УДК 316.35.4 DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-4-11-17

МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННОГО ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Еварович Светлана Анатольевна кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории «Современные технологии в государственном управлении» Института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 82). E-mail: evarovich-sa@ranepa.ru

Мартынова Светлана Эдуардовна кандидат филологических наук, ведущий научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории «Современные технологии в государственном управлении» Института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 82). E-mail: status.sm@mail.ru

Аннотация

Новизна представленного исследования состоит в том, что: 1) выявлены и сведены в общий перечень разрозненно упоминаемые многочисленные «сервисные» компетенции, 2) компетенции соотнесены с основными трендами в рамках «сервисной» концепции: клиентоориентированностью, менеджеризмом, партисипативностью и экспериментированием, 3) выявлены и обобщены зарубежные подходы к профессиональному развитию госслужащих исходя из задачи формирования «сервисных» компетенций, 4) выявлены компетенции и методы их формирования в российских органах власти, сделаны сопоставительные выводы. Методами исследования выступили анализ зарубежной научной литературы, а также социологический опрос сотрудников кадровых служб ряда органов исполнительной власти РФ. Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

Ключевые слова: *глобальные тренды в сфере государственного управления, «сервисное» государство, компетенции, государственные гражданские служащие, профессиональное развитие, деятельностные методы, внешнее и внутреннее обучение.*

Эффективность, устойчивость и легитимность современного государства рассматриваются как зависимые от его способности обеспечивать публичный «сервис» [1, с. 11]. В рамках «сервисной» концепции государство понимается как организация, предоставляющая услуги гражданам: индивидам и обществу в целом. В самом широком смысле любая деятельность государства является услугой для общества. С этим основным глобальным трендом преобразований связаны и другие, подчиненные задаче повышения качества публичного «сервиса»: менеджеризм [2, с. 171; 3, с. 8227], партисипативность [4, с. 2380; 5, с. 26; 6, с. 530], дизайн-мышление.

Цель данного исследования – выявить, насколько направления и методы профессионального развития госслужащих в российских органах власти отвечают глобальным трендам формирования компетенций, необходимых для реализации «сервисной» концепции. Поскольку создание «сервисной» модели компетенций госслужащего является инновационным направлением не только в практике, но и в науке, настоящая работа носит как эмпирический, так и теоретический характер. Задачами исследования выступают: 1) определение изменений содержания деятельности в рамках современных трендов публичного управления, 2) выявление компетенций, необходимых госслужащим для выполнения соответствующей работы, 3) определение методов профессионального развития госслужащих исходя из задачи формирования «сервисных» компетенции, 4) выявление компетенций, на формирование которых направлены мероприятия профессионального развития в российских органах власти, и методов профразвития. Решение задач 1-3 выполнено на основании анализа зарубежной научной литературы за 2005-2019 гг., последняя задача решена путем проведения социологического опроса сотрудников кадровых служб ряда органов исполнительной власти РФ.

Перейдем к результатам анализа. Поскольку компетенции связывают со способностью человека осуществлять деятельность на рабочем месте, обратимся к корпусу научных данных, характеризующих содержание деятельности в рамках указанных преобразований публичного управления.

1. «Сервисная» ориентация. Повышение доступности и качества публичных услуг подразумевает, в первую очередь, выявление потребностей граждан. С этой целью органы публичного управления организуют проведение социологических опросов. Выявив потребности, государственные и муниципальные органы обязаны реагировать на ожидания граждан, вести индивидуальную работу с потребителями услуг [7, с. 429], формировать консенсус, в частности, путем создания совещательных органов с участием потребителей услуг (пример – «коммунальные службы граждан»), добиваться результативности [6, с. 531], уменьшения коррупции, а, следовательно, лучшего обслуживания граждан [8, с. 355].

2. Менеджеризм. Достижение результата, удовлетворяющего потребителей публичных услуг, в каждодневной работе предполагает принятие решений в разнородных ситуациях, связанных с индивидуальностью граждан и спецификой их обращений [7, с. 426]. Кроме того, устранение операций, малоценных для потребителя услуг, предполагает уменьшение бюрократизма [8, с. 355], лучшую межведомственную координацию, повышение экономической эффективности [9, с. 502].

