АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН

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

Д И С С Е Р Т А Ц И Я

на соискание ученой степени кандидата политических наук

Научный руководитель:
кандидат политических наук, доцент
Эргашева Фариза Мамадиевна

ДУШАНБЕ – 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….. 3

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ПРОБЛЕМЫ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ…… 19

1.1. Практика формирования системы государственной службы на основе компетентностного подхода…….. 19
1.2. Роль компетенции в процессах управления человеческими ресурсами…….. 45
1.3. Специфика выработки компетенций в государственной службе Таджикистана…….. 67

ГЛАВА II. ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ ТАДЖИКИСТАНА……. 89

2.1. Компетенции как новый подход в управлении человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана…… 89
2.2. Рычаги управления человеческими ресурсами на современной государственной службе Таджикистана…… 114
2.3. Результаты исследования по вопросам компетентности государственных служащих Таджикистана…….. 134

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……. 156

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ……. 168

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования определяется важностью осмысления особенностей политических подходов к формированию компетенций государственных служащих в системе государственной службы. Анализ вопросов 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 и того факта, что в политической науке недостаточно изучен и такой важный вопрос, как взаимосвязь компетенций государственных служащих и эффективности и качественности предоставляемых ими государственных услуг именно в рамках укрепления управления человеческими ресурсами государственной службы. 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 даже предопределяет будущее страны.

Еще большую значимость при изучении компетенций госслужащих имеет вопрос о компетенциях, которым отводится особая роль в контексте повышения значимости государственной службы как компонента государственного управления.

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 вызывают 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 сопровождались активным гражданским противостоянием внутри страны[1]. 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 работника заставляет вырабатывать новые подходы к оценке и планированию роста уровня компетенции персонала»[2].

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 очень актуальных задач,

---

[1] Махмадов А.Н., Хопёрская Л.Л. Государственная независимость Республики Таджикистан: теория, история и политическая практика. – Душанбе: ООО «Империал-Групп», 2016. – С.65.

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

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, 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 укреплением 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 государственного управления и государственной службы для обеспечения постоянного развития государства»[1].

Сегодня государственная служба Таджикистана находится в поисках современных инновационных подходов для отбора в свои ряды профессиональных и мотивированныхи 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 современного подхода к процессу 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 вопросов по управлению человеческими ресурсами государственной службы страны, а также влиянием качества деятельности персонала на результаты всего государственного органа.

Востребованность темы исследования определяется также и необходимостью решения проблемы личностной подготовленности государственных служащих к изменениям, происходящим в государственном управлении и в гражданском обществе, осознанием необходимости

[1] 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.)

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 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 все же 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, вопросы компетенций рассматривались в научных работах 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., Куниционой 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[1]. позволяет отметить, что данный вопрос интересует большое)особенностям данной проблемы.

Одновременно, 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[2].

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.

---

[1] 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. 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.

[2] 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/

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., Джамшедова Д.Н., Зокиров Г.Н., Искандаров А.И., Каримова К.М., Махмадов А.Н., Нуриддинов Р.Ш., Пирназарова И.А., Саидов А.С., Хидирзода М.У., Хайдаров Р.Дж., Шоисматуллоев Ш., Шарипов С.И. и Эргашевой Ф.М.[1],

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

[1] Эргашева Ф.М. Особенности становления и развития кадровой политики в системе государственного управления Таджикистана. – Душанбе: «Ирфон», 2012. –С.216; Гафурзода А.Д., Косимова Г., Джамшедов Д.Н. и др. Государственное управление и государственная служба в Республики Таджикистан. – Душанбе, 2009. –С.231; 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.; Джамшедов 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. Новые угрозы и вызовы в Центральной Азии // Известия Института философии, политологии и права им. А. Баховаддинова 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. Баховаддинова 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. Баховаддинова 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.

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»[1]. Тем не менее, многие особенности процедур управления человеческими ресурсами государственной службы страны все не еще исследованы 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»[2]. 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 рассматриваются факторы развития государственного управления, история его возникновения, т.е. государственное управление в этих публикациях представлено скорее как

---

[1] 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.

[2] 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.

учебная дисциплина. Говорить о том, что в условиях независимости Таджикистана вопрос внедрения и развития политических 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 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;

– **в**ыявить 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 в государственной службе и развития 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 госслужащих 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 госслужащих, 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 набирать команду профессионалов, которые избрали своим стилем работы качественное предоставление услуг с высоким уровнем корпоративной этики.

4. Требования к госслужащим 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 госслужащие 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 госслужащего, 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 госслужбе 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. Правильно управлять 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 из отечественных 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, представительным 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 в сфере 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 29.08.2021 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 политических 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, классификация, 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.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ПРОБЛЕМЫ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

1.1. Практика формирования системы государственной службы на основе компетентностного подхода

Сегодня компетентностный подход является одним из ведущих подходов, который требует, прежде всего приобретения знаний, умений и навыков в профессиональной деятельности людей.

Вопрос компетенций в политической науке компетентностного подхода уходят корнями глубоко в историю развития человечества. Первыми исследователями в этом контексте можно назвать философов Древней Греции, которые трудовую деятельность человека и его индивидуальные характеристики рассматривали как целостность человеческого существования.

Например, Демокрит писал, что «хороший специалист — это тот человек, который способен: «хорошо мыслить, хорошо говорить и хорошо делать»[1]. Эти слова древнегреческого мыслителя прямо соотносятся с сегодняшними утверждениям политологов о том, что государственный служащий должен обладать не только профессиональными качествами, но и иметь определенные компетенции, способствующие эффективному выполнению им своей работы.

Платон тоже не обошел вниманием вопрос о способностях человека, и особо отметил, что для освоения им какой-либо профессии нужно иметь конкретные врожденные качества: «когда природа людей неодинакова, то и занятия их должны быть разные».[2] Развивая эту мысль, мы также считаем, что каждый индивид обладает свойственными только ему компетенциями, которые и помогают ему качественно выполнять поставленные перед ним задачи.

---

[1] Маковельский А.О. Древнегреческие Атомисты. – М.: Александр и Константин, 2020. – С.151.
[2] Платон. Сочинения в четырех томах. Т.3. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 2006. –С.271.

Нередко одно и то же задание выполняется различными сотрудниками по-разному - уровень качества работы здесь может значительно отличаться.

С развитием истории востребованность в более глубоком изучении социально-политических корней возникновения феномена компетенций, в том числе и в системе государственной службы только возрастала. Здесь будет вполне уместным упомянуть и о другом древнегреческом мыслителе – Аристотеле, который связывал достижение целей с влиянием человеческих навыков, и отмечал, что обучение должно быть «ради своего усовершенствования в добродетели»[1], и что только люди с определенными природными навыками могут успешно выполнять свои обязанности, например, участвовать в популярных в те времена состязаниях по ораторству.

Как видим, в эпоху античности мыслители наибольшее внимание уделяли природным данным человека, делая акцент на взаимосвязи души и тела и на том, как эта связь влияет на поведение индивидуума. При этом подчеркивалось также, что поведение и мысли человека во многом определяются окружающей его средой.

Что касается эпохи Просвещения, то один из наиболее выдающихся представителей этого времени - Жан-Жак Руссо, продолжая философские размышления античных мыслителей о человеке и его способностях, акцентировал внимание на «связи приобретенного опыта человека с его поведенческими характеристиками».[2] Можно сказать, что в эпоху Просвещения были сделаны первые попытки «связать» эффективность выполнения работ с профессионализмом и компетенциями.

Таким образом, о влиянии способностей, навыков, опыта (в нашем случае – компетенций) на качество деятельности человека ученые писали еще в древние времена. Само же слово «компетенция» тогда еще не применялось. Этот термин появился гораздо позже.

---

[1] Аристотель. Сочинения в четырех томах. –Т.4. –М.: Книга по требованию, 1983. – С.703.
[2] Руссо Ж.Ж. О влиянии наук на нравы. – СПб.: Светоч, 1908. – 56 с.

Особенно основательно вопросами компетенций стали заниматься в середине XX в. Это было связано с разработкой новых подходов к организации рационального труда. Один из таких подходов базировался на необходимости наличия у человека профессионализма и специальности. Такой подход был весьма распространен в США и в европейских странах.

Так, в США возникновение понятия «компетенция» стало результатом деятельности по классификации специальностей по различным областям занятости населения.

Российские ученые также стали заниматься вопросами внедрения и развития компетенций с середины XX в. Они рассматривали вопросы компетенций с различных научных точек зрения: образования, социологии, экономики, менеджмента и т. д.

В рамках нашего исследования особый интерес представляла монография Керженцева П. М., ученого этого периода, который сделал попытку проследить взаимосвязь индивидуальных качеств сотрудника с его эффективной деятельностью[1].

Во второй половине XX в. слово «компетенция» впервые стало рассматриваться как категория, и согласно утверждению современного российского исследователя, «эта категория возникла в результате формирования новой экономики, новых подходов к изучению возможностей развития человеческого ресурса, потребности в профессиональной приспособляемости человека к постоянно меняющимся условиям»[2]. С этого периода компетенции стали применяться в контексте определения уровня профессионализма и личностных характеристик сотрудников организаций, частных компаний и государственных структур.

При этом исследователи стали акцентировать на то, что «чаще предпринимателям нужна не квалификация, которая, с их точки зрения,

---

[1] Керженцев П.М. Принципы организации. – М.: Экономика, 1968. – С.464.
[2] Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности: Учебное пособие для вузов. 2-е изд. – М.: Изд-во: ПЕР СЭ, 2017. - 511 с.

слишком часто ассоциируется с умением осуществлять те или иные операции материального характера, а компетентность, которая рассматривается как своего рода коктейль навыков, свойственных каждому индивиду, в котором сочетаются квалификация в строгом смысле этого слова..., социальное поведение, способность работать в группе, инициативность и любовь к риску»[1].

Что же касается государственного сектора, то первые примеры применения компетенций при отборе наилучших сотрудников были зафиксированы еще в 1980-х годах, как элемент или следствие нового государственного управления, т.е. компетенции стали рассматриваться как феномен государственной службы. До этого управление на основе компетенций использовалось, в основном, в частном секторе. Предприниматели, менеджеры частных компаний и их кадровые службы были в постоянном поиске подходов, при которых они могли бы выгодно отличаться от конкурентов. Они определяли универсальные способности, навыки, ценности, культуру, поведение людей, претендентов на должность, выделяющие их среди других, и такой подход дал положительные результаты. Постепенно частный сектор стал выгодно отличаться от государственного тем, что смог собрать в свою команду профессионалов, хорошо знающих свое дело, обладающих достаточным потенциалом для работы и постоянно работающих над совершенствованием своих компетенций.

В целом историко-политические аспекты феномена компетентности в государственной службе начали формироваться с середины 1980-х годов, когда в государственном секторе некоторых европейских стран при подборе и расстановке персонала в государственных органах вопросам компетентности стало придаваться очень большое значение. До этого при подборе кадров в государственном секторе использовались традиционные подходы. По справедливому утверждению Джона Равена: «Деятельность и компетентность людей зависит от их представлений о том, что должно делать и делает общество,

[1] Доклад международной комиссии по образованию, представленный ЮНЕСКО «Образование: сокрытое сокровище». – М.: ЮНЕСКО, 1997.

в котором они живут, и организации, в которых они работают, а также от того, что они думают о своей роли и роли других людей в обществе и в организациях»[1].

Для того, чтобы сформировать систему государственной службы, основанную на компетенциях, и уметь определить компетенции государственных служащих, необходимо, прежде всего, уяснить значение понятий «компетентность» и «компетенция» в контексте политической науки.

Согласно исследованию Мабей Ч. (Ch. Mabey) и Айлес П. (P. Iles)[2], различия между этими понятиями сводятся к следующим:

Таблица 1. Компетенции и компетентность[3]

Элементы различения	**Компетенции**	**Компетентность**
Описание	Знания, навыки, установки (как индивидуальные проявления)	Поведенческие сценарии, которые сотрудники вносят в работу, в должность или в целом в организационный контекст
Зоны идентификации	Функциональный анализ рабочих ролей и обязанностей	Элементы поведения, действия, отражающие способ выполнения задач
Фокус сосредоточения	Анализ работы, ориентированный на задачу, как отражение ожиданий исполнения должности	Личностно-ориентированный анализ деятельности для обнаружения и идентификации оснований эффективности
Предмет исследования	Области компетенций (области знаний), доступные для качественного индивидуального освоения	Зоны, к которым должно быть привлечено внимание с целью достижения необходимого уровня исполнения работы
Показатели	Пороговые стандарты (широкий диапазон использования)	Характеристики наивысших персональных достижений (в большей степени относящиеся к средним и высшим управленческим позициям)

[1] Джон Р. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация». –М.: Изд-во «Когито-Центр», 2002. –С.76.
[2] Christopher M., Paul I. Managing Learning. –N.Y.: Publisher: Cengage Learning Emea, 1995. – 270 p.
[3] Там же.

Область применения	Создание образовательных и квалификационных профессиональных стандартов. Определение общих институциональных возможностей человека	Обнаружение эксклюзивных форм поведения, характеризующих данную организацию. Определение роли сотрудника в организации
Уровень анализа	Описание типичных рабочих мест	Описание иерархически устроенных управленческих областей
Цель оценки	Определение профессионального статуса человека	Определение потенциала сотрудника для наилучшего использования внутренних ресурсов организации
Мотивационный потенциал	Возможность смены рабочего места или должности	Возможности профессионального роста

В «Толковом словаре» под редакцией Д.И. Ушакова понятия «компетентность» и «компетенция» определяются так: «компетентность - осведомлённость, авторитетность; компетенция - круг вопросов, явлений, в которых данное лицо обладает авторитетностью, познанием, опытом, кругом полномочий»[1].

В мировой практике, касающейся государственного управления, довольно распространенными на сегодняшний день являются европейский и американский подходы к толкованию понятия «компетенция». Так, согласно американскому подходу, о компетенциях может свидетельствовать поведение сотрудника, благодаря которому работник добивается желаемых результатов в своей деятельности.

В свою очередь, при европейском подходе наибольшее значение придается способности работника решать определенные задачи, что способствует получению результатов, отвечающих определенным требованиям и стандартам, установленных в государственном органе.

[1] Толковый словарь русского языка: В 4 т. Т.1. Под ред. Д.И.Ушакова. – М., 1935. –С.129.

Как отметили российские ученые Е.В. Васильева, В.Н. Пуляева и В.А. Юдина, «… американский подход предполагает использование индикаторов поведения для оценки работников, а европейский подход можно назвать функциональным, поскольку в нем делается акцент на решение конкретных профессиональных задач»[1].

