

## ■ ■ ■ Коммуникативные компетенции госслужащего в сервисном государстве<sup>1</sup>

**Мартынова С.Э., Еварович С.А.**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Российская Федерация.

**Аннотация.** Целью исследования является определение перечня коммуникативных компетенций госслужащих, необходимых для работы в рамках концепции «сервисного» (клиентоцентричного) государства, и методов их формирования. Проанализированы научные взгляды, а также передовая зарубежная и российская практика формирования клиентоориентированных коммуникативных компетенций в государственных органах и бизнес-структурах. Выявлено, что новые коммуникативные компетенции госслужащего связаны с предоставлением публичных услуг и выражаются в умении определить и удовлетворить потребности гражданина в непосредственном контакте с ним. Отдельно подчеркнуты эмоциональные и цифровые компетенции. Последние выражаются в умении консультировать граждан с использованием новейших цифровых технологий во фронт-офисах. Выявлено, что в зарубежном опыте формирование коммуникативных компетенций в большей степени осуществляется деятельностными методами – на рабочем месте в процессе реальной практики, в России – имитационными методами, только симулирующими реальные условия.

**Ключевые слова:** публичное управление, клиентоориентированность, коммуникации, компетенции, государственные служащие, деятельностный подход

Для цитирования: Мартынова С.Э., Еварович С.А. Коммуникативные компетенции госслужащего в сервисном государстве // Коммуникология. 2021. Том 9. № 4. С. 83-95. DOI 10.21453/2311-3065-2021-9-4-83-95.

**Сведения об авторах:** Мартынова Светлана Эдуардовна – кандидат филологических наук, доцент, ведущий научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории «Современные технологии в государственном управлении» Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС; Еварович Светлана Анатольевна, кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории «Современные технологии в государственном управлении» Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС. Адрес: 119571, Россия, г. Москва, пр-т Вернадского, д. 82. E-mail: status.sm@mail.ru; evarovich-sa@ranepa.ru.

Статья поступила в редакцию: 08.10.2021. Принята к печати: 23.11.2021.

Глобальным трендом в развитии современных государств является трансформация их в «сервисную организацию», основная задача которой – удовлетворять потребности индивидов и обществ. В рамках этого тренда можно рассма-

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

трявить действия Правительства Российской Федерации, включившего в перечень инициатив социально-экономического развития РФ до 2030 года блок инициатив под названием «Государство для граждан». Это направление предполагает развитие клиентоцентричности – сосредоточения работы органов власти вокруг интересов конкретного человека, проявления большего внимания к запросам граждан. Ту же клиентоцентричность – только с акцентом на цифровизацию – можно усмотреть и в других блоках перечня: «Цифровой профиль гражданина», «Госуслуги онлайн»<sup>1</sup>.

Реализация данных направлений требует от государственных служащих новых компетенций, в т.ч. коммуникативных. Целью исследования, представленного в данной статье, является определение перечня таких компетенций и методов их формирования. Задачами исследования выступают: (1) определение коммуникативных компетенций, необходимых госслужащим для выполнения новых функций в рамках модели «сервисного» (клиентоцентричного) государства; (2) выявление методов формирования коммуникативных «сервисных» компетенций.

Для достижения указанной цели проведен анализ публикаций мировой научной и специальной литературы, выступлений на форумах, материалов социологических исследований, сообщений на официальных сайтах органов публичного управления. Во внимание взяты источники, отражающие научные взгляды и передовую практику XXI века.

Обратимся прежде всего к содержанию концепции «сервисного» государства. Концепция возникла в контексте административных реформ, которые начались за рубежом с конца 1970-х – начала 1980-х годов и постепенно охватили страны всех континентов.

Предпосылками появления концепции «сервисного» государства являются общественные изменения постиндустриального периода – достижение самодостаточности индивида в экономическом плане и формирование связанных с этим характеристик нового актора: способность самостоятельно выстраивать свою жизненную стратегию и соответственно – отсутствие потребности в «опеке» со стороны государства, растущий уровень притязаний граждан к публичным услугам.

Показателен пример Швеции: несмотря на то что повышение эффективности общественного сектора связывают с финансовым кризисом 1990-х, на деле реформирование началось в 1980-х именно под влиянием требований общества, и этот шаг предприняло левоцентристское правительство, не особенно восторженное по поводу идеологии свободного рынка [Ranerup, Henriksen, Hedman: 6-14].

<sup>1</sup> Перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года: утвержден распоряжением Правительства РФ от 6 октября 2021 г. № 2816 [эл. ресурс]: <http://government.ru/news/43451> (дата обращения: 01.10.2021).

