**ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА № ЦМО-06-002-1  
К СТАНДАРТУ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ   
ОРГАНОВ СЛУЖБЫ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ   
В СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**«МАРШРУТ КЛИЕНТА»**

**27.07.2023**

**Содержание**

[Термины, определения 3](#_Toc137742500)

[1. Общие положения 4](#_Toc137742502)

[2. Методология составления маршрута клиента 6](#_Toc137742503)

[*2.1. Подготовительные мероприятия 6*](#_Toc137742504)

[*2.2. Основные мероприятия 7*](#_Toc137742505)

[*2.3. Сроки и периодичность 11*](#_Toc137742506)

[*2.4. Показатели 12*](#_Toc137742507)

[3. Потребность в ресурсах для составления маршрута клиента 13](#_Toc137742508)

[4. Дополнительная литература 14](#_Toc137742509)

[*4.1. Материалы федеральной Базы знаний 14*](#_Toc137742510)

[*4.2. Литература 14*](#_Toc137742511)

[Приложение 1. Шаблон маршрута клиента 15](#_Toc137742512)

[Приложение 2. Пример маршрута клиента 16](#_Toc137742513)

**Термины, определения**

|  |  |
| --- | --- |
| Клиентская группа | Группа клиентов государственного учреждения службы занятости населения, схожих по какому-либо признаку или совокупности признаков |
| Клиентский опыт | Совокупность впечатлений, которые получает клиент при взаимодействии с организацией |
| Клиентские показатели эффективности | Показатели эффективности работы государственного учреждения службы занятости населения, отражающие основные потребности клиентов при взаимодействии с ним |
| Кросс-функциональная команда | Группа специалистов из различных подразделений организации, обладающих разным опытом и компетенциями, которая создается и функционирует для достижения общей цели (целей) |
| Маршрут клиента | Описание последовательности действий клиентов, которая составляет цикл отношений гражданина и работодателя при получении услуг (сервисов) в сфере занятости |
| Профиль клиентской группы | Подробное описание совокупности фактов, сведений и общих характеристик, присущих группе клиентов, схожих по какому-либо признаку или совокупности признаков |
| Региональная Рабочая группа по клиентоцентричности | Команда сотрудников из различных подразделений государственного учреждения службы занятости населения, ответственных за организацию системы анализа качества клиентского опыта, а также за разработку и реализацию мер для улучшения качества клиентского опыта с целью достижения клиентских показателей эффективности |
| Точки контакта | Каналы (среда) взаимодействия гражданина / работодателя с государственным учреждением службы занятости населения, которые позволяют клиенту решить проблему на этапе маршрута клиента |

2. **Общие положения**

Настоящая технологическая карта разработана в соответствии с подпунктом а) пункта 61 (требования к анализу качества клиентского опыта) Стандарта организации деятельности органов службы занятости населения в субъектах Российской Федерации, утвержденного приказом Минтруда России № 156 от 16 марта 2023 г. «Об утверждении Стандарта организации деятельности органов службы занятости населения в субъектах Российской Федерации» (далее – Стандарт организации деятельности органов службы занятости населения в субъектах Российской Федерации).

Для определения качества клиентского опыта на различных этапах взаимодействия гражданина / работодателя с государственным учреждением службы занятости населения применяется инструмент картографического моделирования маршрута гражданина / работодателя, который позволяет подробно проанализировать отдельные составляющие клиентского опыта. Моделирование позволяет разложить проблему на составляющие (отрезки, на которые влияет минимальное количество факторов), с каждой из которых проще работать и совершенствовать.

Маршрут клиента создается с целью расстановки приоритетов в деятельности государственного учреждения службы занятости населения, осуществления оптимизации маршрута клиента, устранения барьеров и слабых мест с учетом бизнес- (технологических) процессов государственного учреждения службы занятости населения, улучшения качества клиентского опыта.

