

*На правах рукописи*

**МУХАМЕДОВА ДИЛНОЗА ХАЙРИДИНОВНА**

**КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ ТАДЖИКИСТАНА**

Специальность: 5.5.2. – Политические институты, процессы, технологии

**Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата политических наук**

**Душанбе - 2023**

**Работа выполнена на кафедре политики и связей с общественностью факультета дипломатии и политики Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан**

**Научный руководитель:** **Эргашева Фариза Мамадиевна** – кандидат политических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан

**Официальные оппоненты:** **Идиев Хайридин Усмонович** – доктор философских наук, профессор, директор Центра стратегических исследований при Президенте Республики Таджикистан;  
**Бедиллов Хусейн Кабутович** – кандидат политических наук, доцент кафедры политологии Таджикского государственного педагогического университета имени Садриддина Айни.

**Ведущая организация:** Таджикский национальный университет

Защита диссертации состоится «27» февраля 2024 года, в 15:00 часов на заседании диссертационного совета 73.1.006.03 по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, созданного на базе Института философии, политологии и права имени А. Баховаддинова Национальной академии наук Таджикистана по адресу: 734025 г. Душанбе, пр. Рудаки, 33.

С диссертацией можно ознакомиться в Центральной научной библиотеке имени Индиры Ганди Национальной академии наук Таджикистана (734025 г. Душанбе, проспект Рудаки, 33) и на официальном сайте организации ([www.ifppanrt.tj](http://www.ifppanrt.tj))

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 г.

**Ученый секретарь  
диссертационного совета  
канд. полит. наук, доцент**

**Сафарализода Х.К.**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования** определяется важностью осмысления особенностей политических подходов к формированию компетенций государственных служащих в системе государственной службы. Анализ процессов развития компетенций государственных служащих в процессе общего совершенствования управления человеческими ресурсами, наряду с другими формами осуществления государственной кадровой политики, имеет большое значение в деле построения демократического государства в Республике Таджикистан.

Нельзя не отметить того факта, что в политической науке недостаточно изучен такой важный вопрос, как взаимосвязь компетенций государственных служащих с эффективностью и качеством предоставляемых ими государственных услуг. Между тем, с точки зрения автора, этот вопрос требует пристального внимания и ученых – политологов, социологов, экономистов, специалистов других научных направлений, и представителей политической власти, и чиновников самого различного государственного уровня, и, конечно, гражданского общества. Объясняется это тем, что компетенции государственных служащих – это тот социально-политический феномен, который влияет практически на все стороны жизни общества и государства и, в целом, предопределяет будущее страны.

В течение последних трех десятилетий процесс реформирования и развития государственной службы в Таджикистане, формирование корпуса государственных служащих, обладающих компетенциями, которые отвечали бы новейшим мировым стандартам, у ученых-политологов вызывает особый интерес. И этот интерес имеет все основания, так как становление государственной службы суверенного Таджикистана, а также происходящие в стране социально-политические изменения порождают целый ряд вопросов, от решения которых прямо зависят и создание, и совершенствование всей системы государственной службы, и эффективность деятельности государственных служащих, и будущее развитие республики.

Как известно, приобретение Таджикистаном независимости, становление его как самостоятельного государства сопровождалось активным гражданским противостоянием внутри страны<sup>1</sup>. Со стабилизацией же социально-политической обстановки и принятием в 1994 году Конституции Республики Таджикистан политическая власть в стране сразу же занялась вопросами укрепления государственных структур профессиональными кадрами, наделяя их соответствующими компетенциями и обязанностями. Причем вопрос о кадрах приобрел особую остроту и актуальность, потому что госслужащих-профессионалов не хватало, их нужно было готовить.

Уже с первых дней создания собственной модели государственной службы политическая власть страны хорошо осознавала, что «прямая зависимость качества труда от мотивации и подготовленности каждого

---

<sup>1</sup> Махмадов А.Н., Хопёрская Л.Л. Государственная независимость Республики Таджикистан: теория, история и политическая практика. – Душанбе: ООО «Империл-Групп», 2016. – С.65.

работника заставляет вырабатывать новые подходы к оценке и планированию роста уровня компетенции персонала»<sup>1</sup>.

Вопрос наделения государственных служащих компетенциями, которые способствовали бы более эффективному осуществлению ими функциональных обязанностей в условиях постоянно изменяющейся общественно-политической среды, приобрел особое значение. По мнению автора, именно компетенции и профессионализм государственных служащих являются фактором повышения конкурентоспособности государственного сектора по сравнению с частным. Поэтому анализ этих компетенций является одной из актуальных задач, стоящих перед современными учеными-политологами. Это объясняется тем, что изменения, происходящие в политической системе Таджикистана и политическом процессе, в целом, свидетельствуют о повышении роли управленцев в формировании и функционировании системы политической власти. Это, с одной стороны. С другой стороны, активное участие гражданского общества в политической жизни изменяет характер взаимодействия политической власти и граждан, связующим звеном между которыми и выступает государственный служащий.

Таким образом, вопрос о компетенциях государственных служащих является одним из важнейших в процессе трансформации общества. От его решения зависят статус и положение государственных служащих, их роль в формировании той или иной политической ситуации.

В целом, можно утверждать, что эффективность реформ, проводимых в стране и общий политический климат определяются, помимо всего прочего, и уровнем овладения государственными служащими методами рационального управления государством.

В настоящее время государственная служба Республики Таджикистан планомерно идет по пути своего развития. Она направлена на разработку и постоянное совершенствование законодательной базы, формирование современной системы обучения и повышения потенциала государственных служащих, внедрения собственного механизма мотивации и стимулирования сотрудников. Несмотря на это государственная служба сталкивается с определенными трудностями, связанными с внедрением процедур управления человеческими ресурсами. Это, в том числе, касается процесса балансирования деятельности по предоставлению государственных услуг населению и наличия квалифицированных компетентных государственных служащих, способных выполнить эту работу.

Президент Республики Таджикистан Эмомали Рахмон 1 сентября 2019 года, на торжественной церемонии открытия нового здания Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан отметил, что «нам нужны высококвалифицированные кадры в сфере

---

<sup>1</sup> Васильева Е.В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – №4. – С.120-144.

государственного управления и государственной службы для обеспечения постоянного развития государства»<sup>1</sup>.

Сегодня государственная служба Таджикистана находится в поисках современных инновационных подходов для отбора в свои ряды профессиональных и мотивированных государственных служащих для выполнения функциональных обязанностей на высоком уровне. В этом направлении важным фактором является правильный подбор компетентного персонала, имеющего навыки и способности, соответствующие квалификационным требованиям занимаемой государственной должности, обладающего теми компетенциями, которые позволят своевременно и эффективно выполнить возложенные на него задачи.

И в этом контексте основным индикатором развития сферы государственной службы Таджикистана видится активность государственного служащего, его гибкость и адаптация к сегодняшним вызовам и обстоятельствам.

Актуальность исследования вопроса компетентности административных государственных служащих Таджикистана, как инструмента эффективной реализации кадровой политики, обусловлена, прежде всего, необходимостью совершенствования процессов управления человеческими ресурсами государственной службы страны, а также влиянием качества деятельности персонала на результаты государственного органа.

