

Лариса Николаевна Антилого́ва,

г. Омск

Дмитрий Витальевич Лазаренко

Республика Казахстан, г. Петропавловск

Роль человекоцентричности в подготовке государственных служащих России и Казахстана

В статье обсуждаются вопросы модернизации государственной службы России и Казахстана, где во главу угла при подготовке кадров ставится человекоцентричность. На основе анализа современных исследований в этой области акцентируется внимание на сущности и особенностях человекоцентричности, осуществляется соотношение данного понятия с родственным ему понятием «клиентоцентричность». Приводится расширенный анализ научных работ зарубежных и отечественных ученых, занимающихся данной проблематикой, где подчеркивается необходимость реализации концепции непрерывного профессионального развития сотрудников государственной службы, позволяющей им идти в ногу со временем, овладевать необходимыми компетенциями, способствующими их личностному и профессиональному росту. В статье представлены результаты пилотажного исследования структуры человекоцентричности и определены значимые корреляционные связи между выделенными структурными компонентами.

Ключевые слова: клиентоцентричность, человекоцентричность, концепция непрерывного профессионального развития, эмпатия, внутренняя мотивация.

Larisa Nikolaevna Antilogova,

Omsk

Dmitry Vitalievich Lazarenko

Republic of Kazakhstan, Petropavlovsk

The role of human-centrality in the training of public servants in Russia and Kazakhstan

The article discusses the issues of modernization of the public service in Russia and Kazakhstan where human-centeredness is placed at the forefront of personnel training. The article focuses on the essence and features of human-centeredness as a concept and compares it with the related concept of “customer-centrality”. The article provides an extended analysis of the research works of foreign and domestic scientists dealing with this issue, emphasizing the need to implement the concept of continuous professional development of civil servants which allows them to keep up with the times and acquire the necessary competencies that contribute to their personal and professional growth. The article presents the results of a pilot study on the structure of human-centeredness and identifies significant correlations between its structural components.

Keywords: customer-centrality, human-centrality, the concept of continuous professional development, empathy, and intrinsic motivation.

Введение. Образовательная система, как никакая другая, претерпевает постоянные изменения, которые связаны с требованиями, предъявляемыми обществом на том, или ином витке его развития. В настоящее время это цифровизация, компьютеризация, внедрение новых образовательных технологий, ориентированных на формирование профессионально грамотной, творчески мыслящей, компетентной личности, способной гармонично, на принципах гуманизма выстраивать отношения с другими людьми, готовой к постоянному саморазвитию. Все это напрямую касается профессиональной подготовки кадров государственной службы, поскольку от их компетентности и профессиональных качеств зависит имидж госслужбы в целом. При этом отмечаем, что «профессионализм – сущность подготовленного госслужащего, а компетентность – то, что проявляется в его поведении при исполнении должностных обязанностей» [11, С.365].

В настоящее время, как в России, так и в Казахстане намечаются значительные перемены

в подготовке госслужащих. В России, например, осуществляется ориентация госслужащих на гибкость в решении практических задач, акцентируется внимание на овладение ими цифровыми компетенциями [9]. Особое внимание отводится тому, чтобы будущие специалисты научились критически воспринимать информацию, то есть формировали, по мнению В.А. Гвоздева, цифровую ментальность – особый строй мышления госслужащего, способствующий критическому восприятию информации, успешнее адаптироваться к условиям цифровой трансформации государственного и муниципального управления [6]. Кроме того, в системе российской подготовки государственных служащих особое внимание отводится нравственным аспектам в подготовке служащих, где во главу угла ставится «отречение от личных и корпоративных интересов во имя высоких целей общества и человечества, добровольное возложение на себя обязанностей, ответственность за результаты своей деятельности. Служение – это основанная

на понимании человеком своего места в структуре общества постановка цели внести вклад в общее дело достижения общественного блага» [11, С.369]. Все это ложится, как нельзя лучше, в понимание человекоцентричности.

Интересные наработки в плане подготовки госслужащих накоплены в Казахстане, где с 2019 года и по настоящее время воплощается в жизнь концепция «слушающее государство», целью которой является оперативное реагирование на запросы граждан [18]. Основными принципами данной концепции являются сервисность (оперативное определение и удовлетворение потребностей граждан) и клиентоориентированность (приоритетное удовлетворение потребностей клиентов) [19]. Исходя из того, что ключевое значение в данной концепции занимает человек, на курсах переподготовки госслужащих в Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан и ее филиалах в отдельные дисциплины включена категория «человекоцентричность». Её содержание означает, что в центре любых процессов стоит личность со своими чувствами, эмоциями, мотивами и ценностями, которые следует учитывать в профессиональной деятельности. Таким образом, «клиентоориентированность» и «человекоцентричность» являются системообразующими понятиями в организации деятельности государственной службы в России и Казахстане, что актуализирует данную проблему.