3. Технологии дизайн-мышления. Установка на повышение качества публичного «сервиса» проявляется в постоянном взаимодействии с потребителями с целью лучшего понимания их потребностей и поведения, использования их социального и человеческого капитала для инноваций [10, с. 1553]. Создав минимально жизнеспособный продукт в области публичных услуг, организаторы в дальнейшем постоянно спрашивают пользователей о том, как можно улучшить ситуацию.

Задача органов публичного управления вновь подразумевает выявление ожиданий и идей граждан, анализ позиций сторон, организацию сотрудничества с различными индивидуальными и коллективными субъектами, построение сообществ, преодоление барьеров к партнерству [11, с. 254-255].

4. Партисипативность. Задачей органов публичного управления становится активизация акторов [12, с. 167], поощрение участия граждан в принятии решений [13, с. 73-74]. Следующим шагом можно назвать формирование открытых структур, сетей, что требует проведения совместных совещаний и выработки взаимно согласованных правил поведения.

Органы публичного управления информируют граждан как о проектах, которые подлежат обсуждению, так и о прозрачных правилах, регулирующих гражданское участие и документальное закрепление итогов обсуждения [14, с. 689, 693]. Участие населения подразумевает организацию со стороны органов публичного управления общественных собраний [15, с. 33-41], создание электронных платформ [16, с. 35-44].

Следующим шагом можно назвать систематизацию и анализ предложений граждан. На данном этапе органы публичного управления организуют работу экспертных групп из числа специалистов в разных областях, представителей бизнеса, государственных и муниципальных служащих и представляют обществу на выбор несколько итоговых вариантов [17, с. 39]. Участие большого числа субъектов приводит к оспариваниям, конфликтам и непредвиденным побочным эффектам [10, с. 1562]. Соответственно органы управления регулируют возникающие разногласия, в т.ч. установлением правовых норм.

После принятия решения и его нормативно-правового закрепления органы публичного управления финансируют проекты, предложенные гражданами, отчитываются о достижении результатов перед общественностью [15, с. 33-41].

Обратимся теперь к вопросу о том, какие компетенции необходимы госслужащим для выполнения соответствующей работы. Прежде всего, подчеркнем, что проектирование модели компетенций госслужащего происходит именно на основе «сервисной» (в широком смысле) концепции государства. Соответственно, отмечается ориентированность этой модели на граждан, а причина ее разработки – повышение качества государственных услуг [18, с. 339]. Красной нитью в научном дискурсе проходит утверждение о том, что современные госслужащие должны иметь соответствующие личностные качества, определяемые схожим образом: альтруизм [19, с. 345], более сильную приверженность общественным интересам [20, с. 391], ориентацию на общественное благо [11, с. 254-255], искреннее служение народу [21, с. 311], ориентированность на клиента [8, с. 355], солидарность с гражданином [6, с. 531], готовность защищать ценности общества законными средствами [22, с. 142]. Приверженность общественным интересам требует от госслужащего честности [6, с. 531], этичности [23, с. 493-494].

Особо подчеркнем, что прослеживается акцент на эмоциональной составляющей ориентации на потребности общества: госслужащие должны быть «с открытой душой» [24, с. 215, 218], «сопереживающими слушателями», обладающими эмоциональными навыками [25, с. 1559-1561].

С точки зрения менеджеризма в публичном управлении речь идет о предпринимательских качествах, которые помогают госслужащим выявить и создать то, что ценно для населения [26, с. 209],

профессионализме, ответственности [6, с. 531]. При этом профессионализм понимается как способность реагировать на ожидания граждан [20, с. 390]. Поскольку спектр потребностей населения широк и индивидуален, служащие должны быть гибкими, умеющими самостоятельно принимать решения [7, с. 426]. Ученые подчеркивают, что предоставление услуг требует знаний и навыков в области социальных способностей, которые не может заменить компьютер. Сюда же относят управление личными эмоциями, самомотивацию, самоконтроль [25, с. 1561]. С повышением качества публичных услуг в научной литературе связывается и стратегическое мышление госслужащих [19, с. 346].

В контексте менеджеризма логично, на наш взгляд, рассматривать отмечаемую «рационализацию» государственных служащих, способность сокращать бюрократические проявления в деятельности [8, с. 355], повышать производительность [19, с. 346]. Помимо этого, важно такое качество, как способность находить инновационные способы преобразований [8, с. 357].

