

Научная статья

УДК 351

doi: 10.22394/2079-1690-2022-1-3-41-48

## ПРИНЦИП КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

Ольга Владимировна Котлярова<sup>1</sup>, Алексей Викторович Баранов<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Владимир, Россия, olya-apriori@yandex.ru

<sup>2</sup>Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия, bav.skags@gmail.com

**Аннотация.** Гипотезой представленной статьи является мысль о том, что формализм дополнительного профессионального образования в процессе подготовки кадров на государственной службе может быть устранен посредством внедрения принципа клиентоцентричности. Клиентоцентричность подразумевает ориентир на слушателей и их потребности и удовлетворение индивидуальных и коллективных образовательных запросов. Принцип клиентоцентричности в процессе освоения дополнительных профессиональных программ должен основываться на мнении всех заинтересованных сторон образовательного процесса, то есть на мнении заказчиков, исполнителей и, главное, самих слушателей. Принцип клиентоцентричности формируется посредством соблюдения нескольких факторов, в том числе: blended-формата, корпоративного подхода, кастомизации, персонализации, экспертного сопровождения, инновационной методологии, анализа и оценки.

**Ключевые слова:** принцип клиентоцентричности, профессиональное развитие, дополнительное профессиональное образование, подготовка кадров

**Для цитирования:** Котлярова О. В., Баранов А. В. Принцип клиентоцентричности в процессе подготовки кадров на государственной службе // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 3. С. 41–48. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-3-41-48>

Problems of Management

Original article

## PRINCIPLE OF CLIENT CENTRALITY IN THE PROCESS OF PERSONNEL TRAINING IN THE PUBLIC SERVICE

Olga V. Kotlyarova<sup>1</sup>, Alexey V. Baranov<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Vladimir Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir, Russia, olya-apriori@yandex.ru

<sup>2</sup>South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia, bav.skags@gmail.com

**Abstract.** The hypothesis of the presented article is the idea that the formalism of additional vocational education in the process of training personnel in the public service can be eliminated by introducing the principle of client centrism. Clientocentricity implies a guideline on listeners and their needs and the satisfaction of individual and collective educational needs. The principle of client centrism in the process of mastering additional professional programs should be based on the opinion of all stakeholders in the educational process, that is, on the opinion of customers, performers and, most importantly, the listeners themselves. The principle of client centrism is formed through compliance with several factors, including: blended format, corporate approach, customization, personalization, expert support, innovative methodology, analysis and assessment.

**Keywords:** principle of client-centric nature, professional development, additional professional education, personnel training

**For citation:** Kotlyarova O. V., Baranov A. V. Principle of client centrality in the process of personnel training in the public service. *State and Municipal Management. Scholar Notes. 2022;(3):41-48. (In Russ.)*. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-3-41-48>

Подготовка кадров государственного управления является основным направлением профессиональной деятельности Президентской Академии и поддерживается ключевыми принципами развития Академии, в том числе: концентрацией деятельности на реализации национальных целей и задач развития, определенных Президентом Российской Федерации<sup>1</sup>.

Проблемой, поднимаемой авторским коллективом в представленной работе, является необходимость увеличивать эффективность дополнительных профессиональных программ, способствующих формированию и динамичности компетенций, востребованных государственными гражданскими и муниципальными служащими.

Отметим, что современная государственная политика развивается в рамках сервисного подхода, то есть государство позиционирует себя в качестве политического института, предоставляющего гражданам максимально функционирующий сервис, удовлетворяющий потребности и нужды населения, обеспечивающий общественную безопасность, ориентированный на гражданскую инициативу и учитывающий мнение граждан в процессе реализации государственной политики. Основой такого сервиса является гражданин с его проблемами, потребностями и нуждами.

В связи с вышесказанным, ядром системы социальных ценностей становится человек и отношение к нему как к клиенту, желающему своевременно и качественно удовлетворять собственные запросы. Клиентоцентричность становится обязательным условием процесса взаимодействия общества и власти.