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

Целями формирования маршрута клиента являются:

* выявление «болевых точек» – барьеров, узких (слабых) мест при получении клиентами услуг в государственном учреждении службы занятости населения;
* выделение особенностей поведения клиентов для понимания их потребностей и ожиданий;
* расстановка приоритетов по улучшению качества клиентского опыта, на которых следует сосредоточить свои усилия;
* оптимизация пути клиента, устранение барьеров и слабых мест с учетом бизнес-процессов (технологических процессов) государственного учреждения службы занятости населения;
* выявление возможностей для повышения качества клиентского опыта в виде приращения новых ценностей для гражданина / работодателя и проектирования позитивного клиентского опыта;
* обеспечение клиентоцентричного подхода деятельности государственного учреждения службы занятости населения.

1. **Методология составления маршрута клиента** 
   1. ***Подготовительные мероприятия***

Формирование кросс-функциональной команды

Моделирование маршрута гражданина / работодателя осуществляется кросс-функциональной командой, которая создается на период составления маршрута клиента.

В состав кросс-функциональной команды должны входить представители различных подразделений государственного учреждения службы занятости населения, отвечающих за разные участки маршрута клиента. Таким образом будет обеспечиваться кросс-функциональный характер работы, имеющий критически важное значение при составлении маршрута клиента.

Членами кросс-функциональной команды могут быть сотрудники территориальных центров занятости населения (далее – ЦЗН) как фронт-, так и бэк-офиса, сотрудники службы дизайна клиентского опыта, входящей в состав управляющего центра занятости населения, сотрудники иных подразделений управляющего центра занятости населения, члены Региональной Рабочей группы по клиентоцентричности, а также представители исследуемой клиентской группы.

Работу кросс-функциональной команды по маршруту клиента курирует Региональная Рабочая группа по клиентоцентричности. При этом руководитель кросс-функциональной команды должен входить в состав региональной Рабочей группы по клиентоцентричности и находиться в прямом подчинении ее руководителя для обеспечения

Руководителю кросс-функциональной команды по маршруту клиента 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 / работодателя с государственным учреждением службы занятости населения;
* для реализации корректирующих мероприятий для оперативного решения вопросов граждан / работодателей в рамках маршрута, за который он отвечает.

Каждый участник кросс-функциональной команды по маршруту клиента должен понимать общие цели по достижению клиентских показателей эффективности и способствовать их достижению на своем участке работы в рамках должностных полномочий.

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

Членам кросс-функциональной команды целесообразно организовывать регулярные встречи (групповые сессии) для взаимодействия друг с другом в целях анализа собираемых данных по качеству клиентского опыта, закрепления положительных результатов и, при необходимости, разработки и внедрения мер корректирующего воздействия, проектирования (обновления) подходов.

* 1. ***Основные мероприятия***

Исследование опыта клиента

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

Маршрут клиента также можно составить в отношении исследования опыта внутренних клиентов – сотрудников государственного учреждения службы занятости населения с целью оптимизации и улучшения их клиентского опыта.

В целях погружения в контекст опыта клиентов определенной клиентской группы для составления эффективного маршрута клиента целесообразно использовать в качестве методов наблюдения и получения информации:

* непосредственное взаимодействие сотрудников государственного учреждения службы занятости населения с клиентами с применением социологических инструментов, в т.ч. глубинных интервью и пр.;
* наблюдение и этнографию (включенные наблюдения за гражданами / работодателями в реальных условиях в контексте решаемой задачи);
* самостоятельное погружение в опыт клиента[[1]](#footnote-1) (способ поставить себя на место гражданина, используя для этого любые доступные инструменты, чтобы пройти путь клиента в реальных условиях).

Маршрут клиентской группы должен учитывать характеристики, выявленные и отраженные в профиле соответствующей клиентской группы (поведенческие особенности, боли, желания и т.д.).