Востребованность темы исследования определяется также и необходимостью решения проблемы личностной подготовленности государственных служащих к изменениям, происходящим в государстве и в гражданском обществе, осознанием необходимости постоянного повышения своего потенциала, профессионального уровня, самореализации.

Актуальность темы исследования также определяется значимой ролью государственных служащих в социально-экономическом развитии страны, необходимостью развития профессиональных компетенций государственных служащих, освоения ими усовершенствованных механизмов и методов работы, придания их деятельности целевой стратегической направленности, осознания ими своей ответственности в достижении намеченных целей и задач по дальнейшему развитию Таджикистана на основе лучшей мировой практики и имеющего опыта государственной службы страны.

Основываясь на вышеизложенном, автор констатирует, что актуальность ее диссертационной работы подтверждается в первую очередь необходимостью исследования таких проблем, как:

- Практики формирования системы государственной службы на основе компетенций;
- Роли компетенций в процессах управления человеческими ресурсами на государственной службе;

---

<sup>1</sup> Речь Президента Республики Таджикистан, Лидера нации уважаемого Эмомали Рахмона в честь Дня знания, 01.09.2019 [Электронный ресурс]. –URL: <http://president.tj/ru/node/21221> (дата обращения: 10.10.2020 г.)

- Специфики выработки компетенций в государственной службе;
- Компетенции как нового подхода в управлении человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана;
- Рычагов управления человеческими ресурсами на современной государственной службе Таджикистана;
- Результатов исследования по вопросам компетентности государственных служащих Таджикистана.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Интерес к исследованию вопросов компетенций государственных служащих суверенного Таджикистана и анализу их роли в процессе социально-политических преобразований в стране значительно возрос с развитием и становлением гражданского общества. При всем этом компетенции госслужащих, как социально-политический феномен, особенности их эволюции в период независимости республики по сей день остаются недостаточно изученными в политической науке.

Научное исследование компетенций государственного служащего как социально-политического феномена и их особенностей в период независимости страны по сей день является приоритетным в политической науке.

В рамках теории и практики компетенций государственных служащих автором был проанализирован ряд научных публикаций, в которых рассматриваются исторические и политические аспекты необходимости внедрения и развития компетенций, их влияние на процессы развития государственной службы.

Так, анализ научных работ по вопросам компетенций российских ученых Алексеевой Л.П., Алтуховой Н.Ф., Белицкой Г.Э., Берестовой Л.И., Байденко В.И., Васильевой Е.В., Вербицкого А.А., Гришановой Н.А., Зимней И.А., Кузьминой Н.В., Кунициной В.Н., Лезиной Т.А., Марковой А.К., Муравьевой А.А., Митиной Л.М., Олейниковой О.Н., Петровской Л.А., Семушиной Л.Г., Татура Ю.Г., Хуторского А.В., Чубаровой Л.Н., Шаблыгиной Н.С., Юрковой А.Д. и др<sup>1</sup>. позволяет отметить, что данный вопрос привлекателен и интересен большому количеству учёных.

---

<sup>1</sup> Васильева Е.В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – №4. – С.120-144; Вербицкий А.А., Ларионова О.Г. Личностный и компетентностный подходы в образовании. Проблемы интеграции. – М.: Логос, 2009. – 336 с.; Гришанова Н.А. Развитие компетентности специалистов как важнейшее направление реформирования профессионального образования // Десятый симпозиум. Квалиметрия в образовании: методология и практика. – М., 2002. Кн.6; Алексеева Л.П., Шаблыгина Н.С. Преподавательские кадры: состояние и проблемы профессиональной компетентности. – М.: НИИВО, 1994; Алтухова Н.Ф. К вопросу о компетенциях в контексте управления корпоративными знаниями // Вестник ГУУ. – 2008. – № 11 (21); Байденко В.И. Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (методологические и методические вопросы): Методическое пособие. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2005. – 114 с.; Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования // Интернет-журнал "Эйдос". – 2006. – №4; Кузьмина Н.В.

Также, решению некоторых вопросов, касающихся особенностей управления человеческими ресурсами и компетенций персонала, посвятили свои работы такие западные исследователи, как: Хомский А.Н., Андика П.П., Ахмад Г., Ангара В., Гари Ф., Равен Дж., Кен Р.И., Мануэль П.Р., Путранток Р. и др<sup>1</sup>.

Эти исследователи, уделяя особое внимание социально-политическим предпосылкам формирования кадровой политики, глубоко проанализировали ее особенности, механизмы формирования и реализации, а также ее влияние на жизнь общества, особенно на политическую среду.

С обретением Таджикистаном государственного суверенитета его ученые также обратились к анализу различных аспектов развития политической власти, реформирования и становления системы государственного управления, реализации кадровой политики страны, становления государственной службы как политико-социального института, к проблемам политического лидерства, совершенствования человеческого капитала и др. Указанные темы всесторонне изучались такими таджикскими учеными, как: Гафурзода А.Д., Джамshedов Д.Н., Зокиров Г.Н., Искандаров А.И., Каримов К.М., Махмадов А.Н., Нуриддинов Р.Ш., Пирназаров И.А., Саидов А.С., Хидирзода М.У., Хайдаров Р.Дж., Шоисматуллоев Ш., Шарипов С.И. и Эргашевой Ф.М.<sup>2</sup>

---

Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. – М.: Высшая школа, 1990. – 119 с.; Куницына В. И. Социальная компетентность и социальный интеллект: структура, функции, взаимоотношения // Теоретические и прикладные вопросы психологии. – 1995. – № 4. – С. 48-59; Лезина Т.А. Анализ требований работодателей к цифровым компетенциям сотрудников // Российское предпринимательство. – 2018. – Т.19. – №5. – С.1623-1632; Берестова Л.И. Социально-психологическая компетентность как профессиональная характеристика руководителя: автореф. дисс... канд псих. наук. – М., 1994; Белицкая Г.Э. Социальная компетенция личности // Сознание личности в кризисном обществе. – М., 1995; Чубарова Н.Л. Компетентностный подход в подготовке управленческих кадров (политологический аспект): автореф. дис. ... канд. полит. наук. – Ростов-на-Дону, 2013. – 24 с.