Клиентоцентричность активно внедряется во все сферы жизнедеятельности российского общества. Так, клиентоцентричный подход актуален для работы банковской сферы [1]. Клиентоцентричный бизнес предполагает конкурентные преимущества и дополнительное использование сервисных инструментов, привлекающих и удерживающих клиентов (см., например, работы [2–3]). С точки зрения сервисного подхода исследуется практический опыт функционирования органов власти [4–6]. Индустрия туризма и гостеприимства исследуется как направление, основанное на принципе клиентоцентричности в процессе обслуживания гостей [7–8].

Авторский коллектив уверен в том, что принцип клиентоцентричности должен учитываться и в процессе подготовки кадров государственного управления. Для того, чтобы дополнительное профессиональное образование переставало быть формальным и начинало действительно «работать» при разработке и реализации дополнительных профессиональных программ должен быть внедрен принцип клиентоцентричности. Клиентоцентричность, с этой точки зрения, становится обязательным условием ориентации на клиента, то есть на самого слушателя, однако это системный принцип, который состоит из взаимообусловленных факторов. Мы придерживаемся мнения, что эффективность дополнительного профессионального образования государственных и муниципальных служащих повысится при условии восприятия слушателей как клиентов.

Принцип клиентоцентричности в процессе подготовки кадров предполагает учет специфических пожеланий и запросов всех групп целевой аудитории для разработки и реализации качественных образовательных контентов.

Представителями Высшей школы государственного управления РАНХиГС проведено исследование, результаты которого могут быть использованы для формулирования аспектов, в совокупности составляющих принцип клиентоцентричности<sup>2</sup>.

Во время реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки за 2021–2022 г. были проведены масштабные опросы и анкетирования участников образовательных проектов. Среди участников образовательных проектов следует выделить *заказчиков* дополнительных профессиональных программ, то есть руководителей властных структур, заинтересованных в обучении кадрового состава государственной и муниципальной службы; *исполнителей*, то есть реализаторов образовательных контентов, педагогов и экспертов и самих *слушателей*, то есть государственных и муниципальных служащих, осваивающих дополнительные профессиональные программы и имеющих потребность в развитии профессиональных и надпрофессиональных навыков. Данные исследования были направлены на выявление факторов, определяющих эффективность образовательного процесса.

---

<sup>1</sup> В соответствии с Программой развития РАНХиГС до 2030 года.

<sup>2</sup> <https://cx.cdto.ranepa.ru/>

Исследовательским результатом, во-первых, стало доказательство гипотезы о том, что при оценке качества образовательных программ, прежде всего должно учитываться мнение самих слушателей этих программ. При этом с этим утверждением согласились 37,5 % заказчиков, 39,1 % исполнителей и 53,2 % самих слушателей (рис. 1).

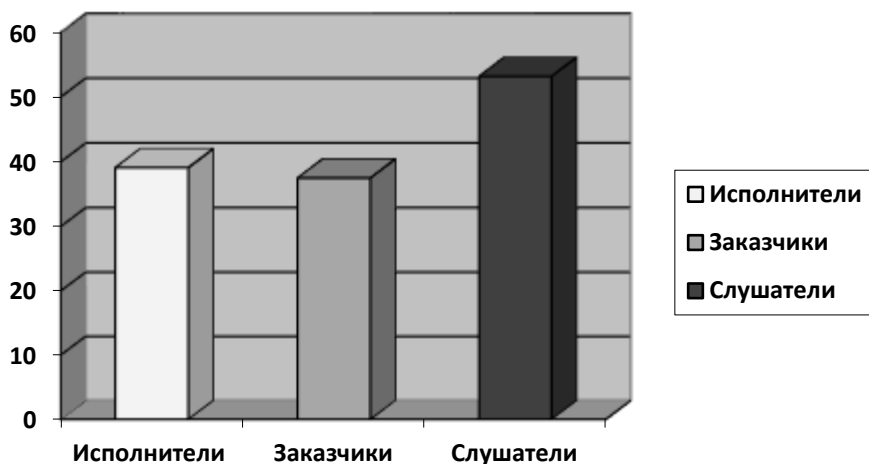


Рис. 1. Дифференциация целевой аудитории, подтвердившей главный критерий оценки качества образовательных контентов  
 Fig. 1. Differentiation of the target audience, which confirmed the main criterion for assessing the quality of educational content

Во-вторых, всеми категориями целевой аудитории были сформулированы ресурсы, определяющие потенциал государственных и муниципальных служащих в процессе получения дополнительного профессионального образования<sup>1</sup> (рис. 2).



