

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

**СВОДНЫЙ ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ
КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ
ПО ОТНОШЕНИЮ К ВНУТРЕННЕМУ КЛИЕНТУ**



Москва 2022

Оглавление

Введение	3
Краткие выводы и рекомендации	4
Общие сведения о исследовании	8
Результаты и анализ ответов респондентов	29

Введение

Отчет содержит описание методики проведения и результаты опроса внутренних клиентов - сотрудников государственной службы занятости населения.

Старт исследования внутренней клиентоцентричности службы занятости населения Российской Федерации анонсировала заместитель министра труда и социальной защиты населения Е.В. Мухтиярова 29 сентября 2022 г. на пленарном заседании «Клиентоцентричность как основной фактор доверия и успешного взаимодействия граждан и государства», проходящем в рамках Всероссийской недели охраны труда в Сочи.

Цели исследования:

- определение уровня внутренней клиентоцентричности сотрудников центров занятости населения,
- выявление уровня лояльности по отношению к работодателю,
- определение эффективных инструментов повышения внутренней клиентоцентричности в государственной службе занятости населения,
- формирование перечня регионов-лидеров по внутренней клиентоцентричности.

Результаты исследования будут полезны:

- для привлечения внимания руководства и выявления болевых точек;
- для распределения усилий с целью устранения проблемных мест и повышения внутренней клиентоцентричности службы занятости;
- для формирования новой корпоративной культуры в СЗН;
- для выявления возможностей профессионального роста и развития сотрудников государственной службы занятости.

Краткие выводы и рекомендации

Результаты исследования внутренней клиентоцентричности службы занятости населения позволяют выделить факторы, на которые следует обратить внимание HR-специалистам при выстраивании внутренней корпоративной культуры в организации.

1. Высокая потребность выразить свое мнение и быть услышанным.

В опросном листе были размещены несколько вопросов «открытого типа», где респонденты могли по желанию оставить свои комментарии, замечания и предложения.

Совокупно данной возможностью воспользовались более **90%** сотрудников.

Ценно, что часть респондентов оставили позитивные комментарии: *«Мои коллеги самые лучшие»*, *«Я считаю себя частью прекрасного коллектива»* и другие.

Возможностью описать **сложности и трудности** в своей работе воспользовалось абсолютное большинство респондентов - **96,34%**.

При этом комментарии о денежном стимулировании оставили только **20%** опрошенных (10,18% сотрудников сообщили о наличии подобной практики). «Денежный вопрос» является закрытой темой для сотрудников СЗН: они не готовы выносить это на публичное обсуждение даже в анонимном опросе.

Ниже представлен обобщенный перечень указанных проблем **в порядке убывания значимости** для сотрудников:

1. *Некомфортные условия работы (офис ЦЗН, кабинеты, рабочее место сотрудника).*
2. *Медленный интернет. Плохое техническое оснащение.*
3. *Не хватает знаний нормативных актов.*
4. *Многозадачность, большая трудовая нагрузка.*
5. *Нет четких инструкций по выполнению должностных обязанностей*
6. *Немотивированные клиенты*
7. *Низкая заработная плата.*
8. *Отсутствие предметов канцелярии.*
9. *Много бумажной работы.*

10. *Отсутствие взаимодействия между отделами СЗН.*
11. *Нехватка сотрудников, некомплектованный штат.*
12. *Нет обучения, в том числе новых сотрудников.*
13. *Конфликты и агрессия со стороны клиентов.*

2. Высокий спрос на обучение и совершенствование знаний и навыков сотрудников.

- Тема – лидер у респондентов - «особенности работы на Единой цифровой платформе» (12,42%).
- Наблюдается частый запрос на обучение методикам снятия эмоционального напряжения, стрессоустойчивости и практикам бесконфликтного общения.
- При выборе формы обучения респонденты наиболее часто выбирали дистанционное онлайн-обучение (50,73%) и практические занятия (48,89%).
- Большинство опрошенных готово делиться собственными накопленными в ходе профессиональной деятельности знаниями и навыками с коллегами.
- Анализ открытых вопросов показал, что меньше всего трудностей в работе возникает в коллективах, где приняты регулярные встречи для обсуждения новых нормативных актов, принятых в работу, сложных и спорных ситуаций.

3. Работа в СЗН в недостаточной мере способствует самореализации сотрудников.

Только **половина** респондентов считают, что работа в службе занятости населения **способствует их личностному росту**.

Человек в среднем проводит на работе треть своей жизни, принимает на себя определенную социальную роль, связанную с профессией. Сотрудникам важно, чтобы руководитель предоставлял им возможности для совершенствования своих навыков, а также ставил задачи, которые вдохновляют, бросают вызов и мотивируют их.

4. Высокий уровень доверия к руководству ЦЗН и наличие лидерских качеств у руководящего состава.

Более **67%** респондентов отметило, что могут лично обратиться к руководителю с вопросом или проблемой.

При этом руководству СЗН следует уделять больше внимания **качеству информирования** сотрудников о целях, необходимости и инструментах модернизации СЗН, чтобы создать у них ясное видение образа будущего (порой сотрудники не понимают суть перемен). Руководству необходимо подталкивать сотрудников к новым поведенческим практикам в соответствии с новыми клиентоцентричными принципами. Те ценности, которые поддерживаются и культивируются, определяют поведение сотрудников.

5. В офисах, где сделан ремонт в соответствии с брендом «Работа России», сотрудники отмечают существенные перемены в лучшую сторону, рост уважения и ценности своей работы.

В исследовании принимали участие сотрудники из различных территориальных центров занятости населения, только около в 30% офисов был сделан ремонт в соответствии с брендом «Работа в России».

При этом больше половины участников опроса отметили хорошую организованность и комфортность своего рабочего места. Центральное значение имеет микроклимат в коллективе, внутренний комфорт сотрудников.

Вместе с тем в территориальных офисах, где сделан ремонт в соответствии с новыми требованиями, сотрудники отмечают, что у них повышается продуктивность работы, реже возникает эмоциональное истощение. Особо ценно, что меняется отношение клиентов, совокупно это повышает эффективность и обоюдную благожелательность в работе.

6. Высокая текучесть кадров и неразвитость системы мотивации сотрудников.

Анализ соотношения должности и стажа работы показывает, что **46,63%** сотрудников работают менее 1 года, при этом почти 32% из них приходится на специалистов, непосредственно взаимодействующих с клиентами.

Результаты опроса показывают, что только **в трети** региональных служб занятости населения создана и функционирует система мотивации и стимулирования персонала. При этом важна как материальная, так и нематериальная формы мотивации.

В открытых вопросах респонденты часто указывали на отсутствие или незначительное финансовое стимулирование (*например, указывались суммы премиальных выплат в 250 и 300 рублей*). Как нематериальная мотивация наиболее чаще всего используются благодарственные письма и устная похвала.

Мотивированный сотрудник получает удовольствие от работы, привязан к ней эмоционально и соответственно высокоэффективен в трудовой деятельности.

7. Недостаточно внимания уделяется развитию позитивных межличностных взаимоотношений между сотрудниками, а также между руководителями и подчиненными

В целом, 67% опрошенных отметили, что им комфортно работать с коллегами.

При этом только 50% опрошенных согласны с утверждением об отлаженном взаимодействии между отделами в ЦЗН.

10% респондентов отметили трудности в межличностном общении с коллегами и руководством.

Более 32% респондентов отметили, что объединяющие коллектив мероприятия не проводятся или проводятся слишком редко.

Все выявленные болевые точки способны стать мощнейшим катализатором позитивных изменений.

Очевидно, что корпоративная культура, направленная на создание позитивного рабочего опыта, приводит к повышению качества взаимодействия с гражданами и работодателями. Когда сотрудники чувствуют, что их ценят, они начинают интуитивно принимать решения, направленные на формирование таких же позитивных впечатлений для клиентов.

Общие сведения о исследовании

Методика исследования

Для изучения мнений «внутреннего клиента» был организован и проведен онлайн-опрос сотрудников государственной службы занятости населения. Опрос был реализован в АИС «Паспорт региона» в октябре – декабре 2022 года. Участникам опроса предоставлялась онлайн-ссылка, при переходе на которую появлялись поля для заполнения.

Перечень вопросов состоял из 12-ти тематических вопросов и 4-х вопросов «сопроводительного» характера (уточнение региона, должности, стажа работы и др.).

12 вопросов содержательного плана опирались на 5 групп показателей клиентоцентричности, используемых в Индексе «Звезда клиентоцентричности ЦЗН»:

- показатели дружелюбия и партнерства;
- показатели полезности;
- показатели, характеризующие минимизацию усилий клиента;
- показатели адресности и персонализации взаимодействия;
- показатели внешнего комфорта и удобства.

Таким образом была обеспечена преемственность принципов внешней и внутренней клиентоцентричности: в обновленной службе занятости важно сделать так, чтобы профессиональные и этические нормы поведения сотрудников по отношению к внешним клиентам ЦЗН подкреплялись поведением организации и руководства по отношению к своим сотрудникам.

Для релевантности результатов исследования каждая региональная служба занятости должна была обеспечить заполнение не менее 60 электронных анкет от субъекта РФ.

Большинство регионов значительно превысило заданный параметр: общее количество ответов составило 11 160 анкеты из 85 субъектов РФ.

Всего на момент исследования в государственной службе занятости работало 34 880 сотрудников (данные на октябрь 2022 года). Таким образом, в исследовании приняли участие 32% работников, что позволяет сделать вывод о релевантности полученных данных.

В заполнении анкет приняли участие 4 категории сотрудников ЦЗН:

- руководящий состав ЦЗН;
- сотрудники обеспечивающих служб;
- сотрудники, взаимодействующие с соискателями;
- сотрудники, взаимодействующие с работодателями.

При подготовке и проведении онлайн-опроса регионы-участники активно давали обратную связь, интересовались ходом и результатами исследования.

Респонденты выразили свою заинтересованность в прохождении опроса через высокую скорость реакции на просьбу заполнить электронные анкеты: большая часть респондентов разместили свои ответы в первые три дня.

Участники исследования

Организатор исследования внутренней клиентоцентричности СЗН - Федеральный центр компетенций в сфере занятости ВНИИ труда Минтруда России.

Аудитория - **11 160** человек, представляющие сотрудников государственной службы занятости населения из **85** регионов.

