

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № s5 / 2023, Vol. 15, Iss. s5 <https://esj.today/issue-s5-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/03FAVN523.pdf>

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Вешкурова, А. Б. Клиентоцентричность как фактор развития службы занятости / А. Б. Вешкурова, Е. В. Вашаломидзе, Д. А. Рыжов // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № s5. — URL: <https://esj.today/PDF/03FAVN523.pdf>

**For citation:**

Veshkurova A.B., Vashalomidze E.V., Ryzhov D.A. The internal client-centeredness of the employment service. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(s5): 03FAVN523. Available at: <https://esj.today/PDF/03FAVN523.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 338

**Вешкурова Алина Борисовна**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Доцент Департамента психологии и развития человеческого капитала  
ФАОБУ ВО «Российский университет транспорта», Москва, Россия  
Доцент кафедры «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»  
Кандидат экономических наук, доцент  
E-mail: [ABVeshkurova@fa.ru](mailto:ABVeshkurova@fa.ru)  
РИНЦ: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=865151](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=865151)

**Вашаломидзе Елена Валерьевна**

ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт труда»  
Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, Москва, Россия  
Директор Центра подготовки научных кадров  
Кандидат экономических наук  
E-mail: [rich123098@mail.ru](mailto:rich123098@mail.ru)  
РИНЦ: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=945132](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=945132)

**Рыжов Дмитрий Анатольевич**

ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт труда»  
Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, Москва, Россия  
Эксперт Центра компетенций в сфере занятости  
E-mail: [dar13121987@yandex.ru](mailto:dar13121987@yandex.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2680-9733>

## Клиентоцентричность как фактор развития службы занятости

**Аннотация.** В рамках представленной статьи в первую очередь автор акцентирует внимание на том, что в федеральном проекте «Государство для людей» внедряется клиентоцентричный подход в организациях, ассоциируемых гражданами с государством, обеспечит удовлетворение реальных потребностей граждан и бизнеса без необходимости поиска «нужного кабинета» или услуги. Было отмечено, что во многих странах все чаще признается необходимость постоянного повышения качества предоставляемых услуг и все более оперативного реагирования на растущие потребности и запросы клиентов. По мнению автора, концепция клиентоцентричности также может быть применена в государственном управлении. Для граждан центры занятости станут службой карьерных консультантов, для работодателей — службой кадровых консультантов, а для региональных органов власти — экспертным центром в сфере рынка труда. В современном мире, где изменения на рынке труда

происходят стремительно, а потребности работников и работодателей постоянно эволюционируют, важно рассмотреть роль клиентоцентричности в службах занятости. В частности, для изучения мнений «внутреннего клиента» был организован и проведен онлайн-опрос сотрудников государственной службы занятости населения. Опрос был реализован в АИС «Паспорт региона» в октябре — декабре 2022 года. Для оценки внешней клиентоцентричности службы занятости разработан соответствующий индекс, который прошел пилотную апробацию во многих регионах. В рамках данного исследования в ходе реализации мероприятий по модернизации центров занятости населения национального проекта «Демография» клиентоцентричность рассматривается как основной фактор доверия и успешного взаимодействия граждан и государства.

**Ключевые слова:** служба занятости; рынок труда; трудоустройство; рабочая сила; кадровые риски; кадровая политика; клиентоцентричность; потребители

## Введение

В рамках федерального проекта «Государство для людей» внедряется клиентоцентричный подход в организациях, ассоциируемых гражданами с государством, обеспечит удовлетворение реальных потребностей граждан и бизнеса без необходимости поиска «нужного кабинета» или услуги.

Во многих странах все чаще признается необходимость постоянного повышения качества предоставляемых услуг и все более оперативного реагирования на растущие потребности и запросы клиентов. В широком смысле слова в настоящее время существует необходимость управления удовлетворенностью клиентов.

Клиентоцентричность (или ориентированность на клиента) — это стратегический подход, при котором бизнес ориентирован на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов. Этот подход предполагает, что для достижения успеха компании необходимо сосредотачиваться на клиенте, понимать его потребности, предоставлять качественные товары или услуги, а также стремиться к постоянному улучшению в ответ на обратную связь клиентов.

