

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ КАДРОВЫХ СЛУЖБ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ К РЕАЛИЗАЦИИ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА

Евгения Валерьевна Любимова<sup>1</sup>, Елена Васильевна Масленникова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия, evgeniainform@gmail.com

<sup>2</sup>Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия, evm26@mail.ru

**Аннотация.** Статья посвящена актуальному на сегодняшний день вопросу мотивации в работе кадровой службы, при реализации клиентоцентричного подхода, относительно внутреннего клиента. Значительное внимание уделяется инструментам материальной и нематериальной мотивации. В качестве исследовательской задачи авторами была определена попытка раскрыть положительный эффект от внедрения нематериальной системы мотивации.

**Ключевые слова:** принцип клиентоцентричности, клиентоцентричность, кадровая служба, мотивация

**Для цитирования:** Любимова Е. В., Масленникова Е. В. Совершенствование мотивации работников кадровых служб органов государственной власти к реализации клиентоцентричного подхода // Общество, экономика, управление. 2024. Т. 9, № 1. С. 73–78. DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-1-73-78

Original article

## IMPROVING THE MOTIVATION OF EMPLOYEES OF PERSONNEL SERVICES OF PUBLIC AUTHORITIES TO IMPLEMENT A CLIENT-CENTERED APPROACH

Evgenia V. Lyubimova<sup>1</sup>, Elena V. Maslennikova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia,  
evgeniainform@gmail.com

<sup>2</sup>Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia,  
evm26@mail.ru

**Abstract.** The article is devoted to the current issue of motivation in the work of the HR department, when implementing a client-centered approach, relative to the internal client. Considerable attention is paid to the tools of material and non-material motivation. As a research task, the authors identified an attempt to determine the positive effect of the introduction of an intangible motivation system.

**Keywords:** the principle of client-centricity, client-centricity, human resources, motivation

**For citation:** Lyubimova EV, Maslennikova EV. Improving the Motivation of Employees of Personnel Services of Public Authorities to Implement a Client-Centered Approach. *Society, economy, management*. 2024;9(1):73-78. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-1-73-78

В рамках достижения национальных целей развития Российской Федерации был инициирован федеральный проект «Государство для людей». Предпосылками создания данного проекта является изменение взаимодействия государства и личности. Фокус смещается с правил и «документов» на интересы человека.

Многие процедуры глобально устарели, не нужны или требуют оптимизации, другие

могут быть автоматизированы и проходить «за кулисами», без вовлечения граждан в «бумажный процесс» и «прохождение через инстанции».

Цель проекта заключается в создании клиентоцентричного государства. Все функции и услуги в таком государстве организованы удобным и понятным для человека образом, позволяют эффективно удовлетворять потребности личности (гражданина, представителя

бизнес-структур, государственного или муниципального служащего). Кроме того, они постоянно совершенствуются в ходе анализа полученного клиентского опыта.

Происходит процесс трансформации в трех направлениях работы.

1. В фокусе внимания человек. Стоит задача формирования эмпатичной и понятной коммуникации человека с государственными структурами, целью которой является решение задач человека и предоставление ему полной и доступной для понимания информации при взаимодействии.

2. Оптимизация в предоставлении государственных услуг. Представляет собой исключение устаревших и ненужных процедур, при этом формирование новых и встречно направленных. Постоянный процесс преобразования государственного сервиса для автоматизации и непрерывного включения в повседневную жизнь человека.

3. Трансформация кадров. Согласование внутренних процессов и правил работы между подразделениями для предоставления целостного сервиса, разработка и реализация обучающих мероприятий, направленных на то, чтобы государственные служащие могли понимать людей и строить с ними эффективный диалог [11].

При выполнении государственных функций или услуг необходимо разграничивать клиентов, к которым они обращены, так как они обладают своими уникальными особенностями. Следует отметить, что взаимодействие государства с каждой категорией клиентов определено рядом требований, которые задокументированы в соответствующих стандартах: «Государство для людей», «Государство для бизнеса» и «Стандарт для внутреннего клиента».