В отношении компетенций руководителей дизайн-проектов в государственном секторе ученые отмечают, что их компетенции должны быть связаны со способностью анализировать разные позиции, выстраивать взаимодействие, несмотря на возникающие препятствия. Вновь подчеркивается главная личностная характеристика, необходимая для работы в рамках концепции современного публичного управления, – мотивация к качественному оказанию публичных услуг [11, с. 254-255].

В контексте партисипативности отметим способность развить идеи других, социальные навыки [25, с. 1559-1561], прямо упомянутые как важные составляющие профессионального развития. Кроме того, сюда мы бы отнесли также отмечаемую в научной литературе способность предотвращать конфликты, доступность, открытость [6, с. 531], доброжелательность [20, с. 391]. Кроме того, активизация общества, побуждение к определенным действиям требует компетенций в области разработки и внедрения наиболее эффективных инструментов такого влияния на социум [27, с. 101].

Классификация компетенций подразумевает их деление на три группы: общие, конкретные и профессиональные, а также руководящие и лидерские [18, с. 333]. Примечательно, что лидерские компетенции связываются именно со способностью взаимодействовать с гражданами в совместных исследованиях и креативе решений, проявлять сопереживание, уважение, способность перевести в прагматичную плоскость идеи других людей. Например, в отношении министров правительств стран утверждается, что политические лидеры переходят к совещательной форме лидерства, состоящей из общения, консультаций, обмена решениями. В частности, компетенции должны быть связаны с получением широкого разнообразия информации, оценкой ее качества, синтезом многовариантности, интерпретацией уроков [5, с. 26, 31]. В целом, отмечается гибкость, которая должна быть свойственна современному общественному деятелю [25, с. 1559].

Рассматривая методы развития компетенций, исследователи подчеркивают, что, в основном, развитие происходит путем внутреннего обучения. Как отмечают авторы, новая модель компетенций предполагает смещение акцента с формального обучения (курсы, семинары) на неформальное (обучение на рабочем месте – «учимся друг у друга»). У госслужащих появляется вследствие этого еще одна возможность для карьеры – учить других [18, с. 335-336].

В числе формальных методов как актуальные упоминаются тренинги [8, с. 358]. Например, для реализации партисипативного взаимодействия с гражданами сотрудники администраций должны проходить тренинги по организации приглашений на собрания, подготовке протоколов, управлению открытым голосованием [14, с. 689, 694].

Обратим внимание еще на один аспект профессионального развития. Как было отмечено выше, лидирующие компетенции в рамках нового публичного управления: ориентация на потребности общества, эмпатия, этичность, – имеют личностный характер, связаны с установками человека, его ценностями. Соответственно сформировать такие компетенции сложно. В этой связи заслуживает внимания подход к развитию «этических» навыков служащих органов управления через освоение различных техник и алгоритмов [28, с. 2792], что позволяет перевести личностные компетенции в деятельностные и соответственно сгладить дефицит личностных качеств. Как примеры методов «обучения действием» упоминаются вовлечение в социальные проекты (помощи детским домам, пожилым людям), привлечение в качестве интервьюеров при проведении социологических опросов и т.п. [29, с. 33].

В исследовании J. Lees-Marshment, которая провела 51 интервью с министрами правительства в Великобритании, США, Австралии, Канаде и Новой Зеландии, был отмечен тот же деятельностный подход в освоении компетенций. Министры подчеркивали, что их профессиональное в*и*дение развивается в общении с людьми. Соответственно, обсуждения нужно проводить не на официальных бюрократических встречах, а «на местах» [5, с. 31].

Какова роль кадровых служб в формировании новых компетенций сотрудников госорганов? Задача развития таких компетенций сопряжена с мотивированием госслужащих, преодолением их сопротивления внедрению новой модели компетенций. Зарубежные органы власти поощряют

готовность служащих вносить вклад в благосостояние общества, выполнять обязанности перед гражданами и оказывать качественные услуги [19, с. 354-358]. Многие мотиваторы одновременно можно считать и условиями, при которых компетенции развиваются: предоставление большей самостоятельности, возможности решения более сложных задач, ответственности, возможности проявить инициативу и творческий подход, включенность в процесс принятия решений [19, с. 349], возможность проявлять больше гибкости, самостоятельно контролировать свою деятельность.

