

**ПРОТОТИП  
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ  
В ОРГАНАХ СЛУЖБЫ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

*Методические рекомендации*

*Москва, 2021*

Термины, определения, сокращения .....	3
1. Общие положения .....	6
2. Формирование системы анализа качества клиентского опыта в СЗН .....	9
3. Формирование системы разработки и реализации корректирующих мер по итогам анализа качества клиентского опыта.....	16
4. Формирование корпоративной культуры внимания к гражданам.....	20
5. Обеспечение реализации Прототипа .....	24
Приложение 1.....	29
Рекомендации по выявлению клиентских показателей эффективности и возможный перечень клиентских показателей, в т.ч. в разрезе по основным клиентским группам центров занятости населения.....	29
Приложение 2.....	35
Пример составления профайла (портрета) клиента СЗН.....	35
Приложение 3.....	36
Принципы организации системы повышения мотивации граждан к выражению обратной связи о работе СЗН .....	36
Приложение 4.....	44
Примеры инструментов измерения качества клиентского опыта в различных точках контакта, массово используемых в сервисных организациях в мире .....	44
Приложение 5.....	51
Перечень отдельных особенностей восприятия и обработки человеком информации и поведенческих драйверов.....	51
Приложение 6.....	53
Пример маршрута клиента СЗН.....	53

## Термины, определения, сокращения

Термин	Определение и пояснение
Клиентоориентированность в СЗН	<p>Подход к управлению органами СЗН, в основе которого - реализация совокупности мероприятий, направленных на изучение (выявление) желаний соискателя / работодателя при получении услуг (сервисов) в СЗН и удовлетворение его потребностей (часто – превзойдя ожидания соискателя / работодателя)</p> <p>ЦЗН стремится не просто радовать соискателей / работодателей (вызывать приятные эмоции), а сделать своих клиентов лучше или счастливее, то есть фокусируется на повышении здоровья, благополучия и самореализации соискателя / работодателя</p>
Клиентоцентричность	Концепция развития организации для удовлетворения интересов и потребностей клиента
Клиентские показатели эффективности	Показатели эффективности работы СЗН с точки зрения соискателя / работодателя в СЗН
Клиентский опыт соискателя / работодателя в СЗН	Совокупность впечатлений, которые получает заявитель при взаимодействии с СЗН при получении услуг и сервисов
Клиентский маршрут соискателя / работодателя в СЗН	<p>Комплекс сквозных событий, определенных с точки зрения гражданина, которые составляют цикл отношений соискателя / работодателя с органами СЗН</p> <p>При этом «клиентский маршрут соискателя / работодателя» СЗН начинается с того момента, как гражданин принял решение о получении определенной услуги (сервиса) (либо выявил потребность в получении определенного сервиса) и начал искать информацию об условиях и механизмах оказания услуги (сервиса) и заканчивается в момент, когда результат гражданин смог воспользоваться результатом получения услуги (сервиса) либо вернулся домой и поделился с кем-то впечатлениями о процессе оказания услуги (сервиса)</p>
Поведенческий дизайн	Формирование системы мер и мероприятий, направленных на улучшение жизни граждан (соискателей / работодателей) через внедрение инструментов изменения поведения соискателей / работодателей СЗН на индивидуальном, организационном или социальном уровне в офлайн и онлайн-среде.

	<p>СЗН может выступать в качестве «архитектора выбора» гражданина по ряду жизненно важных для него вопросов: отвечать за организацию контекста, в котором человек принимает решения</p>
<p>Поведенческая экономика</p>	<p>Отрасль экономической теории, учитывающая в явном виде психологические особенности человеческого восприятия и суждения.</p> <p>Учет этих особенностей дает возможность улучшить объясняющую способность экономической теории путем введения дополнительных предпосылок о поведении агентов, более точно описывающих поведение человека в той или иной ситуации.</p> <p>Основоположником поведенческой экономики считается Даниэль Канеман (Daniel Kahneman), лауреат нобелевской премии 2002 года за «включение данных психологических исследований в экономическую науку, в особенности тех, что касаются суждений человека и принятия решения в ситуации неопределенности».</p>
<p>Система управления клиентским опытом в СЗН</p>	<p>Технология построения сервисов для клиентов и оперативного внесения улучшений в работу органов СЗН на основе анализа мнений клиентов</p>
<p>СЗН</p>	<p>Служба занятости населения</p>
<p>Управление клиентским опытом</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс стратегического управления опытом взаимодействия клиента и компании, связанным с продуктом или компанией</li> <li>• Наука, методология и/или процесс всестороннего управления опытом клиента на всех стадиях его взаимодействия с компанией, продуктом, брендом или услугой.</li> </ul> <p>Термин «управление клиентским опытом» (Customer Experience Management, CEM) введен в 2003 году доктором философских наук, профессором по международному бизнесу в Колумбийской Бизнес-школе (Columbia Business School) Берндом Шмиттом (Bernd Schmitt) в своей книге «Управление клиентским опытом. Революционный подход к отношениям с соискателя / работодателями». Бернд Шмитт высказал мысль о необходимости понимания психологии клиента, его эмоций, восприятия и внимания для установления прочной связи с ним и дальнейшего роста выручки компании.</p> <p>В настоящее время все ведущие мировые и отечественные компании и организации рассматривают себя</p>

	в качестве оператора опыта клиента, а не просто поставщиков товара или услуги. Они исходят из того, что каждая точка контакта с клиентом должна становиться местом создания положительного опыта, и, соответственно, дополнительной ценности
ЦЗН	Центр занятости населения

## 1. Общие положения

- 1.1. Разработка и реализация Прототипа осуществляется в соответствии с направлениями развития государственной службы занятости населения Российской Федерации согласно положениям федерального проекта «Содействие занятости» национального проекта «Демография»<sup>1</sup>.
- 1.2. Внедрение системы управления клиентским опытом в СЗН обеспечивает реализацию государственного приоритета – построения клиентоцентричности работы органов службы занятости. Предлагаемый подход синхронизируется с 5 базовыми ценностями Правительства Российской Федерации<sup>2</sup>.
- 1.3. Прототип системы управления клиентским опытом (опытом соискателя / работодателя) в СЗН» (далее – Прототип) разработан для определения целевого состояния системы управления клиентским опытом в СЗН и оказания методической поддержки участникам внедрения Прототипа.
- 1.4. Прототип – это набор минимально необходимых запросов (требований) к целевому состоянию системы управления клиентским опытом в СЗН и факторов, которые характеризуют степень исполнения этих запросов (требований).
- 1.5. Цели внедрения Прототипа:
  - повышение уровня доверия, лояльности и удовлетворенности работой органов СЗН со стороны граждан,
  - улучшение администрирования и экономии ресурсов за счет возможности направлять ресурсы на решение наиболее значимых для граждан (соискателей и работодателей) задач,
  - укрепление корпоративного духа сотрудников, снижение текучести кадров, повышение производительности сотрудников органов СЗН.
- 1.6. Внедрение Прототипа направлено на решение следующих задач:
  - формирование системы анализа качества клиентского опыта в СЗН,
  - формирование системы разработки и реализации корректирующих мер по итогам анализа качества клиентского опыта,
  - формирование системы непрерывного совершенствования клиентоцентричного мышления сотрудников на всех организационных уровнях – системы управления изменениями в части формирования культуры внимания к соискателю / работодателю.

---

<sup>1</sup> <https://mintrud.gov.ru/ministry/programs/demography/2>

<sup>2</sup> Пять базовых ценностей Правительства Российской Федерации, впервые озвученные Председателем Правительства Российской Федерации М.В. Мишустиним 22.07.2020:

1. Выстраивать все сервисы государства вокруг потребностей людей.
2. Действовать открыто. Вести диалог на основе взаимного уважения и доверия.
3. Подавать пример этичного поведения.
4. Работать, невзирая на ведомственные границы, команды.
5. Результат должен быть важнее формальных процедур и регламентов.

1.7. При формировании запросов (требований) к целевому состоянию системы управления клиентским опытом в СЗН могут учитываться:

- приоритеты и цели развития Российской Федерации, субъекта Российской Федерации и муниципальных образований исходя из документов краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного планирования;
- решения и (или) указания Президента Российской Федерации, решения и (или) поручения Правительства Российской Федерации, решения и (или) поручения высшего должностного лица субъекта Российской Федерации и (или) высшего исполнительного органа субъекта Российской Федерации;
- передовой опыт организации систем управления клиентским опытом в отечественных и зарубежных организациях.

1.8. Основными видами деятельности по формированию системы управления клиентским опытом являются:

- формирование системы анализа качества клиентского опыта в СЗН,
- формирование системы разработки и реализации корректирующих мер по итогам анализа качества клиентского опыта,
- формирование системы непрерывного совершенствования клиентоцентричного мышления сотрудников на всех организационных уровнях (системы управления изменениями в части формирования культуры внимания к соискателю / работодателю).

1.9. Успешность реализации Прототипа зависит от следующих факторов:

- 1.9.1. Клиентоцентричность работы СЗН должна быть признана стратегическим подходом к управлению СЗН<sup>3</sup>. Система органов СЗН должна отражать клиентоцентричный подход в своих целях и системе управления. Работа по повышению клиентоцентричности (построению системы управления клиентским опытом) в СЗН должна отличаться системностью и последовательностью.
- 1.9.2. Клиентоцентричность должна быть принципом построения всех технологических (бизнес-) процессов в органах службы занятости. Она не ограничивается приветливостью сотрудников, а охватывает все аспекты взаимодействия клиента (соискателя / работодателя) с СЗН<sup>4</sup>. Клиентоцентричность должна быть не регламентированной, а стать частью корпоративной культуры органов СЗН.
- 1.9.3. Руководство СЗН должно демонстрировать приверженность подходу по непрерывному повышению клиентоцентричности в СЗН, должно доносить до сотрудников информацию о ценности соискателей / работодателей, принимать управленческие решения в пользу отношений с соискателем /

---

<sup>3</sup> См. текст Ежегодного отчета Правительства Российской Федерации в Государственной Думе 22 июля 2020 г. <http://government.ru/news/40074/>

<sup>4</sup> Важна не улыбка сотрудника СЗН, а улыбка клиента СЗН после общения с сотрудником СЗН / взаимодействия с сервисами СЗН.

работодателями, ориентироваться на удовлетворение потребностей, интересы и желания соискателей и работодателей.

Усилия и фокус внимания должен быть направлен на формирование в органах СЗН новой культуры внимания к соискателям / работодателям и качественное удовлетворение потребностей соискателей / работодателей при оказании им услуг (предоставлении сервисов). При изменении приоритетов соискателей / работодателей необходимо проявлять гибкость и осуществлять оперативный пересмотр решений по формированию позитивного клиентского опыта в органах СЗН вслед за изменениями потребностей граждан.

- 1.9.4. Залогом успешности реализации Прототипа является соблюдение принципа «сотруднико-центричности»: руководство СЗН должно стремиться к тому, чтобы и рабочий опыт сотрудников был персонализированным, удобным и оптимизированным, как и опыт соискателей / работодателей в СЗН. Корпоративная культура, направленная на создание позитивного рабочего опыта, приводит к повышению качества взаимодействия с соискателями / работодателями.
  - 1.9.5. Необходима организация системы непрерывного совершенствования клиентоцентричного мышления на всех организационных уровнях в СЗН через создание благоприятной среды (контекста, подталкивающего сотрудников к решениям по повышению качества клиентского опыта в СЗН), обучение сотрудников и систему их мотивации и поддержки.
  - 1.9.6. Критично важно ввиду большого объема информации формирование на базе органов СЗН системы глубокого изучения нужд и потребностей соискателей / работодателей, а также оценки и мониторинга качества клиентского опыта с применением современных ИКТ (в перспективе - АИС качества клиентского опыта в СЗН).
- 1.10. Ожидаемым результатом реализации Прототипа является внедренная система управления клиентским опытом в СЗН:
- разработаны и внедрены подходы, методики и инструменты, обеспечивающие СЗН актуальной информацией о качестве клиентского опыта граждан в ЦЗН и мерах по его совершенствованию;
  - в СЗН на всех уровнях управления созданы сквозные (кросс-функциональные) команды сотрудников, отвечающих за вопросы повышения качества клиентского опыта и обладающих соответствующими компетенциями.



## **2. Формирование системы анализа качества клиентского опыта в СЗН**

Целевое состояние системы управления клиентским опытом в СЗН предполагает наличие 4-х базовых элементов в части формирования системы анализа качества клиентского опыта:

- деятельности по определению (уточнению и регулярному пересмотру) клиентских показателей эффективности,
- деятельности по формированию (выявлению) маршрутов соискателей / работодателей и их картированию,
- деятельности по измерению качества клиентского опыта соискателей / работодателей в «точках контакта» гражданина с СЗН, организации системы регулярного мониторинга качества клиентского опыта, включая сбор и обработку обратной связи от граждан, с применением современных информационно-коммуникационных технологий,
- деятельности по выявлению причин неудовлетворенности соискателей / работодателей качеством клиентского опыта в СЗН.

### **2.1. Определение клиентских показателей эффективности**

- 2.1.1. С целью повышения качества клиентского опыта соискателей / работодателей в СЗН и ввиду ограниченности временных, организационных, финансовых и иных ресурсов СЗН работа должна быть выстроена исходя из задачи достижения наиболее важных для граждан (соискателей и работодателей) показателей эффективности (клиентских показателей эффективности).
- 2.1.2. Под «клиентскими показателями эффективности» понимаются показатели эффективности работы СЗН с точки зрения соискателя / работодателя в СЗН.
- 2.1.3. Выяснение и уточнение наиболее важных клиентских показателей эффективности является базовым условием формирования системы управления клиентским опытом в СЗН. Они определяют приоритетные направления совершенствования работы СЗН, чтобы соответствовать ожиданиям граждан (соискателям / работодателям).
- 2.1.4. При определении клиентских показателей эффективности целесообразно ориентироваться на 2 базовых принципа:
  - выяснение результата, который заявители обозначают как наиболее важный для них,
  - показатели должны измеряться приращениями, которые заявители ценят и считают наиболее актуальными (время оказания услуги, удобство, количество каналов для обращения, вариантов обращений, сэкономленные денежные средства и т.п. в зависимости от контекста и специфики соискателя / работодателя).
- 2.1.5. Клиентские показатели эффективности являются основой для разработки пакетов услуг и сервисов для различных категорий клиентов СЗН.

2.1.6. Клиентские показатели эффективности СЗН включают в себя показатели, характеризующие качество предоставления услуг и сервисов СЗН в глазах клиентских групп СЗН.

Условно они могут быть разделены на 3 основные группы:

- показатели, характеризующие возможность индивидуального подхода и персонального решения проблемы клиента СЗН (соискателя / работодателя);
- показатели, характеризующие легкость процессов получения услуги / сервиса в СЗН;
- показатели, характеризующие степень обеспечения приятного взаимодействия СЗН с клиентом.

Целевые значения (коридоры значений) клиентских показателей эффективности должны быть закреплены в описании целевых модельных полномочий.