№	СУБЪЕКТ РФ	КОЛИЧЕСТВО РЕСПОНДЕНТОВ
1.	Алтайский край	128
2.	Амурская область	136
3.	Архангельская область	192
4.	Астраханская область	200
5.	Белгородская область	87
6.	Брянская область	235
7.	Владимирская область	100
8.	Волгоградская область	158

9.	Вологодская область	72
10.	Воронежская область	85
11.	Еврейская автономная область	35
12.	Забайкальский край	162
13.	Ивановская область	233
14.	Иркутская область	83
15.	Кабардино-Балкарская Республика	144
16.	Калининградская область	68
17.	Калужская область	155
18.	Камчатский край	118
19.	Карачаево-Черкесская Республика	88
20.	Кемеровская область	70
21.	Кировская область	167
22.	Костромская область	104
23.	Краснодарский край	209
24.	Красноярский край	72
25.	Курганская область	136
26.	Курская область	120
27.	Ленинградская область	62
28.	Липецкая область	193
29.	Магаданская область	51
30.	Москва	141
31.	Московская область	153
32.	Мурманская область	63

33.	Ненецкий автономный округ	27
34.	Нижегородская область	274
35.	Новгородская область	63
36.	Новосибирская область	384
37.	Омская область	165
38.	Оренбургская область	249
39.	Орловская область	144
40.	Пензенская область	106
41.	Пермский край	238
42.	Приморский край	123
43.	Псковская область	72
44.	Республика Адыгея	80
45.	Республика Алтай	72
46.	Республика Башкортостан	110
47.	Республика Бурятия	78
48.	Республика Дагестан	85
49.	Республика Ингушетия	91
50.	Республика Калмыкия	75
51.	Республика Карелия	85
52.	Республика Коми	157
53.	Республика Крым	358
54.	Республика Марий Эл	138
55.	Республика Мордовия	129
56.	Республика Саха (Якутия)	165

57.	Республика Северная Осетия – Алания	70
58.	Республика Татарстан	89
59.	Республика Тыва	100
60.	Республика Хакасия	64
61.	Ростовская область	90
62.	Рязанская область	126
63.	Самарская область	120
64.	Санкт-Петербург	140
65.	Саратовская область	172
66.	Сахалинская область	135
67.	Свердловская область	579
68.	Севастополь	38
69.	Смоленская область	103
70.	Ставропольский край	109
71.	Тамбовская область	71
72.	Тверская область	77
73.	Томская область	128
74.	Тульская область	199
75.	Тюменская область	69
76.	Удмуртская Республика	204
77.	Ульяновская область	189
78.	Хабаровский край	161
79.	Ханты-Мансийский автономный округ	79
80.	Челябинская область	67

81.	Чеченская Республика	60
82.	Чувашская Республика	143
83.	Чукотский автономный округ	41
84.	Ямало-Ненецкий автономный округ	64
85.	Ярославская область	185

Содержание работ и сроки проведения исследования

Изучение клиентоцентричности государственной службы занятости по отношению к внутреннему клиенту – сотрудникам центров занятости – было реализовано в три этапа.

ЭТАП 1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ.

Сроки реализации: 01.08.2022 года - 28.09.2022 года.

Работы: подготовка к исследованию (целеполагание и архитектура), разработка опросного листа, проверка вопросов анкеты экспертами ФЦК СЗ и специалистами из регионов (в тестовом режиме), а также разработка и реализация (программирование) электронной формы опросника в АИС «Паспорт региона».

Опросник для сотрудников ЦЗН

Уважаемый сотрудник!

С помощью данного опроса мы хотим выявить уровень внутренней клиентоцентричности сотрудников ЦЗН по всей стране. Это важно, так как внешняя клиентоцентричность напрямую зависит от уровня внутренней. И в основе подхода, ориентированного на клиента, в работе ЦЗН лежит обеспечение сотрудникоцентричности.

Опрос не займет у Вас более 10 минут, а его результаты помогут понять, на какие аспекты внутренней клиентоцентричности необходимо обратить внимание.

Опрос полностью анонимный, но первые четыре вопроса помогут лучше изучить и понять Вас. В процессе прохождения опроса мы надеемся на Вашу искренность, ведь только так нам удастся лучше понять тех, от кого напрямую зависит благополучие соискателей и работодателей. При этом нам важно услышать не только сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами, но всех сотрудников в целом, включая бэк-офис, административно-хозяйственные, финансово-экономические отделы и т.д.

Благодарим Вас за уделенное время!

РАЗДЕЛ 1

1. Выберите из выпадающего списка свой субъект РФ
2. Выберите Вашу должность
 - Сотрудник, взаимодействующий с соискателями
 - Сотрудник, взаимодействующий с работодателями
 - Сотрудник обеспечивающих служб
 - Руководящий состав
3. Укажите Ваш стаж работы:
 - Менее года
 - От года до 3 лет
 - от 3 до 5 лет
 - от 5 до 10 лет
 - от 10 до 15
 - от 15 и более
4. Сделан ли в Вашем ЦЗН/кадровом центре ремонт в соответствии с брендом «Работа в России»
 - Да
 - Нет
 - Не знаю

РАЗДЕЛ 2

5. Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»:

Мне комфортно работать с моими коллегами

категорически не согласен не согласен в большей степени не согласен скорее не согласен затрудняюсь с ответом скорее согласен, чем нет скорее согласен в большей степени согласен согласен полностью согласен

Примечание (при желании)

6. Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»:

Я могу лично обратиться к руководителю с вопросом или проблемой и буду уверен, что мне помогут их разрешить

категорически не согласен не согласен в большей степени не согласен скорее не согласен затрудняюсь с ответом скорее согласен, чем нет скорее согласен в большей степени согласен согласен полностью согласен

Примечание (при желании)

7. Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»:

Моя работа способствует моему развитию и самореализации

категорически не согласен не согласен в большей степени не согласен скорее не согласен затрудняюсь с ответом скорее согласен, чем нет скорее согласен в большей степени согласен согласен полностью согласен

Примечание (при желании)

8. Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»:

В организации выстроено и налажено эффективное взаимодействие между подразделениями (отделами, блоками)

категорически не согласен не согласен в большей степени не согласен скорее не согласен затрудняюсь с ответом скорее согласен, чем нет скорее согласен в большей степени согласен согласен полностью согласен

Примечание (при желании)

9. Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»:

На работе созданы и поддерживаются необходимые условия, позволяющие мне качественно выполнять свои обязанности

категорически не согласен не согласен в большей степени не согласен скорее не согласен затрудняюсь с ответом скорее согласен, чем нет скорее согласен в большей степени согласен согласен полностью согласен

Примечание (при желании)

а. Если ответ в диапазоне от «категорически не согласен» до «скорее не согласен»:

Вы можете подробнее описать с какими сложностями и трудностями Вы сталкиваетесь в процессе работы

10. Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»:

Мое рабочее место хорошо организовано. Мне комфортно выполнять свои непосредственные обязанности

категорически не согласен не согласен в большей степени не согласен скорее не согласен затрудняюсь с ответом скорее согласен, чем нет скорее согласен в большей степени согласен согласен полностью согласен

Примечание (при желании)

11. Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»:

Я считаю себя частью команды: мы действуем слаженно, мы понимаем, разделяем и поддерживаем ценности клиентоцентричности ЦЗН

категорически не согласен не согласен в большей степени не согласен скорее не согласен затрудняюсь с ответом скорее согласен, чем нет скорее согласен в большей степени согласен согласен полностью согласен

Примечание (при желании)

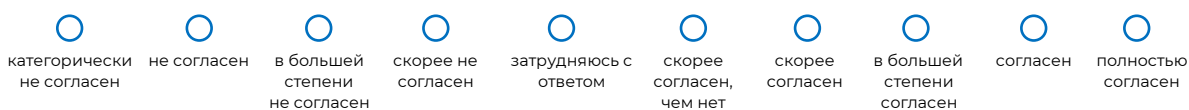
12. Как часто в Вашем ЦЗН проводятся спланированные и объединяющие мероприятия?

- Один раз в неделю
- Один раз в месяц
- Один раз в квартал

- Один раз в полугодие
- Один раз в год
- Никогда

13. Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»:

В моей организации функционирует система мотивации и стимулирования



Примечание (при желании)

Если ответ в диапазоне от «скорее согласен, чем нет» до «полностью согласен»?

b. Выберите из списка или подробнее опишите, какие инструменты неденежного стимулирования внедрены в работу Вашего ЦЗН (множественный выбор)

- *Благодарственные письма, почетные грамоты, значки, медали, звание «Лучший сотрудник», сувениры, личное парковочное место, устная похвала руководителей, доска почета, публикации в корпоративной газете/портале, привлечение в качестве экспертов к участию во внешних мероприятиях*
- *Свой ответ*

c. Применяются ли в Вашем ЦЗН инструменты денежного стимулирования?

- *Да*
- *Нет*
- *Свой ответ*

14. Каких знаний, в том числе профессиональных, Вам сейчас не хватает?

Открытый вопрос

15. Какие методы обучения интересны и удобны для Вас? (множественный выбор)

- *Дистанционное онлайн-обучение, тренинги, вебинары, очное обучение с лекторами, практические занятия, специальные мероприятия (флешмобы, фестивали)*
- *Свой ответ*

16. Есть ли что-то, чем Вы готовы и хотите поделиться с коллегами? Может быть в формате лекции/выступления?

Открытый вопрос

ЭТАП 2. СБОР ДАННЫХ.

Сроки реализации: 29.09.2022 года - 30.11.2022 года.

Проведение онлайн-анкетирования сотрудников государственной службы занятости населения.

Сбор данных осуществлялся анонимно, в форме опроса на платформе АИС Паспорт региона.¹ Там была реализована электронная форма «Опрос внутренних клиентов (сотрудников) ЦЗН».²

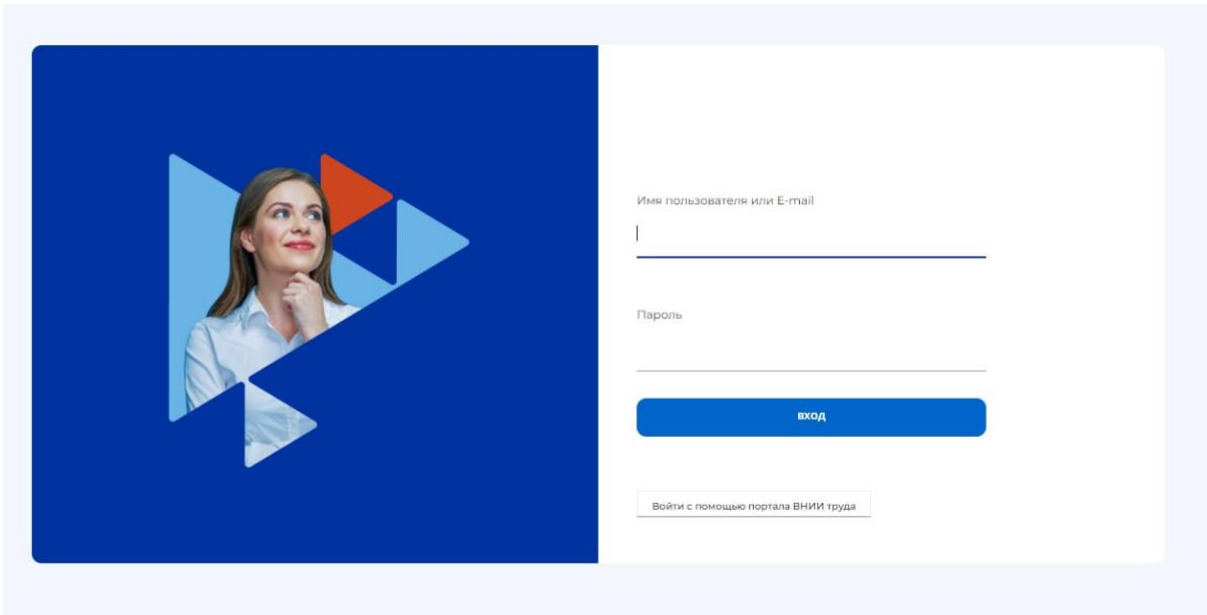
Для заполнения электронной формы сотруднику предлагалось перейти по ссылке или отсканировать QR-код.

