предупредить.

### Нарушение функций зрения

- Всегда представляться и представлять других собеседников, если они подключились к разговору.
- Если необходимо покинуть рабочее место (например, для уточнения информации), предупредить об этом клиента.
- Для ознакомления клиента с документами сообщить, что сейчас зачитаете его. Необходимо зачитать весь текст полностью, не пропуская информацию. Не заменять чтение пересказом.

*При заполнении документов бланк заполняется на компьютере или вручается сотрудником приема, озвучивается клиенту, после чего клиент заверяет его своей подписью.*

- Собака-поводырь – это не обычное домашнее животное. Нельзя трогать и пытаться обратить ее внимание на себя.

### Нарушение функций слуха

- Не загромождать свое лицо волосами или предметами, не стоять за источниками чрезмерно яркого света, чтобы человек мог увидеть мимику.
- Не стесняться спросить, какой именно тип глухоты у собеседника в целях построения коммуникации. Возможно четыре варианта общения:
  - письменно;
  - через сурдопереводчика;
  - жестами;
  - с помощью чтения по губам.

*Предварительно необходимо уточнить, какой способ клиент считает наиболее приемлемым.*

- В беседе, задавая вопросы, убедиться, что собеседник Вас понимает. При необходимости дублировать информацию письменно.
- Речь должна быть четкая и ясная, и не следует излишне повышать голос.

## Когнитивные, интеллектуальные нарушения

- Общение необходимо строить вежливо и адекватно, помнить, что вы общаетесь со взрослым человеком.
- Избегать в речи излишнего формализма, говорить простыми словами.
- Необходимо подробно описывать процесс оказания услуги, при необходимости дублировать важную информацию письменно.
- Проговаривая важную информацию, уточнить, все ли понятно: возможно, некоторые аспекты будет необходимо повторить несколько раз.

## Нарушение речи

- Совместно с собеседником определить способ взаимодействия (письменно, с использованием карточек, набором текста на планшете, обращение к услугам сурдопереводчика и др.).
- Если клиент говорит, но в связи с дефектами речи его сложно понять, не торопить его, не заканчивать за него фразы. При необходимости попросить смоделировать предложение по-другому.
- Помнить, что нарушение речи возможно при полном сохранении интеллектуальных функций.

## Пути решения возникающих трудностей:

- изучение Индивидуальной программы реабилитации и абилитации инвалида (ИПРА) для определения конкретных трудовых функций, которые может выполнять соискатель (полученная информация будет определяющей при подборе вакансий);
- соблюдение конфиденциальности;
- важно обсудить с клиентом возможность информирования об инвалидности потенциального работодателя. Если клиент согласен, то необходимо определить границы информации, подлежащей разглашению;
- составление совместно с клиентом актуального резюме;
- информирование о рынке труда региона;
- тесное сотрудничество с работодателями и составление базы квотируемых вакансий для инвалидов;
- подключение к работе социальных и общественных организаций, оказывающих содействие в трудоустройстве инвалидов;
- профориентационная работа и тестирование клиента для определения профессиональных компетенций;
- направление на профессиональное обучение, переподготовку, повышение квалификации;
- направление на мероприятия по социальной адаптации (получение знаний и формирование навыков по технологии поиска работы);
- психологическая поддержка и индивидуальные консультации психолога (повышение мотивации к труду, активизация самостоятельного поиска работы, разрешение и снижение «остроты» имеющихся у клиента психологических проблем и др.);
- информирование инвалидов по вопросам организации самозанятости и поддержки малого бизнеса в регионе, помощь в составлении бизнес-плана, финансовая поддержка;
- проведение тематических ярмарок вакансий;
- организация тематического клуба для клиентов с инвалидностью («Клуб ищущих работу») для обмена опытом прохождения собеседований, проведение тренингов, «истории успеха» и др.;
- создание мобильной группы по оказанию услуг СЗН для выезда на дом к малоподвижным клиентам;
- при необходимости сопровождение собеседования (предоставление сурдопереводчика, транспортное сопровождение и др.);
- организация сбора обратной связи от соискателя и работодателя после прохождения собеседования для корректировки поведения в будущем;
- предложение принять участие в программах временного трудоустройства для граждан, испытывающих трудности в поиске работы.



## Люди предпенсионного возраста

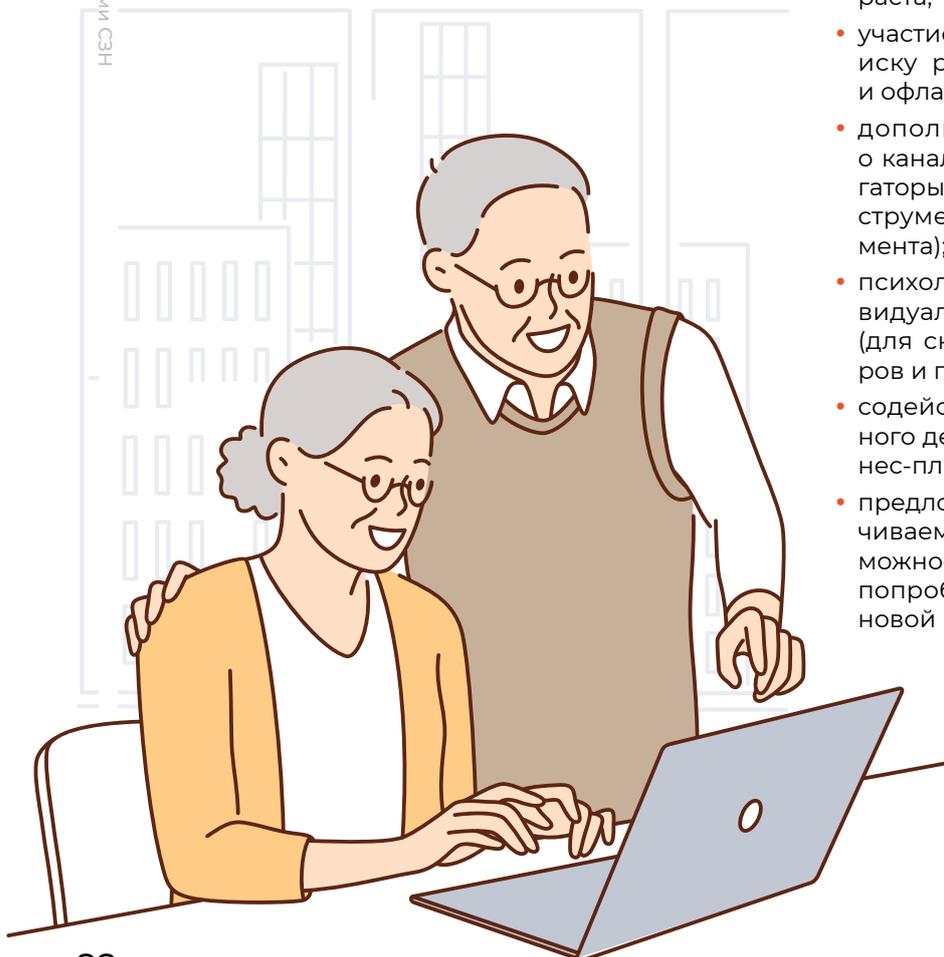
К гражданам предпенсионного возраста относятся граждане в течение пяти лет до наступления возраста, дающего право на страховую пенсию по старости, в том числе назначаемую досрочно.

### Особенности клиентской группы:

- работодатели отдают предпочтение соискателям до 45 лет;
- наличие хронических заболеваний, затрудняющих определенные виды трудовой деятельности (физическая работа, работа в ночное время и др.);
- проявление меньшей гибкости в принятии решений, участии в новых проектах;
- в связи с развитием новых технологий многие специальности становятся невостребованными;
- трудности в овладении современной техникой;
- повышенные размер и срок выплаты пособия по безработице служат сдерживающим фактором трудоустройства;
- большой практический опыт работы, высокий уровень профессиональных знаний и умений;
- тщательное соблюдение стандартов и инструкций, меньшее количество ошибок.

### Пути решения возникающих трудностей:

- информирование и систематизация информации о рынке труда региона;
- направление на профессиональное обучение, переподготовку, повышение квалификации;
- предоставление возможности сменить профессию, потерявшую свою актуальность на рынке труда, или приобрести новые знания и навыки;
- работа с резюме;
- важно не перегрузить потенциального работодателя (не указывать все 30 лет стажа), описать последние 10 лет, делать больший упор на практические знания и умения клиента, его практический опыт в разных сферах;
- проведение тематических ярмарок вакансий;
- взаимодействие с общественными и социальными организациями, оказывающими помощь в трудоустройстве граждан предпенсионного возраста;
- участие в тренингах, посвященных поиску работы, прохождению онлайн и офлайн-собеседований;
- дополнительное информирование о каналах поиска работы (сайты-агрегаторы, социальные сети и другие инструменты самостоятельного рекрутинга);
- психологическая поддержка и индивидуальные консультации психолога (для снятия психологических барьеров и повышения самооценки);
- содействие в организации собственного дела, помощь в составлении бизнес-плана, финансовая поддержка;
- предложение принять участие в оплачиваемых общественных работах (возможность «быстрого» трудоустройства, попробовать себя в новой компании, новой профессии и др.).





## Работодатели

Одним из приоритетных направлений деятельности СЗН является повышение заинтересованности работодателей в сотрудничестве с центрами занятости. Работодатель всегда был и остается значимым клиентом СЗН, так как формирование банка вакансий, трудоустройство безработных граждан, выполнение мероприятий активной политики занятости населения напрямую зависят от работодателя.

### Микропредприятия, малый бизнес

#### Особенности клиентской группы:

- численность работников до 100 человек;
- отсутствие готовности к длительному процессу подбора персонала, работник нужен срочно;
- низкая вероятность массовой потребности в сотрудниках;
- узкий профиль предлагаемых вакансий;
- в большей степени характерно оформление работников по договорам гражданско-правового характера;
- предлагаемая заработная плата чаще всего ниже средней по региону;
- мобильность и изменчивость производственных процессов;
- поддержка со стороны государства (преимущество при участии в государственных закупках, льготная аренда недвижимости и др.).

#### Пути решения возникающих трудностей:

- формирование профиля вакансии;
- размещение вакансий на портале «Работа в России» и партнерских сайтах;
- точечный подбор сотрудников в сжатые сроки;
- предложение работодателям соискателей без опыта работы, выпускников (это хороший карьерный старт);
- подбор временного персонала на проектную деятельность;
- организация выездных собеседований, предоставление площадки на базе ЦЗН;
- помощь в организации и заполнении квотируемых рабочих мест;
- сопровождение трудоустройства инвалидов (предоставление сурдопереводчика и др.);
- информирование и консультирование по вопросу изменений в трудовом законодательстве.

### Средний бизнес

#### Особенности клиентской группы:

- численность работников от 101 до 250 человек;
- развивающаяся компания, находящаяся в процессе модернизации;
- постоянная необходимость в подборе персонала;
- взаимодействие с кадровой службой компании;
- нацеленность на стабильность персонала;
- заработная плата, в среднем, выше по региону;
- сеть насчитывает несколько предприятий в регионе.

#### Пути решения возникающих трудностей:

- формирование профиля вакансии;
- размещение вакансий на портале «Работа в России» и партнерских сайтах;
- организация ярмарок вакансий и открытых отборов;
- обучение соискателей под запрос работодателя;
- проведение предварительных собеседований с соискателями, претендующими на более высокие позиции (топ-менеджеры, руководители);
- тестирование соискателей по запросу работодателей (профориентационное, психологическое или на определение уровня определенных компетенций);

- аналитика рынка труда внутри региона под запрос работодателя;
- предоставление площадки на базе ЦЗН для проведения выездных собеседований, организация массовых онлайн собеседований;
- помощь в заполнении квотируемых рабочих мест;
- сопровождение трудоустройства инвалидов (предоставление сурдопереводчика и др.);
- содействие мобильности трудовых ресурсов.

## Крупный бизнес

### Особенности клиентской группы:

- численность работников от 251 человека и выше;
- постоянная необходимость в подборе персонала;
- взаимодействие с кадровой службой компании;
- многопрофильность предлагаемых вакансий;
- вероятность массового высвобождения сотрудников (сокращения численности штата, реструктуризация);
- установившаяся цикличность производственных процессов;
- работодатели не нацелены на удержание линейного персонала;
- сеть насчитывает несколько предприятий по стране.

### Пути решения возникающих трудностей:

- формирование профиля вакансии;
- размещение вакансий на портале «Работа в России» и партнерских сайтах;
- организация ярмарок вакансий и массовых открытых отборов;
- отложенный подбор, формирование «кадрового резерва» под запрос работодателя;
- обучение соискателей под запрос работодателя;
- проведение предварительных собеседований с соискателями, претендующими на более высокие позиции (топ-менеджеры, руководители);
- содействие мобильности трудовых ресурсов;
- подбор временного персонала на проектную деятельность;
- аналитика рынка труда внутри страны под запрос работодателя;
- предоставление площадки на базе ЦЗН для проведения выездных собеседований, организация массовых онлайн собеседований;
- помощь в заполнении квотируемых рабочих мест;
- сопровождение трудоустройства инвалидов (предоставление сурдопереводчика и др.).

