

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»

Сервис:

«Сервис поддержки и сопровождения кадров»

Разработчики проекта:

Е.А. Михайлова, М.А. Маслакова, С.А. Голенских,
А.А. Лотарева, С.А. Шкатова, Д.П. Черепников,
Р.О. Герасимов, И.В. Григорьева, Я.В. Логинова,
В.А. Сапрыкин, Е.А. Солдатова

Оглавление:

1. Формулировка темы проекта;
2. Описание ключевых проблем, на решение которых направлен проект;
3. Цель проекта;
4. Граничные условия проекта;
5. Перечень задач проекта.
6. Обоснование проектного решения;
7. Стейкхолдеры проекта;
8. Риски проекта;
9. Изменения в нормативно-правовой базе;
10. Изменение в системе госуправления;
11. Дорожная карта реализации проекта;
12. Оценка эффективности от реализации проекта:
 - Изменение целевых показателей;
 - Совокупные затраты на реализацию;
 - Эффективность проекта.
13. Приложения:
 - 13.1. Приложение №1 - Презентация «Концепции модернизации службы занятости Липецкой области»;
 - 13.2. Приложение №2 – Образ сотрудника;
 - 13.3. Приложение № 3 - Карта эмпатии;
 - 13.4. Приложение №4 – Реестр проблем глазами сотрудника;
 - 13.5. Приложение №5 – Сервис поддержки и сопровождения кадров;
14. Список литературы.

Аннотация проекта.

Модернизация службы занятости невозможна без изменений внутри коллектива. Для эффективной реализации намеченных мероприятий важно вовлечь в процесс сотрудников. Развитие внутреннего клиента, сотрудника центра занятости, его мотивация, материальная и нематериальная, - первостепенная задача руководителя.

Кадровый анализ, проведенный в июне 2021 года в Липецкой области, показывает, что более 70% инспекторов ЦЗН немотивированные, более 80% недовольны заработной платой, 55% специалистов службы занятости считают свою работу непрестижной и не видят для себя перспектив. Средний возраст сотрудников – 44,9 года. Средний стаж 18,4 года. Образование высшее. Кадрового резерва не существует.

В сложившейся обстановке очевидно, что сопротивление сотрудников изменениям неизбежно. Вместе с тем, очевидно, что необходимо заново выстроить кадровую политику в системе занятости, используя сильные стороны коллектива и системно развивая слабые стороны. Необходимо создание кадрового резерва и непрерывного процесса мотивации и обучения сотрудников.

1. Формулировка темы проекта.

«Кадровый потенциал системы ЦЗН: механизмы формирования и поддержания». Данная тема подразумевает описание механизмов формирования кадрового потенциала в сфере службы занятости населения Липецкой области, формулирование миссии ЦЗН, скриптов и чек-листов для сотрудников, кодекса корпоративной этики, а также методов материального и нематериального стимулирования коллектива.

2. Описание ключевых проблем, на решение которых направлен проект.

Главная проблема – отсутствие системы работы с кадрами. Не менее острые проблемы - отсутствие системы материального и нематериального стимулирования. Отсутствие кадрового резерва, профессионального конкурса среди сотрудников, отсутствие общей понятной и реальной миссии, отсутствие системы наставничества и профессионального обучения, скриптов и чек-листов на рабочих местах.

3. Цель проекта.

Цель проекта - модернизация центров занятости населения Липецкой области в части работы с персоналом в 2021-2022 гг..

4. Граничные условия проекта

Условия, при которых проект может быть реализован. Во-первых, это поддержка со стороны губернатора региона, курирующего вице-губернатора и профильного управления социальной политики Липецкой области. Во-вторых, это наличие ресурсов:

- финансовых (на проведение кадрового аудита и дальнейшего переобучения сотрудников из инспекторов в кадровых консультантов);
- временных;

- организационных (наличие профессиональной команды организаторов, инициаторов изменений и сертифицированных тренеров).

В-третьих, необходимо изменение нормативной базы на региональном и федеральном уровнях.

5. Перечень задач проекта.

1. Кадровый аудит службы;
2. Создание системы мотивации;
3. Создание кадрового резерва;
4. Создание системы наставничества и профессионального развития сотрудников;
5. Повышение престижа профессии.

6. Обоснование проектного решения.

Данный проект направлен на:

- изменение имиджа службы занятости;
- повышение конкурентоспособности службы занятости (до уровня федеральных кадровых агентств);
- повышение профессионализма сотрудников;
- повышение лояльности клиентов к службе занятости.