Исследовательская часть. В основу подготовки госслужащих, как в России, так и в Казахстане, положен принцип человекоцентричности, первое упоминание о котором встречаем у К. Роджерса, который употреблял его в психотерапии в значении оказания помощи человеку, опираясь на базовые условия для саморазвития – конгруэнтности, эмпатии и безусловного позитивного уважения [22]. Изучение человекоцентричности и клиентоцентричности в настоящее время находится в центре внимания зарубежных и отечественных ученых. В зарубежной науке следует назвать работы таких авторов, как L. Lamberti, D. Palacios-Marques, S. Pardo-Jaramillo [29; 30; 31], которые в большей степени обращаются к исследованию клиентоцентричности. L. Lamberti, акцентировал внимание на клиентоцентричности, когда анализировал работу одной из фирм. Он подчеркивал, что необходимо поддерживать связь с клиентами, выявляя их потребности и вовлекая их в разработку новых товаров и услуг [29]. В исследовании S. Pardo-Jaramillo клиентоцентричность понимается как один из элементов рыночно-ориентированного подхода

[31]. В работах Н. Gebauer и D. Palacios-Marques приводятся трактовки клиентоцентричности как частного случая сервисно-ориентированного подхода; как самостоятельного подхода к управлению организацией [25; 30]. С точки зрения S. Jacob, клиентоцентричность – важная составляющая модернизации государственного управления [27], которая, по мнению А.Р. Kakouris и Е. Meliou, предполагает переход на рыночные принципы управления и заимствование успешных практик из частного сектора [28]. Некоторые авторы, например, N. Hashim отмечают, что клиентоцентричность занимает важное место в госсекторе, поскольку связано с улучшением качества услуг и удовлетворенности граждан их полнотой, качеством и доступностью [26].

В российской науке чаще используются понятия «человекоцентричность» и «человекоцентричный подход», которые достаточно полно представлены в работах С.А. Гальченко, О.А. Ивановой, О.В. Ивановой и А.Ю. Маленовой [5; 7; 8] и др. Так, С.А. Гальченко выявила и охарактеризовала структурные компоненты человекоцентричности: «gigecconomy, industry 4.0 и lifelonglearning» [5, С.309]. В названных работах выделены основные положения человекоцентричности: 1) природа человека позитивна, конструктивна и социальна; 2) она находит отражение во взаимоотношениях индивида с другим человеком на условиях его безусловного позитивного принятия, эмпатии и конгруэнтности [17]. По мнению О.А. Ивановой, человекоцентричность «пронизывает психологическую и управленческую мысль и предполагает заботу о благополучии человека и развитии его личности» [7, С.89]. О.А. Иванова считает также, что «сегодня человекоцентричность как образовательная идея в корпоративном обучении обогащается современными технологиями и подходами, которые помогают создать актуальное обучение» [7, С.91]. В процессе исследования изучаемого феномена О.В. Иванова и А.Ю. Маленова заключают, что в организации сотрудники прежде всего «ценят человечность, эмпатию, коммуникабельность и ответственность» [8, С.253]. Не умаляя значение вышеизложенных качеств личности сотрудника, особо подчеркнем роль эмпатии как способности человека понять внутренний мир, эмоциональное состояние другого и возможность предотвратить назревающий конфликт. Другими словами, эмпатия выступает как своего рода «бережливая» технология [3] по отношению к личности человека и его взаимодействию с другими, являясь неотъемлемой составляющей человекоцентричности.

Заметим, что ряд зарубежных и отечественных исследователей в равной мере обращаются как к изучению клиентоцентричности, так и человекоцентричности: А. Kakouris и Е. Meliou, S. Jacob, Hashim, Е.Н. Лищук и С.Д. Капелюк, В.Н. Южакова, А.В. Баранова, И.А. Вальдмана, В.Ю. Маслихиной, Т.В. Трофимовой и Н.Д. Савиновой [28; 27; 26; 14; 24; 1; 4; 15; 21]. При этом подчеркнем, что наряду с понятием клиентоцентричность, выражющим сосредоточенность специалистов на потребностях услугополучателей, используется термин «клиентоориентированность» как ориентация в профессиональной деятельности на самом клиенте, причем, согласно Е.Н. Лищук и С.Д. Капелюку, количество публикаций, где чаще встречается понятие «клиентоориентированность», значительно превышает количество публикаций, где используется термин «клиентоцентричность» [14].

Исследователи раскрывают и описывают сущностные характеристики вышеназванных понятий; «оценивают клиентоцентричность деятельности органов государственного контроля с позиции основных параметров качества государственного управления – его обоснованности, результативности и эффективности» [24, С.38]; подчеркивают необходимость повышения клиентоцентричности государственного контроля «как на уровне упрощения процедур обращений граждан за защитой от контролируемых государством рисков, так и с дальнейшим улучшением результативности рассмотрения таких обращений» [24, С.55].

В некоторых исследованиях нашел отражение «клиентоцентричный подход в процесс обучения государственных служащих при разработке и реализации дополнительных профессиональных программ. Результатом внедрения стало определение ряда условий, повышающих клиентоцентричность процесса развития и обучения» [1, С.14-15].

Ученые, занимающиеся изучением клиентоцентричности, выделяют и некоторые проблемы в трансформации государственного управления: «отсутствие кадрового обеспечения, дефицит профильных компетенций, негибкая система реализации проекта, нестыковка различных федеральных инициатив» [4, С.29-31]. При этом исследователи считают, что «использование информационных технологий может значительно повысить степень качества работы государственных служащих» [21, С.969-970].