Заполнение опросного листа осуществлялось на персональном компьютере (мобильном устройстве). При необходимости сотрудник мог воспользоваться рабочим компьютером или техникой, расположенной в цифровой зоне офиса ЦЗН.


В ходе опроса респондент должен был определить, насколько он согласен с предложенным утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен», используя десятибалльную систему оценки.

1 New.czn-office.ru

2 <https://new.profczn.ru/109183>



Клиентоцентричность в интересах сотрудников


ВСЕРОССИЙСКИЙ ОНЛАЙН-ОПРОС СОТРУДНИКОВ ЦЗН

Исследование уровня внутренней клиентоцентричности сотрудников ЦЗН всей страны



Опрос внутренних клиентов (сотрудников) ЦЗН



Уважаемый сотрудник! С помощью данного опроса мы хотим выявить уровень внутренней клиентоцентричности ЦЗН по всей стране. Это важно, так как внешняя клиентоцентричность напрямую зависит от уровня внутренней, и в основе подхода, ориентированного на клиента, в работе ЦЗН лежит обеспечение сотруднико-центричности. Опрос не займет у Вас более 10 минут, а его результаты помогут понять, на каких аспектах внутренней клиентоцентричности необходимо сделать упор. Опрос полностью анонимный, но первые четыре вопроса помогут лучше изучить и понять Вас. В процессе прохождения опроса мы надеемся на Вашу искренность, ведь только так нам удастся лучше понять тех, от кого напрямую зависит благополучие соискателей и работодателей. При этом нам важно услышать не только сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами, но всех сотрудников в целом, включая бэк-офис, административно-хозяйственные, финансово-экономические отделы и т.д. Благодарим Вас за уделенное время!

Шаг 1

Шаг 2

Шаг 1. РАЗДЕЛ 1

ЭТАП 3. ОБРАБОТКА И АНАЛИЗ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ.

Сроки реализации: 01.12.2022 года - 30.12.2022 года.

Для обработки результатов опроса применялась следующая градация ответов:

- 9-10 баллов – высокая оценка;
- 6-8 баллов – средняя оценка;
- 4-5 баллов – низкая оценка;
- 1-3 балла – неудовлетворительная оценка.

Вопросы анкеты были составлены с опорой на 5 групп показателей клиентоцентричности³ Индекса «Звезда клиентоцентричности СЗН»⁴.

- дружелюбие и партнерство,
- полезность взаимодействия с центром занятости населения,
- минимизация усилий,
- адресность и персонализация,
- внешний комфорт и удобство.

Хотя Индекс «Звезда клиентоцентричности» изначально разрабатывался для измерения клиентоцентричности центра занятости населения по отношению к внешним клиентам - соискателям и работодателям, группы показателей, из которых он состоит также актуальны для внутренних клиентов - сотрудников службы занятости населения.

Ниже приведена сравнительная таблица показателей клиентоцентричности для внешних и внутренних клиентов службы занятости населения.

³ Клиентские показатели эффективности СЗН и ЦЗН - показатели эффективности работы СЗН и ЦЗН с точки зрения их основных клиентов.

⁴ Индекс «Звезда клиентоцентричности СЗН / ЦЗН» - цифровой показатель, характеризующий в относительном виде изменение параметров достижения клиентских показателей эффективности работы СЗН / ЦЗН за определенный период времени.

Сравнение показателей клиентоцентричности внутреннего и внешнего клиентов

№	Группа показателей	Показатели клиентоцентричности и для внешнего клиента	Показатели клиентоцентричности для внутреннего клиента	Вопросы анкеты внутреннего сотрудника
1.	Показатели дружелюбия и партнерства	1.1. Уровень профессиональных компетенций сотрудников	1.1. Уровень профессиональных и коммуникативных компетенций сотрудников	Каких знаний, в том числе профессиональных, Вам сейчас не хватает? <i>Открытый вопрос</i>
		1.2. Уровень коммуникативных компетенций сотрудников		Какие методы обучения интересны и удобны для Вас? (множественный выбор) <ul style="list-style-type: none"> • <i>Дистанционное онлайн-обучение, тренинги, вебинары, очное обучение с лекторами, практические занятия, специальные мероприятия (флешмобы, фестивали)</i> • <i>Свой ответ</i>
		Есть ли что-то, чем Вы готовы и хотите поделиться с коллегами? Может быть в формате лекции/выступления?		

				<i>Открытый вопрос</i>
		1.3. Открытость руководства	1.2. Открытость руководства	<p>Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»:</p> <p><i>Я могу лично обратиться к руководителю с вопросом или проблемой и буду уверен, что мне помогут их разрешить</i></p>
2.	Показатели полезности обращения в СЗН	2.1. Полезность обращения в ЦЗН (остался ли доволен гражданин своим посещением ЦЗН, почувствовал ли он пользу)	Полезность работы в СЗН для сотрудника (личностный рост и самореализация)	<p>Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»:</p> <p><i>Моя работа способствует моему развитию и самореализации</i></p>
		2.2. Динамика роста базы вакансий		
		2.3. Проведение мероприятий, стимулирующих рост числа соискателей		

3. Показатели, характеризующие минимизацию усилий клиента	3.1. Доступность и понятность информации о работе, услугах и сервисах СЗН в офисе ЦЗН, на региональном сайте, в социальных сетях, в контакт-центре	Бережное отношение руководства к физическим и эмоциональным усилиям сотрудника при выполнении трудовых функций	Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»: <i>На работе созданы и поддерживаются необходимые условия, позволяющие мне качественно выполнять свои обязанности</i> Если ответ в диапазоне от «категорически не согласен» до «скорее не согласен»: <i>Вы можете подробнее описать с какими сложностями и трудностями Вы сталкиваетесь в процессе работы</i>
	3.2. Многоканальность и омниканальность взаимодействия		
	3.3. Быстрое реагирование на запрос клиента		
	3.4. Простота процедур, в т. ч. в части заполнения документов		

		3.5. Возможность предварительной записи на прием		
4.	Показатели адресности и персонализации взаимодействия с клиентом	4.1. Наличие персонального консультанта	Адресность и персонализация	Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»: <i>В моей организации функционирует система мотивации и стимулирования</i>
		4.2. Учет личных обстоятельств		Выберите из списка или подробнее опишите, какие инструменты неденежного стимулирования внедрены в работу Вашего ЦЗН (множественный выбор) <ul style="list-style-type: none"> • <i>Благодарственные письма, почетные грамоты, значки, медали, звание «Лучший сотрудник», сувениры, личное парковочное место, устная похвала руководителей, доска почета, публикации в корпоративной газете/портале, привлечение в качестве экспертов к участию во внешних мероприятиях</i>

				<ul style="list-style-type: none"> • <i>Свой ответ</i>
				<p>Применяются ли в Вашем ЦЗН инструменты денежного симулирования?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Да</i> • <i>Нет</i> • <i>Свой ответ</i>
5.	Показатели комфорта и удобства	5.1 Внешний вид сотрудников		
		5.2. Согласованность действий между подразделениями СЗН	5.1. Согласованность действий между подразделениями СЗН	<p>Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»:</p> <p><i>В организации выстроено и налажено эффективное взаимодействие между подразделениями (отделами, блоками)</i></p>
		5.3. Транспортная доступность		
		5.4. Комфортность условий для выполнения трудовых функций	5.2. Комфортность внешних условий для выполнения трудовых функций	<p>Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»:</p>

				<p><i>Мое рабочее место хорошо организовано. Мне комфортно выполнять свои непосредственные обязанности</i></p>
			<p>5.3. Внутренняя комфортность (ощущение себя частью команды)</p>	<p>Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»:</p> <p><i>Мне комфортно работать с моими коллегами</i></p>
				<p>1. Оцените, насколько Вы согласны с утверждением по шкале от «категорически не согласен», до «полностью согласен»:</p> <p><i>Я считаю себя частью команды: мы действуем слажено, мы понимаем, разделяем и поддерживаем ценности клиентоцентричности ЦЗН</i></p>
				<p>Как часто в Вашем ЦЗН проводятся сплочивающие и объединяющие мероприятия?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Один раз в неделю</i> • <i>Один раз в месяц</i>

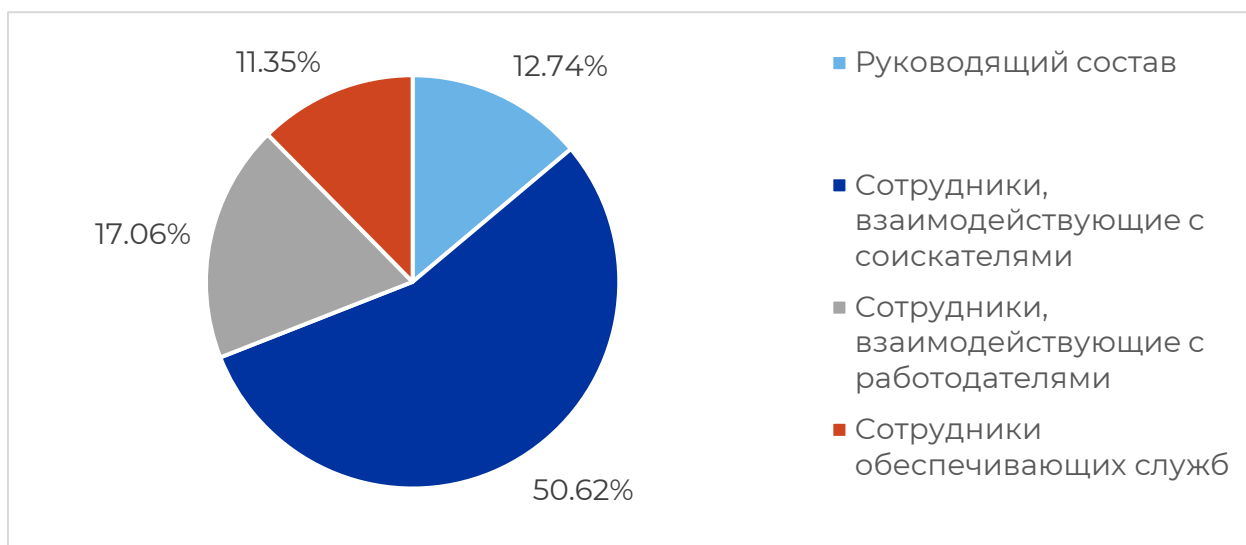
				<ul style="list-style-type: none">• <i>Один раз в квартал</i>• <i>Один раз в полугодие</i>• <i>Один раз в год</i>• <i>Никогда</i>
--	--	--	--	--

