

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-1-76-95

УДК 001,004.9;338.2(045)

JEL J45, M12, M14, D83, L86

## Человеко-ориентированный подход в формировании ключевых компетенций государственных гражданских служащих в условиях цифровой трансформации экономики

Е.В. Васильева<sup>а</sup>, В.Н. Пуляева<sup>б</sup>, В.А. Юдина<sup>с</sup><sup>а, б</sup> Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия;<sup>с</sup> Финансовый университет при Правительстве РФ, Пензенский филиал, Москва, Россия<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0054-832X>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8012-0368>;<sup>с</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0387-0314>

### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена вопросам применения человеко-ориентированного подхода при определении компетенций государственных гражданских служащих и направлений развития их квалификации. Цель исследования – разработка модели ключевых компетенций государственных гражданских служащих с учетом требований должностных регламентов, квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам государственных гражданских служащих, отраженных в нормативных и правовых документах, а также тенденций компетентностно-ориентированного подхода к развитию потенциала сотрудников. Даны результаты экспертного опроса, проведенного в 2018 г. среди организаций государственной гражданской службы трех субъектов РФ. Анализ показал, что, несмотря на переход госслужбы на цифровые технологии и сервисы, мало внимания уделяется изменению поведенческих установок персонала и их готовности к инновациям. Так, невысоко оценены навыки владения методами проектного управления, развития творческих способностей, эмпатии, наставничества. При выборе направлений повышения квалификации, как правило, предпочитают программы обучения профессиональным знаниям, игнорируя другие форматы, нацеленные на развитие важных в цифровой экономике мягких навыков. Использование компетентностного подхода к формированию модели компетенций, методов анализа и синтеза при обобщении количественных и качественных параметров существующей системы управления карьерой государственных гражданских служащих позволило обосновать основные принципы внедрения человеко-ориентированного подхода в кадровую работу органов государственной власти. Авторами предложена модель ключевых компетенций для различных групп должностей государственной гражданской службы. Сформулированы основные выводы о необходимости использования аналитических инструментов для мониторинга текущего уровня развития компетенций государственных гражданских служб, а также для разработки рекомендаций по моделированию дальнейшего профессионального и должностного роста. Предложена классификация «мягких» навыков и инструментов их развития, необходимых для совершенствования профессиональной деятельности государственных гражданских служащих в условиях цифровизации экономики. Выводы/значимость. Важность применения человеко-ориентированного подхода в компетентностной модели вызвана необходимостью трансформации работы государственной гражданской службы под условия цифровой экономики.

**Ключевые слова:** государственный служащий; государственное управление; эффективность государственной службы; гибкие навыки; карьера

**Для цитирования:** Васильева Е.В., Пуляева В.Н., Юдина В.А. Человеко-ориентированный подход в формировании ключевых компетенций государственных гражданских служащих в условиях цифровой трансформации экономики. *Управленческие науки*. 2019;9(1):76-95. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-1-76-95

## ORIGINAL PAPER

# Human-Oriented Approach in Forming of Key Competences of Civil Servants in the Conditions of Digital Transformation of the Economy

E.V. Vasilieva<sup>a</sup>, V.N. Pulyaeva<sup>b</sup>, V.A. Yudina<sup>c</sup><sup>a, b</sup> Financial University, Moscow, Russia;<sup>c</sup> Penza branch of the Financial University, Moscow, Russia<sup>a</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0054-832X>; <sup>b</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8012-0368>;<sup>c</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0387-0314>

## ABSTRACT

The article is devoted to the issues of applying a human-focused approach in determining the competencies of civil servants and the directions of their qualifications development. The aim of the study is to develop a model of key competencies of state civil servants taking into account the requirements of official regulations, qualification requirements for professional knowledge and skills of civil servants, as reflected in regulatory and legal documents, as well as trends in a competence-based focus approach to development of potential of employees. There have been given the results of an expert survey conducted in 2018 among organizations of the public civil service of three constituent entities of the Russian Federation. The analysis showed that despite the transition of the civil service to the digital technologies and services, there had been paid not much attention to change the behavioral attitudes of personnel and their readiness for innovations. So, skills in using methods of project management, development of creative capabilities, empathy, and mentoring are not highly appreciated. As a rule, during choosing areas of advanced training, they prefer professional skills training programs, ignoring other formats aimed at development of the important soft skills in the digital economy. The use of a competence-based approach to the formation of a competencies model, methods of the analysis and in the synthesis of quantitative and qualitative parameters of the existing career management system of public civil servants allowed to substantiate the basic principles of introducing a human-oriented approach to the personnel work of state bodies. The authors proposed a model of key competencies for various groups of civil service positions. The main conclusions are formulated on the need to use analytical tools to monitor the current level of public civil service competencies development, as well as to develop recommendations about modeling in further professional and career growth. There has been proposed a classification of the "soft" skills and development instruments needed for the improvement of the professional activity of civil servants in a digitalization of the economy. The importance of the human-oriented approach in the competency model is caused by need of the work transformation of the public civil service under the conditions of the digital economy.

**Keywords:** public servant; public administration; public service efficiency; soft skills; career

**For citation:** Vasilieva E.V., Pulyaeva V.N., Yudina V.A. Human-oriented approach in forming of key competences of civil servants in the conditions of digital transformation of the economy. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(1):76-95. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-1-76-95

## Введение

Задача повышения эффективности государственного управления является приоритетной в условиях реализации Программы «Цифровая экономика РФ». Цифровизация экономики и общества кардинальным образом меняет организации, стратегии их функционирования, корпоративную культуру. Необходимы новые способы управления, адаптированные к условиям экономической турбулентности, инновационные кадровые технологии к подбору персонала, который сегодня должен обладать

знаниями в профессиональной и технической сфере, уметь глобально мыслить и быть готовым к инновациям, уметь работать в команде и владеть цифровыми компетенциями.

Способность служащих выполнять приоритетные задачи государственной службы зависит, прежде всего, от их компетентности и самоотверженности. HR-служба должна обеспечить наилучшее соответствие между компетенциями персонала и служебными потребностями, чтобы иметь «правильного человека, на правильной работе в нужное время»,

мотивированного на результат и развитие, как следует из модернизированной в современных реалиях классической парадигмы управления персоналом [1]. В этой связи необходимо пересмотреть политику управления кадрами, внедрив новые различные компоненты, прошедшие успешную апробацию в передовых отечественных и зарубежных компаниях, которые будут осуществляться постепенно в период 2019–2020 гг.

## Методология

Научная значимость исследования заключается в выявлении и последующем обосновании взаимосвязи модели компетенций государственных гражданских служащих и квалификационных требований к должностям гражданской службы на основе концептуальных положений человеко-ориентированного подхода в условиях цифровизации государственной службы.

Практическая значимость работы состоит в разработке методического инструментария для проведения экспертного опроса, в оценке приоритетных компетенций по категориям должностей, а также рекомендаций по разработке персонализированных программ профессионального развития. Применение модели компетенций позволит проводить объективную оценку соответствия каждого государственно-служащего профессиональным компетенциям, а также даст возможность формировать заказ на повышение квалификации государственных служащих с учетом развития конкретных необходимых каждому служащему компетенций.

Компетентностный подход стал основой формирования информационной поддержки управления кадрами государственной службы практически во всех странах, несмотря на это, до сих пор обсуждается, и что такое компетентностный подход, и что такое «компетенция» и «компетентность». Заметим, что в отличие от научных работ в рекомендациях Минтруда более привычно для служащих государственной службы использование термина «профессиональное качество» вместо «компетенция».

В разработку проблем компетентности внесли большой вклад иностранные и отечественные исследователи: Н. Хомский, Р. Уайт, Дж. Равен, Г.Э. Белицкая, Н.В. Кузьмина, В.Н. Куницина, Л.И. Берестова, В.И. Байденко, А.В. Хуторской, Н.А. Гришанова, Л.А. Петровская, А.К. Маркова, Л.М. Митина, Л.П. Алексеева, Н.С. Шаблыгина и др. О важности развития мягких навыков сказано в пуб-

ликациях многих зарубежных и российских исследователей [2–7]. Цифровые компетенции — актуальная тема последних трудов исследователей [4, 8–10].

Обобщая подходы к определению понятия «компетентность», можно сказать, что под компетентностью (competence) понимаются хорошие результаты в различных, подлинных контекстах, основанных на интеграции и активизации знаний, правил и стандартов, методов, процедур, способностей и навыков, отношения и ценностей. Компетентность может быть определена как сочетание интеллекта, образования, опыта, этики и интересов и, являясь уникальным ресурсом, основанным на знаниях, способна привести к прямым конкурентным преимуществам [3].

