

Ларіна Н.Б.

Національна академія державного управління при Президентові України

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

У статті розглядаються питання професіоналізації управлінських кадрів у сфері публічного управління та адміністрування в умовах клієнтоорієнтованого підходу. Підвищення кваліфікації високопрофесійних управлінських кадрів європейського спрямування, готових утілювати інноваційні ідеї публічного управління та адміністрування в життя, є важливою запорукою успіху реформування державної служби й місцевого самоврядування. Тому навчальні програми мають бути підготовлені з урахуванням побажань замовника, клієнтоорієнтованого спрямування. Розкрито основні аспекти запровадження принципів і закономірностей клієнтоорієнтованого навчання для підвищення конкурентоспроможності публічних службовців з питань публічного управління та адміністрування.

Ключові слова: професіоналізація управлінських кадрів, публічне управління та адміністрування, клієнтоорієнтований підхід, клієнтоорієнтоване управління, дистанційне навчання.

Постановка проблеми. Натепер запровадження клієнтоорієнтованого підходу для професіоналізації управлінських кадрів є відносно новим у системі підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Натомість світовий досвід доводить доцільність і перспективність застосування цього підходу в практиці менеджменту освіти, оскільки він дає змогу глибше зрозуміти потреби клієнта на освітні послуги та задовольнити краще за конкурентів, підвищивши при цьому конкурентоспроможність закладу і швидкість реагування в ринкових умовах. Вітчизняні державні й комунальні заклади післядипломної освіти, які забезпечують підвищення кваліфікації у сфері публічного управління та адміністрування, постійно перебуваючи під впливом несприятливих факторів розвитку економіки, стикаються з ризиком зниження своєї конкурентної спроможності. За цих умов посилюється увага до клієнта, здатність до використання одного з методів підвищення конкурентоспроможності закладу – клієнтоорієнтованого навчання, та його переваги на ринку освітніх послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема професіоналізації управлінських кадрів широко відображена в працях багатьох видатних українських учених, зокрема в роботах В. Бакуменка, В. Бульби, К. Ващенко, В. Гошовської, В. Дзюндзюка, Д. Карамішева, В. Корженка, О. Крутій, В. Мартиненка, П. Надолішнього,

Р. Науменко, О. Поступної, О. Радченка, А. Рачинського, С. Серьогіна, В. Толкованова, Ю. Шарова, С. Хаджирадєвої та ін.

Забезпечення професіоналізму державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування висвітлено в дослідженнях В. Авер'янова, О. Васильєвої, С. Дубенко, В. Іванова, В. Колтун, Л. Пашко, І. Розпутенка, С. Серьогіна, М. Орлів, В. Сороко й ін.

Особливу значимість у зазначеному аспекті дослідження мають праці М. Білінської, Л. Гаєвської, В. Князева, В. Куйбіди, В. Куценка, Л. Даниленко, А. Ліпенцева, В. Лугового, П. Назимка, В. Олуйка, В. Яцюка, які спрямовані на розкриття проблем підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, що переважно ґрунтуються акмеологічних засадах.

Однак сьогодні недостатньо досліджень з питання запровадження клієнтоорієнтованого підходу управлінських кадрів у сфері публічного управління та адміністрування.

Постановка завдання. Мета статті – проаналізувати сутність запровадження клієнтоорієнтованого підходу в підвищенні кваліфікації публічних службовців.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки сучасні суспільно-політичні умови й виклики часу ставлять перед державою нові завдання та вимагають наявності високопрофесійних управлінських кадрів зі стратегічним мисленням, здатних ефективно працювати в умовах

реформ, змін і загальносвітових тенденцій розвитку системи публічного управління та адміністрування, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів (далі – Інститут) Національної академії державного управління при Президенті України (далі – Національна академія) є головним майданчиком запровадження передового досвіду європейських держав з організації та змісту підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в галузі знань з публічного управління та адміністрування. Вектор освітньої діяльності Інституту сьогодні спрямований на застосування інноваційних технологій електронного навчання управлінців в умовах формальної й інформальної освіти.