Конкретными преобразованиями в рамках концепции «сервисного» государства являются следующие:

- адаптация публичных услуг (их номенклатуры, содержания и технологии предоставления) под быстро меняющиеся потребности граждан [Coste, Tiron-Tudor: 215-216; Bilouseac, Zaharia, Scutariu: 1025; Zakrzewska: 531];
- индивидуализация публичных услуг [Qvist: 19];
- повышение качества услуг и установление стандартов обслуживания [Pyon, Lee, Park: 8227];
- взаимодействие с гражданином на всех этапах оказания услуги [Žarković, Vrećko, Barilović: 210];
- выявление удовлетворенности потребителей публичными услугами;
- формирование сервисно ориентированной корпоративной культуры органа публичного управления [Francois: 275-299; Cuadrado-Ballesteros: 23-35].

Широкий смысл понятия «сервисное» государство [Fox: 183], когда любая его деятельность понимается как услуга для общества, предусматривает схожие преобразования, связанные с ориентацией на выявление и удовлетворение общественных потребностей.

### **Коммуникативные компетенции госслужащих в рамках концепции сервисного государства**

Коммуникативные компетенции связываются со способностью человека к взаимодействию с другими людьми. Эта способность предусматривает не только собственно языковые навыки, но и психологические установки и умения, социокультурные знания.

Среди целого ряда компетенций, необходимых для реализации перечисленных действий в рамках «сервисной» модели государства, отдельно можно выделить коммуникативные компетенции, которые относятся к непосредственному взаимодействию госслужащего и представителя населения в целях более полного удовлетворения потребностей гражданина. Зарубежные авторы подчеркивают такие качества, как умение понимать клиентов [Eggers et al.: 67], выявлять то, что ценно для населения [Hartley et al.: 209], анализировать разные позиции [Jałocha et al.: 254-255], консультировать граждан в вопросах выбора услуг [Skills...]. Особое внимание уделяется способности конструктивно общаться с клиентами: предотвращать конфликты, выстраивать взаимодействие, несмотря на возникающие препятствия [Jałocha et al.: 254-255]. Подстройка под быстро меняющиеся потребности и индивидуализация публичных услуг предполагают способность взаимодействовать с гражданами в креативе решений, переводить в прагматичную плоскость идеи людей [Lees-Marshment: 26, 31].

В характеристиках общения госслужащего и потребителя публичных услуг делается акцент на эмоциональной составляющей: госслужащие должны быть «с открытой душой» [Coste, Tiron-Tudor: 215, 218], сопереживающими слушателями [Lees-Marshment: 26, 31], [Ilies: 1559-1561], доброжелательными [Vaidelytė,

Sodaitytė: 391], доступными [Zakrzewska: 531], уважительными [Lees-Marshment: 26, 31]. Соответственно управление личными эмоциями со стороны госслужащего, самоконтроль также можно связать с коммуникативными компетенциями [Ilies: 1561].

Постоянные контакты с гражданами предполагаются и в рамках проектирования публичных услуг методом дизайн-мышления. Такое проектирование предусматривает непрерывные обсуждения с целью лучшего понимания потребностей и поведения потребителей [Clarke, Craft: 5-21], использования их социального и человеческого капитала для инноваций [Elmqvist et al.: 1553]. После создания минимально жизнеспособного продукта контакты с потребителями продолжаются для выявления возможностей его улучшения. Такое взаимодействие предполагает способность анализировать разные позиции, привлекать к сотрудничеству индивидуальных и коллективных субъектов, преодолевать барьеры, препятствующие партнерству (Jałocha et al.: 254-255).

В контексте развития digital-правительства, которое ускорила пандемия COVID-19, зарубежные исследователи отмечают компетенции, связанные с умением работать в области цифровых технологий. Обозначая тренды госуправления – 2021, мировые эксперты подчеркивают, что правительства стали прилагать больше усилий для повышения цифровой грамотности своих сотрудников [Sullivan et al.: 11-12]. К таким навыкам относят и умение консультировать граждан в вопросах выбора услуг с использованием цифровых технологий. Исследователи отмечают, что для реализации метода дизайн-мышления также необходимы цифровые компетенции – способность проводить онлайн-консультации и вовлекать граждан в онлайн-проект [Skills...].