Результаты и анализ ответов респондентов

Результаты и анализ социально-демографической группы вопросов

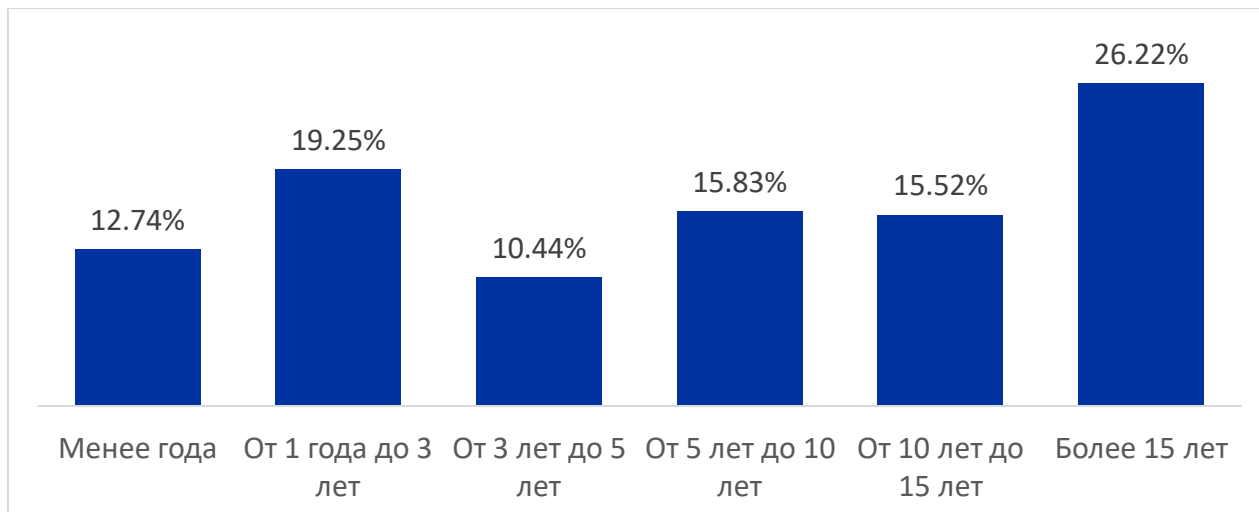
В опросе внутреннего сотрудника приняли участие 11 160 респондентов.

Сегментация респондентов по занимаемой должности в службе занятости населения:



Значительный перевес сотрудников, взаимодействующих с соискателями, обусловлен тем, что данная клиентская аудитория самая многочисленная.

Сегментация респондентов по стажу работы в службе занятости населения:



Сравнение параметров должности и стажа работы респондентов:

Должность	Стаж работы					
	Менее года	От года до 3 лет	От 3 до 5 лет	От 5 до 10 лет	От 10 до 15 лет	От 15 лет и более
Руководящий состав	3,09%	9,52%	6,82%	14,62%	18,57%	47,38%
Сотрудник обеспечивающих служб	11,65%	19,41%	11,41%	18,54%	15,21%	23,77%
Сотрудник, взаимодействующий с работодателями	15,86%	19,55%	11,49%	16,07%	15,17%	21,87%
Сотрудник, взаимодействующий с соискателями	15,93%	23,14%	11,37%	15,65%	14,44%	19,47%

Анализ соотношения должности и стажа работы показывает, что **более 46,63% сотрудников работают менее года**, при этом почти 32% из них приходится на специалистов, непосредственно взаимодействующих с клиентами. Этот факт является признаком **высокой текучести кадров**.

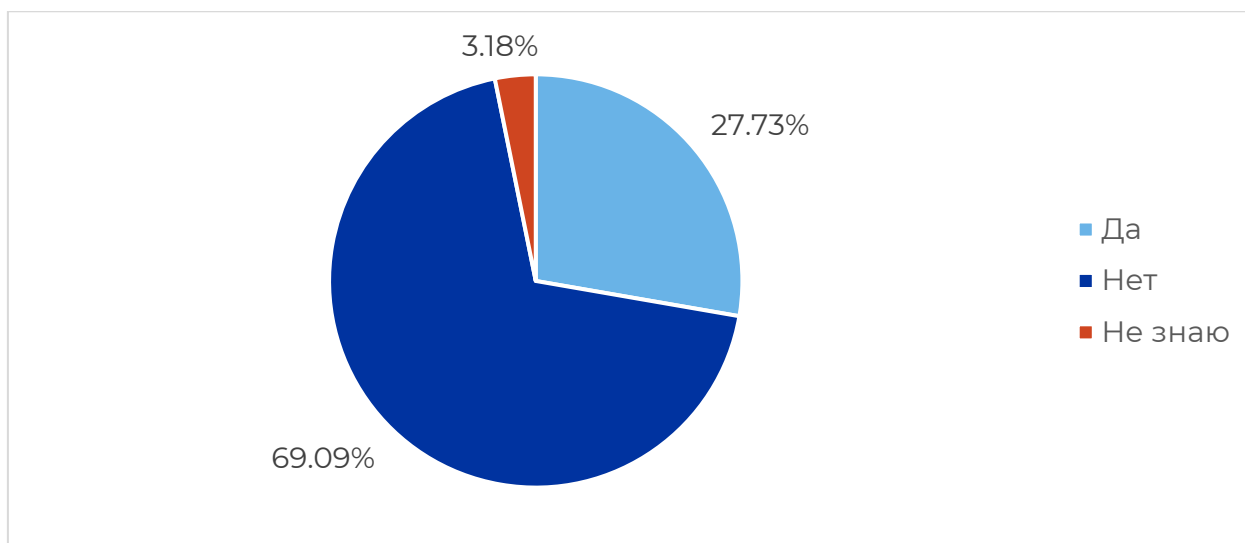
Традиционно нормальной текучестью персонала считается показатель в 3-5 %. Если процент увольнений составляет 5-9 %, это свидетельствует об относительной стабильности коллектива. Показатель коэффициента текучести кадров свыше 50 % однозначно свидетельствует о серьёзных проблемах с персоналом в организации.

Сегментация респондентов по признаку наличия/отсутствия в офисе ЦЗН ремонта в соответствии с брендом «Работа в России»

Вопрос анкеты: *Сделан ли в Вашем ЦЗН/кадровом центре ремонт в соответствии с брендом «Работа в России»?*

Полученные данные позволяют сделать выводы о количестве модернизированных офисов ЦЗН, сотрудники которых приняли участие в исследовании – 27,73%.

В подавляющем большинстве офисов ЦЗН не сделан ремонт (69%), то есть не созданы комфортные условия для работы сотрудников, что существенно влияет и на внешних и внутренних клиентов.



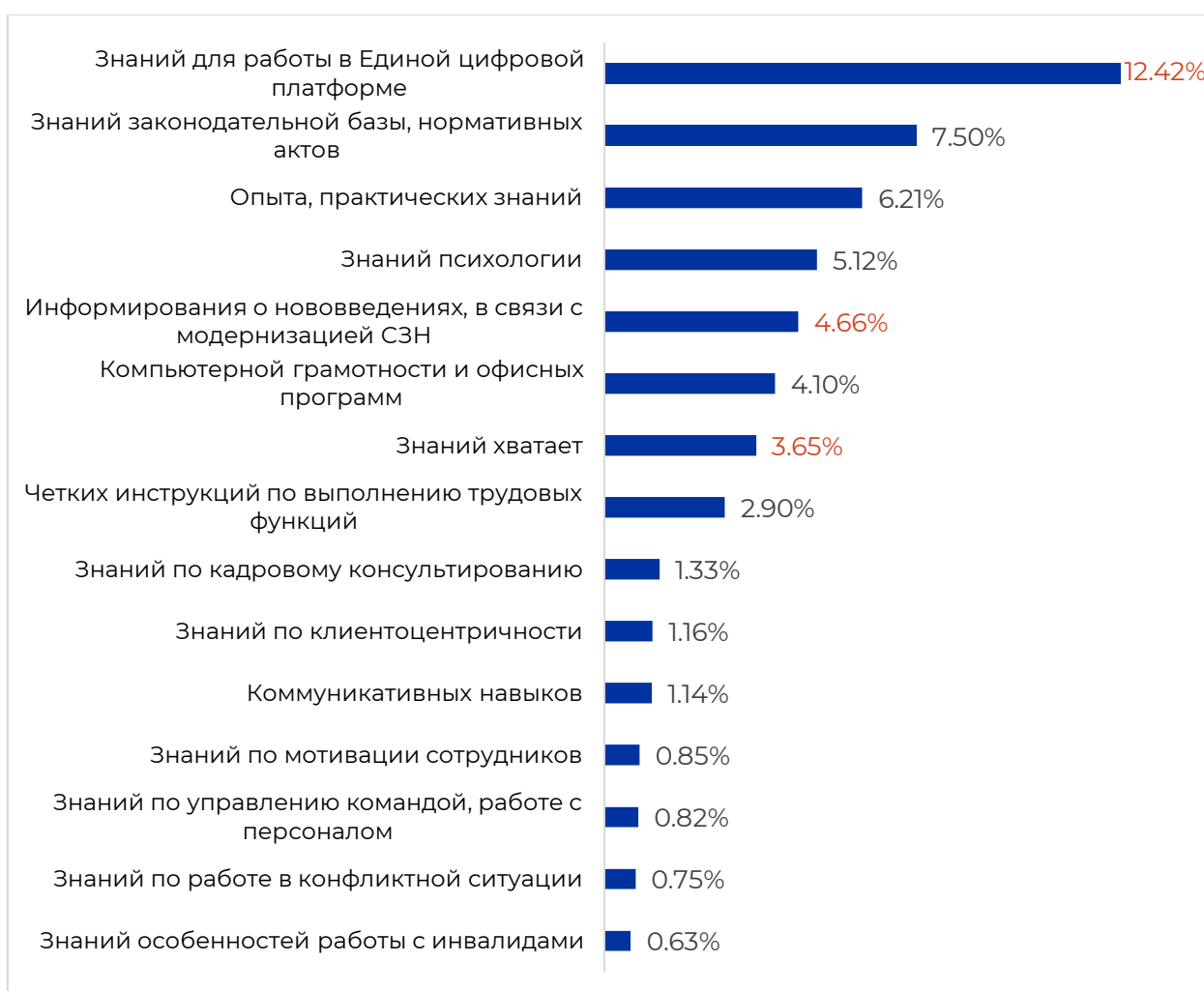
Результаты и анализ показателей клиентоцентричности, измеряемых в ходе исследования

I. Показатели дружелюбия и партнерства

1. Уровень профессиональных и коммуникативных компетенций сотрудников

- **Вопрос анкеты:** *Каких знаний, в том числе профессиональных, Вам сейчас не хватает?*

(открытый вопрос)



Абсолютный лидер в пожеланиях сотрудников к обучению - это навыки работы на Единой цифровой платформе (12,42%). Сотрудникам не хватает знаний и навыков для продуктивной работы.