Розглядаючи зазначену проблему, проаналізуємо сутність клієнтоорієнтованого підходу в навчанні управлінських кадрів в Інституті. У рамках Меморандуму про співпрацю Національної академії з Комітетом Верховної Ради України у справах ветеранів, учасників бойових дій, учасників антитерористичної операції та людей з інвалідністю працівники Інституту, Центру дистанційного навчання спільно з викладачами кафедр Національної академії, представниками Проектного офісу зі створення Міністерства у справах ветеранів України спроектували тематичну професійну програму для навчання ветеранів, учасників бойових дій та учасників антитерористичної операції до проходження конкурсу на державну службу. Особливістю цієї програми є реалізація принципів клієнтоорієнтованого навчання ветеранів у рамках проекту «З фронту до міністерства» з активним застосуванням засобів інформаційно-комунікаційних технологій.

Це дало змогу налагодити ефективну комунікацію й подальшу співпрацю між викладачем і слухачем Інституту не лише під час очного та дистанційного навчання, а також по завершенню навчального курсу, забезпечуючи фасилітацію системних і практичних знань слухачів з питань державної служби та державного управління для підготовки їх до проходження конкурсу на державну службу й подальшої роботи на посадах державної служби.

По-друге, практична реалізація одного з основних принципів клієнтоорієнтованого підходу – відкритий доступ слухачів до навчально-методичних матеріалів, здійснювався шляхом розміщення всієї навчально-методичної бази на інформаційних ресурсах Центру дистанційного навчання Національної академії, яка представлена слухачам на весь період навчання для виконання прак-

тичних робіт, перевірки знань шляхом пробного тестування, спілкування й обміну інформацією з науково-педагогічною спільнотою Національної академії. На сайті на головній сторінці групи розміщена інформація з методичними вказівками щодо основних форм і напрямів роботи слухачів у дистанційному режимі, представлені лекції, практичні завдання, презентаційні матеріали навчальних модулів, які вивчаються під керівництвом викладачів, законодавча база та нормативні документи, що мають знати слухачі для проходження конкурсу на державну службу, індивідуальні плани виконання всіх завдань слухачами на дистанційному етапі, пробні тести для перевірки знань.

Вебінари, інтернет-форуми, чати й інші форми електронних занять, які представлені у відкритому доступі для всієї групи навчання ветеранів, учасників бойових дій та учасників антитерористичної операції.

У рамках реалізації іншого проекту, зокрема міжнародного, – «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством», який протягом трьох років діє в Національній академії за сприяння Міністерства закордонних справ Німеччини, Університету прикладного менеджменту (далі – Університет) м. Мангайма Федеративної Республіки Німеччини, Інститутом Національної академії також розроблені тематичні професійні програми з підвищення управлінської діяльності міських голів і викладачів-тренерів, консультантів міських голів на засадах клієнтоорієнтованого навчання із застосуванням засобів інформаційно-комунікаційних технологій.

Одним із ціннісних аспектів цих програм є підвищення рівня професіоналізації міських голів з питань управління містом з використанням кращих практик Німеччини й науково-методична підготовка викладачів-тренерів, консультантів для практико-орієнтованого навчання міських голів. Особливістю навчання є запровадження принципів і закономірностей клієнтоорієнтованого управління для підвищення конкурентоспроможності управління містом.

Структура навчально-тематичного плану професіоналізації міських голів формується на *принципах системності й цілісності* щодо змісту їх навчання та на *принципах елективності* з питань відбору тематики семінарів. Інститутом Національної академії здійснюється моніторинг навчальних потреб міських голів з питань професіоналізації управління містом і, в результаті, проведення циклу тематичних короткотермінових

семінарів з питань самоменджементу та лідерства управлінських кадрів, керівництва управлінням сучасним містом, вибору ефективної комунікації й мотивації співробітників; запровадження міжкультурного управління та управління серед етнічних груп; коучингу й зв'язків з громадськістю; управління процесом і якістю; особливостей управління проектами та змінами; управління інноваціями й ресурсами; етики співпраці між місцевими органами самоврядування та представниками громадянського суспільства. В основі всіх занять покладено комплексне поєднання сучасних інтерактивних форм і видів навчання – навчально-комунікативні тренінги, панельні дискусії, візуалізація презентацій, які відповідають сучасним потребам управління в органах місцевого самоврядування. Програмою передбачається стажування міських голів в органах місцевого самоврядування м. Мангайма і тренінги з питань ефективності місцевого самоврядування в Університеті прикладного менеджменту.