<sup>1</sup> Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. – М.: «Когито-Центр», 2002; Andika P.P., Achmad Gh., Anggara W.K. Civil Servants' Competence in Indonesia: Suggestions for Future Research in the Context of Business // The 6th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship and Small Business, 12 – 14 August. 2014. Published by Elsevier Ltd. – 2015. – P.371-377. URL: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

<sup>2</sup> Гафурзода А.Д., Косимова Г., Джамshedов Д.Н. и др. Государственное управление и государственная служба в Республики Таджикистан. – Душанбе, 2009. – С.231; Эргашева Ф.М. Особенности становления и развития кадровой политики в системе государственного управления Таджикистана. – Душанбе: «Ирфон», 2012. – С.216; Пирназаров И.А. Становление государственной службы как политико-социального института: на примере Таджикистана: автореф. дис. ... канд. полит. наук. – Душанбе, 2006. – 24 с.; Каримов К.М. Реформирование госслужбы в контексте оптимизации государственного управления Республики Таджикистан: автореф. дис. ... канд. полит. наук. – Душанбе, 2007. – 24 с.; Джамshedов Д.Н. Государственная служба Республики Таджикистан (конституционно-правовой аспект): автореф. дис. ... канд. юрид. наук. – М., 2011. – 27 с.; Зокиров Г.Н. Сиёсатшиносӣ. Душанбе, 2010. – 520 с.; Махмадов А.Н. Процесс межнационального общения как социально-политический феномен: опыт Таджикистана: дис. ... д-ра полит. наук. – Куляб, 1994.; Махмадов А.Н., Хидирова М.У. Таджикистан: специфика новых угроз стабильности и пути их предотвращения // Россия и мусульманский мир. – 2006. – №5. – С.82-90.; Хидирзода, М.У. Лидерство и управление. – Душанбе, 2018. – 186 с.; Махмадов А.Н. Политическое поведение: некоторые аспекты структурного анализа. – Душанбе, 2003. – 30 с.; Искандаров А., Шарипов М.

Важно также отметить, что развитие государственного сектора, и в частности, государственной службы, последовательная государственная кадровая политика, повышение потенциала государственных служащих и, в целом, процессы управления человеческими ресурсами находятся в центре внимания Правительства Республики Таджикистан и лично Президента Республики Таджикистан Эмомали Рахмона. Эти вопросы отражены в его выступлениях, научных трудах, ежегодных посланиях к Маджлиси Оли Республики Таджикистан, где он в частности отмечает, что «высшей целью государства и Правительства республики является обеспечение устойчивого экономического развития страны путем повышения эффективности использования имеющихся ресурсов и возможностей, поиска новых источников развития, продвижения сфер науки, образования, здравоохранения, формирования человеческого потенциала, благодаря чему мы будем постоянно стремиться к повышению и улучшению уровня и качества жизни славного народа Таджикистана»<sup>1</sup>. Тем не менее, многие особенности процедур управления человеческими ресурсами государственной службы страны все еще исследованы не в полной мере.

Вопросы кадровой политики в системе государственной службы Таджикистана весьма подробно анализировала Эргашева Ф. М. В одной из своих работ она особо отметила, что «в условиях, когда таджикская государственная служба создала свою собственную модель государственной службы и объединила все процедуры управления человеческими ресурсами в Единую систему, назрела необходимость упорядочения подхода к вопросу компетентности административных госслужащих Таджикистана»<sup>2</sup>. Этот посыл и попыталась осуществить в своей работе диссертант.

Как выяснилось в процессе анализа научной литературы по теме диссертации, большинство работ упомянутых исследователей носит в основном образовательный характер, потому что в них обычно

---

Новые угрозы и вызовы в Центральной Азии // Известия Института философии, политологии и права им. А. Баховадинова Национальной академии наук Таджикистана. – 2021. – №1. – С.115-122.; Саидов А.С. Человеческий капитал и структуризация новых общественных отношений в Таджикистане: социально-философские аспекты // Известия Института философии, политологии и права им. А. Баховадинова Национальной академии наук Таджикистана. – 2021. – №1. – С.32-40.; Хайдаров Р.Дж. Цифровизация общества как фактор воспроизводства человеческого капитала в период глобализации // Известия Института философии, политологии и права им. А. Баховадинова Национальной академии наук Таджикистана. –2021. –№3. – С.78-83.; Нуриддинов Х.Н., Искандеров К., Сангинов Д.Ш. и др. Государственное управление и государственная служба в Республике Таджикистан. – Душанбе, 2009. – 231 с.; Шоисматуллоев Ш. Социально-слоевая структура Таджикистана // Общественное мнение и социальная трансформация общества. – Душанбе, 1997; Шоисматуллоев Ш. Таджикистан в зеркале преемственности и смены поколений. – Душанбе, 2006; Шарипов С.И. Демократизация политических процессов в современном Таджикистане: автореф. дис. ... д-ра полит. наук. – Душанбе, 2001. – 42 с.

<sup>1</sup> Послание Президента Республики Таджикистан, Лидера нации, уважаемого Эмомали Рахмона Маджлиси Оли Республики Таджикистан «Об основных направлениях внутренней и внешней политики республики» 26.01.2021. – Душанбе, 2021.

<sup>2</sup> Эргашева Ф.М. Внедрение компетентностного подхода в Таджикистане как ответ на вызовы современной государственной службы // 2-nd International Scientific and Practical Internet Conference «Ways of science development in modern crisis conditions», June 3-4, 2021. –С.493-513.



рассматриваются факторы развития государственного управления, история его возникновения, т.е. государственное управление в этих публикациях представлено скорее как учебная дисциплина. Говорить о том, что в условиях независимости Таджикистана вопрос внедрения и развития компетенций государственного служащего, как особого фактора развития управления политическими процессами, изучен глубоко и последовательно пока не приходится.

Именно поэтому вопросы компетенций государственных служащих как социально-политического феномена в условиях независимого Таджикистана требуют дальнейшего, более детального исследования, причем в рамках методологических возможностей политической науки.

**Объектом исследования** является особенности компетентностного подхода в процессе управления человеческими ресурсами государственной службы Таджикистана.

**Предметом исследования** являются процессы внедрения компетентностного подхода в государственных органах Таджикистана.

**Цель исследования.** Цель данной диссертации состоит в исследовании вопроса применения компетентностного подхода на государственной службе Таджикистана.

**Задачи исследования:**

- проанализировать процесс формирования системы государственной службы, основанной на компетентностном подходе;
- выявить особенности компетентностного подхода в процессах управления человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана;
- определить специфику компетентностного подхода на современной государственной службе Таджикистана;
- рассмотреть вопрос управления, основанного на компетентностном подходе, как нового метода развития государственной службы Республики Таджикистан;
- проанализировать механизмы внедрения компетентностного подхода на государственной службе Таджикистана;
- проанализировать результаты исследования по вопросам компетентности государственных служащих Таджикистана.

**Научная новизна диссертационного исследования.** Относительно новыми результатами в работе является то, что в ней:

- Исследован процесс формирования системы государственной службы, основанной на компетентностном подходе, как одного из важнейших инструментов управления человеческими ресурсами, сформулированы преимущества применения такого подхода в контексте взаимосвязи целей государственного органа с целями персонального роста конкретного государственного служащего;
- Показана роль компетентностного подхода в процессах управления человеческими ресурсами государственной службы Таджикистана;

- Выявлены особенности и специфика компетенций на современной государственной службе Таджикистана;
- Рассмотрены модели управления на основе компетентностного подхода как новый метод на государственной службе Республики Таджикистан;
- Изучены механизмы и методы внедрения компетентностного подхода на государственной службе Таджикистана;
- Детально проанализированы результаты исследования по вопросам компетентности государственных служащих Таджикистана.

**Теоретическая и практическая значимость работы** заключается в том, что в нем впервые проанализирована роль компетенций государственных служащих как социально-политического феномена в системе государственной службы Таджикистана.

