

Научная статья

УДК 331.5

DOI: 10.22394/1682-2358-2025-1-35-44



Статья опубликована на условиях лицензии  
Creative Commons Attribution 4.0  
International License

## КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ ЦЕНТРОВ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ КАК МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ДОВЕРИЯ К ВЛАСТИ

**Алексей Викторович БАРАНОВ**

*Южно-Российский институт управления — филиал  
Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,  
Ростов-на-Дону, Россия,  
baranov-av@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3004-9684>*

**Аннотация.** В настоящее время на первый план взаимоотношений между обществом и властью выходят вопросы, связанные с доверием между государством и гражданским обществом. Статья посвящена оценке уровня доверия граждан к центрам занятости населения. Целью исследования является выявления степени доверия к центрам занятости населения со стороны соискателей.

В исследовании приняли участие 238 сотрудников центров занятости населения Донецкой, Луганской народных республик и Запорожской области. Применялся метод экспресс-опроса.

К положительным результатам проведенного исследования отнесены оптимистичный настрой и повышенная ответственность сотрудников ЦЗН. Выявлены также определенные барьеры к повышению уровня доверия, которые можно частично устранить посредством качественной подготовки и повышения квалификации сотрудников ЦЗН.

Сделан вывод о том, что для повышения уровня доверия к центрам занятости населения, государству и власти в целом необходимо оказывать системную и полноценную помощь сотрудникам и руководителям центров занятости.

**Ключевые слова:** доверие к власти, клиентоцентричность, центр занятости населения.

**Заявление о конфликте интересов.** Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

**Для цитирования:** Баранов А.В. Клиентоцентричность центров занятости населения как механизм формирования доверия к власти // Вестник Поволжского института управления. 2025. Т. 25, № 1. С. 35–44. <https://doi.org/10.22394/1682-2358-2025-1-35-44>

© Баранов А.В., 2025

Original article



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution 4.0  
International License

## CLIENT-CENTRICITY OF EMPLOYMENT CENTERS AS A MECHANISM FOR BUILDING TRUST IN GOVERNMENT

Alexey V. BARANOV

*South Russian Institute of Management, Branch of the Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Rostov-on-Don, Russia,*

*baranov-av@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3004-9684>*

**Abstract.** At present, the issues related to trust between the state and civil society come to the forefront of the relationship between society and the authorities. The article is devoted to assessing the level of citizens' trust in employment centers. The purpose of the study is to identify the degree of trust to employment centers by job seekers.

The study involved 238 employees of employment centers of the Luhansk and Donetsk People's Republics and Zaporizhzhya region. The express survey method was used.

The positive results of the study include optimistic attitude and increased responsibility of the employees of the employment centers. Certain barriers to increasing the level of trust were also identified, which can be partially eliminated through quality training and professional development of the staff of the centers.

It is concluded that in order to increase the level of confidence in employment centers, the state and the government as a whole, it is necessary to provide systematic and full-fledged assistance to employees and managers of the employment centers.

**Keywords:** trust in government, client-centricity, employment center.

**Conflicts of interest.** The author declares no conflicts of interest.

**For citation:** Baranov, A.V. Client-Centricity of Employment Centers as a Mechanism for Building Trust in Government // The Bulletin of the Volga Region Institute of Administration. 2025. Vol. 25, №1. P. 35–44. <https://doi.org/10.22394/1682-2358-2025-1-35-44>

**Введение.** Актуальная проблематика взаимоотношений между обществом и властью охватывает главным образом вопросы, связанные с доверием между государством и гражданским обществом.

В соответствии с концепцией «Государство для людей» клиентоцентричное государство, которому граждане доверяют, остается неза-

метным и ненавязчивым в ситуациях, с которыми люди справляются самостоятельно, однако оказывает помощь, если они обращаются за поддержкой [1]. Поддержку государства граждане чаще всего ищут в вопросах, связанных с поиском работы, построением собственной карьерной траектории, обеспечением себя и своей семьи достойными финансовыми ресурсами. Именно поэтому центры занятости населения становятся точками притяжения и соприкосновения гражданского общества с государством и его возможностями [2]. Организации, четко ассоциирующиеся в сознании людей с государством, должны создавать открытый, честный, долговременный диалог с доверяющими им гражданами [3].

Сотрудники центров занятости населения могут наиболее полно оценить обстановку, которая формируется в процессе работы с населением [4–6]. В современной кадровой экосистеме на первый план выходит соискатель, клиент, то есть человек, ищущий работу. Клиент особо значим для работы ЦЗН, так как его удовлетворенность является свидетельством эффективности и клиентоцентричности деятельности центров [7–11].