Итак, появление понятия «компетенция» было напрямую связано с потребностями государственных и частных структур в отборе наилучших работников. Новые требования, так или иначе возникающие в постоянно изменяющемся мире политики, экономики, культуры и других сферах, заставили работодателей обратиться к современным методам подбора кадров для осуществления бизнес-процессов. В эпоху инновационных преобразований, жесткой конкуренции между частным и государственным секторами, применения новейших информационно-коммуникационных технологий, конечно, были разработаны и стали активно применяться новые подходы и форматы в отборе персонала.

Как выяснилось в процессе исследования, основной причиной внедрения компетенций в государственную службу стала потребность в наличии профессионалов, готовых быстро адаптироваться к условиям постоянно изменяющегося мира.

Вызовы времени требуют от политической власти быстро приспосабливаться к работе в новых условиях, быть гибкой и готовой к неопределенности. Привычные подходы к подбору персонала и управлению человеческими ресурсами уже не отвечают современным требованиям. В условиях неопределенности и высокой динамики происходящих в мире и в каждом государстве политических, экономических, социальных процессов, вряд ли можно добиться успеха, ориентируясь только на то, что работник имеет высшее образование, диплом и какие-то прошлые заслуги. По мнению Т.Ю.

1 Васильева Е.В., Пуляева В.Н., Юдина В.А. Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации // Бизнес-информатика. –2018. –№4 (46). –С.28-42.

Базарова, в основе идеи компетенций лежит прогноз успешности в неопределенном будущем[1].

Следует отметить, что свои трактовки определения понятия «компетенция» предлагают и многие другие ученые.

Так, в первый раз понятие «компетенция» применил Роберт Уайт еще в 1959 г., анализируя личностные качества человека. Он считал, что это понятие выражает «эффективное взаимодействие (человека) с окружающей средой»[2]. При этом он особо указал на то, что между компетенциями и мотивациями существует довольно тесная связь. Эти утверждения Р. Уайта были поддержаны и другими исследователями. Например, Макклеланд Д. писал о том, что «в политическом развитии страны мотивация и наличие компетенций играют весьма важную роль хотя бы потому, что эффективность любой работы зависит именно от компетенций»[3].

Другой исследователь - Киин К. (K.Keen) сделал попытку сгруппировать компетенции по категориям. При этом он констатировал, что «эти категории подобны пальцам на одной руке, их невозможно перечислять одну без другой, и только вместе они дают представление о сути компетенций»[4].

Для того, чтобы формировать систему государственной службы, основанную на компетентности и определять компетенции государственных служащих на конкретных государственных должностях, необходимо, прежде всего, определить значение понятий «компетентность» и компетенция». Так что же такое «компетентность» и что такое «компетенция»?

Лайм М. Спенсер младший и Сайнм Спенсер старший резюмировали: «Компетенция - базовое качество индивидуума, имеющее причинное

---

[1] См.: Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования. 8-е изд. –М.: Academia, 2010. – 337 с.
[2] White R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence. – N.Y.: Holt, Enehart, and Winston, 1959. – P.297-323.
[3] David C.M.. Human motivation. – Cambridge University Press, 1987. – 280 p.
[4] Keen K. Competence: What is it and how can it be developed? – Brussels: IBM International Education Center, 1992. –P.111-122.

отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях»[1].

Свои толкования понятия «компетенция» предложили и российские ученые. Так, по определению Ветошкиной Т., «компетенции - способности, возможности, ряд связанных, но различных наборов поведения, намерения человека, проявляемые в соответствующих ситуациях»[2].

Хуторской А.В. также считает, что «компетенция включает совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов, необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним».[3]

В своей работе Алтухова Н.Ф. дает следующее определение, «компетенции — это характеристики личности, к которым относятся знания, навыки, умения, мотивационные установки, отражающиеся через поведение индивидуума»[4].

В свою очередь Харитонова Е.В., ссылаясь на Равена Джона, отмечает, что «компетентность» - это «специфическая способность, необходимая для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области и включающая узкоспециальные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия»[5].

Что же касается компетенции, то Харитонова Е.В. определяет её так: «компетенция - это параметр социальной роли, который в личностном плане проявляется как компетентность, соответствие лица занимаемому месту,

---

[1] Спенсер Л.М., Спенсер С. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы. – М.: ОАО «Новости», 2005. – С.20.

[2] Ветошкина Т. Роль компетенций в управлении персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 3. – С.11-18.

[3] Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Народное образование. – 2003. – № 2. – С.58-64.

[4] Алтухова Н.Ф. К вопросу о компетенциях в контексте управления корпоративными знаниями // Вестник ГУУ. – 2008. – № 11 (21).

[5] Харитонова Е.В. Об определении понятий «компетентность» и «компетенция» // Успехи современного естествознания. – 2007. – № 3. – С.67-68.

«времени»; это способность осуществлять деятельность в соответствии с социальными требованиями и ожиданиями. Компетенцию можно рассматривать как возможность установления связи между знанием и ситуацией или, в более широком смысле, как способность найти, обнаружить процедуру (знание, действие), подходящую для решения проблемы»[1].

По нашему мнению, приведенные определения компетенции и компетентности, предлагаемые Харитоновой Е.В. можно считать хрестоматийными, наиболее полными и содержательными.

Следует отметить, что таджикские ученые тоже занимались вопросом определения понятия «компетенция». Так, Координационный совет по составлению Краткого таджикско-русского энциклопедического словаря под председательством А.Н. Махмадова дал следующее толкование этого понятия: «Под компетенцией понимают… область деятельности, которая имеет значение для эффективной работы учреждения (организации, предприятия и др.) в общем, где индивид должен проявить определенные знания, умения, поведенческие навыки, способности и профессионально важное качество»[2].

Что же касается системы государственной службы, то здесь, по справедливому утверждению профессора Гафурзода А.Д., «Одним из механизмов государственного управления государственной службой является реализация кадровой политики. Так как государственная служба является способом реализации задач государства, и государственные служащие являются представителями государственной власти, очень важно, чтобы на государственной службе работали компетентные и высококвалифицированные кадры, способные к творческому решению стоящих перед ними задач».[3]

В контексте политической науки можно выделить, по мнению Харитоновой Е.В., «пять групп ключевых компетенций:

---

[1] Харитонова Е.В. Об определении понятий «компетентность» и «компетенция» // Успехи современного естествознания. – 2007. – № 3. – С.67-68.
[2] Махмадова А.Н. Краткая политическая энциклопедия. – Душанбе, 2010. – С.501.
[3] Гафурзода А.Д. Эволюция государственного управления в странах постсоветского пространства. Республика Таджикистан, 1991-2021. –М., 2021. – С.337-364.

1. Политические и социальные компетенции, связанные со способностью брать на себя ответственность, участвовать в совместном принятии «решений, регулировать конфликты ненасильственным путём, участвовать в функционировании и в развитии демократических институтов.
2. Компетенции, касающиеся жизни в многокультурном обществе. Чтобы препятствовать возникновению расизма или ксенофобии, распространению климата нетерпимости, образование должно «вооружить» молодежь межкультурными компетенциями, такими, как понимание различий, уважение друг друга, способность жить с другими людьми других культур, языков и религий.
3. Компетенции, определяющие владение устным и письменным общением, важным в работе общественной жизни до такой степени, что тем, кто ими не владеет, грозит изоляция от общества. К этой же группе общения относится владение несколькими языками, принимающее возрастающее значение.
4. Компетенции, связанные с возникновением общества информации. Владение новыми технологиями, понимание их применения, их силы и слабости способность критического отношения к распространяемой по каналам СМИ информации и рекламе.
5. Компетенции, реализующие способность и желание учиться всю жизнь, как основа непрерывной подготовки в профессиональном плане, а также в личной и общественной жизни»[1].

Продолжив изучение этого вопроса, Е.В. Харитонова приводит в своей работе и другие определения понятия «компетенция»: «Вершловский С.Г. и Кулюткин Ю.Н. рассматривают компетентность как характеристику личности, Кричевский В.Ю. - как реализацию функций; Сластенин В.А. - как совокупность коммуникабельных, конструктивных, организаторских умений

[1] Харитонова Е.В. Об определении понятий «компетентность» и «компетенция» // Успехи современного естествознания. – 2007. – № 3. – С.67-68.

личности; Панарин Л.И. - как личное качество субъекта, его специализированной деятельности в системе социального и технического разделения, как совокупность умений, а также способность и готовность практически использовать эти умения в своей работе»[1]. Как видим, во всех этих определениях личности и ее способностям отводится приобретенное место, причем из подтекста приведенных трактовок следует, что и личность, и ее качества, компетенции должны постоянно совершенствоваться.

Большинство ученых, занимающихся проблемами политики, власти, экономики, социологии и др., понятие компетентность чаще всего определяют как способность человека, не просто имеющего багаж знаний, но более того – как способность потенциально быть готовым решать задачи и достигать поставленных перед ним целей.

М.А. Чошанов рассматривает компетентность, как «совокупность трех признаков: мобильность знаний, обладание оперативными и мобильными знаниями; гибкость метода, как умение применять тот или иной метод, наиболее подходящий к данным условиям в данное время; критичность мышления - способность выбирать среди множества решений наиболее оптимальное, аргументировано опровергать ложные, подвергать сомнению эффективные решения»[2].

Авторы «Руководства по компетенциям» Уиддет Стив и Холлифорд Сара определили понятия «компетентность» и «компетенция» таким образом: «Способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы, чаще всего определяется как компетентность.

Способность, отражающая необходимые стандарты поведения, определяется как компетенция»[3]. Неоспоримо, что государственные услуги

---

[1] Харитонова Е.В. Об определении понятий «компетентность» и «компетенция» // Успехи современного естествознания. – 2007. – № 3. – С.67-68.
[2] Чошанов М.А. Гибкая технология проблемно-модульного обучения: Учебное пособие. – М.: Народное образование, 1996. – 158 с.
[3] Уиддет С. Холлифорд С. Руководство по компетенциям. –М.: Изд-во «Гиппо», 2003. –224 с.

населению должны предоставляться на самом высоком уровне. И не подлежит сомнению, что осуществить это могут только государственные служащие, обладающие всеми необходимыми для этого навыками и компетенциями, организовать же такую работу могут государственные органы, освоившие и принявшие компетентностный подход в работе с человеческими ресурсами.

Васильева Е. А. в своём научном труде отмечает, что «…профессионализм государственных служащих определяется как компетентность, т. е. способность эффективно выполнять должностные обязанности, опираясь на свои компетенции, в условиях активного взаимодействия внутри системы и с гражданами. При этом ключевыми становятся не столько функциональные компетенции - знания, умения и навыки в области администрирования, сколько управленческие и коммуникационные навыки»[1].

Подтверждая эту мысль, Деркач А. А. и Асеев В. Г. идут дальше и отмечают: «Что касается компетентности, драматизм ситуации, сложившейся в настоящий период развития общества, заключается в том, что в своих ценностных ориентациях люди в принципе стремятся работать в обстановке развития, стремятся к новым знаниям, разнообразию деятельности, к принятию ответственности за себя, к поддержанию коллег, реализации способностей, к проявлению инициативы. Но в рутинных и фактически определяющих поведение в текущих мотивационных установках многие из них нередко не хотят прислушиваться к мнению окружающих, рефлексировать недостатки, ошибки, не готовы тратить время на развитие более эффективных форм работы, побуждать людей к повышению качества работы, не всегда готовы к творчеству и инновациям»[2].

---

[1] Васильева Е.А. Профессиональная деятельность государственных служащих: компетентностный подход // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2019. – Т.12. – № 4. – С.329-349.

[2] Raven J. Competence in modern society: Identification, development and implementation. – N.Y.: Royal Fireworks Press, 1984.

Чубарова Н.Л. в своем диссертационном исследовании отмечает, «важность качества кадрового состава управленческих структур подразумевает активное развитие и внедрение инновационных подходов к подготовке и подбору кадров. В первую очередь, необходимо повышение профессионализма чиновников, совершенствование их личностно-деловых качеств. Это может быть достигнуто и посредством развития компетенций, среди которых наибольшее значение для государственного служащего имеют управленческая и коммуникативная компетенции. Именно от них зависит способность конкретного индивида к исполнению обязанностей госслужащего на соответствующей должности, его добросовестность и профессионализм, способствующие и повышению доверия к государственной службе среди основной массы граждан страны»[1].

При этом, изучение и анализ научных работ, литературных источников и исследований позволили сделать вывод, что «в трудах зарубежных исследователей компетенции понимаются и трактуются по-разному, …многие авторы не делают существенных различий между понятиями «компетенция» и «компетентность». Одни исследователи понимают под ними внутренне присущие, имманентные характеристики субъекта, формирующие модель его поведения, другие рассматривают их как проявление себя субъектом, оцениваемое со стороны»[2].

Государственная служба Таджикистана пришла к пониманию того, что «прямая зависимость качества труда от мотивации и подготовленности каждого работника заставляет вырабатывать новые подходы к оценке и планированию роста уровня компетенции персонала»[3]. И постепенно, шаг за шагом, уполномоченный орган в сфере государственной службы Таджикистана ведет

---

[1] Чубарова Н.Л. Компетентностный подход в подготовке управленческих кадров (политологический аспект): автореф. дис. … канд. полит. наук. – Ростов-на-Дону, 2013. –24 с.

[2] Ярушева С.А. Становление и развитие карьеры как кадровая технология управления персоналом // Общество, экономика, управление. – 2018. –Т.3. –№1. –С.78-84.

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

работу по вводу в процедуры управления человеческими ресурсами таких терминов и понятий, как «компетенция» и «компетентность».

Компетентность — это способность, необходимая для решения рабочих задач и получения необходимых результатов работы. Сопутствующими понятию «компетенция» выступают знания и навыки, способности, прилагаемые усилия, стереотипы поведения.

Немаловажно при этом, что «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.

Следовательно, обращение к вопросу о компетентностно-ориентированном подходе в работе с человеческими ресурсами является объемной и масштабной работой. При этом достижение задач, стоящих перед современной государственной службой Таджикистана, возможно только при условии рассмотрения вопроса компетенций государственных служащих как на профессиональном уровне, так и вне профессионального уровня, как приоритетного и актуального вопроса сегодняшней государственной службы.

Вместе с этим, необходимо помнить и делать акцент на то, что «одна из основных проблем нашего общества – нехватка людей, рассматривающих общество как систему (систему управляемой экономики) и анализирующих социальные институты и побудительные мотивы, которые обеспечивают нормальную работу этой системы».[1]

Таким образом, как показало исследование, не существует единого определения управления на основе компетенций. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) также занималась вопросом компетенций и собрала воедино некоторые определения понятия «компетенция»:

[1] Джон Р. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Пер. с англ. – М.: «Когито-Центр», 2002. – 396 с.