СЗН субъекта РФ вправе выделить дополнительные клиентские показатели эффективности, отражающие социокультурные и иные факторы (менталитет и традиции местного сообщества, интересы отдельных групп населения с особыми потребностями и пр.), существенно влияющие на оценку клиентами работы СЗН.

2.1.7. Клиентские показатели эффективности не являются универсальными для всех граждан Российской Федерации и в различных субъектах Российской Федерации могут отличаться друг от друга ввиду разницы в традициях, этно- и социокультурных особенностей, климатических условий в конкретной местности и иных факторов, влияющих на восприятие гражданином миссии и задач работы центров госуслуг.

2.1.8. В субъекте РФ клиентские показатели эффективности могут также различаться для разных целевых групп и подгрупп СЗН.

2.1.9. Клиентские показатели эффективности являются базой для определения ключевых показателей эффективности СЗН, оценивающих эффективность внутренних процессов работы СЗН.

*Рекомендации по выявлению клиентских показателей эффективности и возможный перечень клиентских показателей (по аналогии с клиентскими показателями эффективности иных сервисных организаций) - см. Приложение 1 к Прототипу.*

## **2.2. Внедрение деятельности по выделению маршрутов соискателей / работодателей и их картированию**

2.2.1. Под «маршрутом (путем) соискателя / работодателя» понимается комплекс сквозных событий, определенных с точки зрения гражданина, которые составляют цикл отношений соискателя / работодателя с СЗН при получении услуг СЗН. Моделирование маршрута клиента позволяет разложить большую проблему на составляющие части (отрезки, на которые влияет минимальное количество факторов), с каждой из которых проще работать и совершенствоваться.

2.2.2. Формирование маршрута соискателя / работодателя позволяет выявить «болевы точки» - барьеры, узкие (слабые) места при получении клиентами услуг в СЗН; расставить приоритеты, на которых СЗН следует сосредоточить свои усилия;

выявить возможности для повышения качества клиентского опыта в виде приращения ценности для соискателя / работодателя и проектирования позитивного клиентского опыта.

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

2.2.4. Формирование маршрута соискателя / работодателя должно осуществляться для определенной целевой аудитории (предпенсионеры, инвалиды, молодые родители, мигранты, самозанятые, отдельная этнокультурная группа и т.п.), так как не бывает «среднего клиента». Необходимо объединить клиентов в отдельные группы по общим факторам, влияющим на их жизнь.

Целесообразно предварительно составить профайл<sup>5</sup> данного клиентского сегмента, который позволяет выделить предпочтения определенной целевой аудитории относительно каналов и инструментов взаимодействия с СЗН, а также иные психологические и социокультурные особенности, которые целесообразно учесть в процессе построения маршрута соискателя / работодателя.

Профайл представляет собой ряд характеристик, которые позволяют лучше понять получателей услуг и сервисов СЗН для обеспечения персонализации взаимодействия, расстановки приоритетов при формировании пакетов услуг (сервисов), выбора каналов взаимодействия, упрощения коммуникаций с клиентами СЗН (соискателями и работодателями).

*Пример профайла (портрета) клиента - см. Приложение 2.*

2.2.5. С целью определения качества клиентского опыта в различных точках контакта гражданина с СЗН применяется инструмент картографического моделирования маршрута соискателя / работодателя, который позволяет подробно анализировать отдельные составляющие клиентского опыта.

2.2.6. Формирование маршрутов (стадий маршрутов) соискателей / работодателей может осуществляться по различным логическим основаниям, среди которых можно выделить следующие варианты:

- по видам (типам) услуг и сервисов;
- по количеству взаимодействий с органами СЗН:
  - без посещения ЦЗН (например, взаимодействие осуществляется через колл-центр, чат-бот, электронную почту, в предиктивном порядке и т.п.),
  - одно посещения ЦЗН (для получения результата с / без предварительного этапа (запрос осуществляется через колл-центр, чат-бот и т.п.),

---

<sup>5</sup> Профайл может также называться «портретом клиента»

- два посещения ЦЗН (для подачи заявления и для получения результата);
- по количеству получаемых услуг (одна услуга / комплекс связанных в рамках жизненной ситуации услуг);
- по целевым группам (через сегментацию соискателей / работодателей), например, инвалиды, молодые родители, безработные, молодежь, крупный бизнес, самозанятые и т.п.;
- по типам задач гражданина (соискателя / работодателя) в органах СЗН:
  - узнать о чем-то (получить информационные услуги),
  - подать заявку / получить услугу;
  - пожаловаться на ЦЗН / орган власти / иное учреждение (предъявить претензии) и т.п.

2.2.7. Возможно применение картографического моделирования «единого шаблонного» маршрута соискателя / работодателя, который можно применить ко всем или почти ко всем соискателям / работодателям. «Шаблонный» маршрут соискателя / работодателя можно использовать, чтобы создать у сотрудников общее понимание каждой стадии маршрута клиента, целей каждой стадии, точек взаимодействия с соискателями / работодателями и т.д.

Вместе с тем универсальные решения сужают возможности аналитической работы и не отражают разнообразия и сложности человеческого поведения. Не существует «среднего» соискателя / работодателя, чьи потребности и поведение отражают потребности всех остальных.

Для ЦЗН рекомендуется разработка не менее 3-4 маршрутов соискателя / работодателя.

2.2.8. Маршрут соискателя / работодателя должен включать в себя все стадии гражданина при получении услуг (сервисов) органов СЗН, включая шаги, которые могут не относиться напрямую к органам СЗН. Отметить эти этапы в маршрутной карте важно, поскольку в ходе работы могут появиться полезные мысли о том, как начать взаимодействие с гражданином, как предложить ему какую-то ценность уже в самом начале маршрута.

2.2.9. Карта маршрута соискателя / работодателя должна включать в себя следующие разделы:

- Стадия маршрута соискателя / работодателя
- Цель стадии маршрута соискателя / работодателя (о чем думает гражданин на данной стадии, какую задачу стремится решить)
- Перечень и описание «точек контакта» соискателя / работодателя с органами СЗН в рамках решения задачи данной стадии (сред, позволяющих соискателю / работодателю решить задачу стадии): ЦЗН / сайт / социальные сети / объявления / рекомендации близких и пр.

- Обозначение ответственных лиц со стороны органов СЗН за организацию и контент выделенных «точек контакта» соискателя / работодателя с органами СЗН в рамках данной стадии.
- Обозначение наличия инструментов / технологий, позволяющих соискателю/ работодателю решить задачу данной стадии.
- Инструменты измерения качества взаимодействия соискателя / работодателя с органами СЗН в данной точке контакта.
- Инструменты повышения качества клиентского опыта на данной стадии.

*Пример маршрута клиента - см. Приложение 6.*

2.2.10. Картирование маршрута соискателя / работодателя является работой, требующей регулярного пересмотра решений в связи с появлением новых подходов и технологий, а также в связи с реализацией управленческих мер корректирующего воздействия. Целесообразно по возможности осуществлять динамическое моделирование с определенной периодичностью для тестирования корректирующих мер и проверки различных итераций поведенческих дизайнерских решений, позволяющих адаптироваться к меняющимся потребностям людей с течением времени.

### **2.3. Измерение качества клиентского опыта соискателей / работодателей**

2.3.1. Для оценки качества клиентского опыта соискателей / работодателей в органах службы занятости населения должна быть организована система повышения мотивации граждан к выражению обратной связи. Задачами проведения мероприятий по организации системы повышения мотивации граждан к выражению обратной связи о работе СЗН являются:

- побуждение граждан к выражению идей и предложений по улучшению качества и сервиса оказываемых услуг;
- получение обратной связи, необходимой для проведения анализа клиентского опыта (расчета показателей клиентского опыта в точках касания на маршруте клиента) на основе полученных отзывов;
- выявление негативных отзывов как ресурсных, дающих информацию о точках роста качества клиентского опыта в СЗН;
- получение полной объективной картины восприятия гражданами СЗН, так как традиционные методы сбора обратной связи без дополнительной мотивации не могут этого обеспечить.

При обработке обратной связи (отзывов) от клиентов СЗН (соискателей и работодателей) необходимо всегда устанавливать связь между точкой контакта (взаимодействия) и определенной обратной связью.

*Основные принципы и механизмы организации системы получения обратной связи от граждан указаны в Приложении 3.*

- 2.3.2. С целью выявления «болевых» точек контакта гражданина с СЗН (барьеров, разрывов, неудобств), требующих первоочередного исправления, измерение качества клиентского опыта соискателей / работодателей, а также усилий соискателя / работодателя при получении услуги (сервиса) организуется в каждой «точке контакта» гражданина с СЗН.
- 2.3.3. Для оценки качества клиентского опыта соискателей / работодателей в «точках контакта» гражданина с СЗН могут быть использованы внутренние источники информации, имеющиеся в СЗН (книга жалоб, данные о поведенческих установках соискателей / работодателей (пики нагрузки, наиболее востребованные услуги, данные региональной АИС органов СЗН и т.п.). Необходимо осуществить работу по «привязке» показателей внутренних (имеющихся) баз данных органов СЗН к «точкам контакта» в рамках маршрута соискателя / работодателя.
- 2.3.4. Для оценки качества клиентского опыта могут быть также использованы открытые данные, организован регулярный контент-анализ СМИ, постов в социальных медиа, экспертных публикаций и т.п.
- 2.3.5. Для оценки качества клиентского опыта соискателей / работодателей в «точках контакта» гражданина с СЗН могут быть использованы различные отечественные и зарубежные специфические метрики замера, доказавшие свою эффективность (например, Customer effort score (Показатель усилий клиента), Resolution rate (Доля решенных вопросов), Conversation Volume (Объем обсуждения), Internal Quality Score (Внутренний показатель качества), Time to First Response (Ожидание первой реакции), Escalation Rate (Доля переданных обращений), First Contact Resolution rate (Доля решенных вопросов при первом контакте), Replies per Conversation (Количество ответов на взаимодействие) и иные метрики).
- См. примеры инструментов измерения качества клиентского опыта в Приложении 4.*
- 2.3.6. Для отслеживания в режиме реального времени качества клиентского опыта в различных точках контакта и выявления узких моментов (проблем) целесообразно формирование в региональных органах СЗН интегрированной системы регулярного мониторинга качества клиентского опыта, включая сбор и обработку обратной связи от граждан, с применением современных информационно-коммуникационных технологий.

Интегрированная система мониторинга может состоять из

- системы мониторинга внутренних данных СЗН (оперативных данных органов СЗН обо всем спектре взаимодействия с гражданами (соискателями и работодателями), позволяющих оценить не только операционные показатели эффективности работы ЦЗН, но и качество взаимодействия с гражданами, а также создать точные клиентские профили в рамках различных маршрутов соискателей / работодателей),
  - системы мониторинга открытых источников (СМИ, социальные медиа, социальные сети, мессенджеры и т.п.),
  - внедрения специальных метрик для замера качества клиентского опыта.
- 2.3.7. Интегрированная система мониторинга должна быть выстроена на базе применения различных современных информационно-коммуникационных

технологий, предназначенных для оперативной аналитической работы и позволяющей регулярно собирать отзывы соискателей / работодателей по разным каналам взаимодействия, интегрировать результаты опросов, публикации в социальных сетях и оперативные данные в комплексные инструментальные панели.

- 2.3.8. Интегрированная система мониторинга должна предусматривать возможность автоматизированного формирования отчетов с текущими значениями – показателями качества клиентского опыта.
- 2.3.9. Целесообразно осуществлять формирование отчетов о качестве клиентского опыта (на базе интегрированной системы мониторинга) на еженедельной основе.

#### **2.4. Выявление причин неудовлетворенности (низкой удовлетворенности) соискателей / работодателей качеством клиентского опыта в СЗН**

- 2.4.1. Низкие показатели в оценке качества клиентского опыта в отдельных точках контакта должны стать основанием для проведения аналитической работы по выявлению причин неудовлетворенности (низкой удовлетворенности) соискателя / работодателя качеством клиентского опыта в рассматриваемых точках контакта.
- 2.4.2. Целесообразно проведение работы по составлению перечней причин неудовлетворенности (низкой удовлетворенности) соискателей / работодателей качеством клиентского опыта в органах СЗН с присвоением каждой причине весового коэффициента в зависимости от критичности (остроты проблемы) и объема негативных отзывов соискателей / работодателей.

### 3. Формирование системы разработки и реализации корректирующих мер по итогам анализа качества клиентского опыта

Целевое состояние системы управления клиентским опытом в органах СЗН предполагает наличие базовых элементов в части формирования системы разработки и реализации корректирующих мер по итогам анализа качества клиентского опыта:

- наличие принципов и основных направлений разработки и реализации корректирующих мер по итогам анализа качества клиентского опыта,
- наличие алгоритмов (карты инструментов) и механизмов разработки и реализации корректирующих мер по итогам анализа качества клиентского опыта.

3.1. Разработка решений корректирующего воздействия должна осуществляться с учетом особенностей восприятия и обработки человеком информации и поведенческих драйверов (нюансов восприятия, обработки и усвоения информации человеком, вариантов иррационального принятия решений человеком, эмоционально-мотивационной неустойчивости и др.), социокультурных и иных факторов (ментальности, традиций, религиозных обрядов, возрастных особенностей, этнокультурных особенностей), климатических условий и пр.

*Перечень отдельных особенностей восприятия и обработки человеком информации и поведенческих драйверов - см. Приложение 5.*

3.2. При разработке решений корректирующего воздействия необходимо стремиться не просто радовать соискателей / работодателей и вызывать положительные эмоции, а сделать их лучше (помогать становиться лучше) и/или счастливее. Фокус разрабатываемых решений должен быть направлен на повышение здоровья и благополучия (доходов), самореализации гражданина (соискателя / работодателя), минимизацию усилий при получении услуг (сервисов), создание дополнительных условий в части комфорта, удобства, легкости при взаимодействии с органами СЗН и т.п.

3.3. Основными типами решений по улучшению качества клиентского опыта являются:

- разработка и реализация мер по исправлению ситуации, снижающей качество клиентского опыта соискателя / работодателя;
- разработка и реализация мер по оптимизации процессов работы СЗН;
- обновление стандартов обслуживания клиентов СЗН;
- проектирование нового клиентского опыта через приращение ценности для клиента и подталкивание к определенным действиям.

3.4. Стандарты обслуживания соискателей / работодателей должны задавать минимум необходимых требований.

Стандарты обслуживания соискателей / работодателей должны быть сформулированы с учетом особенностей человеческой психики (вариантов иррационального принятия решений человеком, эмоционально-мотивационной



неустойчивости и др.), социокультурных и иных факторов (менталитет и традиции местного сообщества, группы населения с особенными потребностями и пр.).

### 3.5. Нарращивание (приращение) ценности для гражданина.

Разрабатываемые решения должны приводить к дополнительным позитивным эффектам для гражданина: содействовать повышению здоровья, благополучия (доходов), самореализации, минимизации усилий при получении услуг и сервисов, созданию дополнительных условий в части комфорта, удобства, легкости при взаимодействии с СЗН и т.п.