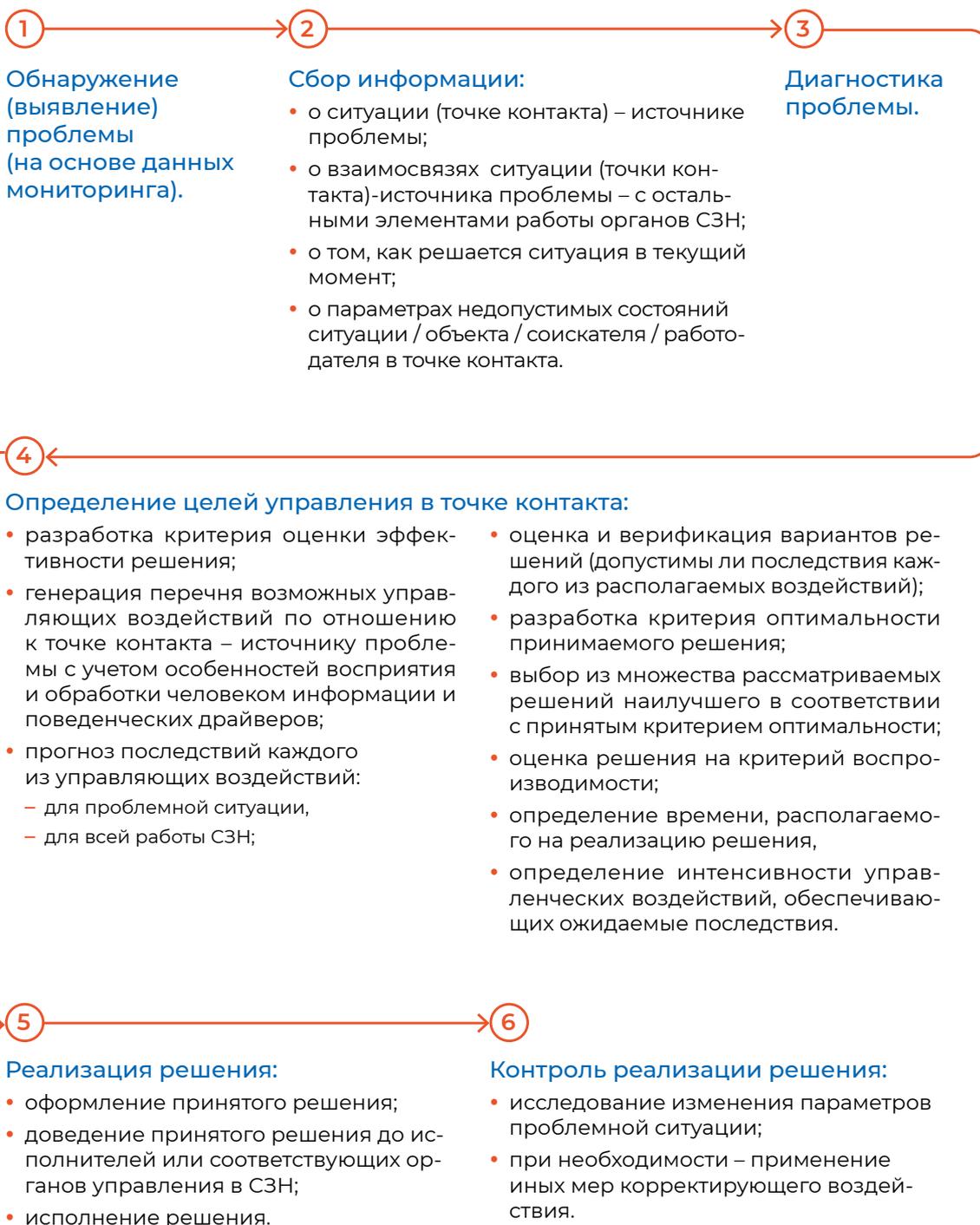
Данные рекомендации по взаимодействию с клиентами СЗН не являются исчерпывающими. Федеральный центр компетенций в сфере занятости проводит работу по их доработке и расширению (в том числе и на другие клиентские группы СЗН). Будем благодарны за обратную связь с вашей стороны и описание успешных практик в рассматриваемых областях.

## 3.4 Алгоритм разработки и построения карты решений

Алгоритм разработки и построения карты решений (логическая последовательность операций по разработке и реализации управленческого решения) основывается на анализе информации об органах СЗН как сис-

теме с отдельными составляющими элементами, а также на прогнозировании последствий от принятия управленческих решений корректирующего воздействия для отдельных элементов СЗН и системы в целом.

### Основные этапы:



При разработке решений корректирующего воздействия с целью улучшения качества клиентского опыта целесообразно использовать системы поддержки принятия решений (автоматизированные системы управления, автоматизированные информационные системы, математическое моделирование, системы искусственного интеллекта и анализа больших данных, экспертные системы).

Система разработки и реализации корректирующих мер по итогам анализа качества клиентского опыта должна предусматривать формирование механизма регулярного пересмотра карты решений по итогам мониторинга качества клиентского опыта.

Пересмотр карты решений осуществляется при выявлении отклонений от поставленных целей и получении ранних предупреждений о потенциальных проблемах при реализации решений по улучшению качества клиентского опыта.

Пересмотр карты решений осуществляется на основе данных мониторинга качества клиентского опыта с целью проверки эффективности ранее принятых решений по повышению качества клиентского опыта и выработки новых решений для исправления выявленных отклонений.

Пересмотр карты решений должен осуществляться членами кросс-функциональной команды по маршруту соискателя / работодателя.





## Пример СЗН Брянской области

# Карта решений и «быстрых побед» для преодоления барьеров на пути клиента – женщины, имеющей детей дошкольного возраста

 Карта составлена в октябре 2021 г.

## Быстрые победы

- «Веселый ящик» для детей
- «Парковка» для коляски и т.п.
- Гостевой компьютер ЦЗН
- Детский уголок в учебном заведении
- Тренинг по коммуникационным навыкам для сотрудников ЦЗН
- Круглый стол (сотрудники ЦЗН и учебного центра)
- Экскурсии для сотрудников ЦЗН в учебный центр
- Курсы для клиентов: теория – онлайн, практика – очно
- Обновить раздел по профобучению на сайте
- Создать телеграм-канал с чат-ботом

## На перспективу

- Детский стульчик возле специалиста ЦЗН
- Пазлы-коврики
- «Подарочек на удачу»
- Wi-Fi в ЦЗН
- Экскурсии для новых сотрудников ЦЗН в учебный центр
- Мастер-класс по взаимодействию сотрудников ЦЗН и учебного центра
- Обучающие видеоролики для сотрудников ЦЗН
- Сокращение времени формирования учебных групп
- Стандарт (порядок) взаимодействия учебного заведения ЦЗН
- КПЭ сотрудников по качеству формирования документов в учебное заведение

## Отложенные решения

- Обучение клиентов в две смены
- Электронное обучение большого количества специалистов
- Курсы с планшета или телефона

### В помещении ЦЗН

- Ресепшн с администратором
- Электронная очередь
- Бегущая строка
- Навигация
- Панорамное окно между детским уголком и приемом клиента

Актуальный график набора групп на сайте СЗН

Медкомиссия без торгов



## Пример СЗН Владимирской области

### Карта решений и «быстрых побед» для преодоления барьеров на пути клиента – женщины, имеющей детей дошкольного возраста

 Карта составлена в октябре 2021 г.

#### «Болевая» точка

Неудобный интерфейс интерактивного портала службы занятости населения Владимирской области

#### Карта решений

Интерактивный портал службы занятости населения Владимирской области vladzan.ru существенно доработан, внесены изменения по визуализации и содержанию, благодаря которым необходимую информацию можно получить гораздо быстрее и в полном объеме.

#### «Болевая» точка

Недостаточная проактивность ЦЗН

#### Карта решений

1. Создание инфоповодов (открытие нового предприятия, создание новых рабочих мест и т. д.).
2. Проведение конкурсов с пользовательским контентом (конкурс рисунков «Мир профессий глазами детей», «Моя мама – профи!», «Профессии нашей семьи»).
3. Создание полезного контента с возможностями репоста для подписчиков и социальных партнеров (по внесению изменений в Закон о занятости, группам по профессиональному обучению для женщин, имиджевым мероприятиям ЦЗН).
4. Заключение соглашения с предприятиями Гусь-Хрустального города и района о взаимодействии в социальных сетях.

#### «Болевая» точка

Некорректная, неполная информация по заполнению резюме женщиной

#### Карта решений

Разработка и размещение в социальных сетях, на интерактивном портале службы занятости населения, мультимедийных установках ЦЗН обучающего фильма по заполнению резюме.

#### «Болевая» точка

Несоответствие уровня знаний и навыков женщины современному рынку труда

Отсутствие вакансий с дистанционной или гибридной формой работы

#### Карта решений

1. Регулярное информирование работодателей о состоянии рынка труда (подготовка и отправка информации в электронном виде).

2. Подготовка для работодателей портфолио с описанием ситуации на рынке труда Гусь-Хрустального города и района, а также структурного состава безработных женщин.
3. Подготовка экспресс-информации для работодателей (на постоянной основе) о количестве женщин и их профессиональном статусе, желающих работать в дистанционном режиме или с гибридной формой работы.
4. Привлечение вакансий из ближайших регионов (Нижегородская, Ивановская, Рязанская область) для работы женщин в дистанционном режиме. Подготовка соглашений с ЦЗН о совместной работе.
5. Информирование женщин о специальном налоговом режиме для самозанятых граждан.

#### «Болевая» точка

#### Отсутствие в ЦЗН игровой зоны для детей

#### Отсутствие технической возможности у женщин принять участие в тренинге в режиме онлайн

#### Отсутствие у женщин Гусь-Хрустального района транспортной доступности

#### Карта решений

1. Создание игровой зоны для детей с сопровождением сотрудника ЦЗН.
2. Заключение договора с администрацией Гусь-Хрустального района с целью предоставления женщинам доступа к интернет-ресурсам через информационно-библиотечные центры Гусь-Хрустального района. Публичное открытие центров доступа – в декабре 2021 года.

#### «Болевая» точка

#### Отсутствие обратной связи

#### Карта решений

1. Введение в регламент работы одного из сотрудников по взаимодействию с работодателями сбора информации о трудоустроенных и уволенных с предприятий города и района клиентов ЦЗН.
2. Проведение мониторинга оценки качества оказания государственных услуг на интерактивном портале службы занятости населения Владимирской области vladzan.ru.
3. Разработка на единой цифровой платформе портала «Работа в России» системы обратной связи для оценки качества оказания государственных услуг.

#### «Болевая» точка

#### Отсутствие механизма сбора обратной связи, ее анализа

#### Отсутствие желания у женщины поделиться своей историей

#### Карта решений

1. Размещение Книги отзывов и предложений в ЦЗН.
2. Запись и трансляция на мультимедийных установках в ЦЗН историй успеха женщин.
3. Сопровождение женщины сотрудниками ЦЗН до момента трудоустройства и после него.
4. Организация обратной связи при снятии с учёта женщин (разработка анкет и заполнение).



## Пример СЗН Нижегородской области

# Карта решений и «быстрых побед» для преодоления барьеров на пути клиента с инвалидностью

 Карта составлена в октябре 2021 г.

### Этап 1

## Поиск информации о возможности трудоустройства через ЦЗН

### Выявленные болевые точки

1. Гражданин не получает полную и доступную для него информацию:
  - не может дозвониться до ЦЗН,
  - непонятные разъяснения сотрудников колл-центра.
2. Интернет - неудобный способ получения информации для людей с инвалидностью:
  - нет технической возможности выхода в Интернет,
  - нет навыков работы в сети Интернет.
3. Информационные пробелы:
  - неосведомленность граждан о том, что информация о ЦЗН может быть в других источниках (например, в социальных сетях),
  - люди с инвалидностью не знают о специально выделенных для них рабочих местах.
4. Из-за особенностей здоровья лица с инвалидностью могут не воспринимать информацию со стендов в ЦЗН (например, мелко напечатано).

### Карта решений

1. Обучение сотрудника общению и важным навыкам для работы с лицами с инвалидностью (составление скриптов).
2. Назначение ответственного за консультирование данной категории граждан (инвалидов).
3. Перенаправление поступивших в колл-центр звонков на отдельного специалиста через телефон справочной линии центра занятости.
4. Запись «автоответчика» с целью снятия у позвонившего состояния внутреннего дискомфорта.
5. Внедрение на сайте функции «заказать обратный звонок».
6. Разработка и размещение на сайте опции «Интернет-приемная».
7. Преобразование сайта [www.trud-nnov.ru](http://www.trud-nnov.ru). Создание специальной вкладки – «Услуги для лиц с инвалидностью». На отдельной странице адаптировать текст, расширить его. Вкладку добавить в раздел «гражданам». Сделать вкладку заметной, яркой. Проведение тренингов для инвалидов о пользовании сайтом ЦЗН и порталом «Работа в России» в рамках профориентационной работы.
8. Размещение на сайте опросов по актуальным для посетителей сайта темам.