Таблица № 2. Некоторые определения модели компетентности[1]

Автор	**Концепция**
Бояцис[2] (1982)	Рабочая компетенция является основной характеристикой сотрудника (т. е. мотив, черта, умение, аспекты собственной самооценки, социальная роль или совокупность знаний), что приводит к эффективной и / или превосходной деятельности на работе.
Спэрроу[3] (1997)	Компетенции — это поведенческие характеристики людей, т. е. наборы поведенческих моделей, которые связаны с работой и отличают хороших исполнителей от средних.
Служба[4] данных по доходам (1997)	Управление компетенцией, иногда называемое управлением на основе компетенций, включает в себя определение компетенций, которые отличают высоких исполнителей от средних исполнителей во всех областях организационной деятельности, создает структуры и использует их в качестве основы для найма, отбора, обучения и развития, вознаграждений и других аспектов управления сотрудниками.
Вакола М., Содерквист К. И. Прасакос Г. [5](2007)	Индивидуальная компетенция, связанная с работой, является основным набором поведенческих моделей сотрудника, связанных с эффективными и / или превосходными рабочими характеристиками, действующими как на индивидуальном, так и на коллективном уровне (эффективная / превосходная работа как в одиночной, так и в межличностной работе), и которая обеспечивает организацию, в которой они внедряются и применяются с устойчивыми конкурентными преимуществами.
Ван Бейрендонк[6] (2009)	Компетенции являются наблюдаемыми характеристиками в форме прикладных знаний или фактического поведения, которые так или иначе способствуют успешному функционированию в определенной роли или функции.

[1] 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.
[2] Boyatzis R.E. The competent manager: A model for effective performance. – New York, 1982.
[3] Sparrow P. Organisational competencies: creating a strategic behavioural framework for selection assessment. International Handbook of Selection and Assessment. – London, 1997.
[4] Income Data Services. Developing competency frameworks study. – No. 693. – London, 1997.
[5] Vakola M., Soderquist K.E., Prastacos G.P. Competency management in support of organisational change // International Journal of Manpower. – 2007. – № 28 (3/4). –P.260-275.
[6] Van Beirendonck L. Iedereen competent – Het handboek voor competentiemanagement. – Leuven, 2009.

Как известно в науке существует достаточно большое количество определений понятия «компетенция», и это вполне логично и оправданно. Каждая структура, будь то частная компания или государственный орган, предпочитают понятные и ясные для них определения. Однако, как показывает наш анализ, подавляющее большинство из всех изученных и приведенных выше определений, - это своего рода вариации двух тем – описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы, что собственно, и порождает разноречия в определении компетенций.

«Эти описания ведут свое происхождение от национальных систем обучения, таких как National/Scottish Vocational Qualifications и Management Charter Initiative (MCI). В этих системах компетенции определяются, как «способность менеджера действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации»[1].

Так, некоторые исследователи и консультанты, специализирующиеся в области эффективного управления, при анализе вопроса о компетенции уделяют больше внимания описанию поведения. При этом, как выясняется, различные определения поведенческой компетенции - это разные вариации одного по сути определения: «компетенция — это основная характеристика личности, обладатель которой способен добиться высоких результатов в работе»[2] (Klemp, 1980).

«Конкретная вариация обычно дополняется указанием на то, какие качества включает основная характеристика. Например, к этому часто цитируемому определению компетенции добавляются мотивы, особенности характера, способности, самооценка, социальная роль, знания, которые личность использует в работе» (Boyatzis, 1982).

---

[1] Callender C., Toye J., Connor M. SpilsburyNational and Scottish Vocational Qualifications: Early Indications of Employers' Take-up and Use. – Brighton (England): Published by: Institute of Manpower Studies, 1992. – 158 p.

[2] Klemp G.O. The assessment of occupational competence: Final report. – Boston: McBer. Klemp, 1980. – P.14.

Разнообразие же вариантов определения компетенции свидетельствует о том, что эти варианты могут включать в себя самые различные личностные качества (мотивы, специфические черты характера, особые способности и т.д.), между тем, все эти качества можно выявить и оценить по определенному поведению личности.

Например, о способностях общению можно судить по тому, как человек ведет переговоры и как он влияет на людей, по тому, как работает в команде. Здесь будет вполне уместным привести лаконичную формулировку С. Уидетта и С. Холлифорд: «Поведенческая компетенция описывает поведение людей, наблюдаемое тогда, когда эффективно действующие исполнители проявляют личные мотивы, черты характера и способности в процессе решения задач, ведущих к достижению нужных результатов в работе»[1].

В свою очередь, говоря о компетентности, мы солидарны с мнением Васильевой Е.В., Пуляевой В.Н. и Юдиной В.А., утверждающих, что «компетентность, как профессиональная характеристика индивида, основана на его личностных качествах, интеллекте и опыте, (наличие которых весьма важно для политиков, лидеров, людей, возглавляющих властные структуры, и т.д. – Д.М.).

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»[2].

Анализ различных трактовок компетенции в итоге привел нас к выводу, что Гаджиев А.Г. очень верно определил элементы компетенции:

« - личностные черты - индивидуальные характеристики сотрудника, определяющие его предрасположенность к той или иной деятельности;

---

[1] Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – М.: Гиппо, 2003. – С.75.

[2] Васильева Е.В., Пуляева В.Н., Юдина В.А. Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации. // Бизнес-информатика. – 2018. – № 4 (46). – С.33.

- знания - набор фактов, требуемых для выполнения работы;

- умения и навыки (опыт) - владение средствами и методами выполнения определенной задачи;

- ценности - глубокие убеждения, определяющие действия и суждения в различных ситуациях;

- усилия - сознательное приложение ментальных и физических ресурсов в определенном направлении;

- поведенческие модели - видимые формы действий, предпринимаемых для выполнения задачи»[1].

Подводя итоги анализа трактовок компетенции, в первую очередь следует отметить, что здесь были использованы весьма разнообразные подходы, которые продемонстрировали и представители различных международных организаций, и исследователи зарубежья, и отечественные ученые. Причем разработке этих подходов способствовали тенденции активного внедрения и развития компетенций в государственном секторе.

Как показало наше исследование, по вопросам компетенций и компетентности написано достаточно много работ особенно в областях социологии, педагогики, экономики. Что же касается проблем компетенции, связанных с деятельностью государственных служащих и разработкой конкретной методологии по их решению в рамках политической науки, то здесь до сих пор имеют место дискуссионные моменты. Главный из них – как следует готовить государственных управленцев, способных эффективно влиять на политические процессы? Ответа на этот вопрос требует современное политическое развитие стран с небольшим опытом жизнедеятельности в условиях независимости.

По мнению Анке Якоб Раухе «До подхода, основанного на управлении компетенциями, руководителей государственных органов интересовал лишь

[1] Гаджиев А.Г. Развитие управленческих компетенций государственных служащих: автореф. дис. … канд. эконом. наук. – М., 2012. – 24 с.

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?»[1]

Рассмотрим применение управления на основе компетенций на примере организации и проведения конкурсного отбора в ряде стран мира. Процедуры конкурсного отбора стран-членов Европейского Союза, основаны, в целом, на двух принципах[2]:

1. Равный доступ для всех граждан страны, соответствующих квалификационным требованиям вакантной государственной должности;
2. Отбор наилучшего доступного кандидата (принцип, основанный на заслугах).

Анализ показал, что «южные» страны Европейского Союза отдают предпочтение системе, основанной на карьерном росте, в то время, как «северные» страны используют, в основном принцип, основанный на должности.

Здесь важно отметить, что системы конкурсного отбора являются, своего рода, следствием особенностей развития системы государственной службы конкретной страны: исторический, политический, культурный и правовой контекст и тип административной системы.

Страны же с короткой пока еще демократической историей больше склоны использовать принцип равного доступа (закрепленный в Законах и правилах), часто как реакция на прошлую историю своей страны.

---

[1] Анке Я.Р. Аналитический отчет международного консультанта по управлению человеческими ресурсами // PFMMPII/IC-5/2015 для Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан. – Душанбе, 2018. –С.75.

[2] Франсиско К. Конкурсный отбор в системах государственной службы государств-членов ЕС и в некоторых странах-кандидатах // Семинар по процедурам конкурса на государственную службу (Вильнюс, 21-22 марта 2006 года).

В целом, в системах, основанных на карьерном росте, кандидаты занимают начальную позицию (низкий уровень в структуре государственных служащих) и поощряются - при хорошей работе - на протяжении многих лет на более высокие должности. Выгода для государственного органа - стабильность и работа с государственным служащим, который хорошо знает государственный орган, знает все подходы и решения.

Разумеется, и система, основанная на карьерном росте, и система, основанная на должности, имеют свои преимущества и недостатки. Ниже приведена таблица, демонстрирующая характеристики, преимущества и недостатки систем, основанных на карьерном росте и на должности.

Таблица №3. Характеристики, преимущества и недостатки систем, основанных на карьерном росте и на должности

Система, основанная на карьерном росте	**Система, основанная на должности**
Характеристики	
Конкурсный отбор: **вход в систему**	Конкурсный отбор: **вход в должность**
Гарантированная занятость, но не гарантированная должность	**Нет гарантий** перевода на другую должность
Переход через систему на другую должность: **менее прозрачный** (не всегда путем конкурсного отбора)	Другая должность в той же организации: **посредством конкурсного отбора**
Преимущества	
Легче развивать общую **культуру и общие ценности**	Подбор персонала на **конкретных компетенциях** проще (все проходит через конкурс, больше кандидатов)
Поощрение **профессионализма персонала** (проще оставаться в одном государственном органе, чем часто менять место работы)	**Легче адаптироваться к частному рынку**: легче найти «дефицитных» специалистов и есть возможность быть нанятым с «лучшими» условиями труда
	В государственном органе легче провести **изменения**, когда приходит «новая кровь с новыми идеями»

	Более высокая степень **профессионализма государственного органа**
	Более привлекательна для **молодежи**
Недостатки	
Менее гибкая, не всегда можно найти «лучшего человека на лучшее место»	**Более высокие затраты** (наем и дополнительное время, чтобы новые государственные служащие адаптировались к культуре)
Риск избежать новых проблем (ничто не изменится в государственном органе, поскольку одни и те же люди работают в государственном органе в течение длительного времени)	**Инвестиции в персонал могут легко исчезнуть**, поскольку сами государственные служащие ищут лучшие возможности в других местах

Анализ показывает, что каждая страна имеет свой собственный подход к решению вопроса о продвижении той или иной системы.

В целом, в политических системах, основанных на карьерном росте, кандидаты на вакантную государственную должность начинают свою карьеру на государственной службе с начальной позиции или, другими словами, с самого низкого уровня в структуре государственных должностей, и поощряются - при условии хорошего исполнения своих обязанностей - на протяжении многих лет на более высокие государственные должности. Разумеется, такой подход предопределяет явную выгоду для государственного органа - стабильность и работа с государственным служащим, который хорошо знает государственный орган, знает все подходы и решения.

Принимая во внимание вышеизложенную информацию, мы видим, что таджикская государственная служба имеет особенности обеих систем, но более ориентирована на карьерный рост, чем основанная на должности. Это должно быть отправной точкой при обсуждении других элементов процесса конкурса, например определения уровня компетенций на каждой из категорий государственной должности.

Таким образом, таджикская система государственной службы имеет особенности системы, основанной на карьерном росте, а также системы, основанной на должности, но более ориентирована на карьерный рост, чем основанной на должности.

Следовательно, управление на основе компетенций является элементом управления человеческими ресурсами. Во многих аспектах управления человеческими ресурсами компетенция может играть определенную роль, например, в процедуре конкурсного отбора, при оценке деятельности и аттестации государственного служащего, при планировании его карьеры и т. д.

У различных стран могут быть различные причины для внедрения управления на основе компетентности. Например, в Нидерландах управление на основе компетенций основано на идее, что она дает возможность дальнейшего развития личности и помогает персоналу адаптироваться к новым задачам, и была введена с несколькими целями (Van der Meer & Toonen, 2005)[1]:

- Повысить общую трудоспособность и развитие персонала в меняющихся организациях;
- Повысить качество труда и повысить удовлетворенность работой;
- Укрепить связи и обязательства сотрудников с организациями и повысить эффективность работы организации;
- Снизить фокус на функции и ориентацию на задачи и тем самым создать более гибкое отношение;

[1] Frits M., Theo A.J. Competency management and civil service professionalism in Dutch central government // Public Administration. –2005. – Vol. 83. № 4. –P.839-852.

- Содействовать изменению культуры, в том смысле, что государственные служащие оцениваются по фактическим результатам деятельности, которую они выполняют.

Управление, основанное на компетентности, может помочь сформулировать системный подход управления человеческими ресурсами: использование компетенций упрощает процесс найма, оценки деятельности и аттестации государственного служащего, развития его карьеры. Оно также может легко показать, какие виды компетенций необходимы для определенной должности. Наконец, это может помочь достичь целей государственного органа.

Государственные служащие знают, что от них ожидается, а управление на основе компетентности может помочь объединить конкретные компетенции конкретных государственных служащих с целями государственного органа.

Управление на основе компетентности может стать основой для личного развития государственного служащего, например, путем разработки личного плана развития и определения обучения, можно сосредоточить внимание на укреплении определенных компетенций.

Таблица №4. Различия между функциональным подходом и подходом на основе компетентности[1]

Функциональный подход	**Компетентный подход**
Должностные обязанности: что сделано? - Перечень основных задач и функциональных требований (знания, навыки, ответственность).	**Профиль компетенции**: что делается, как и почему? - Перечень основных задач и компетенций - Требования (знания, навыки, личность, отношение, ценности и нормы, стимулы)
Отбор: каков человек? - Отбор для реализации соответствия между функцией и человеком - Отбор для заполнения вакансии	**Отбор:** как работает человек? - Отбор для обеспечения соответствия между человеком и госорганом

[1] Annie H., Filip V. Competency management in the Flemish and Dutch civil service // International Journal of Public Sector Management. – 2000. –Vol.13. –№ 4. –P.342-353.

- Критерии отбора, основанные на текущей функции - Критерии отбора, ориентированные на знаниях, личность и отношение	- Отбор в целях роста и развития госоргана в долгосрочной перспективе - Критерии отбора, основанные на будущем - Критерии отбора: помимо знаний, личности и отношения, также наличие ценностей, поведения.
Развитие - Развитие знаний - Направлено на иерархическое продвижение в целях повышения квалификации	**Развитие** Развитие знаний, способностей и желаний: - Направлено на горизонтальную мобильность - Направлено на максимальное использование человеческого потенциала - В целях развития навыков, взглядов и поведения
Оценка - Фокус на функции в работе - Фокус на самоотдаче	**Оценка** - Фокус на функционирование в работе, деятельности, результатах и потенциале - Фокус на поведении
Вознаграждение - Оплата в соответствии с Единой тарифной сеткой - Некоторые вознаграждения за хорошую работу - Фокус на ответственности, знаниях, возрасте и опыте	**Вознаграждение** - Оплата в соответствии с работой - Требуемые компетенции для организации определяют его заработную плату - Фокус на результаты

Анализ ситуации по управлению, основанному на компетентности, в других странах показывает, что организация, планирование и обмен информацией о переходе на такое управление подразумевает, прежде всего, следующие шаги:

а) Организация управления компетентностью

Необходимо решить, как будет развиваться и внедряться управление на основе компетентности: на центральном уровне или децентрализовано, или в сочетании обоих? В условиях государственной службы Таджикистана разумным видится разработка управления на основе компетентности на

национальном уровне и организация последующей реализации на региональном уровне.