Клиентоориентированные компетенции госслужащего, в том числе коммуникативные, обсуждаются и в российском профессиональном сообществе. Так, на Всероссийском форуме по государственному управлению «Проектирование госуправления 4.0» (28 апреля 2021 года, организатор – Администрация Губернатора Самарской области<sup>1</sup>) были также названы такие качества как эмпатия, умение понятно объяснять, способность организовать обратную связь и планировать действия совместно с населением.

В ходе социологического опроса, проведенного в 2020 года ВШГУ РАНХиГС методом глубинного интервью в 6 из 8 федеральных округов РФ (Центральном, Приволжском, Южном, Северо-Западном, Сибирском, Дальневосточном), граждане России тоже сформулировали свое видение современных компетенций госслужащего, которые можно соотнести с «сервисной» моделью государства. Так, среди других важных качеств названы открытость, внимание, сопереживание [Мартынова, Еврович: 70-74]. Эти качества осмысляются не только как эмоциональные, но в большей степени – как деятельностные компетенции:

<sup>1</sup> Всероссийский форум по государственному управлению «Проектирование госуправления 4.0» [эл. ресурс]: <https://leader-id.ru/events/198897> (дата обращения: 28.04.2021).

– [Внимание, сопереживание проявляется] в человеческом отношении к заявителям, которые обращаются в органы власти в трудных ситуациях. Должно быть умение выслушать, если человек обращается с проблемой, и помочь ему разобраться и направить, а не выгонять из кабинета и говорить о том, что это не его проблемы, что он не туда пришел.

Обладание коммуникативными компетенциями такого рода, по мнению граждан, характеризует госслужащего как профессионала:

– [Профессионализм оценивается] по разным критериям: и подготовка какая-то базовая, и может, он с людьми не способен работать, какой-то замкнутый.

Открытость определяется в большей степени как готовность госслужащего контактировать с гражданами – в любом месте, в любое время, любым способом. При этом подчеркивается умение коммуницировать в цифровой среде:

– Быть на связи 24/7: интернет и т.д.

### **Методы формирования коммуникативных сервисных компетенций**

Основное внимание при формировании сервисных компетенций уделяется именно компетенциям личностным (ориентация на потребности граждан) и коммуникативным. В зарубежной практике эти компетенции развиваются деятельностными методами при выполнении функций госслужащего на рабочем месте. При этом понимание рабочего места расширяется до социального контекста, предполагающего взаимодействие с гражданами за пределами офиса. Так, министры правительства в Великобритании, США, Австралии, Канаде и Новой Зеландии в ходе опроса отмечали, что их профессиональное видение развивается в общении с людьми – в обсуждениях не на официальных встречах, а «на местах» (например, министр сельского хозяйства встречается с людьми на фермах [Lees-Marshment: 31]). Соответственно навыки конструктивного проведения таких обсуждений можно отнести к коммуникативным компетенциям.

Другой пример – подготовка сотрудников организаций, непосредственно оказывающих публичные услуги, в частности, медсестер. Проектирование этой подготовки осуществляется с позиций того, что ее успешность определяется широчайшим пониманием человечества и мира, в котором они живут. Поэтому медсестры включаются в самые разнообразные ситуации, требующие ориентации на потребности человека и эмпатии: проводят семинары (в частности, по поводу снижения уровня стресса) в церквях, помогают соседям. В результате у окружающих людей формируется впечатление, что медсестра внимательна и заинтересована в помощи им [Riley, Beal: 142-147].

Еще одно важное обстоятельство связано с совместным обучением представителей населения и госслужащих с целью разработки публичных услуг, основанных на ценностях граждан [Magno, Cassia: 1161-1172]. В ходе такого обучения госслужащие лучше понимают потребности граждан, а граждане – процесс оказания услуг.

Задача формирования компетенций, необходимых для развития digital-государства, также получила уже некоторое освещение в мировой научной ли-

тературе. Так, актуализируется вопрос о том, что сложные и ориентированные на людей проекты электронного управления требуют не только технологической подготовки в области IT, но и поведенческих изменений. Подчеркивается, что в противном случае технологические проекты успешны только на пилотной стадии. Для реализации такой задачи проводятся обучающие программы для развития эмоционального интеллекта с целью более глубокого понимания поведения граждан [Gupta: 161-164].