9. Адаптация информации сайта ЦЗН с учетом требований соцсетей к контенту. Взаимодействие со специализированными социальными сетями для людей с инвалидностью, такими как социальная сеть «Соседи», а также с сайтом информационного ресурса «Центр инвалидов».
10. Повышение цитируемости в социальных сетях (включить теги). На сайте ЦЗН разместить ссылки на свои аккаунты в соцсетях (группа VK, Facebook, Instagram). На сайте ЦЗН сделать перекрестные ссылки на организации-партнеров ЦЗН (НКО, БМСЭ и т.п.).
11. Обеспечение полноты, доступности и актуальности информации на стендах. Оформление помещения ЦЗН в соответствии с требованиями, брендбуком, обеспечение сотрудников униформой.
12. Создание платформы для обучения сотрудников, работа с материальным и нематериальным стимулированием и мотивированием сотрудников.
13. Проведение рабочих встреч с руководителями предприятий, подлежащих квотированию, по вопросам реализации Закона Нижегородской области «О квотировании рабочих мест» и трудоустройству граждан в счет квоты.
14. Проведение для инвалидов комплекса тренингов с квалифицированным психологом по повышению самооценки (веры в себя и в свои возможности), а также для соблюдения баланса между ожиданиями и возможными вариантами поиска работы.
15. Информирование с помощью социальных сетей, сайта, единой справочной службы о наличии мест для людей с инвалидностью, которые они могут получить за счет квоты.

## Этап 2

### Решение о выборе удобного способа обращения в ЦЗН

#### Выявленные болевые точки

1. Сложно самостоятельно подать заявление в ЦЗН в электронном виде.
2. Невозможно дозвониться до ЦЗН (долгое ожидание по причине небольшого количества сотрудников колл-центра).
3. Некомпетентность ряда сотрудников ЦЗН по определенным вопросам.

#### Карта решений

1. Создание на сайте ЦЗН возможности перехода на портал «Работа в России» (<https://trudvsem.ru>) для комфортной подачи заявления в электронном виде.
2. Мотивация и обучение специалистов колл-центра.
3. Внедрение механизмов оценки телефонного разговора и консультаций оператора (сайты - «отзовики», предлагать оценить консультацию после окончания разговора, СМС-опрос).

### Этап 3

#### Подача заявления в ЦЗН

##### Выявленные болевые точки

1. Состояние здоровья.
2. Человеку с инвалидностью сложно добираться до ЦЗН без помощи посторонних.

##### Карта решений

1. Оснащение ЦЗН пандусами и отдельными парковочными местами для инвалидов.
2. Обучение сотрудников способам оказания помощи людям с инвалидностью.

### Этап 4

#### Прохождение тестирования (профилирования) и тренинга (профорientации)

##### Выявленные болевые точки

1. Отсутствие современного оборудования и программного обеспечения для проведения тестирования.
2. Отсутствие мотивации у гражданина обучаться (неготовность).
3. Нет возможности пройти индивидуальное обучение (на текущий момент только групповое).

##### Карта решений

1. Обеспечение ЦЗН современным оборудованием для проведения тестирования, обеспечение канцелярскими принадлежностями.
2. Своевременно консультировать граждан о возможности прохождения обучения. Обеспечение полноты, доступности и актуальности информации о способах добраться до ЦЗН на сайте и в социальных сетях ЦЗН, а также у специалистов колл-центра и администраторов.
3. Организация индивидуального обучения для людей с инвалидностью.

### Этап 5

#### Взаимодействие с работодателем

##### Выявленные болевые точки

1. Мало работодателей, желающих трудоустроить к себе граждан с инвалидностью.
2. Низкий уровень заработной платы по вакансиям для инвалидов.
3. Рекомендации БМСЭ, которые должны соблюдать работодатели, остаются шаблонными, в них не учитываются индивидуальные особенности, они пишутся только на основании диагноза.

4. Непонимание работодателем нужд и проблем соискателя с инвалидностью.
5. Опасения работодателя в части проверок контролирующих органов по трудоустройству инвалидов.

### Карта решений

1. Работа с предприятиями и организациями о выделении (создании) в счет квоты оптимальных рабочих мест по востребованным среди людей с инвалидностью профессиям. Совместное с работодателем формирование «профиля вакансий».
2. Приглашение граждан с инвалидностью на индивидуальные собеседования со специалистами ЦЗН с целью персонального подбора работы.
3. Проведение индивидуальных собеседований с участием общественных организаций (НКО).
4. Внедрение практики сопровождения инвалида до места нахождения работодателя.
5. Отработка технологии создания видеорежюме с точки зрения потребности работодателя. Размещение и последующая трансляция видеоурока для лиц с инвалидностью. Проведение профориентационных экскурсий, видео-экскурсий на предприятия (онлайн и офлайн). Проведение экспертизы вакансий в счет квоты, поступающей от работодателей, на предмет качества и конкурентоспособности среди людей, имеющих инвалидность. Совместно с работодателем разрабатывать функциональную адаптацию трудовых обязанностей под имеющиеся у работодателей вакансии.
6. Проведение регулярной индивидуальной разъяснительной работы с предприятиями о выделении в счет квоты оптимальных рабочих мест для людей с инвалидностью.
7. Привлечение к сотрудничеству НКО. Составление списка НКО по видам инвалидности (слабослышащие, слабовидящие, с нарушением работы опорно-двигательного аппарата).
8. Консультация работодателей о проблемах здоровья конкретного соискателя. Совместно с работодателями разработка плана адаптации имеющихся у работодателей вакансий для инвалидов.
9. Подбор удаленных вакансий для лиц с ограниченными возможностями.



# Индекс клиентоцентричности работы СЗН



## 4. Подходы по формированию Индекса клиентоцентричности ЦЗН

Индекс клиентоцентричности СЗН – сводный показатель, характеризующий уровень клиентоцентричности в работе службы занятости населения по 5 группам показателей:

- показатели результативности;
- показатели индивидуализации взаимодействия;
- показатели минимизации усилий клиента;
- показатели комфортности;
- показатели дружелюбного отношения.

Индекс клиентоцентричности позволяет оценить различные аспекты реализации клиентоцентричных подходов в работе СЗН, а также уровень клиентоцентричности работы отдельных центров занятости населения.

### Индекс клиентоцентричности центра занятости населения



#### Пример



## Примеры клиентских показателей эффективности

### Показатели решения проблемы / задачи клиента (эффективность / результативность обращения в СЗН)

- Наличие положительного результата обращения
- Надежность получения результата (вовремя в точно отведенные сроки)

### Показатели адресности и персонализации взаимодействия с клиентом

- Наличие персонального сопровождения
- Наличие личного (прикрепленного) консультанта
- Наличие личного кабинета на портале «Работа в России» / на сайте региональной СЗН
- Наличие личного ID для персонализации взаимодействия (для колл-центра, например)
- Фиксация истории взаимодействия клиента с СЗН («всегда под рукой»)
- Наличие персонального онлайн-помощника
- Учет личных обстоятельств (для предоставления индивидуального пакета сервисов)
- Комплексность предоставления услуг в зависимости от жизненной (бизнес-) ситуации клиента
- Наличие услуг и сервисов, предоставляемых проактивно / в предиктивном режиме
- Наличие возможности отслеживать ход процесса (онлайн)

### Показатели, характеризующие минимизацию усилий клиента

- Доступность информации о сервисах и СЗН в целом:
  - в ЦЗН (стенды, листовки и пр.)
  - на сайте СЗН региона
  - на портале «Работа в России»
  - в соцсетях и мессенджерах
- Понятность информации (насколько понятна информация о сервисах и СЗН в целом):
  - в ЦЗН (стенды, листовки и пр.)
  - на сайте СЗН региона
  - на портале «Работа в России»
  - в соцсетях и мессенджерах
- Наличие различных способов (каналов) взаимодействия с клиентом
- Возможность обратиться и получить информацию (а также дать обратную связь)
  - через колл-центр
  - через региональный портал СЗН
  - через портал «Работа в России»
  - через соцсети / мессенджеры
  - по электронной почте
- Наличие омниканальности взаимодействия
- Быстрая реакция / оперативность реагирования (обеспечение высокой скорости реакции на запрос гражданина)
- Количество контактов, сделанных для решения задачи клиента
- Простота заполнения документов для получения услуг:
  - количество документов, необходимых для получения услуги
  - время, потраченное на оформление запроса к СЗН
- Время ожидания в очереди
- Удобный график работы
- Прозрачность и рациональность процессов

### Показатели комфорта и удобства

- Оформление помещений в соответствии с новым брендом
- Комфортность условий для получения услуг и сервисов (условия приема посетителей, чистота помещений)
- Внутренняя организация работы между подразделениями СЗН глазами клиента (согласованность действий, порядка в документах и пр.)
- Транспортная доступность
- Дополнительные сервисы в ЦЗН (возможность подзарядить телефон, наличие детского уголка, полезной литературы в офисе и пр.)
- Внешний вид сотрудников

### Показатели взаимодействия (культура дружелюбного сервиса)

- Профессиональная компетентность сотрудников (знание рынка труда, трудоустройства)
- Уровень коммуникативных компетенций сотрудников (проявление эмпатии, заботы, позитивного настроения, чуткости, учет личных обстоятельств и т.п.)
- Уровень проактивности сотрудников в работе
- Уровень заинтересованности сотрудников ЦЗН в решении проблемы клиента
- Открытость руководства ЦЗН
- Командность в работе (СЗН – учреждение взаимодействия)

Предполагается проводить 2 вида измерений показателей клиентоцентричности – через сбор и анализ объективных данных, содержащихся в официальных отчетных формах и ав-

томатизированных информационных системах СЗН, а также через регулярную организацию опросов клиентов и глубокий анализ обратной связи.

## 2 вида измерений клиентоцентричности



Вес каждого коэффициента может меняться в зависимости от приоритетов на данный момент времени

# Технологии развития клиентоцентричных компетенций сотрудников СЗН



## 5. Формирование корпоративной культуры внимания к гражданам

Клиентский опыт, предлагаемый службой занятости населения, – это сумма всех каждодневных решений сотрудников СЗН. Поэтому к специалистам центров занятости следует относиться не как к факторам производственного процесса, а как к создателям уникальных впечатлений клиентов СЗН.

Именно в связи с этим в органах СЗН должна быть организована система непрерывного совершенствования клиентоцентричного мышления сотрудников на всех организационных уровнях – система управления изменениями в части формирования культуры внимания к потребностям и ожиданиям соискателей / работодателей при взаимодействии со службой занятости.

Инновациями в системе управления клиентским опытом должна заниматься вся служба занятости, иначе внедрение перемен в интересах граждан столкнется с многочисленными сложностями.

### Бренд СЗН как клиентоцентричной организации формируют не маркетологи, а сотрудники.

Репутация обновленной службы занятости зависит от ее «побочного» продукта – впечатления, которое оставляет взаимодействие с СЗН в сознании соискателей и работодателей. У каждого человека создается своеобразная «ментальная папка», которая содержит все воспоминания, чувства, переживания, которые связаны с работой органов занятости. Задача СЗН - наполнить эту папку позитивными впечатлениями, множеством удачных моментов и коммуникаций. Они могут касаться как непосредственно качества предоставления услуг и сервисов в сфере занятости, так и иных факторов, связанных с самим пребыванием в ЦЗН либо с общением через соцсети.

В связи с этим целесообразно направлять отдельные усилия на формирование клиентоцентричных компетенций сотрудников СЗН. Важно укреплять понимание важности учета потребностей и ожиданий клиентов центров занятости и всесторонне развивать навыки разработки и применения инструментария в интересах соискателей и работодателей.

## 5.1 Продвижение клиентоцентричных ценностей в СЗН

Очень важно в коллективах СЗН провести работу по выявлению, закреплению в документах и продвижению клиентоцентричных ценностей, которые должны стать **ядром корпоративной культуры обновленной службы занятости.**

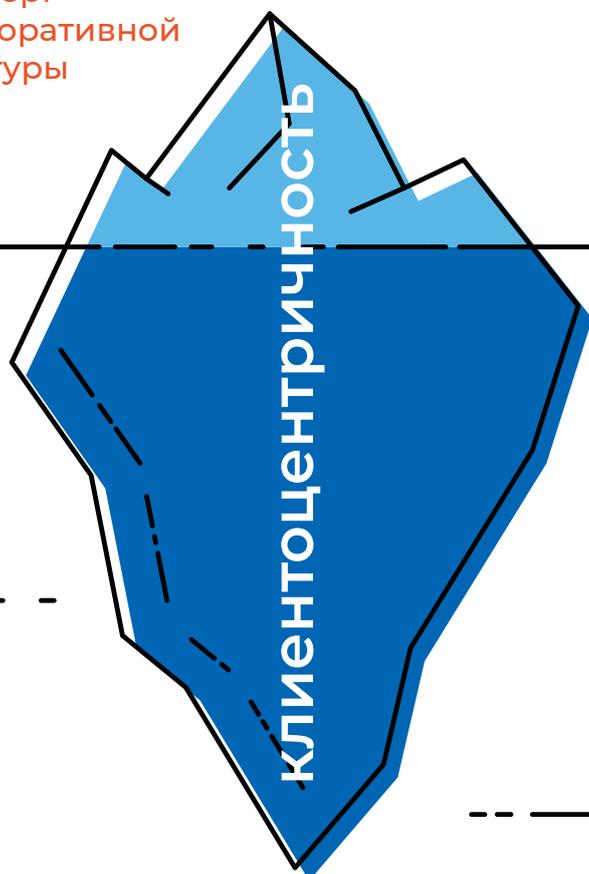
Перечень базовых ценностей формируется на основе стратегии развития и базовых целей СЗН, представляет собой ключевые этические принципы и приоритеты в работе, является ориентиром для всех сотрудников, определяет стандарты поведения как между собой, так и с клиентами центров занятости, партнерами, всеми вовлеченными лицами.