б) Планирование подхода к разработке системы управления компетентностью

Этот шаг касается содержания, партнеров и инструментов. Фактически, он разъясняет, «что?», «где?» и «как?» внедрять управление компетентностью: Что понимается под компетентностью и управлением компетентностью? Где должны выполняться компетенции (в каких процедурах управления человеческими ресурсами государственной службы)? И, как должна развиваться система управления компетентностью? Важно ответить на эти вопросы подробно и заблаговременно.

в) Разработка и внедрение коммуникационных планов

Изменения могут быть успешными только в случае поддержки лиц, которые участвуют в изменении. Поэтому важно установить план коммуникации, чтобы объяснить, что означает новая система, каковы будут отдельные последствия и регулярно информировать вовлеченных в процесс лиц/служб.

г) Определение компетенций и разработка моделей компетенций для указанных целевых групп

Рекомендуется диагностическую фазу начать с определения целевых групп управления компетентностью (руководство, государственные служащие высшей категории, государственные служащие более низкого уровня). Затем определить модель компетенции (например, по одному для каждого уровня, по одному для всех уровней и дополнительных компетенций для каждого уровня), и определить компетенции.

Из проведенного анализа представляется, что руководящие должности являются приоритетными для осуществления стратегического управления компетентностью. Поэтому, на первом этапе, можно рекомендовать,

привлечение высшего руководства при внедрении управления компетентностью.

д) Интеграция компетенций в различные процессы управления человеческими ресурсами

Следующим шагом, после утверждения системы, видится необходимость ее реализации. Предполагается разумным начинать работу по внедрению компетенций в процедуры управления человеческими ресурсами. Рекомендуется начать эту работу постепенно.

ж) Пересмотр и обновление системы управления компетентностью на регулярной основе

Каждый день приносит всё новые и новые изменения в нашу жизнь. Меняется общество, меняются ценности и приоритеты. Всё это не может не повлиять на эффективность применения системы, основанной на компетентности. Рекомендуется, после внедрения нового подхода, отслеживать, оценивать и, при необходимости, обновлять на регулярной основе законодательную базу по применению системы, основанной на компетентности.

Таким образом, исследование показало, что формирование системы, основанной на компетентности в государственной службе Таджикистана может проходить в процессе модернизации системы государственной службы и рассматриваться как рычаг перемен в системе.

При этом надо помнить, что формирование управления на основе компетентности требует значительных изменений в организации управления человеческими ресурсами и поэтому оно должно быть детально продумано.

1.2. Роль компетенции в процессах управления человеческими ресурсами

Таджикистан, как и всё мировое сообщество находится на этапе поисков новейших инновационных систем и механизмов по повышению эффективности государственного управления и государственной службы посредством

разработки комплекса мер, позволяющих стране обеспечить стабильное предоставление государственных услуг населению. Государственная служба страны поставила перед собой цель: преодолеть имеющиеся проблемы и добиться устойчивого развития сферы.

Анализ политических процессов первых лет независимости показал, что ее система государственной службы имеет свою специфику, обусловленную собственным опытом политического развития и удачной адаптацией опыта других стран в решении политических вопросов к историко-политическим, национальным и культурным особенностям Таджикистана.

Примечательно, что при реализации целей и задач государственной кадровой политики, политическая власть страны, помимо образования, опыта и знаний, стала делать акцент и на том, какими качествами обладает претендент на вакантную должность.

«Страна находится в процессе принятия важных решений, которые покажут, воспользуется ли Таджикистан нынешним кризисом в качестве возможности «построить лучше, чем было раньше. Несмотря на высокие темпы экономического роста, кризисы показали, что Таджикистану пришлось приложить серьезные усилия, чтобы обеспечить наличие необходимых фискальных ресурсов для эффективного реагирования как на старые, так и на новые вызовы.»[1].

В процессе нашего исследования подтвердился тот факт, что политическое управление, основанное на компетенциях, способствует успешному развитию государственной системы страны. При этом следует отметить, что именно надлежащим образом разработанные компетенции государственных служащих могут быть залогом успешного развития социально-политической системы Таджикистана.

---

[1] Ян-Петер О. Важнейшие элементы для обеспечения динамичного роста экономики Таджикистана после пандемии COVID-19 [Электронный ресурс]: – URL: https://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/opinion/2021/01/05/tajikistan-building-blocks-for-a-dynamic-post-covid-19-economy (дата обращения: 10.01.2021 г.)

В каждой стране есть свои причины для внедрения управления на основе компетенций. 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.

В такой ситуации 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 первую очередь, компетенции должны быть разработаны для каждой категории государственных служащих. Благодаря этому государственные служащие будут понимать изначально, что от них ожидается, а политическая власть при таком подходе сможет управлять государственными служащими с конкретными компетенциями и направлять их на эффективную реализацию проводимой политики и стратегии правительства страны.

Безусловно, от такого подхода выиграет как сама политическая власть, так и конкретный государственный служащий, так как управление на основе компетенций может стать основой для личного развития государственного служащего.

Необходимо отметить, что Правительством Таджикистана и уполномоченным органом в сфере государственной службы страны делается немало для достижения этих задач: на регулярной основе совершенствуется законодательная база, при поддержки Всемирного банка разрабатывается Информационная система управления человеческими ресурсами, подразумевающая автоматизацию всех бизнес-процессов по управлению

персоналом государственных структур, ведутся работы по разработке механизмов мотивации и стимулирования государственных служащих, готовится новый этап реформирования системы оплаты труда государственных служащих.

Быстрое изменение современной реальности, сопровождающееся повышением самосознания гражданского общества, постоянное совершенствование информационных технологий, интеллектуальные нагрузки поставили политическую власть Таджикистана перед необходимостью пересмотра стандартного набора квалификационных требований (образование, знания, навыки) и перехода к компетентностному подходу, который акцентирует внимание на личностных характеристиках государственного служащего.

Сегодня в политической системе Таджикистана происходит плавный переход к повышению уровня эффективности и профессионализма государственных служащих.

Возможно, именно с этим связано то, что Агентство государственной службы при Президенте Республики Таджикистан - уполномоченный орган страны в сфере государственной службы, стало обращать все больше внимания тому, какими компетенциями обладает кандидат на вакантную государственную должность.

Нам видится актуальным и приоритетным именно на этом этапе внедрение компетенций в процессы управления человеческими ресурсами государственной службы страны. На наш взгляд, это может стать инструментом, позволяющим определить навыки и умения государственных служащих, а также внедрять инновационные методы оценки эффективности деятельности сотрудников.

Важным аспектом компетентности является личный жизненный опыт государственного управленца, деятеля, его общегуманитарная и профессиональная подготовка. Как показывает мировой опыт, основной путь

повышения компетентности в политической деятельности современного политика лежит через овладение им знаниями по истории общества, политической и правовой мысли, всем комплексом теоретических и прикладных политологических и экономических знаний, информатикой, умение использовать официальные публикации, статистические данные, материалы социологических исследований, текущие архивы, личные контакты с различными группами населения, другими политическими лидерами, самокритичность, умение исправлять свои ошибки и промахи, знание иностранных языков».

Безусловно, знания и навыки в современном глобализирующемся мире должны постоянно обновляться и совершенствоваться. Поэтому вполне понятно, что компетентностный подход для современной политической системы является наиболее приемлемым, так как он обеспечивает стратегическое видение и обратную связь.

Что же касается компетенций, то наиболее актуальным на данный момент видится определение ключевых компетенций, максимально приближенных к условиям современной государственной службы Таджикистана и необходимых сегодняшнему политическому управленцу. Здесь наиболее приемлемым будет подход, при котором политическая власть будет вовлекать в свои ряды специалистов, конкурентоспособных на рынке труда, а политическое руководство государственной структуры сможет разработать и начнет применять соответствующие методы управления компетенциями таких государственных служащих.

В целом, сам переход политической системы Таджикистана от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами и был осуществлен в связи с тем, что современные условия требуют от государственного служащего не только хорошего владения знаниями и профессионального выполнения своего участка работы. Он должен обладать

также политическим мышлением, способностью разрабатывать стратегии развития, планировать и быть готовым принимать решения.

Другим важным требованием к нему должно стать наличие у него умения составлять целостную картину на основе деятельности отдельных участков и, соответственно этому, обосновать и реализовать общее направление работы.

Такой подход поможет государственному управленцу видеть конечную цель, к которой стремится государственная структура, и в то же время он сможет понять, кто и на каком участке должен включиться в процесс деятельности.

Результатом такого подхода может быть формирование системы, где четко прослеживается взаимосвязь процессов деятельности государственного органа и процедур по управлению человеческими ресурсами, имеющимися в наличии в этой государственной структуре, или определение тех, кого необходимо набрать в команду.

Предполагается, что 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 должны задуматься о необходимых компетенциях на ту или иную конкретную должность государственной службы. Вопрос о внедрении в систему управления человеческими ресурсами компетентностного подхода должен решаться с учетом существующих в государственной структуре возможностей основных специалистов и потенциала сотрудников кадровой службы государственного органа.

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.

Учитывая сложившиеся исторические, политические и социально-экономические предпосылки, в государственной службе Республики Таджикистан разработана Единая система управления человеческими ресурсами, основанная «на принципах формирования системы управления человеческими ресурсами, и принципах, определяющих направления развития системы управления человеческими ресурсами. Ее отличительной чертой является гибкость, возможность изменяться в зависимости от внешних факторов»[1].

Упомянутая система, в первую очередь, ориентирована на мобилизацию трудовых ресурсов (в самом широком понимании), а также самых различных информационных ресурсов. С учетом этого, можно говорить о возможности трансформации многих государственных структур в новые стратегически «просвещенные» государственные органы. Такие изменения только поднимут рейтинг Таджикистана на мировой арене.

Автор Единой системы управления человеческими ресурсами государственной службы Таджикистана (Эргашева Ф.М.), посредством этой системы показывает, что политическому руководству страны необходимо владеть способностью видеть взаимосвязь между процессами в системе государственной структуры, и именно это послужит прогрессу в государственном управлении страной.

Кроме того, в данной системе отмечается, что «эффективная работа любого государственного органа зависит не только от наличия достаточного количества сотрудников, но также и от того, как построены взаимоотношения людей в коллективе, от психологического климата государственного органа.

[1] Эргашева Ф.М. Особенности становления и развития кадровой политики в системе государственного управления Таджикистана. – Душанбе: «Ирфон», 2012. –С.33.

Для успешной реализации задач государственного органа необходимо создание условий для творческого подхода, инноваций, желания государственных служащих использовать весь имеющийся потенциал на благо достижения целей и задач структурного подразделения и государственного органа, в целом»[1].

Необходимо отметить, что в государственной службе Таджикистана постепенно создаются условия для того, чтобы государственные служащие могли применять творческий подход, использовать инновационные решения и, в целом, использовать весь имеющийся потенциал для эффективного достижения целей и задач государственного органа.

Как известно, «на рынке недостаточно добиться успеха сегодня, нужно иметь его в будущем»[2], и поэтому исследователи приходят к выводу о необходимости разработки соответствующих программ подготовки государственных управленцев, так как успешное развитие государства во многом зависит именно от их профессионализма и компетентности.

Также Эргашева Ф.М. своей работе пишет, «Предлагаемое содержание кадровой стратегии может включать: (1) определение цели использования человеческих ресурсов; (2) постановку задач по достижению целей; (3) разработку средств достижения целей. В идеале кадровая стратегия должна стать составной частью генеральной стратегии государственного органа»[3].

Определив, что мы хотим иметь, необходимо проанализировать, что есть в наличии. «Здесь чрезвычайно важно иметь грамотную статистику человеческих ресурсов и реальное знание того, что происходит в организации».[4]

Причем политической власти нужны государственные управленцы, обладающие знаниями в самых различных сферах, знающие иностранные языки, владеющие современными информационными технологиями,

---

[1] Эргашева Ф.М. Особенности становления и развития кадровой политики в системе государственного управления Таджикистана. – Душанбе: «Ирфон», 2012. – С.40.

[2] Некоторые аспекты разработки стратегии управления человеческими ресурсами // Кадры предприятия. – 2006. – №6. –С.45.

[3] Эргашева Ф.М. Особенности становления и развития кадровой политики в системе государственного управления Таджикистана. – Душанбе: «Ирфон», 2012. – С.41.

[4] Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. –СПб.: Издательский дом «Питер», 2003. – 38 с.

обладающие креативным мышлением, готовые к неожиданным, но уникальным решениям, освоившие различные ИТ-системы, способствующие автоматизации бизнес-процессов. Только при таких условиях они смогут соответствовать ожиданиям общественности и предоставлять государственные услуги на высоком профессиональном уровне.

Современный государственный деятель должен обладать достаточно высоким интеллектом, он должен быть ориентирован на работу с общественностью, уметь слушать и слышать.

Современное общество развивается очень быстро, а это, соответственно, приводит к расширению бизнес-процессов в государственной структуре. В таких условиях, безусловно, возрастает значимость командной работы. Поэтому государственным управленцам необходимо также иметь навыки организации командной работы.

В целом же государственные управленцы современного поколения должны понимать, что для эффективной работы им необходимы умения и навыки работы в условиях постоянно изменяющегося мира.

Нынешнее поколение государственных управленцев, работающих в условиях глобализации, постоянно расширяет круг своей коммуникации для обмена идеями, находится на связи с большим количеством партнеров как внутри страны, так и за ее пределами, и это способствует прогрессу государственной структуры. При этом, государственные служащие должны научиться излагать свои мысли, достигать своих целей и, следовательно, включить в перечень своих компетенций такую компетенцию, как внимание.

Все описанные выше компетенции необходимо учесть при разработке программ по повышению потенциала и личностному развитию государственных управленцев.

Очевидно, что для таджикской государственной службы необходимы единые стандарты актуальных компетенций. При их обосновании, конечно, следует учитывать социально-политические и экономические условия,

сложившиеся в стране, а также определить наиболее популярные мировые политические концепции, изучить передовой опыт в этом контексте.

Думается, все хорошо понимают, что управленческая деятельность – одна из наиболее сложных, ответственных, а порой и стрессовых. Именно поэтому государственные служащие должны обладать большим перечнем необходимых компетенций.

Разумеется, в первую очередь, они должны уметь работать с людьми, правильно планировать свою деятельность по управлению человеческими ресурсами. Вдобавок к этому, государственные служащие и управленцы должны обладать навыками стратегического мышления и умением принимать решения.