Современные подходы к электронному обучению включают, в том числе использование «артефактов консультативной информации» – инструментов и информационных ресурсов для поиска решений по каждой проблеме (базы знаний, онлайн-сервисы и проч., доступные на электронных блокнотах, ноутбуках и других мобильных устройствах со специализированными приложениями для оказания помощи в предоставлении услуг). Данные артефакты консультативной информации используются при обучении государственных служащих с целью приобретения ими навыков, связанных с консультированием граждан, для оказания более качественных услуг. В частности, в Германии такое обучение служащих, работающих во фронт-офисах, обеспечило всестороннюю поддержку на рабочем месте. Артефакт консультативной информации включает интегрированную базу знаний, «возможности консультирования» – предлагает пользователям следовать определенным методам или демонстрировать определенное поведение; сервис thinkLets, который предоставляет сотрудникам рекомендации по социальному поведению, информирует о передовых методах совместного решения проблем в ходе предоставления консультационных услуг. Таким образом, данный сервис позволяет государственным служащим во фронт-офисе приобретать или улучшать свои коммуникативные навыки [Giesbrecht, Scholl, Schwabe: 672-675].

Подчеркивается, что обучение с использованием таких электронных ресурсов особенно актуально в условиях дефицита времени на повышение квалификации, недостатка финансирования для привлечения квалифицированных инструкторов. В контексте развития электронного правительства, ускоренного пандемией, упоминается проведение имитационных упражнений [Eggers et al.: 67].

В российской практике деятельностный подход в формировании компетенций практикуется в Нижнем Новгороде. В частности, после открытия в регионе центра «Мой бизнес» прием предпринимателей в «окнах» вели первые лица области: вице-губернатора, глава налоговой службы, кадастровой палаты.

Активные методы использует и Министерство экономического развития Российской Федерации. В частности, в 2019 году прошло обучение представителей региональных и муниципальных органов с целью повышения качества оказания государственных услуг для малого и среднего бизнеса. По мнению организаторов обучения, главное – это переосмысление системы взаимоотношений с бизнесом, переход от монополистической модели («кроме нас, тебе некуда идти») к сервисной, построенной на уважении и понимании, умении говорить с людьми на одном языке. Задачей программы обучения стало изменение мышления

людей, оказывающих услуги бизнесу. Организаторы программы – представители Минэкономразвития России – отметили необходимость опираться на мнение целевой аудитории.

Программа такой подготовки включала мотивирующий мастер-класс, работу в проектных группах по методу «дизайн-мышление», предполагающую отработку навыков построения клиентоцентричных систем, активный нетворкинг, позволяющий познакомиться с коллегами из других регионов и почерпнуть их положительный опыт. Результаты обучения оценивали клиенты центров «Мой бизнес». Клиентская оценка должна была показать изменение отношения предпринимателя к служащим, которые прошли обучение<sup>1</sup>.

При всей привлекательности такого подхода к развитию компетенций, необходимых для работы в рамках «сервисной» модели поддержки предпринимателей, заметим, что в отличии от практики, изложенной в других примерах, реального общения именно с предпринимателями программа не включала. Понимание точки зрения предпринимателя осуществлялось по методу психологической проекции: на взгляд государственного и муниципального служащего о том, что нужно малому бизнесу. Поэтому, опять же в отличии от других примеров, программа обучения носила в большей степени игровой, симулирующий, а не реальный характер.

Более традиционные методы (обучающие курсы) формирования «сервисных» компетенций всё же преобладают. Так, в Управлении ЗАГС города Москвы обращают внимание на получение знаний в области русского языка, обучение эффективным коммуникациям. В силу специфики услуг органов ЗАГС специалистам необходимо пройти подготовку по ораторскому мастерству. В частности, в Управлении реализуется онлайн-программа для сотрудников «Преображение», где они получают советы по развитию навыков актерского мастерства и дикции<sup>2</sup>.

Внимание клиентоориентированности сотрудников уделяет также в ФНС России. Под клиентоориентированностью понимается именно коммуникативное качество – способность реализовать эффективное социально-психологическое взаимодействие сотрудника налогового органа с налогоплательщиками. В частности, необходимо уметь устанавливать контакт с налогоплательщиком, профессионально преподнести информацию, корректно реагировать на возражения, претензии, критику [Кожанова, Суховеева, Широкова: 284].

С этой целью в программу обучения (2014 г.) включены такие дисциплины, как психология управления, психология делового общения, разрешение конфликт-

<sup>1</sup> МЭР научит региональных управленцев общаться с бизнесом по-новому // Мой бизнес: портал по поддержке малого и среднего бизнеса [эл. ресурс]: <https://мойбизнес.рф/novosti/news/mer-nauchit-regionalnykh-upravlenyev-obshchatsya-s-biznesom-po-novomu> (дата обращения: 05.05.2021).