Корпоративные ценности важны для командообразования, сплочения коллектива, и в результате приводят к повышению эффективности и уровня удовлетворенности от ра-

боты. В СЗН должна быть обеспечена **преемственность принципов внешней и внутренней клиентоцентричности**, при которой профессиональные и этические нормы поведения сотрудников по отношению к внешним клиентам организации подкрепляются поведением организации и руководства по отношению к своим сотрудникам.

Корпоративная культура, направленная на создание позитивного рабочего опыта, приводит к повышению качества взаимодействия с соискателями / работодателями: когда сотрудники чувствуют, что их ценят, они начинают интуитивно принимать решения, направленные на формирование таких же позитивных впечатлений для граждан (соискателей / работодателей) и, в целом, на повышение качества клиентского опыта соискателей / работодателей в органах СЗН.

Айсберг  
корпоративной  
культуры



Все осязаемые материальные объекты, подчеркивающие единство корпоративного стиля СЗН: дизайн, дресс-код, стандарты общения, внутренние регламенты

Миссия, ценности, этический кодекс СЗН

Неформализованные правила, не прописанные в документах, не осознаваемые сотрудниками СЗН, но укоренившиеся в сознании и определяющие мотивы, реакции, действия

## Примеры корпоративных ценностей служб занятости населения субъектов Российской Федерации



### Визуализация перечня ценностей СЗН Брянской области

 Перечень составлен в сентябре 2021 г.



#### Профессионализм

**Наши компетенции – залог  
эффективного и надежного  
партнерства!**

Профессионал СЗН – тот, кто чувствует работу душой, поэтому наши профессиональные компетенции уникальны.

Мы идем в ногу со временем и, меняясь, остаёмся собой, преданными делу, клиенту и своей команде.



#### Внимание к деталям

**Быть внимательным, значит  
быть тем, кому доверяют!**

Наша ошибка и невнимательность может обернуться потерей времени для клиентов, а в некоторых случаях даже финансовыми потерями, не говоря уже о доверии.

Быть внимательным, значит быть тем, кому доверяют!



#### Командная согласованность

**Мы ценим вклад друг друга  
в работу!**

Наша командная согласованность увеличивает эффективность и результативность для клиента, работает на позитивный клиентский опыт в целом.

Собраться вместе – есть начало, держаться вместе – есть прогресс, работать вместе – есть успех.



#### Стремление к развитию

**Мы узнаем больше и делаем лучше!**

Не только знаем, что и как делать, но и всегда узнаем больше, чтобы делать лучше.



## Вежливость

Общаемся с клиентами так, как мы бы хотели, чтобы общались с нами!

Добрые слова сказать несложно, но их эхо долго живет в человеческих сердцах.



## Эмпатия

Проявляем искренний интерес и внимание к человеку!

Демонстрируя свою искреннюю вовлеченность и заинтересованность в том, что другой человек хочет Вам сообщить, Вы показываете ему, что понимаете его и неравнодушны к его ситуации и проблеме. Это рождает эмоциональное доверие и помогает развитию позитивных и конструктивных отношений.



## Понятность и доступность объяснений

Говорим понятно и доступно!

Всегда представляйте себе, что перед Вами неподготовленный слушатель – человек, который впервые слышит о предмете разговора, сообщения или доклада. Люди часто проявляют такт и воспитание при личном общении, и не каждый собеседник признается, что ему непонятно, о чём Вы говорите. Относитесь к этому с пониманием.

Избегайте сложной терминологии, многосоставных высказываний. Приводите примеры, затрагивайте личный опыт слушателя, искренне и корректно интересуйтесь реакцией собеседника на Вашу речь, всё ли ему понятно.



## Визуализация и описание ценностей СЗН Липецкой области

📅 Перечень составлен в сентябре 2021 г.



### 1. Команда – это основа успеха и процветания нашего Центра

Мы верим, что вместе мы сильнее, чем каждый по отдельности! Для нас важны умение общаться, сотрудничать и дружить. Мы ценим индивидуальные достижения каждого сотрудника, но при этом осознаем важность работы в команде для выполнения общих целей.

### 2. Профессионализм для нас – это компетентность и ответственность

Компетентность – это опыт и постоянное повышение квалификации. Ответственность – исполнение взятых на себя обязательств, гарантия законности и объективности своей работы. Мы тщательно подбираем и обучаем сотрудников, создаем условия для их профессионального и личностного роста. Развиваем систему наставничества.

### 3. Инициатива в работе приветствуется и поощряется!

Мы рассчитываем на увлеченность и достижения каждого! Мы решительно действуем в интересах Центра и наших клиентов. Мы доносим свои идеи до руководства и находим возможности для их воплощения. Активно участвуем в проектной деятельности.

### 4. Искренность

Мы строим отношения с клиентами и сотрудниками на основании веры в доброжелательность и добросовестность в выполнении обязательств. Глубоко погружаемся в проблемы клиента, совместно ищем оптимальные пути решения. Мы любим свою работу и искренне дорожим каждым клиентом.

### 5. Результат

Мы работаем для клиента! Ориентируемся на результат, а не на количество проведенных мероприятий. Эффективно исполняя свои обязанности, стремимся максимально удовлетворять потребности клиента.

## 6. Бережливость

Мы стремимся работать не быстрее, а легче и продуктивнее. Эффективно используем время и ресурсы Центра. Каждый сотрудник максимально вовлечен в процесс оптимизации работы. Основа успешной деятельности Центра – выявление и снижение потерь, повышение ценности предоставляемых услуг в глазах клиента.

## 7. Уважение

Мы признаем ценность каждого человека в Центре, уважаем его труд, время, свободу и собственное мнение. Мы открыты и позитивны в общении, доверяем друг другу, делимся информацией и советом, с готовностью помогаем и поддерживаем новых членов коллектива. В ситуации конфликта мы всегда выбираем стратегию, ориентированную на совместный поиск решений, удовлетворяющих интересы всех сторон.



## Принципы обслуживания заявителей СЗН Калининградской области

 Перечень составлен в сентябре 2021 г.

### 1. Помощь людям

Следует относиться к заявителю так, как Вы хотите, чтобы относились к Вам.

### 2. Вежливость и уважение к каждому заявителю

Относитесь к каждому заявителю с заботой и уважением.

### 3. Комфорт и приветливость. ЦЗН встречают людей комфортом и уютом, опрятностью и чистотой

Сотрудники встречают заявителей дружелюбно и приветливо, с улыбкой и желанием помочь.

### 4. Точная информация

Вся информация, доводимая до заявителей, должна быть просто изложена и доступна к восприятию.

### 5. Профессионализм – основа эффективного обслуживания

Заявители полагают, что сотрудники ЦЗН знают свое дело, внимательно и аккуратно работают с документами, с удовольствием оказывают услуги и консультируют заявителей. Сотрудники постоянно работают над собой, повышают свой профессионализм.

### 6. Личная ответственность за качество работы

Каждый заявитель рассчитывает на высокое качество и культуру обслуживания, вправе оценить работу любого специалиста и ЦЗН в целом.

## 5.2 Вовлеченность руководства СЗН в реализацию клиентоцентричных подходов

Условием успешности формирования системы управления клиентским опытом является активная позиция руководящего блока (руководства органов СЗН, ЦЗН), искренне поддерживающего ценности клиентоцентричного подхода в работе центров занятости населения и формирующего для его реализации благоприятную среду (через устранение препятствий и барьеров, мешающих проведению изменений, а также поддержку нововведений, направленных на повышение качества клиентского опыта в органах СЗН).

Руководство СЗН должно стремиться к тому, чтобы рабочий опыт сотрудников был персонализированным, удобным и оптимизированным, как и опыт соискателей / работодателей в СЗН. Центры занятости могут стать клиентоцентричными по отношению к внешним клиентам (соискателям и работодателям) только при условии, если служба занятости сама является **«сотруднико-центричной»**.

Руководство СЗН должно обеспечить переход к практической реализации клиентоцентричных подходов, что требует от коллективов открытости к новому, гибких методов работы и навыков воплощения идей в жизнь. Наличие множества ярких и полезных идей не приводит автоматически к их воплощению в жизнь. Чаще всего реализация большинства изменений в части улучшения клиентского опыта проваливается не из-за нехватки ресурсов (денежных, временных) или отсутствия мотивации. Инновации терпят поражение от того, что руководство организации не смогло дать сотрудникам правильные установки для поощрения и поддержки перемен.

Руководство СЗН должно уделять особое внимание качеству информирования сотрудников о целях, необходимости и инструментах повышения качества клиентского опыта. Необходимо создать ясное видение образа будущего.

«Болевые точки контакта» (негативные отзывы граждан о работе органов СЗН и низкие показатели степени удовлетворенности) руководство СЗН должно рассматривать как **ресурсный** (полезный) источник информации, а не только как повод для дисциплинарных и иных наказаний сотрудников. Ошибки способны стать сильнейшим катализатором позитивных изменений.

Наличие клиентоцентричных принципов работы СЗН не меняет автоматически поведение сотрудников. **Необходимо менять контекст и среду, подталкивать сотрудников к новым поведенческим практикам в соответствии с принципом клиентоцентричности.** Для повышения эффективности работы важно вовлечь всех сотрудников СЗН (насколько это возможно) в планирование и реализацию мероприятий по улучшению качества клиентского опыта.

**Только те ценности, которые поддерживаются и культивируются, определяют поведение сотрудников.**

Необходимо прилагать усилия для формирования **«команды перемен»**, разделяющей ценности новой службы занятости. Как известно, лучше иметь одного сотрудника, работающего «с вами», чем десять человек, работающих «на вас».

Если в ЦЗН на внедрение инноваций предусмотрен достаточно скромный бюджет, то в этом случае следует предпринимать дополнительные существенные усилия для обучения персонала, развития системы поощрения и поддержки проявления клиентоцентричных компетенций в рабочем поведении сотрудников.

**Когда принцип клиентоцентричности «проникает в гены» сотрудников, он не только начинает определять их повседневную работу, но и дает им полномочия и моральное право действовать на свое усмотрение в нетипичных ситуациях.**

### Рекомендации по построению системы улучшения опыта сотрудников

Целесообразно внедрить в работу органов СЗН систему управления опытом сотрудников (employee experience). Она позволит повысить вовлеченность работников, будет способствовать повышению качества труда и его производительности, снижению затрат на рекрутинг, и что самое главное, улучшению качества клиентского опыта в СЗН. Система будет работать на формирование корпоративной культуры, способной привлекать и удерживать ценных талантливых работников.

Одним из эффективных инструментов изучения опыта сотрудников является **составление маршрута сотрудников – визуального картографического отображения и анализа каждого шага, формирующего опыт сотрудников**. Картирование пути сотрудников позволяет выявить существующие проблемы и боли персонала в точках контакта организации и работника, измерить качество опыта сотрудников, сформировать **карту решений** – перечень корректирующих мер. Данный инструмент позволяет организации анализировать и изменять приоритеты использования ресурсов и финансирования, уточнять, изменять и регулировать роли сотрудников, их обязанности,

выявлять и прогнозировать критические моменты.

Маршрут сотрудника целесообразно делить на этапы – от подбора (поиска вакансии, собеседования) до его ухода (увольнения), так как опыт сотрудников формируется уже в моменты первого взаимодействия потенциального кандидата с организацией. При этом маршрут сотрудника включает аналогичные составляющие, как в пути клиента (цель сотрудника, цель СЗН, мысли/ожидания/боли сотрудника/кандидата, точки касания (в т.ч. доступные для сотрудников/кандидатов инструменты и технологии, представляющиеся организацией), измерение качества опыта сотрудников в точках касания, барьеры и проблемные зоны, ответственные лица от СЗН в точках контакта, инструменты повышения качества опыта сотрудников). Разработка маршрута сотрудника – задача для кросс-функциональной команды, а не только HR-отдела.