Клиентоцентричность в государственном секторе — это принцип, согласно которому государство должно ориентироваться на удовлетворение потребностей граждан и организаций. Это означает, что государственные органы должны разрабатывать и предоставлять услуги с учетом потребностей и предпочтений граждан, а также улучшать качество услуг и снижать бюрократические барьеры [2, с. 53].

Примером клиентоцентричного подхода в государственном секторе может быть создание электронных сервисов и порталов, которые позволяют гражданам и организациям получать информацию и услуги в режиме онлайн,

без необходимости посещения государственных учреждений. Также примером может служить разработка программ поддержки малого и среднего бизнеса, направленных на снижение административной нагрузки и предоставление консультационных услуг [3, с. 51].

Клиентоцентричность также является элементом стратегии работы с персоналом. 2023 год прошел с громким трендом на клиентоцентричность в области HR. Государство также поддержало этот тренд, и за этот год более 6 000 государственных служащих прошли обучение в рамках проекта «Государство для людей» [10].

Современный мир ставит перед государственными структурами задачу не только удовлетворения потребностей клиентов, но и обеспечения качественной работы с персоналом. Клиентоцентричность в работе любого государственного органа или организации — это постоянный процесс преобразования по всем направлениям развития. Согласно стандарту, разработанному для внутреннего клиента, работа кадровой службы заключается в следующих направлениях:

1. Привлечение и отбор сотрудников. С учетом клиентоцентричного подхода предполагается создание модели компетенций и проведение процедур оценки кандидата. Для выполнения функции привлечения кадров представлен ряд мероприятий:

- осуществляется поиск перспективных кадров из числа студентов вузов, включая проведение практик и стажировок;

- проводится анализ базы данных системы ФГИС «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» и иных кадровых информационных систем;

- реализуется поиск подходящих кадров, которые по своему профилю соответствуют профилю деятельности органа и организации.

2. Адаптация нового сотрудника на государственной службе. В рамках данного направления, с учетом клиентоцентричности, происходит создание поэтапного плана адаптации. Реализуется институт наставничества с возможностью обратной связи с кадровой службой.

3. Мотивация сотрудников, их оценка и управление эффективностью. Руководствуясь целевыми показателями эффективности,

для сотрудников, участвующих в клиентском сценарии, предлагается разработать гибкую систему мотивации.

4. Профессиональное развитие. По результатам оценки и обратной связи сотрудников создаются индивидуальные планы развития сотрудника, а также карьерные траектории.

5. Организационная структура. Направлена на понимание сотрудниками миссии, ключевых целей и задач органа или организации. Необходимы формирование ценности результата работы с помощью просветительской деятельности, с участием подготовленного сотрудника или доступным информационным источником, поддержка сотрудников в психологической, юридической или сфере управления финансами. Также требуется организация проведения коллективных активностей в нерабочее время в целях формирования устойчивых деловых взаимоотношений и дружественной атмосферы внутри коллектива [9].

В случае с кадровой службой государственного органа клиентоцентричность означает, что работа сотрудников должна быть направлена на удовлетворение потребностей внутреннего клиента в сфере трудоустройства, образования, социальной защиты и в других сферах. Для этого необходимо постоянно анализировать потребности граждан, а также постоянно улучшать качество работы кадровой службы. Это включает в себя не только работу с документами и оформление трудовых отношений, но и реализацию клиентского сценария.

Подход клиентоцентричности подразумевает, что кадровая служба государственного органа будет ориентироваться на потребности госслужащих и стремиться к тому, чтобы их работа была максимально комфортной и эффективной. Это может включать следующие действия:

1) проведение опросов и анкетирования для определения потребностей госслужащих, их предпочтений и пожеланий;

2) разработка и внедрение программ профессионального развития и обучения, которые учитывают потребности и интересы сотрудников;

3) обеспечение доступности информации о карьерных возможностях, о процедурах и правилах работы, о системе поощрений и наказаний;

4) создание условий для общения и взаимодействия между сотрудниками, поддержка

инициативы и предложений по улучшению работы;

5) постоянное совершенствование процессов и процедур, основанное на обратной связи от госслужащих [7, с. 58].