Основными компонентами системы оценки ценности для клиента являются<sup>6</sup>:

- функциональный («услуга соответствует моим базовым потребностям»: финансовая ситуация, доступность, надежность, производительность, безопасность);
- межличностный («Я чувствую, что меня ценят»: доверие, признание, доброе отношение);
- эмоциональный («я чувствую удовлетворение»: соответствие цели, свобода, благополучие);
- чувственный («я хорошо себя чувствую»: притягательность, удовольствие, удобство);
- социальный («я чувствую связь с другими людьми»: общественная польза, контакты, чувство сопричастности).

### 3.6. Целесообразно осуществлять проектирование нового позитивного клиентского опыта и помощь гражданину в совершении определенных действий через «подталкивание» к лучшему выбору (к оптимальному поведению гражданина как с точки зрения его собственных интересов, так и общества)<sup>7</sup>. Подталкивание не является директивным требованием, поскольку у гражданина-клиента СЗН (работодателя / соискателя) всегда остается выбор принять иное решение, чем предлагает СЗН<sup>8</sup>.

Подталкивание обычно оправдано в ситуациях, когда гражданин принимает решение редко, когда решение имеет серьезные последствия, когда обратная связь по принятому решению отложена во времени, когда трудно с первого взгляда разобраться, что именно соответствует интересам гражданина.

### 3.7. При проектировании нового клиентского опыта СЗН необходимо привлекать для этой работы представителей целевой аудитории (клиентов – соискателей / работодателей). Клиенты СЗН являются равноправными партнерами в работе по улучшению качества клиентского опыта, и их взгляд отражает реальные потребности, ожидания и интересы каждой целевой группы СЗН. Целесообразно реализовывать мероприятия, в рамках которых происходит совместное проектирование адресных услуг и сервисов,

---

<sup>6</sup> Классификация, предложенная консалтинговой компанией Olyver Wymer

<sup>7</sup> Например, «Зарегистрируйся на портале «Работа в России»», «прими участие в голосовании», «не забудь обновить резюме», «не забудь прийти на собеседование» и т.п.

<sup>8</sup> Примеры подталкиваний через дизайн среды: пуш-уведомления, напоминания, упрощение и улучшение визуализации информации, привлечение внимания к определенной информации благодаря увеличению шрифта, изменению стандартного месторасположения, контрольные списки действий (чек-листы) и т.п.

формирование пакетов услуг не «для граждан», а «вместе с гражданами».

Совместное проектирование услуг позволяет вести работу по согласованию потребностей разных пользователей услугами СЗН: различные группы населения могут предъявлять разные требования к получаемым услугам, что затрудняет удовлетворение силами СЗН всех предъявляемых со стороны соискателей / работодателей (клиентов СЗН) требований.

3.8. Органы СЗН могут формировать архитектуру выбора для гражданина (соискателя / работодателя) через устранение препятствий и облегчение исполнения желаемого действия.

При формировании архитектуры выбора следует

- структурировать информацию, чтобы гражданину было проще разобраться и принять правильное решение (иметь карты-схемы для ориентирования с перечислением вариантов и их различий);
- уделять особое внимание варианту «по умолчанию», поскольку именно его чаще всего выбирают люди;
- предусмотреть возможность обратной связи для того, чтобы у соискателя / работодателя была возможность скорректировать свои действия в случае принятия ранее ошибочного решения.

3.9. Алгоритм разработки и построения карты решений (логическая последовательность операций по разработке и реализации управленческого решения) основывается на анализе информации об органах СЗН как системе с отдельными составляющими элементами, а также на прогнозировании последствий от принятия управленческих решений корректирующего воздействия для отдельных элементов СЗН и системы в целом:

3.9.1. Обнаружение (выявление) проблемы (на основе данных мониторинга).

3.9.2. Сбор информации:

- о ситуации (точке контакта) – источнике проблемы,
- о взаимосвязях ситуации (точки контакта)-источника проблемы – с остальными элементами работы органов СЗН,
- о том, как решается ситуация в текущий момент,
- о параметрах недопустимых состояний ситуации / объекта / соискателя / работодателя в точке контакта.

3.9.3. Диагностика проблемы.

3.9.4. Определение целей управления в точке контакта:

- разработка критерия оценки эффективности решения;
- генерация перечня возможных управляющих воздействий по отношению к точке контакта — источнику проблемы с учетом особенностей восприятия и обработки человеком информации и поведенческих драйверов;
- прогноз последствий каждого из управляющих воздействий:

– для проблемной ситуации,

- для всей работы СЗН;
- оценка и верификация вариантов решений (допустимы ли последствия каждого из располагаемых воздействий);
- разработка критерия оптимальности принимаемого решения;
- выбор из множества рассматриваемых решений наилучшего в соответствии с принятым критерием оптимальности;
- оценка решения на критерий воспроизводимости;
- определение времени, располагаемого на реализацию решения,
- определение интенсивности управленческих воздействий, обеспечивающих ожидаемые последствия.

3.9.5. Реализация решения:

- оформление принятого решения;
- доведение принятого решения до исполнителей или соответствующих органов управления в СЗН;
- исполнение решения;

3.9.6. Контроль реализации решения:

- исследование изменения параметров проблемной ситуации,
- при необходимости – применение иных мер корректирующего воздействия.

3.9.7. При разработке решений корректирующего воздействия с целью улучшения качества клиентского опыта целесообразно использовать системы поддержки принятия решений (автоматизированные системы управления, автоматизированные информационные системы, математическое моделирование, системы искусственного интеллекта и анализа больших данных, экспертные системы).

3.9.8. Система разработки и реализации корректирующих мер по итогам анализа качества клиентского опыта должна предусматривать формирование механизма регулярного пересмотра карты решений по итогам мониторинга качества клиентского опыта.

Пересмотр карты решений осуществляется при выявлении отклонений от поставленных целей и получении ранних предупреждений о потенциальных проблемах при реализации решений по улучшению качества клиентского опыта.

Пересмотр карты решений осуществляется на основе данных мониторинга качества клиентского опыта с целью проверки эффективности ранее принятых решений по повышению качества клиентского опыта и выработки новых решений для исправления выявленных отклонений.

Пересмотр карты решений должен осуществляться членами кросс-функциональной команды по маршруту соискателя / работодателя (см. подробнее ниже).

## **4. Формирование корпоративной культуры внимания к гражданам**

- 4.1. В органах СЗН должна быть организована система непрерывного совершенствования клиентоцентричного мышления сотрудников на всех организационных уровнях – система управления изменениями в части формирования культуры внимания к соискателю / работодателю.
- 4.2. Условием успешности формирования системы управления клиентским опытом является активная позиция руководящего блока (руководства органов СЗН, ЦЗН), искренне поддерживающего ценности клиентоцентричного подхода в работе центров занятости населения и формирующего для его реализации благоприятную среду (через устранение препятствий и барьеров, мешающих проведению изменений, а также поддержку нововведений, направленных на повышение качества клиентского опыта в органах СЗН).
  - 4.2.1. «Болевые точки контакта» (негативные отзывы граждан о работе органов СЗН и низкие показатели степени удовлетворенности) руководство СЗН должно рассматривать как ресурсный (полезный) источник информации, а не повод для дисциплинарных и иных наказаний сотрудников.
  - 4.2.2. Кроме того, руководство СЗН должно стремиться к тому, чтобы и рабочий опыт сотрудников был персонализированным, удобным и оптимизированным, как и опыт соискателей / работодателей в СЗН.
  - 4.2.3. Корпоративная культура, направленная на создание позитивного рабочего опыта, приводит к повышению качества взаимодействия с соискателями / работодателями: когда сотрудники чувствуют, что их ценят, они начинают интуитивно принимать решения, направленные на формирование таких же позитивных впечатлений для граждан (соискателей / работодателей) и, в целом, на повышение качества клиентского опыта соискателей / работодателей в органах СЗН.
  - 4.2.4. Руководство СЗН должно уделять особое внимание качеству информирования сотрудников о целях, необходимости и инструментах повышения качества клиентского опыта. Необходимо создать ясное видение перемен и образа будущего.
- 4.3. Для повышения эффективности работы важно вовлечь всех сотрудников СЗН (насколько это возможно) в планирование и реализацию мероприятий по улучшению качества клиентского опыта.

Наличие клиентоцентричных принципов работы СЗН не меняет поведение сотрудников. Необходимо менять контекст и среду, подталкивать сотрудников к новым поведенческим практикам в соответствии с принципом клиентоцентричности.
- 4.4. Ввиду того, что формирование маршрутов соискателя / работодателя носит кросс-функциональный характер, объединяющий разные подразделения СЗН, отвечающие за разные участки маршрута клиента, в СЗН должны быть сформированы кросс-функциональные (сквозные) команды из сотрудников различных подразделений СЗН, взаимодействующих с соискателем / работодателем в рамках одного маршрута соискателя / работодателя.
  - 4.4.1. В сферу ответственности указанных сотрудников должно входить достижение клиентских показателей эффективности, на которые они могут влиять. Каждый

участник команды должен понимать общие цели по достижению клиентских показателей эффективности по маршруту соискателя / работодателя и способствовать их достижению на своем участке работы в рамках своих должностных полномочий. Могут быть предусмотрены как коллективные показатели эффективности работы кросс-функциональной команды.

4.4.2. Каждую кросс-функциональную команду по маршруту соискателя / работодателя должен возглавлять официально назначенный Руководитель команды, ответственный за качество всего маршрута соискателя / работодателя.

4.4.3. Руководитель команды должен находиться в прямом подчинении руководителя органов СЗН.

4.4.4. Руководителю команды должны быть предоставлены права и возможности

- для регулярного анализа степени достижения клиентских показателей эффективности на уровне точек контакта и на уровне всего маршрута, для определения основных «болевых» точек взаимодействия гражданина (соискателя / работодателя) с органами СЗН;
- для реализации корректирующих мероприятий для оперативного решения вопросов соискателей / работодателей в рамках маршрута, за который он отвечает.

4.4.5. Анализ качества клиентского опыта должен стать с неотъемлемой частью еженедельных процедур для членов кросс-функциональной команды по маршруту соискателя / работодателя.

Целесообразно организовывать регулярные встречи (еженедельные групповые сессии) для анализа собираемых данных по качеству клиентского опыта, закрепления положительных результатов и, при необходимости, разработки и внедрения мер корректирующего воздействия, проектированию (обновлению) новых сервисов.

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

4.4.6. В систему управления изменениями в части повышения качества клиентского опыта должно входить обязательное обучение сотрудников СЗН подходам по управлению клиентским опытом по темам, связанным с формированием новых ценностей клиентоцентричного поведения.

Обучение должно включать в себя как эксплицитные, формализованные (в виде стандартов обслуживания соискателей / работодателей), так и имплицитные знания и навыки.

4.4.7. Необходимо направлять усилия на создание интерактивной среды взаимодействия специалистов между собой (повышение качества внутренних коммуникаций) и

формировать сообщества специалистов-практиков по вопросам повышения качества клиентского опыта.

Целесообразно проведение для сотрудников специальных мероприятий, посвященных теме повышения качества клиентского опыта (форумы, семинары, фестивали и пр.), организация командировок для обмена опытом, проведение конкурсов между сотрудниками, организация рейтингов клиентоориентированности сотрудников, использование методов психологического поощрения (вручение наград, грамот, вымпелов, размещение фотографий на досках почета, организация публичных поощрений, предоставление неденежных льгот и бонусов).

- 4.4.8. Для обмена успешными практиками по улучшению качества клиентского опыта целесообразно создание специальной платформы знаний (банка решений), которая будет осуществлять оперативный поиск инновационных подходов по управлению клиентским опытом и минимизировать дублирование неудачных решений в точках контакта с гражданами.

Целесообразно вести работу по повышению мотивации сотрудников к накоплению, структурированию, обмену и распространению знаний по вопросам повышения качества клиентского опыта, а также к решению слабоструктурированных и инновационных задач в процессе коммуникаций друг с другом и фиксации их решений на платформе знаний.

- 4.4.9. В органах СЗН должна быть сформирована система выявления и поддержки сотрудников, ориентированных на развитие и поддержание процесса перехода на клиентоцентричную модель работы органов СЗН (т.н. «агентов изменений» / преобразований / перемен (внутренних драйверов преобразований)).

«Агентами изменений» могут быть сотрудники, занимающие любую должность в СЗН (это не формализованная должность или позиция в коллективе), - сотрудники с инновационным и критическим складом ума, глубокой верой в необходимость перемен, умением разрабатывать конструктивные предложения по повышению качества клиентского опыта с учетом множества факторов.

«Агенты изменений» являются для всего коллектива локомотивами (драйверами) преобразований и ускоряют общее движение к намеченным целям. Ввиду этого руководство органов СЗН должно активно поддерживать инициативы «агентов изменений» и создавать для реализации предложений благоприятную среду.

- 4.4.10. В органах СЗН должна быть внедрена система показателей эффективности сотрудников, отражающих компетенции клиентоцентричности. Это компетенции, способствующие установлению и поддержанию долгосрочных позитивных отношений с клиентами СЗН (соискателями и работодателями) вследствие глубокого понимания и удовлетворения их потребностей.

Система показателей, характеризующих компетенции клиентоцентричности сотрудника, может состоять из 2 блоков показателей:

- показателей, отражающих коммуникативные компетенции сотрудника,
- показателей, отражающих проактивное поведение сотрудника в части улучшения качества клиентского опыта в СЗН.

Блок показателей компетенций клиентоцентричности сотрудника, отражающих коммуникативные компетенции сотрудника СЗН, может включать в себя показатели следующих компетенций<sup>9</sup>:

- Компетенции, отражающие нацеленность сотрудника на решение проблемы (задачи клиента) в индивидуальном порядке, с учетом специфики и особенностей жизненной (бизнес-) ситуации клиента. Оценивается индивидуальное решение проблемы, обращение по имени, индивидуальное внимание, знание личных проблем, предпочтений и истории взаимодействия, иные детали взаимодействия, которые заставляют почувствовать клиента, что он важен, и способствуют созданию персонального контакта.
- Компетенции, отражающие стремление сотрудника максимально облегчить клиенту процесс решения его задачи. Оценивается готовность сотрудника помочь клиенту, уменьшить количество его усилий, забота о клиенте и пр.
- Компетенции, обеспечивающие приятное (конструктивное) партнерское взаимодействие между сотрудником СЗН и клиентом СЗН. Оценивается способность понять ситуацию клиента для формирования более прочных отношений, вежливость, наличие позитивного настроения, выражение оптимизма, одобрение сделанного выбора и пр.

Блок показателей компетенций клиентоцентричности, отражающих проактивное поведение сотрудника в части улучшения качества клиентского опыта в СЗН, может включать в себя показатели следующих компетенций:

- Инициативность в поиске и подготовке обоснованных предложений по оптимизации, улучшению и проектированию качественного клиентского опыта в СЗН. Оценивается количество предложений сотрудника, его активность в соответствующей части.
- Ответственность за принятие решений в нестандартных ситуациях клиента, при этом решения должны соответствовать духу нормативных актов СЗН, в частности, в части системы управления клиентским опытом, и в наилучшей степени отвечать интересам клиента. Оценивается качество принимаемых решений и их результативность.

4.4.11. При наличии возможностей оправдано материальное стимулирование (премии) сотрудников, отличившихся в работе по повышению качества клиентского опыта соискателей / работодателей в СЗН.

