



---

**Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования**

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Институт Высшая школа государственного управления**

**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ**

по дополнительной профессиональной программе  
повышения квалификации

**«Трансформация центров занятости населения»**

**ТЕМА ПРОЕКТА: «Кадровый потенциал системы ЦЗН: механизмы формирования  
и поддержания»**

**Развитие компетенций персонала**

---

Разработчики проекта:

---

---

---

---

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

1. Описание ключевых проблем, на решение которых направлен проект
2. Цель проекта
3. Задачи проекта
4. Сервисы, планируемые к внедрению до 2023 года
5. Обоснование проектного решения
6. Стейкхолдеры проекта
7. Риски проекта
8. Изменения в нормативно-правовой базе
9. Дорожная карта модернизации (до 2023 года). 3 шага по внедрению сервиса
10. Ожидаемые результаты
11. Эффективность проекта

Приложение

Список литературы

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Правильные люди на  
правильном месте важнее,  
чем правильная стратегия.**

**Джек Уэлч**

Государственная служба занятости претерпевает масштабные изменения. Цифровизация жизни, скорость появления и устаревания информации, новые вызовы и потребности всех участников трудовых отношений формируют необходимость подготовки кадров нового уровня. Только при постоянном развитии кадрового потенциала персонала возможно внедрить инструменты, позволяющие достичь основных целей всех участников рынка труда.

Трансформация службы занятости населения диктует необходимость трансформации сотрудников. В настоящий момент существуют следующие проблемы:

- недостаточный уровень подготовки специалистов службы занятости для работы в изменяющихся условиях и с новыми цифровыми технологиями;
- необходимость развития «мягких», универсальных навыков специалистов службы занятости как один из шагов к клиентоцентричному подходу;
- необходимость развития и формирования резерва кадров с высоким потенциалом, в том числе из числа молодежи, и лидеров изменений.

Служба занятости города Москвы включает в себя 60 офисов с оптимальным для граждан расположением в административных округах города: 57 территориальных отделов трудоустройства, располагающихся в многофункциональных центрах, 2 флагманских и 1 специализированный центр.

## **ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПРОБЛЕМ, НА РЕШЕНИЕ КОТОРЫХ НАПРАВЛЕН ПРОЕКТ**

С какими проблемами сталкиваются специалисты Московской службы занятости:

- нет доверия работодателей к службе занятости, соответственно нет вакансий по основным высокотехнологичным профессиям;
- отсутствие эффективных навыков проведения оценочного интервью и взаимодействия с «профессиональными безработными»;
- избыточная регламентация деятельности работы с клиентами, которая не позволяет эффективно использовать лучшие практики и наработки.

### **ЦЕЛЬ ПРОЕКТА**

Основной целью проекта является развитие компетенций персонала и формирование образа специалиста службы занятости нового формата.

### **ЗАДАЧИ ПРОЕКТА**

1. Организация и оценка компетенций сотрудников.
2. Формирование плана мероприятий, направленных на развитие и удержание сотрудников.
3. Проведение запланированных мероприятий.
4. Развитие бренда работодателя.
5. Оценка и анализ результатов проекта.

### **СЕРВИСЫ, ПЛАНИРУЕМЫЕ К ВНЕДРЕНИЮ ДО 2023 ГОДА**

1. Развитая система наставничества
2. Управление талантами
3. Карьерный коучинг и психологическая поддержка
4. Развитие бренда привлекательного работодателя
5. Корпоративное обучение

### **ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО РЕШЕНИЯ**

В ходе работы над проектом выделены 4 персоны – типа сотрудников:

1. Эксперт. Обладает высоким уровнем профессиональных навыков, недостаточно развитым уровнем коммуникативных и/или управленческих навыков. Имеет высокий или средний уровень мотивации.

Боли:

- неготовность к масштабным изменениям, страх стать невостребованными;
- профессиональное выгорание как следствие высокой нагрузки и работы со «сложными» клиентами;
- необходимость постоянного обучения.