Итак, человекоцентрированность и клиентоцентрированность являются основополагающими принципами, положенными в основу подготовки

госслужащих. При этом мы исходим из того, что успех данной подготовки будет достигнут в том случае, когда он будет носить непрерывный характер. Продвижением данной концепции в образовании занимаются А.Ж. Мурзалинова, Т.С. Комарова, Е.В. Тросиненко, Г.К. Шугаева, А.И. Барсукова, Г.Е. Кожамкулова и Н.С. Касымбекова [16; 12; 20; 23; 2; 10]. В работах этих авторов поднимаются вопросы реализации концепции непрерывного профессионального становления личности в разных условиях. Так, в исследовании А.Ж. Мурзалиновой с соавторами изучается вопрос создания колаборативной среды непрерывного профессионального развития (далее – НПР) для подготовки специалистов, развития их компетенций в ходе обучения в вузах. Авторы рассматривают НПР-концепции как инструмент, «позволяющий реализовать идеи lifelong learning» [16, С.14-16], так как это способствует приобретению такого нового качества, как самоуправление профессиональным развитием.

Изучая необходимость профессионального развития личности, Т.С. Комарова применяет концепцию НПР к построению индивидуальных образовательных маршрутов на основе интеграции формального (целенаправленное профессиональное развитие человека посредством регламентированных образовательных программ); неформального, «осуществляемого целенаправленно по актуальным или дефицитарным направлениям развития личности» [12, С.147]; информального образования, осуществляющего посредством текущей жизнедеятельности человека [12].

Аналогичных взглядов о сочетании формальных и неформальных технологий образования в повышении профессионализма сотрудников придерживается Е.В. Тросиненко с соавторами, занимаясь разработкой «адресных стратегий» НПР, под которыми понимается «индивидуальный образовательный маршрут сопровождения профессионального развития специалистов» [20, С.101].

Сочетанное применение формальных, неформальных и информальных технологий в образовании продолжает оставаться актуальным и на сегодняшний день, что подтверждают материалы исследования Г.К. Шугаевой с соавторами, проведенное в 2025 году [23].

Подход в рамках концепции НПР является востребованным, на наш взгляд, так как позволяет воздействовать на разные сферы личности, повышая активность личности к саморазвитию.

В век развития цифровых технологий и искусственного интеллекта немаловажное значение имеет тенденция к постоянному повышению цифровых компетенций личности, которая находит отражение в концепции

непрерывного профессионального развития при формировании у специалистов ИКТ-компетенций [2]. По результатам проведенного А.И. Барсуковой с соавторами эксперимента были определены векторы дальнейшего совершенствования системы непрерывного профессионального развития специалистов в цифровой образовательной среде [2]. Эта сторона профессиональной подготовки специалистов затрагивается в исследовании Г.Е. Кожамкуловой и Н.С. Касымбековой, где ключевая роль в повышении квалификации сотрудников отводится учету их персонализированных потребностей [10].

Как уже отмечалось ранее, любой специалист находится в ситуации столкновения с постоянными изменениями в своей профессиональной деятельности. Не являются исключением государственные служащие, подготовка которых и в России, и в Казахстане осуществляется в рамках компетентностного подхода. В обоих государствах разработана единая рамка компетенций государственных служащих. Опыт ее внедрения описан ранее в нашем исследовании [13]. Структура компетенций со временем претерпевает изменения. Так, в Казахстане дальнейшие перспективы трансформации компетенций государственных служащих обозначены в новой Концепции развития государственной службы на 2024-2029 годы [19].

Остановимся на содержательной стороне подготовки госслужащих в России и Республике Казахстан. Следует заметить, что здесь много общего. Обучение государственных служащих в обоих государствах происходит в высших учебных заведениях – Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации и Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан и их филиалах. Обучение ведется по двум основным направлениям – курсы переподготовки и повышение квалификации. Учебные планы и содержание курсов переподготовки систематически модернизируются и ориентированы на развитие профессиональных компетенций слушателей. Содержательная часть учебных дисциплин направлена на развитие у обучающихся личностных и профессиональных навыков, умений проявлять гибкость в работе с людьми.

Можно констатировать, что в обоих вузах учебные планы построены в соответствие с образовательными потребностями категорий госслужащих. Тематика семинаров ежегодно обновляется в соответствие с требованиями современности и запросами самих государственных органов. С календарным планированием могут ознакомиться все государственные органы. Службы управления

персоналом формируют контингент обучающихся в соответствие с тематикой и в зависимости от предметной специфики деятельности государственных служащих. Повышение квалификации организуется не реже одного раза в три года. В зависимости от насущной необходимости и финансовых возможностей государственного органа госслужащий может проходить повышение квалификации ежегодно.

Можно заключить, что действующая система подготовки госслужащих нуждается во внедрении инновационных технологий с уклоном в сторону клиентоцентрированности и человекоцентричности – сосредоточенности на нуждах населения и решении жизненно важных вопросов качественном иным образом. Исходя из того, что профессиональная подготовка и переподготовка госслужащих должна строиться на основе человекоцентричности, мы попытались раскрыть ее структуру. Проведенный нами анализ научной литературы позволил выделить в составе человекоцентричности такие компоненты, как эмпатия (способность сочувствовать и сопереживать другому), умение слушать (направленность на собеседника, сосредоточенность на нем внимания, способность улавливать его эмоции), самоконтроль (регуляция своего поведения, эмоций), мотивация (совокупность побудителей к деятельности). Не умаляя роли каждого из выделенных компонентов человекоцентричности, особое значение придается мотивации, причем внутренней, исходящей из интереса, внутренней потребности, стремления выполнять свою работу эффективно на основе получения морально-психологического удовлетворения от того, чем занимаешься. Применительно к деятельности госслужащих это означает, что их работа должна быть ориентирована на другого человека, содержать стремление ему помочь в трудных жизненных ситуациях.