---

<sup>9</sup> Содержательно данный блок показателей КК сотрудника синхронизирован с показателями блока клиентских показателей эффективности СЗН в целом.

## **5. Обеспечение реализации Прототипа**

5.1. Целевое состояние системы управления клиентским опытом в СЗН предполагает расширение материально-технического обеспечения деятельности СЗН.

5.1.1. Для реализации Прототипа необходимо обеспечение возможности проведения специальных обучающих и мотивационных мероприятий для сотрудников с целью получения и закрепления навыков клиентоцентричного мышления.

5.1.2. Для реализации Прототипа необходимо обеспечение информационными материалами, направленными на популяризацию

- среди граждан - инструментов обратной связи;
- среди сотрудников – инструментов повышения качества клиентского опыта.

5.1.3. Для реализации Прототипа необходимо обеспечение в региональной АИС СЗН следующего функционала:

- возможность автоматической обработки и выгрузки отчетов об отзывах граждан о работе органов СЗН, поступающих непосредственно через каналы взаимодействия СЗН (письма, книга жалоб, обращения по электронной почте, через сайт СЗН и пр.),
- возможность сбора и аналитической обработки отзывов граждан о работе СЗН, размещаемых в социальных медиа, социальных сетях, мессенджерах, традиционных СМИ и иных открытых источниках,
- возможность сбора и аналитической обработки данных специальных метрик для замера качества клиентского опыта в точках контакта,
- функционирование для сотрудников органов СЗН платформы знаний по вопросам взаимодействия с соискателя / работодателями и улучшения качества клиентского опыта.

5.2. Финансирование организации системы управления клиентским опытом в СЗН осуществляется в составе общего финансирования органов СЗН субъекта Российской Федерации.

5.2.1. Объем финансирования на организацию системы управления клиентским опытом в СЗН должен покрывать расходы на следующие статьи затрат:

- оплата мероприятий по повышению квалификации специалистов в части формирования клиентоцентричного мышления, а также их мотивации,
- оплата услуг в части приобретения и доработки программного обеспечения, необходимого для автоматизации системы сбора и анализа отзывов граждан о работе органов СЗН, для автоматизации системы сбора и анализа данных специализированных метрик оценки качества клиентского опыта, а также создания платформы знаний,
- оплата мероприятий по информационному сопровождению реализации Прототипа,



- материальное и иное поощрение сотрудников, отличившихся в работе по повышению качества клиентского опыта соискателей / работодателей в органах СЗН.

5.2.2. Затраты на мероприятия по повышению квалификации специалистов в части формирования клиентоцентричного мышления (Зквал), а также их мотивации рассчитываются по формуле:

$$\text{Зквал} = N_{\text{сотр}} * \text{Зоб}, \text{ где}$$

$N_{\text{сотр}}$  – среднее количество сотрудников органов СЗН, для которых проводится обучение,

$\text{Зоб}$  – затраты на повышение квалификации одного сотрудника СЗН в части формирования клиентоцентричного мышления.

5.2.3. Затраты оплаты услуг в части приобретения и доработки программного обеспечения (Заис), а также создания платформы знаний рассчитываются по формуле:

$$\text{Заис} = N_{\text{мес}} * \text{Зсоп} + \text{Зсис}, \text{ где}$$

$\text{Зсис}$  – затраты на приобретение системы

$N_{\text{мес}}$  – количество месяцев сопровождения системы,

$\text{Зсоп}$  – затраты на доработку программного обеспечения в месяц.

5.2.4. Затраты оплата мероприятий по информационному сопровождению (Зинф) рассчитываются по формуле:

$$\text{Зинф} = \text{Зсми} + \text{Зпеч} + \text{Звидео}, \text{ где}$$

$\text{Зсми}$  – затраты на публикации в средствах массовой информации;

$\text{Зпеч}$  –затраты на печатную продукцию, включающую в себя - буклеты, листовки, информация на стендах;

$\text{Звидео}$  – затраты на создание видеороликов и презентаций.

5.2.5. Затраты на материальное и иное поощрение сотрудников, отличившихся в работе по повышению качества клиентского опыта соискателей / работодателей в СЗН рассчитываются по формуле:

$$\text{Зпрем} = \sum \text{Пр}i, \text{ где}$$

$\text{Пр}i$  – размер денежного поощрения (в рублях), выплачиваемое  $i$ -му сотруднику СЗН.

5.2.6. Затраты в соответствии с пунктом 4.3.4 носят разовый (кратковременный характер). Затраты в соответствии с пунктами 4.3.3, 4.3.5, 4.3.6. носят регулярный характер и являются операционными затратами СЗН.

5.2.7. Финансовое обеспечение затрат на организации системы управления клиентским опытом в органах СЗН осуществляется за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания. Источником финансового обеспечения затрат является бюджет субъекта Российской Федерации.

5.3. Информационное обеспечение реализации Прототипа подразумевает реализацию мероприятий по популяризации

- среди граждан - инструментов обратной связи;
- среди сотрудников – инструментов повышения качества клиентского опыта.

5.3.1. Максимизация эффективности информационного сопровождения реализации Прототипа достигается путем формирования оптимальных комбинаций средств массовой коммуникации, а также отдельных приемов и инструментов информирования. Использование различных средств массовой коммуникации должно быть скоординировано между собой и непротиворечиво, при этом участники коммуникационных процессов должны действовать согласованно как с организационной, так и содержательной точек зрения.

5.3.2. Информационное сопровождение Прототипа может осуществляться по различным каналам:

- через публикации в СМИ (традиционных и социальных),
- через социальные сети (аккаунты органов СЗН),
- через интернет-представительства СЗН (сайт СЗН/ЦЗН, баннеры на партнерских ресурсах, цифровые помощники (чат-боты и пр.) и иные),
- через изготовление и распространение информационных печатных, аудио- и видеоматериалов (буклеты, листовки, информация на стендах в ЦЗН и партнерских организациях, презентаций, аудио- и видеороликов и т.п.),
- через непосредственное общение в рабочем порядке и во время различных специальных мероприятий.

5.3.3. Периодичность, тематика и общее количество мероприятий в рамках информационного сопровождения реализации Прототипа определяются кросс-функциональными командами по маршрутам соискателя / работодателя и руководством органов СЗН.

## **6. Показатели внедрения Прототипа системы управления клиентским опытом**

Показателями внедрения системы управления клиентским опытом в СЗН являются:

- 6.1. Наличие внутреннего регламентирующего документа (приказа), подписанного руководителем органов СЗН субъекта РФ / директором ЦЗН, регулирующего деятельность по формированию системы управления клиентским опытом в органах СЗН, а также наличие обновлений в текстах иных внутренних регламентирующих актах, касающихся вопросов деятельности СЗН, влияющих на качество управления клиентским опытом в СЗН.
- 6.2. Наличие системы анализа качества клиентского опыта в СЗН (включая документальное закрепление):
  - наличие выявленных клиентских показателей эффективности,
  - наличие описанных и картированных маршрутов соискателей / работодателей (не менее 2),
  - наличие деятельности по измерению качества клиентского опыта соискателей / работодателей в «точках контакта» гражданина (соискателя / работодателя) с органами СЗН, организация системы регулярного мониторинга качества клиентского опыта, включая сбор и обработку обратной связи от граждан, с применением современных информационно-коммуникационных технологий,
  - организация деятельности по выявлению причин неудовлетворенности соискателей / работодателей качеством клиентского опыта в органах СЗН.
- 6.3. Наличие системы разработки и реализации корректирующих мер по итогам анализа качества клиентского опыта (включая документальное закрепление):
  - соблюдение принципов и ориентация на основные направления разработки и реализации корректирующих мер по итогам анализа качества клиентского опыта,
  - наличие алгоритмов (карты) и механизмов разработки и реализации корректирующих мер по итогам анализа качества клиентского опыта.
- 6.4. Наличие системы непрерывного совершенствования клиентоцентричного мышления сотрудников на всех организационных уровнях (включая документальное закрепление):
  - наличие кросс-функциональных (сквозных) команд из сотрудников различных подразделений органов СЗН, взаимодействующих с соискателями / работодателями в рамках одного маршрута соискателя / работодателя,
  - наличие у руководителей кросс-функциональных команд возможностей для реализации корректирующих мероприятий и проектирования новых сервисов для оперативного решения вопросов соискателей / работодателей в рамках маршрута, за которые они отвечают,
  - наличие регулярных (еженедельных) мероприятий (встреч/ совещаний) кросс-функциональных команд для анализа собираемых данных по качеству клиентского опыта, закрепления положительных результатов и, при

необходимости, разработки и внедрения мер корректирующего воздействия, проектированию и внедрению новых сервисов для соискателей и работодателей,

- наличие возможности доступа для членов кросс-функциональной команды к информационным панелям (отчетам) о показателях качества клиентского опыта в разных точках контакта гражданина (соискателя и работодателя) с СЗН в рамках маршрута,
- наличие обучения сотрудников органов СЗН подходам по управлению клиентским опытом по темам, связанным с формированием новых ценностей клиентоцентричного поведения,
- наличие специальных мероприятий для сотрудников, посвященных теме повышения качества клиентского опыта (форумы, семинары, фестивали и пр.), наличие командировок сотрудников для обмена опытом в части повышения качества клиентского опыта,
- наличие специальной платформы знаний (банка решений), которая будет осуществлять оперативный поиск инновационных подходов по управлению клиентским опытом и минимизировать дублирование неудачных решений в точках контакта с гражданами (соискателями и работодателями),
- наличие системы психологического поощрения клиентоцентричных сотрудников (вручение наград, грамот, вымпелов, размещение фотографий на досках почета, организация публичных поощрений, предоставление неденежных льгот и бонусов), наличие конкурсов между сотрудниками на разработку и реализацию инструментов повышения качества клиентского опыта в СЗН, наличие рейтингов клиентоориентированности сотрудников (ежеквартально),
- наличие системы выявления и поддержки сотрудников, ориентированных на развитие и поддержание процесса перехода на клиентоцентричную модель работы СЗН (т.н. «агентов изменений»),
- наличие системы показателей эффективности сотрудников, отражающих их навыки клиентоцентричного поведения.

#### 6.5. Наличие системы информационного сопровождения реализации Прототипа:

- наличие системы информационного сопровождения среди граждан с целью популяризации инструментов обратной связи,
- наличие системы информационного сопровождения среди сотрудников с целью популяризации инструментов повышения качества клиентского опыта.

## Приложение 1.

### **Рекомендации по выявлению клиентских показателей эффективности и возможный перечень клиентских показателей, в т.ч. в разрезе по основным клиентским группам центров занятости населения**

1. Региональные органы СЗН, стремящиеся улучшить клиентский опыт своих соискателей / работодателей, делают это с помощью ограниченных ресурсов и ограниченного времени. Понимание того, что важнее всего для людей, имеет решающее значение для установления приоритетов и принятия эффективных решений о шагах, которые необходимо предпринять в первую очередь.

Если сотрудникам в органах СЗН неясно, что именно для их соискателей / работодателей важнее всего, то ЦЗН рискует потратить время и ресурсы на мероприятия, которые не имеют значения. Именно поэтому выяснение клиентских показателей эффективности является первым необходимым шагом для формирования эффективной системы управления клиентским опытом в органах СЗН.

2. Опыт построения эффективных систем управления клиентским опытом говорит о том, что нецелесообразно выделять (определять) широкий перечень клиентских показателей эффективности. Обычно достаточно сформулировать миссию (основную ценность для клиентов) и еще не более 5-6 пунктов (клиентских показателей эффективности), позволяющих реализовать миссию.
3. Клиентоцентричность работы СЗН не исчерпывается предоставлением качественного сервиса. Можно добиться высокого качества сервиса, доведенного до автоматизма, где показателями будут характеристики конвейера - точность, скорость, производительность, повторяемость, и при этом не замечать нужды и интересы конкретного человека.
4. Наилучшим способом выявления клиентских показателей эффективности является проведение контекстуального исследования методом этнографического исследования. Специально обученные специалисты разговаривают с соискателями / работодателями или наблюдают за ними в реальных условиях, в их естественных обстоятельствах повседневной жизни с учетом культурных особенностей. Исследователи знают, как нужно задавать вопросы, чтобы выявить разочарования соискателей / работодателей, их ожидания и целевые результаты в конкретных точках их маршрутов, а также задать правильный ряд открытых вопросов, чтобы получить представление о том, на что клиенты не склонны отвечать в массовых опросах, либо приукрашивают действительность.

Основными методами этнографических исследований являются кейс-стади, фоторепортажи, домашние визиты, метод сопровождения покупателя, метод ведения дневниковых записей. В ходе этнографических исследований для фиксации всего происходящего активно используется видеосъемка, аудиозаписи, фотографирование.

5. В случае отсутствия возможности провести этнографическое исследование, целесообразно организовать цикл иных мероприятий, позволяющих выяснить

(уточнить) клиентские показатели эффективности (различные социологические опросы (глубинное интервью, экзит-пол, обзвон, специальные опросы и др.), анализ данных мониторинга социальных сетей, проведение дней открытых дверей с непосредственным участием руководства органов СЗН и ЦЗН, предоставление возможности гражданам написать на специально выделенную электронную почту или позвонить на короткий номер, чтобы оставить сообщение и др.). Целесообразно привлечь к работе по выяснению (уточнению) клиентских показателей эффективности профессиональных социологов.

6. Для выявления клиентских показателей эффективности и разработки инструментов формирования позитивного клиентского опыта рекомендуется особое внимание уделять изучению мнений

- недовольных соискателей / работодателей и
- тех, чью проблему удалось успешно решить.

Исследования в области поведенческой психологии показывают, что

- отрицательные моменты в среднем влияют на общую оценку удовлетворенности клиентов в четыре раза больше, чем положительные моменты;
- клиенты, которые получают отличное решение своих проблем, испытывают большее удовлетворение, чем те, у кого вообще не было проблем.

Особенно мощный эффект достигается, если решает вопрос не просто сотрудник, а его руководитель. И это существенно скрашивает негатив в том случае, если вопрос не был решен положительно.

7. Наиболее распространенными ошибками при определении клиентских показателей эффективности являются следующие:

- применение клиентских показателей эффективности другой организации;
- ориентация на заключения внутренних экспертов (руководителей/сотрудников ЦЗН), которые предполагают (часто ошибочно), что прекрасно знают соискателей / работодателей и то, что им нужно;
- ориентация на результаты фокус-групп, которые передают групповое мышление;
- ориентация на результаты проведения быстрых облегченных соцопросов.