7. Стейкхолдеры проекта

- Руководство региона (губернатор, курирующий вице-губернатор);
- управление социальной политики (начальник управления, курирующий заместитель начальника, профильные отделы);
- руководители ЦЗН;
- сотрудники ЦЗН;
- клиенты ЦЗН: соискатели, работодатели;

- партнеры (бизнес-тренеры, обучающие организации, проектный офис);
- профсоюз;
- НКО;
- СМИ.

8. Риски проекта

- Нехватка профессиональных и квалифицированных сотрудников для проведения кадрового аудита и последующего переобучения инспекторов;
- нехватка времени (надо было «еще вчера»);
- риск профессионального выгорания сотрудников;
- риск сопротивления изменениям;
- риск создания скрытых групп демотиваторов внутри коллективов;
- возрастание нагрузки на сотрудников при сохранении невысокой зарплаты;
- текучка кадров и, как следствие, большое количество непогруженных сотрудников с низким уровнем hard skills;
- вероятность «спринта» - резкий рывок вначале проекта и постепенное затухание. Как следствие – откат к старой модели;
- административные барьеры.

9. Изменения в нормативно - правовой базе.

Федеральный уровень:

- Профессиональный стандарт, в части изменения наименования должностей сотрудников (в части переименования названия должности «инспектор ЦЗН» в «карьерный эксперт» и «карьерный консультант»). Изменение профессионального стандарта позволит повысить престиж профессии.

Региональный уровень:

- Закон Липецкой области от 7 октября 2008 года №182-ОЗ «Об оплате труда работников областных государственных учреждений» (Приложение 8: «Должностные оклады, порядок их установления и другие условия оплаты труда работников областных государственных учреждений центров занятости населения»). Необходимость изменения в законе обусловлено острой необходимостью повышения уровня оплаты труда сотрудникам;

- Постановление администрации Липецкой области от 30 октября 2008 года №297 «О компенсационных и стимулирующих выплатах руководителям, заместителям, главным бухгалтерам областных государственных учреждений»;

- Постановление администрации Липецкой области от 11 ноября 2016 года №457 «О компенсационных и стимулирующих выплатах работникам областных государственных учреждений центров занятости населения».

Локальный уровень:

- Положение об оплате труда работников ОКУ «Липецкий городской центр занятости населения» в части изменения компенсационных стимулирующих выплат.

10. Изменение в системе госуправления.

Шаг 1: 30 июня 2021 года вышло Постановление администрации Липецкой области №235 «О реорганизации ОКУ «Липецкий городской центр занятости населения». Согласно ему служба занятости региона централизуется. Из 20 самостоятельных ОКУ образовывается один единый Центр занятости населения Липецкой области с отделами во всех районах области (филиальная система: 4 филиала, 16 отделов).

Шаг 2: 1 октября 2021 года оптимизация штатной численности: is as 325 штатных единиц, to be 303 штатные единицы (за счет оптимизации и сокращения дублирующих функций, а так же передачи непрофильных функций в администрацию вновь образованного учреждения). Оптимизация

штатных единиц позволит увеличить уровень зарплат сотрудников от 13% до 40%.

Шаг 3: 4 квартал 2022 - 1 квартал 2023 года реорганизация ОКУ «Центр занятости населения Липецкой области» в ОБУ «Центр занятости населения Липецкой области». Смена организационно-правовой формы позволит вести коммерческую деятельность и получить внебюджетный фонд. Это даст возможность дополнительного материального стимулирования сотрудников.

11. Дорожная карта реализации проекта.

№ п/п	Мероприятие	Ответственный	Срок	Результат
1	Первый региональный форум занятости	Е.А. Михайлова	26 мая 2021	Сформирована команда сторонников модернизации и проводников изменений
2	Стратегические сессии в каждом территориальном ЦЗН	Руководители территориальных отделов ЦЗН	1 - 4 июня 2021	Сформированы концепции модернизации внутри территориальных ЦЗН
3	Формирование пула обучающих семинаров и тренингов для сотрудников	М.А. Маслакова А.А. Лотарева С.А. Шкатова И.В. Григорьева	Май - декабрь	Проведены онлайн и оффлайн семинары и тренинги по бережливому производству, клиентоориентированному подходу, HR-менеджменту
4	Подписано Постановление администрации Липецкой области №235 «О реорганизации ОКУ	Е.А. Михайлова	30 июня 2021	Запущен процесс реорганизации и укрупнения структуры службы занятости Липецкой области