Анализ показывает, что наиболее распространённым является подход, при котором после разработки и утверждения Плана работы структурного подразделения, проводится анализ ситуации по обеспечению государственной структуры необходимыми специалистами и готовится прогноз наличных человеческих ресурсов. По результатам этой работы начинается процесс определения потребностей в отборе новых кадров, увольнении и/или обучении имеющихся кадров. В идеале государственный орган может выбрать одну из трех плоскостей: сохранить существующее состояние, развиваться дальше, свернуть/сократить деятельность.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что, следуя процедурам управления человеческими ресурсами государственной службы Таджикистана, действия по обеспечению государственного органа нужными специалистами и мотивации этих специалистов в процессе удержания их на этой должности может выглядеть следующим образом:

Рисунок №1. Процесс отбора, удержания и мотивации государственных служащих Таджикистана

Таким образом, анализ показывает, что для найма, мотивации и удержания специалистов на государственной службе Таджикистана достаточно тщательно продуманы все необходимые механизмы.

Однако вопрос о том, насколько соответствует государственный служащий занимаемой должности и имеется ли у него достаточно компетенций для эффективного выполнения его функциональных обязанностей пока остается слабым звеном в системе управления человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана.

По сути, государственный орган вкладывает немалые материальные и нематериальные ресурсы для того, чтобы удержать талантливого государственного служащего. Соответственно, и государственный служащий должен внести достойный вклад в развитие государства, а для этого ему необходимо повышать свой профессионализм с целью карьерного роста. Благо

государства в данном случае должно быть определяющим. Ниже представлены задачи и действия государственного органа по отношению к государственному служащему, а также задачи и действия государственного служащего по отношению к государственному органу:

Рисунок №2. Взаимодействие государственного органа и государственного служащего

В этих действиях обязательно должны сохраняться системность, взаимосвязь между собой, дополнение одного другим. В данном случае именно соблюдение системности, причем не только политическим руководством, но и государственным служащим содействует решению всех вопросов в комплексе.

Каждый госслужащий выполняет определенные действия на своем участке работы, но в совокупности именно при активном участии всех государственных служащих решаются стратегические вопросы государственного органа на ближайшую перспективу и на будущее.

Данное исследование показало, что процедуры управления человеческими ресурсами, в целом, продуманы и разработаны. Есть взаимосвязь между государственным органом и его государственным служащим. Интересы государственного органа по достижению целей и задач

совпадают с персональными интересами государственного служащего по дальнейшему его развитию и его карьерному росту.

Таким образом, в условиях государственной независимости Таджикистана сделано достаточно много в научном и практическом плане для совершенствования процессов управления человеческими ресурсами на государственной службе страны.

При этом, анализ показывает, что компетенции могут стать тем инструментом, который постоянно «подталкивал» бы государственных служащих повышать свои знания и навыки, искать и применять в работе инновационные технологии и повышать уровень профессионального мастерства, что, в целом, могло бы послужить повышением конкурентоспособности государственной службы по отношению к частному сектору.

Анализ ситуации в других странах показывает, что переход к управлению человеческими ресурсами, в который 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, каков может быть результат перехода к новому подходу в управлении человеческими ресурсами на государственной службе с внедрением компетенций.

Можно сказать, что возросшее внимание компетенциям государственного служащего является своего рода результатом плавного перехода политической власти к новому подходу в управлении государством, базирующегося на его человеческих ресурсах. Именно под таким ракурсом мы постарались рассмотреть процессы совершенствования системы государственного управления и выделили основу всей деятельности государственного органа – цель, а именно: с какой целью создан государственный орган; как им реализуются поставленные задачи; какими способами претворяется в жизнь стратегия государственного органа?

Общеизвестно, что стратегия и стратегические приоритеты государственного органа должны стоять на первом месте. Поэтому каждый государственный орган должен начинать свою деятельность с разработки стратегии своего развития.

По словам Генри Минцберга , «когда мы твердо уверены в своих действиях, нам, как правило, удается добиться очень высоких результатов. Именно в этом и состоит роль стратегии для организации: с ее принятием снимаются основные проблемы, и люди, определившись в главном, вместо дискуссий о выборе наилучшего рынка обращают внимание на детали - выбор конкретных целей или сферы обслуживания клиентов».[1]

Как бы продолжая эту мысль, исследователь Пучка С.В. утверждает, что стратегические цели «должны представлять собой индикаторы, измеряющие степень достижения видения и философии и выраженные в виде конкретных измеримых показателей. В процессе работы учёные определили, что стратегические приоритеты должны формироваться в четырех плоскостях — финансовые показатели, операционные (производственные) показатели, показатели управления человеческими ресурсами и индикаторами, демонстрирующими уровень клиентских сервисов»[2].

Необходимо помнить, что стратегия разрабатывается в соответствии с определенными видением, миссией, целями и задачами государственного органа, то есть необходимо пройти сначала этапы по определению того, для чего создан государственный орган, какова его миссия, к чему должен стремиться государственный орган, каких результатов команда государственной структуры планирует добиться.

Здесь на первый план выходит стратегическая инициатива. И совсем не важно, от кого исходит эта инициатива: от первого лица данной

---

[1] Генри М., Брюс А., Жозеф Л. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – С.40.

[2] Пучка С.В., Компетентностный подход в управлении эффективностью компании: автореф. дис. … канд. эконом. наук. –М., 2019. –26 с.

государственной структуры, от какого-то физического лица, группы лиц или команды специалистов.

Важно, чтобы руководители высшего уровня обладали достаточными знаниями, навыками, компетенциями, которые помогут им для правильного восприятия представленных идей и поддержания инициативы. Примечателен уже сам факт того, что в структуре государственного органа возникла необходимость в разработке стратегии развития и нашелся инициатор, который начал эту деятельность.

По утверждению некоторых западных политологов, «стратегические инициативы «возникают» главным образом в результате деятельности менеджеров передовой линии и среднего звена». При этом отмечается, что «определение стратегического контекста воспринимается главным образом как процесс политический…, нацеленный на то, чтобы убедить высших менеджеров в том, что в текущую концепцию корпоративной стратегии необходимо внести изменения…»[1]

Ниже приведена модель внутренней служебной инициативы, которая явно демонстрирует, что определение стратегии неразрывно связано с политическим процессом:

<table>
<tr><th colspan="2">Основные виды деятельности</th><th colspan="2">Стержневые процессы
Определение Стимулирование</th><th colspan="2">Поверхностные процессы

Стратегический
Структурный контекст контекст</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Уровни</td><td>Корпоративный менеджмент</td><td>Мониторинг</td><td>Санкционирование</td><td>Рационализация</td><td>Структурирование</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Менеджеры, управляющие развитием новых инициатив</td><td rowspan="2">Обслуживаю-щий менеджмент</td><td colspan="2">Организационная защита новых идей и инициатив</td><td rowspan="2">Переговорные процессы</td></tr>
<tr><td>Построение стратегии</td><td>Очерчивание стратегии</td></tr>
</table>

[1] Генри М., Брюс А., Жозеф Л. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – С.40.

	Менеджер группы лидирующей инициативы	Связи технологий и потребностей	Стратегический прессинг	Сохранение тайно выработанных идей	Опросы

Рисунок №3. Модель внутренней корпоративной инициативы по Р. Бургельману (Источник: *Burgelman*, 1983а.)

Итак, соглашаясь с тем, что стратегия развития государственного органа необходима всем государственным структурам, так как она направляет команду на эффективную деятельность по достижению намеченных планов, в контексте нашего исследования, где мы делаем акцент на управление человеческими ресурсами, нас всё же интересуют показатели управления человеческими ресурсами. Это связано с тем, что всемирная глобализация и повышение уровня интеллектуального труда актуализировали важность и значимость участия государственных служащих в политической системе.

Это, в свою очередь, привело к тому, что гражданское общество стало гораздо требовательнее к уровню государственных услуг, предоставляемых политическими управленцами и политическим лидером. Другими словами, большое значение стало придаваться не только уровню образования, знаниям и навыкам государственных служащих, но и их личностным характеристикам.

При этом, тот же Генри Минцберг утверждает: «Правильная стратегия – основа основ успеха любого бизнеса. Но разрабатывать стратегию можно по-разному и к настоящему моменту в стратегическом менеджменте насчитывается целых десять школ».[1]

Таким образом, как мы убедились в процессе исследования, исторические аспекты управления в системе государственной службы могут отличаться разнообразием, и развитие, формирование такого управления в большинстве постсоветских стран начались приобретением ими независимости.

[1] Генри М., Брюс А., Жозеф Л. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – С.6.

Здесь необходимо отметить, что одной из основных проблем государственного управления после распада Советского Союза является нехватка кадров, обладающих новым созидательным сознанием, креативным мышлением и готовых к работе в новых условиях глобалиации.

Современная таджикская государственная служба постоянно работает над совершенствованием своих подходов и методов работы с целью достижения наилучших результатов в своей деятельности. При четком соблюдении этого условия государственная служба сможет оказывать конкуренцию частному сектору. При этом, хорошо обоснованные, научно разработанные и активно применяемые на практике рекомендации по использованию политических компетенций при приеме на работу государственных служащих всех категорий могут значительно способствовать развитию государства и его структур.

Важная роль в реализации этой деятельности и, в целом, всех бизнес-процессов в вопросах управления человеческими ресурсами отводится кадровым службам государственных органов. Анализируя работу кадровых служб, мы пришли к выводу, что для кадровой службы важен не столько сам процесс работы с персоналом, сколько результат этой работы.

Кадровые службы являются ответственными за все бизнес-процессы в вопросах управления человеческими ресурсами, включая:

- подготовку и формирование стратегии управления человеческими ресурсами;

- распространение в организации политик и процедур в области управления человеческими ресурсами;

- внедрение периодического годового операционного плана по управлению персоналом[1].

Понимая всю важность деятельности кадровых служб государственных органов страны, уполномоченным органом в сфере государственной службы Таджикистана разработано «Типовое положение о кадровой службе

[1] Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. –С.103.

государственных органов Республики Таджикистан», утвержденное указом Президента Республики Таджикистан от "12" июля 2010 года, №901[1].

Данное положение впервые в истории становления и развития государственной службы страны определило структуру кадровых служб государственных органов Таджикистана, основные задачи и права кадровой службы государственных органов.

Несомненной заслугой уполномоченного органа в сфере государственной службы Республики Таджикистан является то, что не только вопросы организации работы кадровых структур, но и вся остальная деятельность по управлению человеческими ресурсами, и все бизнес-процессы, в которых участвуют государственные органы, базируются на серьезной законодательной базе.

Исходя из численности государственного органа, кадровая служба может осуществлять свою деятельность в форме управления, отдела, сектора и ответственного кадрового сотрудника государственного органа, как самостоятельное структурное подразделение государственного органа, который в пределах своих полномочий несет ответственность за решение кадровых задач этого государственного органа.

При этом количество штатных единиц кадровой службы зависит от объёма обязанностей государственного органа и количества его сотрудников.

Структура и количество служащих государственных органов определяется и утверждается в соответствии с установленным законодательством страны. Непосредственный контроль за деятельностью кадровой службы осуществляется непосредственно первым лицом государственного органа.

[1] Типовое положение о кадровой службе государственных органов Республики Таджикистан [Электронный ресурс]. –URL: http://www.adlia.tj/show_doc.fwx?rgn=15596 (дата обращения: 18.01.2021 г.)

Если в центральных органах государственной власти в подчинённых им структурах работают до 50 сотрудников, то назначается лишь ответственный кадровый сотрудник.

В аппаратах председателей ГБАО, областей, города Душанбе, городов и районов, независимо от количества государственных служащих, создаются отделы (сектора) работы с кадрами или также назначается ответственный сотрудник.

Если в центральных исполнительных органах государственной власти насчитывается от 50 до 100 сотрудников, то образовывается кадровая служба с количеством двух штатных единиц, а если от 100 до 200 сотрудников, то создается кадровая служба с количеством четырех штатных единиц.

Если же в центральных исполнительных органах государственной власти состав сотрудников более 200 человек, создаётся кадровая служба в количестве не менее семи штатных единиц.

Таким образом, главенствующая роль во всех вопросах, которые касаются процессов управления человеческими ресурсами, отводится кадровым службам государственных органов. И здесь очень важно понимать, что для кадровой службы важен не столько процесс работы с персоналом, сколько результат этой деятельности.

Без сотрудников кадровых служб не решаются глобальные, стратегические вопросы государственного органа. Появилась явная заинтересованность в найме специалистов, действительно обладающих необходимыми знаниями, навыками и компетенциями.

И здесь необходимо отметить, 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.

Нам видится вполне разумным и логичным 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.

Так, Президент страны Эмомали Рахмон в своей речи на торжественном заседании по случаю 30-летия Государственной независимости (8 сентября 2021 г.) говорил о том, что «построение государства и управление им – это длительный политический процесс, который требует осуществления последовательных мер с учетом развития общества».[1]

Исходя из этого, мы можем утверждать, что эффективное управление государством должны осуществлять профессионалы своего дела. Как показывает мировая практика, именно компетентность государственных служащих, как особое явление в социально-политическом обществе, играет весьма значимую роль и занимает важное место в государственном управлении.

В нашем же случае речь идет компетенциях государственных служащих. Констатация этого положения обусловлена тем, что в контексте государственной службы суверенного Таджикистана, под компетентным государственным служащим мы понимаем сотрудника, способного руководить командой, обладающего лидерскими качествами, готового работать в экстремальных условиях и быстро приспосабливаться к новым требованиям постоянно меняющегося мира. Наличие компетентности означает, что у государственного служащего есть знания и навыки, а также особые лидерские

[1] Торжественное собрание по случаю празднования 30-й годовщины Государственной независимости Таджикистана, 08.09.2021 г. [Электронный ресурс]: URL: http://president.tj/ru/node/26493 (дата обращения: 10.09.2021 г.)

и управленческие способности, имеющие важное значение не только для конкретной личности, но и для всей государственной службы страны.

В период приобретения независимости и перехода от одной политической системы к другой вопрос о наличии компетенций у государственных служащих имеет реально большую значимость в процессе эффективной реализации государственной кадровой политики и, в целом, развития и процветания государства.

Агентство государственной службы при Президенте Республики Таджикистан постоянно занимается вопросами совершенствования у политических и административных государственных служащих конкретных компетенций, необходимых политическому управленцу для эффективного выполнения своих функциональных обязанностей.

Особое место при этом уделяется молодому поколению, посвятившему себя служению народу. И это особенно важно, об этом говорил и Президент Республики Таджикистан на встрече с молодежью страны 21 мая 2021 г.: «Эксперты считают, что одним из основных способов достижения устойчивого экономического развития является создание реальных условий и возможностей для обучения творческой, квалифицированной и профессиональной молодёжи.