8. Анализ открытых данных о качестве клиентского опыта в СЗН Российской Федерации, проведенный в начале 2021 года, позволил выделить 3 основные группы показателей эффективности в органах СЗН:

- **ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД**, направленный на решение проблемы (задачи клиента)
  - Адресность работы, учет личных обстоятельств и условий
  - Персональный контакт

- Персонализация предлагаемых услуг
  - Личный кабинет
  - Личный консультант
  - Онлайн-помощник
  - Способность комплексно решить проблему (задачу)
  - II этап – сопровождение по трудовой / рекрутинговой траектории
- ЛЕГКОСТЬ (Минимизация усилий соискателя / работодателя)
    - Минимизация документов, обращений
    - Скорость
    - Быстрый ответ (обеспечение высокой скорости реакции на запрос гражданина)
    - Простота и понятность процесса оформления услуги / сервиса (уменьшение количества необходимых усилий для получения услуг и сервисов)
    - Надежность получения результата (оказание услуг и сервисов вовремя и в точно отведенные сроки)
    - Прозрачность и рациональность всех процессов
    - Возможность отслеживания услуги в режиме реального времени
    - Понятность информации об услугах (сервисах) и механизмах их получения
    - Омниканальность
  - ПРИЯТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
    - Проактивность работы и предоставление сервисов в предиктивном режиме
    - Качества персонала: компетентность, доброжелательность, способность вызывать доверие, способность понять ситуацию гражданина, готовность помочь, проявлять внимание, отзывчивость, эмпатию
    - Дополнительные сервисы: соответствовать или превосходить ожидания клиента

9. Клиентские показатели эффективности могут быть выявлены в разрезе различных целевых групп. Основными целевыми группами работы обновленной службы занятости населения Российской Федерации являются

- соискатели,

- работодатели,
- органы власти и иные организации – потребители услуг органов СЗН как экспертного центра рынка труда.

Исследования показали, что перечень и вес клиентских показателей эффективности разнятся в зависимости от типа клиента.

### **Индивидуальный подход, направленный на решение проблемы (задачи клиента)**

Работодатели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подстройка под индивидуальные возможности и нужды работодателя, адресный подход к оказанию услуг</li> <li>2. Комплексный подход к предоставлению услуг/сервисов с учетом инициальных аспектов</li> <li>3. Надежность получения результата (оказание услуг и сервисов вовремя и в точно отведенные сроки).</li> </ol>
Соискатели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подстройка под индивидуальные возможности и нужды, адресность</li> <li>2. Персональный подход к предоставлению услуг/сервисов с учетом индивидуальных нужд, потребностей и возможностей</li> <li>3. Надежность получения результата (оказание услуг и сервисов вовремя и в точно отведенные сроки)</li> <li>4. Общение на языке соискателя</li> <li>5. Индивидуальное отслеживание карьерной траектории</li> </ol>
Органы власти и иные организации – потребители услуг органов СЗН как экспертного центра рынка труда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учет особенностей и профессиональных интересов той или иной группы при работе</li> <li>2. Подстройка под индивидуальные возможности и нужды.</li> </ol>

### **Легкость**

Работодатели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Электронный документооборот (минимизация бумаги, избавление от бюрократии)</li> <li>1. Комплексный подход к предоставлению услуг / сервисов</li> <li>2. Минимизация усилий при обращении, оперативное решение вопросов</li> <li>3. Обеспечение широкого выбора каналов взаимодействия (омниканальность)</li> <li>4. Понятность и доступность информации об услугах (сервисах) и механизмах их получения</li> <li>5. Обеспечение высокой скорости реагирования на запросы и потребности</li> </ol>
--------------	---



	6. Прозрачность внутренних и внешних процессов функционирования (в т.ч. обеспечение возможности обратиться к руководству) 7. Приращение ценности
Соискатели	1. Минимизация усилий при обращении 2. Простота и понятность процесса оформления услуги / сервиса 3. Понятность и доступность информации об услугах / сервисах и механизмах их получения 4. Комплексный подход к предоставлению услуг/сервисов 5. Обеспечение высокой скорости реагирования на запросы и потребности 6. Обеспечение широкого выбора каналов взаимодействия (омниканальность) 7. Обеспечение единых стандартов к работе вне зависимости от местоположения ЦЗН (исключение различия разных процедур предоставления услуг/сервисов в разных регионах)
Органы власти и иные организации – потребители услуг органов СЗН как экспертного центра рынка труда	1. Регулярное обновление информации, актуальное информирование 2. Простота и доступность информации 3. Обеспечение высокой скорости реагирования на запросы и потребности 4. Обеспечение широкого выбора каналов взаимодействия (омниканальность)

### Приятное взаимодействие

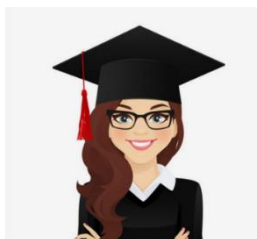
Работодатели	1. Компетентность сотрудников ЦЗН 2. Заинтересованность сотрудников ЦЗН в содействии 3. Поддержка, готовность помочь в любой момент 4. Быстрое реагирование на запросы, экономия времени работодателя 5. Информационная доступность, прозрачность ЦЗН 6. Проактивность и предиктивность предоставления услуг/сервисов 7. Сопровождение работодателей на протяжении всего процесса получения услуг/сервисов, оперативное информирование о статусе предоставления услуги/сервиса 8. Прозрачность и рациональность всех процессов
Соискатели	1. Вовлеченность сотрудников в решение задачи гражданина 2. Внимание, отзывчивость сотрудников, эмпатия, уважение 3. Комфортное помещение, инфраструктура здания и его расположения, повышение качества очного обслуживания

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Отсутствие очередей, экономия времени гражданина</li> <li>5. Поддержка после трудоустройства (сопровождение гражданина после предоставления комплекса услуг)</li> <li>6. Компетентность сотрудников ЦЗН, грамотность</li> <li>7. Проактивность и предиктивность предоставления услуг/сервисов</li> <li>8. Общение на языке гражданина (понятность, доступность общения) (с учетом индивидуальных особенностей)</li> <li>9. Сопровождение гражданина на всем процессе получения услуги/сервисов одним лицом (устранение ситуаций переключения гражданина на других сотрудников, другие отделы)</li> <li>10. Соответствовать или превосходить ожидания клиента</li> <li>11. Прозрачность и рациональность всех процессов</li> <li>12. Соблюдение стандартов, единых требований обслуживания</li> </ol>
<p>Органы власти и иные организации – потребители услуг органов СЗН как экспертного центра рынка труда</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проактивность и предиктивность в работе с экспертной группой</li> <li>2. Компетентность при работе с экспертными группами</li> <li>3. Оперативная обратная связь и поддержка экспертных групп</li> </ol>

10. Выявление и решение проблем, мешающих достижению клиентских показателей эффективности (даже с временными исправлениями) дает импульс к более глубокому и долгосрочному улучшению всей работы органов СЗН. Хороший клиентский опыт усиливает другие результаты и может стать ключом к ускорению и усилению критических результатов по всем направлениям деятельности СЗН.

## Приложение 2.

### Пример составления профайла (портрета) клиента СЗН.



**Возраст:** 16–23

- **Семейный статус:** не замужем
- **Образование:** среднее общее, среднее профессиональное, высшее (бакалавриат) (гуманитарная сфера)
- **Регион:** Московская область

#### Предпочтительные формы взаимодействия с СЗН

- Социальные сети
- Сайт
- Мессенджеры
- Готовность нечасто посещать ЦЗН

**ЦЕЛЬ:** определить, какая профессия подходит, выбрать место для первого трудоустройства

Ценности, личные качества, интересы	Желания	Боли и сложности
<ul style="list-style-type: none"><li>• Главное на данном этапе – карьерный рост, личный успех, самореализация</li><li>• Готовность и желание обучаться чему-то новому, прокачивать свои навыки на практике</li><li>• Ценит стабильность, здоровье, время</li><li>• Является активным пользователем социальных сетей и мессенджеров (VK Instagram Facebook TikTok Telegram WhatsApp)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определить, какая именно профессия подходит</li><li>• Найти хорошую работу, соответствующую приобретенным знаниям и навыкам в учебном заведении</li><li>• Найти работу быстро</li><li>• Место работы – точка для карьерного роста</li><li>• Хорошая должность, «белая» высокая зарплата</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Боится, что будет сложно определить подходящую профессию</li><li>• Боится ошибиться с выбранной профессией, разочароваться в ней, потерять время на неподходящей работе</li><li>• Боится, что будет сложно трудоустроиться, что работа будет неинтересной</li><li>• Давление общества, давление родителей</li><li>• Боится, что не сможет себя реализовать</li></ul>

#### Клиентские показатели эффективности

- Адресный подход, учет индивидуальных особенностей;
- Быстрая скорость реагирования на запросы, вопросы;
- Общение на не бюрократическом и молодежном языке;
- Компетентность, заинтересованность, внимание сотрудников ЦЗН.

## **Приложение 3.**

### **Принципы организации системы повышения мотивации граждан к выражению обратной связи о работе СЗН**

#### **1. Инициатива со стороны службы занятости населения**

В обратной связи больше заинтересована служба занятости населения, чем гражданин. Именно СЗН должна быть инициатором развития и дополнительных коммуникаций гражданина с ней. Граждане же испытывают необходимость оставить обратную связь в нескольких случаях: в случае получения сильного эмоционального впечатления от посещения / опыта получения услуг; в случае поощрения (получения награды) за отзыв.

Мотивирование граждан к выражению обратной связи должно происходить посредством демонстрации гражданам важности получения от них обратной связи.

#### **2. Составление портрета целевой группы**

Целесообразно проанализировать портрет каждой целевой группы посетителей ЦЗН (их предпочтения в части выбора каналов взаимодействия, языка подачи информации, интересов, ожиданий и т.п.), после чего выбрать оптимальный способ повышения мотивации к выражению обратной связи.

#### **3. Индивидуальный и персонализированный подход**

При обработке обратной связи необходимо придерживаться индивидуального, персонального подхода к разбору ситуации и позиции продолжения дальнейшего взаимодействия с гражданином. Индивидуальный и персонализированный подход – важная составляющая качественного позитивного клиентского опыта.

#### **4. Четкие краткие формулировки.**

Формулировать вопросы следует просто и понятно для граждан. Вопросы должны быть интерпретированы однозначно, в них не должно быть субъективной оценки. Вопросы/опросы не должны занимать много времени граждан (если иное не предусмотрено форматом опроса).

#### **5. Обеспечение многоканальности и разнообразия видов обратной связи.**

Целесообразно наладить работу нескольких каналов для сбора обратной связи. Широкий выбор каналов позволит гражданам выбрать удобный и комфортный для себя способ выражения отзывов о работе центров занятости. В СЗН каналами обратной связи могут являться:

- книга отзывов и предложений;
- сотрудники СЗН;
- пульты оценки качества обслуживания;
- опросные листы в окне у специалистов приема;
- исследование по методике «тайный покупатель»;
- контакт-центр;
- социальные сети и мессенджеры (включая чат-боты);
- сайт СЗН, региональный портал госуслуг, Интернет-ресурсы учредителей, партнеров, смежных организаций;

- живые опросы граждан, экзит-полы, опросы на входе и выходе СЗН;
- СМС-опрос;
- e-mail рассылка;
- боксы с анонимными мнениями в помещении СЗН, опросы на обратной стороне талона ожидания в очереди и др.

При этом не проводите опросы слишком часто: не утомляйте граждан опросами.

#### **6. Разнообразие опросов.**

Проводите как опросы на общие темы и на общую оценку (например, «Порекомендовали бы Вы эту услугу своим знакомым?»), так и точечные опросы (оценка удовлетворенности гражданина в конкретной точке контакта на маршруте клиента). Точечные опросы необходимо направлять гражданину сразу после взаимодействия с точкой контакта: у гражданина еще останутся в памяти впечатления и детали.

#### **7. Регулярность обработки обратной связи и продолжения коммуникации.**

Необходимо регулярно работать с полученными отзывами: предоставлять гражданам ответы на них и разбираться в конфликтных ситуациях. Отвечать необходимо как на негативные, так и на положительные отзывы. При этом при подготовке ответов необходимо проявлять персонализированный подход.

#### **8. Выражение благодарности тем, кто оставил обратную связь.**

Получение отзывов необходимо отмечать публично: выражать благодарность гражданам в СЗН (благодарить лично, размещать баннеры, плакаты с благодарностями за выражение обратной связи, отмечать «Самого отзывчивого гражданина» и т.д.), в социальных сетях (отмечать граждан в публикациях), в e-mail рассылке и при использовании остальных каналов получения обратной связи.

Допускается мотивировать / поощрять граждан за выражение обратной связи с помощью поощрения/бонусов дачи отзывов: сувенирная продукция СЗН, полезные материалы, обслуживание вне очереди и т.д. Возможно проведение лотереи и конкурсов («Лучший отзыв» и т.д.).

#### **9. Сбор и обработка обратной связи о работе СЗН «360 градусов».**

Мотивировать граждан стоит не только на выражение обратной связи на площадках СЗН, но и на сторонних площадках, а том числе Интернет-ресурсах (Яндекс.Карты, Google-отзывы, 2GIS и т.д.). Необходимо также проводить регулярный мониторинг отзывов на сторонних площадках.

#### **10. Отношение к негативным отзывам как к ресурсным.**

Необходимо помнить, что негативные отзывы – это не повод для применения мер взыскания для сотрудников. Работа с негативными отзывами является важной частью организации системы обратной связи. Помните, что люди доверяют негативным отзывам больше, чем положительным.

Работа с негативными отзывами дает толчок для развития, совершенствования, а публичное решение проблемы гражданина формирует положительный образ организации, повышает доверие к ней. Как правило, граждане радуются решению своей проблемы больше, чем граждане, изначально получившие услугу без проблем.

Если отзыв получен в социальных сетях, на сайте, реагировать на них нужно публично. Если по какой-то причине вы разбираетесь с жалобой в частном порядке, озвучьте решение проблемы в общедоступном комментарии. Так вы покажете, что реагируете на критику и готовы решать проблемы граждан.

Рекомендации по работе с негативными отзывами приведены в Приложении 1.

#### 11. Тестирование материалов, предназначенных для сбора обратной связи.

Проверяйте и тестируйте. Необходимо протестировать все: как отображается опрос, картинки, корректны ли ссылки, читабелен ли шрифт и т.д. Убедитесь, что ваши СМС/е-mail доставляются, а не блокируются. Проверьте мобильную версию опроса. Применение инструментов сбора обратной связи не должно быть назойливым, агрессивным (таким образом можно спровоцировать у граждан отторжение).

#### 12. Формирование и укрепление клиентоцентричной корпоративной культуры

Целесообразно проводить мероприятия по формированию клиентоориентированного мышления сотрудников, осуществляющих непосредственное взаимодействие с гражданами, а также по созданию клиентоориентированной среды в работе СЗН в целом, чтобы каждый сотрудник ЦЗН чувствовал свой вклад в «клиентское счастье».

Целесообразно проведение для сотрудников специальных мероприятий, посвященных теме необходимости сбора обратной связи от граждан и повышения качества клиентского опыта (форумы, семинары, фестивали и пр.), организация командировок для обмена опытом, проведение конкурсов между сотрудниками, организация рейтингов клиентоориентированности сотрудников, использование методов психологического поощрения (вручение наград, грамот, вымпелов, размещение фотографий на досках почета, организация публичных поощрений, предоставление неденежных льгот и бонусов).