В качестве специальных методов и инструментов использовались: структурный анализ, методы системного подхода, технологии экспертного оценивания, анкетирование. Достоверность результатов работы подтверждается их апробацией в практической деятельности кадровых служб государственных органов Республики Таджикистан.

Практическая же значимость результатов исследования состоит в том, что в нем представлены рекомендации по планированию процессов управления человеческими ресурсами, основанных на компетентностном подходе, как в государственной службе, так и в развитии человеческого капитала, в целом. Реализация этих рекомендаций должна способствовать повышению результативности деятельности государственных структур страны.

**Методология и методы исследования.** Методологическая основа исследования состоит из научных работ таджикских и зарубежных исследователей по вопросам государственного управления, кадровой политики, управления человеческими ресурсами, стратегического менеджмента и развития человеческого капитала. В основе методологии исследования лежит анализ методов социологических исследований, включая анкетирование и опрос, исторический анализ, анализ методов классификации, научных обобщений и аналогий. В работе использованы материалы отчетов и статистических данных уполномоченного органа в сфере государственной службы страны, проектов технической помощи донорского сообщества по реформированию государственного сектора и реформе государственной службы Таджикистана, а также результаты исследований автора по различным направлениям управления человеческими ресурсами. Исследование вопроса эффективности применения компетентностного подхода в процессе управления человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана основывалось на синтезе методологии по системному исследованию и моделированию организационных преобразований.

**Основные положения, выносимые на защиту:**

1. Управление, основанное на компетентностном подходе, способствует формированию государственной службы, в рядах которой

государственные служащие, обладающие всеми необходимыми навыками, способностями и компетенциями, необходимыми для профессионального и качественного предоставления государственных услуг населению.

2. Политическое управление, основанное на компетенциях, способствует успешному развитию государственной системы страны. Именно надлежащим образом разработанные компетенции государственных служащих могут быть залогом успешного развития социально-политической системы Таджикистана. В таджикской системе государственного управления отразилось четкое понимание того, что такое управление может стать гарантией правильной организации процесса подбора, расстановки и подготовки будущих управленцев, т.е. привлечения в органы государственной службы профессиональных, целеустремленных, ответственных, грамотных и опытных людей.

3. В настоящий момент назрела острая необходимость совершенствования подхода в отношении определения уровня профессиональных знаний и навыков государственных служащих с учетом принципов компетентностного подхода. Это предполагает разработку актуальных компетенций для каждой государственной должности с учетом уровня развития тех или иных навыков у разных категорий государственных служащих, а также описание их в форме индикаторов поведения. Гражданское общество вышло на новую ступень своего развития, когда общество ожидает получить государственные услуги на высоком профессиональном уровне и, при этом, с хорошим качеством обслуживания. А это, в свою очередь, требует от современных руководителей государственных структур найма в свои ряды профессионалов, которые избрали своим стилем работы качественное предоставление услуг с высоким уровнем корпоративной этики.

4. Требования к государственным служащим меняются в зависимости от происходящих в мире процессов: граждане становятся более требовательными и ожидают, что правительство будет своевременно и адекватно реагировать на меняющиеся условия и потребности. Политической власти нужны государственные служащие нового типа, которые могут легко адаптироваться к постоянно изменяющимся требованиям. Государственная служба Таджикистана совершенствует пути и механизмы привлечения в свои ряды нового поколения молодых людей, желающих работать на государственных должностях.

5. Конкретные, четко определенные компетенции, способствуют эффективному выполнению миссии госоргана и реализации поставленных перед ним целей и задач путём ожидаемого поведения государственного служащего, его профессиональной подготовки, его служебной этики и достойной работы. Современный подход в сфере государственной службы Таджикистана предполагает, что в основу управления человеческими ресурсами госслужбы должны быть заложены механизмы определения уровня компетентности сотрудника. Индикаторы определения потребностей в кадрах государственных органов постоянно трансформируются. Этому сопутствуют

многие факторы, одним из которых является переход к автоматизации бизнес-процессов на государственной службе Таджикистана. Эта автоматизация меняет не только отношение к трудовым ресурсам, но и определяет приоритеты в подборе и расстановке персонала в системе государственного управления.

6. Для качественного и эффективного выполнения своих функциональных обязанностей и полноценного исполнения полномочий госслужащие, наряду с профессиональными качествами, опытом и знаниями, должны обладать необходимыми для занимаемой государственной должности профессиональными компетенциями. Степень владения конкретным перечнем компетенций определяет уровень подготовленности госслужащего к выполнению должностных обязанностей с тем или иным качеством. Без постоянного развития и совершенствования своих профессиональных компетенций, госслужащий не сможет формироваться, как личность, и признаваться как профессионал своего дела. Уровень профессиональных компетенций не может быть всегда одним и тем же. Госслужащий обязан постоянно повышать свой потенциал, профессиональный уровень, работать над своим имиджем, навыками, способностями. Правильное управление феноменом компетенции может кардинальным образом повлиять на политическую ситуацию в республике и дальнейшее развитие компетенций и компетентности.

**Степень достоверности результатов исследования.** Достоверность полученных данных и результатов работы обеспечена комплексом методических подходов на основе использования анализа научной и нормативно-правовой информации как из таджикских, так и зарубежных источников о современных тенденциях компетентностного подхода. Диссертационное исследование теоретически проработано и методологически обосновано, представлено анализом как эмпирического, так и статистического материалов, применением научных методов исследования, представительно информационным обеспечением, полнотой анализа теоретических и практических разработок, практическим внедрением результатов исследования, достоверностью первичных данных.

**Апробация результатов исследования.** Достоверность результатов работы подтверждается их апробацией в практической деятельности кадровых служб государственных органов Республики Таджикистан, осуществлённой при активной поддержке уполномоченного органа сферы государственной службы страны - Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан и Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан. Авторские концепция, позиция и рекомендации нашли свое отражение в разработанных и внедренных в практику государственного управления Таджикистана стратегических документах Правительства страны, нормативных правовых актах по вопросам управления человеческими ресурсами на государственной службе страны. Результаты диссертационного исследования применяются в учебном процессе

по предметам «Государственное управление», «Управление человеческими ресурсами» и др. Основные положения и результаты исследования излагались автором в научных публикациях, в ее докладах в ходе работы международных научно-практических конференций. Диссертационное исследование обсуждалось на заседании кафедры политологии и связей с общественностью Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан (Протокол заседания №1, от 30 августа 2023 г.), а также на заседании отдела политологии Института философии, политологии и права Национальной Академии наук Таджикистана им. А. Баховаддинова (Протокол заседания № 21, от 24 октября 2023 г.).

**Теоретическими и методологическими основами исследования** являются научные подходы к управлению человеческими ресурсами, научные труды по политологии ученых Таджикистана и других стран, посвященные анализу основ развития компетенций государственных служащих государственной службы.

В диссертационной работе были использованы методы исследования, применяемые в области политических наук, включая анкетирование и опрос, исторический анализ, методы классификации научных обобщений и аналогий.