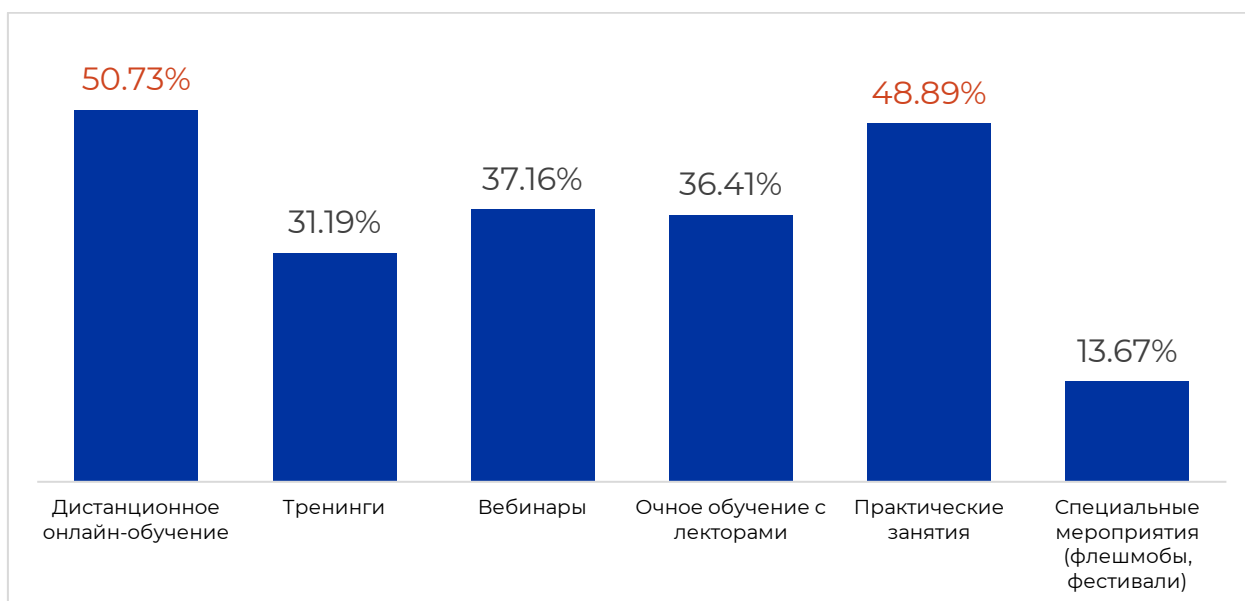
Около 5% опрошенных хотят получать больше информации о модернизации службы занятости населения.

Большая часть респондентов, ответивших, что им хватает имеющихся знаний, отмечали, что у них на регулярной основе проводятся обучающие мероприятия в офисе.

Регулярное системное обучение сотрудников, проведение семинаров, «контент-пятиминуток» на рабочем месте существенно увеличивает результативность сотрудников, дает уверенность в себе, своих знаниях и навыках, мотивирует на развитие.

- **Вопрос анкеты:** *Какие методы обучения интересны и удобны для Вас?*

У респондентов была возможность выбрать все понравившиеся варианты ответа.



Со значительным отрывом лидируют такие формы обучения, как дистанционное онлайн-обучение (50,73%) и практические занятия (48,89%).

Выбор дистанционного обучения обусловлен высокой рабочей нагрузкой сотрудников. Важность практических занятий подчеркнута респондентами в связи со сложностью социального взаимодействия с внешними клиентами ЦЗН - работодателями и соискателями.

Респондент при ответе на данный вопрос мог оставить свой комментарий и предложить свой вариант обучения сотрудников. Такой возможностью воспользовались всего 0,6% опрошенных.

Наиболее часто встречающиеся ответы:

- *Обмен опытом с коллегами, в том числе из других регионов.*
 - *Обучение с назначением персонального наставника, при этом очень важно, чтобы наставник обладал практическими навыками.*
 - *Инструкции, алгоритм действий на бумажном носителе.*
 - *Выездные обучающие мероприятия.*
 - *Возможность самостоятельного выбора модулей обучения с учетом выполняемого функционала.*
 - *Тренинги, направленные на профилактику профессионального выгорания.*
- **Вопрос анкеты:** *Есть что-то, чем Вы готовы поделиться с коллегами? Может быть в формате лекции/выступления?*

(открытый вопрос)

Свой комментарий оставили более **90,8%** участников опроса, что говорит о его актуальности для респондентов.

Абсолютное большинство, 64,2% готово поделиться опытом и практическими навыками, полученными в ходе своей профессиональной деятельности. При этом 57,5% из них отмечают, что регулярно обмениваются опытом с коллегами, обсуждают непонятные и спорные ситуации.

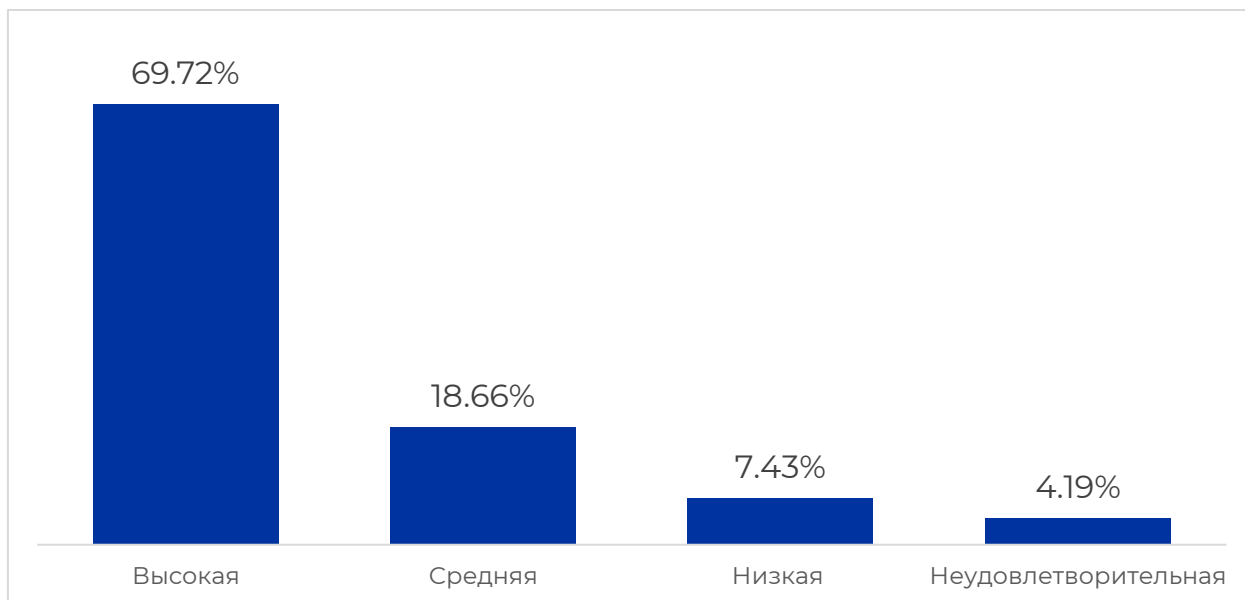
Около 15% сотрудников подчеркнули важность обучения методикам снятия эмоционального напряжения, проведения тренингов по стрессоустойчивости и практикам бесконфликтного общения.

Часть респондентов воспользовались возможностью и оставили позитивные комментарии для своих коллег: «*Мои коллеги самые лучшие*», «*Я считаю себя частью прекрасного коллектива*» и т.п.

2. Открытость руководства

Вопрос анкеты: Оцените, насколько Вы согласны с утверждением:

Я могу лично обратиться к руководителю с вопросом или проблемой и буду уверен, что мне помогут их разрешить.



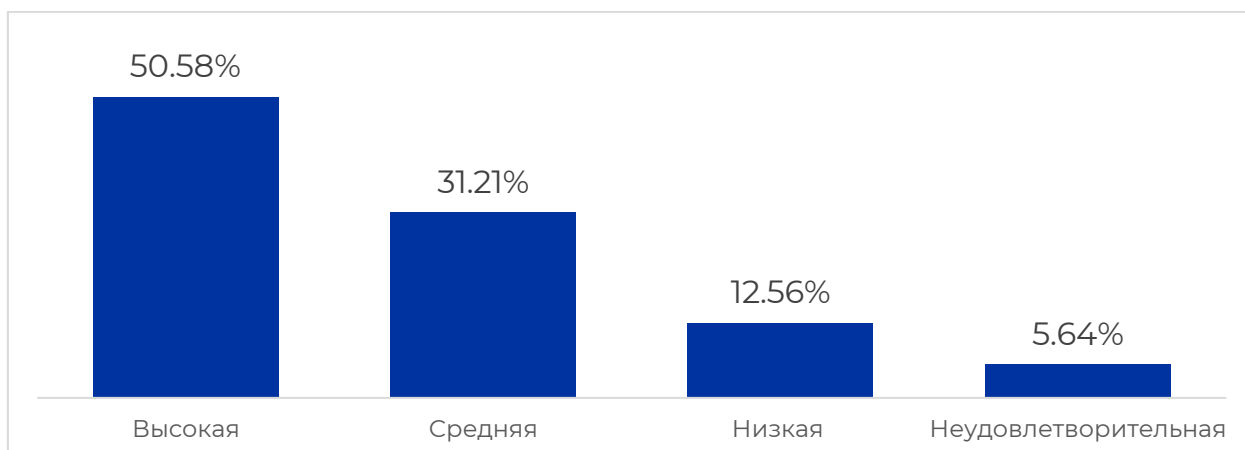
Ответы большинства респондентов говорят о позитивных и доверительных взаимоотношениях между сотрудниками и руководством.

II. Показатель полезности

Полезность работы в СЗН для сотрудника. Личный рост и самореализация.

Вопрос анкеты: Оцените, насколько Вы согласны с утверждением:

Моя работа способствует моему развитию и самореализации.



Только **половина** респондентов считают, что работа в службе занятости населения способствует их личностному росту.

Человек в среднем проводит на работе треть своей жизни, принимает на себя определенную социальную роль, связанную с профессией.

Сотрудникам важно, чтобы руководитель предоставлял им возможности для совершенствования своих навыков, а также ставил задачи, которые вдохновляют, бросают вызов и мотивируют их.