Рис. 2. Ресурсы, определяющие потенциал государственных и муниципальных служащих в процессе получения дополнительного профессионального образования  
 Fig. 2. Resources that determine the potential of state and municipal employees in the process of obtaining additional professional education

<sup>1</sup> <https://gspm.ranepa.ru/>

Отметим, что фактором, сопутствующим клиентоцентричности образовательных контентов является наличие профессионального и личного опыта государственных гражданских и муниципальных служащих (критерий отметили 89% целевой аудитории), подразумевающий знание системы и понимание закономерностей процессов государственного управления.

Также к таким факторам относится интерес к практическому применению новых знаний (данный критерий значим для 75% респондентов). Сами слушатели не желают получать формальное образование, они готовы тратить личное или рабочее время исключительно для приобретения и развития новых компетенций, которые они смогут внедрять в рабочие процессы. То, что не целесообразно применять на практике, слушатели определяют как бесполезные и невостребованные навыки.

Безусловно, положительным фактором является стремление государственных и муниципальных служащих к самореализации (данный ресурс выделили 56% опрошенных). Они готовы выбирать интересующие их программы, потому что подходят к процессу обучения с точки зрения осознанности.

Большинство слушателей не сохраняют первичный интерес к содержанию образовательных контентов, однако государственные и муниципальные слушатели имеют высокую степень самоконтроля, что также выступает в качестве дополнительного ресурса в процессе освоения дополнительных профессиональных программ (данный критерий очевиден для 46% целевой аудитории).

Если служащий осознает необходимость повышать уровень профессиональной компетенции и необходимость получать дополнительно профессиональное образование, значит можно констатировать мотивацию к обучению и профессиональному развитию (она присутствует у 58 % опрошенных).

Еще одним ресурсным фактором выступает концентрация на профессиональных целях и решении профессиональных задач (критерий выделили 71 % респондентов), что, с одной стороны, стимулирует слушателей в процессе освоения программ, с другой стороны, повышает требования к образовательным контентам и качеству их реализации.

В-третьих, исследовательским результатом стало выявление ограничений, вызовов, с которыми сталкиваются все три группы, составляющие целевую аудиторию дополнительного образования. Такие ограничения становятся барьерами для внедрения принципа клиентоцентричности (рис. 3).



Рис. 3. Ограничители клиентоцентричности  
Fig. 3. Clientocentric limiters

К ограничителям эффективности реализации дополнительных образовательных программ, формирующим барьеры клиентоцентричного подхода, отнесены те характеристики государственных и муниципальных служащих, которые приобретаются в следствие профессиональной деформации. Среди них отметим *сопротивление процессу обучения и изменениям*. Государственная служба достаточно стогматична и традиционна. Она характеризуется бюрократическими традициями и устоявшимися правилами. В связи с этим государственные и муниципальные служащие *не владеют достаточной мобильностью для адаптации к быстрым и непредвиденным изменениям*. Такими же причинами объясняется *высокая критичность к новым знаниям и незнакомой информации и наличие стереотипов и шаблонов мышления*. Также значимо обратить внимание на то, что преподаватели-эксперты констатируют у слушателей *разный профессиональный уровень участников группы, то есть различную стартовую подготовку*. В связи с этим дополнительные образовательные контенты требуют большей индивидуализации, то есть ориентации на индивидуальные запросы слушателей. Еще одним барьером повышения эффективности образовательных контентов является *не активная включенность слушателей в процесс, обоснованная страхом неудачи и боязнью показаться некомпетентным*. Отметим, что работа в структурах власти всегда связана с поддержкой личного имиджа и профессиональными рисками.