Для сотрудников разных отделов обязанностей целесообразно построить свой маршрут в соответствии с функциональными должностными обязанностями (фронт-офис, бэк-офис, колл-центр и т.п.). Перед построением маршрута рекоменду-

ется сегментировать сотрудников, составлять портрет персоны (учитывать стаж, роль в организации, возраст, поколение и т.д.).

Аналогично маршруту клиента в пути сотрудников выделяются точки контакта. Стоит помнить, что каждая точка может потенциально являться точкой завершения пути / выхода сотрудника/кандидата, поэтому так важно проводить мониторинг и анализ каждой точки контакта, измерять в ней качество опыта. Для этого используются традиционные социологические инструменты, специальные метрики (eNPS, Employee Satisfaction

Rate), мониторинг открытых источников (СМИ, социальных сетей и т.д.), а также методы и инструменты анализа мотивации персонала. Опыт сотрудников невозможно анализировать без построения системы обратной связи. **Необходимо всегда слушать и слышать своих людей.**

Маршруты сотрудников необходимо актуализировать и пересматривать на регулярной основе.

Для реализации эффективных корректирующих мер рекомендуется сопоставлять и анализировать маршруты клиентов СЗН и сотрудников.



## 5.3 Проведение обучающих мероприятий с целью получения и закрепления навыков клиентоориентированного мышления

В систему повышения качества клиентского опыта должно входить обязательное обучение сотрудников СЗН подходам по управлению клиентским опытом по темам, связанным с формированием новых ценностей и навыков клиентоцентричного поведения.

Целями проведения обучающих мероприятий являются:

- формирование у сотрудников СЗН системы знаний о механизмах и особенностях клиентоцентричного подхода к предоставлению услуг в государственной службе занятости; о подходах и инструментах системы управления клиентским опытом и обеспечения клиентоцентричности работы СЗН;
- развитие клиентоцентричных компетенций сотрудников СЗН; формирование практических навыков по использованию инструментов создания позитивного клиентского опыта в СЗН;
- формирование мотивации сотрудников к переходу в практической работе к реализации клиентоцентричного подхода, а также к накоплению, структурированию, обмену и распространению знаний по вопросам повышения качества клиентского опыта;
- формирование в СЗН культуры внимания к интересам и потребностям клиентов государственной службы занятости.

Обучение инструментам системы управления клиентским опытом является неотъемлемой частью профессиональной деятельности сотрудника СЗН. Оно должно быть интегрировано в рабочий процесс.

Обучение может проводиться как для новых сотрудников государственной службы занятости, так и для сотрудников, имеющих опыт работы в СЗН и повышающих квалификацию в рамках специальных обучающих мероприятий.

Под «обучающими мероприятиями» в контексте данных рекомендаций подразумевается учебный курс для сотрудников СЗН «Формирование системы управления клиентским опытом в государственной службе занятости Российской Федерации» (далее – Учебный курс).

Учебный курс может быть организован и проведен в очном, дистанционном, гибридном (очно-дистанционном) форматах.

Обучение должно включать в себя как эксплицитные, формализованные (в виде стандартов обслуживания соискателей / работодателей), так и имплицитные знания и навыки.

## Целесообразно сформировать модульно-блочную структуру Учебного курса. Рекомендуется следующая структура Учебного курса:

### Модуль 1

#### Технологии системы анализа качества клиентского опыта в СЗН

#### Блок 1.

##### Клиентоцентричность СЗН.

Понятие клиентоцентричности и клиентского опыта.

Клиентоцентричность в работе российского государства.

Цели создания системы управления клиентским опытом в СЗН.

Примеры формирования системы управления клиентским опытом в российских и зарубежных компаниях и государственных организациях.

#### Блок 2.

##### Портрет клиента.

Принципы построения портрета клиента.

Принципы взаимодействия с различными клиентскими группами СЗН.

#### Блок 3.

##### Клиентские показатели эффективности.

Восприятие услуги заявителями. Порядок определения (выявления), уточнения и корректировки клиентских показателей эффективности. Взаимосвязь между клиентскими показателями эффективности и показателями эффективности СЗН, сотрудников СЗН.

#### Блок 4.

##### Маршрут клиента.

Картирование маршрута клиента. Примеры моделирования маршрута клиента в рамках различных услуг (сервисов) СЗН.

#### Блок 5.

##### Измерение качества клиентского опыта заявителей в «точках контакта» гражданина с СЗН.

«Привязка» имеющихся в СЗН метрик к точкам контакта. Современные зарубежные и российские метрики для оценки качества клиентского опыта в «точках контакта». Система сбора и анализа обратной связи о работе СЗН из внешних источников (социальные сети, медиа, социологические опросы и др.). Формирование интегрированной системы регулярного мониторинга качества клиентского опыта, включая сбор и обработку обратной связи от граждан, с применением современных информационно-коммуникационных технологий. Выявление причин неудовлетворенности заявителей качеством клиентского опыта СЗН.

**Принципы и основные направления разработки и реализации корректирующих мер по итогам анализа качества клиентского опыта.**

Этика сотрудников СЗН. Место стандартов обслуживания заявителей в системе управления клиентским опытом в СЗН.

**Разработка и реализация мер по исправлению ситуаций, снижающих качество клиентского опыта заявителя.**

Разработка и реализация мер по оптимизации и реинжинирингу процессов работы СЗН.

**Проектирование клиентского опыта.**

Наращивание (приращение) ценности услуг (сервисов) СЗН для гражданина.

Проектирование клиентского опыта. «Подталкивание» к лучшему выбору (к оптимальному поведению гражданина как с точки зрения его собственных интересов, так и общества).

**Построение эффективной коммуникации с различными клиентскими группами.**

Особенности работы с различными клиентскими группами СЗН (инвалиды; молодежь; молодые родители; лица, освобожденные из мест лишения свободы; лица предпенсионного возраста; представители малого бизнеса; крупного бизнеса; предприятий, системно нуждающихся в персонале; плательщики НПД и т.п.).

Работа с «трудными» клиентами», жалобами, претензиями. Обеспечение бесконфликтных коммуникаций. Порядок действий по разрешению конфликтных ситуаций.

**Особенности восприятия и обработки человеком информации и поведенческие драйверы.**

**Алгоритм и карта решений разработки и реализации корректирующих мер по итогам анализа качества клиентского опыта.**

Технологии разработки карты решений и ее применения на практике.

Инструменты разработки инноваций для повышения качества клиентского опыта.

### Модуль 3.

#### Формирование корпоративной культуры внимания к гражданам

Лучшие практики использования инструментов, направленных на формирование позитивного клиентского опыта в российских и зарубежных организациях, в том числе в государственной СЗН.

#### Блок 12.

##### Принципы формирования корпоративной культуры внимания к клиентам СЗН.

Продвижение клиентоцентричных ценностей в СЗН.

Роль руководства СЗН в построении сотрудникоцентричной организации.

#### Блок 13.

##### Формирование кросс-функциональных (сквозных) команд из сотрудников различных подразделений СЗН, взаимодействующих с заявителем в рамках одного маршрута заявителя.

Доступ членов кросс-функциональных (сквозных) команд к информационным базам и результатам анализа качества клиентского опыта.

Проведение регулярных мероприятий (встреч, собраний, совещаний) членов кросс-функциональной команды (Комитета клиентоцентричности) для анализа собираемых данных по качеству клиентского опыта, закрепления положительных результатов, разработки и внедрения мер корректирующего воздействия.

Полномочия Руководителя кросс-функциональной команды (Комитета клиентоцентричности).

#### Блок 14.

##### Создание интерактивной среды взаимодействия специалистов между собой (повышение качества внутренних коммуникаций) и формирование сообщества специалистов-практиков по вопросам повышения качества клиентского опыта.

Мероприятия по укреплению мотивации сотрудников к переходу на клиентоцентричную модель работы СЗН.

Система показателей эффективности сотрудников, отражающих их навыки клиентоориентированного поведения.

Функционирование ИТ-платформы знаний по вопросам повышения качества клиентского опыта в СЗН (при наличии).

Образовательные блоки должны быть удобны к изучению в течение рабочего дня с рабочего компьютера или персонального мобильного устройства (планшет, смартфон).

## Рекомендуются следующие этапы освоения каждого блока Учебного курса:

### Этап 1

#### Информационный

Мини-лекция или видеоурок (не более 20 минут).  
Текст с основными выводами по теме блока.  
Презентация к теме блока.

### Этап 2

#### Коммуникационный

Обеспечение возможности для обучающегося пообщаться с преподавателем, чтобы задать вопросы для уточнения и получить обратную связь (онлайн (электронная почта, мессенджер); очное общение).

Могут быть использованы такие формы, как проведение практических занятий, семинаров, организация дискуссий, проведение деловых игр, работа в парах и мини-группах, изучение кейсов (разбор реальных жизненных ситуаций).

### Этап 3

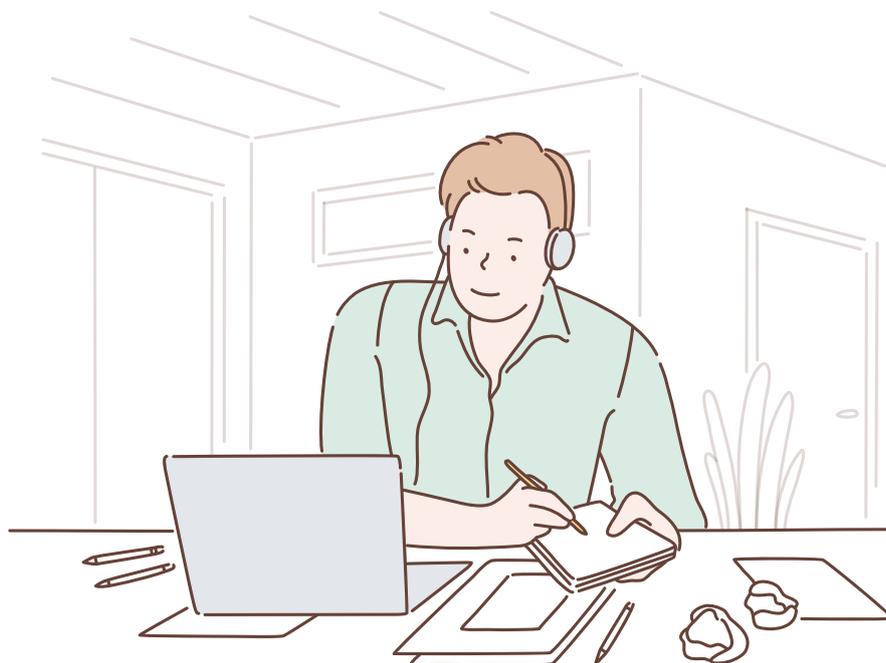
#### Проверочный

Тестовые задания от преподавателя, предполагающие наличие точных ответов.

Решение практических кейсов, моделирующих различные ситуации (онлайн и / или офлайн), допускающих вариативность ответов.

Формы и методы контроля и оценки:

- тестирование,
- решение ситуационных задач,
- обобщение и анализ практик,
- подготовка презентаций.



**Общая продолжительность прохождения Учебного курса** должна составлять не более 3 календарных месяцев.

По окончании Учебного курса обучаемый должен знать теоретические и практические подходы к предоставлению государственных, комплексных, а также негосударственных услуг в СЗН в соответствии с принципом клиентоцентричности.

Прошедший обучение сотрудник СЗН должен использовать на практике и владеть технологиями эффективной коммуникации с заявителями; технологиями по сбору обратной связи от заявителей с целью мониторинга и оценки качества клиентского опыта; технологиями разработки, внедрения и реализации решений по повышению качества клиентского опыта; навыками по участию в интерактивной среде взаимодействия специалистов-практиков по вопросам повышения качества клиентского опыта (по накоплению, структурированию, обмену и распространению знаний по вопросам повышения качества клиентского опыта, а также по решению слабоструктурированных и инновационных задач в процессе коммуникаций друг с другом и фиксации их решений).

По окончании Учебного курса обучения клиентоцентричности сотрудник получает электронный или бумажный сертификат о прохождении базового курса по системе управления клиентским опытом в СЗН.

Дистанционное обучение по блокам может быть организовано в формате вебинаров или обучения через видеоконференцсвязь. При этом второй способ является предпочтительным, поскольку позволяет организовать полноценную двустороннюю коммуникацию между спикерами (модераторами) и участниками обучающих мероприятий.

В качестве спикеров, тренеров для реализации Учебного курса целесообразно пригласить ведущих отраслевых экспертов в сфере деятельности органов службы занятости,

формирования системы управления клиентским опытом в государственном секторе, профессиональных тренеров и консультантов по вопросам повышения клиентоцентричности в работе различных организаций.

При подготовке обучающих мероприятий ведущие (спикеры, модераторы) должны учесть наиболее часто встречающиеся и актуальные вопросы со стороны органов службы занятости населения по теме блока Учебного курса.

Во время ведения Учебного курса (отдельных блоков) целесообразно параллельно показывать презентацию или иные информационные материалы по теме обсуждения. Ведущие, тренеры мероприятий должны заранее согласовать с организаторами обучающих мероприятий для сотрудников служб занятости план / тезисы своего выступления и презентационные материалы для демонстрации во время обучающих мероприятий.