Концепция клиентоцентричности также может быть применена в государственном управлении. В данном контексте это означает ориентацию на нужды и ожидания граждан, с учетом их интересов при разработке и реализации политик, программ и услуг. Для граждан центры занятости станут службой карьерных консультантов, для работодателей — службой кадровых консультантов, а для региональных органов власти — экспертным центром в сфере рынка труда. Клиентоцентричность сегодня стремительно расширяет свои позиции в российских органах власти, по крайней мере, на концептуальном уровне. Некоторые авторы рассматривают клиентоцентричность как новую стратегию государственного управления. Основными ориентирами современных кадровых центров становится качественное предоставление государственных услуг в сфере занятости населения, как работодателям, так и соискателям, индивидуальный подход к каждому клиенту с учетом его «жизненной» или «бизнес-ситуации». Внедрение принципов «жизненных и бизнес-ситуаций» дают возможность целостного изучения ситуации клиента и на основе этого специалист при консультации предлагает все варианты решения проблемы.

В современном мире, где изменения на рынке труда происходят стремительно, а потребности работников и работодателей постоянно эволюционируют, важно рассмотреть роль клиентоцентричности в службах занятости.

Акцент на внутренних и внешних клиентах является ключевым фактором, повышающим качество предоставляемых услуг и обеспечивающим успешное взаимодействие между службой занятости, работниками и работодателями.

В ходе реализации мероприятий по модернизации центров занятости населения национального проекта «Демография» клиентоцентричность рассматривается как основной фактор доверия и успешного взаимодействия граждан и государства.

Реформирование центров занятости невозможно без развития управленческих и профессиональных компетенций сотрудников — главные изменения в должны произойти именно в технологии работы центров.

Цель данной статьи заключается в рассмотрении внутренней клиентоцентричности как стратегии, способствующей повышению эффективности и качества услуг службы занятости.

Объектом является клиентоцентричность, предметом — клиентоцентричность как стратегия, способствующая повышению эффективности и качества услуг службы занятости.

С учетом изученного зарубежного опыта и лучших практик его применения были выделены следующие направления внедрения данного подхода в государственном управлении: профилирование «клиента», ведение реестра жизненных ситуаций, проектирование и реинжиниринг услуг; мотивация госслужащих и ключевые показатели эффективности их деятельности; требования к качеству предоставления услуг.

Клиентоцентричный подход в сфере службы занятости играет ключевую роль в обеспечении эффективности и успешности данного вида деятельности. Рассмотрим преимущества данного подхода.

Ориентирован на удовлетворение потребностей клиентов. В сфере службы занятости это означает, что работники службы занятости должны активно слушать и понимать потребности и цели каждого клиента. Это способствует созданию положительного опыта для клиентов, что в свою очередь укрепляет их доверие к службе занятости.

Помогает адаптировать услуги службы занятости под конкретные потребности клиентов, что может включать в себя предоставление персонализированных рекомендаций по поиску работы, обучению и поддержке в процессе трудоустройства.

Повышает репутацию службы занятости населения. Рекомендации и положительные отзывы от удовлетворенных клиентов могут привлечь больше людей и партнеров, что, в свою очередь, может способствовать расширению деятельности и улучшению её результативности.

Улучшает программы и услуги службы занятости посредством анализа обратной связи и данных о клиентах, что позволяет лучше соответствовать изменяющимся потребностям рынка труда и обеспечивать более эффективное взаимодействие с клиентами.

Для оценки внешней клиентоцентричности службы занятости разработан соответствующий индекс, который прошел пилотную апробацию во многих регионах.<sup>1</sup> Одновременно с измерением внешней клиентоцентричности, стартовало исследование внутренней, которое анонсировала заместитель министра труда и социальной защиты населения Е.В. Мухтиярова 29 сентября 2022 г. на пленарном заседании «Клиентоцентричность как основной фактор доверия и успешного взаимодействия граждан и государства», проходящем в рамках Всероссийской недели охраны труда в Сочи.

---

<sup>1</sup> Центры занятости оценят по индексу клиентоцентричности URL: <https://mintrud.gov.ru/employment/121> (дата обращения: 22.11.2023)

## 1. Методы и материалы

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть параметры должности и стажа работы респондентов;
- определить наиболее удобные и интересные методы обучения;
- выделить показатели, характеризующие минимизацию усилий клиента;
- выявить факторы, снижающие удовлетворенность трудом.