Теоретическую основу диссертации составили также официальные статистические данные, фундаментальные научные труды, работы таджикских и зарубежных ученых по вопросам компетенций государственных служащих и их роли в формировании и развитии политической системы страны.

Исследование вопроса эффективности применения компетенций в системе политической власти основывалось на синтезе методологии политической науки и моделировании социально-политических преобразований. В процессе исследования использовались также такие распространенные методы научной работы, как политическое прогнозирование, опрос, системный, функциональный и сравнительный анализ, корреляция.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативно-правовые акты и стратегические документы Правительства Республики Таджикистан, материалы, монографии и статьи, опубликованные в периодических изданиях и сети Интернет, материалы международных конференций и круглых столов, статистические данные о численности, квалификации и эффективности деятельности государственных служащих, а также результаты анкетирования и опросов.

Эмпирическую базу составили анкетирование государственных служащих различных категорий, обзор деятельности государственных органов Таджикистана, опросы и собеседования, изучение политической научной литературы и отчетности государственных структур по вопросам использования компетенций в управлении человеческими ресурсами в Таджикистане.

**Структура и объем диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, двух глав, включающих шесть параграфов, заключения, списка литературы, состоящего из 154 источников. Текст диссертации изложен на 183 страницах.

### **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Во **Введении** диссертации обосновывается актуальность работы, рассматривается степень научной разработанности проблемы, определены объект и предмет исследования, сформулированы его цели и задачи, научная новизна, положения, выносимые на защиту, изложены методологические основы разработки анализируемых вопросов, теоретическая и практическая значимость работы.

Первая глава диссертации: **«Теоретико-методологические основы анализа проблемы компетентного подхода в государственной службе»** состоит из трех параграфов.

В первом параграфе данной главы: **«Практика формирования системы государственной службы на основе компетентного подхода»** автор подробно анализирует историю возникновения и процесс эволюции понятий «компетенция» и «компетентность» и подчеркивает, что эти термины имеют достаточно много трактовок. По ее мнению, наличие такого большого количества определений, в основном, обусловлено национально-культурными факторами и уровнем развития научной политической мысли в тот или иной период времени.

В государственной службе Таджикистана понятия «компетенция» и «компетентность» используются в контексте политических процессов. Профессиональные и компетентные государственные служащие всегда были гарантом качественного предоставления государственных услуг гражданам страны. Результатом стало то, что государственные служащие стали играть значимую роль в развитии социально-политических процессов.

Анализ, проведенный в рамках исследования, показывает, что не существует единого определения управления на основе компетенций. В работе приведены некоторые определения модели компетентности<sup>1</sup>, используемые Организацией экономического сотрудничества и развития.

Автор констатирует факт того, что в научной литературе существует достаточно много определений понятий «компетенция» и «компетентность». Довольно распространенными на сегодняшний день видятся американский и европейский подходы к определению данного понятия.

«Согласно американскому подходу, компетенции определяются как описание поведения сотрудника, когда работник, обладая соответствующими компетенциями, демонстрирует правильное поведение и добивается желаемых результатов в своей работе.

---

<sup>1</sup> OECD, Public Governance and Territorial Development Directorate, Network on Public Employment and Management, Managing Competencies in Government, State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future, 26 October 2010, Sophie Op De Beeck, Prof. Dr. Annie Hondeghem, <https://www.oecd.org/>

Европейский подход акцентирует внимание на способность работника решать определенные задачи для достижения результатов в соответствии с определенными в организации требованиями и стандартами. Таким образом, американский подход предполагает использование индикаторов поведения для оценки работников и, в целом, опирается на постулаты бихевиоризма, а европейский подход можно назвать функциональным, поскольку в нем делается акцент на решение конкретных профессиональных задач»<sup>1</sup>.

Автор исследования расположен к мнению, что системе государственной службы Таджикистана больше подходит европейский подход определения понятия «компетенция».

Также, в отношении понятия «компетентность», автор исследования поддерживает Васильеву Е.В., Пуляеву В.Н. и Юдину В.А., утверждающих, что «компетентность, как профессиональная характеристика индивида, основана на его личностных качествах, интеллекте и опыте. Социально-профессиональная компетентность представляется в виде четырех блоков, два из которых являются базовыми: это интеллектуальные способности и личностные качества, формирующиеся у человека до начала профессионального обучения, на основе которых развиваются частные компетенции, свойственные данной профессии»<sup>2</sup>.

В середине 1980-х годов государственный сектор взял за основу такой подход в подборе и расстановке персонала в государственных органах. Это отличало подход, традиционно принятый в государственном секторе до этого.

«До подхода, основанного на управлении компетенциями, руководителей государственных органов интересовал лишь вопрос: «Что?»: что является видением государственного органа, что является миссией государственного органа? Формируя систему управления государственной службы, основанную на компетентности, акцент в государственных органах стал делаться на вопрос «Как?»: как мы можем достичь поставленных целей? Как определить способности, поведение, навыки и ценности, необходимые для достижения цели государственного органа?»<sup>3</sup>

Серьезно вопросами компетенций стали заниматься в середине 20 века. Это было связано с появлением нового подхода к организации рационального труда. В основу этого подхода были положены профессионализм и наличие

---

1 Васильева Е.В., Пуляева В.Н., Юдина В.А., Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации, Электронный ресурс: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-tsifrovyyh-kompetentsiy-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih-rossiyskoj-federatsii> (дата обращения: 12.10.2020.)

2 Васильева Е.В., Пуляева В.Н., Юдина В.А., Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации, Электронный ресурс: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-tsifrovyyh-kompetentsiy-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih-rossiyskoj-federatsii> (дата обращения: 12.10.2020.)

3 Анке Якоб Раухе, Аналитический отчет международного консультанта по управлению человеческими ресурсами, РФММРП/IC-5/2015 для Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан, апрель – май Душанбе, Таджикистан, 2018, Электронный ресурс: [www.ahd.tj](http://www.ahd.tj) (дата обращения 23.10.2019.)

специальности у человека. Такой подход был весьма распространен в США и в европейских странах.

Таким образом, как выяснилось в ходе исследования, историко-политическим аспектам феномена компетентности в государственной службе особое внимание стало уделяться к середине 1980-х годов, когда в государственном секторе некоторых европейских стран при подборе и расстановке персонала в государственных органах стал использоваться компетентностный подход.

Второй параграф называется **«Роль компетенций в процессах управления человеческими ресурсами»**. В данном параграфе автор отмечает, что государственная служба Таджикистана продолжает поиск новых, современных подходов к работе по привлечению и удержанию в своих рядах молодых, талантливых, креативно мыслящих молодых людей, готовых искать неординарные подходы к выполнению поставленных перед ними задач.

Набор таких специалистов возможен только при условии создания привлекательной, современной, повсеместно автоматизированной государственной службы, конкурентоспособной частному рынку.

В целом, процесс преобразования государственной службы Таджикистана в привлекательную, профессиональную и конкурентоспособную должен включать в себя отбор «лучших из лучших» для государственного органа. В этом направлении большое значение имеет процесс определения потребностей в кадрах, а именно, какие специалисты, с каким опытом, знаниями, навыками, компетенциями необходимы структурному подразделению для достижения целей и задач государственного органа и государственной службы, в целом.