Сервисы:

- развитие наставничества, применение знаний и опыта экспертов для обучения новичков;
- карьерный коучинг и психологическая поддержка;
- корпоративное обучение.

2. Специалист с высоким потенциалом. Имеет высокий уровень экспертизы и коммуникативных/управленческих навыков. Мотивирован, вовлечен и готов к развитию.

Боли:

- медленный карьерный рост;
- специфика службы занятости.

Сервисы:

- управление талантами;
- карьерный коучинг и психологическая поддержка;
- развитие бренда привлекательного работодателя;
- корпоративное обучение.

3. Инертный. Профессиональные навыки на достаточном уровне, но не развиты коммуникативные/управленческие навыки. Отличительная характеристика - низкий уровень мотивации.

Боли:

- страх изменений, не готов к выходу из привычной среды;
- не видит смысла в излишней вовлеченности в процессы организации.

Сервисы:

- карьерный коучинг и психологическая поддержка;
- развитие бренда привлекательного работодателя;

- корпоративное обучение.

4. Новичок. Средний уровень экспертизы, высокий уровень коммуникативных/управленческих навыков. Замотивирован.

Боли:

- страх не соответствовать ожиданиям руководителей;
- большой объем информации;
- высокая нагрузка.

Сервисы:

- развитая система наставничества;
- управление талантами;
- карьерный коучинг и психологическая поддержка;
- развитие бренда привлекательного работодателя;
- корпоративное обучение.

## **СТЕЙКХОЛДЕРЫ ПРОЕКТА**

Стейкхолдеры (или заинтересованные лица) - это группы людей или отдельные люди, которых проект как-то затрагивает либо те, кого проект не затрагивает, но они сами могут его «затронуть» или как-то на него повлиять, используя имеющиеся у них возможности.

В нашем случае это:

- соискатели;
- работодатели;
- органы власти;
- некоммерческие организации;
- образовательные организации;
- профессиональные сообщества.

## **РИСКИ ПРОЕКТА**

Вероятные риски проекта:

- неэффективное расходование ресурсов;
- недостаток человеческих ресурсов;
- несоответствие фактических результатов запланированным;
- миграция трудовых ресурсов;

- снижение мотивации вследствие высокой нагрузки на сотрудника;
- нереалистичные сроки проекта.

Меры по предотвращению:

- совершенствование системы нематериальной мотивации;
  - апробация гипотез, пилотирование;
  - привлечение внешних экспертов на отдельных этапах;
  - ротация персонала, кадровый резерв;
  - планирование графика сотрудника с учетом обучающих мероприятий;
- профилактика психоэмоционального состояния сотрудников.

### **ИЗМЕНЕНИЯ В НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЕ**

Существует объективная необходимость разработать и закрепить новые названия должностей для сотрудников трансформированной службы занятости, внести изменения в профессиональный стандарт.

Кроме того, есть потребность в создании новой долгосрочной программы обучения специалистов службы занятости.

### **ДОРОЖНАЯ КАРТА МОДЕРНИЗАЦИИ (ДО 2023 ГОДА)**

#### **3 ШАГА ПО ВНЕДРЕНИЮ СЕРВИСА**

	Результат	Срок	Ответственный	Ресурсы
Профессиональный, надежный, государственный кадровый центр – партнер для работодателей и кандидатов	Высококвалифицированный проактивный сотрудник	Январь 2023 года	Центр занятости населения города Москвы	1. Бюджет 2. Персонал 3. Внешние провайдеры услуг 4. Повышение квалификации руководителей

	Разработанные меры для удержания и развития персонала	Июль 2022 года	Центр занятости населения города Москвы	1. Бюджет 2. Персонал 3. Внешние провайдеры услуг 4. Повышение квалификации руководителей
	Привлекательный бренд работодателя	Декабрь 2022 года	Центр занятости населения города Москвы	1. Бюджет 2. Персонал 3. Внешние провайдеры услуг 4. Повышение квалификации руководителей

**Шаг 1.** Оценка компетенций персонала

- срок: июль 2022
- предполагаемый результат: карта развития сотрудников

**Шаг 2.** Оценка лояльности и вовлеченности персонала

- срок: 12.21
- предполагаемый результат: комплекс мероприятий для развития и удержания персонала

**Шаг 3.** Разработка карьерного сайта

- срок: 06.22
- предполагаемый результат: снижение затрат на поиск и привлечение кандидатов



## **ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

1. Повышение уровня удовлетворенности клиентов качеством предоставления услуг и сервисов.
2. Укрепление репутации службы занятости в бизнес-сообществе.
3. Снижение уровня регистрируемой безработицы.
4. Повышение удовлетворенности сотрудников своей профессиональной деятельностью.