<sup>2</sup> Как организовать клиентоориентированный сервис: встреча студентов с экспертом Управления ЗАГС города Москвы [эл. ресурс]: <https://talent.mos.ru/about/news/135029565> (дата обращения: 04.05.2021).

ных ситуаций. Образовательными технологиями выступают дискуссии, обмен опытом, тренинги, деловые игры, кейс-стади, решение ситуативных задач, ситуационное проектирование. В частности, в социально-психологическом тренинге по клиентоориентированному взаимодействию с налогоплательщиком прорабатываются ситуации из практики: установление контакта, активное слушание, разрешение конфликтных ситуаций [там же: 285-286]. Сами сотрудники приветствуют в программе повышения квалификации именно психологическое обучение (в ответах на вопрос о том, какие меры способствовали бы улучшению организации взаимодействия налогового инспектора с гражданином с большим отрывом лидирует именно такой ответ).

Целесообразно обратиться к опыту, накопленному в бизнесе, по развитию клиентоориентированности сотрудников. Однако следует учесть, что клиентоориентированность в данном случае имеет целью увеличение объемов продаж, стимулирование клиентов к повторным покупкам, что не является задачей органов публичного управления и их подведомственных организаций. С учетом этого обстоятельства выделим концепции и технологии, продуктивные именно для публичного управления.

Так, обоснованно центральное место в структуре такой компетенции, как клиентоориентированность отводится ценностям. Как исследователи бизнеса [Шавровская: 9; Клепнева: 123], так и практикующие специалисты, в частности, М. Татарникова, HR-директор World Gym Group, подчеркивают важность именно ценностей и мотивации, которые предопределяют поведение сотрудника<sup>1</sup>. Соответственно изначально рекомендуется подбирать таких людей, которые готовы ориентироваться на других, доброжелательны в своем поведении.

В качестве методов формирования клиентоориентированности выступают наставничество [Шавровская: 18], коучинг, тренинг, получение обратной связи, дистанционное обучение [там же], анализ производственных ситуаций, мастер-классы, деловые и ролевые игры, компьютерные симуляции профессионального обслуживания в контактной зоне предприятия [Радыгина: 48].

В частности, в тренинге «Внутренняя клиентоориентированность сотрудников» прорабатываются такие аспекты, как невербальное общение и причины реакций клиента, работа с жалобами. Отмечается, что обучение по одной программе должны проходить все сотрудники компании. В таком случае формируется общая среда корпоративных ценностей в отношении клиента<sup>2</sup>. В качестве еще одного примера можно привести применение коучинга в банковской сфере, направленного на совершенствование навыков активного слушания.

Важно заметить, что формирование ценностных установок осуществляется и за счет вовлечения персонала в разработку стандартов клиентоориентирован-

<sup>1</sup> Татарникова М. Как обучить персонал клиентоориентированности? // Тренинг-центр «Компетенции» [эл. ресурс]: <https://hr-media.ru/kak-obuchit-personal-klientoorientirovannosti> (дата обращения: 06.05.2021).

<sup>2</sup> Там же.

ного поведения [Шавровская: 18]. Кроме того, недавние исследования бизнеса (2018 г.) показали, что важным фактором клиентаориентированности сотрудников является включение в состав их формализованных целей на год элемента развития отношений с клиентами/повышения уровня удовлетворенности клиентов. С этой целью для персонала проводится аудиторный или онлайн-тренинг по постановке целей [Клепнева: 140]. Для оценки клиентаориентированности используются психологические тесты, интервью с анализом индивидуальных высказываний, «книга жалоб и предложений», проверки «тайного посетителя», опрос клиентов, «горячая линия» [Шавровская: 18].

**Выводы.** Анализ зарубежных и российских подходов к формированию коммуникативных «сервисных» компетенций госслужащих показал существенные различия, которые заключаются, в первую очередь, в том, что за рубежом в большей степени используются деятельностные методы обучения – на рабочем месте в процессе реальной практики, в России – имитационные методы, только симулирующие реальные условия. Во-вторых, за рубежом деятельность включается в широкий контекст взаимодействия с обществом, в России – остается во внутренней среде организации.

С позиций продуктивности в развитии главной составляющей «сервисных» компетенций – умении выявить и удовлетворить потребности гражданина, ориентироваться на его оценку – из зарубежной и российской практики деятельности органов ГМУ, опыта бизнеса можно выделить ряд методов. Эти методы формирования коммуникативных компетенций, кроме того, имеют инновационный характер по сравнению с давно используемыми тренингами, мастер-классами, деловыми играми, наставничеством и проч.:

- включение обучаемого в реальные социальные ситуации, требующие ориентации на потребности человека и эмпатии;
- задействование руководящих сотрудников во фронт-офисе для непосредственного оказания услуг гражданам;
- вовлечение служащих в разработку стандартов клиентоориентированного поведения;
- использование автоматизированных электронных консультантов;
- коучинг;
- совместное обучение представителей населения и госслужащих.