### Инструменты повышения мотивации граждан к выражению обратной связи

(выборочно)

Инструмент	Примечания, пояснения и уточнения
<b>Офлайн-инструменты</b>	
Размещение в помещении СЗН на видных местах плакатов/печатных материалов (брошюры, буклеты)/баннеров о службе заботы о гражданах, важности обратной связи и информации о проблеме	<i>Возможно сделать акцент на скорость и решаемость проблем. При наличии статистики можно отразить скорость решения проблем (к примеру, 9 из 10 граждан получают решение в течение часа, оставшийся - в течение рабочего дня).</i>
Размещение печатных материалов в офисах/помещениях учредителей, партнеров (помещение администрации, МФЦ, работодателей и т.д.)	<i>Необходимо сделать печатные/цифровые материалы яркими и запоминающимися.</i>

Размещение изготовленных материалов в печатных СМИ (традиционных и социальных)	
Размещение в цифровом виде изготовленных плакатов, баннеров на компьютерах свободного доступа в помещении СЗН, на ТВ-мониторах	
Размещение в цифровом виде изготовленных плакатов, баннеров на площадках партнеров (компьютеры свободного доступа в МФЦ и т.д.)	
Размещение в печатной виде баннеров на улице в общественных наиболее посещаемых местах, а также рядом со зданиями партнеров	
Создание и размещение видеоматериалов (видеороликов) о службе заботы о гражданах, важности обратной связи и информации о любой проблеме на ТВ-мониторах в помещениях СЗН, в социальных сетях и мессенджерах СЗН, сайте СЗН	<p><i>Каждый ролик должен был информативным, коротким, ярким и запоминающимся.</i></p> <p><i>Под каждый канал распространения необходимо выбрать подходящий формат видеоролика.</i></p>
Размещение видеоматериалов (видеороликов) о службе заботы о гражданах, важности обратной связи и информации о любой проблеме на площадках партнеров, в т.ч. цифровых	
Размещение видеоматериалов (видеороликов) о службе заботы о гражданах, важности обратной связи и информации о любой проблеме в СМИ, на местном телевидении	
Предложение пройти опрос непосредственно после предоставления услуги (как в случае получения услуги в СЗН в окне специалиста, так в случае трудоустройства гражданина)	<p><i>Стоит подготовить краткий опросный лист с точными и понятными вопросами. Предложить опубликовать пройденный опрос в социальных сетях (на страницах СЗН, на личной странице гражданина), на стендах в помещении СЗН для привлечения внимания других граждан к возможности выражения обратной связи</i></p>
Размещение QR-кодов со ссылками на нужную страницу с отзывами на баннерах, уличных конструкциях и носителях, на стойке администратора, в местах ожидания, на входе и выходе из помещения СЗН, на талонах электронной очереди	<p><i>Необходимо размещать их так, чтобы их удобно было сканировать (на уровне глаз гражданина)</i></p>

<p>Проведение экзит-полов (exit poll – опрос на выходе)</p>	<p><i>Опросы должны быть короткими. Граждане становятся все более занятыми, и за каждую секунду их внимания нужно бороться.</i></p>
<p>Проведение открытых мероприятий (акции, лекции, мастер-классы) с гражданами с целью сбора обратной связи, обеспечение присутствия клиентоориентированных сотрудников на проводимых мероприятиях (ярмарках вакансий, лекциях и т.д.) с целью демонстрации важности выражения обратной связи; создавать точки притяжения</p>	<p><i>К примеру, в одном из учреждений установили специальное зеркало для селфи. Всегда находятся желающие сфотографироваться и выложить фото в социальных сетях с комментариями</i></p>
<p>Снабжение граждан полезными материалами: печатными/цифровыми буклетами, брошюрами, журналами («вечнозеленый контент» - материал, который сохраняет свою актуальность на продолжительный период), а после просить оценить/оставить отзыв о материале</p>	
<p><b>Онлайн-инструменты</b></p>	
<p>Размещение в цифровом виде изготовленных плакатов, баннеров о службе заботы о гражданах, важности обратной связи и информации о проблеме на сайте СЗН, в социальных сетях и мессенджерах СЗН</p>	
<p>Размещение в цифровом виде изготовленных плакатов, баннеров о службе заботы о гражданах, важности обратной связи и информации о проблеме в информационных цифровых СМИ</p>	<p><i>Перед публикацией необходимо проверить корректность отображения.</i></p> <p><i>Каждый канал имеет свой формат отображения, свои размеры и т.д.</i></p>
<p>Размещение видеоматериалов (видеороликов) о службе заботы о гражданах, важности обратной связи и информации о любой проблеме в социальных сетях и мессенджерах СЗН, сайте СЗН</p>	
<p>Размещение информации о способах выражения обратной связи на сайте и в социальных сетях СЗН</p>	<p><i>Информация должна быть размещена так, чтобы ее можно было легко найти (интуитивно).</i></p>
<p>Размещение опросов и тем в социальных сетях/мессенджерах (чат-ботах).</p>	<p><i>Создать отдельную тему, трек, обсуждение с отзывами, а также проводить опросы (анонимные) и публиковать их и их результаты в ленте новостей на страницах аккаунтов СЗН.</i></p>



<p>Размещение на сайте раздела с обратной связью/кнопки обратной связи.</p>	<p><i>Механизм функционирования раздела/кнопки должен быть прост и понятен для гражданина. Раздел рекомендуется делать открытым, наполнять отзывами в режиме онлайн (в случае большого потока негативных отзывов возможно внедрить механизм премодерации)</i></p> <p><i>Должна быть организована системы оперативной обработки обратной связи</i></p>
<p>Осуществление e-mail рассылки с просьбой оценить/рассказать об опыте получения услуг.</p>	<p><i>Стоит учитывать, что гражданин не станет отвечать на 20 вопросов и писать в многочисленных обязательных открытых полях. Стоит ограничиться 3–5 короткими пунктами, а поля без ответов сделать необязательными.</i></p> <p><i>Нет универсального «идеального» времени для рассылки опросов, поэтому рассылайте их в разное время, оценивайте количество прошедших опрос, определите идеальное время самостоятельно.</i></p> <p><i>Управляйте ожиданиями: заявите о том, что опрос не займет более 2-х минут, укажите, что читаете каждый отзыв, соответствуйте заявленным ожиданиям.</i></p> <p><i>Такие заявления могут выступать в качестве усилителя: вероятность получения отзыва повышается, если добавить фразы о простоте, легкости и скорости действий.</i></p>
<p>Рассылка push-уведомления (если у СЗН есть мобильное приложение)</p>	<p><i>В случае отсутствия можно использовать готовые приложения, которые можно взять «в аренду».</i></p> <p><i>При этом нужно учитывать, что пользователи, как правило, негативно относятся к этому средству оповещения, поэтому использовать такие уведомления необходимо уместно и только с разрешения гражданина.</i></p>
<p><b>СМС и телефония</b></p>	

<p>Осуществление рассылки СМС-опросов (направить клиенту СМС с просьбой оставить отзыв и ссылкой на нужную страницу)</p>	<p><i>СМС следует привязывать к каким-то событиям, лучше всего — к моменту предоставления результата услуги (или отдельных этапов – сервисов)</i></p>
<p>Осуществление телефонных обзвонів</p>	<p><i>Необходимо заранее подготовить структуру отзыва. Если нет возможности работать со структурой, собрать список наводящих вопросов. Желательно составить вопросы такими, чтобы на них граждане отвечали не просто «да/нет», а развернуто. Качественные ответы дают гораздо больше полезной информации, чем количественные</i></p>
<p><b>Иное</b></p>	
<p>Взаимодействие с лидерами мнений – представителями организаций, с которыми взаимодействует СЗН (РСПП, работодатели – МСП и т.д.)</p>	<p><i>Лидеры мнений – это личности, которые способны оказать воздействие на формирование мнения о ЦЗН у окружающих и широкой общественности.</i></p> <p><i>Опрос о работе СЗН лидеров мнений и, в целом, сотрудничество с лидерами мнений помогает эффективно достигать до конкретных граждан/целевых групп, оказать на них максимально плодотворное влияние и сформировать доверие между аудиторией и ЦЗН.</i></p>
<p>Участие в теле-, радиовещаниях на локальных теле-, радиоканалах (интервью руководства СЗН, отчеты о работе), освещать важность выражения обратной связи</p>	<p>Необходимо искренне показать/рассказать гражданам о необходимости выражать обратную связь, делать это не бюрократическим «живым» языком.</p>

### **Механизм управления системой повышения мотивации граждан к выражению обратной связи о работе СЗН**

1. Мотивирование граждан на выражение обратной связи является системной работой, которую необходимо выстроить на уровне каждого ЦЗН и СЗН в целом. Для этого необходимо назначить ответственное лицо/ответственных лиц (заинтересованных сотрудников), которые будут осуществлять сбор, анализ информации о

функционировании системы обратной связи, подготовке рекомендаций по ее улучшению.

2. С периодичностью не реже 1 раза в месяц ответственное лицо (лица) проводит (ят) анализ эффективности и функционала сбора обратной связи и механизмов мотивирования граждан к выражению обратной связи: чем меньше усилий затратит гражданин для выражения обратной связи, тем выше вероятность, что ему хватит желаний и терпения отправить информацию. Необходимо анализировать все каналы коммуникации с гражданами: сколько кликов им приходится делать для отправки сообщения; с какой скоростью операторы/сотрудники отвечают гражданину; насколько просто и доступно сформулирован ваш ответ; сколько времени тратит гражданин на прохождение опроса и т.д.
3. По итогам анализа необходимо составлять отчет о статусе эффективности функционирования существующей системы, о полученных отзывах (оценка восприятия гражданами СЗН), выявленных проблемах. При этом важно распространять отчет среди всех сотрудников всех уровней ЦЗН, чтобы каждый смог проанализировать эффективность работы за отчетный период.

## Приложение 4.

### Примеры инструментов измерения качества клиентского опыта в различных точках контакта, массово используемых в сервисных организациях в мире

<b>Название</b> Перевод на русский <b>Что позволяет измерить данный инструмент</b>	<b>Пояснения и примечания (дополнения, уточнения для понимания сути инструмента измерения)</b>
<b>Customer effort score (CES)</b> Показатель усилий клиента Служит для определения того, насколько много усилий клиентам нужно приложить для решения своей задачи	<p>Для определения данного показателя клиентам после решения их проблемы задается вопрос. Классическая формулировка: «Насколько легко вам было решить проблему благодаря посещению нашей организации?».</p> <p>Возможные варианты ответа: «Очень легко», «Легко», «Затрудняюсь ответить», «Сложно», «Очень сложно» (в среднем шкала ответов может варьироваться 2-7 измерениями от «плохого» к «хорошему»).</p> <p>Считается CES следующим образом: из процента пользователей, которые ответили «Легко», вычитается процент тех, кто ответил «Сложно».</p> <p>Этот опрос показывает, получается ли у людей пользоваться вашим сервисом и рад ли он этому. В данной метрике главное — распознать падение, которое можно считать сигналом к действию.</p> <p>Стоит отметить, что CES оценивает не общее впечатление о компании в целом, а конкретное взаимодействие, поэтому рекомендуется задавать вопрос после каждого контакта с клиентом, желательно в течение 24-48 часов. Это позволит выявить слабые стороны обслуживания, и с помощью этой информации внести изменения.</p> <p>Также результаты показывают:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• качество доступности информации,</li><li>• уровень поддержки специалистов,</li><li>• скорость отклика специалистов на запрос клиента.</li></ul>
<b>Resolution rate</b>	Данный показатель позволяет измерять объем, скорость и качество (в случае добавлений в расчеты)

<p>Доля решенных вопросов (Коэффициент решенных вопросов)</p> <p>Измеряет долю заявок, вопросов, фактически решенных сотрудниками организации, куда поступило обращение (от общего количества клиентских обращений)</p>	<p>количества повторных обращений) решенных проблем.</p> <p>Формула расчета доли решенных вопросов:</p> $\frac{\text{кол} - \text{во решенных вопросов}}{\text{кол} - \text{во полученных вопросов}} \times 100$ <p>При анализе необходимо учитывать специфику канала поступления обращения – к примеру, при обращении в социальных сетях люди, как правило, ждут более оперативное решение проблемы.</p> <p>С помощью данной метрики оценивать работу отдельного сотрудника или сотрудников можно ежедневно, еженедельно, ежемесячно и т.д. Однако стоит помнить, что, если один сотрудник принял и решил большее количество вопросов, это не показатель того, что другие сотрудники хуже работают. Возможно, специфика вопросов других сотрудников занимает больше времени на решение. Поэтому данную метрику рекомендуется использовать совместно с иными метриками.</p> <p>Для организации или подразделения, например, для службы поддержки, повышение этой доли является одним из приоритетов. Стоит стремиться к тому, чтобы решить больше проблем, сокращая издержки. Также, прежде чем работать с этим показателем, стоит выяснить, есть ли глобальные (более высокоуровневые) проблемы, которые усложняют работу поддержки, отнимая большое количество времени.</p>
<p><b>Conversation Volume - 1</b></p> <p>Объем обсуждения</p> <p>Объем обсуждения организации является показателем того, сколько людей говорят о ней.</p>	<p>Данный показатель суммирует общее количество упоминаний организации в социальных сетях, электронной почте, новостях СМИ.</p> <p>Для измерения показателя берется количество упоминаний организации, бренда в сети Интернет.</p> <p>Когда компании известен ее объем обсуждения, она может его сегментировать, чтобы увидеть, кто говорит о компании, какие целевые группы, что они обсуждают, тональность обсуждения и где они это делают, на каких площадках. Все это помогает компании лучше понять, как обсуждается ее бренд, и создать стратегию, которая резонирует с ее аудиторией.</p>
<p><b>Conversation Volume - 2</b></p>	<p>Conversation Volume-2 позволяет оценить количество запросов в различные каналы обратной</p>

<p><b>Объем обсуждения</b></p> <p>Объем обсуждения включает в себя все коммуникации от запроса по электронной почте, до взаимодействия в социальных сетях, по телефону и в чате.</p>	<p>связи и поддержки – контакт-центр, электронная почта, боты, социальные сети. Рассчитывается как абсолютное значение - сумма всех взаимодействий по электронной почте, в социальных сетях, по телефону и в чате за определенный период времени.</p> <p>Это основной показатель, когда требуется замерить «пульс» команды поддержки.</p> <p>Отслеживание объема обсуждения в течение длительного периода времени, например, нескольких лет, может дать глубокое понимание тенденций команды поддержки организации.</p> <p>Сравнение объема обсуждения в разные временные периоды позволяет организации прогнозировать будущую потребность в изменении штата сотрудников. Определение объема поступивших запросов в нерабочее время позволяет проанализировать и изменить оптимальное время и количество сотрудников для большего количества решения запросов.</p>
<p><b>Internal Quality Score</b></p> <p>Внутренний показатель качества</p> <p>Оценка взаимодействия с клиентами с внутренней точки зрения, с точки зрения организации</p>	<p>Внутренний показатель качества – это показатель анализа взаимодействия с клиентами, который проводят внутри организации для обеспечения высокого уровня качества поддержки, оказания услуг и т.д.</p> <p>Оценки со стороны клиентов (соискателей / работодателей) недостаточно. Даже если запрос был обработан полностью, оценка клиента все равно может быть неудовлетворительной, так как носит субъективный характер.</p> <p>Анализ основывается на беседе с сотрудником и дальнейшим расчетом соответствия работы сотрудников предъявляемым организацией требованиям.</p> <p>Расчет производится следующим образом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определяются категории внутренней оценки (например, «знание услуг», «вежливость», «грамотность речи»).</li> <li>2. Для каждой категории определяется шкала оценки (например, «хорошо» / «плохо» - бинарная система удобна в своем расчете).</li> <li>3. Важно для каждой категории определить коэффициент значимости: например, для организации знание услуг важнее, чем</li> </ol>