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА**

Оценка эффективности проекта носит отложенный характер.

Картография



Портрет населения в 2021 году:

- **12 655 050** всего населения
- **7 182 100** численность занятого населения
- **1 600 000** дети
- **1 980 000** молодежь трудоспособного возраста
- **3 070 900** пенсионеры
- **957 180** люди с ОВЗ
- **946 612** работодатели

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Асланов, М. А. Традиционные и инновационные кадровые технологии в органах государственного управления // Проблемы современной экономики. 2014. № 2 (50).
2. База данных «Открытое министерство» (Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ - <https://mintrud.gov.ru/ministry/opengov>)
3. База данных «Портал открытых данных» Правительства Российской Федерации» - <https://data.gov.ru/>
4. База данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>) Борисяк, Н. К. Механизм развития цифровой экономики в регионе: трактовка понятия / Н.К. Борисяк, О.С. Смотрина <https://elibrary.ru/item.asp?id=36062037>
5. Балахнин И, Маршрут построен! Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности - М.: Альпина Паблишер, 2019. -140с.
6. Баррера Р., Превосходя ожидания - М.: Эксмо, 2007 - 272с.
7. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 256с.
8. Валинуров И.Д. Рекрутинг на 100%: искусство привлекать лучших! – М.: Феникс, 2014. – 128с.
9. Государственная программа Российской Федерации «Содействие занятости населения» <https://mintrud.gov.ru/uploads/magic/ru-RU/Ministry-0-1238-src-1576679397.3409.pdf>
10. Грейвс Ф., Клиентология - М.: издательство МИФ. 2012, - 256с.
11. Джумиго, Н.А., Петрова, Л.И. Организационная структура как объект стратегических изменений // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2017. № 2 (8). С. 111-118.
12. Добровольская Н.Ю. Страшные тайны HR-менеджера. – М.: Москва, 2016. – 172 с.
13. Дью Р, Аллен С. Клиентский опыт. Как вывести бизнес на новый уровень - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 290с. Ежегодный отчет Правительства в Государственной Думе от 12 мая 2021г.

14. Закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 30.04.2021)
15. Задорожная Г. В., Копейкин Г. К. Формирование креативного поведения персонала ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» // Карминские чтения: материалы Всероссийской науч. конф., 15–17 ноября 2011 г. СПб.: ПГУПС, 2011. С. 223–225.
16. Зверева Н.В. *Встань и скажи! Книга-тренажер для выступлений.* – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. - 179 с.
17. Иванова С. *Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час.* – М.: Альпина Паблишер, 2018. - 313с.
18. Иванова С. *Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство.* – М.: Альпина Паблишер, 2013. - 268с.
19. Ингильери Л., Соломон М. *Выдающийся сервис, отличная прибыль* - М.: издательство МИФ. 2012, - 256с.
20. Конвенция о политике в области занятости. Принята 9 июля 1964 года Генеральной конференцией Международной организации труда.
21. Конвенция о содействии занятости и защите от безработицы. Принята 21 июня 1988 года Генеральной конференцией Международной организации труда.
22. Копейкин Г.К. Особенности активизации человеческого потенциала работников пожилого возраста // Учёные записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. 2019. Том 31. № 1. С. 84–91.
23. Крицкая А.А. *Кадровый аспект взаимодействия власти и бизнеса* // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. № 4. С. 273-278.
24. Кутаев Ш.К. *Функционирование системы содействия занятости населения и подготовки кадров: монография.* - Махачкала: Апробация, 2020. - 195 с.
25. Кутенева И., Журавлева Н. *Дизайн-мышление. Думаем по-новому.* - М.: Корпоративный университет Сбербанка, 2013. - 203с.
26. Литвак М., Чердакова В. *Рекрутинг — это драйв!* – М.: Феникс, 2012. – 384с.
27. Манукян В.Р., Муртазина И.Р., Гришина Н.В. *Опросник для диагностики потенциала самоизменений личности* // Консультативная