	«Липецкий городской центр занятости населения».			
5	Создание рабочей группы по реорганизации структуры СЗН	М.А. Маслакова Д.П. Черепников	2 июля 2021	Приказ «О реорганизации ОКУ Липецкий городской ЦЗН» №891 –П от 02.07.2021
6	Кадровый аудит сотрудников	М.А. Маслакова С.А. Шкатова И.В. Григорьева В.А. Сапрыкин	Август 2021	Создание матрицы кадровых решений
7	Трехдневный семинар – погружение для всех сотрудников службы занятости населения региона	Е.А. Михайлова М.А. Маслакова С.А. Шкатова И.В. Григорьева А.А. Лотарева	25 - 27 августа	Погружение всех сотрудников в проект модернизации службы занятости.
8	Создание аккаунтов в социальных сетях Кадровый центр Липецкой области	Е.А. Михайлова	До 1 сентября 2021	Создание аккаунтов в ВК, Инстаграм
9	Проект «Аквариум», направленный на формирование резерва активных лидеров отрасли	О.Н. Белоглазова Е.А. Михайлова Н.Н. Бондарь М.А. Маслакова	13 - 17 сентября 2021	Формирование кадрового резерва
10	Разработка кодекса корпоративной этики и стандартов качества обслуживания, миссии службы занятости	Д.П. Черепников И.В. Григорьева С.И. Романюк В.А. Сапрыкин Р.О. Герасимов	До 1 октября	Создание нормативно-правовой базы в части внутренних процессов и корпоративной культуры
11	Формирование программы Развития корпоративной культуры (инструменты)	Д.П. Черепников И.В. Григорьева С.И. Романюк Я.В. Логинова	До 1 октября	Создание программы Развития корпоративной культуры. Профилактика эмоционального выгорания

	нематериального стимулирования сотрудников: тимбилдинги, командообразующие мероприятия).			
12	Разработка новой системы мотивации, КРІ	С.А. Голенских М.А. Маслакова Д.П. Черепников С.И. Романюк Руководители территориальных отделов ЦЗН	До 1 октября	Сформирована и внедрена система оценки качества
13	Организация и проведение отраслевого конкурса профессионального мастерства «Я - карьерный консультант»	С.А. Шкатова С.А. Прохорова Я.В. Логинова Руководители территориальных ЦЗН	Июль - ноябрь 2021	Формирование положительного имиджа службы занятости
13.1	Создание и внедрение программы наставничества	С.А. Голенских М.А. Маслакова А.А. Лотарева С.А. Шкатова Д.П. Черепников	До 1 января 2022	Сформирована и запущена программа наставничества
14	Вовлечение сотрудников в проектную деятельность	Я.В. Логинова Руководители территориальных отделов ЦЗН	В течение года	Сотрудники службы занятости вовлечены в проекты

12. Оценка эффективности от реализации проекта

Изменение целевых показателей:

- Рост процента трудоустройства (не менее 75%);
- Устранение дисбаланса на рынке труда;
- Увеличение базы качественных соискателей (на 20%);
- Увеличение количества качественных вакансий (минимум на 25%);

Совокупные затраты на реализацию в 2021 году:

- Проведение трехдневного семинара – погружения для всех сотрудников – 600 000 рублей (оплата тренеров, аренда зала, раздаточные материалы, кофе-брейк, обед, трансфер участников);
- Проведение кадрового аудита для всех сотрудников – 100 000 (оплата тестов и анализа тестирования);
- Проведение конкурса профессионального мастерства «Я- карьерный консультант» - 200 000 рублей (100 000 рублей призовой фонд, 30 000 цветы, рамки, дипломы, подарки в номинациях, 70 000 аренда зала, кофе-брейк);

Общий бюджет 900 000 рублей.

Эффективность проекта:

Главный эффект от проекта- создание вовлеченной и мотивированной команды сотрудников; кадрового резерва; системы материальной и нематериальной мотивации.

13. Приложения

13.1. Приложение №1

Презентация концепции модернизации службы занятости Липецкой области.