Как свидетельствует практика, определить, чем может быть удовлетворен соискатель, непросто. Большинство исследователей соглашаются, что одним из вариантов является конечный результат взаимодействия с центром занятости населения, то есть нахождение работы. Однако в действительности удовлетворенность клиента складывается из многочисленных факторов, не все из которых можно спрогнозировать и учесть.

Цель исследования заключается в выявлении мнений сотрудников ЦЗН, касающихся степени доверия граждан.

**Методология исследования.** В работе использовался метод экспресс-опроса, при помощи которого выявлено мнение 238 сотрудников центров занятости населения Донецкой и Луганской народных республик, Запорожской области по вопросу доверия граждан к центрам занятости населения.

Со стороны центров занятости населения проводится масштабная работа по выявлению факторов, повышающих удовлетворенность соискателей и устанавливающих доверительные отношения между клиентами и организацией. Эти факторы могут регулироваться самим ЦЗН. К таким компонентам, например, можно отнести качество диалога, разворачивающегося в процессе взаимодействия соискателя и сотрудника. Для клиента важно не только получить информацию о возможных вакансиях, но и правильно ее понять, чтобы полноценно и своевременно использовать. Необходимо, чтобы в процессе консультирования клиент создал полную и адекватную картину происходящего в его профессии, понял, какая ситуация по его профильному направлению актуальна для

России в целом и для конкретного региона в частности. Следует определить, какова политика работодателей, какие требования в реальности предъявляются к соискателю, какие тенденции преобладают в кадровой работе. Клиент должен не просто видеть, но и понимать ситуацию, в которой он находится, для верного ее восприятия и интерпретации [12].

**Результаты исследования.** Клиентская удовлетворенность повышается, когда клиент осознает, что он полностью осведомлен о всех возможностях и требованиях работодателя. Такая осведомленность повышает объективность самооценки соискателя. Структурные элементы профессиональной самооценки представлены на рис. 1.



**Рис. 1. Структурные составляющие объективной самооценки соискателя**

Доверие соискателя к сотруднику центра занятости населения, подкрепляется в ситуации, когда претендент объективно оценивает себя и понимает, на что именно ему следует рассчитывать. К структурным составляющим объективной самооценки относятся квалификация претендента и ее соответствие формальным требованиям к профессии; компетенции и их соответствие требованиям работодателя; финансовые потребности клиента, которые должны коррелировать с его возможностями; понимание траектории собственного профессионального развития. В процессе консультирования клиент должен видеть свое потенциальное место или ту нишу, которую он может и желает занять. Удовлетворенность клиента базируется на уверенности в себе, формирующейся посредством полной осведомленности и объективной оценки своих компетенций, потребностей, перспектив и ресурсов.

Существуют и другие факторы, которые регулируют клиентскую удовлетворенность, но при этом не всегда могут быть регламентированы со стороны сотрудников ЦЗН. К примеру, сложно предположить, сколько времени и других ресурсов понадобится клиенту, чтобы найти работу, в полной мере удовлетворяющую клиентский запрос.

Доверие к центрам занятости населения предполагает желание соискателей обращаться в ЦЗН за неформальной поддержкой и помощью. Отсутствие формализма во взаимодействии — главное условие доверительного диалога, а проблема доверия является ключевой в актуальных отношениях между государством и обществом.

Современное государственное управление выстраивается на принципах клиентоцентричности, предполагающих, что гражданам комфортно жить и работать в своей стране. Однако установление доверительных отношений между обществом и властью — процесс нелинейный и долговременный, а его результат зависит в том числе и от эффективности взаимодействия граждан с ЦЗН. В связи с этим целесообразно проводить различные изыскания, направленные на выявление степени клиентской удовлетворенности. Особо значимыми, на наш взгляд, являются исследования, основанные на мнении сотрудников организаций, ассоциируемых в сознании граждан с государством, государственным управлением и государственной политикой.

Современные центры занятости населения находятся в трансформационном фокусе государственного управления [13]. Клиентоцентризм, повышенное внимание к потребностям и запросам соискателей, а также различные форматы решения проблематичных ситуаций с поиском работы (онлайн, офлайн, внедрение проактивных элементов) становятся новыми трендами, направленными на ускорение и упрощение предоставления помощи соискателям и работодателям.