Руководство государственного органа и его кадровая служба стали делать акцент на владение теми или иными необходимыми компетенциями при подборе кадров на конкретную должность государственной службы. При этом, необходимо иметь ввиду, что вопрос о внедрении в систему управления человеческими ресурсами государственной службы Таджикистана компетентностного подхода должен решаться с учетом существующих в государственной структуре возможностей.

Важно также учитывать взаимосвязь процедур по управлению человеческими ресурсами, существующую в действующей системе управления человеческими ресурсами, что поможет в определении роли и места компетенций в этой системе.

Анализируя ситуацию в стране, автор показывает, что переход к управлению человеческими ресурсами, в которое включены компетенции, требует тщательной подготовки. Прежде всего, для определения того, как повысить возможности государственных органов в отношении управления человеческими ресурсами, необходимо изучить ситуацию и подготовить анализ того, каким может быть результат перехода к новому подходу в управлении человеческими ресурсами на государственной службе с внедрением компетенций.



Подводя итоги параграфа, автор отмечает, что в вопросах управления человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана делается достаточно многое: разработана и постоянно совершенствуется законодательная база, разрабатываются механизмы повышения потенциала, карьерного роста, мотивации государственных служащих, на систематической основе ведется работа по развитию человеческого капитала, развитию профессионального мастерства и навыков государственных служащих.

Автор считает, что вполне разумно и логично на этом этапе начать работу по внедрению компетентностного подхода в сферу государственной службы страны, так как усилия Правительства страны и лично Президента Республики Таджикистан, явные достижения уполномоченного органа в сфере государственной службы и неоспоримые результаты, достигнутые Академией государственного управления при Президенте Республики Таджикистан свидетельствуют о готовности государственной службы перейти на новый этап своего развития.

**В третьем параграфе: «Специфика выработки компетенций в государственной службе Таджикистана»** отмечается, что политическая система суверенного Таджикистана развивается в условиях стремительных и порой непредсказуемых изменений. В такой ситуации только «органы государственной власти, укомплектованные квалифицированным и компетентным персоналом, могут играть ключевую роль в эффективном исполнении государственных функций и осуществлении государственных социальных гарантий»<sup>1</sup>.

Для достижения этого результата необходимо вести планомерную и целенаправленную работу по подготовке современных государственных управленцев, способных эффективно и своевременно решать вопросы государственного развития. В этом контексте основными индикаторами современного подхода к вопросу о человеческих ресурсах в сфере государственной службы Таджикистана, с точки зрения автора, являются активность государственного служащего, его гибкость и адаптация к сегодняшним вызовам и обстоятельствам.

В контексте данного исследования под моделью компетенций на государственной службе Таджикистана мы представляем полный комплекс компетенций, навыков, знаний, культуры и критериев поведения госслужащего, без которых он не может выполнять свои функциональные обязанности на конкретной государственной должности в конкретном госоргане.

Модель компетенций, как инструмент четкого и ясного управления человеческими ресурсами, помогает определить уровень того, как государственный служащий исполняет свои должностные обязанности.

---

<sup>1</sup> Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, раздел 4. Душанбе: ООО «Контраст», 2016. С.86.

Если госслужба Таджикистана, на этапе своего становления и реформирования, делала акцент на выполнение плана и достижение поставленных целей, то, на наш взгляд, наступил период, когда необходимо сделать акцент уже и на то, как при этом ведет себя государственный служащий. То есть, современное общество заинтересовано обращаться в госслужбу, где важно не только то, что делает государственный служащий? Но и то, как он это делает.

Разумным видится подход внедрения компетенций в систему управления человеческими ресурсами государственной службы страны. Авторы данной работы предложили начать эту работу со следующих действий:

1. Вначале определить основной набор приоритетных компетенций.
2. Затем разработать актуальные компетенции госслужащих по каждой государственной должности.
3. Следующим шагом должна стать оценка компетенций государственных служащих, в том числе, уровень управленческих компетенций.
4. Только после этого можно приступить к разработке учебных программ (силлабусов) по развитию компетенций государственных служащих.
5. Завершает процесс, на наш взгляд, процесс реализации разработанной и утвержденной учебной программы (силлабуса) и организация постоянного контроля и мониторинга этого процесса.

Логично, что на начальном этапе разрабатывается модель компетенций, представляющая собой набор наиболее актуальных компетенций для конкретного госоргана.

Как показал результат изучения действующей законодательной базы управления человеческими ресурсами государственной службы Таджикистана, в настоящий момент назрела острая необходимость совершенствования подхода в отношении определения уровня профессиональных знаний и навыков госслужащих с учетом принципов компетентностного подхода. Эта работа предполагает разработку актуальных компетенций для каждой государственной должности с учетом уровня развития тех или иных навыков у разных категорий государственных служащих, а также описание их в форме индикаторов поведения.

Разумеется, для реализации этой идеи необходимо предпринять ряд неотложных мер, в числе которых разумным видится внесение изменений и дополнений в нормативные правовые акты регулирующие: квалификационные требования к государственным должностям; процедуры конкурсного отбора; оценки деятельности; формирования резерва руководящих кадров; подготовки, переподготовки, обучения и переобучения государственных служащих; разработки механизмов карьерного роста и мотивации государственных служащих; совершенствование механизмов исключения коррупционных действий и исключения конфликта интересов на рабочем месте.

Анализ существующей действительности на государственной службе Таджикистана показывает, что внедрение компетентного подхода, скорее всего, будет сопровождаться недопониманием со стороны некоторых государственных служащих, как среднего, так и высшего уровня государственной власти.

На нынешнем этапе развития страны наиважнейшая задача государственной службы и в первую очередь Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан и Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан – это выявление путей и механизмов привлечения в свои ряды молодых, талантливых и креативно мыслящих молодых людей, а также их систематическое обучение, переобучение и повышение квалификации.

Следует отметить и тот факт, что сегодня государственная служба суверенного Таджикистана нуждается в кадрах с компетенциями высокого уровня: с современным мировоззрением, готовых брать на себя ответственность, обладающих инновационными методами работы в современных условиях.

Именно поэтому внедрение в государственную службу страны компетентного подхода может стать существенным прогрессом в развитии политической системы Таджикистана, в целом, и в совершенствовании процессов управления человеческими ресурсами в его государственной службе, в частности. Диссертант считает, что только компетентные государственные служащие смогут поднять рейтинг профессиональной государственной службы до уровня мировых стандартов.

Сегодня политическая власть Таджикистана находится на этапе перехода на новый формат управления государством, и, безусловно, в рамках этого перехода она уделяет все большее внимание вопросам компетентности государственных служащих и наличию определенных компетенций на каждой из государственных должностей.

В целом, анализ показывает, что политические и административные государственные служащие Таджикистана готовы работать в условиях быстро изменяющегося политического контекста, что они стремятся к повышению своего потенциала, обучению и повышению квалификации, понимая, что «устойчивость общества и формирование прогрессивной культуры зависят от формирования новой грамотности – финансовой, гражданской, правовой, коммуникативной, медицинской и т.п.»<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что внедрение компетентного подхода в условиях Таджикистана во многом зависит от различных факторов, которые так или иначе связаны с различными государственными институтами страны.