Основываясь на результатах исследования, представленного ВШГУ РАНХиГС, авторский коллектив сформулировал факторы, которые, по нашему мнению, в совокупности будут составлять принцип клиентоцентричности, позволяющий повышать эффективность дополнительного профессионального образования в рамках подготовки кадров государственного управления.

Сформулированные факторы визуализированы на рис 4.

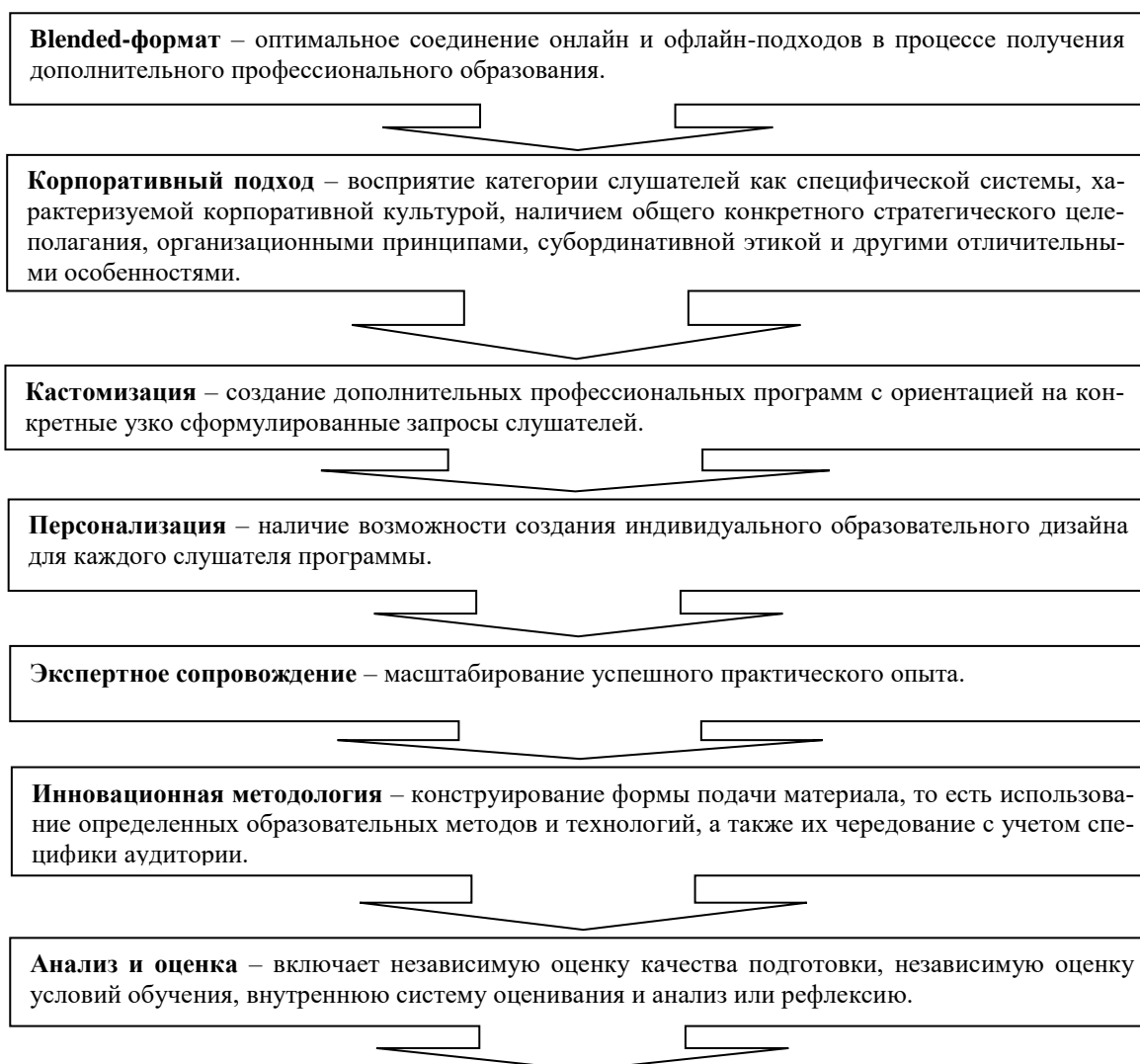


Рис. 4. Факторы, составляющие принцип клиентоцентричности  
Fig. 4. Factors that make up the principle of client centrism

Прокомментируем факторы, определяющие клиентоцентричность в процессе обучения.