## Источники

- Клепнева К.В. (2018). Клиентаориентированность персонала в международной компании: дисс. ... канд. н. НИУ ВШЭ по менеджменту. Москва.
- Кожанова И.В., Суховеева О.И., Широкова А.Ш. (2014). Развитие компетенций сотрудников налоговых органов при клиентаориентированном подходе к обслуживанию налогоплательщиков // Вестник университета. № 15. С. 282-286.
- Мартынова С.Э., Еварович С.А. (2020). Профессиональное развитие как инструмент формирования сервисной ориентации гражданских служащих // Карельский научный журнал. Т. 9. № 4(33). С. 69-75.

- Радыгина Е.Г. (2014). Формирование сервисных компетенций работника сферы гостеприимства // Педагогическое образование в России. № 3. С. 45-49.
- Шавровская М.Н. (2011). Клиентоориентированность персонала: формирование и оценка: автореф. дисс. ...канд. экон. н. Омск.
- Bilouseac I., Zaharia P., Scutariu A.L. (2012). Comparative aspects regarding the management of Swiss and Romanian local public services. Neuchatel and Suceava Cases. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 3. P. 1024-1029.
- Clarke A., Craft J. (2019). The twin faces of public sector design. *Governance*. Vol. 32. Issue 1. P. 5-21.
- Coste A., Tiron-Tudor A. (2013). Service performance – between measurement and information in the public sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 92. P. 215–219.
- Cuadrado-Ballesteros B., García-Sánchez I.-M., Prado-Lorenzo J.-M. (2013). Effect of modes of public services delivery on the efficiency of local governments: A two-stage approach. *Utilities Policy*. Vol. 26. P. 23-35.
- Eggers W., Chew B., Macmillan P., Kohli J., Malik N. (2021). Government as a cognitive system. Using hindsight, real-time data, and foresight to drive policy and decision-making. In: Government Trends 2021. Global transformative trends in the public sector. A report from the Deloitte Center for Government Insights. Deloitte Development LLC. P. 60-71.
- Elmqvist T., Siri J., Andersson E., Anderson P., Bai X. at al. (2018). Urban tinkering. *Sustainability Science*. No. 13. P. 1549-1564.
- Fox C. (2015). Political Authority, Practical Identity, and Binding Citizens. *International Journal of Philosophical Studies*. Vol. 23. No. 2. P. 168-186.
- Francois P. (2000). «Public service motivation» as an argument for government provision. *Journal of Public Economics*. Vol. 78. P. 275-299.
- Giesbrecht T., Scholl H.J., Schwabe G. (2016). Smart advisors in the front office: Designing employee-empowering and citizen-centric services. *Government Information Quarterly*. Vol. 33. Issue 4. P. 669-684.
- Gupta D.N. (2006). Need for Organisational Development in E-governance. In: Delivering E-government. Global Institute of Flexible Systems Management, New Delhi. P. 160-169.
- Hartley J., Alford J., Hughes O. and Yates S. (2015). Public value and Political astuteness in the work of public managers: The art of the possible. *Public Administration*. Vol. 93. No. 1. P. 195-211.
- Ilies C.-O. S. (2014). What Skills Public Sector Leaders Needs In Times Of Crises and Economic Recession? *Procedia Economics and Finance*. No. 15. P. 1556-1562.
- Jałocha B., Krane Hans P., Ekambaran A., Prawelska-Skrzypek G. (2014). Key competences of public sector project managers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. No. 119. P. 247-256.
- Lees-Marshment J. (2016). Deliberative Political Leaders: The Role of Policy Input in Political Leadership. *Politics and Governance*. Vol. 4. Issue 2. P. 25-35.
- Magno F., Cassia F. (2015). Public administrators' engagement in services co-creation: factors that foster and hinder organisational learning about citizens. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 26. Issue 11-12. P. 1161-1172.
- Pyon C.U., Lee M.J., Park S.C. (2009). Decision support system for service quality management using customer knowledge in public service organization. *Expert Systems with Applications*. Vol. 36. P. 8227-8238.
- Qvist M. (2016). Activation Reform and Inter-Agency Co-operation – Local Consequences of Mixed Modes of Governance in Sweden. *Social policy & Administration*. Vol. 50. No. 1. P. 19-38.
- Ranerup A., Henriksen H.Z., Hedman J (2016). An analysis of business models in Public Service Platforms. *Government Information Quarterly*. Vol. 33. Issue 1. P. 6-14.