Модели компетенций как иерархические справочники являются основой классификаторов в информационных системах управления кадрами, использующих компетентностный подход. Можно сказать, что они представляют собой модели желательного поведения, создающие особые маркеры в системе представлений государственных служащих о самих себе, своей работе и своей роли в системе государственной службы. Существуют различные модели, включающие компетенции, которые считаются важными с точки зрения профессиональной деятельности. Ряд ученых (Г.Б. Корнетов, А.Н. Новиков, Л.Г. Семушина, Ю.Г. Татур, Aurelio Villa Sánchez, Manuel Poblete Ruiz, Н. Хомский и др.) рассматривают понятия как «образование в течение всей жизни» (Lifelong Learning, LLL) или «образование для взрослых» (adult education) в рамках компетентностного подхода. С начала 70-х гг. началось становление ориентированного на компетенции образования (Competence-Based Education, CBE), которое определило базис образовательных программ большинства европейских государств после подписания в Сорбонне и Болонье соглашений о том, каким должно быть Европейское пространство высшего образования (European Higher Education Area, EHEA) [10]. Цели перевода образования на принципы компетентностного обучения (Competence-based Learning, CBL)<sup>1</sup> включают обеспечение возможности европейским университетам иметь и собственные, уникальные характеристики и быть конкурентными в сравнении с лучшими мировыми университетами. Российское

<sup>1</sup> Проект ЕС, направленный на создание Европейского пространства высшего образования (ЕПВО). European Higher Education Area (EHEA). URL: [http://www.tempus-russia.ru/bologna-rus/Bologna\\_glos.pdf](http://www.tempus-russia.ru/bologna-rus/Bologna_glos.pdf) (дата обращения: 13.12.2019).

образование также в настоящее время реализует основные положения компетентностного обучения, ориентированного на студента, а не на предыдущую профориентационную систему.

Субъектный подход в управлении призван обеспечить готовность сотрудников к инновациям через новые форматы компетентностного совершенствования, воспитание качеств цифрового лидера. Для организации нового цифрового типа важна выработка стратегии на компетенции, гибкость, предикативность, новые форматы обучения: компетентностное обучение, обучение по-разному (от англ. *Learning in different ways*) и новые форматы коммуникаций. Именно это стало причиной появления нового фокуса в образовательных программах на мета-компетенции, интегративное образование, развитие у студентов креативных способностей и навыков принятия решений в условиях неопределенности и постоянной трансформации. В понятиях CBL призвано предоставить студентам общие или трансверсальные (инструментальные, межличностные и системные) компетенции и специфические компетенции, которые могут дать им возможность применять такие знания в различных сложных контекстах в профессии. В центре обучения находятся потенциал и ответственность каждого учащегося, а также развитие его самостоятельности.

## Результаты

Одной из основных тенденций трансформации коммуникационной структуры управления кадрами государственной службы является то, что она с целью более эффективного использования человеческого капитала становится методологическим центром новых форм организации деятельности сотрудников. Внедрение компетентностно-ориентированного подхода к развитию потенциала сотрудников требует пересмотра и расширения поддержки развития персонала через обучение, наставничество, коучинг, прозрачность требований карьерных возможностей, а также через хорошо структурированную организацию регулярных семинаров и мероприятий для содействия обмена знаниями, развития корпоративной культуры, командного сотрудничества, повышения ключевых лидерских и управленческих навыков служащих.

В этой связи в рамках глубокого реформирования государственной службы необходимо создавать пространство для экспериментов, быстрого прототипирования, тестирования новых идей и внедре-

ния культуры быстрых инноваций, внедрять гибкие организационные структуры и гибкие методы для сокращения разработки новых решений. В передовых технологичных компаниях уже достаточно долгое время являются популярными новые подходы организации работ, такие как *agile*, *scrum*, *kanban*, дизайн-мышление (*Design thinking*), которые раньше считались прерогативой только разработчиков программного обеспечения.

## 1. Исследование практики управления ключевыми компетенциями государственных гражданских служащих

Для исследования совершенствования информационного обеспечения системы управления кадрами на основе компетентностного подхода и индивидуального трекинга карьеры государственных гражданских служащих в 2018 г. был проведен опрос<sup>2</sup>, в котором принял участие 101 эксперт из 13 органов государственной власти. Из них 46% составили служащие Гохрана России, 43% — государственных организаций Пензенской области, 4% — Минэкономразвития России, 4% — Администрации губернатора Санкт-Петербурга и др. организации. Средний трудовой стаж советников и представителей топ-менеджмента составляет 21 год, в том числе на госслужбе — 14 лет, опыт работы в должности — 2,5 года. Специалисты, принявшие участие в исследовании, имели в среднем 14 лет общего стажа, из них на госслужбе — 10 лет, в должности — 2 года. Общий стаж респондентов из числа обеспечивающих специалистов составляет в среднем 8 лет, в том числе на госслужбе — 3 года, в занимаемой должности — 4.

Как видно из *рис. 1*, требования к продолжительности стажа государственной гражданской службы или работы по специальности, направлению подготовки, предъявляемые к государственным гражданским служащим, соблюдаются в полном объеме.

Большая часть респондентов (75%) удовлетворена своей карьерой в организации государственной службы. Однако 18% госслужащих отметили, что

<sup>2</sup> Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финансового университета 2018 г. «Совершенствование информационного обеспечения системы управления кадрами на основе компетентностного подхода и индивидуального трекинга карьеры государственных гражданских служащих», номер государственной регистрации АААА-А18-118052490063-1.

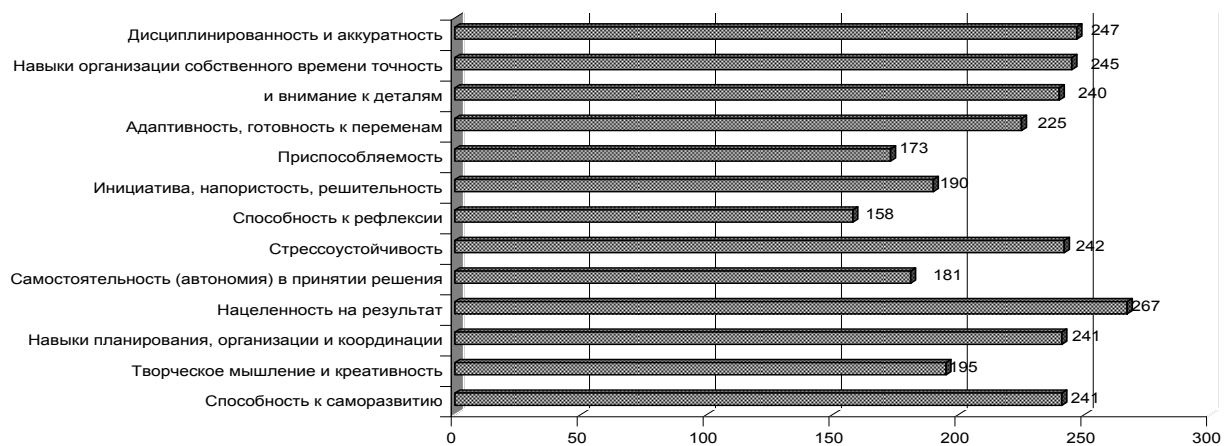


Рис. 1 / Fig. 1. Распределение личностных компетенций / Distribution of personal competences

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

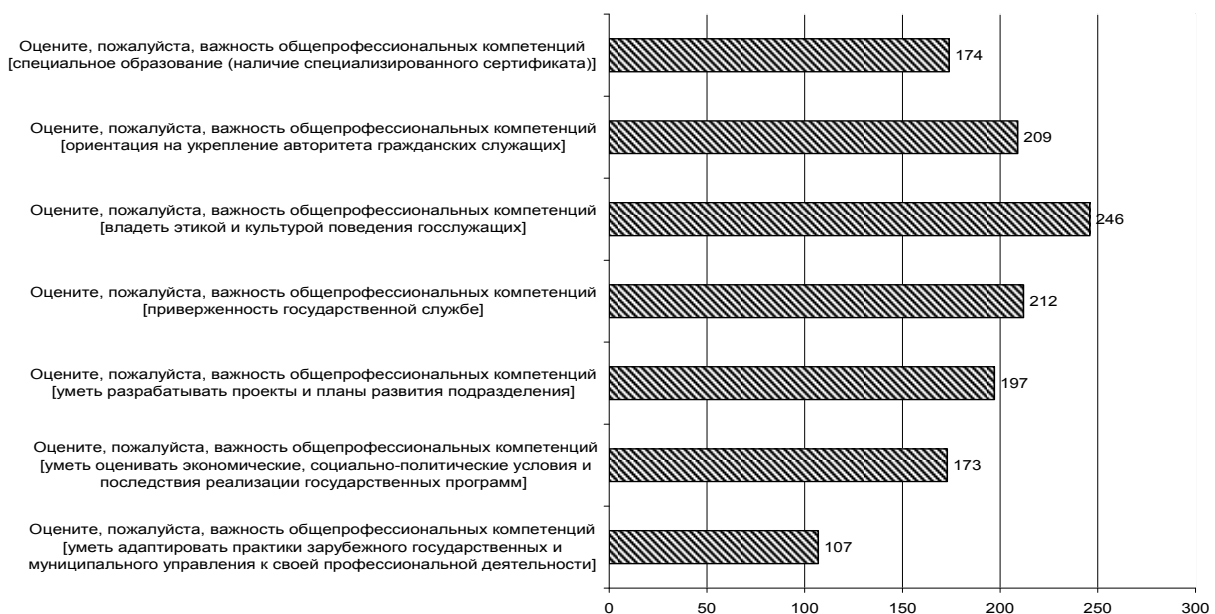


Рис. 2 / Fig. 2. Распределение общепрофессиональных компетенций ( $T_{cp} = 188,28$ ) / The distribution of general professional competences ( $T_{average} = 188.28$ )

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

продвижение по службе для них недостаточно очевидно, 7% респондентов затруднились ответить на этот вопрос.