В ходе проведения исследования авторы применяли различные методы, такие как общенаучный метод, математический анализ, сравнение, систематизация, анализ научных публикаций, индуктивный метод. Кроме того, был использован метод анкетирования для сбора эмпирических данных. Графические способы визуализации информации также применялись с целью наглядного представления результатов исследования.

Теоретико-методологическую основу исследования составили научные публикации отечественных авторов, таких как А.Е. Ушанов [1], А.С. Березина [2], Л.И. Архипова, В.А. Пархименко [3], Р.Р. Тихоненко [4], А.М. Воронов [5], В.Н. Южаков, Е.И. Добролюбова, А.Н. Покида, Н.В. Зыбуновская [6], Е.В. Власова [7] и других.

В частности, для изучения мнений «внутреннего клиента» был организован и проведен онлайн-опрос сотрудников государственной службы занятости населения. Опрос был реализован в АИС «Паспорт региона» в октябре — декабре 2022 года. Было опрошено 11 160 человек, представляющие сотрудников государственной службы занятости населения из 85 регионов. Организатор исследования внутренней клиентоцентричности службы занятости (СЗН) — Федеральный центр компетенций в сфере занятости ВНИИ труда Минтруда России.

Перечень вопросов состоял из 12 тематических вопросов и 4-х вопросов «сопроводительного» характера (уточнение региона, должности, стажа работы и др.). Вопросы содержательного плана опирались на 5 групп показателей клиентоцентричности, используемых в Индексе «Звезда клиентоцентричности Центра содействия занятости (ЦЗН)»:

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

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

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

В заполнении анкет приняли участие 4 категории сотрудников ЦЗН:

- руководящий состав ЦЗН (12,7 %);
- сотрудники обеспечивающих служб (11,4 %);

- сотрудники, взаимодействующие с соискателями (50,6 %);
- сотрудники, взаимодействующие с работодателями (17,1 %).

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

## 2. Результаты и обсуждения

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

Анализ соотношения должности и стажа работы показывает, что более 47 % сотрудников работают менее года (табл. 1). Этот факт является признаком высокой текучести кадров. Так нормальный уровень текучести не должен превышать 5–7 %.

Таблица 1

Сравнение параметров должности и стажа работы респондентов, %

| Категории                                     | Стаж работы |                  |               |                |                 |                   |
|---|-------------|------------------|---------------|----------------|-----------------|-------------------|
|   | менее года  | от года до 3 лет | от 3 до 5 лет | от 5 до 10 лет | от 10 до 15 лет | от 15 лет и более |
| Руководящий состав                            | 3,1         | 9,5              | 6,8           | 14,6           | 18,6            | 47,4              |
| Сотрудник обеспечивающих служб                | 11,6        | 19,4             | 11,4          | 18,5           | 15,2            | 23,8              |
| Сотрудник, взаимодействующий с работодателями | 15,9        | 19,6             | 11,5          | 16,1           | 15,2            | 21,9              |
| Сотрудник, взаимодействующий с соискателями   | 15,9        | 23               | 11,4          | 15,6           | 14,4            | 19,5              |

Составлено авторами на основе данных опроса

Полученные данные позволяют сделать выводы о количестве модернизированных офисов ЦЗН, сотрудники которых приняли участие в исследовании — 27,7 %.

В подавляющем большинстве офисов ЦЗН не сделан ремонт (около 70 %), то есть не созданы комфортные условия для работы сотрудников, что существенно влияет и на внешних и внутренних клиентов.

Рассмотрим основные показатели индекса клиентоцентричности.