С целью определения уровня развития компонентов человекоцентричности мы провели эмпирическое исследование, в котором приняли участие по 46 государственных служащих России и Казахстана. С целью сбора эмпирических данных были применены методика изучения мотивации профессиональной деятельности К. Замфир (адаптация А.А. Реана), методика диагностики уровня эмпатии В.В. Бойко, тесты «Умеете ли вы слушать?» и «Оценка самоконтроля в общении» М. Снайдера.

Полученные эмпирические данные представлены в таблице 1.

Процедура обработки и анализ эмпирических данных осуществлялись следующим образом. Вначале на основе методики К. Замфир (адаптация А.А. Реана)

«Мотивация профессиональной деятельности» мы определили доминирующие профили мотивации у госслужащих России и Казахстана. Затем выделили соответственно по три подгруппы испытуемых: с оптимальным мотивационным профилем (преобладание внутренней и внешней положительной мотивации над внешней отрицательной), с неопределенным (смешение типов мотивации в разных вариантах), наихудшим (преобладание внешней отрицательной мотивации над внешней положительной и внутренней). При этом значимых различий между группами

госслужащих Казахстана и России по данному показателю не было обнаружено.

Далее мы определили уровни развития выделенных ранее составляющих человекоцентричности: эмпатии, умения слушать и уровень самоконтроля в общении у госслужащих обеих групп. Поскольку статистически значимые различия по данным показателям у участников исследования также не были выявлены, мы осуществляли анализ количественных результатов по обеим группам в целом.

Таблица 1

**Уровни развития структурных компонентов человекоцентричности
государственных служащих, в %**

Мотивация профессиональной деятельности К. Замфир (адаптация А.А. Реана)											
«Наилучший (оптимальный)» мотивационный профиль				«Неопределенный» мотивационный профиль				«Наихудший» мотивационный профиль			
37/35				59/61				4/4			
Диагностика уровня эмпатии В.В. Бойко											
Оч. выс. уров.	Сред. уров.	Заниж. уров.	Оч. низ. уров.	Оч. выс. уров.	Сред. уров.	Заниж. уров.	Оч. низ. уров.	Оч. выс. уров.	Сред. уров.	Заниж. уров.	Оч. низ. уров.
0/0	24/26	70/68	6/6	0/0	7/12	56/53	37/35	0/0	0/0	100/100	0/0
Тест «Умеете ли вы слушать?» М. Снайдера											
Выс. уров.	Сред. уров.	Заниж. уров.	Оч. низ. уров.	Выс. уров.	Сред. уров.	Заниж. уров.	Оч. низ. уров.	Выс. уров.	Сред. уров.	Заниж. уров.	Оч. низ. уров.
24/27	41/39	35/34	0/0	4/9	41/40	48/47	7/4	0/0	50/48	50/52	0/0
Оценка самоконтроля в общении М. Снайдера											
Выс. конт.	Сред. конт.	Низ. конт.	Выс. конт.	Сред. конт.	Низ. конт.	Выс. конт.	Сред. конт.	Низ. конт.	Сред. конт.	Низ. конт.	Выс. конт.
41/39	53/55	6/6	11/10	70/73	19/17	0/0	50/49	50/51	50/49	50/51	0/0

Примечание: данные до знака / относятся к госслужащим Казахстана, после / – России.

Из представленной выше таблицы видно, что в обеих группах доминирует неопределенный мотивационный профиль (59% и 61% соответственно), что означает, что у госслужащего побудителем его профессиональной деятельности в одном случае может выступать внутренняя мотивация, а в другом – внешняя, либо та и другая в зависимости от ситуации, обстоятельств или настроения.

Что касается соотнесения уровней развития эмпатии с типами мотивационных профилей, то мы видим, что во всех трех подгруппах госслужащих обоих государств доминирует заниженный уровень эмпатии (70 % / 68% - оптимальный профиль; 56% / 53% - неопределенный профиль и 100% / 100% - наихудший профиль соответственно). Это говорит о том, что ориентация в деятельности сотрудников гос службы в большей степени направлена на саму деятельность, чем на клиента. Что касается других составляющих человекоцентричности, то здесь при всех

профилях мотивации доминирующим выступает средний уровень развития таких показателей, как «умение слушать» и «самоконтроль в общении». Эти качества очень важны в работе госслужащих, поскольку развитое умение слушать позволяет глубже понять проблему, с которой обратился клиент, и профессионально грамотно ее решить. Контроль же своего эмоционального состояния в общении позволяет госслужащему избежать конфликтов с клиентами и оказать ему необходимую помощь.

Для определения взаимосвязи между указанными выше структурными компонентами человекоцентричности нами был применен корреляционный анализ (коэффициент линейной корреляции Пирсона), на основе которого были выявлены значимые корреляционные связи между такими переменными, как эмпатия, умение слушать, самоконтроль в общении, мотивационный профиль.

Установленные взаимосвязи позволили заключить, что чем больше развито умение

слушать у госслужащих, тем в большей степени они способны понять другого (взаимосвязь показателей «умение слушать» и «идентификация в эмпатии», $r_{эмп.} = 0,262$, $p \leq 0,1$; а также взаимосвязь показателей «умение слушать» и «общий уровень эмпатии», $r_{эмп.} = 0,298$, $p \leq 0,05$).