**Для слушателей Учебного курса** создается онлайн-хранилище учебно-методических материалов, предназначенных для самостоятельного изучения, а также для ревизии полученных знаний. Хранилище данных целесообразно разместить на мощностях внутреннего портала СЗН либо в одном из доступных облачных сервисов.

**Хранилище данных должно характеризоваться следующими признаками:**

- проблемно-предметная ориентация (данные объединяются в категории и хранятся в соответствии с областями, которые они описывают);
- интегрированность (данные объединены так, чтобы они удовлетворяли всем требованиям СЗН в целом, а не единственной функции – подходам по повышению клиентоцентричности работы в СЗН);
- некорректируемость (данные в хранилище данных не создаются: то есть поступают из внешних источников (от организаторов Учебного курса),

не корректируются и не удаляются пользователями данных);

- зависимость от времени (данные в хранилище точны и корректны только в том случае, когда они привязаны к некоторому промежутку или моменту времени).

### Хранилище данных может содержать:

- описание инструментария системы управления качеством клиентского опыта в СЗН (в том числе примеры и алгоритмы формирования профайлов клиентских сегментов (групп); рекомендации по выявлению клиентских показателей эффективности; примеры формирования маршрута заявителя; перечень метрик для измерения качества клиентского опыта в различных точках контакта, массово используемых в сервисных организациях в мире и т.п.);
- описание кейсов по повышению качества клиентского опыта в СЗН и иных отечественных и зарубежных организациях;
- российские и зарубежные статьи, посвященные теме клиентоориентированности и повышению качества клиентского опыта;
- примеры документов СЗН субъектов Российской Федерации, регулирующих отдельные аспекты системы формирования позитивного клиентского опыта в СЗН;
- иная релевантная информация.

По окончании проведения Учебного курса целесообразно предусмотреть **инструменты для получения обратной связи от слушателей** (анкетирование, голосование и пр.).

Работа предполагает выполнение следующих этапов:

- определение наиболее важных организационных и содержательных элементов проведения Учебного курса для проведения опроса удовлетворенности среди слушателей;
- подготовка и распространение опросного листа с просьбой оценить качество организационных и содержательных элементов Учебного курса либо рассылка опросного листа участникам мероприятий по электронной почте;

- сбор, обработка и анализ опросных листов;
- подготовка аналитического материала с результатами обработки опросных листов участников мероприятий.

В случае необходимости должны быть предусмотрены меры корректирующего воздействия для устранения дублирования «слабых» моментов в будущем и повышения качества и эффективности мероприятий.

После окончания прохождения Учебного курса целесообразно организовать в течение одного – трех месяцев мониторинг применения прошедшими обученными сотрудниками знаний и навыков по теме управления клиентским опытом в СЗН.

Целесообразно регулярно (не реже 1 раза в квартал) организовывать мероприятия по повышению клиентоцентричных компетенций сотрудников СЗН (например, в виде деловой игры – квеста для развития навыков и умений сотрудников, связанных с инструментарием системы управления клиентским опытом в СЗН).

С целью обеспечения качества и эффективности Учебного курса целесообразно предусмотреть формирование организационного комитета обучения с распределением зон ответственности (руководитель, заместитель по организационным вопросам, заместитель по содержательной части мероприятий, члены оргкомитета по различным функциональным задачам).

Обучающие мероприятия допускают организацию стажировок в органах исполнительной власти, СЗН других субъектов Российской Федерации и иных организациях (включая поставщиков услуг), обладающих успешной практикой построения системы управления клиентским опытом.

## 5.4 Инструменты развития клиентоцентричных компетенций сотрудников

Необходимо направлять усилия на создание интерактивной среды взаимодействия специалистов СЗН между собой и формирование сообщества специалистов-практиков по вопросам повышения качества клиентского опыта.

Целесообразно проведение для сотрудников **специальных мероприятий**, посвященных теме повышения качества клиентского опыта (форумы, семинары, фестивали и пр.), организация командировок для обмена опытом, проведение конкурсов между сотрудниками, организация рейтингов клиентоориентированности сотрудников, использование методов психологического поощрения (вручение наград, грамот, выпелов, размещение фотографий на досках почета, организация публичных поощрений, предоставление неденежных льгот и бонусов).

Для обмена успешными практиками по улучшению качества клиентского опыта целесообразно создание специальной **платформы знаний** (банка решений), которая будет осуществлять оперативный поиск инновационных подходов по управлению клиентским опытом и минимизировать дублирование неудачных решений в точках контакта с гражданами. Важно вести работу по повышению мотивации сотрудников к накоплению, структурированию, обмену и распространению знаний по вопросам повышения качества клиентского опыта, а также к решению слабоструктурированных и инновационных задач в процессе коммуникаций друг с другом и фиксации их решений на платформе знаний.

В органах СЗН должна быть сформирована **система выявления и поддержки сотрудников**, ориентированных на развитие и поддержание процесса перехода на клиентоцентричную модель работы органов

СЗН (т. н. «агентов изменений» / преобразований / перемен (внутренних драйверов преобразований)). «Агентами изменений» могут быть сотрудники, занимающие любую должность в СЗН (это не формализованная должность или позиция в коллективе), – сотрудники с инновационным и критическим складом ума, глубокой верой в необходимость перемен, умением разрабатывать конструктивные предложения по повышению качества клиентского опыта с учетом множества факторов.

«Агенты изменений» являются для всего коллектива локомотивами (драйверами) преобразований и ускоряют общее движение к намеченным целям. Ввиду этого руководство органов СЗН должно активно поддерживать инициативы «агентов изменений» и создавать для реализации предложений благоприятную среду.

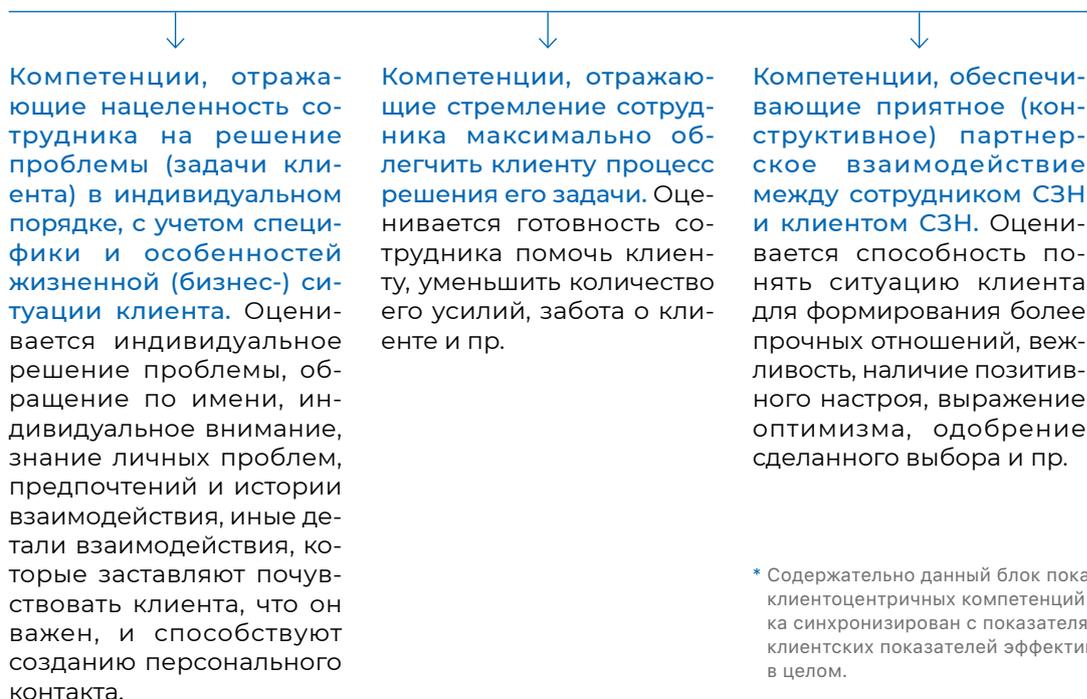
В органах СЗН должна быть внедрена **система показателей эффективности сотрудников, отражающих компетенции клиентоцентричности**. Это компетенции, способствующие установлению и поддержанию долгосрочных позитивных отношений с клиентами СЗН (соискателями и работодателями) вследствие глубокого понимания и удовлетворения их потребностей.

Система показателей, характеризующих компетенции клиентоцентричности сотрудника, может состоять из 2 блоков показателей:

- показателей, отражающих коммуникативные компетенции сотрудника,

- показателей, отражающих проактивное поведение сотрудника в части улучшения качества клиентского опыта в СЗН.

**Блок показателей компетенций клиентоцентричности сотрудника, отражающих коммуникативные компетенции сотрудника СЗН, может включать в себя показатели следующих компетенций\*:**



**Блок показателей компетенций клиентоцентричности, отражающих проактивное поведение сотрудника в части улучшения качества клиентского опыта в СЗН, может включать в себя показатели следующих компетенций:**



При наличии возможностей оправдано материальное стимулирование (премии) сотрудников, отличившихся в работе по повышению качества клиентского опыта соискателей / работодателей в СЗН.

## Инструменты психологического поощрения клиентоцентричных сотрудников ЦЗН

### Инструментами психологического поощрения сотрудников ЦЗН могут выступать:

- Устная и письменная благодарность руководителя за реализацию клиентоцентричного подхода
- Вручение грамот, почетных дипломов, благодарственных писем от руководства
- Дополнительные выходные дни, дополнительные дни отпуска
- Награждение знаками отличия, внедрение отдельных элементов униформы, подчеркивающих особый статус клиентоцентричного сотрудника (например, специальный бейдж)
- Демонстрация доверия со стороны руководства, привлечение к принятию важных организационных решений
- Публичное поощрение клиентоцентричных сотрудников
- Вручение подарков к основным праздникам
- Вручение подарков детям сотрудников
- Направление грамот и писем благодарностей семьям сотрудников, отдельным членам семьи (например, родителям сотрудника)
- Проведения «Дня семьи», когда сотрудники могут взять на работу своих супругов, детей, родителей
- Награждение клиентоцентричного сотрудника статусом «мастера / магистра клиентоцентричности»
- Внутриорганизационная «витрина успеха»
- Внедрение звания «самый клиентоцентричный сотрудник месяца» с демонстрацией клиентам ЦЗН (возможен «переходящий кубок» в окне приема сотрудника ЦЗН с надписью «самый клиентоцентричный сотрудник месяца»)
- Размещение информации о клиентоцентричном сотруднике во внутренних помещениях ЦЗН (например, в зоне отдыха сотрудников)
- Размещение информации о клиентоцентричных сотрудниках в корпоративных СМИ и социальных сетях (при их согласии)
- Наделения дополнительными полномочиями и льготами клиентоцентричных сотрудников (например, наставничество, кураторство), привлечение клиентоцентричного сотрудника в качестве советника для руководства
- Возможность проведения клиентоцентричным сотрудником завтрака / обеда с руководством ЦЗН
- Наказания неклиентоцентричных сотрудников в шуточной форме. Необязательно штрафовать или лишать премии, можно присвоить шуточное звание «Ленивец отдела»
- Приглашение клиентоцентричного сотрудника к проведению лекции по клиентоцентричности
- Возможность клиентоцентричному сотруднику выбрать комфортный для себя график
- Наделение клиентоцентричных сотрудников полномочиями по представлению ЦЗН (СЗН) в СМИ, на конференциях
- Улучшение расположения, оснащения и планировки рабочего места
- Предоставление отдельного парковочного места
- Вручение подарков, учитывающих индивидуальные хобби клиентоцентричных сотрудников
- Размещение статьи о клиентоцентричных сотрудниках ЦЗН в локальных СМИ, социальных сетях
- Рассылка благодарности за работу клиентоцентричных сотрудников по электронной почте, проставив в копию всех сотрудников организации
- Рейтингование клиентоцентричных сотрудников и вручение наград, к примеру, сертификат на ко-

фе с руководителем, на выходной день, возможность опоздать, прийти не в деловой рабочей одежде, возможность уйти с работы на час раньше и т.д.

- Короткие пятницы для клиентоцентричных сотрудников

- Награждение походами в кино, совместный отдых
- Поощрение отстающих сотрудников, но искренне желающих стать клиентоцентричными

Решение о применении определенных инструментов психологического поощрения сотрудника / сотрудников должно быть принято на основе пред-

варительного анализа опыта сотрудника и выявления индивидуальных потребностей.

## Перечень возможных мероприятий, направленных на вовлечение сотрудников в деятельность по повышению качества клиентского опыта в СЗН

### 1. Конкурс «Сотрудник месяца»



Проводится по двум направлениям:

- «Сотрудник месяца» в глазах клиента
- «Сотрудник месяца» в глазах коллег

Предусматривает возможность определить клиентоцентричных лидеров по мнению сотрудников и по мнению клиентов, провести анализ результатов.

Система голосования, реализованная в электронном виде, голосование в социальных сетях, на сайте, также может быть реализована в очном формате.

Сотрудник месяца поощряется наградами, благодарностями, знаками отличия.