Таким образом идея о компетенциях, как основе профессионализма, имеет своим источником учения о взаимосвязи человека с окружающей средой, о необходимости самосовершенствования личности и ее навыков, накоплении опыта и его использовании на благо семьи и государства.

В нашей стране основным экономическим и трудовым ресурсом является молодое поколение, то есть, четыре пятых или 80% экономически активного населения составляет молодёжь»[1] .

Проблеме привлечения к государственному управлению молодых, талантливых, способных государственных служащих уделяется пристальное внимание и со стороны политической власти. Так, в пункте 37 «Положения о

[1] Выступление на встрече с молодёжью страны, 21 мая 2021 г. [Электронный ресурс]: URL: http://president.tj/ru/node/25800 (дата обращения: 22.08.2021 г.)

порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы», утвержденного указом Президента Республики Таджикистан 10 марта 2016 г. №647, говорится: «По результатам собеседования для женщин, а также лиц, проходивших по призыву воинскую службу, при первом назначении на государственную службу в государственные органы и органы самоуправления поселков и дехотов прибавляется три балла». Такого рода льготы являются мотивацией для молодых юношей и девушек при принятии решения о поступлении на государственную службу. Безусловно, вопрос о наличии компетенций у молодых государственных служащих имеет очень важное, даже непреходящее значение. Соответственно, он никогда не снимается с повестки дня.

Безусловно, развитие компетенций существенно повлияло на становление и укрепление процессов управления человеческими ресурсами государственной службы. История показывает, что решение вопроса о компетенциях государственных служащих осуществлялось в 4 этапа: «вначале возникла идея о компетенциях (1-й этап); затем началась разработка инструментов для практического ее применения в области управления человеческими ресурсами (2-й этап); продолжено было разработкой концепции представления о компетенциях (3-й этап); в итоге появились различные подходы к внедрению и развитию компетенций (4-й этап)».[1]

Важно то, что с 1993 г. государственный сектор начал активно поддерживать идею внедрения и развития компетенции государственных служащих. В европейских странах стали разрабатываться инструменты измерения компетенций. Компетенциям государственных служащих стало придаваться очень большое значение при управлении человеческими ресурсами. При подборе кадров во главу угла были поставлены «способности человека решать профессиональные задачи и достигать поставленных целей,

[1] Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций. – СПб.: ООО «Скифия-принт», 2012. – С.339.

способности понимать, анализировать и общаться, разбираться в цифровых технологиях и уметь пользоваться ими т.д.»[1]

Как известно, государственные служащие во многом (если не во всем) определяют общий политический климат в стране и от их компетенции зависит развитие государства, его будущее.

1.3. Специфика выработки компетенций в государственной службе Таджикистана

Вопрос о внедрении компетентного подхода в государственную службу Таджикистана связан напрямую с тем, что каждый государственный служащий на своем месте обязан обладать теми компетенциями, которые помогут ему самостоятельно, без вмешательства извне, решать вопросы по эффективному предоставлению государственных услуг гражданскому обществу. Для этого ему нужно уже обладать такими компетенциями, или стремиться их приобрести в процессе обучения, повышения потенциала, навыков и знаний. Государственный служащий должен чувствовать ответственность за принятое решение и быть свободным в принятии должного решения.

В свое время Маргарет Тетчер отметила: «Свободные люди должны обладать добродетелями, которые делают свободу возможной. Они должны вести себя так, чтобы жизнь могла продолжаться без чрезмерного вмешательства государства. Они должны думать и действовать самостоятельно, а также принимать на себя ответственность. Каждый человек должен быть отдельной личностью, индивидуальностью в полном смысле слова»[2]

В контексте данной работы под моделью компетенций на государственной службе Таджикистана мы представляем полный комплекс компетенций, навыков, знаний, культуры и критериев поведения государственного служащего, без которых он не может выполнять свои

---

[1] Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций. – СПб.: ООО «Скифия-принт», 2012. – С.339.

[2] Искусство управления государством. Стратегии для меняющегося мира. Пер. с англ. - 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – С.500.

функциональные обязанности на конкретной государственной должности в конкретном государственном органе.

Но, прежде всего, необходимо отметить, что для эффективной работы государственного служащего, вместе со всем пакетом компетенций, навыков, знаний, культуры и критериев поведения, ему нужно чувство работы в команде. Он должен понимать, что в их команде есть сильный лидер. И, что особенно важно, что команда работает сообща, как единый механизм.

Генри Минцберга в своей книге «42 истории для менеджера, или Сказки на ночь» пишет: «Как узнать, что в организации присутствует сообщественность? Очень просто: вы почувствуете энергию места, заметите, с какой преданностью и интересом люди относятся к работе. Их не надо формально «вдохновлять»: они и так увлечены своим делом. Они уважают организацию, поскольку она уважает их. И не боятся быть уволенными из-за того, что какой-то там «лидер» не получил ту прибыль, на которую рассчитывал»[1].

Исходя из того, что компетенция – это общепринятый набор стандартов поведенческих индикаторов, необходимых государственному служащему для эффективного исполнения своих функциональных обязанностей, в то время как, компетентность – это умение, способность государственного служащего представлять ожидаемые от него результаты, для государственной службы Таджикистана необходимо разработать четкие, конкретные и ясные в понимании модели компетенций.

При этом нет необходимости усложнять их структуру и нагромождать эти модели большим количеством необходимых компетенций для каждой конкретной государственной должности, так как понятно, что стремление внедрить как можно больше компетенций, может привести к риску уйти от четких и конкретных компетенций и потерять разницу между некоторыми из них.

---

[1] Генри М. 42 истории для менеджера, или Сказки на ночь от Генри Минцберга. –М.: «Олимп-Бизнес», 2019. – С.45.

Рисунок №7. Современные компетенции

Здесь необходимо отметить, что особенно важно, не сочетать компетенции, а описывать их один за другим, поскольку они могут сильно отличаться по содержанию, и порой их нельзя измерить по одному понятию (можно быть очень хорошим в сотрудничестве, но все же не быть хорошим коммуникатором).

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

Если государственная служба Таджикистана, на этапе своего становления и реформирования, делала акцент на результативность деятельности государственного служащего, то, на наш взгляд, наступил период, когда необходимо сделать акцент уже и на то, как ведет себя государственный служащий. То есть, современное общество заинтересовано обращаться в государственную службу, 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 государственных служащих по каждой государственной должности.

3. Следующим шагом должна стать оценка компетенций государственных служащих, в том числе, уровень управленческих компетенций.

4. Только после этого можно приступать 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 конкретной организации.

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 государственных служащих с учетом принципов компетентностного подхода. Эта работа предполагала 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.

Оценка текущих компетенций государственного служащего включала выбор метода определения уровня развитости тех или иных компетенций государственных служащих.

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 набирать команду профессионалов, которые избрали своим стилем работы качественное предоставление услуг с высоким уровнем корпоративной этики.

Рекомендуется при внедрении и использовании компетенций: четко определить значение компетенций; при разработке компетенций учитывать то, чтобы их использование было простым и понятным; руководящему составу четко понимать роль компетенций при применении их в практической деятельности; учитывать соответствие разрабатываемых компетенций установленным и принятым стандартам качества.

Таким образом, при разработке моделей компетенций предлагается следовать таким рекомендациям:

- разрабатываемые компетенции должны быть простыми и четкими для понимания;
- компетенции должны быть актуальными для каждого государственного служащего, который будет ими пользоваться;
- необходимо помнить, что компетенции могут изменяться с истечением определенного времени;
- разрабатываемые компетенции должны быть объективными и справедливыми по отношению ко всем государственным служащим, которые будут по ним оцениваться.

Следовательно, введение модели компетенций может быть только при условии, что разработанные компетенции четкие и ясные, а принятые стандарты поведения понятны всем государственным служащим.

С целью достижения высокого качества разрабатываемых моделей, в мировой практике используются такие походы:

1. Привлечение в деятельность по разработке моделей тех лиц, чьё поведение может быть образцом для модели.

2. Разъяснение участникам процесса полной информации о происходящих действиях.
3. Модели компетенций должны быть актуальными для государственных служащих, должны совпадать с интересами государственного органа и, разумеется, должны быть созданы соответствующие условия для практического применения этих компетенций.

При разработке модели компетенций необходимо также учесть:

- перед разработкой модели необходимо определить для себя, что мы должны получить в результате работы - общую модель компетенций или целый пакет специальных моделей для использования в разных структурных подразделениях государственного органа;

- для каких категорий государственных служащих необходимо разрабатывать компетенции;

- будут ли стандарты поведения сгруппированы по типу, уровню, назначению;

- кем, для кого и где будет использоваться конкретная модель компетенций и как она сочетается с целями и задачами государственного органа.

Например, в первом варианте Анкеты оценки деятельности государственного служащего «Правил проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан»,[1] компетенции упоминаются в разделе 4. Анализ этой Анкеты показывает комбинацию двух компетенций в одной строчке компетенций, например, 4.2: «Сотрудничество. Общение с персоналом и посетителями». Не рекомендуется такое объединение двух абсолютно разных и далеких друг от друга компетенций.

Эти особенности необходимо помнить и применять при достижении целей и задач государственной службы Таджикистана. Так, в основополагающем документе страны - Национальной стратегии развития

[1] Правила проведения оценки деятельности государственных служащих Республики Таджикистан, от 18 февраля 2011 года, № 1018.

Республики Таджикистан на период до 2030 года указано, что «успешное решение задач будущего развития, в первую очередь, связано с эффективным функционированием системы государственного управления, основанной на рациональном сочетании прямого и косвенного методов регулирования социально-экономических процессов»[1].

При этом, в документе отмечается, что: «В системе государственного управления недостаточно развиты многие механизмы, институты и компетенции, которые призваны играть важную роль в обеспечении индустриально-инновационного развития, интеграции в региональную и мировую экономику»[2].

Тот же Генри Минцберга в своей книге «42 истории для менеджера, или Сказки на ночь» отмечает, что «не существует одного-единственного «лучшего метода» управления чем бы то ни было»[3].

В частности, в сфере развития государственной службы Таджикистана определены следующие проблемы:

- система государственной службы стоит перед проблемой качественного восполнения своей численности в силу низкой привлекательности государственной службы как работодателя на рынке труда;

- в государственных органах не на должном уровне используются критерии подбора и расстановки кадров, система управления человеческими ресурсами требует усовершенствования;

- отсутствует система стимулирования в целях удержания и привлечения квалифицированных специалистов;

- новая система оплаты труда государственных служащих согласно единой тарифной сетке не обеспечивает достаточного уровня вознаграждения

---

[1] Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, Раздел 3.1. «Эффективная система государственного управления», глава 3. «Усиление институционального потенциала страны», утверждено постановлением Маджлиси намояндагон Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 1 декабря 2016 года, № 636. –С.31-38.

[2] Там же.

[3] Генри М. 42 истории для менеджера, или Сказки на ночь от Генри Минцберга. –М.: «Олимп-Бизнес», 2019. – С.146.

компетентных специалистов и слабо увязана с механизмом оценки деятельности государственных служащих;

- неравный доступ мужчин и женщин к государственной службе, особенно на уровне принятия решений;

- государственные служащие слабо мотивированы к поддержанию открытости органов исполнительной власти;

- автоматизированный реестр государственных служащих требует совершенствования[1].

Исходя из этого, в сфере государственной службы приоритетными направлениями в перспективе были определены следующие направления:

- повышение привлекательности государственной службы для квалифицированных работников и укрепление ее конкурентных преимуществ как работодателя по сравнению с частным сектором;

- разработка экономически обоснованных программ удержания квалифицированных кадров на государственной службе;

- совершенствование механизмов по увеличению численности женщин на руководящих должностях в органах государственной власти различного уровня;

- внедрение современной системы управления человеческими ресурсами на государственной службе и ее автоматизация;

- совершенствование механизма оценки деятельности и ответственности государственных служащих и его увязка с системой оплаты труда госслужащих;

- проведение системной кадровой политики, создание эффективной системы подготовки и переподготовки управленческих кадров и формирование кадрового потенциала, как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса;

---

[1] Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, Раздел 3.1. «Эффективная система государственного управления», глава 3. «Усиление институционального потенциала страны», утверждено постановлением Маджлиси намояндагон Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 1 декабря 2016 года, № 636. – С.31-38.

- развитие модели государственной службы, основанной на заслугах с учетом передовой практики стран мира[1].

Анализируя вышеизложенный перечень приоритетных направлений, а также изменения, происходящие вокруг нас, предполагается, что государственная служба Таджикистана должна всерьез заняться расширением списка необходимых компетенций для государственных служащих различных категорий с целью эффективного достижения задач, озвученных в Стратегии национального развития Республики Таджикистан. Мы понимаем, что «происходит переход к другому типу труда, где важны не специализированные знания и навыки, а общие «компетенции 21 века» - когнитивные, социально-эмоциональные и цифровые»[2].

Анализ показывает, что государственное управление Таджикистана в настоящий момент имеет потребность в теоретически и практически ориентированных государственных служащих. И это еще один аргумент в пользу того, чтобы работать с человеческими ресурсами на государственной службе страны с применением компетенций.

Говоря о компетенции и о компетентных государственных служащих, работающих в государственных структурах страны и предоставляющих качественные государственные услуги населению, мы, прежде всего, имеем ввиду профессионализм и индивидуальные, персональные качества государственных служащих государственного органа. Именно удачное сочетание такого комплекса качеств может стать гарантией эффективного и качественного предоставления населению государственных услуг. И именно этим обусловлена идея плавного перехода государственной службы

---

[1] Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, Раздел 3.1. «Эффективная система государственного управления», глава 3. «Усиление институционального потенциала страны», утверждено постановлением Маджлиси намояндагон Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 1 декабря 2016 года, № 636. – С.31-38.

[2] Чечет Ю., Фрумин И. Компетенции XXI 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.

Таджикистана к компетентному подходу в управлении человеческими ресурсами.

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.

А это означает, что уже на начальном этапе необходимо будет провести обширную информационно-разъяснительную работу среди центральных и местных исполнительных органов государственной власти, среди сотрудников уполномоченного органа в сфере государственной службы, в Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан. Все вовлеченные в процесс государственные структуры необходимо обеспечить методическими рекомендациями. Также, с целью организации обучения и разъяснительной работы, необходимо повсеместно организовать тренинги для тренеров из числа активистов уполномоченного органа в сфере государственной службы и государственных органов, а также профессорско-преподавательского состава Академии государственного управления.

Важно довести до сознания всех вовлеченных в процесс лиц, в первую очередь, в каком значении будут применяться термины «компетенция», «компетентность» и «компетентностный подход» в системе государственной службы Таджикистана.

В рамках данного исследования, мы понимаем, как описывалось выше, например, под словом «компетенция» - функциональные обязанности и полномочия государственного служащего, а также его индивидуальные

качества, без наличия которых он не сможет качественно и эффективно выполнять свои должностные инструкции.