При этом «полностью не удовлетворены» или «скорее не удовлетворены, чем удовлетворены» в общей совокупности 18% опрошенных государственных служащих. Более того, на вопрос анкеты «Видите ли Вы перед собой реальную перспективу карьерного роста?» значительная часть респондентов ответили отрицательно или неопределенно. Так, только 65,66% государственных служащих уверены в перспективах профессионального роста

и только 39,8% — в улучшении своей должностной позиции.

Среди наиболее значимых факторов, влияющих на продвижение по службе, государственные гражданские служащие, принявшие участие в опросе, выделили следующие: авторитет в коллективе, профессиональные знания и умения, хорошие результаты в работе и умение брать инициативу и ответственность на себя.

Таким образом, уровень удовлетворенности служащих своей карьерой в органах государственной власти свидетельствует о том, что в исследуемых

Таблица 1 / Table 1

**Ранжирование по степени значимости организационно-управленческих (системных) компетенций /  
Ranking by the degree of importance of organizational and managerial (system) competencies**

№ п/п	Компетенции / Competencies	Баллы / Points
1	Умение ставить и распределять задачи для себя и подчиненных	243
2	Организация взаимодействия со специалистами других органов и структурных подразделений	237
3	Умение мотивировать и стимулировать подчиненных для достижения поставленных целей	235
4	Навыки прогнозирования и оценки последствий реализации управленческих решений	219
5	Навыки планирования деятельности структурных подразделений и их сотрудников	205
6	Навыки оценки подчиненных и результатов их работы	203
7	Навыки применения нововведений и инноваций	201
8	Умение применять социально-психологические методы руководства	194
9	Умение применять административные методы руководства	177

Источник / Source: составлено авторами по результатам проведенного опроса / compiled by the authors according to the results of the survey.

организациях имеются значительные резервы для повышения эффективности использования имеющегося кадрового потенциала и увеличения результативности деятельности в целом.

Результаты экспертного опроса позволили определить рейтинг приоритетных компетенций по категориям должностей. В модели компетенций государственных гражданских служащих были выделены следующие блоки: общепрофессиональные, личностные, нормативные и правовые, организационно-управленческие, информационно-коммуникативные, межличностные и социальные компетенции.

Как можно заметить на рис. 1, наиболее значимые в блоке личностных компетенций следующие: нацеленность на результат (267), дисциплинированность и аккуратность (247), навыки организации собственного времени (245), стрессоустойчивость (242) и другие, ранг которых выше среднего значения  $T_{cp} = 218,84$ .

Среди общепрофессиональных компетенций по степени значимости эксперты выделили следующие (рис. 2):

- владение этикой и культурой поведения госслужащих (246);
- приверженность государственной службе (212);
- ориентация на укрепление авторитета гражданских служащих (209);

- умение разрабатывать проекты и планы развития подразделения (197).

В табл. 1 представлено распределение организационно-управленческих (системных) компетенций ( $T_{cp} = 212,67$ ) по степени их значимости. Наиболее значимыми являются организационно-управленческие (системные) компетенции, содержание которых наиболее полно соответствует требованиям должностного регламента.

При оценке межличностных (социальных) компетенций к наиболее значимым экспертами были отнесены навыки социального взаимодействия и сотрудничества (261), навыки сотрудничества в коллективе (244), а также навыки делового общения и ведения переговоров (243) (рис. 3).

Несмотря на усиливающуюся роль процессов цифровизации государственной гражданской службы, только три компетенции в блоке информационно-коммуникативных были определены как значимые (табл. 2). При этом одни из наиболее востребованных и актуальных — навыки владения методами проектного управления были оценены экспертами как менее значимые, чем в среднем по данному блоку (рис. 4).

Оценка экспертами значимости нормативных и правовых компетенций показала, что на первом

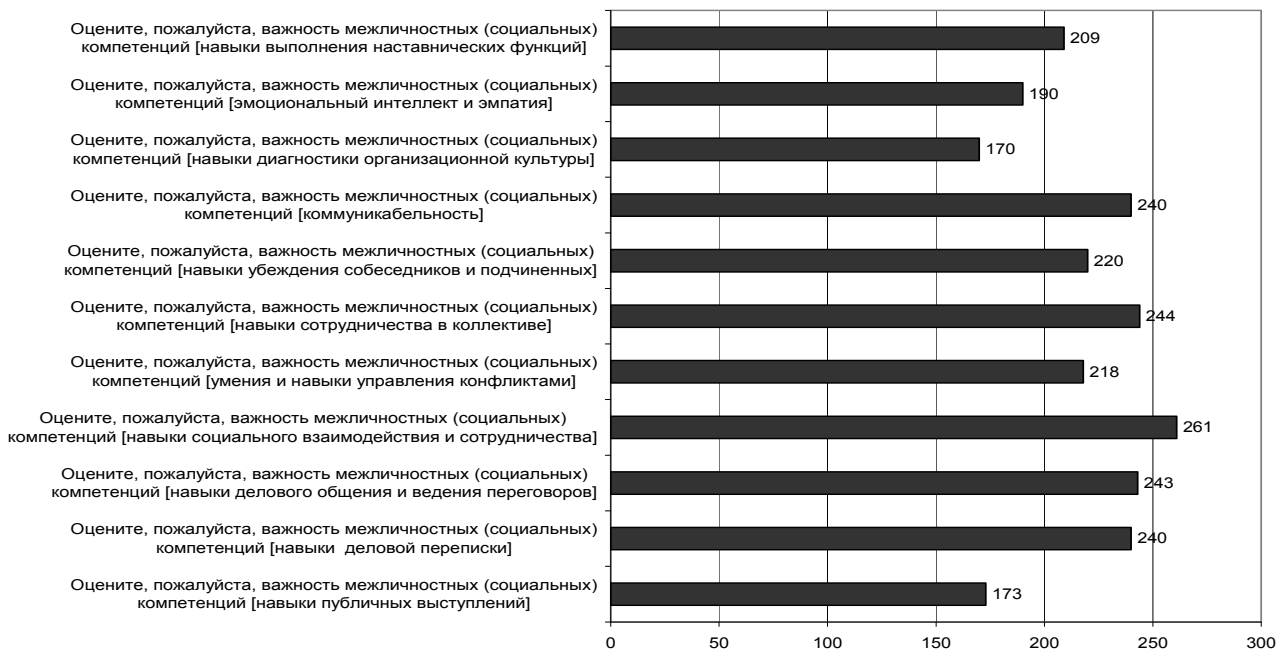


Рис. 3 / Fig. 3. Распределение межличностных (социальных) компетенций ( $T_{cp} = 218,9$ ) / Distribution of interpersonal (social) competences ( $T_{average} = 218.9$ )

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 2 / Table 2

Ранжирование по степени значимости информационно-коммуникативных компетенций ( $T_{cp} = 201,71$ ) / Ranking by the degree of importance of information and communication competences ( $T_{average} = 188.28$ )

№ п/п	Компетенции / Competences	Баллы / Points
1	Навыки сбора и анализа информации	260
2	Применение современных ИТ, в том числе Интернет, мобильные приложения	232
3	Навыки электронного делопроизводства	221
4	Навыки формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы	190
5	Умение анализировать динамику деятельности с помощью статистических и аналитических инструментов	182
6	Владение методами управления проектами	170
7	Умение организовать взаимодействие со СМИ	157

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

месте у государственного гражданского служащего должны находиться компетенции, связанные с умением правильно применять существующие нормативы, стандарты, правила, связанные с его непосредственной деятельностью, что также является прямым требованием должностного регламента и соответствующей нормативно-правовой

базы, регулирующей деятельность государственного гражданского служащего.

В целом требования к профессиональным и личностным качествам, предъявляемые к государственным гражданским служащим, в настоящий момент во многом соответствуют современным тенденциям.