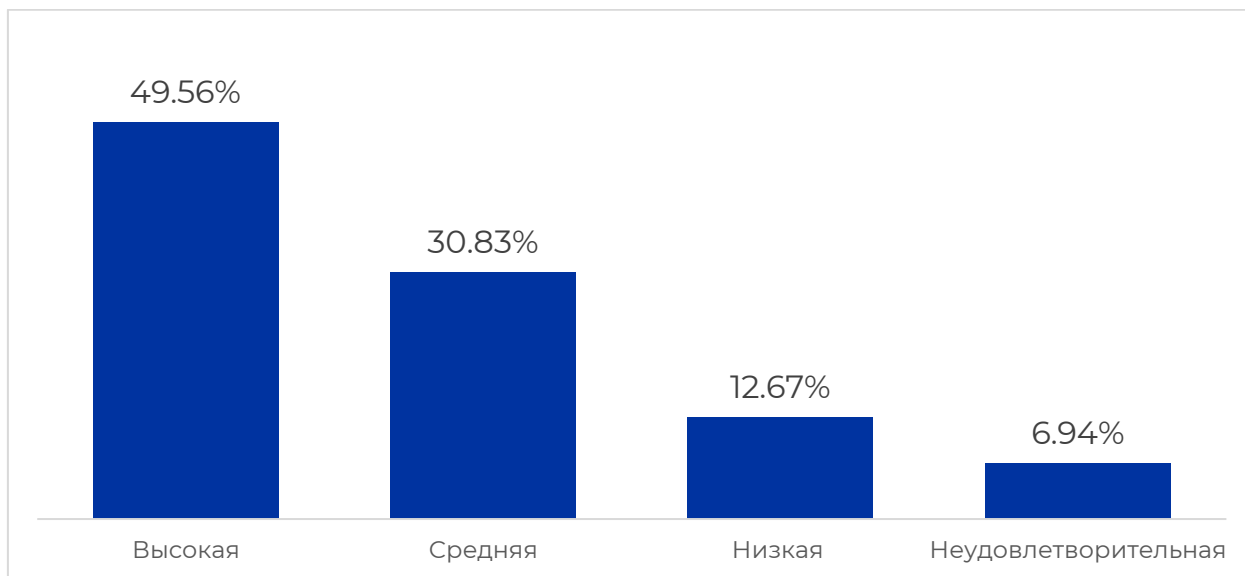
III. Показатель, характеризующий минимизацию усилий клиента

Бережное отношение руководства к физическим и эмоциональным усилиям сотрудника при выполнении трудовых функций.

Вопрос анкеты: Оцените, насколько Вы согласны с утверждением:

«На работе созданы и поддерживаются необходимые условия, позволяющие мне качественно выполнять свои обязанности».

Вы можете подробнее описать с какими сложностями и трудностями Вы сталкиваетесь в процессе работы.



Почти половина респондентов (49,56%) считают, что на рабочем месте для них созданы условия, которые позволяют качественно выполнять трудовые обязанности.

Возможностью описать сложности и трудности в своей работе воспользовалось абсолютное большинство респондентов - **96,34%**.



Ниже приведены примеры ответов, которые давали респонденты на данный вопрос:

- Некомфортные условия работы (офис ЦЗН, кабинеты, рабочее место сотрудника).
 - *«Здание требует капитального ремонта, протекает крыша, в части кабинетов нет отопления».*
 - *«В одном небольшом кабинете 8 сотрудников из разных отделов одновременно ведут прием».*
 - *«Более 15 лет не было ремонта, грязные стены, сломанная мебель».*
 - *«В здании нет горячей воды».*

Полученные сведения демонстрируют, что данные помещения центров занятости населения некомфортны как для внутренних, так и для внешних клиентов.

Данные ответы синхронизируются с цифрой в 69% территориальных офисов ЦЗН, в которых не был проведен ремонт.

- Медленный интернет. Плохое техническое оснащение.
 - *«Компьютеры не справляются с работой. Работаю 16 лет с одним и тем же компьютером».*
 - *«Оперативная память моего рабочего компьютера 1ГБ».*
 - *«Последние 5 лет не выделяется финансирование на материально-техническое снабжение. Программиста нет, техника уже много лет не обслуживается».*

Совокупно подобные ответы респондентов занимают 16,86%.

Вероятно, большая часть претензий к работе Единой цифровой платформы связана с невозможностью корректной работы системы на устаревшем оборудовании.

- Не хватает знаний нормативных актов.
 - *«Изменения и поправки в нормативных актах доходят до нас с большим опозданием».*
 - *«Нет разъяснений, толкований новых нормативно-правовых документов регионального и федерального уровня. На рабочих местах нет доступа к справочным материалам».*

Несвоевременное ознакомление сотрудников с необходимой для работы информацией приводит к некорректному предоставлению услуг, ошибкам в начислении социальных выплат безработным гражданам и жалобам клиентов.

- Многозадачность, большая трудовая нагрузка.
 - *«Количество задач не соотносится с возможностями специалиста и временными рамками в 8 рабочих часов».*
 - *«Свободного времени нет, приходится работать даже во время обеда».*
 - *«Нагрузка такая, что рабочий день длится 12 часов 5 дней в неделю. Переработки не оплачиваются».*

Многочисленные социологические исследования показали, что эффективнее всего человек работает, когда продолжительность его рабочего дня не превышает 8 часов. При увеличении рабочего времени падает результативность труда, повышается усталость сотрудника, что приводит к профессиональному и эмоциональному выгоранию.

- Нет четких инструкций по выполнению должностных обязанностей
 - *«Нет инструкций и методических материалов».*
 - *«Нет четких инструкций, как хочешь так услуги и оказывай, управление ответственности не несет».*
 - *«Отсутствие четкого алгоритма работы по своей должностной инструкции».*

Предоставление государственных услуг физическим и юридическим лицам тесно связано со знанием и применением в работе нормативных правовых актов в сфере занятости населения. Респонденты подчеркивают важность своевременного информирования и обучения сотрудников.

○ Немотивированные клиенты

- *«Безработные граждане не мотивированы трудоустроиться, не говоря даже о трудоустройстве после обучения».*
- *«Большая часть безработных имеют иждивенческий настрой».*
- *«Отсутствие желания у работодателей взаимодействовать с ЦЗН».*
- *«Работодатели подают вакансии, а потом обманывают граждан, что вакансий нет».*

○ Низкая заработная плата.

- *«Зарплата на уровне МРОТ».*
- *«Очень низкая зарплата. Кадры уходят».*
- *«Низкая заработная плата. Огромный объем работы, а зарплата на руки ниже МРОТ».*

○ Отсутствие предметов канцелярии.

- *«Нет канцелярии, покупаю за свои деньги».*
- *«Часть канцелярии покупается сотрудниками самостоятельно. Заправляла картридж в принтере за свой счет».*
- *«Приобретение канцелярии за собственные деньги».*

В обеспечение жизнедеятельности офиса входит своевременное снабжение сотрудников канцелярскими товарами. Подобные трудности говорят о неспособности руководства эффективно распоряжаться ресурсами.

○ Много бумажной работы.

- *«Большая загруженность бумажной работой и постоянное формирование архива не позволяет уделить времени клиенту».*
- *«Много бумажной работы: несмотря на электронные формы, все храниться в бумажном виде».*
- *«Очень много бумажной, повторяющейся работы».*

Оказание государственных услуг активно переводится в дистанционный формат, государственные и коммерческие организации активно внедряют электронный документооборот для упрощения работы сотрудников, экономии ресурсов и повышения качества клиентского опыта.

Однако отдельные региональные службы занятости продолжают использовать массивные бумажные личные дела получателей государственных услуг, что существенно затрудняет и замедляет работу сотрудников.

○ Отсутствие взаимодействия между отделами СЗН.

- *«Нет взаимодействия между отделами, никто толком не знает, чем занимаются его коллеги».*
- *«Информация из отдела в отдел не приходит своевременно».*

В опроснике присутствует отдельный вопрос, основанный на показателе клиентоцентричности *«Согласованность взаимодействия между подразделениями»*, анализ его результатов представлен ниже. Данные, полученные от респондентов в открытых вопросах, также подтверждают невысокий рейтинг показателя.

○ Нехватка сотрудников, некомплектованный штат.

- *«После модернизации сотрудников сократили в два раза, оставшиеся сотрудники не справляются с нагрузкой».*
- *«В коллективе более 50% пенсионеры, многие старше 70 лет».*
- *«Не успеваем обучать сотрудников, увольняются. Новые приходиться не хотят».*

Комментарии респондентов подтверждают ранее полученные данные о высокой текучести кадров в службе занятости населения.

- Нет обучения, в том числе новых сотрудников.
 - *«Для новых сотрудников отсутствует система наставничества».*
 - *«Не хватает обучения по нормативной базе и программам».*
 - *«На испытательном сроке нет наставничества».*

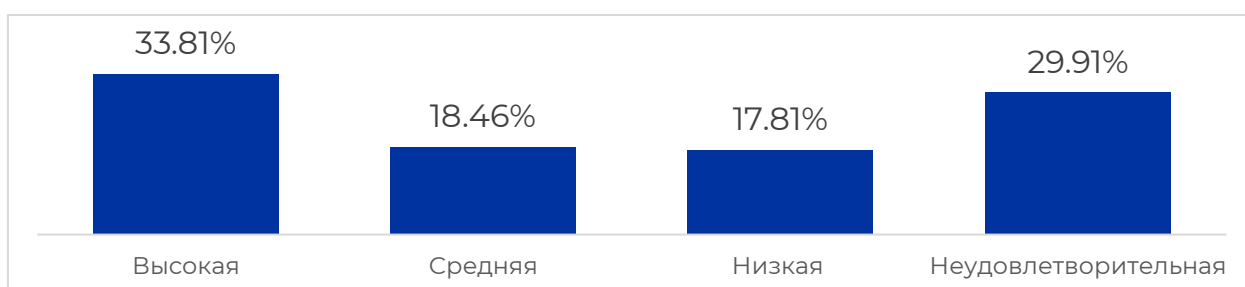
- Конфликты и агрессия со стороны клиентов.
 - *«Нет никакой защиты от агрессивных действий граждан, особенно страшно вести прием лиц, освобожденных из мест лишения свободы. В офисе пожилой сторож, который не реагирует на крики сотрудников».*
 - *«Желание быть клиентоцентричным идет вразрез с законодательством и мнением руководства».*
 - *«Агрессия со стороны клиентов».*

Подавляющее число сотрудников, непосредственно взаимодействующих с внешними клиентами, работодателями и соискателями, - это сотрудницы женского пола. Работодатель несет ответственность за безопасность работников в офисе.

IV. Показатель адресности и персонализации взаимодействия

Вопрос анкеты: Оцените, насколько Вы согласны с утверждением:

«В моей организации функционирует система мотивации и стимулирования».