На основании научных данных можно сформулировать несколько опорных положений для эмпирического анализа:

- реализация концепции «сервисного» государства предполагает организацию постоянного взаимодействия с гражданами, регулирование возникающих разногласий, нормативно-правовое закрепление совместных решений, проектирование услуг на основе общественных ожиданий, устранение операций, малоценных для потребителя услуг; повышение межведомственной координации, преодоление коррупции и повышение экономической эффективности;

- в рамках концепции «сервисного» государства госслужащие должны обладать целым рядом компетенций, соотносимых с клиентоориентированностью, менеджеризмом, партисипативностью и экспериментированием: 1) ориентация на потребности общества, честность, эмпатия, открытость; 2) способность выявлять и реализовывать ожидания граждан; гибкость, самостоятельность в принятии решений и стратегическое мышление в отношении перспективы развития услуг, способность сокращать бюрократические проявления, находить инновационные способы, креативность в плане создания услуг, ценных для общества; 3) способность анализировать разные позиции, предотвращать и регулировать конфликты, выстраивать взаимодействие и развивать в практическом плане идеи других, владение социальными технологиями активизации общества;

- при формировании «сервисных» компетенций акцент делается на обучении деятельностными методами на рабочем месте: обучение сотрудниками друг друга, включенность в работу, предусматривающую широкое взаимодействие с социумом; освоение различных техник и алгоритмов, позволяющих компенсировать дефицит личностных качеств. Важным направлением становится развитие не только рациональных, но и эмоциональных компетенций;

- внедрение деятельностных методов профразвития сопряжено с изменениями условий и задач работы госслужащего. К условиям, способствующим развитию новых компетенций, можно отнести предоставление большей самостоятельности, ответственности, включение сотрудника в процесс принятия решений. Задачи целесообразно менять в сторону усложнения, необходимости для госслужащего проявить аналитические способности, гибкость, инициативу и творческий подход, осуществить самоконтроль;

- кадровые службы в своей работе должны быть способными минимизировать сопротивление персонала внедрению новой модели компетенций и в то же время поощрять готовность содействовать общественному благу и оказывать качественные услуги.

Перейдем к существующей российской практике профессионального развития госслужащих. Какими методами осуществляется профессиональное развитие в органах государственной власти РФ, показали наши глубинные интервью с сотрудниками федеральных органов и их территориальных подразделений. В опросе приняли участие 15 респондентов: 5 руководителей кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, а также 10 сотрудников кадровых служб территориальных подразделений федеральных органов.

Выбор глубинного интервью обусловлен необходимостью получить информацию о механизме планирования мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих, применяемых образовательных технологиях, перспективах совершенствования данного процесса. Подобная информация о практике конкретных федеральных органов власти не содержится в научных публикациях, а также в нормативных документах. Кроме того, внедрение именно инновационных подходов к профессиональному развитию обусловлено во многом установками организаторов этого процесса. В этой связи глубинное интервью является тем качественным методом, который доказал свою инструментальную ценность в изучении как раз мотивационных и аксиологических аспектов исследуемых явлений, определения субъективных особенностей их восприятия.

Задачами анализа стало выявление 1) компетенций, на формирование которых направлены мероприятия профессионального развития; 2) методов, используемых в профразвитии.

Опрошенные назвали следующие компетенции:

- управленческие: навыки стратегирования, целеполагания, формирования и управления командой, управления конфликтами, управления изменениями;

- профессиональные: знания в конкретной предметной области и соответствующие функциональные умения;

- личностные: коммуникативные, в т.ч. навыки ведения переговоров, публичных выступлений; навыки тайм-менеджмента.

С позиций концепции «сервисного» государства можно заметить отсутствие осознанных и артикулируемых компетенций, связанных с ориентацией на потребности общества, клиентоориентированностью. Эти компетенции не представлены даже как функциональные умения, не говоря уже об эмоциональных навыках. Названные кадровиками компетенции в первую очередь нацелены на обеспечение внутреннего функционирования аппарата как бюрократического образования. Однако можно предположить, что, например, коммуникативные компетенции при осознании именно «сервисного» предназначения органа власти будут востребованы и при взаимодействии с обществом.

