

Федеральный центр компетенций в сфере занятости ФГБУ «ВНИИ труда»  
Минтруда России

**Формирование системы мониторинга зрелости  
системы управления клиентским опытом в службе  
занятости населения**



Москва 2022

## Оглавление

Индикатор зрелости системы управления клиентским опытом .....	3
1. Мероприятия по формированию системы управления клиентским опытом в СЗН .....	4
2. Контрольные точки дорожной карты по созданию системы управления клиентским опытом в региональной службе занятости населения .....	10
3. Чек-лист самооценки реализации системы управления клиентским опытом в региональной службе занятости населения .....	16

## **Индикатор зрелости системы управления клиентским опытом**

Большинство регионов в настоящее время находятся на старте работ по внедрению принципов клиентоцентричности. Поэтому целесообразно разработать методику оценки уровня зрелости региональных служб занятости с точки зрения функционирования системы управления клиентским опытом. Чтобы каждый регион увидел, где он сейчас находится, что ему предстоит сделать в зоне ближайшего развития.

Оценка включает в себя три блока базовых критериев системы управления клиентским опытом:

- первый блок – критерии подсистемы анализа качества клиентского опыта,
- второй блок – критерии подсистемы улучшения качества клиентского опыта,
- третий блок – критерии подсистемы по созданию среды, которая подталкивает, стимулирует и мотивирует сотрудников СЗН к развитию клиентоцентричных компетенций.

Индикатор зрелости системы управления клиентским опытом состоит из:

1. Типовые мероприятия по формированию системы управления клиентским опытом в СЗН, ранжированные по уровню зрелости системы.
2. Рекомендуемые контрольные точки для дорожной карты по созданию системы управления клиентским опытом в региональной службе занятости населения.
3. Чек-листа самооценки реализации системы управления клиентским опытом в региональной службе занятости населения.

## 1. Мероприятия по формированию системы управления клиентским опытом в СЗН

№	Мероприятие	Кто делает / ответственный		Уровни зрелости			
		Упр. ЦЗН	ЦЗН	I	II	III	IV
Блок 1 Документы							
1	Улучшение качества клиентского опыта закреплено в основополагающих регламентирующих документах СЗН как приоритетная стратегическая цель работы	+		+	+	+	+
2	Разработка и утверждение на уровне СЗН региона Кодекса клиентоцентричности	+		+	+	+	+
3	Наличие пакета документов, закрепляющего наличие, функциональное назначение и механизмы работы системы управления клиентским опытом в СЗН (регламент), очередность введения системы управления клиентским опытом в региональных ЦЗН	+	+				
	• на уровне региональной СЗН			+	+	+	+
	• в каждом ЦЗН					+	+
4	Формирование кросс-функциональной команды (Комитета клиентоцентричности)	+	+				
	• на уровне СЗН региона			+	+	+	+

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• члены Комитета клиентоцентричности в каждом ЦЗН</li> </ul>						+
<b>Блок 2 Измерение</b> <b>Формирование системы анализа качества клиентского опыта в СЗН</b>							
5	Составление профилей клиентских групп			1(соискатель) + 1 (работодатель)	Не менее 2+2	Не менее 3+3	Не менее 5+4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• на уровне СЗН региона</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в каждом ЦЗН</li> </ul>						
6	Картирование и описание клиентских путей по различным услугам и сервисам. Формирование соответствующих кросс-функциональных команд сотрудников			1(соискатель) + 1 (работодатель)	Не менее 2+2	Не менее 3+3	Не менее 5+4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• на уровне СЗН региона</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в каждом ЦЗН</li> </ul>						
7	Внедрена система сбора и обработки обратной связи <sup>1</sup>	+	+				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• на уровне СЗН региона</li> </ul>				+	+	+
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в каждом ЦЗН</li> </ul>					+	+
8	Подобраны (разработаны) и реализованы метрики/инструменты для сбора обратной связи и измерения качества клиентского опыта <sup>2</sup>	+	+			+	+

<sup>1</sup> например, книга жалоб и предложений; колл-центр; приемные дни у руководства / дни открытых дверей для сбора обратной связи; аккаунты социальных сетей; специальные социологические опросы; чат-боты с опросами, sms-опросы; push-уведомления; рассылки по электронной почте и др.