ОБРАЗ МОДЕРНИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ЗАНЯТОСТИ 2023

(с точки зрения региональной команды)

Ключевые приоритеты модернизации региональной службы занятости

- Искренний сервис для клиентов и партнеров
- Сегментация клиентов и кастомизация сервисов для эффективного трудоустройства
- Развитие навыков и компетенций
- Повышение мотивации и улучшение качества обслуживания клиентов

07/10

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (2023)

Критерии и показатели результативности модернизации

- Процент трудоустроенных граждан (90%)
- Увеличение количества обращений в региональную службу занятости работодателей (не менее 60%)
- Удовлетворенность клиентов комплексными услугами и их качеством (до 80%)

Ожидаемые результаты для населения

- Средний срок трудоустройства клиентов – 3 месяца
- Увеличение количества качественных вакансий (на 40%)
- Удовлетворенность качеством услуг (80%)

Ожидаемые результаты для работодателей

- Срок закрытия вакансий (до 3 недель)
- Персональный менеджер для каждого предприятия
- Сопровождение затрат на поиск будущих работников (не 40%)

Ожидаемые результаты для органов власти

- Повышение эффективности реализуемых государственных программ (до 100%)
- Снижение уровня безработицы (в 1,3 раза)
- Снижение дисбаланса рынка труда

08/10

3 ГЛАВНЫХ ШАГА МОДЕРНИЗАЦИИ ДО 2023 ГОДА

1. Ребрендинг региональной службы занятости
Срок: до 01.11.2021

2. Обучение персонала региональной службы занятости
Срок: 1-й этап - до 31.12.2021, 2-й этап - до 01.07.2022

3. Единые требования тиражированы на всю сеть центров занятости
Срок: до 01.01.2022

09/10

13.2. Приложение №2

Липецкая область

РАБОТА РОССИИ

ОБРАЗ СОТРУДНИКА



Имя: Людмила

Пол: женский
Возраст: 40 лет
Семейное положение: замужем, двое детей
Место проживания: г. Липецк

Жизненная позиция: пассивная
Интересы: бытовые радости
Ценности: семья
Образ жизни: семейный, привычный
Образование: высшее
Сфера деятельности: Служба занятости
Занятость полная; официальная заработная плата; уровень дохода 22000 рублей

Ситуация, в которой находится: нестабильность
Потребность: повысить заработную плату, остаться в зоне комфорта

13.3. Приложение №3

Липецкая область

РАБОТА РОССИИ

КРУГ ЭМПАТИИ



ВЫГОДЫ

- ▶ Получить более высокую заработную плату
- ▶ Сохранить занятость
- ▶ Сократить бум отчетности
- ▶ Быть в курсе изменений

ПРОБЛЕМЫ

- ▶ Не нравится низкая заработная плата
- ▶ Раздражает бумажная отчетность
- ▶ Пугают изменения
- ▶ Нервирует опасность остаться без работы