В рамках национального проекта «Демография» Южно-Российский институт управления — филиал РАНХиГС ведет работу по подготовке кадров государственного управления и сотрудников других организаций, ассоциируемых в сознании граждан с властью, в Донецкой и Луганской народных республиках, в Запорожской области. От квалификации кадров, обеспечивающих взаимосвязь между населением и властью, их компетентности и грамотности в значительной степени зависит эффективность развития воссоединенных регионов. Особо важным представляется выстраивание открытого и честного диалога между гражданами и обществом именно на переходном и, возможно, самом сложном этапе. Сотрудники центров занятости населения воссоединенных территорий становятся амбассадорами клиентоцентричного взаимодействия, ведущего к обоюдному доверию.

Данное исследование направлено на выявление мнения сотрудников ЦЗН о степени доверия граждан. Работники ЦЗН «видят ситуацию изнутри» и осознанно могут ею управлять, применяя принципы клиентоцентричности и повышая клиентскую удовлетворенность. В исследовании, проведенном методом экспресс-опроса, участвовали 238 человек из центров занятости населения Донецкой и Луганской народных республик, Запорожской области. Им было предложено ответить на несколько вопросов.

Проанализируем полученные результаты.

Результаты ответа на вопрос «Оцените уровень доверия клиентов (соискателей), обращающихся в центр занятости населения» представлены на рис. 2.

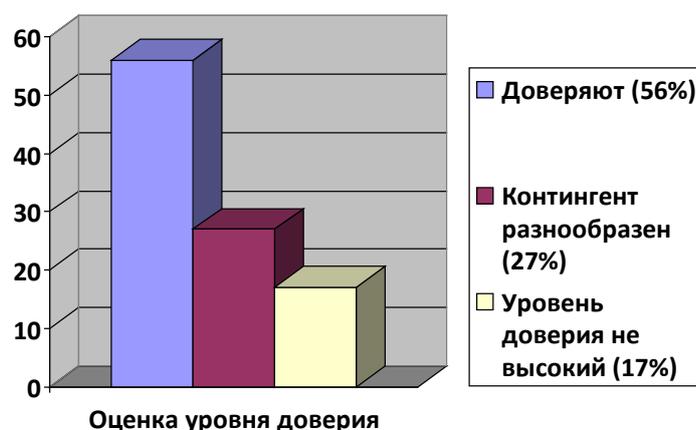


Рис. 2. Результаты ответа на вопрос «Оценка уровня доверия клиентов (соискателей), обращающихся в центр занятости населения»

В условиях неопределенности и стресса жители воссоединенных территорий испытывают амбивалентные эмоции к власти, беспокоясь о собственном будущем и будущем страны. Большинство респондентов настроены оптимистично: 56% опрошенных считают, что граждане, обращающиеся в ЦЗН, действительно нуждаются в помощи и поддержке со стороны государства, они доверяют ЦЗН и его сотрудникам, полагаются на предоставленную информацию, действуют в соответствии с рекомендациями, которые для них разрабатываются. 27% опрошенных отмечают, что контингент граждан, обращающихся в ЦЗН, весьма разнообразен: для одних ЦЗН — реально действующая платформа взаимодействия работодателя и соискателя; для других ЦЗН ассоциируется с формализмом: некоторые соискатели уверены, что

им не хотят помогать и предлагают исключительно неперспективные варианты, но чаще всего они просто не хотят работать. Лишь 16% респондентов считают уровень доверия невысоким: клиенты обращаются в ЦЗН не для того, чтобы действительно найти работу или оптимизировать свою профессиональную деятельность, они относятся к консультационным услугам в ЦЗН как к формальности, позволяющей получать пособие.

Результаты ответа на вопрос: «Как вы оцениваете уровень конфликтности коммуникации в процессе оказания гражданам консультационных услуг?» представлены на рис. 3.

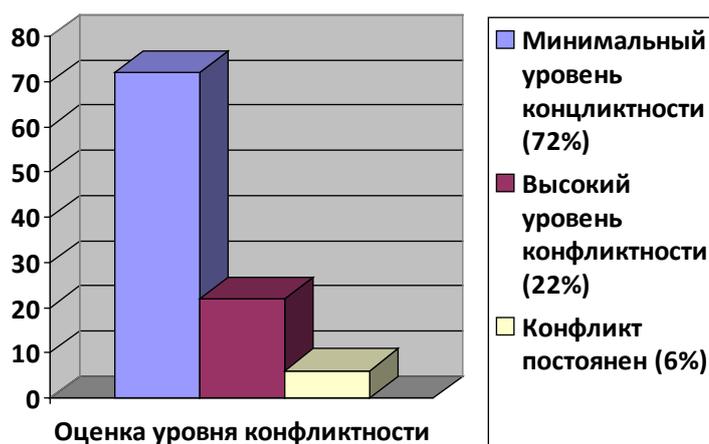


Рис. 3. Результаты ответа на вопрос «Как вы оцениваете уровень конфликтности коммуникации в процессе оказания гражданам консультационных услуг?»