1. *Blended-формат*, то есть соединение онлайн и офлайн-подходов в процессе получения дополнительного профессионального образования. В следствии эпидемиологической ситуации во всех жизненно значимых сферах российского общества, ранее противопоставленные форматы очного (живого, офлайн) обучения и онлайн обучения перестают быть взаимоисключающими. Образовательная практика демонстрирует многообразие ситуаций, когда такие форматы взаимообусловлены, могут и должны объединяться, совмещаться и чередоваться. Полное исключение живого общения непривычно и неприемлемо для слушателей, это негативно сказывается на мотивационной активности и не способствует развитию совершенствуемых компетенций. В этой связи возможность чередования онлайн и офлайн-форматов для экономии пространственных и временных ресурсов всех участников образовательного процесса, для увеличения скорости передачи информации, для внедрения инновационных интерактивных и виртуальных методов взаимодействия обучающихся с преподавателями и экспертами, безусловно, способствует заинтересованности слушателей и повышению эффективности процесса обучения. Посредством внедрения blended-формата возможно сохранить временную и пространственную подвижность получения дополнительного профессионального образования, но не потерять личную взаимосвязь между слушателями, преподавателями, экспертами и организаторами обучения.

2. *Корпоративный подход*. Органы власти с точки зрения категории обучающихся представляют собой особый кластер, имеющий свою специфику. По нашему мнению, развитие профессиональных компетенций без учета аудиторной специфики снижает качество обучения. Важно применять корпоративный подход, воспринимая категорию слушателей как систему, характеризующую корпоративной культурой, наличием общего конкретного стратегического целеполагания, организационными принципами, субординативной этикой и другими отличительными особенностями. В этой связи значимо проведение регулярных исследований, направленных на структурирование компетентностного портрета современных государственных служащих, на выявление профессиональных лакун (слабых мест), требующих восполнения для грамотного выполнения профессиональных обязанностей, на определение компетентностного дефицита и будущих образовательных запросов. Результаты таких исследований взаимообусловлены совместными действиями образовательной организации и органов власти.

3. *Кастомизация программ* предполагает ориентацию в процессе их разработки и внедрения на конкретные узко сформулированные запросы заказчика. Отметим, что под термином *запрос заказчика* нами понимается, с одной стороны, образовательные потребности слушателей программ ДПО, то есть непосредственно самих государственных служащих, готовых совершенствовать профессиональные навыки, с другой стороны – пожелания работодателя, заинтересованного в качественной и квалифицированной подготовке кадров, то есть определенного органа власти. Кастомизация предполагает этап, предшествующий освоению программы, и предполагающий четкую формулировку, верную интерпретацию и учет потребностей, пожеланий и запросов слушателей и их руководителей. Учет двустороннего запроса позволяет разрабатывать и реализовывать программы, соответствующие пожеланиям работодателей и образовательным потребностям слушателей.

4. *Персонализация* дополнительных профессиональных программ. Безусловно, процесс приобретения государственным служащим востребованных компетенций является массовым. Периодически возникают сложности для дифференциации содержания программы для конкретных категорий слушателей. Имеют значение возраст, занимаемая должность, спектр непосредственной ответственности и обязанностей, имеющих не одинаково развитые навыки, располагающие ограниченным количеством времени для освоения программы. Однако, в дополнительных профессиональных программах должна быть заложена возможность создания индивидуального образовательного дизайна для каждого слушателя программы. Наличие вопросов разной сложности, возможность выбрать и более подробно разобрать наиболее интересные темы, постоянное предоставление обратной связи и другие факторы способствуют персонализации программы и повышают мотивационную активность к ее освоению.