Таким образом, в системе государственной службы мы может исходить из того, что компетенция - это совокупность природных индивидуальных качеств государственного служащего, а также его приобретенные знания, навыки и опыт, которые содействуют ему в выполнении его профессиональных задач. Предполагается, что компетенции в сфере государственной службы страны должны использоваться на всех этапах работы с персоналом, начиная в процессе разработки должностных инструкций, в «Инструкции квалификационных требований для административных государственных служащих Республики Таджикистан»[1], при конкурсном отборе на вакантные государственные должности, при оценке деятельности и аттестации государственных служащих, при формировании резерва кадров и организации процесс

В рамках данного исследования сделана попытка составить проект «Словаря компетенций для государственных служащих Таджикистана», составленный при активном участии международного эксперта по управлению человеческими ресурсами, Анке Якоб Раухе, в рамках работы по Проекту модернизации управления государственными финансами Таджикистана, поддержанный Всемирным банком[2]. Предполагается, что данный Словарь ляжет в основу большой работы по внедрению компетенций в сферу государственной службы Таджикистана.

Эта деятельность подразумевает не только внедрение компетенций во все процедуры управления человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана через обязательное включение конкретных компетенций к каждой государственной должности Реестра государственных должностей Республики Таджикистан и утверждение этого подхода на уровне

---

[1] Инструкции квалификационных требований для административных государственных служащих Республики Таджикистан // Утверждена распоряжением начальника Управления государственной службы при Президенте Республики Таджикистан от 24.08.2011 г., №153.

[2] Анке Р. Отчет по компетенциям. – Душанбе, 2018.

Правительства страны, но также разработку и внедрение в учебный процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих в Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан.

При активной поддержке Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан идея внедрения компетенций в сферу государственной службы Таджикистана стала вполне реальной. При Академии открывается Центр развития профессиональных компетенций государственных служащих.

Цель создания Центра состоит в разработке структуры компетенций государственной службы, поддерживающей подход дальнейшего развития государственной службы и эффективности системы государственного управления.

В задачи Центра входит:

- определение основных ценностей государственной службы, таких как честность, порядочность, беспристрастность и объективность;

- определение и дальнейшее совершенствование конкретных компетенций для каждой категории административных государственных должностей;

- разработка образцов учебных программ (силлабусов) с обязательным включением компетенций в учебный процесс;

- организация учебного процесса по обучению государственных служащих профессиональным компетенциям;

- оценка профессиональных компетенций государственных служащих.

Центр видит свою миссию в поддержке политики Правительства Республики Таджикистан по развитию кадровой политики посредством методических рекомендаций, оказания методической и практической помощи в формировании кадровой политики и обеспечения беспрепятственного и практического выполнения процедур управления человеческими ресурсами в строгом соответствии с компетенциями в работе с персоналом, оказание

помощи в организации процесса определения уровня компетенций государственных служащих.

Как мы указывали выше, компетенции — это навыки, знания и поведение, которые содействуют в успешном выполнении государственным служащим его функциональных обязанностей.

Идея создания Центра заключается в определении основных компетенций для каждой из категорий государственных должностей. На первом этапе работа предполагает определение компетенций по трем направлениям: (1) отбор и найм государственных служащих на основе компетенций, (2) оценка результативности деятельности государственного служащего посредством профессионализма и компетентности и (3) управление профессиональным образованием государственных служащих в соответствии с необходимыми компетенциями на каждой государственной должности.

Рисунок №8. Центр развития профессиональных компетенций государственных служащих

Данный подход направлен на возможность обсуждения вопросов отбора и найма, управления эффективностью и развития, а также для решения вопросов о прогрессе в работе государственного органа. Обычно, в Планах государственного органа определяется, «что» необходимо выполнить в течение

запланированного периода. Разработанные компетенции определят, «как» нужно действовать для достижения намеченных целей и задач.

Развитие традиционно проверяется тем, как сотрудник выполняет регулярные обязанности и как проходит различные экзамены и тесты. Это довольно простые критерии, которые определяют, прежде всего, специальные знания работника, но этой системе оценки развития не достает оценки стандартов поведения. Именно здесь могут помочь компетенции.

Этот подход требует тесного сотрудничества двух органов: Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан и Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан, то есть, профессионалами в сфере государственной службы и профессионалами в сфере профессионального обучения государственных служащих.

Первыми результатами такой совместной работы стал специальный перечень с указанием компетенций, где представлено примерное описание, а также разъяснение по каждой из компетенций: что она может означать, как ее применять на практике, примеры эффективного и неэффективного поведения на всех уровнях.

Предполагается, что компетенции будут определены и распределены между категориями государственных должностей по принципу «от простого к сложному», т.е., чем ниже категория должностей (седьмая, шестая, пятая категории), тем проще будут компетенции государственного служащего, занимающего государственную должность этой категории, и, наоборот, чем выше должность (четвертая, третья, вторая, первая и высшая), тем больше требований будет к государственному служащему, работающему на государственной должности этой категории.

Разумеется, предлагаемые компетенции не будут означать, что это исчерпывающие компетенции и только этими компетенциями должен обладать государственный служащий. Однако обладание этими компетенциями в обязательном порядке будет основополагающим фактором замещения данной конкретной должности. При этом, всегда необходимо помнить, что «Настоящая

подготовка состоит в том, чтобы попытаться найти что-то интересное в себе, скомпоновать и упорядочить свои собственные мысли, выработать и оформить свои собственные убеждения[1].

Предполагается, что компетенции пройдут апробацию в Центре развития профессиональных компетенций государственных служащих. Затем, на начальном этапе, в тестовом режиме будут применены в процессе реализации процедур по конкурсному отбору на замещение вакантных административных государственных должностей, оценки деятельности и аттестации государственного служащего и рекомендованы для включения этих компетенций в соответствующие нормативно-правовые акты по исполнению соответствующих процедур управления человеческими ресурсами.

На этом этапе Центр должен заручиться принципиальной поддержкой Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан в готовности сотрудничества по данному вопросу. Уполномоченный орган в сфере государственной службы Таджикистана должно выступить гарантом отражения результатов исследовательской работы Центра в соответствующих нормативно-правовых актах.

Для достижения данного момента Центр согласовывает все основные наработки по компетенциям государственных служащих на каждой государственной должности с Агентством государственной службы.

В рамках исследования, помимо разработки Словаря компетенций государственных служащих Республики Таджикистан, также разработаны примерные образцы учебных программ (силлабусов) по обучению и развитию государственных служащих, в которые уже включены индикаторы компетенций государственных служащих.

Так, в рамках Проекта «Имплементация международных стандартов качества в подготовке государственных служащих Республики Таджикистан»,

---

[1] Дейл К. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей выступая публично; как завоевывать друзей и оказывать влияния на людей; как перестать беспокоится и начать жить / Пер. с англ. –11-е изд. – Минск: Попурри, 2012. – С.39.

профинансированного Всемирным банком, реализованного в 2020 году, совместно с партнерами с Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан проведена «Актуализация образовательного стандарта по направлению подготовки «Политический менеджмент»[1].

Важно отметить, что казахские партнеры сделали огромную работу, в рамках которой красной линией выделяется вопрос о компетенциях, которые необходимо учитывать при организации учебного процесса.

Отрадно, что в документе отдельным разделом идут «Ключевые компетенции выпускника»[2], где представлены ключевые компетенции (такие как защита интересов, вовлеченность в общество, лидерство, коммуникация, ответственность, ориентированность на результат) и представлены параметры проявления компетенций. Например,

Ключевые компетенции	Параметры проявления компетенций
Защита интересов	Участвовать в кампаниях по защите интересов, изучать оппозицию, интегрировать данные опросов, создавать коалицию и налаживать отношения во время встреч.
Вовлеченность в общество	Принимать активное участие в жизни общества и содействовать в развитии демократии.
Лидерство	Способность к использованию методов социального и политического влияния.
Коммуникации	Способность к участию в организации управленческих процессов, ведению переговоров, деловой переписки и активному взаимодействию между органами власти, партии, общественно-политическими объединениями, органами местного самоуправления.
Ответственность	Признавать и уважать верховенство права, способность к принятию решений.
Ориентированность на результат	Способность разрабатывать планы развития, рабочие процессы, результат которых можно оценить.

[1] Анергенова Р.С., Аблыкаликова М.Н. и др. Отчет «Имплементация международных стандартов качества в подготовке государственных служащих Республики Таджикистан». Первый предварительный отчет в рамках Проекта. –Душанбе, 2020.
[2] Там же. – С.9.

Такие же ключевые компетенции разработаны и представлены на обсуждение командой казахский партнеров во главе с Апергеновой Р.С. для студентов направления «Политика и государственное управление» Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан.

Важно, что в рамках данного Проекта представлены четкие предложения и рекомендации по совершенствованию учебного процесса, среди которых выделяется следующее: «Результаты обучения рекомендуется пересмотреть и определить с использованием компетентностного подхода согласно таксономии Блума (выпускник должен Знать, Уметь и Владеть опытом), с определением уровня обученности»[1].

Казахские партнеры дают также четкие описания того, что имеется в виду под этой рекомендацией:

«1. Знания. Выделение специфики этапов государственной политики, определение сущности конкретных результатов деятельности по этапам.

2.Понимание. Описание особенностей применения методов анализа государственной политики в различных отраслях политики.

3.Применение. Способность применять техники общественного участия в разработке политики, техники и методы анализа государственной политики.

4.Анализ. Способность анализировать данные в сфере определенной политики для обоснования и формулирования проблемы, требующей решения, определения критериев и целей (задач), предлагаемой политики и альтернативных вариантов ее внедрения, на основании анализа предлагать оптимальный вариант реализации политики.

5.Синтез. Понимание значения, актуальности, а также масштабов текущей ситуации, которая привела к возникновению проблемы, и на разрешение которой направлена государственная политики.

[1] Анергенова Р.С., Аблыкаликова М.Н. и др. Отчет «Имплементация международных стандартов качества в подготовке государственных служащих Республики Таджикистан». Первый предварительный отчет в рамках Проекта. –Душанбе, 2020. –С.19.

6.Оценка. Прогнозирование результатов внедрения предлагаемой политики в краткосрочной и долгосрочной перспективе, исходя из концепции «3E»: Economy, Efficiency, Effectiveness, а также Equity, оценка потенциальных рисков и необходимых ресурсов для необходимой политики»[1].

Примечательно, что партнеры из Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан видят важным «для подготовки компетентных специалистов в области государственного и местного управления включить такие дисциплины как: управление городом, управление сельскими территориями (развитие сельских территорий)/управление развитием территорий, устойчивое развитие, реализация государственной внутренней политики на местном уровне, цифровые технологии, развитие туристического кластера и привлечение инвестиций, управление проектами, административное и гражданское право/трудовое право, правовые основы управления местными органами, правовые основы развития регионов, управление интеграционными процессами, управление человеческими ресурсами/основы управления персоналом, анализ больших данных, бизнес-процессы в МИО»[2].

Отрадно, что опыт казахстанских коллег приветствуется профессорско-преподавательским коллективом Академии государственного управления при Президенте, руководство которой заинтересованно в применении на практике разработанных международных стандартов качества в подготовке государственных служащих Республики Таджикистан.

Создаваемый Центр развития профессиональных компетенций государственных служащих, отчасти, призван решать эти задачи. Так, Центр поможет увидеть общую картину того, что представляет собой государственный орган на данный момент, иметь глубокое понимание и знание того, как исполнение должностных обязанностей государственных органов

---

[1] Анергенова Р.С., Аблыкаликова М.Н. и др. Отчет «Имплементация международных стандартов качества в подготовке государственных служащих Республики Таджикистан». Первый предварительный отчет в рамках Проекта. –Душанбе, 2020. –С.19.
[2] Там же. – С.38.

соответствует целям государственного органа, и в более широком смысле, потребностям гражданского общества национальным интересам страны. Деятельность Центра будет направлена на то, чтобы научить государственных служащих и, в первую очередь, руководителей всех уровней, сосредоточить основное внимание на выполнении поставленных целей и задач.

Государственные служащие, эффективно работающие в государственном органе, проявляющие инициативу, постоянно использующие инновационные методы работы, постоянно повышающие свой профессиональный уровень и компетенции должны стать примером для коллег по работе, для молодого поколения, только что поступившего на государственную службу.

Центр развития профессиональных компетенций государственных служащих – это, своего рода аналитический центр для всех, кто готов учиться, анализировать что сработало правильно, а где нужно еще что-то исправлять или дополнять, что необходимо улучшать, чтобы государственный орган работал более эффективно, без потерь, с сильной командой профессионалов, идущих вперед.

Центр делает акцент на руководителей и лидеров, нацеленных на результат, заинтересованных в создании и поощрении корпоративной этики и культуры своего государственного органа, находящихся в постоянном поиске инновационных методов работы с персоналом, стремящихся работать по принципу доверия команде, и позволяющая специалистам рассматривать и принимать обоснованные решения.

Наше глубокое убеждение состоит в том, что именно такой подход сможет помочь государственной службе Таджикистана создать профессиональную основу, улучшить механизмы эффективной реализацию кадровой политики, построить комплексную, гибкую, прозрачную, открытую к обсуждениям государственную службу страны.

Центр развития профессиональных компетенций государственных служащих – это первый результат по внедрению компетенций в

государственную службу Таджикистана, достигнутый в рамках данной исследовательской работы.

Работа Центра подразумевает, что обучение и развитие будут способствовать тому, чтобы разработанные компетенции государственных служащих оказались достаточными для удовлетворения существующих и будущих потребностей государственного органа.

При составлении учебных программ обучения и развития необходимо учитывать факторы того, насколько успешно реальное обучение. Разумеется, на программы обучения имеют определенное влияние миссия, цели, задачи, стратегия государственного органа. На успешность учебной программы могут повлиять особенности культуры, менталитета, личностные характеристика обучаемого, его подготовленность, потенциал, а также умение и навыки преподавателя/тренера, его опыт и знание инновационных методов работы со взрослой аудиторией.

Мы должны исходить из того, что обучение - это способ получения определенных знаний и навыков. Развитие - это умение применить полученные знания и навыки в повседневную практику. Мы должна помнить, что независимо от того, какие методы обучения применяет преподаватель/тренер, результатом должен быть эффективно построенный процесс обучения.

Получая в процессе обучения какие-то новые знания и навыки, но не применяя их на деле, государственный служащий очень быстро забудет то новое, на что было получено в процессе обучения.

При этом, важно помнить, что в процессе практического применения полученных знаний, нужно постоянно совершенствоваться и правильно использовать те знания, которые были получены на этапе обучения.

Таким образом, для успешного достижения государственным органом его целей и задач необходимо не только правильно и своевременно организовать обучение, но и организовать систематический мониторинг применения на практике полученных знаний. Иначе и государственный орган, и самого государственного служащего ждут разочарования.