### I. Показатели дружелюбия и партнерства.

#### 1.1. Уровень профессиональных и коммуникативных компетенций сотрудников.

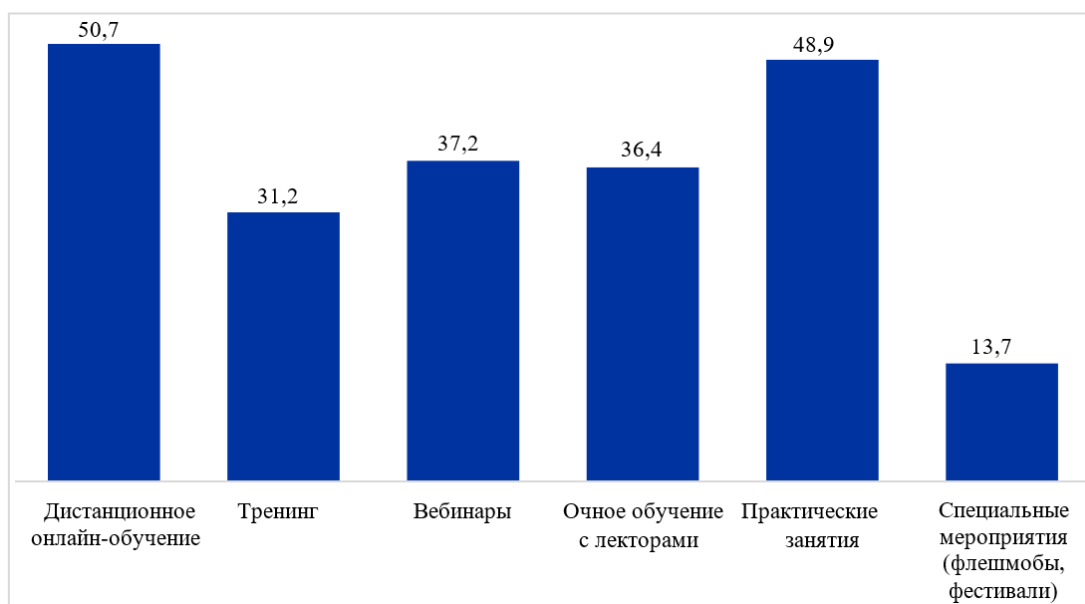
Сами работники отмечают нехватку таких знаний и навыков, как навыки работы на Единой цифровой платформе (12,4 %), знаний законодательной базы, нормативных актов (7,5 %), опыта, практических знаний (6,2 %), знаний психологии (5,1 %), около 5 % опрошенных хотят получать больше информации о модернизации службы занятости населения.

При разработке и реализации мер по цифровизации госуправления, в том числе в контексте задачи повышения его цифровой зрелости, приоритетное внимание следует обратить на вызывающие озабоченность граждан риски несанкционированного использования их персональных данных [8].

Таким образом, можно сделать вывод, что нужно развивать цифровые навыки, навыки в области законодательства и психологии, а также развивать систему наставничества, так как из-за высокой текучести много новых работников, которым не хватает практического опыта.

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

Работники отметили все удобные для них методы обучения (рис. 1).



**Рисунок 1.** Удобные и интересные методы обучения, % (составлено авторами на основе данных опроса)

Со значительным отрывом лидируют такие формы обучения, как дистанционное онлайн-обучение (50,7 %) и практические занятия (48,9 %).

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

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

Наиболее часто встречающиеся ответы:

- Обмен опытом с коллегами, в том числе из других регионов.
- Обучение с назначением персонального наставника, при этом очень важно, чтобы наставник обладал практическими навыками.
- Инструкции, алгоритм действий на бумажном носителе.
- Выездные обучающие мероприятия.
- Возможность самостоятельного выбора модулей обучения с учетом выполняемого функционала.
- Тренинги, направленные на профилактику профессионального выгорания.

Респондентам задавали открытый вопрос: «Есть что-то, чем Вы готовы поделиться с коллегами?» Свой комментарий оставили более 90,8 % участников опроса, что говорит о его актуальности для респондентов.

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

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

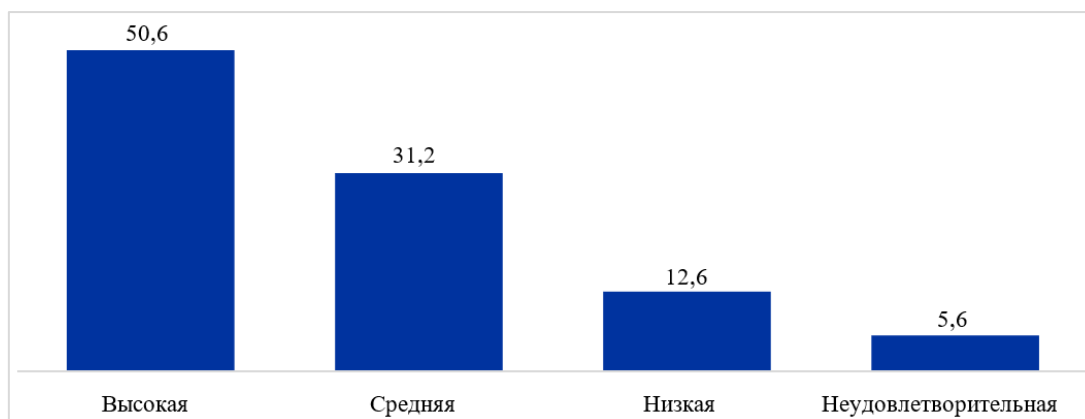
Можно отметить, высокий потенциал для управления неявным знанием, развития наставничества и обучения на рабочем месте.