Важной составляющей в работе госслужащего является наличие у него интуиции, предвидения развития ситуации в общении с партнером и гибкого реагирования на ее изменение. На это указывает установленная взаимосвязь таких переменных, как «интуитивный канал» и «самоконтроль в общении» ($r_{эмп.} = 0,267$, $p \leq 0,1$). Значимая корреляционная связь установлена между такими переменными, как «общий уровень эмпатии» и «внутренняя мотивация» ($r_{эмп.} = 0,258$, $p \leq 0,1$), свидетельствующая о том, что переживаемое госслужащими морально-психологическое удовлетворение от своей профессиональной деятельности тесно связано с умением определять и понимать эмоциональное состояние окружающих.

Связь таких переменных, как «идентификации», «общего уровня эмпатии» с «внешней положительной мотивацией» ($r_{эмп.} = 0,273$, $p \leq 0,1$) говорит о том, что госслужащие стремятся к отождествлению себя с профессионалами, умеющими понимать клиента, сопререживать ему и оказывать квалифицированную помощь.

В ходе корреляционного анализа определена также значимая связь следующих переменных: «проникающей способности в эмпатии», «самоконтроля в общении» и «внешней отрицательной мотивации» ($r_{эмп.} = -0,277$, $p \leq 0,1$). Это говорит о том, что в работе госслужащего важно наличие способности расположить партнера по общению, создать атмосферу открытости, доверия, наличие умения гибко реагировать на изменение ситуации, стремление принимать критику со стороны.

Наличие такой взаимосвязи, как «самоконтроль в общении» и «умение слушать» ($r_{эмп.} = 0,396$, $p \leq 0,01$) может быть истолковано

как умение сотрудником управлять своими эмоциями, осуществлять коммуникативный контроль, развивать умение слушать, сосредотачиваясь на восприятии партнера по общению.

Заключение. Подводя итог нашего исследования, подчеркнем, что при развитии у государственных служащих человекоцентричности, необходимо сосредоточить внимание на развитии следующих качеств и свойств их личности: коммуникативных умений и компетенций, эмпатичности, оптимальной мотивации профессиональной деятельности. В этой связи целесообразно службам управления персоналом государственных органов пересмотреть свои функции по отношению к процессам развития персонала.

Необходимо заниматься проведением мотивационных бесед с сотрудниками с предоставлением им обратной связи поддерживающего или корректирующего характера, в зависимости от степени мотивационной и профессиональной (компетентностной) зрелости. В ходе беседы следует выяснить основные достижения специалистов, выстраиваемые ими коммуникации, видение своего карьерного продвижения (вертикального или горизонтального). Это позволит заниматься формированием индивидуального карьерного маршрута, заложить иные индикаторы при планировании деятельности организации.

На постоянной основе следует проводить дополнительные мероприятия для развития мотивации профессиональной деятельности персонала и оздоровления корпоративной культуры. С этой целью возможно введение специального «часа» в конкретный день для проведения предметных тренингов с вовлечением в командную работу (решение кейсов, выполнение мини-проектных заданий и т.п.). Это позволит достичь вовлеченности в деятельность организации в целом, развить у сотрудников «чувство заботы о них со стороны руководства». Результатом должно стать развитие мотивации и повышение эффективности деятельности госслужащих.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баранов, А.В. Клиентоцентричность в профессиональном развитии государственных гражданских служащих (опыт Краснодарского края) / А.В. Баранов, О.В. Котлярова, А.В. Тагаев. – Текст : непосредственный // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2023. – № 4. – С. 9–16.
2. Барсукова, А.И. Непрерывное профессиональное развитие педагога в цифровой образовательной среде / А.И. Барсукова, С.С. Жукова, Е.Г. Грищенко, М.В. Луханина. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского института развития образования. – 2023. – Т.10, № 1 (27). – С. 22–40.
3. Бурнашева, Э.П. Бережливые технологии в управлении изменениями : монография / Э.П. Бурнашева, Л.С. Каиржанова, Д.В. Лазаренко. – Шадринск: ШГПУ, 2023. – 205 с. – Текст : непосредственный.