В отношении методов профразвития опросы показали следующее. В существующей практике присутствует как внешнее (в вузах, в т.ч. в рамках дистанционных программ), так и внутреннее обучение. Следует заметить, что преобладает предпочтение именно к внутреннему обучению. Такой выбор мотивирован убеждением в том, что внутриведомственное обучение в большей степени соответствует профессиональным потребностям служащих, более эффективно, менее теоретизировано и может быть применено на практике.

Внутреннее обучение проводится подведомственными образовательными организациями, в частности, специализированными ведомственными институтами, учебно-методическими центрами, корпоративными университетами. В одном из органов власти планируется создание собственного тренинг-центра.

Спектр образовательных технологий в рамках внутреннего обучения весьма широк и включает:

- практические семинары, корпоративные образовательные мероприятия с приглашением узких специалистов;
- мастер-классы, тренинги;
- внутриведомственные стажировки, в частности, сотрудников территориальных органов в центральном аппарате;
- образовательные мероприятия в рамках ежегодных профессиональных конкурсов и форумов;
- проектную работу, стратегические сессии;
- вебинары, обучение на внутреннем портале, использование электронной базы знаний министерств, корпоративных библиотек, журналов, сайтов.

Однако следует заметить, что эти технологии и формы в большей степени целенаправленно планируются и осуществляются в федеральных органах власти. На местах кадровики имеют смутное представление об образовательных возможностях, списывая свою отстраненность от этого процесса на то, что «выбирает руководитель исходя из предложений всех структурных подразделений», «ждут решений и рекомендаций от центрального аппарата».

Личностные и управленческие компетенции развиваются посредством активных форм, профессиональные, связанные с получением новых знаний, – путем семинаров и вебинаров, курсов повышения квалификации в рамках ведомственных дополнительных профессиональных программ. Наиболее востребованными названы именно практико-ориентированные интерактивные мероприятия, а также дистанционное обучение. Именно с дистанционным обучением и самообразованием связывают перспективы развития образовательных технологий.

Обращает на себя внимание такое направление профразвития, как подготовка наставников и тренеров из числа лучших гражданских служащих, которые будут реализовывать самые актуальные образовательные программы в территориальных органах. Такие направления профразвития выявлены в двух органах власти.

Один из респондентов отметил, что руководитель создает условия для профессионального роста и мотивации сотрудников. Еще в одном министерстве поставлена задача вовлечения сотрудников в деловые процессы.

Проинтерпретируем полученные результаты с позиций трендов профразвития госслужащих, изложенных выше. В российской практике также преобладает стремление использовать внутреннее обучение, причем активными методами. Однако есть ряд серьезных отличий. Во-первых, в зарубежном опыте это обучение, включенное в деятельность служащего на рабочем месте, – он развивается, выполняя по-новому свои должностные обязанности. В российских органах власти обучение преимущественно отстраненное, только симулирующее реальные условия труда, создающее в учебных целях похожую ситуацию. Таким образом, обучение действием в зарубежной практике имеет реальный, а в российской – игровой характер.

Во-вторых, деятельностные методы в российских органах власти не затрагивают компетенций, связанных с взаимодействием с обществом и требующих новых функций для осуществления этого взаимодействия. Если в зарубежной практике понятие рабочего места расширяется до социального

контекста, то в российской – остается во внутренней среде организации. Это отличие не удивительно ввиду того, что на компетенциях, связанных с ориентацией на потребности общества, в российских органах власти внимание не акцентируют.

В-третьих, кадровые службы в лучшем случае ограничиваются планированием и организацией обучающих мероприятий, не участвуя в мотивации персонала, а то и перекладывая само планирование на руководителя и вышестоящую организацию.

Однако существует немногочисленная, но более современная практика и в российских органах власти. Так, развивается обучение сотрудниками друг друга, зарождается главная инновация профразвития – изменение условий и задач работы госслужащего (включая его вовлечение в деловые процессы), чтобы появились новые компетенции.