### 1.2. Открытость руководства.

Около 70 % опрошенных отмечают высокую степень готовности руководства помочь в решении проблем, только 4 % отметили ее как неудовлетворительную. В целом опрос показал, что отношения с руководителями достаточно открытые и доверительные.

## II. Показатель полезности.

В данном случае оценивалась полезность работы для самого сотрудника ЦЗН. Около половины опрошенных согласны с тем, работа способствует их самореализации (рис. 2).



**Рисунок 2.** Степень согласия с тем, что работа в службе занятости населения способствует личностному росту, % (составлено авторами на основе данных опроса)

## III. Показатель, характеризующий минимизацию усилий клиента.

### 3.1. Комфортность условий труда.

Оценка комфорта рабочей среды зависит от многих факторов, таких как подходящее рабочее окружение, необходимое оборудование, поддержка со стороны коллег и руководства, а также другие ресурсы [8].

Благоприятные условия на работе важны для поддержания высокой производительности, уровня удовлетворенности и общего благополучия сотрудника.

По результатам опроса около 50 % работников считают, что на работе созданы комфортные условия, 31 % оценивает их как средние, и 13 и 7 %, как низкие и неудовлетворительные, соответственно.

### 3.2. Сложности, возникающие в процессе работы [9].

Рассмотрим более подробно, что именно вызывает неудовлетворенность трудом у работников (рис. 3). Возможностью описать сложности и трудности в своей работе воспользовалось абсолютное большинство респондентов — 96,34 %.



**Рисунок 3. Факторы, снижающие удовлетворенность трудом (составлено авторами на основе данных опроса)**

Под некомфортными условиями труда респонденты подразумевали отсутствие ремонта, проблемы с отоплением, мебелью, горячей водой, теснота помещений. Результаты опроса показали, что помещения некоторых центров занятости населения некомфортны как для внутренних, так и для внешних клиентов.

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

Работники выражали недовольство по поводу устаревших компьютеров, медленного интернета. Скорее всего, большая часть претензий к работе Единой цифровой платформы связана с невозможностью корректной работы данной системы на устаревшем оборудовании.

Несвоевременное ознакомление и разъяснения нормативных актов приводит к некорректному предоставлению услуг, ошибкам в начислении социальных выплат безработным гражданам и жалобам клиентов.

Также опрошенные отмечали многозадачность и высокую трудовую нагрузку, превышение нормальной продолжительности рабочего времени. Высокая интенсивность труда и сверхурочная работа приводят к ухудшению здоровья работника, быстрой утомляемости и ведет к снижению производительности труда и профессиональному выгоранию.



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

Часть работников отмечает, что безработные граждане и работодатели не мотивированы сотрудничать с ЦЗН. Проблемой также является недостаточная мотивация безработных к профессиональной подготовке [10]. Многие клиенты ОСЗ вообще не желают проходить обучение, а желающие не стремятся получить профессии, высоко востребованные на регистрируемом рынке труда.

Некоторые работники комментировали низкую заработную плату на уровне МРОТ или чуть выше.