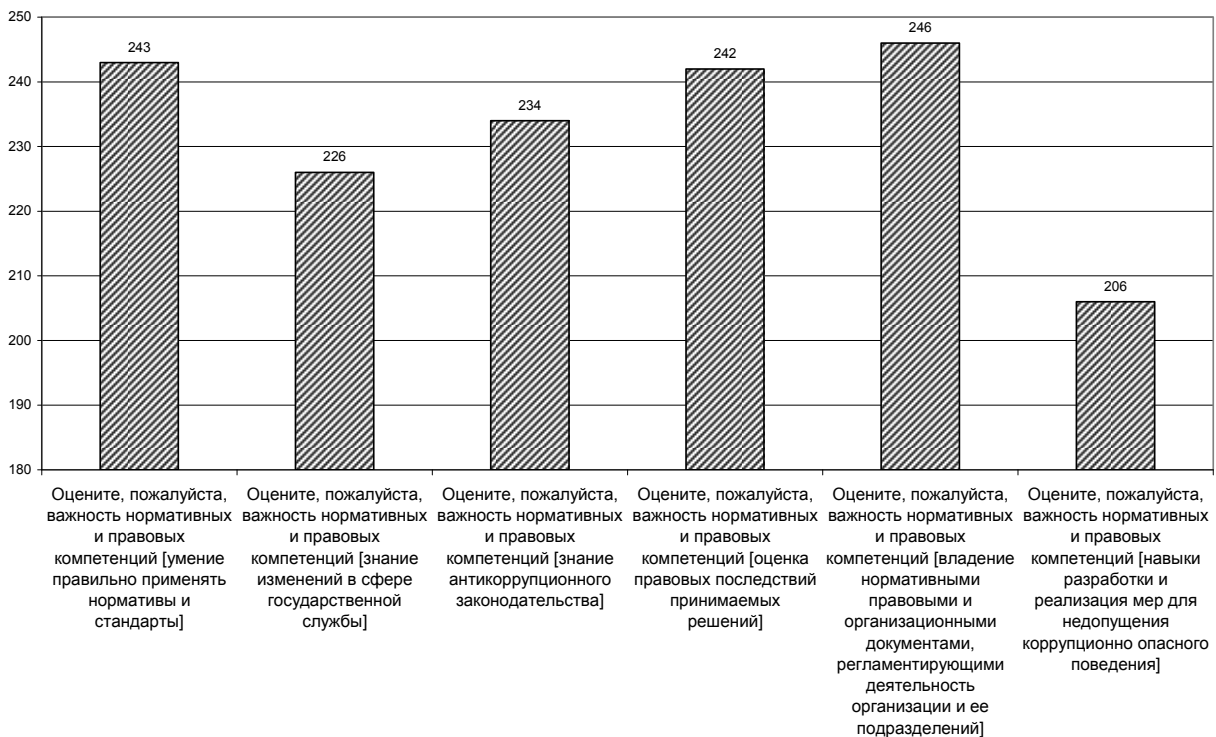


Рис. 4 / Fig. 4. Распределение нормативных и правовых компетенций ( $T_{cp} = 232,83$ ) / Distribution of regulatory competencies ( $T_{average} = 232.83$ )

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Однако экспертный опрос показал, что госслужащие не готовы к деятельности, связанной с развитием и творчеством. Например, такие компетенции, как инициативность, творческое мышление, навыки применения нововведений и инноваций, навыки выполнения наставнических функций, эмоциональный интеллект и эмпатия остались не поддержанными представителями гражданской службы. Это свидетельствует об инертности системы государственной гражданской службы и требует изменений в подходах к принципам управления кадровым потенциалом в органах государственной власти.

Исследование существующей системы управления знаниями в системе государственной гражданской службы позволило выявить ряд тенденций. Наиболее популярными мероприятиями в области управления знаниями являются презентации, конференции и курсы повышения квалификации (около 82% респондентов отметили данные варианты). При этом среднее количество проведенных мероприятий — 3, максимальное указанное число за 2017 г. — 10. В единичных случаях респонденты указали, что являлись участниками коуч-семинаров и тренингов на развитие командных навыков.

Ни один из опрошенных государственных гражданских служащих не принял участие в психологических тренингах или тренингах на развитие креативности, несмотря на то, что в качестве приоритетных респондентами были выбраны компетенции, которые могут быть получены только на основе личного опыта (долгий и трудный путь) или практики в экспериментальной среде: стрессоустойчивость, способность к саморазвитию, постоянной актуализации знаний и рефлексии, умение ставить и распределять задачи для себя и подчиненных, умение мотивировать и стимулировать подчиненных для достижения поставленных целей, навыки социального взаимодействия и сотрудничества.

Заметим также, что среди наиболее важных инструментов для саморазвития и решения производственных проблем участниками опроса также были названы курсы повышения квалификации, участие в презентациях и конференциях, рабочие совещания, тренинги на развитие командных навыков.

По результатам экспертного опроса с помощью метода априорного ранжирования были определены наиболее значимые инструменты для саморазвития и решения производственных проблем (рис. 5).



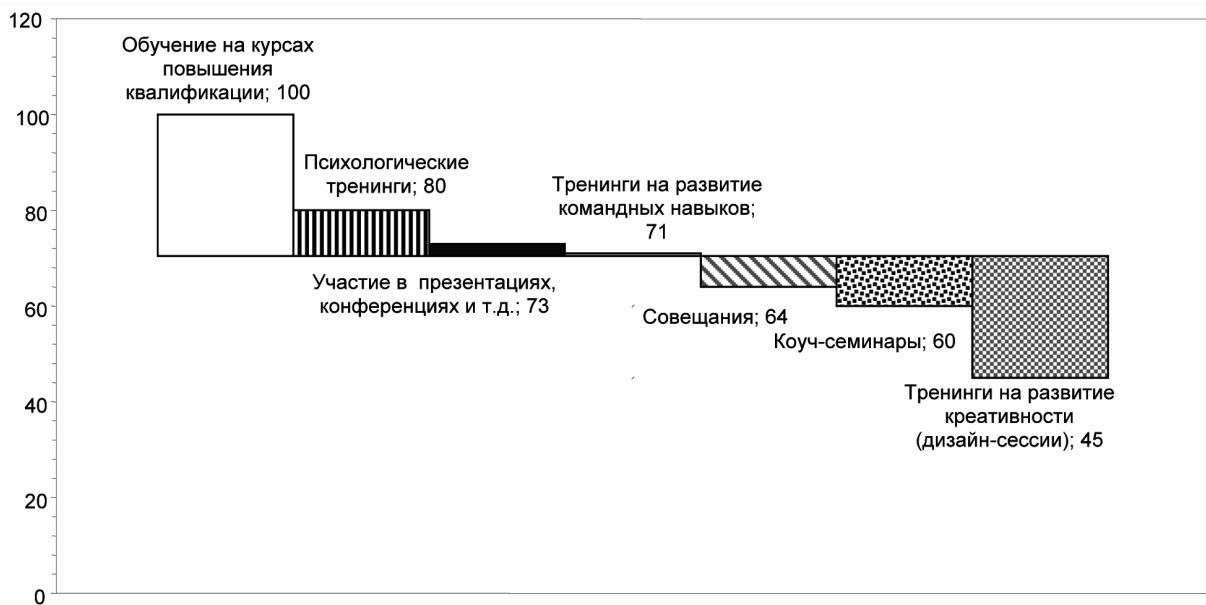


Рис. 5 / Fig. 5. Средняя априорная диаграмма инструментов саморазвития ( $T_{\text{cp}} = 70,43$ ) / Average a priori chart of self-development tools ( $T_{\text{average}} = 70.43$ )

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

При среднем значении ранга  $T = 70,42857$  наиболее существенное влияние на саморазвитие государственных гражданских служащих оказывают такие инструменты, как обучение на курсах повышения квалификации ( $T = 100$ ) и психологические тренинги ( $T = 80$ ). Выбор экспертами данных инструментов саморазвития обусловлен выполнением предписаний и требований к повышению квалификации государственных гражданских служащих в соответствии с существующей нормативной правовой базой.

Повышение квалификации государственных гражданских служащих осуществляется в целях совершенствования и (или) получения новой компетенции, необходимой им для профессиональной служебной деятельности и (или) повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации. Тем не менее отсутствие единой, структурированной кадровой политики в системе управления развитием кадрового потенциала государственных гражданских служащих приводит к тому, что в большинстве организаций не разработаны программы развития, управления знаниями, четкие критерии и оценки результатов обучения, повышения квалификации не систематизированы и слабо используются в деятельности кадровых служб.

Так, коуч-семинары, тренинги на развитие креативности не были оценены экспертами как наиболее значимые инструменты саморазвития, однако

в рейтинге компетенций государственных гражданских служащих творческое мышление и креативность, навыки социальных компетенций занимают достаточно высокое место по важности. Данное противоречие указывает на недостаточный опыт или практику проведения тренингов на развитие креативности, отсутствие информации у респондентов о сущности и содержании данных методов и технологий саморазвития и достижения целей.

По результатам исследования практики управления знаниями государственных гражданских служащих можно сделать вывод об отсутствии систематической работы по развитию компетенций. В большинстве исследуемых организаций слабо развита система институтов карьерного консультирования, отсутствует регламент оценки уровня развития компетенций государственных гражданских служащих до и после проведения мероприятий по повышению квалификации, переподготовки сотрудников.

## 2. Принципы формирования компетенций государственных служащих на основе человеко-ориентированного подхода

Как показали результаты исследования, при общем высоком уровне удовлетворенности карьерой госслужащими наблюдается искажение плоскостей

карьерного пространства, нарушается единство двух карьерных процессов — профессиональной и должностной карьеры. Необходимо определить природу отклонений (внешних и внутренних факторов), которые влияют на карьерный процесс и являются предметом регулирования системы управления профессиональной и должностной карьерой государственных гражданских служащих. Для этого должна быть сформирована определенная нормативно-правовая среда, которая позволила бы во взаимосвязи с системой кадровых технологий определить действия руководителей, служб по управлению персоналом по востребованности государственной службой профессионального опыта и кадрового потенциала персонала. Для этого целесообразно разработать универсальные модели трекинга карьеры, начиная с младших должностей государственной гражданской службы.