психология и психотерапия. 2020. Том 28. № 4. С. 35–58.  
doi:10.17759/cpp.2020280403

28. Микалко М. Рисовый шторм и еще 21 способ мыслить нестандартно. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 416с.

29. Независимая оценка качества условий оказания услуг. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. <https://mintrud.gov.ru/ministry/programmms/nsok>

30. Никитина, О.А., Слободяник, Т.М. О показателях оценки эффективности организационной структуры управления // Научный альманах. 2017. № 2-1 (28). С. 187-190.

31. Осипов В.С. Политика цифровизации: необходимость защиты живого труда/ В.С. Осипов// Интеллект. Инновации. Инвестиции. –2018. -№ 6. –С. 42-46.  
<https://elibrary.ru/item.asp?id=36295484>

32. Паспорт Национального проекта «Демография» <https://mintrud.gov.ru/uploads/editor/e4/60/%D0%9D%D0%9F%20%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F.pdf>

33. Паспорт Федерального проекта «Содействие занятости» Национального проекта «Демография» <https://mintrud.gov.ru/uploads/magic/ru-RU/Ministry-0-1172-src-1611073004.2927.pdf>

34. Петров Е., Петров А. Генерация прорывных идей в бизнесе. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 368с.

35. Пригожин А. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. - М.: Дело, 2010. – 432с.

36. Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. М.: издательство МИФ. 2021 - 350с.

37. Сабельникова Е.В. Эволюция исследования компетенций в международном контексте // Психологическая наука и образование. 2021. Том 26. № 2. С. 78–89. doi:10.17759/pse.2021260207

38. Сигел А., Этцкорн С. Кратко. Ясно. Просто., - М.: Олимп-Бизнес 2018 г. -258с.

39. Сисодиа Р., Шет Д., Вольф Д, Фирмы, несущие любовь - М.: Баланс Бизнес Букс, 2011, - 336с.

40. Современные подходы к трудовому и профессиональному ориентированию лиц с инвалидностью и ОВЗ: коллективная монография / под общ. ред. Е.А. Петровой. – М.: Издательство РГСУ, 2016. – 320 с.

41. Таран О. Алгоритм успешного общения при подборе персонала. Лайфхаки для руководителей и HR. - М.: Альпа Паблишерс, 2016. – 192с.
42. Федеральный закон от 28 июня 2021 г. N 219-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации» и статью 21 Федерального закона «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации».
43. Шабанов С. Алешина А. Эмоциональный интеллект: российская практика. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 426с.
44. Швец Л.Г. Инновационные технологии в управлении человеческими ресурсами. - Р-н-Д.: Изд-во редакционно-издательский центр ЮРИФ РАНХиГС. 2012. – 320 с.
45. Шейн Э. Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 176с.
46. Шеметов П. В. Менеджмент. Управление организационными системами / П.В. Шеметов, Л.Е. Никифорова, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2017. - 416 с.
47. Щепин Е. «Энергия клиента. Как вывести бизнес на новый уровень - М.: Альпина Паблишер, 2021, -150с.
48. Шоул Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество», М.: Альпина Паблишер, 2018 - 384с.
49. Янковская В.В. Оценка Эффективности организационных структур управления // Управление в России: проблемы и перспективы. 2017. № 1. С. 32-36.  
Ярошевская С.В., Сысоева Т.А. Представления студентов об успешности обучения: темы, ориентиры и противоречия // Психологическая наука и образование. 2021. Том 26. № 1. С. 92–101. doi:10.17759/pse.2021260106