Определение основания (среды) получения клиентского опыта

Формирование маршрутов граждан / работодателей может осуществляться по различным логическим основаниям, среди которых можно выделить следующие варианты:

* по видам (типам) услуг и сервисов;
* по количеству взаимодействий с центрами занятости населения:
* 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.)),
* многократные посещения ЦЗН и т.д.;
* по количеству получаемых услуг (одна услуга / комплекс услуг, связанных в рамках жизненной ситуации);
* по целевым группам (через сегментацию граждан / работодателей), например, инвалиды, молодые родители, безработные, молодежь, крупный бизнес, самозанятые и т.п.;
* по типам задач гражданина / работодателя в государственном учреждении службы занятости населения:
* узнать о чем-то (получить информационные услуги);
* подать заявку / получить услугу/сервис;
* пожаловаться на ЦЗН / орган власти / иное учреждение (предъявить претензии) и т.п.

Определение стадий маршрута клиента

Для составления маршрута клиента необходимо определить стадии (этапы) получения опыта и совершаемые гражданином / работодателем действия. Стадия маршрута клиента состоит из действия или набора действий, которые совершает гражданин / работодатель в процессе взаимодействия с государственным учреждением службы занятости населения для решения проблемы, например стадия «возникновение потребности», «поиск информации об услуге» и т.д.

Маршрут должен включать в себя все стадии (этапы) взаимодействия при получении услуг (сервисов) в сфере занятости населения, включая шаги, которые могут не относиться напрямую к государственному учреждению службы занятости населения (например, на стадии планирования получения услуги). Отметить эти стадии (этапы) в маршрутной карте важно, поскольку в ходе работы у кросс-функциональной команды могут появиться идеи о том, как начать взаимодействие с гражданином / работодателем, как повысить значимость (потребительскую ценность) взаимодействия уже в самом начале маршрута.

Заполнение карты маршрута на основе результатов исследования опыта клиентов

Целесообразно приступать к визуализации и заполнению маршрута клиента после получения всей необходимой информации об опыте клиента, включая данные профиля клиентской группы.

Карта маршрута гражданина / работодателя может включать в себя следующие разделы по каждой стадии (этапу) анализируемого клиентского опыта:

* Цель стадии маршрута гражданина / работодателя (какую задачу клиент стремится решить на данной стадии).
* Перечень и описание точек контакта гражданина / работодателя с государственным учреждением службы занятости населения в рамках решения задачи стадии: здание, помещение центра занятости населения / сайт / социальные сети / объявления / рекомендации близких и пр., в том числе:
* обозначение ответственных лиц со стороны государственного учреждения службы занятости за организацию и контент выделенных точек контакта гражданина / работодателя в рамках данной стадии;
* обозначение наличия инструментов / технологий, позволяющих гражданину / работодателю решить задачу данной стадии.
* Инструменты измерения качества взаимодействия гражданина / работодателя с государственным учреждением службы занятости населения в точках контакта, результаты измерения качества клиентского опыта.
* Инструменты повышения качества клиентского опыта на данной стадии.

Для визуализации пути клиента можно использовать шаблон маршрута клиента (представлен в Приложении 1 к настоящей технологической карте).

Пример маршрута клиента представлен в Приложении 2 к настоящей технологической карте.

Результатом составления клиентского пути является визуализированный маршрут клиента, содержащий основные стадии (этапы) взаимодействия клиента и государственного учреждения службы занятости населения и их цели, перечень и описание точек контакта, описание опыта клиента на каждой стадии (какую задачу стремится решить гражданин / работодатель, его мысли, переживания и пр.), результаты измерения качества клиентского опыта в точках контакта, инструменты повышения качества клиентского опыта.

Маршрут клиента должен учитываться всеми сотрудниками государственного учреждения службы занятости населения в своей деятельности, включая предоставление услуг / сервисов в сфере занятости населения и при непосредственном взаимодействии с клиентами.

Члены региональной Рабочей группы по клиентоцентричности совместно с кросс-функциональной командой на основе визуализированного маршрута могут приоритизировать проблемные зоны, формирующие негативный клиентский опыт, и выбирать на основе этих данных инструменты, позволяющие добиться «быстрых побед» (решения по улучшению качества клиентского опыта, которые можно реализовать за короткий промежуток времени, привлекая незначительные финансовые и кадровые ресурсы), а также выработать среднесрочные и долгосрочные решения по улучшению качества клиентского опыта.