4. *Экспертность* заключается в активном привлечении экспертов, практиков в соответствующей области государственного управления. Основываясь на многолетнем опыте, можно утверждать повышение эффективности процесса обучения, сопровождаемого демонстрацией индивидуального практического опыта, его обсуждением и анализом. В этой связи значима личность приглашенного эксперта, его значимость с точки зрения профессионализма.

5. *Инновационность методологии* предполагает конструирование формы подачи материала, то есть использование определенных образовательных методов и технологий, а также их чередование с учетом специфики аудитории. Это внедрение инновационных методов и технологий обучения, ориентированных на интерактивный образовательный процесс. Технологии активного обучения подразумевает конструирование образовательного процесса самими обучающимися. В сфере государственного и муниципального управления актуален проблемный и проектные подходы.

7. *Мотивация* учитывает стремление к развитию заинтересованности государственных служащих в приобретении новых компетенций и получению дополнительного профессионального образования. Особо важным мы считаем изменение отношения самих служащих к процессу и результатам освоения дополнительных профессиональных программ, а именно: осознание ими возможности изменения траектории карьерного развития.

8. *Анализ и оценка* предполагают, во-первых, наличие независимой оценки качества условий образовательного процесса, регулярное проведение мероприятий оценки материально-технической базы и материально-технического оснащения, а также социально-бытовых условий, подтверждающих благоприятные факторы реализации образовательной деятельности. Во-вторых, этот аспект включает оценку качества подготовки обучающихся, что позволяет образовательной организации иметь серьезное преимущество перед конкурентами – объективно оценивать уровень подготовки слушателей и результативность процесса обучения. Методика независимой оценки предполагает проведение экзаменационных испытаний не заинтересованной стороной. Также актуально применение методов «слепой оценки», позволяющих исключить заинтересованность экспертов в результатах проверки. В-третьих, принцип анализа и оценки включает внутреннюю систему оценивания. Многоуровневое измерение компетенций в начале и в финале освоения программы способствуют качественному контролю процесса обучения. Контроль качества предоставления образовательной услуги требует от организации разработку развернутой системы внутренней оценки качества образования, сертифицированной по стандарту менеджмента качества (ГОСТ ИСО 9001-2015). В соответствии со стандартом мониторинг качества образовательного процесса должен реализовываться непрерывно, присутствовать на каждом этапе освоения программы, предусматривать устранение недоработок, снижающих результативность обучения.

Соблюдение перечисленных факторов в совокупности обеспечит внедрение принципа клиентоцентричности, подразумевающего полную ориентацию на запросы целевой аудитории и способствующего росту профессионализма представителей властных структур, что, в свою очередь не просто улучшает имидж государственной службы, но и повышает уровень доверия к государству со стороны населения.

Особо обратим внимание на то, что меняется сам подход государства к процессу подготовки кадров, обучению государственных гражданских и муниципальных служащих, повышению ими квалификации и профессиональной переподготовки. Регулярное повышение квалификации, осуществляемое один раз в несколько лет, заменяется на обучение с использованием образовательных сертификатов.

Введение в обиход образовательных сертификатов утверждено постановлением Правительства в мае 2019 года. Образовательный сертификат предполагает 1) инициативу со стороны государственного служащего, который понимает необходимость повышения квалификации и осознанно запрашивает сертификат; 2) возможность самостоятельного выбора образовательной организации, направления обучения и образовательной программы, соответствующих индивидуальным образовательным запросам государственного служащего.

Введение образовательных сертификатов способствует повышению мотивации служащих в получении дополнительного профессионального образования, в связи с тем, что инициативность и ответственность за процесс обучения ложатся на плечи слушателей, осваивающих образовательные контенты.

По нашему мнению, возможность использования образовательного сертификата также является частью клиентоцентричного подхода, потому что в центре внимания находится сам слушатель и его образовательная потребность, которая должна быть своевременно и качественно удовлетворена.