<sup>2</sup> например, мониторинг СМИ, социальных сетей, измерение индекса удовлетворённости клиентов (CSI), показателя усилий клиента (CES), доли решенных вопросов, доли эскалированных (переданных) обращений и др.

	• на уровне СЗН региона					+	+
	• в каждом ЦЗН						+
9	Внедрена комплексная информационная система измерения качества клиентского опыта (АИС)	+					+
10	Выявление предпосылок и причин получаемых оценок качества клиентского опыта по 5 группам клиентских показателей эффективности <sup>3</sup>	+	+				
	• на уровне СЗН региона			+	+	+	+
	• в каждом ЦЗН					+	+
<b>Блок 3 Улучшение</b>							
<b>Формирование системы разработки и реализации мер для улучшения качества клиентского опыта в СЗН</b>							
11	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)	+	+				
	• на уровне СЗН региона				не менее одного раза в месяц	не менее одного раза в месяц	не менее двух раз в месяц

<sup>3</sup> 5 групп клиентских показателей эффективности:

1) Показатели дружелюбия и партнерства, 2) Показатели полезности обращения, 3) Показатели минимизации усилий клиента, 4) Показатели персонализации взаимодействия, 5) Показатели внешнего комфорта и удобства

	<ul style="list-style-type: none"> <li>в каждом ЦЗН</li> </ul>					не менее одного раза в месяц	проводятся еженедельно в режиме краткой планки (15 минут)
12	Формирование системы мониторинга внедрения и реализации мероприятий по улучшению качества клиентского опыта по 5 группам клиентских показателей эффективности <sup>4</sup>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>на уровне СЗН региона</li> </ul>				+	+	+
	<ul style="list-style-type: none"> <li>в каждом ЦЗН</li> </ul>						+
<b>Блок 4 Компетенции</b> <b>Формирование системы развития клиентоцентричных компетенций сотрудников СЗН</b>							
13	Разработка и соблюдение Кодекса клиентоцентричности	+		+	+	+	+
14	Формирование системы регулярного обучения сотрудников клиентоцентричным компетенциям	+	+	+	+	+	+

<sup>4</sup> 5 групп клиентских показателей эффективности:

1) Показатели дружелюбия и партнерства, 2) Показатели полезности обращения, 3) Показатели минимизации усилий клиента, 4) Показатели персонализации взаимодействия, 5) Показатели внешнего комфорта и удобства

14.1	Стартовое обучение для ведущих сотрудников (введение в клиентоцентричность)	+		+			
14.2	Стартовое обучение всех сотрудников СЗН (введение в клиентоцентричность)		+		+		
14.3	Отбор и углубленное обучение лидеров (магистров) клиентоцентричности (создание каскадной системы обучения клиентоцентричности)	+			+		
14.4	Проведение тренингов по развитию клиентоцентричных компетенций сотрудников		+			+	+
14.5	Обучение сотрудников, основанное на практических кейсах повышения качества клиентского опыта		+			+	+
15	Формирование базы знаний (банка решений) по вопросам, связанным с функционированием системы управления клиентским опытом	+	+		Разработка	Полноценное функционирование и пополнение	
	• на уровне СЗН региона					+	+
	• в каждом ЦЗН						+
16	Формирование системы мотивации сотрудников СЗН с целью вовлечения в деятельность по повышению качества клиентского опыта	+			Разработка	+	+
17	Проведение мероприятий для развития клиентоцентричных компетенций сотрудников <sup>5</sup>	+	+		Не менее 2	Не менее 4	Не менее 6

<sup>5</sup> собрания, конкурсы, обучающие мероприятия (семинары вебинары), открытые обсуждения, командировки для обмена опытом, рейтинги клиентоцентричности, платформа знаний / групповой чат по системе управления клиентским опытом и пр.)



18	Формирование системы показателей эффективности сотрудников, отражающих их клиентоцентричные компетенции	+			Разработка	+	+
19	Участие сотрудников СЗН/команд из сотрудников СЗН региона в федеральных мероприятиях, направленных на развитие клиентоцентричных компетенций <sup>6</sup>				В отдельных мероприятиях		Во всех мероприятиях

---

<sup>6</sup> Участие в пилотировании элементов системы управления клиентским опытом и системы показателей клиентоцентричности (2021 / 2022)

- Телеграм-канал «Клиентоцентричность СЗН»
- Онлайн-флешмоб «Мыслим клиентоцентрично»
- Онлайн-флешмоб «Топ-5 советов, как...»