---

<sup>1</sup> Четет Ю., Фрумун И. Компетенции 21 века в национальных стандартах школьного образования, Аналитический обзор в рамках проекта подготовки международного доклада «Ключевые компетенции и новая грамотность: от деклараций к реальности»/ М., 2017. Сентябрь.

Следует помнить, что механизм реализации компетенций государственного служащего никак не должен зависеть от его национальности, происхождения и какого-то особого статуса.

Степень его компетентности должна определяться качеством работы, которую он выполняет на практике.

Вторая глава диссертации: **«Практика использования компетенций в государственной службе Таджикистана»** состоит из трех параграфов.

В первом параграфе второй главы: **«Компетенции как новый подход в управлении человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана»** отмечается, что государственная служба Таджикистана ищет свой путь к переходу на новый формат управления человеческими ресурсами, а именно компетентностному подходу, и уделяет все большее внимание вопросам компетентности государственных служащих и наличию определенных компетенций на каждой из государственных должностей.

Автором выявлены и всесторонне проанализированы предпосылки становления компетенций государственного служащего независимого Таджикистана.

На нынешнем этапе развития Таджикского государства вопросу компетенций стало уделяться гораздо больше внимания в политике и практике управления человеческими ресурсами. Например, в некоторых государственных органах страны практически уже разработан и начинает применяться специальный «набор» компетенций, необходимых для достижения конкретных целей и реализации определенных заданий. В то же время, в других государственных органах компетенции уже находятся в центре всей работы с человеческими ресурсами.

Примечательно, что постепенный переход к отбору и расстановке кадров, основанный на компетентностном подходе, прослеживается во всех структурах политической власти страны. Предпосылками такого перехода и формирования компетенций государственных служащих Таджикистана в период независимости стало четкое понимание политическим руководством страны того, что для успешного управления государством недостаточно иметь только хорошую профессию и востребованную специальность. Недостаточно даже большого желания хорошо работать и предоставлять государственные услуги на высоком профессиональном уровне.

Сегодня во всех государственных структурах особое значение стало придаваться необходимости наличия у государственных управленцев конкретных компетенций, позволяющих налаживать отношения с гражданским обществом, с деловыми партнерами и коллегами по работе. Только те управленцы, которые обладают, помимо профессиональных качеств, и соответствующими компетенциями, прекрасными личностными характеристиками, успешнее, эффективнее и рациональнее могут выполнять свои функциональные обязанности. В результате они получают заслуженную благодарность со стороны общественности и вовлеченных в процесс лиц.

С учетом вышеизложенного, автор еще раз подчеркивает, что именно четко разработанные и применяемые на практике компетенции государственных служащих всех категорий будут способствовать осуществлению целей, к достижению которых стремятся и политическая власть, и гражданское общество Республики Таджикистан.

В целом, компетенции и компетентность в системе государственного управления определяются как возможность применения определенных поведенческих установок, имеющихся знаний и навыков, с целью эффективного и качественного реагирования на злободневные вопросы дня. Приобретение таких компетенций и компетентности возможно лишь при условии постоянного личностного развития государственного служащего и наличия у него способности уместно и дипломатично использовать свои индивидуальные ресурсы с целью своевременного реагирования на вызовы и новые обстоятельства.

Таким образом, с приобретением Таджикистаном независимости сразу же появилась потребность определения нового подхода к государственным управленцам, в котором гораздо больше внимания стало уделяться вопросам компетенций государственного служащего. Со временем, в процессе становления суверенной республики, этот подход совершенствовался посредством внесения в законодательную базу изменений и дополнений, в соответствии со стратегическими директивами и специфическими особенностями национальной государственности.

Во втором параграфе: **«Рычаги управления человеческими ресурсами на современной государственной службе Таджикистана»** отмечается, что государственная служба Таджикистана находится в постоянном развитии, даже в самых непредсказуемых условиях, таких, например, как пандемия, охватившая весь мир. В Национальной стратегии развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, одним из результатов преобразования государственного управления видится то, что: «4) Органы государственной власти, укомплектованы квалифицированным и компетентным персоналом, которые могут играть ключевую роль в эффективном исполнении государственных функций и осуществлении государственных социальных гарантий»<sup>1</sup>. Для достижения этого результата необходимо вести планомерную и целенаправленную работу по подготовке современных государственных управленцев, способных эффективно и своевременно решать вопросы государственного развития.

И в этом контексте, основным индикатором современного подхода к вопросу о человеческих ресурсах в сфере государственной службы Таджикистана видится активность госслужащего, его гибкость и адаптация к сегодняшним вызовам и обстоятельствам. Немаловажным в этих условиях

---

<sup>1</sup> Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, раздел 4, Электронный ресурс, [www.president.tj](http://www.president.tj) (дата обращения 10.03.2020);

является умение государственного служащего учиться и, самое главное, желание и готовность переучиваться, исходя из реалий сегодняшнего дня.

Анализ показывает, что современной государственной службе Таджикистана не хватает государственных служащих с универсальными компетенциями высокого уровня: с критическим мышлением, способностью самостоятельно принимать решения, обладающими креативным подходом, что позволило бы быть конкурентоспособным частному сектору на рынке труда. Государственная служба страны постепенно приходит к осознанию того, что компетентность - один из важнейших рычагов управления человеческими ресурсами. Изучая последние нормативные правовые акты по таким процедурам управления человеческими ресурсами, как конкурс на государственную службу, оценка деятельности госслужащего, аттестация государственных служащих, перемещение (ротация) руководящих кадров, формирование резерва кадров можно увидеть, что вопросам компетентности в этих процедурах уже стали обращать определенное внимание.

Отрадно, что государственная служба страны стала обращать внимание на вопросы компетентности своих кадров. Однако, анализ существующей практики государственной службы Таджикистана показывает, что вопросов в отношении компетентности кадрового состава государственной службы пока ещё больше, чем ответов.

Современный подход в сфере госслужбы Таджикистана предполагает, что в основу управления человеческими ресурсами, такими, например, как: процедура отбора кандидатов на вакантные государственные должности, оценка деятельности госслужащего, аттестация госслужащих, вопросы повышения его квалификации, формирование резерва кадров и перемещение (ротация) руководящих кадров госслужбы должны быть заложены механизмы определения уровня компетентности сотрудника.

В целом, государственная служба Таджикистана переходит на новую стадию своего развития. В этой связи ей нужны новые подходы к определению и измерению компетенций, которые необходимы в современном мире. При этом, необходимость внедрения компетенций в процесс развития государственного органа объясняется несколькими факторами:

Во-первых, переход от аграрной экономики к индустриальной. В Послании к Парламенту страны в 2018 году, Лидер нации отметил: «Своими стратегическими целями мы наметили обеспечение энергетической независимости и эффективное использование электроэнергии, выход страны из коммуникационного тупика и превращение её в транзитную, обеспечение продовольственной безопасности и доступ населения страны к качественному питанию, расширение продуктивной занятости и в этом

направлении осуществление плана перевода экономики страны из аграрно-индустриальной модели развития в индустриально-аграрную»<sup>1</sup>.