### 2. Корпоративный Тиндер



Геймифицированный инструмент для сбора обратной связи о работе клиентоцентричных сотрудников.

В корпоративном Тиндере сотрудники оценивают клиентоцентричных сотрудников («поставщиков» клиентоцентричности) по различным аспектам общения с ними.

Такой инструмент является монитором внутренней клиентоцентричности сотрудников.

Также в систему включаются оценки клиентоцентричных компетенций сотрудников клиентами ЦЗН.

Сотрудники могут увидеть, как их оценивают внешние клиенты, внутренние клиенты.

Формируется рейтинг клиентоцентричных сотрудников.

### 3. Стресс месяца



Выделение самой антиклиентоориентированной вещи месяца. Размещение большого листа (ватмана) в комнате для сотрудников ЦЗН, где каждый специалист может написать (в том числе анонимно) самую стрессовую вещь / аспект работы. В конце месяца осуществляется анализ и разбор ситуаций. По результатам разрабатываются и внедряются корректирующие меры.

Антиклиентоориентированные вещи могут предлагать сами клиенты ЦЗН.

### 4. Совместные завтраки по клиентоцентричности



Совместный завтрак проводится утром. Перед началом мероприятия проводится непосредственно завтрак. Из-за плотного рабочего графика такие встречи помогают обсудить актуальные вопросы клиентоцентричности, выявить новые пути для совершенствования.

Могут также проводиться тематические обеды и ужины.

### 5. Библиотека Клиентоцентричности



Создание библиотеки и базы знаний успешных проектов, кейсов, решений нетипичных ситуаций.

Сбор кейсов (лайфхаков) по реализованным сотрудниками ЦЗН проявлениям клиентоцентричности. Можно реализовать как в электронном виде, так и сделать бумажную книгу.

### 6. Пульс клиентоцентричности (табло-виджет), градусник



Визуальное отображение уровня клиентоцентричности СЗН в целом, и каждого клиентоцентричного сотрудника / отдела / подразделения, в том числе по отдельным показателям клиентоцентричности.

### 7. Сторителлинг – рассказывание историй



Увлекательный рассказ о потребности человека и о его взаимодействии с СЗН. Сторителлинг сосредотачивается на деталях, использует эмоциональные оценки.

Клиентоцентричные сотрудники рассказывают свои личные истории, связанные с их опытом работы в СЗН, без презентации по 7–10 минут.

### 8. Помощь коллег (Peer Assist)



Помощь коллег – это рабочая сессия, проводимая очно или виртуально, на которой коллеги из разных команд и отделений / организаций делятся своим опытом и знаниями с командой, которая обратилась за помощью в решении предстоящей задачи.

Инструмент обмена знаниями – истории, рассказанные людьми, которые их испытали. Помощь коллег способствует:

- решению конкретной задачи;
- оказанию помощи и понимания от других увлеченных людей,
- определению возможных подходов и новых направлений совершенствования;
- обмену знаниями и развитию прочных и часто новых связей между сотрудниками, партнерами и клиентами.

Коллегиальная помощь эффективна благодаря тому, что коллеги с большей готовностью делятся своими знаниями друг с другом и принимают знания друг от друга (чем по иерархии или через официальные каналы, где бюрократия и другие корпоративные факторы часто препятствуют свободному обмену). В такой конструкции сотрудники с большей вероятностью расскажут правду о проблемах, с которыми столкнулись.

## 9. Кафе знаний (Knowledge Cafe)



Это мероприятие, на котором сотрудники всей организации обсуждают стратегические вопросы в небольших группах. Это способствует обмену знаниям, проведению широкой дискуссии, а также укреплению близкого и дружеского диалога.

В начале модераторы (могут быть из числа руководства) задают одну или несколько проблем, после чего она обсуждается в группах. Представитель группы демонстрирует широкой аудитории результаты обсуждения в группе.

Как правило, кафе знаний проводится для групп от 5 до 15 человек.

Постановка нетривиальных проблем поможет выявить агентов изменений, побудить креативность клиентоцентричных сотрудников.

## 10. Реализация совместных проектов



Формирование новых проектов, привлечение клиентоцентричных сотрудников к реализации и внедрению механизмов новых подходов в деятельность ЦЗН.

## 11. Создание корпоративного портала, включающего корпоративные блоги, форумы, платформу знаний, библиотеку документов



Внедрение внутренней платформы для получения и обмена знаниями, обмена опытом, обсуждения и решения актуальных проблем, связанных с повышением качества клиентского опыта в ЦЗН.

## 12. Проектирование совместного рабочего пространства



Каждый сотрудник заинтересован в комфортном рабочем месте. Привлечение к проектированию физического рабочего пространства клиентоцентричных сотрудников.

Сбор обратной связи о комфортности рабочего места от всех сотрудников.

## 13. Проектирование совместных зон для отдыха, работы, приема пищи



Вовлечение клиентоцентричных сотрудников в проектирование пространства, где непосредственно они будут отдыхать.

## 14. Корпоративные конференции



Проведение внутриорганизационных конференций, семинаров для демонстрации и обсуждения достигнутых результатов, разработки дальнейшей стратегии клиентоцентричности работы СЗН.

## 15. Баддинг



Баддинг (англ. – budding, buddy system, buddy – приятель) – метод обучения, основанный на обмене информацией и (или) установлении честной и объективной обратной связи. Баддинг похож на коучинг, это метод неформального наставничества, когда между клиентоцентричным сотрудником и новичком или сотрудником, желающим стать клиентоцентричным, устанавливаются равноправные отношения, основанные на обмене обратной связи друг с другом.

Принципы баддинга:

1. Полная атмосфера доверия и соблюдения конфиденциальности.
2. Выявление потребностей и ожиданий друг друга.
3. Четкое формулирование, понимание и достижение целей.
4. Обратная связь основывается на искренности, без навязывания своей точки зрения, давления авторитетом, исключение критики и осуждения.
5. Частота и продолжительность встреч должна быть регламентирована, определена заранее с учетом удобства и комфорта каждого сотрудника.

Баддинг должен быть поддержан руководством СЗН и ЦЗН. Он может быть организован и контролироваться для своевременной корректировки обучения, сохраняя принцип доверия и конфиденциальности.

Сотрудников необходимо предварительно обучить принципам честной и объективной обратной связи (возможно с проведением соответствующих тренингов и консультаций с экспертами).

### 16. День открытых дверей с клиентоцентричными сотрудниками



Экскурсия по ЦЗН для новых клиентов, сбор обратной связи от граждан, приглашение внешних экспертов по клиентоцентричности.

Проведение Дня открытых дверей способствует формированию имиджа клиентоцентричной организации у граждан и сотрудников.

### 17. Выставка Клиентоцентричности



Открытая выставка клиентоцентричности, демонстрирующая успешность, важность и эффективность клиентоцентричного подхода. Кейсы клиентоцентричности должны вдохновить клиентов ЦЗН на посещение центров.

### 18. Fireside chat (Беседа у камина)



Неформальная, структурированная информационная, доверительная беседа с аудиторией. Может проводиться как в онлайн, так и в офлайн-форматах в неформальной обстановке.

При этом беседа предполагает тщательную подготовку к проведению мероприятия. Заранее готовится список вопросов о клиентоцентричности, готовится презентация. Во время мероприятия присутствует модератор.

Регламент:

- 5 минут на приветствие и организационные вопросы,
- 5 минут на вступление (обозначение вопросов),
- 45 минут на обсуждение/вопросы и ответы,
- 5 минут на заключение.

### 19. Технология открытого пространства (Open Space Technology)



Данное мероприятие подразумевает проведение дискуссии при соблюдении ряда принципов:

1. Кто бы ни пришел на дискуссию – это правильные люди. Мероприятие помогает наладить взаимодействие между сотрудниками разных отделов, разных подразделений ЦЗН разных уровней.
2. Что бы ни происходило – должно произойти. В дискуссии необходимо ориентироваться на ситуацию «здесь и сейчас». Наилучший результат формируется сейчас.
3. Когда бы не началась дискуссия – это правильное время. Нельзя прогнозировать и планировать творчество, креатив сотрудников. Темп обсуждения формируется «на месте», если сотрудникам комфортно долго обсуждать введение в тему, это равно справедливо, как и быстрый переход к обсуждению заявленной темы.

4. Окончание дискуссии не регламентировано. Нет причины, чтобы останавливать плодотворную дискуссию, как и нет причины второй раз повторять то, что было детально обсуждено ранее.

Также данная технология включает в себя один закон: «Голосовать ногами». Если сотрудник во время групповой работы осознает, что не может ничего дать другим и не выносит для себя что-либо полезное, то он может покинуть это место и перейти в другое, где он может чему-либо обучиться. Сотрудники должны иметь возможность свободно перемещаться между рабочими группами.

Процедура проведения: вначале участникам объясняются принципы мероприятия, затем дается возможность самостоятельно предложить темы для обсуждения (например, самая клиентоцентричная вещь в работе). Инициативные участники предлагают свои темы, пишут их на флипчартах, обсуждают их с группами и фиксируют их письменно. Во время обсуждения участники свободно перемещаются, выбирая интересную для них тему.

Данная технология ориентирована на большое количество вовлеченных участников (рекомендовано от 10 человек в 4–6 группах).

По времени данный формат может занимать два-три часа.

## 20. Дискуссия «Аквариум»



Подразумевает в себе обсуждение клиентоцентричных тем инициативными сотрудниками при наблюдении дискуссии со стороны остальными сотрудниками, которые также могут транслировать свои наблюдения в процессе дискуссии.

## 21. Speed Dating, быстрые свидания



Обмен знаниями возможно совершать с помощью проведения «быстрых свиданий», когда за короткое время человеку удастся пообщаться с большим количеством человек (как правило 10–15). Люди садятся друг напротив друга за стол и в течение 3–7 минут обсуждают определенную тему, после чего один сотрудник покидает стол и переходит к другому.

## 22. Митап



Это встречи на 1–2 часа, в которых участвуют люди, заинтересованные в определенной теме. Мероприятие направлено на обмен опытом и обсуждение актуальных проблем в неформальной обстановке / атмосфере.

Лучшее место для проведения митапа – большое пространство, где люди могут свободно перемещаться.

Цель проведения митапа – формирование одного сообщества заинтересованных людей.

На митапе могут демонстрироваться презентации нескольких участников (в том числе приглашенных экспертов) длительностью до 10 минут. После чего организуется сессия вопросов и ответов и свободное общение.

Также форматом митапа может быть групповая дискуссия или свободное общение на заданную тему. Допустимо комбинирование дискуссии с проведением завтрака / обеда / ужина.

Митапом также может быть поочередный обмен опытом, высказывание своего мнения на определенную тему.

«Открытый микрофон» – также формат митапа, когда подготовившиеся люди, которым есть чем поделиться, могут свободно транслировать свою позицию на большую аудиторию.

### 23. Мировое кафе (The World Cafe)



«Мировое кафе» основывается на методе фасилитации – методе взаимодействия внутри группы, процесса оказания содействия группе в выполнении конкретной задачи, решении проблемы или достижения соглашения всех заинтересованных участников.

«Мировое кафе» начинается с объединения клиентоцентричных участников в группы за столами, где задаются и распределяются вопросы по группам. В течение нескольких раундов сотрудники работают за столами, обсуждая вопросы, меняются столами и вопросами, рассматривают результаты обсуждения предыдущей группы. После чего группы презентуют свои результаты и подводят итоги.

Группы могут работать над частями одной темы, либо рассматривать разные вопросы.

Время проведения: от 40 минут до нескольких дней.

### 24. Корпоративные квесты клиенто- центричности



Сочетание физических и интеллектуальных активностей сотрудников. Заранее подготавливается площадка (возможно в офисе), где определяются контрольные точки. На каждой точке – свое задание по клиентоцентричности. С участниками постоянно ходит инструктор, контролирует исполнение заданий, определяет количество баллов за выполнение заданий.

Чем больше команда набирает баллов, тем выше их поощрение.

## 25. Вечеринка идей (Вечеринка клиентоцентричности)



Формат мероприятия в неформальной обстановке в количестве не более 20 человек, используя метод мозгового штурма.

Цель мероприятия – сгенерировать как можно больше идей, как реализовать цели и мечты сотрудников. В контексте клиентоцентричности сотрудники могут делиться проблемами, с которыми сталкиваются при реализации клиентоцентричного подхода в своей деятельности.

Мозговой штурм проводится в режиме ограниченного времени. На обсуждение вопроса рекомендуется давать не больше 5 минут.

Так, в начале сотрудник рассказывает 2 минуты о своей проблеме, 5–7 минут идет обсуждение.

На вечеринку сотрудники могут принести сделанные своими руками десерты и т.д.

Участники должны сами изъявить желание поучаствовать в таком мероприятии. Сотрудники должны быть снабжены ручками, фломастерами, флипчартами. Рекомендуется проводить вечеринку в неформальной обстановке не в офисе (ЦЗН), а в кафе, антикафе, при небольшом количестве участников можно устроить вечеринку у кого-то в гостях.