Современные требования к ключевым компетенциям государственных гражданских служащих можно сформулировать по следующим направлениям.

Во все времена для успеха, как индивида, так и организации, актуальными были и остаются не только специальные профессиональные компетенции, но и так называемые мягкие навыки (*soft skills*), подразумевающие межличностное взаимодействие, коммуникации, лидерство и т.д. К таким навыкам современные специалисты относят:

- 1) способность оказывать влияние на других людей, подразумевающее не только эффективное лидерство, но и влияние на сознание людей через социальные сети;
- 2) эффективное использование своих социальных ресурсов для развития персонального бренда;
- 3) навыки лаконичной деловой переписки;
- 4) навыки устной коммуникации;
- 5) навыки публичного выступления;
- 6) творческое мышление, особенно в стратегической перспективе;
- 7) высокоразвитый эмоциональный интеллект [11].

Эмоциональный интеллект — это способность человека воспринимать, оценивать и понимать свои и чужие эмоции и умение управлять ими. В более широком понимании это ряд компетенций или способностей, проявляющихся в том, насколько человек знает себя, управляет собой, знает других и управляет своими отношениями с другими. В настоящий момент, как отмечают зарубежные исследователи, успех индивида только на 15% зависит от так назы-

ваемого IQ, а на 85% определяется коэффициентом эмоционального интеллекта [12]. При этом следует подчеркнуть, что в термине «эмоциональный интеллект» содержится принципиально новое сочетание понятий «эмоциональный» и «интеллект», что говорит о необходимости осознавать и анализировать свои эмоции, а также принимать решения на основе данного анализа. Эмоциональный интеллект включает четыре элемента: социальная чуткость, самосознание, самоконтроль и управление отношениями. Кроме того, каждый из указанных элементов также является совокупностью качеств и навыков личности:

- 1) социальная чуткость: понимание организации, эмпатия, предупредительность к другим;
- 2) самосознание: осознание своих эмоций, адекватная самооценка, уверенность в себе и своих действиях;
- 3) самоконтроль: умение контролировать свои эмоции, адаптируемость, инициатива, оптимизм, открытость, ориентация на успех;
- 4) управление отношениями: умение воодушевлять, изменять, развивать других, оказывать влияние, быть проводником изменений, управлять конфликтами, уметь организовать командную работу и сотрудничество<sup>3</sup>.

Учитывая всю важность «мягких навыков» в современном мире, отдельно выделяются такие навыки для государственных гражданских служащих, как:

- 1) отличные навыки организации и ведения переговоров;
- 2) творчество и гибкое мышление;
- 3) лидерство;
- 4) способность принимать решения;
- 5) навыки работы в команде;
- 6) способность работать самостоятельно, независимость;
- 7) хорошие коммуникативные навыки, письменные и устные;
- 8) энтузиазм и приверженность политике, вопросам политики и текущим делам;
- 9) уверенность в себе и целеустремленность;
- 10) навыки управления временем и способность работать в сжатые сроки;
- 11) способность организовать и определить приоритеты задач, самоорганизация;

<sup>3</sup> Пуляева В. Н. Эмоциональный интеллект предпринимателя. Материалы III Международного научного конгресса «Предпринимательство и бизнес в условиях экономической нестабильности»; Финансовый университет при Правительстве РФ. М.: 2015:163–168.

- 12) межличностные навыки;
- 13) коммерческая осведомленность;
- 14) управление проектами и логический подход к решению проблем<sup>4</sup>.

Значимость тех или иных компетенций в разрезе должностей была определена по результатам экспертного опроса, с использованием инструментов интерактивной инфографики для визуального анализа Tableau Software (по шкале значимости от -3 до 3).

## Обсуждение

На основе результатов проведенного исследования выявлены следующие закономерности и тенденции формирования компетенций государственных служащих в условиях цифровизации государственной службы (*табл. 3*).

Базовые квалификационные требования к уровню профессионального образования учтены в группе общепрофессиональных компетенций (специальное образование, наличие специализированного сертификата), требования к базовым знаниям и умениям (вне зависимости от областей и видов профессиональной служебной деятельности) отражены в группах общепрофессиональных, нормативных и правовых, информационно-коммуникативных компетенций.

Следует отметить, что в модели ключевых компетенций, сформированной на основе экспертных оценок, требования к общим и управленческим умениям, свидетельствующим о наличии необходимых профессиональных и личностных качеств, детально отражено содержание общих умений (для всех категорий и групп должностей гражданской службы) и через описание групп личностных, общепрофессиональных, организационно-управленческих, межличностных (социальных), нормативных и правовых, информационно-коммуникативных компетенций. Требования к управленческим умениям [для должностей гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)» всех групп должностей, категории специалисты высшей группы должностей, а также главной, ведущей и старшей групп должностей] в рамках базовых квалификационных требований включают требования, выделенные в са-

мостоятельный блок организационно-управленческих компетенций.

Таким образом, можно выделить следующие уровни модели ключевых компетенций государственных гражданских служащих:

**I уровень** — компетенции в рамках базовых квалификационных требований, позволяющие реализовать нормы п. 19 Положения о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 112, а также п. 21 Положения о кадровом резерве федерального государственного органа, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 10.03.2017 № 96, предусматривающих необходимость оценки профессиональных и личностных качеств при проведении конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы или включение в кадровый резерв государственных органов, а также содержание требований к умениям (общим и управленческим умениям), свидетельствующим о наличии необходимых профессиональных и личностных качеств (компетенций).

К ним относятся следующие компетенции: знание государственного языка Российской Федерации (русского языка); знание основ Конституции Российской Федерации, законодательства о гражданской службе, законодательства о противодействии коррупции; знания и умения в области информационно-коммуникационных технологий; умения (общие и управленческие умения), свидетельствующие о наличии необходимых профессиональных и личностных качеств (компетенций), что соответствует содержанию групп общепрофессиональных, нормативных и правовых, информационно-коммуникативных компетенций рассматриваемой модели.

**II уровень** — компетенции в зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (в рамках профессионально-функциональных квалификационных требований). Предлагается проводить оценку уровня компетенций в соответствии с п. 3. Методического инструментария по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы, а также разделами П1...П32 Справочника квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области

<sup>4</sup> You Need for the Public Sector. Top Skills & Qualities. 2018. URL: <https://www.brightnetwork.co.uk/career-path-guides/public-sector-government/top-skills-qualities-you-need-public-sector/> (дата обращения: 21.10.2018).

Таблица 3 / Table 3

**Модель ключевых компетенций для различных групп должностей государственных гражданских служащих / The model of key competences for various groups of civil servants**

Должность / Position Группы компетенций / Competences groups	Руководители, топ-менеджмент / Top management	Помощники / Советники / Assistants	Специалисты / Specialists	Обеспечивающие специалисты / Providing specialists
<b>I. Общепрофессиональные компетенции / All-professional competences</b>				
1. Умение адаптировать практики зарубежного, государственных и муниципального управления к своей профессиональной деятельности	+	++	++	++
2. Умение оценивать экономические, социально-политические условия и последствия реализации государственных программ	+++	++	++	+++
3. Умение разрабатывать проекты и планы развития подразделения	+++	+++	++	+++
4. Приверженность государственной службе	+++	+++	++	+++
5. Владение этикой и культурой поведения госслужащих	+++	+++	++	++
6. Ориентация на укрепление авторитета гражданских служащих	++	+++	++	+++
7. Специальное образование (наличие специализированного сертификата)	++	++	++	+++
<b>II. Личностные компетенции / Personal competences</b>				
1. Творческое мышление и креативность	+++	+++	++	+++
2. Навыки планирования, организации и координации	+++	+++	++	+++
3. Нацеленность на результат	+++	+++	++	+++
4. Самостоятельность (автономия) в принятии решения	+++	+++	++	+++
5. Стрессоустойчивость	++	+++	++	+++
6. Способность к рефлексии	++	++	++	++
7. Инициатива, напористость, решительность	++	+++	++	+++
8. Приспособляемость	++	++	++	+++
9. Адаптивность, готовность к переменам	++	+++	++	+++
10. Точность и внимание к деталям	+++	+++	++	+++
11. Навыки организации собственного времени	+++	+++	++	+++
12. Дисциплинированность и аккуратность	++	+++	++	+++
<b>III. Нормативные и правовые компетенции / Regulatory competences</b>				
1. Знание изменений в сфере государственной службы	+++	+++	++	+++
2. Знание антикоррупционного законодательства	+++	+++	++	+++
3. Оценка правовых последствий принимаемых решений	+++	+++	++	+++
4. Владение нормативными правовыми и организационными документами, регламентирующими деятельность организации и ее подразделений	+++	+++	++	+++
5. Навыки разработки и реализация мер для недопущения коррупционно-опасного поведения	++	+++	++	++
<b>IV. Организационно-управленческие компетенции / Organizational and managerial competences</b>				
1. Умение применять административные методы руководства	++	+++	++	++