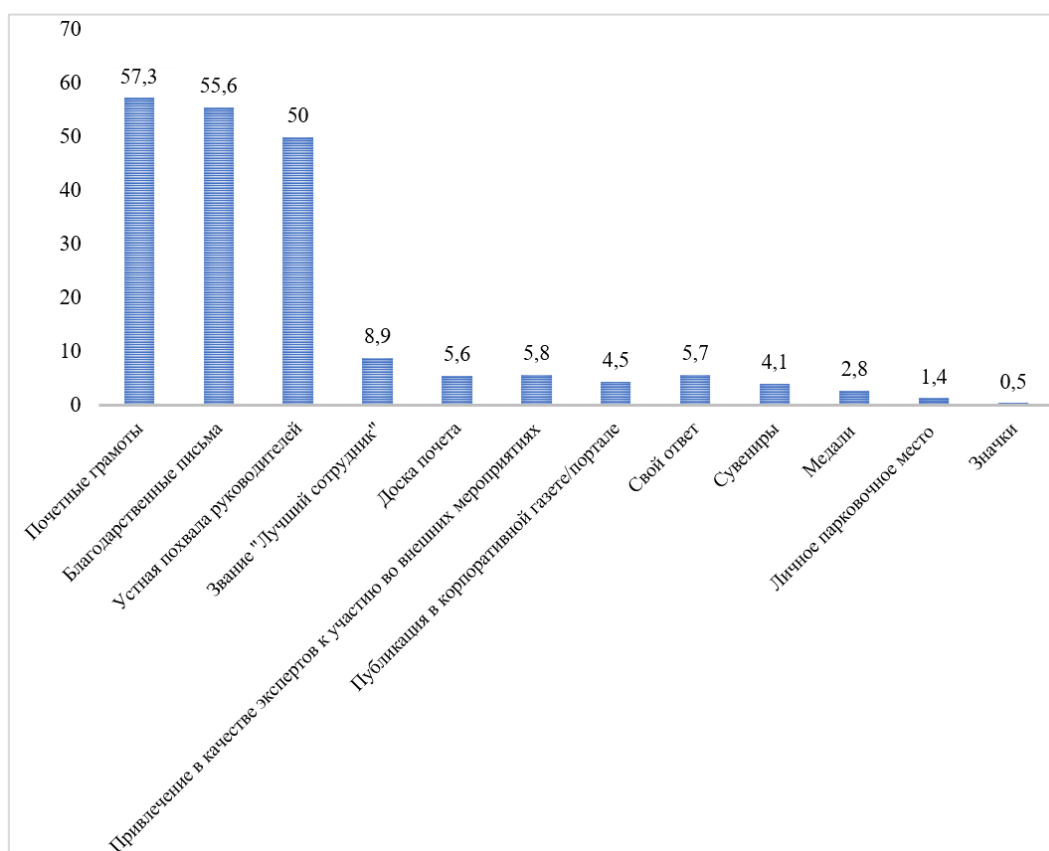
Ряд сотрудников вынужден покупать канцелярские товары за свой счет, что ставит под сомнение способность руководства своевременно обеспечить офис необходимыми для работы ресурсами.

Внедрение электронного документооборота продолжается высокими темпами, однако отдельные региональные службы занятости продолжают использовать массивные бумажные личные дела получателей государственных услуг, что существенно затрудняет и замедляет работу сотрудников.

#### IV. Показатель адресности и персонализации взаимодействия.

##### 4.1. Наличие системы мотивации и стимулирования труда.

Опрос показал, что около 34 % опрошенных признают наличие такой системы, еще 18 % оценивают ее как среднюю, 18 % как низкую и 30 % как неудовлетворительную.



**Рисунок 4.** Инструменты нематериальной мотивации (множественный выбор), % (составлено авторами на основе данных опроса)

Система мотивации сотрудников службы занятости играет важную роль в поддержании их эффективности и мотивации для успешного выполнения обязанностей.

Нематериальные мотивационные инструменты могут быть сильными инструментами для создания положительной рабочей атмосферы, повышения энтузиазма сотрудников и улучшения их общей производительности (рис. 4).

Руководители традиционно выбирают такие средства мотивации, как благодарственные письма, почетные грамоты и устную похвалу.

На вопрос о денежном материальном стимулировании большинство опрошенных не захотело отвечать (80,8 %). Около 10 % отметили его наличие, а 7,9 % указали на отсутствие.

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

## **V. Показатели комфорта и удобства.**

### *5.1. Согласованность действий между подразделениями ЦЗН.*

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

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

### *5.2. Комфортность внешних условий для выполнения трудовых функций.*

Данный критерий касался организации рабочего места. Респонденты выражали степень согласия с утверждением: *«Мое рабочее место хорошо организовано. Мне комфортно выполнять свои непосредственные обязанности»*. Более половины респондентов отметили высокую степень организованности и комфортности своего рабочего места.