- Riley J., Beal J.A. (2010). Public service: Experienced nurses' views on social and civic responsibility. *Nurs Outlook*. Vol. 58. No. 3. P. 142-147.
- Skills for a High Performing Civil Service. (2017). In: OECD Public Governance Reviews [el. source]: <https://www.oecd.org/gov/skills-for-a-high-performing-civil-service-9789264280724-en.htm>.
- Sullivan M., Bellman J., Sawchuk J., Mariani J. (2021). Accelerated digital government COVID-19 brings the next generation of digitization to government. In: Government Trends 2021. Global transformative trends in the public sector. A report from the Deloitte Center for Government Insights. Deloitte Development LLC. P. 8-16.
- Vaidelytė E., Sodaitytė E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnų analizė. *Public policy and Administration*. Vol. 16. No. 3. P. 390-404.
- Zakrzewska M. (2017). The role of social participation in the concept of good governance – a theoretical approach. *Public policy and Administration*. Vol. 16. No. 4. P. 529-537.
- Žarković N., Vrećko I., Barilović Z. (2014). Creating holistic project-knowledge society through project management education in research and development. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. No. 119. P. 210-218.

## ■ ■ ■ Communicative Competences of Civil Servants in Service State<sup>1</sup>

**Martynova S.E., Evarovich S.A.**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA),  
Moscow, Russia.

**Abstract.** The purpose of the paper is to specify the definition of communicative competence, civil servant essential to the service (customer-centered) state and methods of their formation. The authors analyze the scientific views as well as the advanced international and Russian experience of forming a customer-oriented communicative competence in the governmental agencies and business structures. It was revealed that the new communicative competence of the public officer is related to the providing of public services and expressed by the skills to identify and fulfill the needs of citizens in direct contact with them. The emotional and digital competencies are emphasized. The latter is expressed in the skill of consulting citizens with the newest digital technologies in front offices. The authors found that in foreign experience the formation of communicative competence is carried out largely by activity methods – in the workplace in real practice, while in Russia – by simulation methods that only imitate real conditions.

**Keywords:** public administration, customer orientation, communications, competencies, civil servants, activity approach

*For citation:* Martynova S.E., Evarovich S.A. (2021). Communicative Competences of Civil Servants in Service State. *Communicology (Russia)*. Vol. 9. No. 4. P. 83-95. DOI: 10.21453/2311-3065-2021-9-4-83-95.

*Inf. about the authors:* Martynova Svetlana Eduardovna – CandSc (Philol.), Leading Researcher at the Research Laboratory «Modern Technologies in Public Administration» of the Graduate School of Public Management, RANEPA; Russian Presidential Academy

<sup>1</sup> The article was prepared as part of the research work of the state assignment of RANEPA.

of National Economy and Public Administration; Evarovich Svetlana Anatolieva – CandSc (Pedagog.), Leading Researcher at the Research Laboratory «Modern Technologies in Public Administration» of the Graduate School of Public Management, RANEPA. Address: 119571, Russia, Moscow, Vernadsky av., 84. E-mail: status.sm@mail.ru; evarovich-sa@ranepa.ru.

Received: 08.10.2021. Accepted: 23.11.2021.