Окончание табл. 2 / End of Table 2

Должность / Position Группы компетенций / Competences groups	Руководители, топ-менедж- мент / Top management	Помощ- ники / Совет- ники / Assistants	Специа- листы / Specialists	Обеспечива- ющие специа- листы / Providing specialists
2. Умение применять социально-психологические методы руководства	+++	++	++	+++
3. Навыки применения нововведений и инноваций	+++	+++	++	+++
4. Навыки планирования деятельности структурных подразделений и их сотрудников				
5. Навыки прогнозирования и оценки последствий реализации управленческих решений	+++	++	++	+++
6. Навыки оценки подчиненных и результатов их работы	+++	+++	++	++
7. Умение мотивировать и стимулировать подчиненных для достижения поставленных целей		+++	++	+++
8. Организация взаимодействия со специалистами других органов и структурных подразделений	+++	+++	++	+++
9. Умение ставить и распределять задачи для себя и подчиненных	+++	+++	++	++
<b>V. Информационно-коммуникативные компетенции / Information and communicative competences</b>				
1. Умение анализировать динамику деятельности с помощью статистических и аналитических инструментов	+++	++	++	++
2. Навыки сбора и анализа информации	+++	++	++	+++
3. Применение современных ИТ, в том числе Интернет, мобильные приложения	++	++	++	++
4. Навыки электронного делопроизводства	+++	+++	++	++
5. Навыки формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы	+++	+++	+++	+++
6. Умение организовать взаимодействие со СМИ	+++	+++	++	+++
7. Владение методами управления проектами	+++	+++	++	+++
<b>VI. Межличностные и социальные компетенции / Interpersonal and social competences</b>				
1. Навыки публичных выступлений	+++	++	++	++
2. Навыки деловой переписки	+++	+++	+++	+++
3. Навыки делового общения и ведения переговоров	++	++	+	+
4. Навыки социального взаимодействия и сотрудничества	+++	+++	++	+++
5. Умения и навыки управления конфликтами	+++	+++	++	+++
6. Навыки сотрудничества в коллективе	+++	+++	++	+++
7. Навыки убеждения собеседников и подчиненных	++	+++	++	+++
8. Коммуникабельность	+++	+++	+++	+++
9. Навыки диагностики организационной культуры	++	++	++	+++
10. Эмоциональный интеллект и эмпатия	++	+++	++	++
11. Навыки выполнения наставнических функций	+++	++	++	+++

Примечание / Note: + – средняя значимость компетенции / the average significance of competence; ++ – высокая значимость компетенции / high significance of competence; +++ – очень высокая значимость компетенции / very high significance of competence.

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Частично эти функционально-профессиональные требования отражены в группе общепрофессиональных, межличностных (социальных), нормативных и правовых компетенций. Функциональные знания и умения по каждой области профессиональной деятельности государственной гражданской службы не могут быть учтены и отражены в универсальной модели ключевых компетенций и должны учитываться и оцениваться в конкретном органе государственной власти персонифицированно.

**III уровень** — личностные и организационно-управленческие компетенции, которые определяют результативность и эффективность деятельности государственного гражданского служащего. Оценка уровня данных компетенций может в дальнейшем служить основой для разработки системы КРП (ключевых показателей эффективности деятельности государственного гражданского служащего), формирования системы грейдов в части стимулирующих выплат.

Таким образом, предлагаемая модель компетенций государственных гражданских служащих соответствует требованиям к должности, квалификации и компетенциям государственных гражданских служащих, закрепленным в основных нормативных правовых актах, должностных регламентах.

### 3. Человеческий капитал и субъектная ориентированность управления кадрами

В контексте компетентностного подхода, который взят в качестве основы управления кадрами практически во всех странах, все процессы должно быть выстроены с учетом изменений поведения сотрудников, их нацеленностью на постоянное развитие и самостоятельность в принятии решений, лидерство и сотрудничество. Эти и другие мягкие навыки важны и необходимы для достижения более высоких результатов работы, изменения роста продуктивности и эффективности организации. На первый план выдвигается необходимость активизации механизмов саморазвития и самоорганизации сотрудников, создание для этого определенной культуры и поддерживающей среды в организации.

Практика внедрения менеджмента компетенций делает явной еще одну ценную функцию: она повышает значение качественных характеристик профессиональной служебной деятельности гра-

жданских служащих, которые достаточно сложно оценить с помощью традиционных подходов, ориентированных на количественные измерения. Разнообразные попытки введения технологий оценки эффективности только по количественным показателям привели к проявлению нескольких проблем. Одной из них экспертами называется развитая практика «игры», при которой государственные служащие (особенно — носители высокого должностного ранга) стремятся к манипулированию конкретными данными, свидетельствующими о результатах деятельности, с целью управления собственными вознаграждениями и компенсациями. Это явление выражается в искажении отчетности, сокрытии данных, увеличении размера фактических показателей, подмене показателей и прочих формах маскировки эффективности [13, с. 22–31].

Человеко-ориентированный подход в управлении кадрами подразумевает создание карьерного лифта. Планирование развития карьеры государственных гражданских служащих приносит пользу, если согласованы усилия сотрудников и организации по обучению и развитию сотрудников, и они соответствуют стратегическим целям и задачам государственного управления. Карьерные лифты (иногда их называют карьерные лестницы) означают внедрение таких важных тактических приемов, как управление карьерой, прозрачность требований к продвижению в должности, формирование индивидуальных программ и содействие в обучении (различные форматы) и повышении компетентности (наставничество, коучинг, управление знаниями).

Оценка и отбор новых сотрудников осуществляется на основе профилей начальных компетенций, соответствующих требованиям должностных регламентов, позволяющих определить потенциал и возможные области профессионального и должностного роста в будущем. Далее по результатам испытательного срока руководители осуществляют оценку вновь принятых сотрудников с обязательной обратной связью, определяя цели обучения и развития.

В компетентностной модели объединяются методы и подходы оценки профессиональных компетенций, которые используются при подборе и отборе персонала. При реализации процессов обучения персонала модель профессиональных компетенций помогает отобрать необходимые программы, формы и методы обучения, а также сформировать сам запрос к обучению. В нашей стране есть передовой опыт

использования модели компетенции для управления кадровым потенциалом сотрудников, мотивации персонала, управления талантами и планирования карьеры в крупных компаниях, таких как ПАО Сбербанк (введены компетенции анализа больших данных для большей части сотрудников, не ограничиваясь только подразделением, ответственным за ИТ), ПАО «Северсталь», МТС, «Норильский никель», ООО «Диасфот». Несмотря на успешный опыт, следует отметить, что в России компетентностный подход в организации только начинает получать признание [14, 15].

Для достижения успеха в деятельности и профессионализма работнику нужно обладать определенными «стартовыми возможностями» [16]: способностями, специальными знаниями, умениями, квалификацией и мотивацией [17]. Основной задачей повышения квалификации руководителей и специалистов, в том числе в системе государственной гражданской службы, названо обеспечение «быстрой реализации новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия», а в качестве направления для развития системы повышения квалификации — переход от сложившейся практики периодического (или эпизодического) обучения к непрерывному обновлению знаний. При этом, как показывают результаты исследований, в саму компетентностную модель целесообразно заложить блок профессиональных качеств, отвечающих за инновации и управление знаниями в организации [2].

В федеральном правительстве США наставничество часто является компонентом программ развития, таких как программа развития кандидатов в высшие исполнительные органы (Senior Executive Service Candidate Development Program, SESCDP), программы стипендиатов по президентскому управлению (Presidential Management Fellow Program, PMF) или программы исполнительного руководства Высшей школы USDA (USDA Graduate School Executive Leadership Program, ELP)<sup>5</sup>. Поддерживается схема наставничества, а также разрабатываются меры для поощрения и мотивации сотрудников и в России. Известен опыт Сбербанка, КРОК, «Диасфот», международных ИТ-корпораций, присутствующих на российском бизнес-пространстве [8, 18–20]. Кадровые

<sup>5</sup> Официальный сайт правительства США. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/career-development/#url=Mentoring> (дата обращения: 10.04.2018).

информационные системы в государственной службе обязательно должны отслеживать опыт (Experience) и эффективность наставничества. Укрепление системы профессиональной ориентации проводится наряду с новой стратегией обучения и повышения квалификации в целях повышения квалификации персонала; мотивации на саморазвитие, непрерывности обучения, повышения квалификации и роста (принцип: «никогда не прекращайте учиться»). Важно предлагать сотрудникам широкий спектр возможностей для обучения и повышения квалификации, которые помогут им повысить свою компетентность для эффективного достижения своих целей [3, 10, 21].

Сегодня повсеместно внедряются принципы диверсификации направлений обучения, охватывающие вопросы обучения на рабочем месте, обмена опытом и знаниями с коллегами, организации учебных курсов, разработки и внедрения программ личного развития и индивидуального коучинга, а также принципы обеспечения позитивного жизненного опыта сотрудников. В российских компаниях, например, известен опыт компании ПАО ГМК «Норильский никель»<sup>6</sup>.