## 2. Контрольные точки дорожной карты по созданию системы управления клиентским опытом в региональной службе занятости населения

№	Мероприятие <sup>7</sup> , контрольная точка	Длительность, рабочих дней	Дата начала мероприятия	Срок реализации мероприятий, достижения контрольных точек	Результат мероприятий, контрольных точек/ подтверждающий документ	ФИО/должность ответственного исполнителя
<b>Система управления клиентским опытом</b>						
	Сформирована Рабочая группа по клиентоцентричности (далее также – рабочая группа).			01 марта календарного года реализации регионального проекта	Правовой акт об утверждении положения о рабочей группе, плана мероприятий (результатов) по управлению клиентским опытом («дорожной карты»).	

<sup>7</sup> В таблице приведены контрольные точки. Субъект Российской Федерации указывает также мероприятия регионального проекта. Мероприятия с высокой длительностью (более 30 дней) необходимо детализировать путем декомпозиции до мероприятия, раскрывающих суть выполняемых мероприятий, и имеющих длительность менее 30 дней.

	Функционирует рабочая группа			01 декабря календарного года реализации регионального проекта	Отчет о заседаниях рабочей группы, о выполнении «дорожной карты» (включая протоколы заседаний, перечень корректирующих мер, достигнутых результатов).	
	Разработан и утвержден Кодекс клиентоцентричности.			01 мая календарного года реализации регионального проекта	Кодекс клиентоцентричности, утвержденный правовым актом	
	Внедрен кодекс клиентоцентричности в деятельность центра занятости населения			01 августа календарного года реализации регионального проекта	Отчет об ознакомлении работников (включая работников всех территориальных центров занятости населения) с Кодексом клиентоцентричности	

	Разработан и внедрен в деятельность центра занятости населения один профиль клиентской группы (пилотный).			01 апреля календарного года реализации регионального проекта	Один профиль клиентской группы (пилотный) разработан, одобрен рабочей группой, внедрен в деятельность центра занятости населения (описание профиля, протокол рабочей группы об одобрении профиля, отчет о внедрении).	
	Разработаны и внедрены не менее 5 профилей клиентских групп			01 декабря календарного года реализации регионального проекта	<p>Разработаны, одобрены рабочей группой и внедрены не менее 5 профилей клиентских групп (описание 5 профилей)</p> <p>Отчет об ознакомлении работников (включая работников всех территориальных центров занятости населения) с профилями клиентских групп</p>	

	Разработаны отдельные маршруты клиентских групп ЦЗН.			01 июня календарного года реализации регионального проекта	Разработан один типовой маршрут одной клиентской группы по одной из услуг: содействие в поиске подходящей работы или содействие в подборе работников (описание пилотного маршрута)	
	Разработка и внедрение не менее 5 маршрутов клиентских групп по двум государственным услугам: 1) по содействию в поиске подходящей работы (не менее чем для одной клиентской группы); 2) по содействию в подборе работников (не менее чем для одной клиентской группы).			01 декабря календарного года реализации регионального проекта	Разработаны, одобрены рабочей группой и внедрены не менее 5 маршрутов клиентских групп по двум указанным государственным услугам (описание маршрута, протокол рабочей группы об одобрении маршрутов, отчет о внедрении маршрутов в территориальных центрах занятости населения, включая перечень мер	

					корректирующего воздействия).	
	Разработана и внедрена система сбора обратной связи клиентов о работе центра занятости населения.			01 июля календарного года реализации регионального проекта	Отчет о внедрении системы обратной связи, включая описание системы обратной связи, 5 приоритетных каналов обратной связи, регламент анализа и мониторинга.	
	Функционирует система сбора обратной связи клиентов о работе центра занятости населения			01 декабря календарного года реализации регионального проекта	Отчет о работе системы сбора обратной связи, включая перечень регулярных аналитических отчетов	
	Разработаны мероприятия для работников центра занятости населения с целью развития клиентоцентричных			01 апреля календарного года реализации регионального проекта	Концепция и план проведения мероприятий (цели, мероприятия, периодичность (не менее 2 мероприятий	