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

## **VI. Внутренняя комфортность (ощущение себя частью команды).**

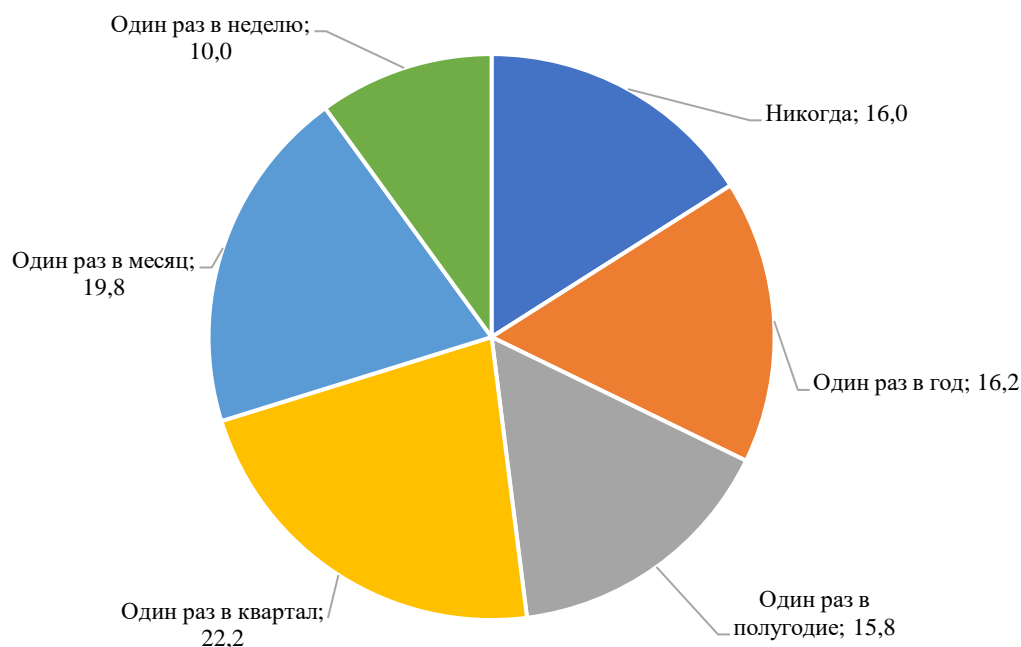
Важность позитивного микроклимата в коллективе сложно переоценить. Более половины респондентов (68 %) отмечают высокий уровень внутреннего комфорта в коллективе.

Кроме того, опрошенные оценивали утверждение: *«Я считаю себя частью команды: мы действуем слажено, мы понимаем, разделяем и поддерживаем ценности клиентоцентричности ЦЗН»*.

Около 64 % респондентов отметили, что ощущают себя частью команды и разделяют общие ценности с коллегами.

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

Для поддержания командной работы необходимы тимбилдинговые мероприятия, которые как показал опрос, проводятся достаточно редко (рис. 5).



**Рисунок 5.** Частота проведения сплачивающих и объединяющих мероприятий (составлено авторами на основе данных опроса)

Командообразующие мероприятия направлены на сплочение коллектива, в котором усилия каждого сотрудника дополняют и усиливают продуктивность друг друга. Успешность работы зависит от правильного распределения ролей, когда каждый участник имеет возможность для раскрытия своего потенциала.

### Выводы

Опрос показал, что внутренние клиенты ЦЗН достаточно высоко оценивают индекс клиентоцентричности.

Можно рекомендовать следующие мероприятия по модернизации службы занятости:

1. Развитие компетенций, которое должно включать внедрение обучающих программ по цифровым навыкам, законодательству и психологии, усиление системы наставничества для новых сотрудников.
2. Совершенствование мотивации и стимулирования, что предполагает разработку эффективной системы мотивации сотрудников, повышение конкурентоспособности заработной платы с целью сохранения кадрового состава.
3. Улучшение условий труда, что означает проведение ремонтных работ в офисах с некомфортными условиями, обеспечение необходимым оборудованием и ресурсами для комфортной работы.

4. Расширение мероприятий по сплочению коллектива, обеспечение открытого и эффективного взаимодействия между подразделениями, проведение мониторинга индекса внутренней клиентоцентричности на регулярной основе для сбора обратной связи и улучшения процессов.