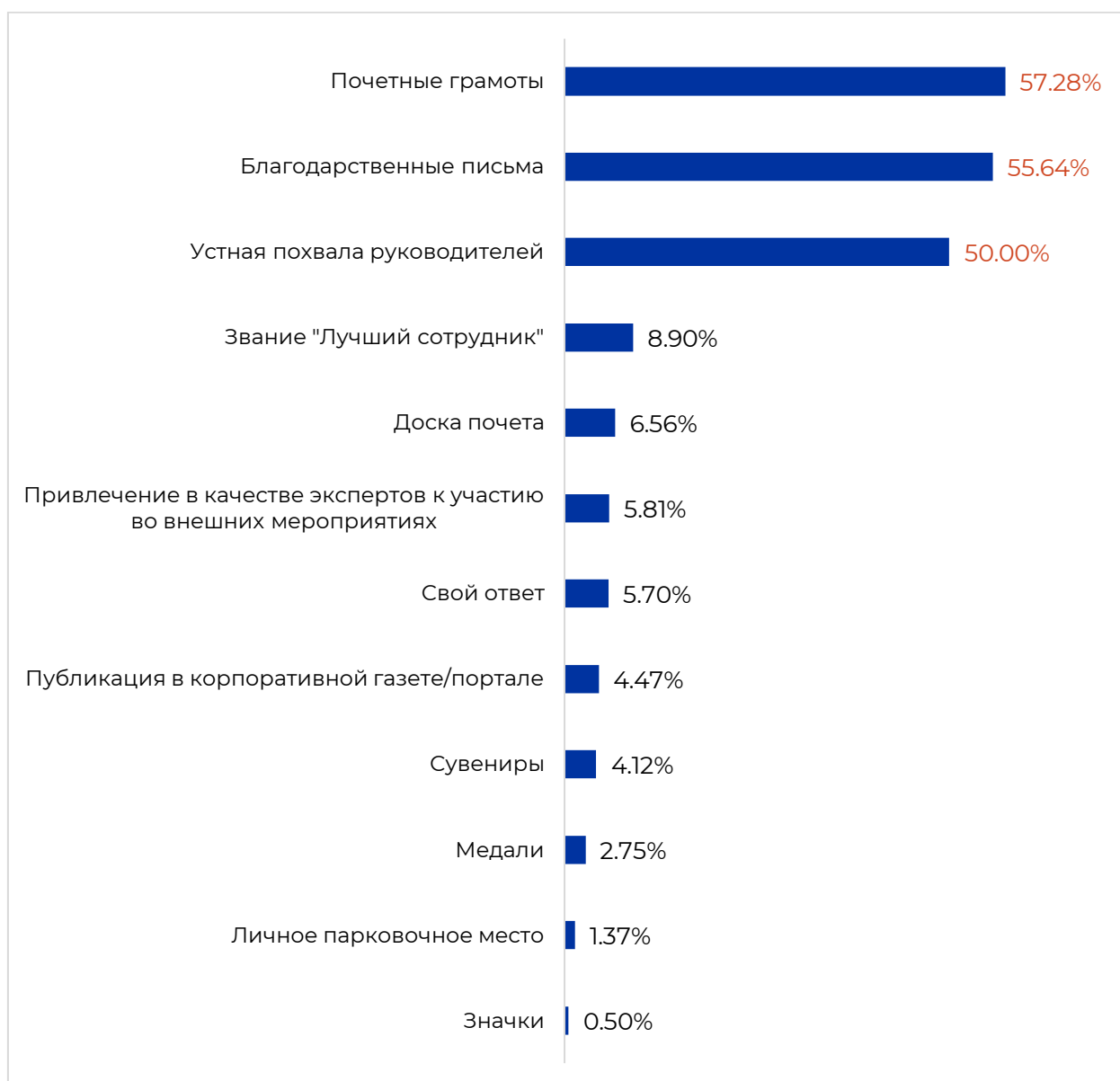


Данные результаты показывают, что только в **трети** региональных служб занятости населения создана и функционирует система мотивации и стимулирования персонала.

При этом важность мотивации сотрудников сложно переоценить. Мотивированный сотрудник получает удовольствие от работы, привязан к ней эмоционально и соответственно высокоэффективен в трудовой деятельности.

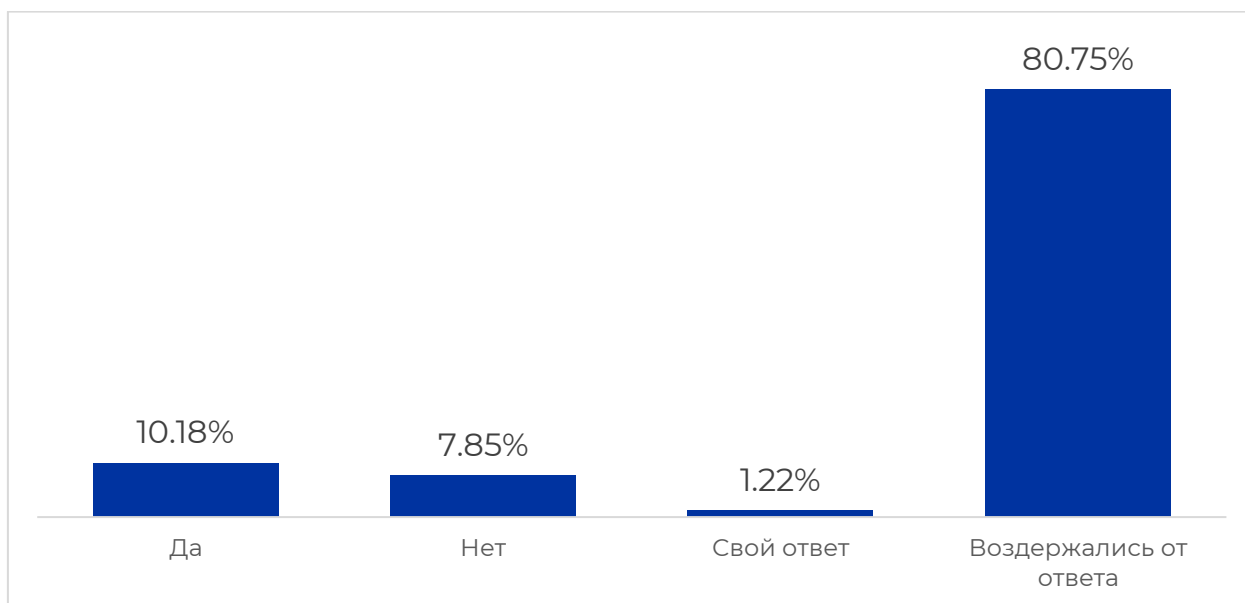
Следующий вопрос анкеты был посвящен средствам нематериальной мотивации сотрудников.

Вопрос анкеты: *Выберите из списка или подробнее опишите, какие инструменты нематериального стимулирования внедрены в работу Вашего ЦЗН (множественный выбор)*



Самыми популярными средствами нематериальной мотивации сотрудников руководители традиционно выбирают благодарственные письма (57,28%), почетные грамоты (55,64%) и устную похвалу (50%).

Вопрос анкеты: *Применяются ли в Вашем ЦЗН инструменты денежного стимулирования?*



Если ранее респонденты охотно, и с большим численным перевесом отвечали на открытые вопросы, то на вопрос о денежном стимулировании дали ответы менее **20%** опрошенных. При этом только **10,18%** сотрудников сообщили о наличии подобной практики.

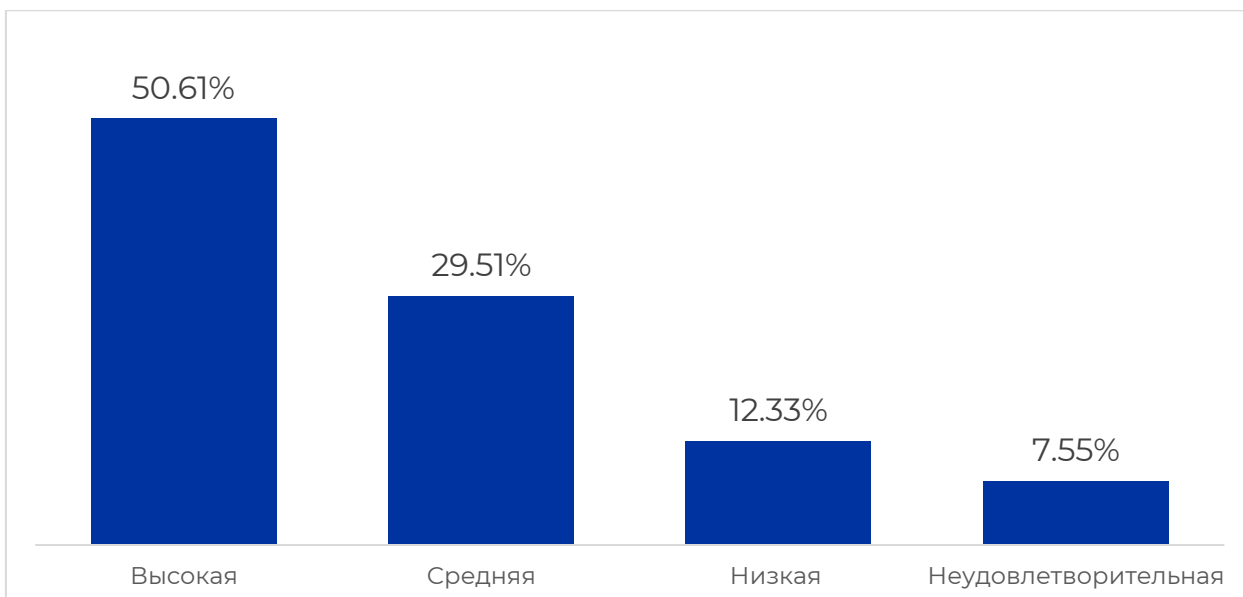
Вместе с ранее полученной информацией о невысокой заработной плате эти данные демонстрируют одну из причин высокой текучести кадров среди сотрудников службы занятости населения.

V. Показатели комфорта и удобства

1. Согласованность действий между подразделениями СЗН

Вопрос анкеты: Оцените, насколько Вы согласны с утверждением:

«В организации выстроено и налажено эффективное взаимодействие между подразделениями (отделами, блоками)».