* 1. ***Сроки и периодичность***

Картирование маршрута гражданина / работодателя (заполнение карты маршрута клиента) является работой, требующей регулярного пересмотра решений в связи с появлением новых подходов и технологий, с изменением правовых подходов, а также в связи с влиянием эффекта внедренных мер по улучшению качества клиентского опыта. Рекомендуется актуализировать маршрут клиента не реже одного раза в год, либо при изменении нормативной правовой базы, регулирующей стадии (этапы) клиентского опыта.

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.

* 1. ***Показатели***

Для исполнения требований Стандарта организации деятельности органов службы занятости населения в субъектах Российской Федерации в части внедрения системы управления клиентским опытом требуется составить не менее 10 клиентских маршрутов.

Перед картированием маршрутов для глубокого изучения клиентского опыта для каждой клиентской группы составляется профиль клиентской группы.

Разработанный маршрут клиента должен содержать данные о текущем качестве клиентского опыта. Для заполнения маршрута клиента может использоваться шаблон маршрута (представлен в Приложении 1 к настоящей технологической карте).

1. **Потребность в ресурсах для составления маршрута клиента**

Ответственными лицами за составление маршрута клиента могут являться сотрудники службы дизайна клиентского опыта управляющего центра занятости населения и / или члены региональной Рабочей группы по клиентоцентричности, выполняющие функции аналитиков качества клиентского опыта. Сотрудники могут сформировать кросс-функциональную команду как из членов региональной Рабочей группы по клиентоцентричности, так и временно привлекать к составлению маршрута клиента сотрудников из других подразделений управляющего центра занятости населения, государственного учреждения службы занятости населения.

К работе могут быть привлечены иные члены региональной Рабочей группы по клиентоцентричности, в том числе специалисты центров занятости, непосредственно взаимодействующие с клиентами по маршруту, а также представители изучаемой клиентской группы.

Для картирования маршрута клиента необходимо предварительно составить профиль исследуемой клиентской группы.

У кросс-функциональной команды должно быть полномочие для анализа качества клиентского опыта в части исследования опыта клиентов. Также необходимо назначить ответственных лиц за составление маршрута клиента с использованием информационно-технических средств (доступ к внутренним автоматизированным информационным системам мониторинга и взаимодействия с клиентами, системе сбора обратной связи и т.д.) для формирования детального пути клиента.

Для непосредственной визуализации маршрута клиента могут использоваться как компьютерные программы и сервисы в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», так и бумажные и письменные принадлежности.

1. **Дополнительная литература**
   1. ***Материалы федеральной Базы знаний***

Запись вебинара «Маршрут клиента» представлена по ссылке: <https://xwiki.czn-office.ru/bin/view/Система%20управления%20клиентским%20опытом/Профиль%20клиентской%20группы%202/11.%20Маршрут%20клиента%20ЦЗН.01.02.23/>.

* 1. ***Литература***

Методические и практические рекомендации Федерального центра компетенций в сфере занятости ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России («Управления клиентским опытом в государственной службе занятости населения Российской Федерации» – Глава 2.3. Составление маршрутов соискателей / работодателей (стр.21-42)) представлены по ссылке: <https://xwiki.czn-office.ru/bin/view/Система%20управления%20клиентским%20опытом/Введение%20в%20систему%20управления%20клиентским%20опытом%20в%20СЗН/>.

Путь клиента: создаем ценность продуктов и услуг через карты путей, блупринты и другие инструменты визуализации / Джим Калбах; пер. с англ. П.Миронова; науч.ред. М.Сташенко. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2022.— 448 с.: ил. — (Серия O’Reilly).

**Приложение 1. Шаблон маршрута клиента**

Шаблон маршрута клиента представлен по ссылке: <https://vcot.info/s/Y5tmDEz>.

**Приложение 2. Пример маршрута клиента**

Пример маршрута клиента представлен по ссылке: <https://vcot.info/s/TdQtzzn>.

1. Рекомендуется не использовать данный метод в отрыве от других методов, связанных с непосредственным контактом с гражданами. [↑](#footnote-ref-1)