Нам видится вполне логичным, что для успешного развития в условиях непредсказуемости и неопределенности современного мира и решения этих задач требуются государственные служащие, обладающие необходимыми профессиональными компетенциями.

Во-вторых, таджикское гражданское общество все чаще говорит о том, что государственная служба должна в большей степени отвечать потребностям повседневной жизни и готовить специалистов, способных работать в условиях комплексных вызовов как сегодня, так и в будущем.

В-третьих, современные технологии позволяют необходимым образом трансформировать и оптимизировать процесс предоставления государственных услуг населению. Для обновления подходов работы в этих условиях необходимо выбрать основные/ключевые компетенции, оказывающие существенное влияние на успешное развитие государственного органа, самого государственного служащего и его взаимоотношения с окружающими.

Есть только одно условие, которое необходимо учитывать при разработке компетенций на всех уровнях государственной службы - компетенции должны быть измеримыми.

В третьем параграфе второй главы: **«Результаты исследования по вопросам компетентности государственных служащих Таджикистана»** автор пишет о том, что, исходя из мировой практики, можно утверждать, что управление государством на основе компетенций имеет определенные преимущества.

Эти преимущества, прежде всего, заключаются в том, что государственные служащие знают, чего от них ожидают. Такое управление может помочь объединить конкретные компетенции государственных служащих с целями государственной структуры. При этом важно постоянно работать над совершенствованием компетенций государственных служащих, обновлять их, адаптировать к постоянно изменяющимся условиям работы, стремиться к тому, чтобы они были более измеримыми и простыми в понимании.

В целях определения отношения государственных служащих к вопросу о компетенциях в сфере государственной службы Таджикистана в рамках исследовательской деятельности были проанализированы имеющиеся документы по данному вопросу, а также изучены научные работы таджикских и зарубежных ученых, относящиеся к вопросу формирования компетенций государственных служащих на государственной службе Таджикистана.

Также, для достижения поставленной цели было проведено исследование посредством организации опроса государственных служащих,

---

<sup>1</sup> Послание Президента Республики Таджикистан Маджлиси Оли Республики Таджикистан, 26.12.2018, 12:21, город Душанбе, Электронный ресурс: [www.president.tj](http://www.president.tj) (дата обращения: 30.10.2020.)

который был направлен на выявление отношения самих государственных служащих к наличию (или отсутствию) компетенций на конкретной государственной должности и, в целом, отношению к выполнению своих профессиональных обязанностей.

Говоря о компетенции и о компетентных государственных служащих, автор имеет в виду их профессионализм и индивидуальные качества. Именно удачное сочетание того и другого может стать гарантией эффективного и качественного предоставления населению государственных услуг. И именно этим обусловлена идея плавного перехода государственной службы Таджикистана к компетентному подходу в управлении человеческими ресурсами.

Важным достижением государственного управления в Таджикистане стало то, что в процессе определения стратегии развития политической системы государственному служащему было уделено особое внимание. И, как следствие этого, вопросам управления человеческими ресурсами, развитию человеческого капитала и повышению потенциала государственных служащих стали придавать гораздо большее значение на всех уровнях политической власти страны.

Следующим весьма прогрессивным шагом стало то, что политическая власть обратилась к управлению на основе компетенций. Это поставило государственную службу Таджикистана на один уровень с государственными системами передовых стран мира.

Другой подход для совершенствования компетенций государственных управленцев предполагает определение их рабочей нагрузки. При таком подходе отправной точкой является текущий цикл деятельности структурного подразделения.

Проанализировав каждый шаг и деятельность, связанную с этим шагом, можно сделать переход от рабочей нагрузки к компетенциям и количеству сотрудников, необходимых для выполнения работы.

В каждом из перечисленных подходов акцент делается на компетенциях, которые необходимы при выполнении должностных обязанностей, связанных с миссией, видением, стратегиями, целями и задачами госоргана.

Для реализации указанных подходов, в первую очередь, четкого внедрения компетентного подхода необходимо предпринять ряд неотложных мер, в числе которых самой актуальной является внесение изменений и дополнений в нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления человеческими ресурсами.

**В заключении** диссертации подведены итоги исследования, обобщены основные выводы, изложены практические рекомендации и предложения автора.



**Основные положения диссертационного исследования изложены в  
следующих публикациях автора:**

**I. Работы, опубликованные в изданиях, входящих в перечень ВАК при  
Министерстве высшего образования и науки РФ:**

1. Эргашева Ф.М., Мухамедова Д.Х. Развитие компетенций государственных служащих Таджикистана // Вестник Таджикского национального университета. – 2020. – №4. – С.262-267.
2. Мухамедова Д.Х. Привлечение молодых компетентных людей на государственную службу Таджикистана// Вестник Таджикского национального университета. – 2020. – №5. – С.309-313.
3. Мухамедова Д.Х. Анализ процедуры перемещения (ротации) в государственной службе Республики Таджикистан // Вестник Таджикского национального университета. – 2020. – №6. – С.303-312.
4. Мухамедова Д.Х. День открытых дверей как современный механизм привлечения на государственную службу компетентных молодых людей // Вестник Таджикского национального университета. – 2020. – №8. – С. 336-341.
5. Мухамедова Д.Х. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации государственных служащих – приоритетное направление кадровой политики Правительства Республики Таджикистан // Вестник Таджикского национального университета. – 2021. – №3. – С.321-326.
6. Мухамедова Д.Х. Компетентность государственных служащих как социально-политический феномен // Известия Института философии политологии и права им. А. Баховаддинова Национальной академии наук Таджикистана. – 2022. – №3. – С.120-126.
7. Мухамедова Д.Х. Управление человеческими ресурсами на основе компетенций в государственной службе Таджикистана. // Научно-политический журнал Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан. – 2023. – № 4/1 (63). – С.379-387.

**II. Публикации в других изданиях:**

1. Эргашева Ф.М., Мухамедова Д.Х. Стандарты управления человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана: Учебно-методическое пособие. – Душанбе, 2020. – 210 с.
2. Эргашева Ф.М., Мухамедова Д.Х. Роль женщины в управлении государством // Государственное управление. Научно-политический журнал Академии государственного управления при Президенте РТ. – 2021. – № 1 (50). – С.238-245.
3. Мухамедова Д.Х. Основные направления привлечения молодых компетентных людей на государственную службу Таджикистана// Сборник международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы государственного управления и местного самоуправления в условиях внедрения электронного правительства»

Академии государственного управления при Президенте РТ. Душанбе, 2019.

4. Мухамедова Д.Х. Роль компетенций политических лидеров в управлении государством // Сборник научных статей и докладов международной теоретической конференции «Политические лидеры и их влияние на сохранение мира: вклад Президента Республики Таджикистан в борьбу с терроризмом и экстремизмом» Академии государственного управления при Президенте РТ. г. Душанбе, 2023.