		<p>грамотность, значит ей присваивается больший коэффициент.</p> <p>4. Определяются критические категории – категории, в которых «нет места ошибкам». Если при расчете такая категория получает отрицательную оценку, то ей присваивается общее значение 0%.</p> <p>Далее при беседе с сотрудником определяются оценки и производится итоговый расчет, к примеру:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «знание услуг» имеет больший коэффициент значимости 1,5 и получается оценку «хорошо (1)»,</li> <li>• «грамотность речи» имеет коэффициент 1, он критичен и получает оценку «хорошо (1)»,</li> <li>• «вежливость» имеет коэффициент 0,75 и получает оценку «плохо (0)».</li> </ul> <p>Если бы все категории получили положительную оценку, то формула имела бы следующий вид:</p> $1,5 \times 1 + 1 \times 1 + 0,75 \times 1 = 100\%$ <p>В нашем же случае расчет имеет вид:</p> $1,5 \times 1 + 1 \times 1 + 0,75 \times 0 = 77\%$ <p>Значит внутренний показатель качества сотрудника равен 77%.</p> <p>Такой анализ проводится с несколькими сотрудниками. Итоговое значение IQS выражает, насколько сотрудники соответствуют внутренним стандартам в процентах от максимальной оценки 100%.</p>
	<p><b>Time to First Response</b></p> <p>Ожидание первой реакции</p> <p>Оценивается время, которое затратил клиент, чтобы получить ответ на вопрос</p>	<p>Временной показатель Time to First Response используется для определения и оценки времени, которое указывает, сколько ожидает клиент, прежде чем получит ответ на вопрос. Это количество минут (или часов), прошедших между моментом подачи клиентом обращения и моментом, когда служба поддержки отвечает клиенту.</p> <p>Данные для этой метрики отслеживают специальные программы, в которых отображаются все данные: через какой промежуток времени клиент получил ответ от организации на свой запрос, дождался решения своего вопроса. Большинство подобных программ сохраняет в течение определенного</p>

		<p>времени переписку в чате, соответственно, можно оценить качество и длительность общения.</p> <p>С помощью данного показателя можно вычислить среднее время ожидания – суммировать общее количество времени до первой реакции и разделить на количество всех запросов. Если в числе всех случаев есть уникальные (аномальные) – с большим временем ожидания, то стоит рассчитать медиану, устойчивую к аномальным отклонениям.</p> <p>Первая реакция — это первое впечатление клиента о службе поддержки. Чем короче время отклика, тем выше уровень удовлетворенности клиентов.</p> <p>Если клиенты не получают ответа достаточно быстро, они, скорее всего, перейдут на другие каналы и попытаются привлечь внимание другим способом (возможно, через язвительный твит или пост в Facebook, что может негативно влиять на восприятие бренда).</p>
	<p><b>Escalation Rate</b></p> <p>Доля эскалированных (переданных) обращений</p> <p>Показывает, как часто сотрудники передают обращения клиентов дальше супервайзерам или менеджерам</p>	<p>Считается доля обращений (от общего числа обращений), которые были переведены (переданы, экалированы) в другие группы для обработки. То есть в тех случаях, когда проблема не была решена при первом обращении клиента.</p> $\frac{\text{кол} - \text{во эскалированных вопросов}}{\text{кол} - \text{во полученных вопросов}} \times 100$ <p>Высокий уровень эскалации говорит о том, что сотрудники не могут решить проблему клиента из-за нехватки опыта, знаний и полномочий. Сотрудники не получают нужного обучения или автономии для решения проблем клиентов без вмешательства руководства или сотрудников с большим опытом.</p> <p>Кроме того, это отсутствие полномочий или обучения может сигнализировать о более серьезных проблемах в организации, приводить к выгоранию сотрудников и даже увеличивать текучесть кадров.</p>
	<p><b>First Contact Resolution rate (FCR)</b></p> <p>Доля решенных вопросов при первом контакте</p> <p>Измеряется доля заявок, вопросов, закрытых в ходе первого обращения</p>	<p>First Contact Resolution rate - это процент входящих вызовов или запросов, которые разрешаются во время первого взаимодействия с клиентом, устраняя необходимость для второго контакта и эскалирования проблемы.</p>



		<p>Для расчета метрики необходимо разделить количество заявок, закрытых в ходе первого обращения, на общее количество запросов.</p> <p>Как правило данная метрика комбинируется с иными, например, с Time to First Response. Если показатель FCR низкий, а время ожидания первой реакции имеет высокое значение – это причина низкой оценки удовлетворенности клиентов.</p> <p>FCR является также показателем того, насколько хорошо обучены сотрудники, эффективны ли инструменты и сервисы, которыми организация обеспечила сотрудников для решения вопросов клиентов. И в целом показывает возможность организации оперативно и качественно решать проблемы клиентов с меньшим количеством ресурсов, в том числе человеческих.</p> <p>При расчете этой метрики рекомендуется вычислять Чистый FCR (Net FCR):</p> <p>Net FCR = количество запросов, решенных при первом контакте / (общее количество запросов – количество запросов, которые невозможно решить при первом контакте).</p>
	<p><b>Replies per Conversation</b></p> <p>Количество ответов на взаимодействие</p> <p>Показывает среднее число ответов, которое требуется, чтобы решить проблему клиента.</p>	<p>Эта метрика может показать, насколько эффективна ваша команда и сколько усилий ваши клиенты должны приложить, чтобы решить свою проблему.</p> <p>Рассчитывается как общее количество всех ответов, поделенное на количество обращений.</p> $RPC = \frac{\text{общее количество ответов на запросы}}{\text{общее количество запросов}}$ <p>Если в компании число RPC растет, или если оно высокое с самого начала, это может означать, что сотрудники некачественно решают запросы, как могли бы, так как клиент вынужден увеличивать количество запросов.</p> <p>Показатель также может расти, когда клиенты, предпочитают открывать прошлые запросы заново, вместо создания новых.</p>

**Примеры инструментов оценки лояльности и удовлетворенности работой СЗН**

№	Инструмент оценки	Система измерения
1.	Опрос: «Оцените по шкале от 0 до 10 вероятность того, что вы порекомендуете обратиться в СЗН своим друзьям и знакомым»	Шкала от 0 до 10
2.	Опрос: «Соответствует ли Вашим ожиданиям результат обращения в СЗН?»	Шкала: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нет, разочарован</li> <li>• Требуется улучшения</li> <li>• Ожидания совпали</li> <li>• Превзошел ожидания</li> <li>• Значительно превзошел ожидания</li> </ul>
2.1.	Опрос: «Соответствует ли Вашим ожиданиям _____ (указывается отдельный аспект или характеристика услуги / сервиса)?»	Шкала: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нет, разочарован</li> <li>• Требуется улучшения</li> <li>• Ожидания совпали</li> <li>• Превзошло ожидания</li> <li>• Значительно превзошло ожидания</li> </ul>
3.	Опрос: «Удовлетворены ли Вы качеством услуг и сервисов, полученных в СЗН?»	Шкала: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нет, разочарован</li> <li>• Требуется улучшения</li> <li>• Ожидания совпали</li> <li>• Превзошло ожидания</li> <li>• Значительно превзошло ожидания</li> </ul>
3.1.	Опрос: «Удовлетворены ли Вы _____ в СЗН?» <i>Указывается отдельный аспект или характеристика услуги / сервиса</i>	Шкала: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нет, разочарован</li> <li>• Требуется улучшения</li> <li>• Ожидания совпали</li> <li>• Превзошло ожидания</li> <li>• Значительно превзошло ожидания</li> </ul>

## Приложение 5.

### Перечень отдельных особенностей восприятия и обработки человеком информации и поведенческих драйверов.

- Человек иррационален.
  - Не всегда он выбирает лучшую (с объективной точки зрения) альтернативу. На его решение влияет множество факторов, которые он часто не осознает. Люди часто действуют и судят бессознательно, следуя привычкам или ментальным шаблонам.
  - Люди подвержены влиянию эмоций и физического состояния своего тела (приятный запах или приятная мелодия может улучшить восприятие услуг ЦЗН).
  - Люди воспринимают сообщения, которые им проще обработать и запомнить (важно подавать информацию в сжатом виде и как можно более наглядно (инфографикой)).
  - Целесообразно подталкивать людей к принятию сложных и редких решений (помогать принять решение), в частности, когда нет быстрой обратной связи и когда гражданам трудно интерпретировать ситуацию из-за нестандартных условий
- Влияние социума
  - Люди подвержены влиянию того, что думают, говорят или делают окружающие люди.
  - Люди делают все, чтобы сохранить свой позитивный и последовательный имидж.
    - обязательства, данные публично, действуют лучше, чем данные самому себе
- Человек любит чувство контроля и автономии.
  - Целесообразно постараться предоставлять соискателя / работодателям выбор, давая им чувство контроля.
- Человек любит предсказуемость и стабильность в деловых вопросах.
  - Целесообразно не менять часто «правила игры», придерживаться традиций и предотвращать любые неожиданности, давая соискателя / работодателям больше душевного спокойствия и тем самым повышая их удовлетворенность полученными услугами.
- Последняя точка контакта с соискателем / работодателем оказывает непропорционально большее влияние на его или ее память об услуге.
  - Целесообразно заканчивать взаимодействие на сильной оптимистичной ноте.
  - Возможный отрицательный опыт (связанный с оплатой услуг, необходимостью заполнения большого количества документов, долгого ожидания и пр.) необходимо перенести на раннюю стадию

взаимодействия с соискателем / работодателем, для того чтобы заявители могли вспомнить более позитивные, накопленные в более поздних стадиях контакта (взаимодействия).

- Плохие события имеют больше силы, чем хорошие, чтобы формировать опыт (впечатления от опыта).
  - Важно объединять всю «боль» в одной точке контакта соискателя / работодателя с СЗН и «растягивать» удовольствие для соискателей / работодателей, чтобы приятные части взаимодействия стали более сильной частью воспоминаний граждан.

## **Приложение 6.**

### **Пример маршрута клиента СЗН**

Услуга «Организация профессиональной ориентации граждан в целях выбора сферы деятельности (профессии), трудоустройства, прохождения профессионального обучения и получения дополнительного профессионального образования»

# Поиск информации

Цель гражданина	Получение полной информации на доступном языке о порядке получения услуги, необходимых документах и предварительной записи на получение услуги				
Мысли гражданина	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Как правильно сформулировать поисковой запрос?</li> <li>- Столько информации! Какой сайт выбрать, чтобы получить исчерпывающие сведения?</li> <li>- Насколько легко найти нужную</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бесплатный ли звонок для абонента?</li> <li>- Сколько времени займет весь звонок?</li> <li>- Можно ли сразу переключиться на оператора, не выбирая многочисленные варианты ответа в автоматизированной системе?</li> <li>- Сразу ли оператор ответит на звонок или придется подождать?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Удобно ли добираться до ЦЗН на общественном транспорте/автомобиле?</li> <li>- Есть ли парковка для автомобилей, бесплатная ли она?</li> <li>- Удобно ли подойти к ЦЗН, зайти внутрь, если есть трудности с передвижением?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Есть ли в центре информационные стенды, на которых можно самостоятельно все посмотреть?</li> <li>- Администратор может объяснить, что делать, к кому обратиться, в какое окно пройти?</li> <li>- Он/она – вежливый, приветливый человек? Опрятно ли выглядит?</li> <li>- Легко ли найти свой кабинет?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Специалист ЦЗН вежливый, внимательный?</li> <li>- Он все доходчиво объясняет, терпеливо повторяет, если мне что-то непонятно? Отвечает на вопросы?</li> <li>- Мне хотелось бы получить какую-то памятку или бумагу со списком нужных документов, чтобы с ней сверяться.</li> </ul>
Цель ЦЗН	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вести сайт и обеспечивать его бесперебойную работу.</li> <li>• Обеспечить оптимальный интерфейс сайта, на котором легко ориентироваться.</li> <li>• Обеспечить актуальность и информативность размещенной на сайте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечить эффективную работу контакт-центра.</li> <li>• Обучать сотрудников контакт-центра общению по телефону, работе с информацией</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечить оптимальное месторасположение ЦЗН, наличие парковки, удобного входа, пандусов для инвалидов и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечить комфортность и удобство внутреннего помещения ЦЗН, наличие стендов, понятной навигации и т.д.</li> <li>• Обучать сотрудников ЦЗН работе с гражданами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучать сотрудников ЦЗН работе с гражданами.</li> <li>• Обучать сотрудников грамотному предоставлению</li> </ul>
Точки касания					
Метрики измерения клиентского	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CES, CV-1, CV-2</li> <li>• Контент-анализ социальных медиа (сетей)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RR, IQS, ER, FCR, RpC</li> <li>• Опрос в конце разговора с оператором</li> <li>• Статистика и тематика обращений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Статистика посещений</li> <li>• CES, RR, IQS, FCR, RpC</li> <li>• Опрос на выходе</li> <li>• Тайный покупатель</li> </ul>		
Барьеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие сайта</li> <li>• Неактуальное оснащение сайта.</li> <li>• Неудобный интерфейс.</li> <li>• Отсутствие информации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нет контакт-центра.</li> <li>• Мало сотрудников контакт-центра (долгое ожидание).</li> <li>• Отсутствие возможности постоянно обучать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неудобное, недоступное расположение.</li> <li>• Сложная логистика.</li> <li>• Отсутствие парковки, входа, пандусов. И т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие оформления помещения ЦЗН.</li> <li>• Отсутствие внутреннего стандарта обслуживания заявителей (в т.ч. невозможность обеспечить их фирменной униформой).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие внимания к заявителю.</li> <li>• Неграмотность сотрудников ЦЗН.</li> <li>• Отсутствие обучения по</li> </ul>
Ответственные лица	IT-отдел, системные администраторы	Руководство, сотрудники контакт-центра, IT-отдел, системные администраторы	Руководство, административно-хозяйственный отдел	Руководство, административно-хозяйственный отдел, HR отдел, отдел по работе с гражданами,	HR отдел, отдел по работе с гражданами, руководство.
Инструменты повышения качества клиентского опыта	<p>Создание сайта, удобного интерфейса, наглядности (UX/UI дизайн), регулярная актуализация и обновление сайта, размещение достоверной информации баннеров/лендингов на портал госуслуг, Работа в России, ОИВ и т.д.</p> <p>Обеспечение быстрого нахождения сайта через поисковики.</p>	<p>Создание контакт-центра (бесплатного номера), обеспечение штата специалистов контакт-центра.</p> <p>Мотивация и обучение специалистов контакт-центра.</p> <p>Внедрение механизмов оценки телефонного разговора и консультации оператора (сайты «отзовики», предложение оценить консультацию после окончания разговора</p>	<p>При создании ЦЗН – выбор оптимально удобного и доступного расположения здания. Обеспечение соответствия помещения центра бренд-буку.</p> <p>Оптимизация логистики - взаимодействие с органами местного самоуправления.</p> <p>Обеспечение полноты, доступности и актуальности информации о способах</p>	<p>Оформление помещения ЦЗН в соответствии с требованиями, бренд-буком, обеспечение сотрудников униформой.</p> <p>Обеспечение достоверного и актуального наполнения инфостендов.</p> <p>Анализ кадрового состава и потенциала, обеспечение нормальных условий для организации работы сотрудников. Создание базы, платформы для обучения сотрудников, работа с материальным и нематериальным стимулированием и мотивированием сотрудников.</p>	<p>Анализ кадрового состава и потенциала, обеспечение нормальных условий для организации работы сотрудников. Создание базы, платформы для обучения сотрудников, работа с материальным и нематериальным стимулированием и мотивированием сотрудников.</p>