Положительной тенденцией, на наш взгляд, является уверенность значительного числа сотрудников ЦЗН в невысокой конфликтности соискателей, обращающихся за помощью в поиске работы: 72% респондентов считают, что конфликтные ситуации минимальны, клиенты и сотрудники умеют взаимодействовать, конфликты являются исключением, они вызваны случайностями и недоразумениями. Такая точка зрения демонстрирует ответственное и добросовестное отношение представителей ЦЗН и к собственным профессиональным обязанностям, и к людям, с которыми они взаимодействуют. Также это свидетельствует о небольшом проценте сотрудников, страдающих от профессионального выгорания, что тоже можно отметить, как положительную тенденцию в развитии ЦЗН. Высокий уровень конфликтности посетителей ЦЗН отмечают 22% респондентов. Участники оп-

роса считают, что достаточно высокий уровень конфликтности связан с отсутствием у клиентов культуры коммуникации: граждане не умеют взаимодействовать: объяснить собственные потребности и принять те возможности, о которых говорят сотрудники. Незначительная часть опрошенных (6%) уверенно утверждают, что конфликтная коммуникация — рядовое явление в ЦЗН: высокий уровень стресса сотрудников, авральная работа, необходимость обслуживать большое количество клиентов приводят к напряжению в процессе взаимодействия. Такой ответ свидетельствует о необходимости принятия определенных мер, направленных на развитие у сотрудников ЦЗН профессиональных компетенций для управления собственными негативными реакциями и реакциями соискателей в стрессовые периоды взаимодействия.

Результаты ответов на вопрос «Какие факторы могут повысить эффективность взаимодействия граждан с ЦЗН?» представлены на рис. 4.

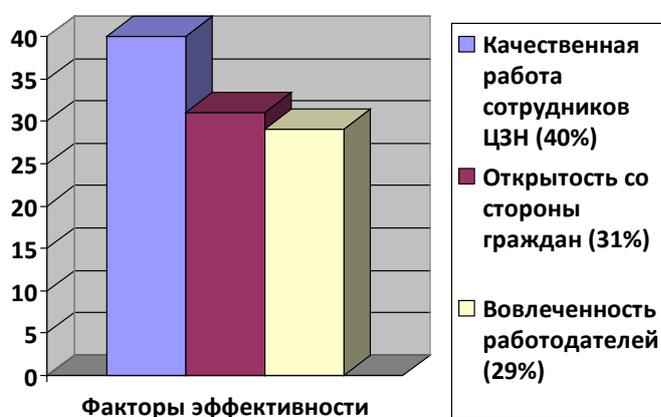


Рис. 4. Результаты ответа на вопрос «Какие факторы могут повысить эффективность взаимодействия граждан с ЦЗН?»

Отметим положительную тенденцию к смещению фокуса внимания сотрудников ЦЗН от внешних негативных факторов снижения эффективности их профессиональной деятельности на внутренние критерии, позволяющие повышать эффективность взаимодействия с соискателями посредством собственных ресурсов. 40% респондентов уверены в том, что повысить эффективность взаимодействия может качественная работа сотрудников ЦЗН, то есть умение просто, быстро и доступно предоставить всю необходимую информацию, предлагать актуальные решения, поддерживать продуктивную обратную связь. Одним из главных критериев повышения эффективности 31% сотрудников ЦЗН

считают открытость и честность со стороны граждан: умалчивание о значимых деталях, недоговорки, неумение сформулировать собственный запрос не позволяют людям получить полноценную помощь. 29% респондентов отметили, что главным фактором, влияющим на эффективность, является необходимость большей вовлеченности работодателей в процесс поиска соискателей, а также оптимизация систем заработной платы и улучшение условий труда со стороны работодателей.

**Заключение.** Для повышения уровня доверия к центрам занятости населения, государству и власти в целом необходимо оказывать системную и полноценную помощь сотрудникам и руководителям центра занятости: именно они выстраивают диалог с населением, видят возникающие проблемы и барьеры во взаимоотношениях между работодателями и соискателями, осознают и отслеживают тенденции на рынке труда и могут оказать существенное воздействие на формирование доверия между государством и обществом. В связи с этим Южно-Российским институтом управления — филиалом РАНХиГС реализуется ряд дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, направленных на развитие у сотрудников центров занятости дефицитных компетенций, позволяющих повысить эффективность их работы.