Одним из основных принципов построения информационных систем управления компетенциями на основе человеко-ориентированного подхода является индивидуальный план развития и индивидуальные счета обучения сотрудников. Индивидуальный план развития (Individual Development Plans, IDP) в настоящее время активно внедряется в аппарат государственного управления многие стран. Несмотря на отсутствие нормативных требований в отношении IDPS, так, например, члены старшего руководящего звена (Senior Executive Service, SES) согласно официальному сайту правительства США<sup>7</sup> должны иметь план их дальнейшего обучения и развития. Федеральные агентства обязаны в соответствии с законом (Раздел 5 Кодекса США, раздел 3396 — Title 5, U.S. Code, Section 3396) создавать программы для дальнейшего развития высшего руководства. Подчиняясь распоряжению 5 CFR 412.401, все старшие руководители, Senior Executives, должны регулярно уточнять, обновлять и реализовывать исполнительный план развития (Executive Development

<sup>6</sup> Из выступления Д. Крячковой на SAP Forum 2018 Москва «HR-трансформация в Норникеле» / материалы Форума. URL: [https://e.mail.ru/message/15248221810000038166/?fromsearch=search&tab-time=1525504752&q\\_query=sap&withattachs=Y&q\\_folder=11&offset=3](https://e.mail.ru/message/15248221810000038166/?fromsearch=search&tab-time=1525504752&q_query=sap&withattachs=Y&q_folder=11&offset=3) (дата обращения: 27.04.2018).

<sup>7</sup> Training and Development: Career development. URL: <https://www.opm.gov/> (дата обращения: 10.04.2018).

### Профиль сотрудника

- Имя, должность, класс / диапазон оплаты

### Карьерные цели

- Краткосрочные и долгосрочные цели с расчетными и фактическими датами соревнований

### Цели развития

- Связаны с миссией/целями/задачами рабочего подразделения и потребностями и целями развития сотрудника

### Возможности обучения и развития

- Мероприятия, в которых сотрудник будет проводить с предполагаемыми и фактическими датами завершения, включая:
  - формальное обучение в классе (classroom training);
  - веб-обучение;
  - ротационные задания (rotational assignments);
  - скрытую оценку (shadowing assignments);
  - обучение на рабочем месте (on-the-job training);
  - программы самообучения (self-study programs);
  - профессиональные конференции/семинары

### Подписи

- Подпись руководителя и сотрудника, дата

#### Рис. 6 / Fig. 6. Индивидуальный план развития сотрудника / Individual employee development plan

Источник / Source: OPM Training and Development Wiki. URL: <http://www.opm.gov/WIKI/training/Individual-Development-Plans.ashx/> (дата обращения: 10.04.2018).

Plan, EDP), повышать свою основную квалификацию (Executive Core Qualifications, ECQs)<sup>8</sup>.

Индивидуальный план развития является инструментом для оказания помощи сотрудникам в достижении их личных и профессиональных целей развития, включая определение ожиданий сотрудника и его руководителя (в условиях партнерства при выявлении, помощи в планировании и отслеживании потребностей и планов в области развития, а также при обязательности наличия обратной связи) от конкретных целей обучения и развития компетенций.

Внедрение в организации индивидуального плана развития сотрудников позволяет руководителю лучше понимать профессиональные цели, сильные стороны и потребности развития своих сотрудни-

ков. В то же время сотрудники берут на себя личную ответственность за свое карьерное развитие в соответствии с реализацией принципа вовлеченности в задачи организации, приобретая или повышая навыки, необходимые им, чтобы оставаться в курсе своих ролей в организационной экосистеме.

Эффективный индивидуальный план развития сотрудника должен включать как минимум следующие ключевые элементы (рис. 6).

Сегодня многие работники крупных международных корпораций, представленных в том числе в России, государственных служб в Европе, передовых инновационных организаций в России могут курировать свою собственную программу обучения и получать доступ к любым ресурсам с помощью цифровых устройств, основываясь на рекомендациях специализированной информационной системы, на достижениях в работе и профиле человека.

<sup>8</sup> Training and Development: Career development. URL: <https://www.opm.gov/> (дата обращения: 10.04.2018).



Кураторские ресурсы доступны для множества предметов и языков в любое время в различных форматах, включая книги, видео, советы и приемы, викторины, электронное обучение и смешанные учебные курсы. Количество тем растет, ресурсы регулярно обновляются.

Развитие новых компетенций (опыт КРОК<sup>9</sup>) в настоящее время осуществляется через такие форматы обучения, как:

- спич-сессии с ключевыми экспертами из разных функций, мастер-классы экспертов по креативу, инженерии, продвижения в соцсетях и постановки шоу;
- сессии по дизайн-мышлению с внешними экспертами;
- agile-команды с клиентами;
- внешние отраслевые мероприятия и исследования.

Новые форматы коммуникаций:

- регулярный онлайн-townhall с топ-менеджерами на тему изменений;
- дайджест новостей об изменениях от департаментов для всех сотрудников, ролики с agile-командами;
- отраслевое обучение, корпоративный университет (опыт Сбербанк, КРОК), в том числе Курсы по digital skills (онлайн-курсы по развитию цифровых навыков); микрообучение по VR, BIG DATA, Blockchain; CustDev; Scrum и KanBan; UX/UI.

## Выводы

Человеческий капитал является одним из ключевых факторов, способствующих достижению поставленных целей организации. Особенно важно это учитывать в деятельности государственной гражданской службы, где человеческие ресурсы являются основным источником создания цен-

<sup>9</sup> «Управление изменениями: новые форматы обучения». Доклад HRD КРОК Полины Хабаровой на SAP Forum 2018 Москва. Материалы Форума. URL: [https://e.mail.ru/message/15248221810000038166/?fromsearch=search&tab-time=1525504752&q\\_query=sap&withattachs=Y&q\\_folder=11&offset=3](https://e.mail.ru/message/15248221810000038166/?fromsearch=search&tab-time=1525504752&q_query=sap&withattachs=Y&q_folder=11&offset=3) (дата обращения: 27.04.2018).

ностей<sup>10</sup>. Для оценки уровня организационного развития, для удовлетворенности персонала стратегией развития организации вне пределов кадровой сферы важны мероприятия по поддержке и создания особой корпоративной культуры с внедрением принципов открытости, доверия. Для этого важно проводить регулярные встречи персонала (Meeting staff<sup>11</sup>), создающие условия для обеспечения того, чтобы сотрудники могли обмениваться информацией, позволяющей расширять границы сотрудничества, выстраивать внутренние коммуникации, соединяющие персонал, обучать себя и других, в том числе на основе внедрения в организации открытой знаниевой платформы.

Необходима новая комплексная стратегия управления человеческим капиталом, призванная обеспечить наилучшее соответствие между компетенциями персонала и служебными потребностями. Основой такой стратегии должна служить субъектная ориентированность управления, когда человек рассматривается не как статичный и универсальный ресурс с имеющимся набором компетенций, а как развивающийся и уникальный ресурс, имеющий креативные способности.

Использование компетентностного подхода в системе управления кадровым потенциалом государственной гражданской службы должно учитывать опыт отечественных и зарубежных компаний, добившихся наиболее значимых результатов в проектировании систем развития сотрудников, основанных на формировании программ, форм и методов обучения в соответствии с требованиями должностных регламентов, уровнем начального развития компетенций, а также видением модели компетенций сотрудников в будущем, в зависимости от карьерной позиции и стратегии развития организации.

<sup>10</sup> 5 CFR Part 250 — Personnel Management in Agencies. URL: <https://www.opm.gov/leaving/index.aspx?link=https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2016-12-12/pdf/2016-29600.pdf> (дата обращения: 10.04.2018).

<sup>11</sup> DGHR Strategic Plan 2016–2020. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016-2020-dg-hr\\_july2016\\_en\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016-2020-dg-hr_july2016_en_0.pdf) (дата обращения: 01.05.2018).

## БЛАГОДАРНОСТЬ

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финуниверситету 2018 г. по теме «Совершенствование информационного обеспечения системы управления кадрами на основе компетентностного подхода и индивидуального трекинга карьеры государственных гражданских служащих». Рег. № НИОКТР АААА-А18–118052490063–1.