Работа кадровой службы регламентируется законодательством, а также внутренними нормативными документами. Смещение баланса реализации кадровых функций происходит с преобладанием кадрового документооборота [1, с. 32]. В настоящее время невозможно сказать, что работа кадровой службы клиентоцентрична. Большая часть рабочего времени может уходить на обработку и анализ документов, связанных с персоналом, а не на прямую работу с ним.

Вышеизложенное подчеркивает необходимость обстоятельного рассмотрения вопроса о создании системы мотивации. Сотрудники кадровой службы должны быть мотивированы на внедрение клиентоцентричности в свой рабочий процесс. Именно система позволяет согласовывать результаты кадровых процессов, связанных с клиентоцентричным подходом. Система мотивации — это комплекс мер, направленных на стимулирование сотрудников к достижению общих целей и повышение их производительности. Она включает в себя материальные и нематериальные вознаграждения, которые могут быть предложены сотрудникам за достижение определенных результатов или соблюдение установленных стандартов [4, с. 142].

Система мотивации нужна для следующих целей:

1. Повышение эффективности работы сотрудников: система мотивации помогает сотрудникам понять, каких результатов они должны достичь, чтобы получить вознаграждение. Это стимулирует их работать более продуктивно и добиваться лучших результатов.

2. Удержание талантливых сотрудников: хорошая система мотивации привлекает и удерживает талантливых специалистов, которые хотят работать, предлагает привлекательные условия и возможности для профессионального развития.

3. Повышение уровня удовлетворенности сотрудников: когда сотрудники знают, что их труд будет оценен и вознагражден, они испытывают чувство удовлетворения от своей работы и становятся более лояльными.

4. Снижение текучести кадров: система мотивации может помочь уменьшить текучку кадров, так как она делает работу в компании более привлекательной для потенциальных со-трудников.

5. Создание корпоративной культуры, основанной на общих целях и ценностях: система мотивации способствует формированию корпоративной культуры, в которой все сотрудники стремятся к достижению общих задач [6, с. 104].

Предлагаем рассмотреть возможные инструменты для создания системы мотивации.

Инструменты мотивации работников кадровой службы государственного органа могут включать:

1) материальное вознаграждение: оплата труда, премии, бонусы;

2) нематериальное вознаграждение: признание заслуг, повышение статуса, улучшение условий труда;

3) развитие карьеры: возможности для профессионального роста и обучения;

4) участие в принятии решений: предоставление сотрудникам возможности влиять на процессы в организации;

5) благоприятный психологический климат в коллективе: создание дружественной атмосферы, поддержка и взаимопомощь [5, с. 85].

Материальная часть мотивации присутствует и в бизнес-структурах, и в государственных структурах, но никогда не является способом развития персонала. Задача материальной мотивации заключается в раскрытии внутренней мотивации сотрудника на определенный промежуток времени. Все материальные мотивационные факторы, которые предлагаются работникам, не могут быть ведущими в течение всей карьеры сотрудника. Материальное поощрение, такое как поднятие заработной платы, спустя некоторый промежуток времени, становится чем-то обыденным. Специальные исследования в этом плане показали, что таким образом устроена психика человека [8, с. 67]. Здесь уместно обратить внимание на нематериальные инструменты мотивации. Необходимо получить долгосрочную нематериальную мотивационную систему, которая будет гарантированно работать. Наряду с этим необходимо отметить существование методики оценки уровня клиентоцентричности кадровой работы государственных органов, благодаря кото-

рой возможно определить результативность кадрового процесса на основании индикаторов клиентоцентричности и фактических результатов работы кадровой службы. В соотношении с результатами работы кадровой службы может быть сопоставлена система нематериальной мотивации. Низкая оценка клиентоцентричности по итогам работы за отчетный период (год) кадровой службы служит основанием для дальнейшей работы в повышении мотивации и улучшении работы с внутренним клиентом. Тем не менее это процесс взаимозависимый. В результате анализа данных мониторинга эффективности кадровой работы в условиях внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности, при высоком уровне, равным образом возможно применение нематериальной системы мотивации.