4. Вальдман, И.А. Основные проблемы и барьеры клиентоцентричной трансформации системы государственного управления / И.А. Вальдман, Р.В. Горбовский, М.В. Паратунов, Е.А. Путинцева. – Текст : непосредственный // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – № 1. – С. 20–31.
5. Гальченко, С.А. Человекоцентричность – необходимое условие экономики будущего / С.А. Гальченко, О.Н. Сезонова, В.Н. Ходыревская, В.В. Трубникова, А.В. Рюмин. – Текст : непосредственный // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 309–322.
6. Гвоздев, В.А. Зарубежный опыт подготовки кадров для государственной гражданской службы / В.А. Гвоздев. – Текст : непосредственный // Вестник Чувашского университета. Исторические науки. – 2019. – № 2. – С. 29–34.
7. Иванова, О.А. Человекоцентричность – метатенденция развития корпоративного обучения в HR-менеджменте / О.А. Иванова. – Текст : непосредственный // Кадровик. – 2024. – № 2. – С. 87–94.
8. Иванова, О.В. Представления сотрудников с разным управленческим статусом о личности успешного руководителя в человекоцентричной организации / О.В. Иванова, А.Ю. Маленова. – Текст : непосредственный // Вестник Удмуртского университета. Серия Философия. Психология. Педагогика. – 2024. – Т. 34, – № 3. – С. 246–257.
9. Каиржанова, Л.С. Развитие человеческих ресурсов в условиях государственной службы / Л.С. Каиржанова, Д.В. Лазаренко. – Текст : непосредственный // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. – 2024. – № 3 (63). – С. 206–214.
10. Кожамкулова, Г.Е. Переход системы повышения квалификации к парадигме «непрерывное профессиональное развитие» / Г.Е. Кожамкулова, Н.С. Касымбекова. – Текст : непосредственный // Вестник Евразийского национального университета имени Л. Н. Гумилева. Серия Педагогика. Психология. Социология. – 2023. – № 4 (145). – С. 135–144.
11. Кожевникова, Л.В. Факторы модернизации системы образовательной подготовки государственных служащих в России / Л.В. Кожевникова, И.Е. Старовойтова. – Текст : непосредственный // Образование и право. – 2024. – № 2. – С. 365–369.
12. Комарова, Т.С. Непрерывное профессиональное развитие педагога: актуализация ресурсов образовательной организации / Т.С. Комарова, Ю.А. Лях, С.А. Трашенкова. – Текст : непосредственный // Человек и образование. – 2023. – № 2 (75). – С. 144–153.
13. Лазаренко, Д.В. Внедрение компетентностного подхода на государственной службе Республики Казахстан / Д.В. Лазаренко. – Текст : непосредственный // Новости науки Казахстана. – 2017. – № 3 (133). – С. 33–44.
14. Лищук, Е.Н. Оценка качества услуг служб занятости при переходе на клиентоцентричный подход и цифровой формат / Е.Н. Лищук, С.Д. Капелюк. – Текст : непосредственный // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 4. – С. 38–70.
15. Маслихина, В.Ю. Клиентоцентричный и процессный подходы в деятельности органов публичной власти / В.Ю. Маслихина. – Текст : непосредственный // Теория и практика общественного развития – 2024. – № 6 (194). – С. 108–113.
16. Мурзалинова, А.Ж. Непрерывное профессиональное развитие в профессиональной подготовке будущих педагогов / А.Ж. Мурзалинова, А.К. Иманов, А.Н. Сакаева. – Текст : непосредственный // Специфика педагогического образования в регионах России. – 2023. – № 1 (16). – С.13–16.
17. Орлов, А.Б. Человекоцентрированный подход в психологии, психотерапии, образовании и политике / А.Б. Орлов. – Текст : непосредственный // Журнал практического психолога. – 2012. – № 1. – С. 33–64.
18. Республика Казахстан. Президент (2019 – ; К.Ж. К. Токаев) «Конструктивный общественный диалог – основа стабильности и процветания Казахстана». Послание Главы государства народу Казахстана от 2 сентября 2019 года. – Текст : электронный // Әділет : информ.-правовая система норм.-правовых актов Республики Казахстан. – Астана, 2012. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1900002019> (дата обращения: 29.10.2025).
19. Республика Казахстан. Президент (2024 – ; К.Ж. К. Токаев) Концепция развития государственной службы Республики Казахстан на 2024-2029 годы : указ от 17 июля 2024 года № 602. – Текст : электронный // Әділет : информ.-правовая система норм.-правовых актов Республики Казахстан. – Астана, 2024. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000602> (дата обращения: 29.10.2025).
20. Тросиненко, Е.В. Разработка и реализация адресных стратегий непрерывного профессионального развития педагогических и руководящих работников региональной образовательной системы / Е.В. Тросиненко, В.И. Серикова, Е.А. Москвина. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. – 2023. – Т.14, № 1. – С. 100–103.
21. Трофимова, Т.В. Проблемы внедрения концепции клиентоориентированности в деятельность органов государственной власти в условиях цифровой трансформации публичных институтов / Т.В. Трофимова, Н.Д. Савинова. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2024. – Т.18, № 4. – С. 953–972.
22. Штроо, В.А. Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях / В.А. Штроо. – Текст : непосредственный // Организационная психология. – 2016. – Т. 6, № 3. – С. 91–104.
23. Шугаева, Г.К. Роль непрерывного профессионального развития педагога в повышении качества образования / Г.К. Шугаева, Л.Е. Койшигулова, Г.Т. Курмангазиева, Г.Д. Нурсултанова. – Текст : непосредственный // Вестник Атырауского университета имени Х. Досмухамедова. – 2025. – Т. 76, № 1. – С. 191–202.
24. Южаков, В.Н. Клиентоцентричность государственного контроля: оценка граждан / В.Н. Южаков, Е.И. Добролюбова, А.Н. Покида, Н.В. Зыбуновская. – Текст : непосредственный // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2022. – № 3. – С. 38–60.