#### Список источников

1. Баранов А.В., Котлярова О.В., Янин И.В. «Внутренний клиент» в работе центров «Мои документы» // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 9–19. DOI: 10.22394/2079-1690-2024-1-1-9-19. EDN: BKFSEK.
2. Четверикова Н.А., Зорина В.В. Анализ эффективности деятельности государственных учреждений на примере государственного центра занятости населения // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 7. С. 537–551. DOI: 10.34755/IROK.2022.35.92.023. EDN: JUYVGB.
3. Котлярова О.В. Политическое восприятие власти в социальных сетях // Вестник Поволжского института управления. 2024. Т. 24, № 3. С. 13–20. DOI: 10.22394/1682-2358-2024-3-13-20. EDN: JCXVNG.
4. Андриященко О.В., Моисеенко Н.В., Суркова И.Ю. Организационные эффекты лояльности персонала в учреждениях социальной сферы // Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Философия. Психология. Педагогика. 2022. Т. 22, № 2. С. 176–182. DOI: 10.18500/1819-7671-2022-22-2-176-182. EDN: NNWMZD.
5. Бубырь М.С., Ковалева Н.А. Опыт работы в центре занятости населения сотрудников со стажем работы более 10 лет // Инновационная наука. 2024. № 1-1. С. 132–136. DOI: 10.20410/2073-7815-2022-33-6-63-71. EDN: CWZWBR.
6. Мотовилова Н.В. Исследование особенности поведения в конфликтах сотрудников организации // Социально-педагогические вопросы образования и воспитания: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Чебоксары, 2021. С. 47–51.

7. *Вашаломидзе Е.В., Рыжов Д.А.* Оценка эффективности совершенствования центров занятости населения в современных условиях // Труд и социальные отношения. 2023. Т. 34, № 6. С. 47–56. DOI: 10.20410/2073-7815-2023-34-6-47-56. EDN: FMIXKB.

8. *Вешкурова А.Б., Вашаломидзе Е.В., Рыжов Д.А.* Клиентоцентричность как фактор развития службы занятости // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 5. С. 2. EDN: TDPYOI.

9. *Долженко Р.А., Антонов Д.А.* Возможности и перспективы развития клиентоцентричных центров занятости в регионе // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2024. № 66. С. 251–268. DOI: 10.17223/19988648/66/16. EDN: LZYRGA.

10. *Лищук Е.Н., Капелюк С.Д.* Исследование практики оценки качества услуг служб занятости при переходе на клиентоцентричный подход и цифровой формат // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 4. С. 38–70. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-4-38-70. EDN: KGXSAP.

11. *Березкина Е.Ю.* Особенности и проблемы формирования имиджа органа государственной власти в социальных сетях // Гражданин. Выборы. Власть. 2020. № 3 (17). С. 159–170. EDN: IVRZXX.

12. *Соколов О.С., Ананченкова П.И., Кузнецов М.Ю.* Трансформация деятельности службы занятости населения в современных условиях // Труд и социальные отношения. 2022. Т. 33. № 6. С. 63–71. DOI: 10.20410/2073-7815-2022-33-6-63-71. EDN: CWZWBR.

13. Работа на результат: как модернизируют центры занятости в РФ. URL: <https://xn--80aарамречсчфмо7а3с9ehj.xn--plai/news/rabota-na-rezultat-kak-moderniziruyut-tsentry-zanyatosti-v-rf/>

#### Сведения об авторе

**БАРАНОВ Алексей Викторович,**  
заместитель директора  
Южно-Российского института  
управления – филиала  
Российской академии народного  
хозяйства и государственной службы  
при Президенте РФ,  
Ростов-на-Дону, Россия  
[baranov-av@ranepa.ru](mailto:baranov-av@ranepa.ru)

Статья поступила в редакцию  
15.10.2024

Одобрена после рецензирования  
17.12.2024

Принята к публикации  
10.01.2025

#### The author

**Alexey V. BARANOV,**  
Deputy Director of the South Russian  
Institute of Management,  
Branch of the Russian  
Presidential Academy  
of National Economy and Public  
Administration,  
Rostov-on-Don, Russia  
[baranov-av@ranepa.ru](mailto:baranov-av@ranepa.ru)

The article was submitted  
15.10.2024

Approved after reviewing  
17.12.2024

Accepted for publication  
10.01.2025