## 26. Брейн-ринг



Это игра между двумя (и более) командами в ответе на вопросы. К примеру, можно моделировать различные сложные ситуации с клиентами ЦЗН и вырабатывать командами инструменты, соблюдающие принцип клиентоцентричности.

Преимущество данного вида мероприятий состоит в том, что они предполагают элемент соревновательности, проходят в неформальной обстановке, дают возможность проявить себя и свои знания.

Также брейн-ринг способствует приобретению опыта коллективного мышления, развивает быстроту реакции, позволяют проверить уровень клиентоцентричности сотрудников.

## 27. Викторины по клиентоцентричности



Проведение викторин с вопросами по клиентоцентричности в очном формате, онлайн-формате и т.д.

## 28. Вечер-посвящение



Элемент адаптационной программы для новых сотрудников, где в неформальной обстановке клиентоцентричные сотрудники делятся своим опытом и знаниями.

### 29. Дебаты по клиентоцентричности



Внутриорганизационные публичные споры для обсуждения актуальных возникающих проблем клиентоцентричного подхода работы, обмен мнениями ведущих клиентоцентричных сотрудников.

### 30. Неделя клиентоцентричности



Сессия встреч с внешними экспертами, их оценкой клиентоцентричности работы сотрудников СЗН, проведение лекций (возможен лекторий), семинаров, круглых столов.

### 31. Игровые симуляции



Усовершенствованные деловые игры, где сотрудникам назначаются роли и моделируются проблемные ситуации, которым необходимо придумать пути решения.

### 32. Печа-куча



Печа-куча — это представление кратких докладов, специально ограниченных по форме и продолжительности.

Традиционный формат печи-кучи – краткие выступления с презентацией, состоящей из 20 слайдов, уделяя каждому слайду не более 20 секунд.

### 33. Unconference, Анти-конференция по теме клиентоцентричности



Конференция внутри организации без регламента, без определенных спикеров и слушателей – каждый участник является и тем, и другим. Участники делятся на потоки, группы. В каждой группе добровольно определяются лидеры, задающие темы дискуссии или же определяющие тему из числа предложенных. После этого организуется обсуждение.



# Приложения



## Термины, определения, сокращения

### Государственная служба занятости населения

Уполномоченный Правительством Российской Федерации федеральный орган исполнительной власти; органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие полномочия в области содействия занятости населения и переданное полномочие по осуществлению социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными; государственные учреждения службы занятости населения.

**СЗН** – Служба занятости населения

**ЦЗН** – Центр занятости населения

### Клиентоцентричность в СЗН

Принцип построения сервисов и оперативного внесения улучшений в работу СЗН на основе анализа мнений клиентов.

Подход к управлению органами СЗН, в основе которого – реализация совокупности мероприятий, направленных на изучение (выявление) желаний соискателя / работодателя при получении услуг (сервисов) в СЗН и удовлетворение его потребностей (часто – превзойдя ожидания соискателя / работодателя).

### Клиентские показатели эффективности

Показатели эффективности работы СЗН с точки зрения соискателя / работодателя в СЗН.

### Клиентский опыт соискателя / работодателя в СЗН

Совокупность впечатлений, которые получает соискатель / работодатель при взаимодействии с СЗН при получении услуг и сервисов.

### Клиентский маршрут соискателя / работодателя в СЗН

Комплекс сквозных событий, определенных с точки зрения гражданина, которые составляют цикл отношений соискателя / работодателя с органами СЗН.

Клиентский маршрут соискателя / работодателя начинается с того момента, как гражданин принял решение о получении определенной услуги (сервиса) (либо выявил потребность в получении определенного сервиса) и начал искать информацию об условиях и механизмах оказания услуги (сервиса), и заканчивается в момент, когда гражданин смог воспользоваться результатом получения услуги (сервиса) либо вернулся домой и поделился с кем-то впечатлениями о процессе оказания услуги (сервиса).

---

Оmnиканальность	Интеграция и объединение различных каналов коммуникации с клиентом в одну систему. Клиенты могут воспользоваться любым удобным для них каналом коммуникации, при этом при переходе с одного канала на другой у них не возникнет трудностей – обеспечивается бесшовное взаимодействие.
Поведенческий дизайн	<p>Формирование системы мер и мероприятий, направленных на улучшение жизни граждан (соискателей / работодателей) через внедрение инструментов изменения поведения соискателей / работодателей на индивидуальном, организационном или социальном уровне в офлайн и онлайн-среде.</p> <p>СЗН может выступать в качестве «архитектора выбора» гражданина по ряду жизненно важных для него вопросов: отвечать за организацию контекста, в котором человек принимает решения.</p>
Поведенческая экономика	<p>Отрасль экономической теории, учитывающая в явном виде психологические особенности человеческого восприятия и суждения.</p> <p>Учет этих особенностей дает возможность улучшить объясняющую способность экономической теории через введение дополнительных предпосылок о поведении агентов, более точно описывающих поведение человека в той или иной ситуации.</p> <p>Основоположником поведенческой экономики считается Даниэль Канеман (Daniel Kahneman), лауреат нобелевской премии 2002 года за «включение данных психологических исследований в экономическую науку, в особенности тех, что касаются суждений человека и принятия решения в ситуации неопределенности».</p>
Предиктивность	(От англ. predict – прогнозировать) комплекс мероприятий, реализуемых на основе прогнозирования. В основе предиктивности лежит анализ данных.
Проактивность	Инициированные самостоятельно действия или усилия, направленные на предотвращение возникновения потенциальных проблем. Фактически – решение проблемы до ее возникновения. Принцип проактивности предполагает инициацию внесения ранних изменений вместо реагирования на возникшие события / проблемы.

---

## Система управления клиентским опытом в СЗН

Технология построения сервисов для клиентов и оперативного внесения улучшений в работу органов СЗН на основе анализа мнений клиентов.

### Управление клиентским опытом

- Процесс стратегического управления опытом взаимодействия клиента и организации, связанным с ее продуктами и услугами.
- Наука, методология и/или процесс всестороннего управления опытом клиента на всех стадиях его взаимодействия с компанией, продуктом или услугой.

Термин «управление клиентским опытом» (Customer Experience Management, CEM) введен в 2003 году доктором философских наук, профессором по международному бизнесу в Колумбийской Бизнес-школе (Columbia Business School) Берндом Шмиттом (Bernd Schmitt) в своей книге «Управление клиентским опытом. Революционный подход к отношениям с клиентами». Бернд Шмитт высказал мысль о необходимости понимания психологии клиента, его эмоций, восприятия и внимания для установления прочной связи с ним и дальнейшего роста выручки компании.

В настоящее время все ведущие мировые и отечественные компании и организации рассматривают себя в качестве оператора опыта клиента, а не просто поставщиков товара или услуги. Они исходят из того, что каждая точка контакта с клиентом должна становиться местом создания положительного опыта, и, соответственно, дополнительной ценности.

# Чек-лист

## Элементы системы управления клиентским опытом в СЗН

### Компетенции

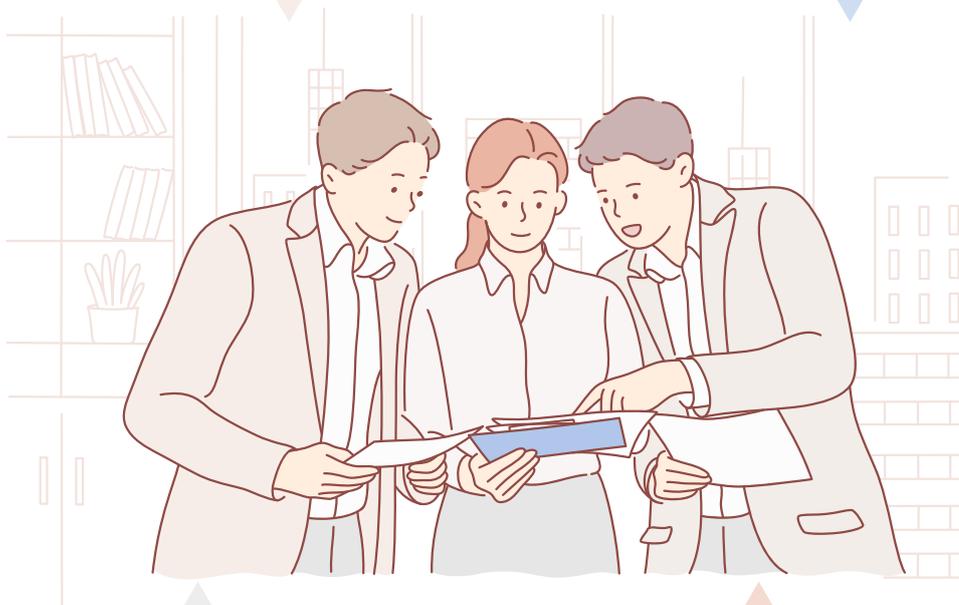
#### Наличие системы развития клиентоцентричных компетенций сотрудников СЗН

- Разработка и соблюдение Кодекса клиентоцентричности
- Наличие системы регулярного обучения сотрудников клиентоцентричным компетенциям
- Формирование базы знаний (банка решений) по вопросам, связанным с функционированием системы управления клиентским опытом
- Наличие системы мотивации сотрудников СЗН с целью вовлечения в деятельность по повышению качества клиентского опыта
- Проведение мероприятий для развития клиентоцентричных компетенций сотрудников
- Наличие системы показателей эффективности сотрудников, отражающих их клиентоцентричные компетенции
- Участие сотрудников СЗН / команд из сотрудников СЗН региона в федеральных мероприятиях, направленных на развитие клиентоцентричных компетенций

### Измерение

#### Наличие системы измерения качества клиентского опыта

- Наличие описанных портретов клиентских групп
- Наличие составленных клиентских маршрутов по различным услугам и сервисам
- Наличие системы сбора и обработки обратной связи
- Наличие метрик для измерения качества клиентского опыта
- Наличие комплексной информационной системы измерения качества клиентского опыта (АИС)



### Документы

#### Наличие регламентирующего пакета документов

- Улучшение качества клиентского опыта закреплено в основополагающих регламентирующих документах СЗН как приоритетная стратегическая цель работы
- Наличие пакета документов, закрепляющего наличие, функциональное назначение и механизмы работы системы управления клиентским опытом в СЗН
- Формирование кросс-функциональной команды (Комитета клиентоцентричности)
  - на уровне региональной СЗН,
  - в каждом центре занятости населения

### Улучшение

#### Наличие системы улучшения качества клиентского опыта

- Регулярное проведение заседаний Комитетов клиентоцентричности для разработки решений по улучшению качества клиентского опыта:
  - по оптимизации и реинжинирингу процессов работы СЗН;
  - по проектированию нового клиентского опыта (дизайн, прототипирование, тестирование)
- Наличие системы мониторинга внедрения и реализации мероприятий по улучшению качества клиентского опыта

## Рекомендуемая литература

Книга – навигатор  
«Клиентоцентричный  
подход  
в государственном  
управлении»

Москва,  
РАНХиГС, ВШГУ,  
2020

Nudge.  
Архитектура выбора.  
Как улучшить наши  
решения о здоровье,  
благополучии и счастье

Ричард Талер,  
Касс Санстейн  
пер. с англ. Е. Петровой;  
[науч. ред. С. Щербаков]. –  
М.: Манн,  
Иванов и Фербер,  
2017

Behavioral Science  
and Public Policy,

Cass R.  
Sunstein University  
Printing House,  
Cambridge CB2 8BS,  
United Kingdom,  
2020

Человек и ситуация:  
Уроки социальной  
психологии

Л. Росс, Р. Нисбетт. –  
М.: Аспект Пресс,  
1999

Клиентский опыт:  
Как вывести бизнес  
на новый уровень

Роберт Дью, Сайрус Аллен;  
Пер. с англ. –  
М.: Альпина Паблишер,  
2020

Практика управления  
Mayo Clinic. Уроки лучшей  
в мире сервисной  
организации

Леонард Берри,  
Кент Селтман. –  
М.: ООО «Манн,  
Иванов и Фербер»,  
ООО «Издательство “Эксмо”»,  
2013

Информационно-  
справочные  
материалы  
«Формирование  
систем управления  
клиентским опытом  
в крупных отечественных  
и зарубежных компаниях»

Федеральный центр  
компетенций  
в сфере занятости ФГБУ  
«ВНИИ труда»  
Минтруда России,  
2021

Разрыв шаблона.  
Как находить и воплощать  
прорывные идеи

Тина Силиг  
М.: Манн, Иванов и Фербер,  
2014

Путь клиента. Создаем  
ценность продуктов  
и услуг через карты путей,  
блупринты и другие  
инструменты

Джим Калбах  
М.: Манн, Иванов и Фербер,  
2022



Приглашаем вас  
присоединиться  
к нашему Телеграм-каналу  
«Клиентоцентричность СЗН»  
по ссылке

Методические и практические рекомендации

## Управление клиентским опытом в государственной службе занятости населения Российской Федерации

Обеспечение клиентоцентричности работы  
центров занятости населения