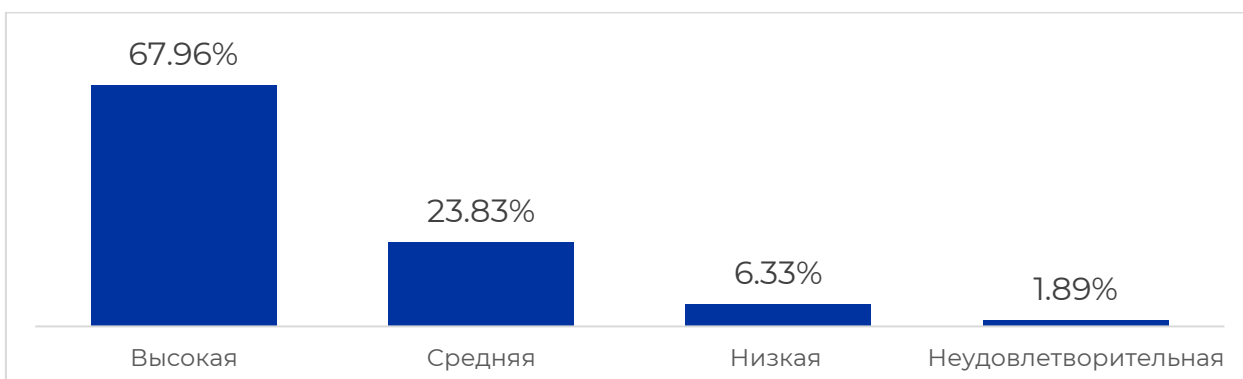
Только половина опрошенных **50,61%** согласны с утверждением, что в СЗН выстроено и налажено эффективное взаимодействие между подразделениями (отделами, блоками).

Отлаженное взаимодействие между отделами/подразделениями ЦЗН — один из важнейших критериев успешности всей службы занятости населения. Отсутствие согласованности между подразделениями не позволит построить работу эффективно: сотрудники не знают зону ответственности своих коллег, перебрасывают ответственность друг на друга, что существенно сказывается на продуктивности коллектива и негативно влияет на опыт внешних клиентов.

2. Комфортность внешних условий для выполнения трудовых функций

Вопрос анкеты: Оцените, насколько Вы согласны с утверждением:

«Мое рабочее место хорошо организовано. Мне комфортно выполнять свои непосредственные обязанности».



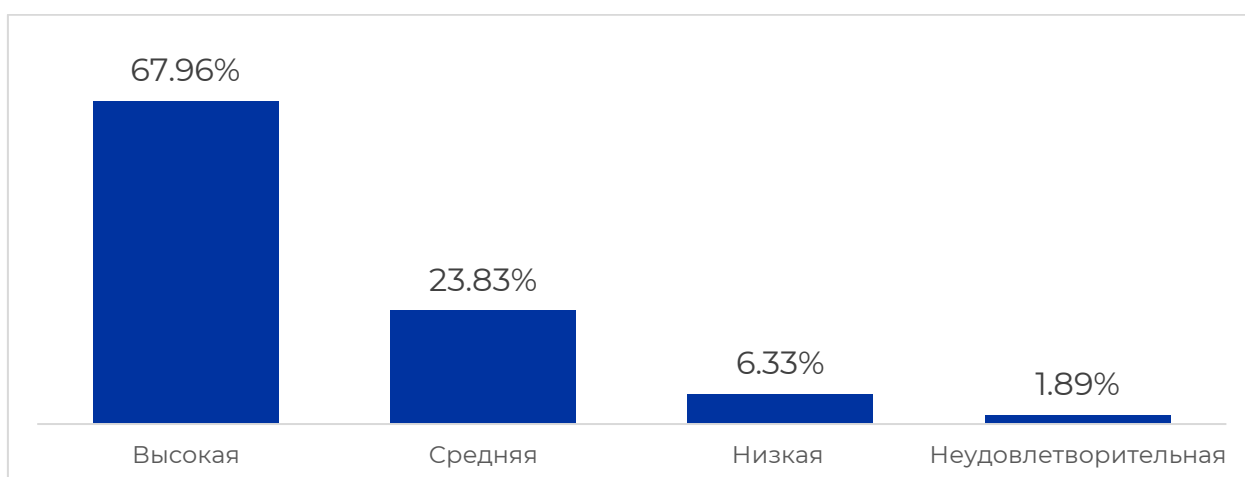
Более половины респондентов отметили высокую степень организованности и комфортности своего рабочего места.

Результаты анализа ответов на данный вопрос резко контрастируют со сведениями о количестве территориальных отделов ЦЗН, отремонтированных в соответствии с Брендом «Работа в России» (30%), а также с комментариями сотрудников в открытых вопросах (см. выше). Это может быть связано с тем, что в вопросе по сути представлены 2 высказывания (что может путать респондента), и с тем, что трактовка данного вопроса может быть слишком широкой.

3. Внутренняя комфортность (ощущение себя частью команды)

Вопрос анкеты: Оцените, насколько Вы согласны с утверждением:

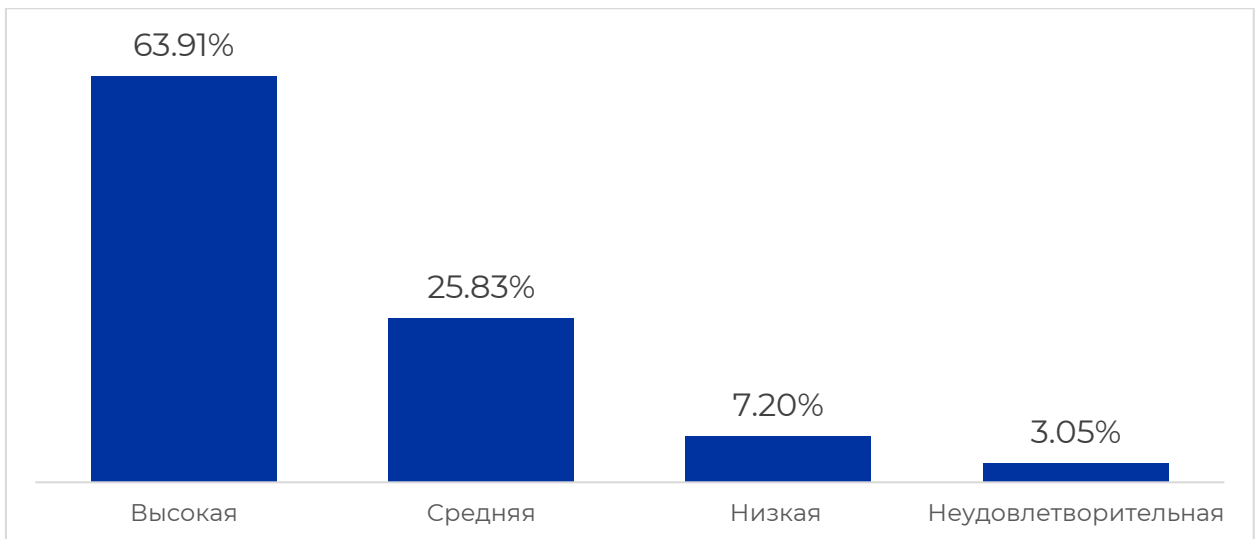
«Мне комфортно работать с моими коллегами».



Важность позитивного микроклимата в коллективе сложно переоценить. **Более половины** респондентов отмечают высокий уровень внутреннего комфорта в коллективе.

Вопрос анкеты: Оцените, насколько Вы согласны с утверждением:

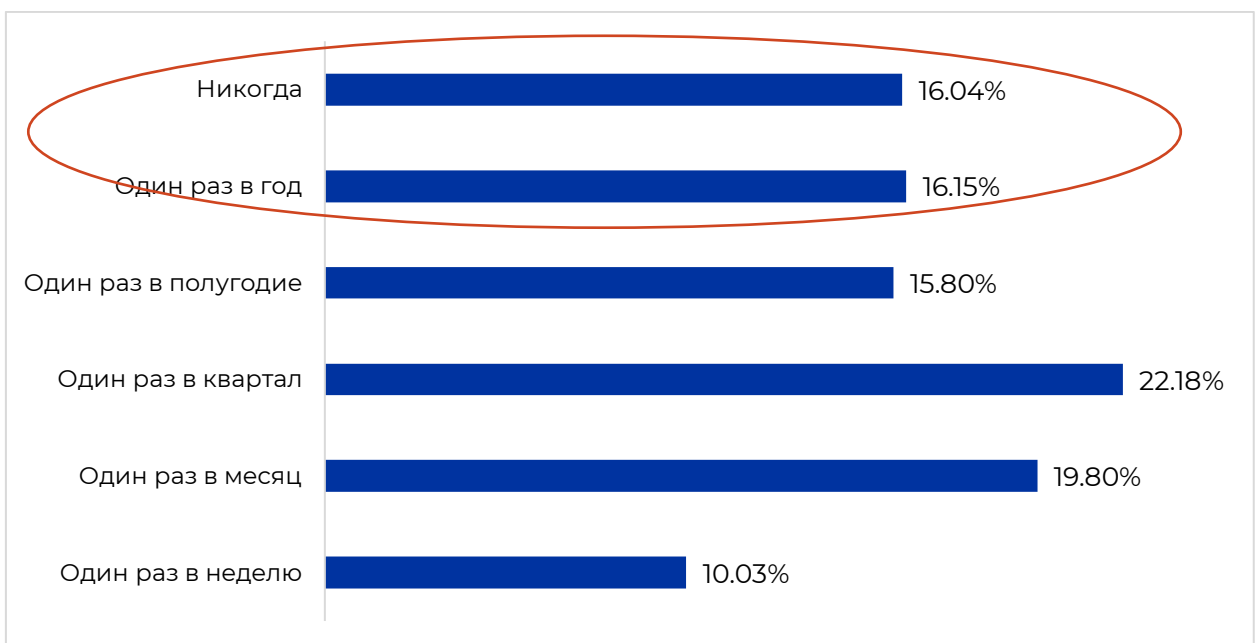
«Я считаю себя частью команды: мы действуем слажено, мы понимаем, разделяем и поддерживаем ценности клиентоцентричности ЦЗН».



Более половины респондентов отметили, что ощущают себя частью команды и разделяют общие ценности с коллегами.

Вовлеченность в командную работу позволяет сотруднику почувствовать глубокую связь с организацией, стимулирует желание добиться успеха, оказать помощь своему коллеге и снижает количество ошибок в общей работе.

Вопрос анкеты: *Как часто в вашем ЦЗН проводятся сплочающие и объединяющие мероприятия?*



Более **32%** респондентов отметили, что объединяющие коллектив мероприятия не проводятся или проводятся слишком редко.

Командообразующие мероприятия направлены на сплочение коллектива, в котором усилия каждого сотрудника дополняют и усиливают

продуктивность друг друга. Успешность работы зависит от правильного распределения ролей, когда каждый участник имеет возможность для раскрытия своего потенциала.

Заключение

Модернизация службы занятости включает в себя создание системы непрерывного совершенствования клиентоцентричного мышления сотрудников, что позволит перейти на новые, клиентоцентричные принципы оказания услуг и обеспечить одинаково высокий клиентоцентричный уровень сервиса.

Необходимо создать для сотрудников службы занятости такую среду, в которой сами сотрудники будут готовы меняться, развиваться и учиться. Они смогут реализовать клиентоцентричный подход при взаимодействии с соискателями и работодателями: будут действовать проактивно, решать проблемы, а не просто выполнять определенный алгоритм действий.

Планируется продолжить исследование внутреннего клиента службы занятости населения и сделать подобные опросы регулярными.