## ACKNOWLEDGEMENT

The paper is based on the results of the budgetary funded research made by a State assignment to the Financial University in 2018 on the topic «Improvement of Information Support of a Personnel Management System on the Basis of Competence-based Approach and Individual Tracking of Civil Servants Career». Reg. No. NIOKTR AAAA-A18-118052490063-1.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Roe R.A., van den Berg P. Selection in Europe: Context, developments and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2003;12(3):257–287. DOI: 10.1080/13594320344000129
2. Пуляева В.Н. Модель компетенций менеджера в клиентоориентированной экономике. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2015;4(2):24–30.
3. Sánchez A. V., Ruiz M. P. et al. Competence-based learning: A proposal for the assessment of generic competences. Bilbao: University of Deusto; 2008. 335 p.
4. Bertaud A. Cities as labor markets. Marron Institute of Urban Management. Working Paper. 2014;(2). URL: [https://marroninstitute.nyu.edu/uploads/content/Cities\\_as\\_Labor\\_Markets.pdf](https://marroninstitute.nyu.edu/uploads/content/Cities_as_Labor_Markets.pdf) (дата обращения: 01.09.2018).
5. Bricall J. Universidad 2 mil. Madrid: Crue; 2000. 69 p.
6. Hutmacher W. Key competencies for Europe. Report of the symposium (Berne, Switzerland, 27–30 March, 1996). A secondary education for Europe project. Strasbourg: Council for Cultural Co-operation (CDCC); 1997. 72 p. URL: [https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED\\_407717.pdf](https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED_407717.pdf).
7. Morin E. La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero. Milano: Raffaello Cortina Editore; 2000. 152 p.
8. Куприяновский В.П., Сухомлин В.А., Добрынин А.П., Райков А.Н., Шкуров Ф.В., Дрожжинов В.И., Федорова Н.О., Намиот Д.Е. Навыки в цифровой экономике и вызовы системы образования. *International Journal of Open Information Technologies*. 2017;5(1):19–25.
9. Лезина Т.А., Юркова А.Д. Анализ требований работодателей к цифровым компетенциям сотрудников. *Российское предпринимательство*. 2018;19(5):1623–1632. DOI: 10.18334/rp.19.5.39038
10. Raven J. Competence in modern society: Identification, development and implementation. Unionville, NY: Royal Fireworks Press; 1984. 396 p.
11. Babbit M. 7 soft skills we never hear about (but must master). URL: <https://www.careersingovernment.com/tools/gov-talk/about-gov/education/7-soft-skills-never-hear-must-master/> (дата обращения: 21.10.2018).
12. Goleman D. Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books; 1998. 438 p.
13. Кудрявцева Е.И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы. *Управленческое консультирование*. 2013;(6):22–32.
14. Вербицкий А.А., Ларионова О.Г. Личностный и компетентностный подходы в образовании: проблемы интеграции. М.: Логос; 2009. 336 с.
15. Зимняя И.А. Ключевые компетенции как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании: авторская версия. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов; 2004. 42 с. URL: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/npo/20120325214132.pdf>.
16. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. М.: Генезис; 2005. 248 с.
17. Банько Н.А., Карташов Б.А., Яшин Н.С. Управление персоналом. Волгоград: ВолгГТУ; 2006. 88 с.
18. Алтухова Н.Ф., Васильева Е.В., Мирзоян М.В. Компетентностный подход в управлении кадрами государственной службы на основе онтологий. *Бизнес-информатика*. 2018;(1):17–27. DOI: 10.17323/1998-0663.2018.1.17.27
19. Бондаренко В.В., Юдина В.А., Танина М.А. Повышение эффективности в системе госуправления на основе разработки квалификационных требований к замещению должностей государственных гражданских служащих. Пенза: МНИЦ ПГСХА; 2015. 160 с.
20. Васильева Е.В., Мирзоян М.В. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной службы в контексте реализации нового государственного менеджмента. *Управленческие науки*. 2017;7(4):80–89. DOI: 10.26794/2304-022X-2017-7-4-80-89

21. Васильева Е. В., Славин Б. Б. и др. Эффективность управления кадрами государственной гражданской службы в условиях развития цифровой экономики и общества знаний. М.: ИНФРА-М; 2018. 221 с. DOI: 10.12737/monography\_5b30a162d9bec9.41280649

## REFERENCES

1. Roe R.A., van den Berg P. Selection in Europe: Context, developments and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2003;12(3):257–287. DOI: 10.1080/13594320344000129
2. Pulyaeva V.N. Competency model for managers in client-oriented economy. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii = Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia*. 2015;4(2):24–30. (In Russ.).
3. Sánchez A.V., Ruiz M.P. et al. Competence-based learning: A proposal for the assessment of generic competences. Bilbao: University of Deusto; 2008. 335 p.
4. Bertaud A. Cities as labor markets. Marron Institute of Urban Management. Working Paper. 2014;(2). URL: [https://marroninstitute.nyu.edu/uploads/content/Cities\\_as\\_Labor\\_Markets.pdf](https://marroninstitute.nyu.edu/uploads/content/Cities_as_Labor_Markets.pdf) (accessed on 01.09.2018).
5. Bricall J. Universidad 2 mil. Madrid: Crue; 2000. 69 p.
6. Hutmacher W. Key competencies for Europe. Report of the symposium (Berne, Switzerland, 27–30 March, 1996). A secondary education for Europe project. Strasbourg: Council for Cultural Co-operation (CDCC); 1997. 72 p. URL: [https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED\\_407717.pdf](https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED_407717.pdf)
7. Morin E. La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero. Milano: Raffaello Cortina Editore; 2000. 152 p.
8. Kupriyanovsky V., Sukhomlin V., Dobrynin A., Raikov A., Shkurov F., Drozhzhinov V., Fedorova N., Namiot D. Skills in the digital economy and the challenges of the education system. *International Journal of Open Information Technologies*. 2017;5(1):19–25. (In Russ.).
9. Lezina T.A., Yurkova A.D. The analysis of employers' requirements to digital competencies of employees. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*. 2018;19(5):1623–1632. DOI: 10.18334/rp.19.5.39038 (In Russ.).
10. Raven J. Competence in modern society: Identification, development and implementation. Unionville, NY: Royal Fireworks Press; 1984. 396 p.
11. Babbit M. 7 soft skills we never hear about (but must master). URL: <https://www.careersingovernment.com/tools/gov-talk/about-gov/education/7-soft-skills-never-hear-must-master/> (accessed on 21.10.2018).
12. Goleman D. Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books; 1998. 438 p.
13. Kudryavtseva E.I. Competence management in the system of state civil service. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting*. 2013;(6):22–32. (In Russ.).
14. Verbitskii A.A., Larionova O.G. Personal and competence approaches in education: Problems of integration. Moscow: Logos; 2009. 336 p. (In Russ.).
15. Zimnyaya I.A. Key competences as a result-target basis of a competence-based approach in education: Author's version. Moscow: Research Center for Problems of Quality Training; 2004. 42 p. URL: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/npo/20120325214132.pdf> (In Russ.).
16. Allin O.N., Sal'nikova N. Personnel for effective business. Staff recruitment and motivation. Moscow: Genesis; 2005. 248 p. (In Russ.).
17. Ban'ko N.A., Kartashov B.A., Yashin N.S. Personnel management. Volgograd: VolgSTU; 2006. 88 p. (In Russ.).
18. Altukhova N.F., Vasil'eva E.V., Mirzoyan M.V. Competence-based approach to managing staff in public administration on the basis of ontologies. *Biznes-informatika = Business Informatics*. 2018;(1):17–27. DOI: 10.17323/1998-0663.2018.1.17.27 (In Russ.).
19. Bondarenko V.V., Yudina V.A., Tanina M.A. Improving efficiency in the system of public administration through the development of qualification requirements for the replacement of civil servants. Penza: Penza State Agricultural Academy; 2015. 160 p. (In Russ.).
20. Vasil'eva E.V., Mirzoyan M.V. Problems of public service personnel potential formation in the context of new public management realization. *Upravlencheskie nauki = Management Science*. 2017;7(4):80–89. DOI: 10.26794/2304-022X-2017-7-4-80-89 (In Russ.).

21. Vasil'eva E.V., Slavin B.B. et al. Effective management of civil service personnel in the conditions of the development of digital economy and knowledge society. Moscow: INFRA-M; 2018, 221 p. (In Russ.). DOI: 10.12737/monography\_5b30a162d9bec9.41280649

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Елена Викторовна Васильева** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Бизнес-информатика», Финансовый университет, Москва, Россия

evvasileva@fa.ru

**Валентина Николаевна Пуляева** — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление персоналом и психология», Финансовый университет, Москва, Россия

vpulyaeva@fa.ru

**Вера Александровна Юдина** — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент, информатика и общегуманитарные науки», Пензенский филиал Финансового университета, Москва, Россия

vayudina@fa.ru

### ABOUT THE AUTHORS

**Elena V. Vasilieva** — Dr. Sci. (Econ.), Professor at the Business Informatics Department, Financial University, Moscow, Russia

evvasileva@fa.ru

**Valentina N. Pulyaeva** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Human Resources Management and Psychology, Financial University, Moscow, Russia

vpulyaeva@fa.ru

**Vera A. Yudina** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Management, Information Science and Humanitarian Science, Penza branch of the Financial University, Moscow, Russia

vayudina@fa.ru

#### **Заявленный вклад авторов:**

Васильева Е.В. — подготовка обзора литературы, формулировка гипотез исследования, формулировка модели ключевых компетенций для различных групп должностей государственных гражданских служащих, подготовка текста статьи.

Пуляева В.Н. — сбор данных для проведения исследования, формулировка модели ключевых компетенций для различных групп должностей государственных гражданских служащих.

Юдина В.А. — сбор данных для проведения исследования, статистический анализ данных, ранжирование компетенций по степени значимости, описание результатов тестирования, подготовка текста статьи.

#### **The declared contribution of the authors:**

Vasilieva E. V. — preparation of literature review, formulation of research hypotheses, formulation of the key competencies model for various groups of civil servants, preparation of the paper's text.

Pulyaeva V. N. — data collection for the study, formulation of the key competencies model for different groups of civil servants.

Yudina V. A. — collection of data for the study, statistical analysis of the data, ranking of competencies according to the degree of importance, description of the test results, preparation of the paper's text.

*Статья поступила 08.10.2018; принята к публикации 10.01.2019.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was received 08.10.2018; accepted for publication 10.01.2019.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*