Таким образом, в соответствии с целью исследования можем сделать вывод о том, что направления профразвития госслужащих в зарубежных и российских органах власти существенно различаются: в первом случае акцентируются «сервисные» компетенции, ориентированные на потребности общества, во втором – необходимые для функционирования аппарата. Методы профразвития также имеют серьезные отличия: в зарубежной практике они ориентированы на саморазвитие на рабочем месте, в российской – на получение знаний от внешнего источника. Поскольку мы рассматривали только ряд российских органов власти, не утверждаем, что такая ситуация имеет всеобщий характер, но полагаем ее весьма типичной.

Соответственно, направлением дальнейшей разработки темы профессионального развития госслужащих можно считать создание конкретных механизмов формирования «сервисных» компетенций деятельностными методами именно путем изменения условий и задач работы госслужащего.

Литература

1. *Radelet S.* Governance and the Great Development Transformation // Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions. 2015. Vol. 29. No. 1. P. 9–11.
2. *Deininger K., Mpuga P.* Does Greater Accountability Improve the Quality of Public Service Delivery? Evidence from Uganda // World Development. 2005. Vol. 33. No.1. P. 171–191.
3. *Pyon C. U., Lee M. J., Park S. C.* Decision support system for service quality management using customer knowledge in public service organization // Expert Systems with Applications. 2009. Vol. 36. P. 8227–8238.
4. *Speer J.* Participatory Governance Reform: A Good Strategy for Increasing Government Responsiveness and Improving Public Services? // World Development. 2012. Vol. 40. No. 12. P. 2379–2398.
5. *Lees-Marshment J.* Deliberative Political Leaders: The Role of Policy Input in Political Leadership // Politics and Governance. 2016. Vol. 4. Issue 2. P. 25–35. Doi: 10.17645/pag.v4i2.560.
6. *Zakrzewska M.* The role of social participation in the concept of good governance - a theoretical approach // Public policy and Administration. 2017. Vol. 16. No. 4. P. 529–537. Doi: 10.13165/ V PA-17-16 - 4 – 01.
7. *Pivoras S., Gončiarova N.* Valstybės tarnautojų profesinė diskrecija aptarnaujant valstybinės įdarbinimo tarpininkavimo agentūros klientus: Lietuvos darbo biržos atvejis // Public policy and Administration. 2017. Vol. 16. No. 3. P. 424–438. http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.16.3.19340.
8. *Mutiarin D., Moner Yasmira P., Nurmandi A.* The Adoption of Information and Communication Technologies in Human Resource Management in the era of Public Governance // Public policy and Administration. 2019. Vol. 18. No. 2. P. 346–362. Doi: 10.13165/ vpa-19-18-2-12.
9. *Marcinkevičius G., Rauleckas R.* Naujosios viešosios vadybos doktrinos elementų sąsajos: Lietuvos valstybės tarnautojų subjektyvių vertinimų analizė // Public policy and Administration. 2016. Vol. 15. No. 3. P. 500–513. Doi.org/10.5755/j01.ppaa.15.3.16619.
10. *Elmqvist T., Siri J., Andersson E., Anderson P., Bai X. at al.* Urban tinkering // Sustainability Science. 2018. No. 13. P. 1549–1564.
11. *Jałocha B., Krane Hans P., Ekambaram A., Prawelska-Skrzypek G.* Key competences of public sector project managers // Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2014. No. 119. P. 247–256.
12. *Olteanu Camelia N.* The Mission of Public Administration In Guaranteeing Citizen's Rights and Freedoms // Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2013. No. 81. P. 167–170.
13. *Edelenbos J., van Schie N., Gerrits L.* Organizing interfaces between government institutions and interactive governance // Policy Sciences. 2010. No. 43. P. 73–94. Doi 10.1007/s11077-009-9086-2.
14. *Theesfeld I., Dufhues T., Buchenrieder G.* The effects of rules on local political decision-making processes: How can rules facilitate participation? // Policy Sciences. 2017. No. 50. P. 675–696. Doi 10.1007/s11077-017-9284-2.
15. *Блинова Е.А.* Партисипаторное бюджетирование и управляемость государства в Бразилии // Человек. Сообщество. Управление. 2016. Т. 17. № 4. С. 31-44.