Застосування клієнтоорієнтованого підходу в навчанні міських голів свідчить, що питання професіоналізації управлінських кадрів є актуальним не лише для України, а й для європейських країн. Адже в період змін і задля забезпечення сталого соціально-економічного розвитку вагоме значення має своєчасне створення ефективної системи місцевого самоврядування, постійний пошук нових підходів до оновлення змісту діяльності міських голів, підвищення їхнього іміджу та авторитету, популяризації роботи серед громадськості.

Одним зі шляхів підвищення якості публічного управління та адміністрування є клієнтоорієнтоване управління, що є відносно новим методом підвищення професіоналізації вітчизняних публічних службовців. Зарубіжна практика показує, що сьогодні в умовах високої політичної конкуренції, перенасичення суспільства інформацією та рекламою ефективним є не лише залучення нових форм і методів управління, а інноваційний підхід до утримання вже наявних. Це підтверджує й правило Парето (відоме також як правило 80–20 і принцип малої кількості причин).

Тематична програма підготовки викладачів-тренерів, консультантів міських голів з питань управління містом також розроблена на клієнтоорієнтованому підході. Під час міжнародних семінарів-тренінгів, які відбувалися під керівництвом німецьких колег у Національній академії та стажування в м. Мангаймі, активно обговорили пріоритетні принципи клієнтоорієнтованого навчання управлінців, що пов'язані з поняттям

якості надання адміністративних послуг у муніципальному управлінні. Оскільки безперервне підвищення якості надання адміністративних послуг є конкурентною перевагою в розвитку муніципального управління, то також впливає на забезпечення конкурентоспроможності міського голови утриматися на виборній посаді, реалізацію ним своїх програмних позицій. Знання, здібності та здатність застосовувати клієнтоорієнтоване управління є одним із головних критеріїв успіху міських голів.

Один із основних методів підготовки викладачів-тренерів, консультантів міських голів з питань управління містом – навчання через відкритий доступ до інформаційних ресурсів. Тому для документообігу, спілкування й обміну інформацією з учасниками проекту працівники Інституту Національної академії та Університету прикладного менеджменту використовували різні засоби інформаційно-комунікаційних технологій, серед яких – хмарні технології Google. Це дало змогу, по-перше, мати власні інформаційні ресурси в мережі Інтернет без будь-якого капіталовкладення, по-друге, використовувати матеріали, розміщені на сторінці сайту Інституту, без установлення додаткового програмного забезпечення та без завантаження на власний ПК. Окрім того, такі технології дали можливість створити електронні відкриті ресурси без знання мов програмування.

В інформаційному просторі проходило заповнення сторінок веб-сайту Інституту, спілкування на сторінці в соціальній мережі Facebook, заповнення індивідуального е-портфолію навчальних доробок на віртуальному диску Google Інституту, створення е-дайджесту навчально-методичних доробок з проектною роботою «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством-II».

Основними принципами клієнт-орієнтованості є наявність єдиної інформаційної бази, доступної в будь-який момент, де зафіксовані всі відомості про випадки взаємодії із замовником (клієнтом) освітніх послуг; синхронізація управління множинними каналами комунікативної взаємодії; безперервний аналіз зібраної інформації про замовників і прийняття відповідних організаційних рішень.

У практичній діяльності принцип клієнтоорієнтованості проявляється в таких аспектах: замовник – головний суб'єкт закладу, установи як споживач освітніх послуг; кожен працівник закладу, установи, окрім своїх основних обов'язків, виконує також роль рекламного агента, що просуває бренд закладу, установи, і

маркетолога; неможливо зробити «щасливим» замовника, зовнішнього клієнта, якщо внутрішні працівники залишаються незадоволеними; кожен працівник закладу, установи бере на себе стовідсоткову відповідальність за якість надання освітніх послуг замовнику; «якщо заклад не піклується про замовника як клієнта освітніх послуг, то це із задоволенням зроблять конкуренти»; необхідно перевершити очікування замовника, інакше він піде до конкурентів.

Висновки. Отже, еволюція запровадження клієнтоорієнтованого підходу в освітній сфері діяльності полягає в поступовому переході надання освітніх послуг від орієнтації на масового замовника до фокусування на індивідуальному клієнт-замовнику.