Придерживаясь данного положения, мы обращаем внимание на четыре звена современной нематериальной системы мотивации.

Первое звено — это признание и подтверждение достижений сотрудника, что приводит к усилению мотивации и желанию продолжать трудиться. Может быть согласовано с реализацией направления «привлечение и отбор». Индикатором может быть закрытие ключевой вакансии с учетом клиентоцентричного подхода (наиболее подходящими на данную должность сотрудниками).

Второе звено — показать сотрудникам, что у них есть возможность карьерного роста. Наиболее обоснованным данная методика является при реализации клиентоцентричного подхода по всем направлениям в отношении внутреннего клиента или при личных достижениях в результате реализации клиентского сценария сотрудника.

Третье звено — дать сотрудникам возможность сделать что-то значимое в жизни и гордиться этим. Возможно согласование по трем направлениям клиентоцентричного подхода. Привлечение и отбор кадров помогает закрыть вакансии наиболее подходящими сотрудниками. Адаптация нового сотрудника на государственной службе в результате трудоустройства помогает увидеть результат качественной работы с привлечением и отбором. Мотивация сотрудников, их оценка и эффективность показывают достижение возможных результатов внутреннего клиента благодаря работе кадровой службы.

Четвертое звено — упор не на материальную мотивацию, а на смысл работы.

Сказанное позволяет заключить, что главной нематериальной мотивацией является моральное удовлетворение за получение значимого результата и ответственность за этот результат. Таким результатом, принцип клиентоцентричности также включает подбор кадров, заинтересованных в работе и мотивированных.

Несомненная важность этого результата заключается в том, что с реализацией системы нематериальной мотивации клиентоцентричный подход работает на удержание и развитие потенциала необходимых кадров. Подводя итог, необходимо отметить, что существует зависимость: чем больше мотивированные на результат сотрудники отдела кадров будут подбирать персонал, который заинтересован в работе, тем меньше будет показатель текучести кадров.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бабаева Л. Х., Колмогорова В. В. Клиентоориентированное управление в государственных органах: проблемы и перспективы // Теория и практика управления. 2022. № 12. С. 32–39.
2. Белкина Е. О., Гилёв В. И., Крыжановский К. Е. Клиентоцентричность в государственном управлении // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. 2022. № 4. С. 53–82.
3. Зубков А. С., Цирлин В. Н., Фурманов А. В. Системный подход в реализации клиентоориентированного управления государственными органами // Теория и практика общественного развития. 2019. № 8. С. 51–55.
4. Зубрилин А. И., Кузьменко Ю. А. Клиентоцентричность государственной службы // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2023. № 2. С. 142–147.
5. Медведева И. Н., Носова О. В. Методы и инструменты клиентоориентированного управления государственными органами // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. 2022. № 2. С. 85–103.
6. Пономарева О. И., Иванов С. В. Развитие клиентоориентированности в государственных органах в условиях цифровизации // Экономика: время решений. 2020. № 1. С. 104–106.
7. Сердюкова Е. А., Емельянова И. А. Клиентоориентированное управление государственными органами: методология и особенности // Управленческие науки. 2020. Т. 7, № 1. С. 58–66.
8. Тарасова Е. В., Гульбицкая О. Д., Тимохов Н. Г. Клиентоориентированность как инструмент управления государственными органами // Управленческие науки. 2020. Т. 8, № 3. С. 67–73.
9. Министерство экономического развития Российской Федерации // Стандарты клиентоцентричности | Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey/standarty\\_klientocentrchnosti/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrchnosti/) (дата обращения: 20.01.2024).
10. Министерство экономического развития Российской Федерации // Государство для людей | Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/) (дата обращения: 20.01.2024).
11. Государство для людей / АНО «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации» // «Государство для людей» — Федеральный проект. URL: <https://государстводлялюдей.рф/> (дата обращения: 24.01.2024).