	компетенций (деловые игры, фестивали, марафоны, онлайн- конкурсы и др.)				в год), ответственные, приоритеты, ресурсы, план реализации), одобренные рабочей группой.	
	Проведены мероприятия для работников центра занятости населения с целью развития клиентоцентричных компетенций (деловые игры, фестивали, марафоны, онлайн-конкурсы и др.)			01 декабря календарного года реализации регионального проекта	Отчет о проведении мероприятий	
	Организована база знаний (банк решений) по управлению клиентским опытом, обеспечено её функционирование.			01 сентября календарного года реализации регионального проекта	Описание базы знаний, регламент ее наполнения и использования	

### 3. Чек-лист самооценки реализации системы управления клиентским опытом в региональной службе занятости населения

**Инструкция:** предлагаем ознакомиться с элементами системы управления клиентским опытом в службе занятости населения и отметить «галочкой» степень реализации каждого пункта в вашем регионе.

Субъект РФ \_\_\_\_\_

Дата заполнения \_\_\_\_\_

Исполнитель \_\_\_\_\_

№ п/п	Блоки мероприятий	Проверяемый параметр	Баллы (возможные варианты)	Балл субъекта РФ
1	Система анализа качества клиентского опыта, <i>совокупно максим. балл - 9</i>	Составлены и внедрены профили клиентских групп	Да, один профиль	1
			Да, три и более	2
			Да, пять и более	3
			НЕТ (0)	0
2		Составлены маршруты клиентов по получению государственных услуг/сервисов	Да, один маршрут	1
			Да, три маршрута и более	2
			Да, пять маршрутов и более	3
			НЕТ (0)	0
3		Организована система сбора и обработки обратной связи	Да, анализируется 1-2 источник информации	1



			Да, анализируется не менее 3 источников информации	2
			Да, анализируется не менее 5 источников информации	3
			НЕТ (0)	0
4	Система улучшения качества клиентского опыта <i>совокупно максим. балл - 3</i>	Создан и функционирует региональный Комитет Клиентоцентричности СЗН / Рабочая группа по клиентоцентричности	Создан, но собирается на нерегулярной основе	1
			Создан, собирается на регулярной основе	2
			Создан, собирается не менее одного раза в месяц	3
			НЕТ (0)	0
5	Создание среды, подталкивающей сотрудников к развитию клиентоцентричных компетенций, <i>совокупно максим. балл - 18</i>	Проводится обучение сотрудников клиентоцентричным компетенциям	Проведено стартовое обучение для ведущих сотрудников СЗН (введение в клиентоцентричность)	2
			Проведено стартовое обучение для всех сотрудников СЗН (введение в клиентоцентричность)	2
			Проведен отбор и углубленное обучение лидеров (магистров) клиентоцентричности (создание каскадной системы обучения клиентоцентричности)	2
			Проведение тренингов по развитию клиентоцентричных компетенций сотрудников	1
			Обучение сотрудников, основанное на практических кейсах повышения качества клиентского опыта	1
			НЕТ (0)	0

6		Проводятся мероприятия для развития клиентоцентричных компетенций сотрудников	Да, но проводятся нерегулярно / единожды	1
			Да, проводятся регулярно и не реже 2 раз в год	2
			Да, проводятся регулярно и не реже 4 раз в год	3
			Да, проводятся регулярно и не реже 6 раз в год	4
			НЕТ (0)	0
7		Создан банк знаний по клиентскому опыту	Создан, но пополняется нерегулярно	1
			Создан, информация пополняется и актуализируется не реже одного раза в квартал	2
			Создан, информация пополняется и актуализируется не реже одного раза в месяц	3
			НЕТ (0)	0
8		Создана система мотивации сотрудников к повышению клиентоцентричности в работе, включая утверждение Кодекса этики / клиентоцентричности	Разработан и утвержден Кодекс этики/клиентоцентричности, но система мотивации не создана	1
			Разработан и утвержден Кодекс этики/клиентоцентричности, система мотивации находится в разработке	2
			Разработан и утвержден Кодекс этики/клиентоцентричности, система мотивации создана и полноценно функционирует	3
			НЕТ (0)	0
		Максимально возможный балл		<b>30</b>
		<b>СУММА БАЛЛОВ</b>		

**ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА (в свободной форме):**