25. Gebauer, H. Service orientation of organizational structures / H. Gebauer, F. Pütz, T. Fischer, E. Fleisch. – Text : direct // *Journal of Relationship Marketing*. – 2009. – Vol. 8, no 2. – pp. 103–126.
26. Hashim, N. M. H. Contingent effects of decision-making and customer centricity on public-sector innovation success / N. M. H. Hashim, Y. H. Ann, A. Ansary, J. A. Xavier. – Text : direct // *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*. – 2022. – Vol. 34, no 1. – pp. 36–70.
27. Jacob, S. The mystery shopper: a tool to measure public service delivery? / S. Jacob, N. Schiffino, B. Biard. – Text : direct // *International Review of Administrative Sciences*. – 2018. – Vol. 84, no.1. – pp. 164–184.
28. Kakouris, A.P. New public management: promote the public sector modernization through service quality. Current experiences and future challenges / A.P. Kakouris, E. Meliou. – Text : direct // *Public Organization Review*. – 2011. – Vol. 11. – pp. 351–369.
29. Lamberti, L. Customer centricity: the construct and the operational antecedents / L. Lamberti. – Text : direct // *Journal of Strategic Marketing*. – 2013. – Vol. 21, no 7. – pp. 588–612.
30. Palacios-Marques, D. The use of customer-centric philosophy in hotels to improve customer loyalty / D. Palacios-Marques, M. Guijarro, A. Carrilero. – Text : direct // *Journal of Business and IndustrialMarketing*. – 2016. – Vol. 31, no 3. – pp. 339–348.
31. Pardo-Jaramillo, S. Mapping research on customer centricity and sustainable organizations / S. Pardo-Jaramillo, A. Muñoz-Villamizar, I. Osuna, R. Roncancio. – Text : direct // *Sustainability*. – 2020. – Vol. 12, no 19. – pp. 7908.

REFERENCES

1. Baranov, A.V., Kotlyarova, O.V. and Tagaev, A.V. (2023), ‘Client-centricity in the professional development of state civil servants (experience of the Krasnodar Territory)’, *State and municipal administration. Scientific notes*, no. 4, pp. 9-16. DOI: 10.22394/2079-1690-2023-1-4-9-16. (In Russian)
2. Barsukova, A.I., Zhukova, S.S., Grishchenko, E.G. and Lukhanina, M.V. (2023), ‘Continuous professional development of a teacher in a digital educational environment’, *Bulletin of the Belgorod Institute for Education Development*, Vol. 10, no. 1 (27), pp. 22-40. (In Russian)
3. Burnasheva, E.P., Kairzhanova, L.S. and Lazarenko, D.V. (2023), *Lean technologies in change management: monograph*, Shadrinsk: ShGPU, 205 p. (In Russian)
4. Waldman, I.A., Gorbovsky, R.V., Paratunov, M.V. and Putintseva, E.A. (2024), ‘The main problems and barriers to client-centric transformation of the public administration system’, *Public and municipal administration. Scientific notes*, no.1, pp. 20-31. DOI: 10.22394/2079-1690-2024-1-1-20-31. (In Russian)
5. Galchenko, S.A., Sezonova, O.N., Khodyrevskaya, V.N. et al. (2022), ‘Human-centricity is a necessary condition for the economy of the future’, *Leadership and management*, Vol. 9, no. 2, pp. 309-322. DOI: 10.18334/lm.9.2.114587. (In Russian)
6. Gvozdev, V.A. (2019), ‘Foreign experience in training personnel for the civil service’, *Bulletin of the Chuvash University. Historical Sciences*, no. 2, pp. 29-34. (In Russian)
7. Ivanova, O.A. (2024), ‘Human-centricity – a meta-tendency in the development of corporate training in HR management’, *Personnel officer*, no 2, pp. 87-94. (In Russian)
8. Ivanova, O.V. and Malenova, A.Yu. (2024), ‘Perceptions of employees with different managerial status about the personality of a successful leader in a human-centered organization’, *Bulletin of Udmurt University. Series Philosophy. Psychology. Pedagogy*, Vol. 34, no. 3, pp. 246-257. DOI: 10.35634/2412-9550-2024-34-3-246-257. (In Russian)
9. Kairzhanova, L.S. and Lazarenko, D.V. (2024), ‘Development of human resources in the context of civil service’, *Bulletin of Shadrinsk State Pedagogical University*, no. 3 (63), pp. 206-214. DOI: 10.52772/25420291-2024-3-206. (In Russian)
10. Kozhamkulova, G.E. and Kasymbekova, N.S. (2023), ‘Transition of the advanced training system to the paradigm of “continuous professional development”’, *Bulletin of the L.N. Gumilyov Eurasian National University. Series Pedagogy. Psychology. Sociology*, no. 4 (145), pp. 135-144. DOI: 10.32523/2616-6895-2023-145-4-135-144. (In Russian)
11. Koshevnikova, L.V. and Starovoitova, I.E. (2024), ‘Factors of modernization of the educational training system for civil servants in Russia’, *Education and Law*, 2024, no. 2, pp. 365-369. (In Russian)
12. Komarova, T.S., Lyakh, Yu.A. and Trashenkova, S.A. (2023), ‘Continuous professional development of a teacher: updating the resources of an educational organization’, *Man and education*, no. 2 (75), pp. 144-153. DOI: 10.54884/S181570410026432-0. (In Russian)
13. Lazarenko, D.V. (2017), ‘Implementation of a competency-based approach in the civil service of the Republic of Kazakhstan’, *Science News of Kazakhstan*, no. 3 (133), pp. 33-44. (In Russian)
14. Lishchuk, E.N. and Kapelyuk, S.D. (2023), ‘Assessment of the quality of employment services during the transition to a client-centric approach and digital format’, *Issues of public and municipal administration*, no. 4, pp. 38-70. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-4-38-70. (In Russian)
15. Maslihina, V.Yu. (2024), ‘Client-centric and process-based approaches in the activities of public authorities’, *Theory and practice of social development*, no. 6 (194), pp. 108-113. DOI: 10.24158/tipor.2024.6.14. (In Russian)
16. Murzalinova, A.Zh., Imanov, A.K. and Sakaeva, A.N. (2023), ‘Continuous professional development in the professional training of future teachers’, *Specifics of pedagogical education in the regions of Russia*, no. 1 (16), pp. 13-16. (In Russian)
17. Orlov, A.B. (2012), ‘Human-centered approach in psychology, psychotherapy, education, and politics’, *Journal of Practical Psychology*, no. 1, pp. 33-64. (In Russian)