## REFERENCES

1. Babaeva LH, Kolmogorova VV. Klientoorientirovannoe upravlenie v gosudarstvennyh organah: problemy i perspektivy // [Client-oriented management in government agencies: problems and prospects]. *Teoriya i praktika upravleniya*. 2022;(12):32-39. (In Russ.).
2. Belkina EO, Gilyov VI, Kryzhanovskij KE. Klientocentrchnost' v gosudarstvennom upravlenii [Client-centricity in public administration]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. Ser. 8. 2022;(4):53-82. (In Russ.).
3. Zubkov AS, Cirilin VN, Furmanov AV. Sistemnyj podhod v realizacii klientoorientirovannogo upravleniya gosudarstvennymi organami [A systematic approach to the implementation of client-oriented management of public authorities]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*. 2019;(8):51-55. (In Russ.).
4. Zubrilin AI, Kuz'menko YuA. Klientocentrchnost' gosudarstvennoj sluzhby [Client-centricity of public service]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo*. 2023;(2):142-147. (In Russ.).

5. Medvedeva IN, Nosova OV. Metody i instrumenty klientoorientirovannogo upravleniya gosudarstvennymi organami [Methods and tools of client-oriented management of state bodies]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. Ser. 8. 2022;(2):85-103. (In Russ.).
6. Ponomareva OI, Ivanov SV. Razvitie klientoorientirovannosti v gosudarstvennyh organah v usloviyah cifrovizatsii [Development of customer orientation in government agencies in the context of digitalization]. *Ekonomika: vremya reshenij*. 2020;(1):104-106. (In Russ.).
7. Serdyukova EA, Emel'yanova IA. Klientoorientirovannoe upravlenie gosudarstvennymi organami: metodologiya i osobennosti [Client-oriented management of state bodies: methodology and features]. *Upravlencheskie nauki*. 2020;7(1):58-66. (In Russ.).
8. Tarasova EV, Gul'bickaya OD, Timohov NG. Klientoorientirovanost' kak instrument upravleniya gosudarstvennymi organami [Customer orientation as a tool for managing state bodies]. *Upravlencheskie nauki*. 2020;8(3):67-73 (In Russ.).
9. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii. Standarty klientocentrichnosti | [Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Standards of client-centricity] Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudej/standarty\\_klientocentrichnosti/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudej/standarty_klientocentrichnosti/) (data obrashcheniya: 20.01.2024). (In Russ.).
10. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii. Gosudarstvo dlya lyudej | [Ministry of Economic Development of the Russian Federation. The State for people] Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudej/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudej/) (data obrashcheniya: 20.01.2024). (In Russ.).
11. Gosudarstvo dlya lyudej [Government for people]. ANO «Analiticheskij centr pri Pravitel'stve Rossijskoj Federacii». «Gosudarstvo dlya lyudej» — Federal'nyj proekt. URL: <https://gosudarstvodyalyudej.rf/> (data obrashcheniya: 24.01 (In Russ.).

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Е. В. Любимова** — магистрант факультета управления направления «Государственное и муниципальное управление».

**Е. В. Масленникова** — кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**E. V. Lyubimova** — Graduate Student of the Faculty of Management of the direction «State and Municipal Management».

**E. V. Maslennikova** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management.

---

Вклад авторов: оба автора 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 / The article was submitted: 08.02.2024

Принята к публикации / Accepted for publication: 19.03.2024