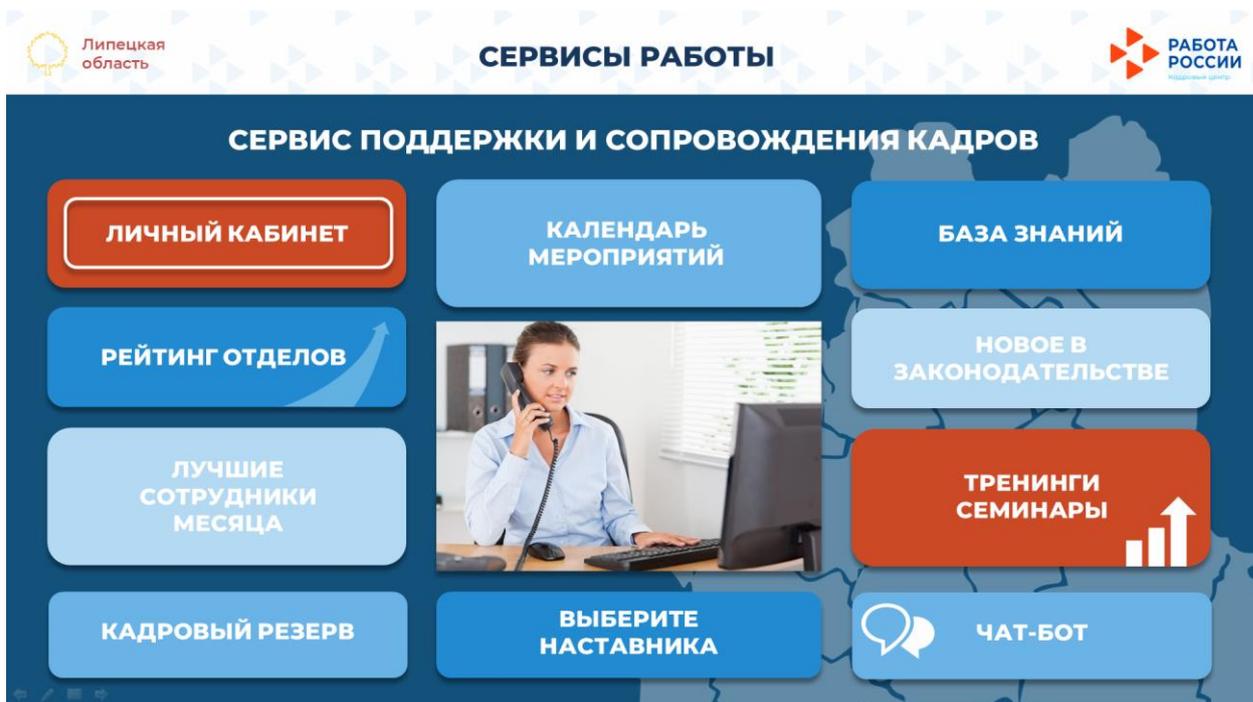
ЗАДАЧИ

- ▶ Принять 20 человек в день
- ▶ Вовремя сходить на обед
- ▶ Подшить 10 дел в архив
- ▶ Вовремя уйти домой

13.4. Приложение №4



13.5. Приложение №5



Список группы с должностями
Не публикуется.

14. Список литературы.

1. Асланов, М. А. Традиционные и инновационные кадровые технологии в органах государственного управления // Проблемы современной экономики. 2014. № 2 (50).
2. Ахметова А.С. Возможности практического применения технологии блокчейн/ Инновации в науке: научный журнал. – 2018. -No 10(86)–С. 15-16 <https://sibac.info/journal/innovation/86/118712>
3. База данных «Открытое министерство» (Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ - <https://mintrud.gov.ru/ministry/opengov>).
4. База данных «Портал открытых данных» Правительства Российской Федерации» - <https://data.gov.ru/>
5. База данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)Борисюк, Н. К. Механизм развития цифровой экономики в регионе: трактовка понятия / Н.К. Борисюк, О.С. Смотрина <https://elibrary.ru/item.asp?id=36062037>
6. Баррера Р., Превосходя ожидания - М.: Эксмо, 2007 - 272с.
7. Валинуров И.Д. Рекрутинг на 100%: искусство привлекать лучших! – М.: Феникс, 2014. – 128с.
8. 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.
9. Золотухина Е.Б. Анализ развития информационных систем на примере CRM и ERP // Теория. Практика. Инновации. – 2018. - No 4. <http://www.tpinauka.ru/2018/04/Zolotukhina.pdf>.
10. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство. – М.: Альпина Паблишер, 2013. - 268с.
11. Конвенция о политике в области занятости. Принята 9 июля 1964 года Генеральной конференцией Международной организации труда.

12. Коулман Д. никогда не теряйте клиента. Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней -М.: Библос, 2018 г. -340с.
13. Кутенева И., Журавлева Н. Дизайн-мышление. Думаем по-новому. - М.: Корпоративный университет Сбербанка, 2013. - 203с.
14. Луптон Э. Графический дизайн от идеи до воплощения. – СПб.: Питер, 2014. - 184с.
15. Независимая оценка качества условий оказания услуг. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/nsok>
16. 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>
17. Паспорт Федерального проекта «Содействие занятости» Национального проекта «Демография» <https://mintrud.gov.ru/uploads/magic/ru-RU/Ministry-0-1172-src-1611073004.2927.pdf>
18. Постановление Правительства РФ о порядке регистрации граждан в целях поиска подходящей работы, регистрации безработных граждан и требованиях к подбору подходящей работы от 7 сентября 2012 г. N 891
19. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении федерального государственного стандарта государственной услуги по организации сопровождения при содействии занятости инвалидов» от 3 августа 2018г. №518н
20. Распоряжение Правительства Российской Федерации №669-р от 14 апреля 2016 г. План мероприятий по реализации в 2016 - 2020 годах Концепции демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года.
21. 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».

22. Швец Л.Г. Инновационные технологии в управлении человеческими ресурсами. - Р-н-Д.: Изд-во редакционно-издательский центр ЮРИФ РАНХиГС. 2012. – 320 с.

23. Шейн Э. Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 176с.

24. Янковская В.В. Оценка Эффективности организационных структур управления // Управление в России: проблемы и перспективы. 2017. № 1. С. 32-36.