18. Republic of Kazakhstan. President (2019 – ; K. Zh. K. Tokayev). (2012), ‘Constructive public dialogue is the basis for stability and prosperity of Kazakhstan’, Address of the Head of State to the people of Kazakhstan dated September 2, 2019 [online], Adilet: information and legal system of normative and legal acts of the Republic of Kazakhstan, Astana, available at: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1900002019> [Accessed 10.29.2025]. (In Russian)
19. Republic of Kazakhstan. President (2024 – ; K. Zh. K. Tokayev). (2024), ‘Concept for the development of the civil service of the Republic of Kazakhstan for 2024-2029: decree No. 602 dated July 17, 2024’ [online], Adilet: information and legal system of normative legal acts of the Republic of Kazakhstan. Astana, available at: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000602> (access date: 10/29/2025). (In Russian)
20. Trosinenko, E.V. Serikova, V.I. and Moskvina, E.A. (2023), ‘Development and implementation of targeted strategies for continuous professional development of teaching staff and managers of the regional educational system’, *Actual problems of modern science, technology and education*, Vol. 14, no.1, pp. 100-103. (In Russian)
21. Trofimova, T.V. and Savinova, N.D. (2024), ‘Problems of implementing the concept of customer focus in the activities of government bodies in the context of digital transformation of public institutions’, *Creative Economy*, Vol. 18, no. 4, pp. 953-972. DOI: 10.18334/ce.18.4.120823. (In Russian)
22. Shtroo, V.A. (2016), ‘Human-centered approach and personnel management practices in Russian organizations’, *Organizational Psychology*, Vol. 6, no. 3, pp. 91-104. (In Russian)
23. Shugaeva, G.K., Koishigulova, L.E., Kurmangazieva, G.T. and Nursultanova, G.D. (2025), ‘The role of continuous professional development of a teacher in improving the quality of education’, *Bulletin of Atyrau University named after H. Dosemukhamedov*, Vol. 76, no.1, pp. 191-202. DOI: 10.47649/VAU.25.V76.II.17. (In Russian)
24. Yuzhakov, V.N., Dobrolyubova, E.I., Pokida, A.N. and Zyubunovskaya, N.V. (2022), ‘Client-centricity of state control: assessment of citizens’, *Issues of public and municipal administration*, no. 3, pp. 38-60. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-38-60. (In Russian)
25. Gebauer, H., Pütz, F., Fischer, T. and Fleisch, E. (2009), ‘Service orientation of organizational structures’, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 8, no. 2, pp. 103-126. DOI: 10.1080/15332660902876687.
26. Hashim, N.M. H., Ann, Y.H., Ansary, A. and Xavier, J.A. (2022), ‘Contingent effects of decision-making and customer centricity on public-sector innovation success’, *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, Vol. 4, no.1, pp. 36-70. DOI: 10.1080/10495142.2020.1761000.
27. Jacob, S., Schiffino, N. and Biard, B. (2018), ‘The mystery shopper: a tool to measure public service delivery?’, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 84, no. 1, pp. 164-184. DOI: 10.1177/0020852315618018.
28. Kakouris, A.P. and Meliou, E. (2011), ‘New public management: promote the public sector modernization through service quality. Current experiences and future challenges’, *Public Organization Review*, Vol. 11, pp. 351-369. DOI: 10.1007/s11115-010-0134-3.
29. Lamberti, L. (2013), ‘Customer centricity: the construct and the operational antecedents’, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 21, no. 7, pp. 588-612. DOI:10.1080/0965254X.2013.817476.
30. Palacios-Marques, D., Guijarro, M. and Carrilero, A. (2016), ‘The use of customer-centric philosophy in hotels to improve customer loyalty’, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 31, no. 3, pp. 339-348. DOI: 10.1108/JBIM-05-2013-0110.
31. Pardo-Jaramillo, S., Muñoz-Villamizar, A., Osuna, I. and Roncancio, R. (2020), ‘Mapping research on customer centricity and sustainable organizations’, *Sustainability*, Vol.12, no.19, pp. 7908. DOI: 10.3390/su12197908.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Л.А. Антилого́ва, доктор психологических наук, профессор, профессор кафедры общей и педагогической психологии, ФГБОУ ВО «Омский государственный педагогический университет», г. Омск, e-mail: antilogova@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-4717-1769.

Д.В. Лазаренко, доктор по специальности «Психология», профессор кабинета разработки и реализации образовательных программ филиала «Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан» по Северо-Казахстанской области, г. Петропавловск, Республика Казахстан, e-mail: d.lazarenko@apa.kz, ORCID: 0000-0002-9401-2322.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

L.A. Antilogova, Doctor of Psychology, Professor, Department of General and Educational Psychology, Omsk State Pedagogical University, Omsk, e-mail: antilogova@yandex.ru ORCID: 0000-0002-4717-1769.

D.V. Lazarenko, Doctor of Psychology, Professor, Cabinet of Development and Implementation of Educational Programs of the branch of the «Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan» in the North Kazakhstan region, Petropavlovsk, Republic of Kazakhstan, e-mail: d.lazarenko@apa.kz, ORCID: 0000-0002-9401-2322.