## References

- Klepneva K.V. (2018). Customer focus of personnel in an international company: diss. thesis. National Research University Higher School of Economics in Management. Moscow (In Rus.).
- Kozhanova I.V., Sukhoveeva O.I., Shirokova A.Sh. (2014). Development of the competencies of tax authorities with a client-oriented approach to servicing taxpayers. *University Bulletin*. No. 15. P. 282-286 (In Rus.).
- Martynova S.E., Evarovich S.A. (2020). Professional development as a tool for the formation of service orientation of civil servants. *Karelian scientific journal*. Vol. 9. No. 4 (33). P. 69-75 (In Rus.).
- Radygina E.G. (2014). Formation of service competencies of a hospitality worker. *Pedagogical education in Russia*. No. 3. P. 45-49 (In Rus.).
- Shavrovskaya M.N. (2011). Customer focus of personnel: formation and assessment: diss. thesis. Omsk (In Rus.).
- Bilouseac I., Zaharia P., Scutariu A.L. (2012). Comparative aspects regarding the management of Swiss and Romanian local public services. Neuchatel and Suceava Cases. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 3. P. 1024-1029.
- Clarke A., Craft J. (2019). The twin faces of public sector design. *Governance*. Vol. 32. Issue 1. P. 5-21.
- Coste A., Tiron-Tudor A. (2013). Service performance – between measurement and information in the public sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 92. P. 215–219.
- Cuadrado-Ballesteros B., García-Sánchez I.-M., Prado-Lorenzo J.-M. (2013). Effect of modes of public services delivery on the efficiency of local governments: A two-stage approach. *Utilities Policy*. Vol. 26. P. 23-35.
- Eggers W., Chew B., Macmillan P., Kohli J., Malik N. (2021). Government as a cognitive system. Using hindsight, real-time data, and foresight to drive policy and decision-making. In: Government Trends 2021. Global transformative trends in the public sector. A report from the Deloitte Center for Government Insights. Deloitte Development LLC. P. 60-71.
- Elmqvist T., Siri J., Andersson E., Anderson P., Bai X. at al. (2018). Urban tinkering. *Sustainability Science*. No. 13. P. 1549-1564.
- Fox C. (2015). Political Authority, Practical Identity, and Binding Citizens. *International Journal of Philosophical Studies*. Vol. 23. No. 2. P. 168-186.
- Francois P. (2000). «Public service motivation» as an argument for government provision. *Journal of Public Economics*. Vol. 78. P. 275-299.
- Giesbrecht T., Scholl H.J., Schwabe G. (2016). Smart advisors in the front office: Designing employee-empowering and citizen-centric services. *Government Information Quarterly*. Vol. 33. Issue 4. P. 669-684.
- Gupta D.N. (2006). Need for Organisational Development in E-governance. In: Delivering E-government. Global Institute of Flexible Systems Management, New Delhi. P. 160-169.
- Hartley J., Alford J., Hughes O. and Yates S. (2015). Public value and Political astuteness in the work of public managers: The art of the possible. *Public Administration*. Vol. 93. No. 1. P. 195-211.

- Ilies C.-O. S. (2014). What Skills Public Sector Leaders Needs In Times Of Crises and Economic Recessions? *Procedia Economics and Finance*. No. 15. P. 1556-1562.
- Jałocha B., Krane Hans P., Ekambaram A., Prawelska-Skrzypek G. (2014). Key competences of public sector project managers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. No. 119. P. 247-256.
- Lees-Marshment J. (2016). Deliberative Political Leaders: The Role of Policy Input in Political Leadership. *Politics and Governance*. Vol. 4. Issue 2. P. 25-35.
- Magno F., Cassia F. (2015). Public administrators' engagement in services co-creation: factors that foster and hinder organisational learning about citizens. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 26. Issue 11-12. P. 1161-1172.
- Pyon C.U., Lee M.J., Park S.C. (2009). Decision support system for service quality management using customer knowledge in public service organization. *Expert Systems with Applications*. Vol. 36. P. 8227-8238.
- Qvist M. (2016). Activation Reform and Inter-Agency Co-operation – Local Consequences of Mixed Modes of Governance in Sweden. *Social policy & Administration*. Vol. 50. No. 1. P. 19-38.
- Ranerup A., Henriksen H.Z., Hedman J (2016). An analysis of business models in Public Service Platforms. *Government Information Quarterly*. Vol. 33. Issue 1. P. 6-14.
- Riley J., Beal J.A. (2010). Public service: Experienced nurses' views on social and civic responsibility. *Nurs Outlook*. Vol. 58. No. 3. P. 142-147.
- Skills for a High Performing Civil Service. (2017). In: OECD Public Governance Reviews [el. source]: <https://www.oecd.org/gov/skills-for-a-high-performing-civil-service-9789264280724-en.htm>.
- Sullivan M., Bellman J., Sawchuk J., Mariani J. (2021). Accelerated digital government COVID-19 brings the next generation of digitization to government. In: *Government Trends 2021. Global transformative trends in the public sector. A report from the Deloitte Center for Government Insights*. Deloitte Development LLC. P. 8-16.
- Vaidelytė E., Sodaitytė E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė. *Public policy and Administration*. Vol. 16. No. 3. P. 390-404.
- Zakrzewska M. (2017). The role of social participation in the concept of good governance – a theoretical approach. *Public policy and Administration*. Vol. 16. No. 4. P. 529-537.
- Žarković N., Vrećko I., Barilović Z. (2014). Creating holistic project-knowledge society through project management education in research and development. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. No. 119. P. 210-218.