16. *Liu Helen K.* Exploring Online Engagement in Public Policy Consultation: The Crowd or the Few? // Australian Journal of Public Administration. 2017. Vol. 76. No. 1. P. 33–47. doi:10.1111/1467-8500.12209.
17. *Агеева А.Н.* Партисипативные социальные технологии принятия муниципальных управленческих решений в зарубежных странах // Juvenis scientia. 2017. № 8. С. 38-41.
18. *Stačinskaitė S., Petrauskienė R.* Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis // Public policy and Administration. 2018. Vol. 17. No. 3. P. 327-343. http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.17.3.21951.
19. *Druskienė A., Šarkiūnaitė I.* Motivational Incentives of Civil Servants in Lithuanian Municipalities // Public policy and Administration. 2018. Vol. 17. No. 3. P. 344-370. http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.17.3.21952.
20. *Vaidelytė E., Sodaitytė E.* Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė // Public policy and Administration. 2017. Vol. 16. No. 3. P. 390-404. http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.16.3.19337.
21. *Zharkeshova A., Junusbekova G., Abilmazhinov T.* Organizational culture in the civil service of Kazakhstan: a pilot study results // Public policy and Administration. 2017. Vol. 16. No. 2. P. 311–324. doi:10.13165/ VPA-17-16 -2-10.
22. *Vitkauskas K., Junevičius A.* Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymo vykdymo priežiūra ir kontrolė: probleminiai aspektai // Public policy and Administration. 2018. Vol. 17. No. 1. P. 141-155. http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.17.1.20616.
23. *Mital' O.* Ethical workplaces in local self-government: Slovakian case // Public policy and Administration. 2019. Vol. 18. No. 4. P. 483–496. doi: 10.13165/VPA-19-18-4-08.
24. *Coste A., Tiron-Tudor A.* Service performance - between measurement and information in the public sector // Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2013. Vol. 92. P. 215–219.
25. *Ilies C.–O. S.* What Skills Public Sector Leaders Needs In Times Of Crises and Economic Recession? // Procedia Economics and Finance. 2014. No. 15. P. 1556 – 1562.
26. *Hartley J., Alford J., Hughes O. and Yates S.* Public value and Political astuteness in thework of public managers: The art of the possible // Public Administration. 2015. Vol. 93. No. 1. P. 195–211. doi: 10.1111/padm.12125.
27. *Khadzhyradieva S., Hrechko T., Smalskys V.* Institutionalisation of Behavioural Insights in Public Policy // Public policy and Administration. 2019. Vol. 18. No. 3. P. 95-113. doi.org/10.5755/j01.ppaa.18.3.24726.
28. *Haq S.* Ethics and leadership skills in the public service // Procedia Social and Behavioral Sciences. 2011. Vol. 15. P. 2792–2796.
29. *Мартынова С.Э.* Модель компетенций муниципального служащего как основа профессиональной подготовки / Актуальные проблемы модернизации управления и экономики: российский и зарубежный опыт: Материалы Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием). Томск, 2012. С. 26-34.

Evarovich Svetlana Anatolyevna, Ph.D. in Pedagogics, Leading Researcher at the Research Laboratory "Modern Technologies in Public Administration" of the Higher School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, ave. Vernadsky, Moscow, 119571, Russian Federation,). E-mail: evarovich-sa@ranepa.ru

Martynova Svetlana Eduardovna**,** Ph.D. in Philology, Leading Researcher at the Research Laboratory "Modern Technologies in Public Administration" of the Higher School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, ave. Vernadsky, Moscow, Russian Federation, 119571). E-mail: status.sm@mail.ru

METHODS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF MODERN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract

The novelty of the study is that: 1) numerous "service" competencies that are mentioned separately are identified and brought together in a General list, 2) competencies are correlated with the main trends in the "service" concept: customer orientation, managerism, participation, and experimentation, 3) foreign approaches to the professional development of civil servants based on the task of forming "service" competencies are identified and generalized, 4) competencies and methods of their formation in Russian authorities are identified, and comparative conclusions are made. The research methods were the analysis of foreign scientific literature, as well as a sociological survey of employees of personnel services of some Executive authorities of the Russian Federation. The article was prepared as part of the research work of the state task of the RANEPA.

Keywords: *"service" state, competencies, civil servants, professional development, activity methods.*