Профессиональная ориентация граждан в целях выбора сферы

Гражданин осознал необходимость получить услугу «Ор

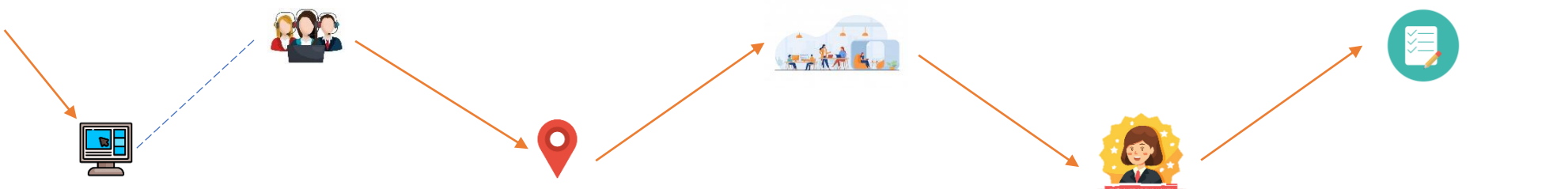
\* В примере предложено избирательное количество метрик целесообразно выбрать оптимальные метрики для конкретного ЦЗН

## Решение о выборе

## Подача заявления в ЦЗН

## Прохождение

<b>Выбор оптимального способа записи в ЦЗН</b>		<b>Посещение ЦЗН с минимальными затратами времени и усилий и максимальным для себя комфортом.</b>			<i>(Сотрудники ЦЗН предложили гражданину пройти тестирование по профориентации. Гражданин согласился)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Было бы полезно изучить отзывы других людей на обслуживание в офисах ЦЗН?</li> <li>- Легко ли найти форму записи на прием на сайте?</li> <li>- Можно ли выбрать удобную мне дату и ближайший ко мне (к месту)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бесплатный ли звонок для абонента?</li> <li>- Можно ли сразу переключиться на оператора, не выбирая многочисленные варианты ответа в автоматизированной системе?</li> <li>- Сразу ли оператор ответит на звонок, или придется подождать?</li> <li>- Не будет ли он перебрасывать звонок на другого специалиста, а тот - на третьего?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Удобно ли добираться до ЦЗН на общественном транспорте/автомобиле?</li> <li>- Есть ли парковка для автомобилей, бесплатная ли она?</li> <li>- Удобно ли подойти к ЦЗН, зайти внутрь, если есть трудности с передвижением?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Есть ли в центре и информационные стенды, на которых можно самостоятельно все посмотреть?</li> <li>- Не возникнут ли проблемы с предварительной записью, поможет ли мне администратор?</li> <li>- Администратор может объяснить, что делать, к кому обратиться, в какое окно пройти?</li> <li>- Он/она - вежливый, приветливый человек? Обратно ли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Специалист ЦЗН вежливый, внимательный?</li> <li>- Он все доходчиво объясняет, терпеливо повторяет, если мне что-то непонятно?</li> <li>- Отвечает на вопросы?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Как долго будет длиться тестирование?</li> <li>- Сотрудник ЦЗН объяснит, как его проходить?</li> <li>- Если в процессе прохождения теста возникнут вопросы, можно ли будет обратиться к сотруднику ЦЗН?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечение возможности записи удаленно через сайт ЦЗН.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечение возможности записи через контакт-центр.</li> <li>- Обучение специалистов контакт-центра.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечить оптимальное месторасположение ЦЗН, наличие парковки, удобного входа, пандусов для инвалидов и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечить комфортность и удобство внутреннего помещения ЦЗН, наличие стоек, понятной навигации и т.д.</li> <li>- Обучать сотрудников ЦЗН работе с гражданами.</li> <li>- Обучать сотрудников грамотному общению.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучать сотрудников ЦЗН работе с гражданами.</li> <li>- Обучать сотрудников грамотному предоставлению услуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечить необходимым оборудованием для прохождения тестирования (или распечатанных тестов в хорошем качестве).</li> <li>- Провести подробную консультацию о порядке прохождения тестирования, обеспечить поддержку по всем вопросам.</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ контента в социальных сетях, на сайтах - «отзовиках»</li> <li>- GFS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Опрос в конце разговора с оператором</li> <li>- Статистика и тематика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CES, IQS, FCR, RpC, ER</li> <li>- Опрос на выходе</li> <li>- Статистика и тематика посещений</li> <li>- Анализ контента в социальных сетях, на сайтах - «отзовиках»</li> <li>- Анализ писем (обращений) граждан (через книгу жалоб, по электронной почте, через сайт ЦЗН, по телефону руководителю ЦЗН)</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- CES, IQS, NPS</li> <li>- Опрос на выходе</li> <li>- Анализ контента в социальных сетях, на сайтах - «отзовиках»</li> <li>- Анализ писем (обращений) граждан (через книгу жалоб, по электронной почте, через сайт ЦЗН)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие функционала предварительной записи.</li> <li>- Сложность процедуры самостоятельной записи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие контакт-центра.</li> <li>- Мало сотрудников контакт-центра (долгое ожидание).</li> <li>- Неграмотность и некомпетентность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неудобное, недоступное расположение.</li> <li>- Сложная логистика.</li> <li>- Отсутствие парковки, входа, пандусов. И т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие оформления помещения ЦЗН.</li> <li>- Отсутствие внутреннего стандарта обслуживания заявителей (в т.ч. невозможность обеспечить их фирменной униформой)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие внимания к заявителю.</li> <li>- Неграмотность сотрудников ЦЗН.</li> <li>- Отсутствие обучения по работе с гражданами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие оборудования для проведения тестирования, плохое оборудование (медленная работа оборудования)</li> <li>- Отсутствие необходимой канцелярии.</li> <li>- Отсутствие обучения по тестированию</li> </ul>	
IT-отдел, системные администраторы	Руководство, сотрудники контакт-центра, IT-отдел, системные администраторы	Руководство, административно-хозяйственный отдел	Руководство, административно-хозяйственный отдел, HR отдел, отдел по работе с гражданами,	HR отдел, отдел по работе с гражданами, руководство.	Административно-хозяйственный отдел, IT-отдел, системный администратор, HR отдел, отдел по работе с гражданами, руководство.	
Внедрение функционала предварительной записи на сайте ЦЗН, обеспечение удобного/нативного расположения инструмента предзаписи на сайте. Максимальное упрощение процедуры предварительной записи (анализ и оптимизация необходимости вводимых данных).  Обеспечение возможности предзаписи или быстрого перехода к	Создание контакт-центра (бесплатного номера), обеспечение штата специалистов контакт-центра.  Мотивация и обучение специалистов контакт-центра.  Внедрение механизмов оценки телефонного разговора и консультаций оператора (сайты «отзовики», предложение оценить консультацию после окончания разговора, SMS-информирование).	При создании ЦЗН - выбор оптимально удобного и доступного расположения здания. Обеспечение соответствия помещения центра бренд-буку.  Оптимизация логистики - взаимодействие с органами местного самоуправления.  Обеспечение полноты, доступности и актуальности информации о способах добраться до ЦЗН на сайте и в социальных сетях ЦЗН, а также у специалистов контакт-центра и	Оформление помещения ЦЗН в соответствии с требованиями, бренд-буком, обеспечение помещения центра бренд-буку.  Обеспечение достоверного и актуального наполнения инфостендов.  Анализ кадрового состава и потенциала, обеспечение нормальных условий для организации работы сотрудников. Создание базы, платформы для обучения сотрудников,	Анализ кадрового состава и потенциала, обеспечение нормальных условий для организации работы сотрудников.  Создание базы, платформы для обучения сотрудников, работа с материальным и нематериальным стимулированием и мотивированием сотрудников.	Обеспечение центра современным оборудованием для проведения тестирования, обеспечение канцелярий.  Анализ кадрового состава и потенциала, обеспечение нормальных условий для организации работы сотрудников. Создание базы, платформы для обучения сотрудников, работа с материальным и нематериальным стимулированием и мотивированием	

## Прохождение тренинга

(Сотрудники ЦЗН предложили гражданину пройти тренинг по профориентации (после тестирования). Гражданин согласился)

Прохождение тренинга по профориентации с минимальным затратами времени и усилий и максимальным

- Где именно будет проходить тренинг?

- В каком формате будет проходить тренинг (индивидуальный/групповой), можно ли выбрать формат?

- Когда состоится тренинг,

-Удобно ли добираться до ЦЗН/места проведения тренинга на общественном транспорте/автомобиле?

-Есть ли парковка для автомобилей, бесплатная ли она?

- Удобно ли подойти к зданию, зайти внутрь, если есть трудности

- Ведущий тренинга вежливый, внимательный?

-Он все доходчиво объясняет, терпеливо повторяет, если мне что-то непонятно?

-Отвечает на вопросы?

- Максимально информативно и полно проинформировать гражданина о предстоящем

- Обеспечить оптимальное месторасположение ЦЗН/места проведения тренинга, наличие парковки, удобный вход, возможность для инвалидов

- Обеспечить проведение тренинга необходимым оборудованием, предметами мебели, канцелярией.

## Получение результата

Получить результат услуги с наименьшими затратами времени и усилий

- Позвонят ли мне по готовности моих результатов?

- Могу ли я сам позвонить и узнать готовность?

-Где можно самостоятельно отследить готовность услуги?

- Администратор может объяснить, что делать, к кому обратиться, как взять талончик для электронной очереди?

- Он/она – вежливый, приветливый человек? Приятно ли выглядит?

- Долго ли еще ждать своей очереди?

- Комфортно ли ее ждать, можно ли присесть,

- Специалист ЦЗН вежливый, внимательный?

- Он все доходчиво объясняет, терпеливо повторяет, если мне что-то непонятно?

-Отвечает на вопросы?

- Обеспечить возможность отслеживания статуса готовности на сайте.
- Обеспечить эффективную работу контакт-центра.
- Обучать сотрудников контакт-центра общению по телефону.
- Обеспечить оптимальное

- Обучать сотрудников ЦЗН работе с гражданами.
- Обучать сотрудников грамотному предоставлению услуг.

## Оценка работы

Поделись впечатлениями с близкими, составь свое мнение о работе ЦЗН, дай рекомендации

- Где я могу дать обратную связь?

- Где можно разместить отзыв о работе ЦЗН и услуге по профориентации?

- Увидят ли мой отзыв?

- Если я останусь недоволен, проведут ли в

- Обеспечить граждан удобными инструментами обратной связи.
- Анализировать и использовать в работе отзывы граждан.



- CES, IQS NPS
- Опрос на выходе
- Анализ контента в социальных сетях, на сайтах – «отзовиках»
- Анализ писем (обращений) граждан (через книгу жалоб, по электронной почте, через сайт ЦЗН, по телефону руководителю ЦЗН)

- Отсутствие внимания к гражданину.
- Неграмотность сотрудников ЦЗН.
- Отсутствие обучения по

- Отсутствие оформления помещения ЦЗН.
- Отсутствие внутреннего стандарта обслуживания граждан (в т.ч.

- Отсутствие внимания к гражданину.
- Неграмотность сотрудников ЦЗН.
- Отсутствие обучения по работе и общению

- Опрос на выходе
- Статистика и тематика посещений
- Анализ контента в социальных сетях, на сайтах – «отзовиках»
- Анализ писем (обращений) граждан (через книгу жалоб, по электронной почте, через сайт ЦЗН, по телефону руководителю ЦЗН)
- Анализ отзывов и оценке специалиста

- Отсутствие функционала отслеживания статуса на сайте и/или региональном портале.
- Отсутствие e-mail уведомлений и СМС рассылки, обновления.
- Отсутствие контакт-

- Отсутствие внимания к заявителю.
- Неграмотность сотрудников ЦЗН.
- Отсутствие обучения по работе и общению с заявителями.

- Анализ контента в социальных сетях и на сайтах – «отзовиках»
- Анализ отзывов, количественных оценок, полученных через контакт-центр
- СВ-?

- Отсутствие возможности (отсутствие площадок) дать полноценную обратную связь об обращении в ЦЗН.
- Отсутствие работы с

Административно-хозяйственный отдел, IT-отдел, системный администратор, HR отдел, отдел по работе с гражданами, руководство.

Руководство, сотрудники контакт-центра, IT-отдел, системные администраторы.

HR отдел, отдел по работе с гражданами, руководство.

Сотрудники контакт-центра, IT-отдел, системные администраторы, отдел по работе с гражданами.

При создании ЦЗН /выбора места проведения тренинга- выбор оптимально удобного и доступного расположения здания. Обеспечение соответствия помещения центра бренд-буку.

Оформление помещения ЦЗН в соответствии с требованиями, бренд-буком, обеспечение сотрудников униформой.

Оформление помещения для комфортного времяпровождения.

Анализ кадрового состава и потенциала, обеспечение нормальных условий для организации работы сотрудников.

Анализ кадрового состава и потенциала, обеспечение нормальных условий для организации работы сотрудников. Создание базы, платформы для обучения сотрудников, работа с материальным и нематериальным стимулированием и мотивированием сотрудников.

Обеспечение возможности отслеживания статуса по различным, нескольким каналам (контакт-центр, СМС, e-mail информирование и т.д.).

Обеспечение информирования гражданина о готовности.

Создание контакт-центра (бесплатного номера), обеспечение штата контакт-центра.

Мотивация и обучение специалистов контакт-центра.

Оформление помещения ЦЗН в соответствии с требованиями, бренд-буком, обеспечение сотрудников униформой.

Оформление помещения для комфортного времяпровождения.

Анализ кадрового состава и потенциала, обеспечение нормальных условий для организации работы сотрудников. Создание базы, платформы для обучения сотрудников, работа с материальной и нематериальной стимулированием и мотивированием сотрудников.

Обеспечение ЦЗН канцелярией (брендовые папки, файлы, ручки, визитки и т.д.).

Создание механизмов обратной связи на сайте ЦЗН, социальных сетях, региональном портале, контакт-центре, книге отзывов и предложений. Работа с отзывами – фидбэк на полученные отзывы (активная работа в социальных сетях и мессенджерах, ответ руководителя в книге отзывов и предложений, e-mail-рассылка).