Використання клієнтоорієнтованого підходу в навчанні управлінців дає змогу оперативно впроваджувати інноваційні рішення в діяльність Інституту; покращувати систему управління взаємовідносинами із замовниками; максимально використовувати свої сильні сторони з метою задоволення навчальних потреб клієнт-замовни-

ків та отримувати додаткові надходження з позабюджетного фінансування для мотивації діяльності працівників; виявляти свої «слабкі сторони» щодо клієнт-замовників та ефективно їх нівелювати; підвищувати свою конкурентоспроможність і розвивати наявний потенціал закладу з надання освітніх послуг; налагоджувати систему комунікацій і покращувати синергію всередині закладу; навчатися швидко реагувати на зміни освітнього ринку, потреби клієнт-замовників, дії конкурентів, краще взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

Великою перевагою в запровадженні клієнтоорієнтованого підходу в підвищенні професійного розвитку управлінських кадрів в Інституті є те, що він сприяє використанню комплексу різноманітних інформаційно-комунікаційних освітніх технологій і принципів роботи, допомагає налагодити ефективну взаємодію між викладачами та слухачами, організувати повсякденну навчальну діяльність, поширення досвіду організації формальної та інформальної освіти, легко інтегруються до єдиного інформаційно-освітнього середовища.

Список літератури:

1. Мерманн Е. Комунікація та комунікабельність: навч. посіб. Харків: Гуманітарний центр, 2007. 296 с.
2. Черепанова І.Ю. Змова народу. Як створити сильний політичний текст: навч. посіб. Київ: КСП+, 2002. 464с.
3. Международный стандарт ISO 9001:2015. Системы менеджмента и качества требований. URL: <http://intexunion.ru/wp-content/uploads/2014/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%20ISO%209001> (дата звернення: 12.10.2018).
4. Костюк Н. Проектне мислення або як створити успішний проект. URL: http://cstei.lviv.ua/upload/pub/Agency/1338222415_80.
5. Гребеня Д.В. Коучинг як сучасна технологія педагогічного управління. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/14_ (дата звернення: 12.10.2018).
6. Ярных В.И. Руководитель как внутренний тренер и коуч. Управление человеческим потенциалом. 2009. № 4. С. 256–260.
7. Лідерство в місцевому самоврядуванні: словник 155 термінів / за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, А.К. Гука та ін. Харків: Фактор, 2015. 156 с.
8. Каширина Е.Ю. Проблемы формирования единой социальной политики Европейского Союза (на примере Германии): дисс. ... канд. полит. наук: спец. 23.00.04. Москва: МГУ имени М.В. Ломоносова, 2010. С. 73.
9. Meyer H. The Reform of the European Model is also a Reform of Globalisation. II Conferenza Internazionale sul Modello Sociale Europeo (10 oct., 2005). 2005. № 5. P. 147.
10. Прокофьева О. Клиенториентированность и мифы о ней. Энциклопедия маркетинга. URL: http://www.marketing.spb.ru/lib_mm/tactics/client_centeredness_myths.htm (дата звернення: 12.10.2018).

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

В статье рассматриваются вопросы профессионализации управленческих кадров в сфере публичного управления и администрирования в условиях клиентоориентированного подхода. Повышение квалификации высокопрофессиональных управленческих кадров европейского направления, готовых воплощать инновационные идеи публичного управления и администрирования в жизнь, является важ-

ным залогом успеха реформирования государственной службы и местного самоуправления. Поэтому учебные программы должны быть подготовлены с учетом пожеланий заказчика, клиентоориентированного направления. Раскрыты основные аспекты введения принципов и закономерностей клиентоориентированного обучения для повышения конкурентоспособности публичных служащих по вопросам публичного управления и администрирования.

Ключевые слова: профессионализация управленческих кадров, публичное управление и администрирование, клиентоориентированный подход, клиентоориентированное управление, дистанционное обучение.

CLIENT-ORIENTED APPROACH IN PROFESSIONALIZATION OF MANAGERIAL PERSONNEL

The article deals with the issues of professionalization of managerial personnel in the field of public administration and administration in the context of a customer-oriented approach. Professional development of highly professional European-level managerial personnel, ready to implement innovative ideas of public administration and administration in life, is an important key to the success of reforming the civil service and local self-government. Therefore, training programs should be prepared taking into account the wishes of the customer, customer-oriented direction. The article reveals the main aspects of introducing principles and patterns of client-oriented training to increase the competitiveness of public servants in public administration and administration.

Key words: professionalization of managerial personnel, public administration and administration, customer-oriented approach, customer-oriented management, distance learning.