Таким образом, модернизация службы занятости должна включать создание системы непрерывного совершенствования клиентоцентричного мышления сотрудников, что позволит перейти на новые, клиентоцентричные принципы оказания услуг и обеспечить одинаково высокий клиентоцентричный уровень сервиса.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ушанов, А.Е. Принцип клиентоцентричности банковской деятельности в условиях цифровизации / А.Е. Ушанов // Финансовые рынки и банки. — 2019. — № 2. — С. 35–40. — EDN PBTXYK.
2. Березина, А.С. Строим бренды: фокус на клиентоцентричности / А.С. Березина // Бренд-менеджмент. — 2019. — № 4. — С. 258–264. — EDN NBVHSM.
3. Архипова, Л.И. Клиентоцентричность бизнеса, управляемого данными / Л.И. Архипова, В.А. Пархименко // Big Data and Advanced Analytics. — 2021. — № 7-1. — С. 138–143. — EDN GVORXV.
4. Тихоненко, Р. клиентоцентричность, справедливость и прозрачность / Р. Тихоненко // Современные страховые технологии. — 2021. — № 5. — С. 22–25. — EDN OCYYJG.
5. Воронов, А.М. Клиентоцентричность в публичном управлении / А.М. Воронов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. — 2022. — № 3. — С. 117–123. — DOI 10.37882/2223-2974.2022.03.09. — EDN RLIYVL.
6. Клиентоцентричность государственного контроля: оценка граждан / В.Н. Южаков, Е.И. Добролюбова, А.Н. Покида, Н.В. Зыбуновская // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2022. — № 3. — С. 38–60. — DOI 10.17323/1999-5431-2022-0-3-38-60. — EDN GNYBYC.
7. Власова, Е.В. От инфраструктурных проектов к клиентоцентричности / Е.В. Власова // Соискатель — приложение к журналу "Мир транспорта". — 2022. — № 1(11). — С. 87–91. — EDN VPTLGG.
8. Новоселова, И.И. Клиентоцентричность как элемент оценки эффективности деятельности СОНКО / И.И. Новоселова // Russian Economic Bulletin. — 2023. — Т. 6, № 5. — С. 322–330. — EDN OGQEGU.
9. Царькова, Е.Г. К вопросу внедрения принципов клиентоцентричности в деятельность ФСИН России / Е.Г. Царькова // Евразийский юридический журнал. — 2023. — № 6(181). — С. 419–421. — EDN ADXACZ.
10. Михайлова, С.А. Внедрение инструментов и принципов клиентоцентричности в работу таможенных органов Российской Федерации / С.А. Михайлова // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. — 2023. — № 3(52). — С. 16–22. — EDN ZBGDUI.

### **Veshkurova Alina Borisovna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
Russian University of Transport, Moscow, Russia  
E-mail: [ABVeshkurova@fa.ru](mailto:ABVeshkurova@fa.ru)

RSCI: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=865151](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=865151)

### **Vashalomidze Elena Valeryevna**

«All-Russian research Institute of labor» of the Ministry of labor and social protection of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: [rich123098@mail.ru](mailto:rich123098@mail.ru)

RSCI: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=945132](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=945132)

### **Ryzhov Dmitrii Anatolevich**

«All-Russian research Institute of labor» of the Ministry of labor and social protection of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: [dar13121987@yandex.ru](mailto:dar13121987@yandex.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2680-9733>

## **The internal client-centeredness of the employment service**

**Abstract.** The article shows the role of client-centeredness in employment services, where the focus on internal and external clients is considered a key factor in improving the quality of services provided and successful interaction between employment services, employees and employers.

The article highlights that the reforming of employment centers requires the development of managerial and professional competencies of employees, especially in the context of changes in the technology of work of the centers. The main purpose of the article is to consider internal client-centeredness as a strategy that contributes to improving the efficiency and quality of services provided by the employment service. The main method of research is a survey of employees of the state employment service.

The article considers the results of the survey of the employees of the Employment Promotion Centers, which revealed their satisfaction with their work. In the context of modernization of the employment service, specific measures are proposed. The first step is the development of competencies, including the introduction of training programs on digital skills, legislation and psychology, as well as strengthening the mentoring system for new employees. The second aspect concerns improving motivation and incentives, involving the development of an effective employee incentive system and increasing the competitiveness of salaries to retain staff. The third aspect is improving working conditions, including renovating offices and providing the necessary equipment and resources. The fourth aspect involves expanding team-building activities, ensuring open communication and monitoring the internal client-centeredness index. Thus, the article emphasizes that the modernization of the employment service requires the creation of a system of continuous improvement of client-centered thinking of employees, which will ensure the transition to new, client-centered principles of service delivery and maintain a high level of client-centeredness.

**Keywords:** client-centeredness; employment service; employment promotion center; motivation; training; internal clients; modernization