**Список источников**

1. Ушанов А. Е. Принцип клиентоцентричности в банковской деятельности в условиях цифровизации // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2020. Т. 9. № 1 (30). С. 350-354.
2. Архипова Л. И., Пархименко В. А. Клиентоцентричность бизнеса, управляемого данными // *Big Data and Advanced Analytics*. 2021. № 7-1. С. 138-143.
3. Юзвович Л. И., Данилова К. А. Синергетический эффект взаимодействия торгово-розничных и финансовых организаций в условиях цифровизации как инструмент формирования клиентоцентричности в третичном секторе. В книге: *Экономика сферы услуг в условиях цифровизации*. Екатеринбург, 2020. С. 165-190.
4. Богатырева Т. Г., Мартынова С. Э. Внедрение ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти: концептуальные подходы и инструменты // *Среднерусский вестник общественных наук*. 2022. Т. 17. № 3. С. 42-70.
5. Рощупкина В. В., Клушина Н. П. Модель партнерского взаимодействия предпринимателя и налогового органа с позиции клиентоцентричности // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2021. № 8-2. С. 181-185.
6. Федоров Е. А. Клиентоцентричность как механизм повышения уровня доверия граждан к органам власти. В сб.: *Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития*. Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2022. С. 101-104.
7. Астахова М. Д., Фокина Ю. М. Ценности адресата в туристическом дискурсе. В сборнике: *Креативная лингвистика. Сборник научных статей*. Астрахань, 2021. С. 9-13.
8. Баранов А. В., Котлярова О. В. Модель компетенций руководителя гостиничного бизнеса // *Личность: ресурсы и потенциал*. 2022. № 2 (14). С. 27-32.

**References**

1. Ushanov A. E. The principle of client-centric banking in digitalization. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie = Azimuth of scientific research: economics and management*. 2020;9(1(30)):350-354. (In Russ.)
2. Arkhipova L. I., Parkhimenko V. A. Clientocentric business managed by data. *Big Data and Advanced Analytics*. 2021;7-1:138-143. (In Russ.)
3. Yuzvovich L. I., Danilova K. A. The synergistic effect of interaction between trade, retail and financial organizations in the context of digitalization as a tool for the formation of client centrism in the tertiary sector. In: *The economy of the service sector in the context of digitalization*. Yekaterinburg; 2020:165-190. (In Russ.)
4. Bogatyreva T. G., Martynova S. E. Introduction of client-centric values in the activities of government bodies: conceptual approaches and tools. *Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk = Central Russian Journal of Social Sciences*. 2022;17(3):42-70. (In Russ.)
5. Roshchupkina V. V., Klushina N. P. Model of partnership between an entrepreneur and a tax authority from the position of client-centric. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2021;8-2:181-185. (In Russ.)
6. Fedorov E. A. Clientocentric as a mechanism to increase the level of confidence of citizens in the authorities. In: *Economics, management, law: topical issues and vectors of development. Collection of articles of the VIII International Scientific and Practical Conference*. Petrozavodsk; 2022:101-104. (In Russ.)
7. Astakhova M. D., Fokina Yu. M. Addressee's values in tourist discourse. In: *Creative linguistics. Collection of scientific articles*. Astrakhan, 2021:9-13. (In Russ.)
8. Baranov A. V., Kotlyarova O. V. Model of competencies of the head of the hotel business. *Lichnost': resursy i potentsial = Personality: resources and potential*. 2022;2(14):27-32. (In Russ.)

**Информация об авторах**

О. В. Котлярова – канд. филолог. наук, доц. кафедры социально-гуманитарных дисциплин Владимирского филиала РАНХиГС;

А. В. Баранов – зам. директора ЮРИУ РАНХиГС;

**Information about the authors**

O. V. Kotlyarova – Candidate of Philology Sciences, Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Disciplines of Vladimir branch of RANEPА;

A. V. Baranov – Deputy Director of South-Russia Institute of Management – branch of RANEPА.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 24.08.2022; одобрена после рецензирования 07.09.2022; принята к публикации 08.09.2022.

The article was submitted 24.08.2022; approved after reviewing 07.09.2022; accepted for publication 08.09.2022.