Вот здесь на первый план выходят модели компетенций, способствующие на всех этапах обучения и развития правильно определить приоритеты в обучении и в развитии.

Анализ мировой практики по использованию моделей компетенций показывает, что сами по себе компетенции не являются залогом успеха. Они помогут четко выстроить каждый этап работы с государственным служащим. При этом, государственному органу нужны профессионалы, опытные специалисты, имеющие навыки планирования, организации и проведения деятельности по обучению и развитию.

Сегодня политическая власть Таджикистана находится на этапе перехода на новый формат управления государством и поэтому уделяет большое внимание вопросам компетентности государственных служащих и наличию определенных компетенций на каждой из государственных должностей.

Переход этот осуществляется постепенно, по мере возникновения потребностей общества в наличии квалификационных и компетентных государственных служащих на конкретной должности для выполнения конкретного задания или функциональных обязанностей. Компетенции государственных управленцев стали восприниматься политическим руководством страны как один из важнейших инструментов достижения целей и задач политической власти.

В целом, как показывает наш анализ, государственные служащие Таджикистана готовы и способны работать в условиях быстро изменяющегося политического контекста. Они стремятся к повышению своего потенциала, обучению и повышению квалификации. И это стремление вполне объяснимо. Ведь как пишут Чечет Ю. и Фрумин И.: «устойчивость общества и формирование прогрессивной культуры зависят от формирования новой

грамотности – финансовой, гражданской, правовой, коммуникативной, медицинской и т.п.»[1].

В заключение отметим, что механизм реализации компетенции государственных служащих в условиях Таджикистана связан с различными факторами (о них мы писали выше) и, в первую очередь, с деятельностью различных институтов страны.

Например, решение этого вопроса во много зависит от Министерства образования и науки Таджикистана, которое должно ориентировать ученых определенного профиля на исследование, пропаганду и применение компетентностного подхода в системе обучения государственных служащих.

Кроме того, все вопросы, связанные с компетенциями, должны быть в центре внимания Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан и других ведущих институтов.

Что же касается уполномоченных государственных структур в реализации задач по расстановке компетентных кадров, то здесь во главу угла должен быть поставлен обязательный учет уровня подготовленности и компетентности государственного служащего с политической точки зрения.

При этом следует помнить, что механизм реализации компетенции государственного служащего не должен зависеть от национальности, происхождения и какого-то особого статуса человека. Степень его компетентности должна определяться качеством работы, которую он выполняет на практике.

[1] Чечет Ю., Фрумин И. Компетенции XXI 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.

ГЛАВА II. ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ ТАДЖИКИСТАНА

2.1. Компетенции как новый подход в управлении человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана

Политическая система суверенного Таджикистана развивается, как отмечалось выше, 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»[1].

Неоспоримым фактом является то, что в последнее время в сфере государственного управления и в самой государственной службе Таджикистана стали чаще звучать слова: «компетенция» и «компетентность», «компетентный сотрудник», «политическая компетенция». Это связано с тем, что в современном, постоянно изменяющемся мире «компетенциям, - как пишут С.Уидет и С.Холлифорд, - отводится важная роль в политике и практике управления персоналом. В некоторых организациях набор компетенций используется в конкретных целях, в других - понятие компетенции находится в центре всей работы с персоналом».[2]

Мы убеждены в том, что компетенции нужны везде, в любом социально-экономическом секторе, на любой должности, при любом статусе. «Можно предположить, что общество в целом развивается тем быстрее, чем больше его членов считают важным: искать работу, на которой они могут приносить максимальную пользу обществу, а не только получать от общества максимум возможных благ; выполнять эту работу как можно лучше; изменять устаревшее, решать новые задачи, привлекать к этому сотрудников и создавать нужные для этого структуры; размышлять о работе своей организации и общества в целом

[1] Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 г. раздел 4.
[2] Уиддет С., Золлифорд С. Руководство по компетенциям. – М.: Гиппо, 2008. – С.47.

и о своем месте в них, следить за последними исследованиями в этой области и опираться больше на них, чем на авторитеты прошлого».[1]

Здесь на первый план выходят вопросы личностной подготовленности политических управленцев к изменениям, происходящим в государственном управлении, осознание ими необходимости постоянного повышения своего потенциала, профессионального уровня, политического поведения.

В соответствии со ст.1. «Основные понятия» Главы 1. «Общие понятия» Закона Республики Таджикистан «О государственной службе», под определением «государственная служба» понимается «профессиональная деятельность государственных служащих, направленная на обеспечение исполнения полномочий лиц, занимающих государственные должности государственной власти, и реализации компетенции государственного органа». Под понятием же «государственный служащий» понимается «гражданин Республики Таджикистан, занимающий на профессиональной основе оплачиваемую государственную должность государственной службы с целью обеспечения исполнения полномочий лиц, занимающих государственные должности государственной власти, и реализации компетенции государственных органов»[2].

В целом, понятие «государственный служащий» в большинстве стран применяется относительно к сотрудникам, отобранным и продвигаемым по службе на основе системы заслуг и стажа работы. Здесь могут применяться определенные процедуры экзаменования или тестирования государственных служащих для определения их соответствия предлагаемой государственной должности.

Несомненно, политическая власть страны, а вместе с ней и государственная служба, по сути своей, должны отражать взгляды общества, населения, но при этом должен учитываться и тот факт, что в мире постоянно

---

[1] Джон Р. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. –М.: Изд-во «Когито-Центр», 2002. – С.71-72.

[2] Закон Республики Таджикистан «О государственной службе». – Душанбе: ООО «Орбита», 2010. – С.28.

происходят какие-то изменения, которые следует корректировать и с ситуацией в стране, в обществе, в регионе.

Конечно, все страны мира (особенно развитые) систематически расширяют или пытаются расширить поле своей деятельности в соответствии с глобальными изменениями, происходящими вокруг. Из этого следует, что на международном уровне, они начинают действовать гораздо активнее.

Разумеется, в этом контексте существуют определенные рамки, и эти рамки со временем также меняются: если раньше на мировом уровне чаще рассматривались задачи торгово-экономических отношений, вопросы глобализации и изменения окружающей среды, то сегодня можно констатировать факт международного сотрудничества и в таких вопросах, как здоровый образ жизни, правильное питание, совершенствование системы образования и здравоохранения и т.д.

Наличие Интернета, доступность мобильной связи позволяют гражданам гораздо быстрее, чем раньше, узнавать о различных международных событиях, получать информацию о других странах, формулировать свои потребности, исходя из происходящих в мире изменений.

Это, в свою очередь, расширяет не только возможности, но и повышает ответственность государственной службы, предоставляющей государственные услуги населению. Здесь, необходимо напомнить, что, в соответствии со ст.5. «Система государственной службы»[1] упомянутого выше закона, вся эта система делится на государственную гражданскую службу, на государственную службу правоохранительных органов и на государственную военную службу.

В этом же Законе отмечается, что «государственная гражданская служба представляет собой профессиональную деятельность граждан Республики Таджикистан на государственных должностях государственной службы, осуществляющую в соответствии с настоящим Законом»[2].

---

[1] Закон Республики Таджикистан «О государственной службе». – Душанбе: ООО «Орбита», 2010. – С.30.
[2] Там же.

В контексте предоставления качественных государственных услуг населению страны, мы, прежде всего, имеем в виду деятельность гражданских государственных служащих, которые в упомянутом законе определяются, как «административные государственные служащие»[1].

Согласно ст.1. «Основные понятия» Главы 1. «Общие понятия», административный государственный служащий – это «государственный служащий, должностные обязанности которого направлены на обеспечение исполнения полномочий лиц, занимающих государственные должности государственной власти и политические должности государственной службы, а также реализацию компетенции государственных органов»[2].

Требования к государственным служащим меняются в зависимости от происходящих в мире процессов: граждане становятся более требовательными и ожидают, что правительство их страны будет своевременно и адекватно реагировать на меняющиеся условия и потребности. Примечательно то, что используются чаще для прямого общения с гражданами, в том числе, при предоставлении государственных услуг (электронные услуги) современные коммуникационные технологии.

Таким образом, государственная служба постепенно «заимствует» особенности частного рынка. Следовательно, политической власти нужны политические и административные государственные служащие «нового» типа, которые могут легко адаптироваться к постоянно изменяющимся требованиям. В конкуренции с частным сектором, государственная служба Таджикистана совершенствует пути и механизмы привлечения в свои ряды нового поколения молодых людей, желающих работать на государственных должностях. Так постепенно формируется современный тип государственного служащего, отвечающего запросам общества и государства.

---

[1] Закон Республики Таджикистан «О государственной службе». – Душанбе: ООО «Орбита», 2010. – С.28.
[2] Там же.

Правительство Республики Таджикистан уделяет этому вопросу пристальное внимание. Вопросы повышения потенциала государственных служащих, их компетентности и профессионального уровня всегда были и остаются в центре внимания Правительства страны. Глава государства постоянно указывает на то, что «уровень и качество государственного управления зависят от знаний, опыта, мастерства, навыков, ответственности, инициативности, профессиональных качеств и компетентности государственных служащих. Государственная служба, являющаяся основой государственной кадровой политики, направлена, прежде всего, на защиту национальных интересов и обеспечение эффективного функционирования государственных органов».[1] В целом, мероприятия правительства страны в этом отношении имеют огромное значение для эффективного развития сферы государственной службы, так как уровень жизни граждан определяется тем, насколько профессиональны и компетентны государственные служащие, предоставляющие государственные услуги населению. «Именно государственные служащие являются главными производителями нашего благосостояния»[2].

Таким образом, 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 каждой из государственных должностей.

Переход этот осуществляется постепенно, от процедуры к процедуре, по мере возникновения потребностей общества, наличии квалификационных и

---

[1] Эмомали Рахмон. Цитаты из выступлений Основателя мира и национального единства – Лидера нации, Президента Республики Таджикистан [Электронный ресурс]. –URL: http://www.ahd.tj/ru/novosti/1083-tsitaty-s-vystuplenie-osnovatel-mira-i-natsionalnogo-edinstva-lider-natsii-prezident-respubliki-tadzhikistan-uvazhaemyj-emomali-rakhmon.html (дата обращения: 12.10.2020)

[2] Джон Р. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. –М.: Изд-во «Когито-Центр», 2002. – С.98.

компетентных государственных служащих на конкретной должности для выполнения конкретного задания или функциональных обязанностей.

Формирование нынешней политической системы Таджикистана во многом определялось и определяется до сих пор развитием и деятельностью его государственного аппарата. При этом вопрос о компетенциях и компетентности его кадров всегда имел очень актуальное значение. Анализ некоторых процедур по управлению человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана был проведен Эргашевой Ф.М. По ее мнению «процедуры управления человеческими ресурсами имеют методический характер и регламентируют выполнение функций по управлению персоналом: конкурсный отбор, аттестация, оценка деятельности, формирование резерва кадров, предотвращение конфликта интересов, борьба с коррупцией, положение о стимулировании госслужащих, инструкции по соблюдению правил техники безопасности, ротация руководящих кадров и т.д.»[1].

Особое место в этих процедурах отводится должностным инструкциям, которые в управлении человеческими ресурсами играют свою, только им присущую роль. Государственная служба Таджикистана уделяет большое внимание этому документу.

В соответствии с ча.2 ст.28 Закона Республики Таджикистан «О государственной службе», были разработаны «Правила разработки должностных инструкций административных государственных служащих Республики Таджикистан», которые утверждены Распоряжением руководителя Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан за № 64, от 12 мая 2011 года. Правила разработки должностных инструкций подробно регламентируют процесс и порядок определения содержания работы административных государственных служащих на конкретных должностях государственных органов Республики Таджикистан.

[1] Эргашева Ф.М. Особенности становления и развития кадровой политики в системе государственного управления Таджикистана. – Душанбе: Ирфон, 2012. – С.216.

Без должностных инструкций невозможен конкурсный отбор на вакантную государственную должность, как невозможны и проведение аттестации государственного служащего, и оценка его деятельности. В них излагаются требования, касающиеся уровня образования и необходимой квалификации госслужащего. Основываясь на этих Правилах, государственный орган может обосновать свои потребности в обучении государственного служащего, а также ротацию руководящих кадров. Помимо всего перечисленного, указанные Правила ориентируют на формирование резерва кадров на руководящие должности государственной службы и т.д.

Составление единообразных должностных инструкций, содержащих перечень компетенций, требуемых навыков и видов деятельности государственных служащих направлено на эффективное использование их профессионального потенциала в интересах развития страны, совершенствования системы государственного управления и предотвращения коррупционных явлений и конфликта интересов в государственной службе.

Должностная инструкция – нормативно-правовой акт, предусматривающий название позиции, функциональные обязанности, конкретные квалификационные требования, права и ответственность государственного служащего.

Анализируя ситуацию с должностными инструкциями в государственных органах Таджикистана необходимо отметить следующее: уполномоченный орган в сфере государственной службы уделяет этому вопросу серьезное и пристальное внимание. На сегодняшний день трудно найти государственных служащих республики, не имеющих должностных инструкций.

Единая система управления человеческими ресурсами предлагает для государственной службы Таджикистана модель должностных инструкций, отвечающих пяти критериям SMART:

- Specific, конкретные, т.е. четко определенные и однозначно отличающиеся от других похожих целей;
- Measurable, измеримые, т.е. поддающиеся измерению;

- Acceptable, приемлемые, т.е. принятые государственным служащим, который должен работать по ним;
- Realistic, реалистичные, т.е. реально выполнимые государственным служащим в рамках тех ресурсов, которыми он владеет;
- Timebound, привязанные ко времени, т.е. достижимые в обговоренных временных рамках.

Должностные инструкции являются первым и едва ли не самым главным документом, с которым начинается знакомство с государственным органом, который «привязан» ко всем остальным процедурам управления человеческими ресурсами и поэтому трудно переоценить его значимость и место в Единой системе управления человеческими ресурсами»[1].

Отправной точкой является описание должности: четкое описание должности ведет к четкому набору компетенций. Целесообразно сузить количество компетенций в тексте объявления о вакансии до 4-5. Слишком много компетенций затрудняет выбор подходящего кандидата.

Часто государственный служащий выполняет разные задачи. Желательно записать эти задачи и указать время, затраченное на выполнение этой задачи. Для всех этих разных задач нужны разные компетенции. Составив таблицу и оценив время, затраченное на выполнение различных задач, легче выделить наиболее важные компетенции.

Таблица №5. Пример обзора задач на одной должности

Основные обязанности	**Необходимое время**
Разработка политики	50%
Связь политики с законами и нормативно-правовыми актами	5%
Разъяснение нововведений в мировой практике	10%
Сбор информации о реализации	25%
Мониторинг и оценка	5%

[1] Эргашева Ф.М. Особенности становления и развития кадровой политики в системе государственного управления Таджикистана. – Душанбе: «Ирфон», 2012. –С.56-61.

Основные обязанности	**Необходимое время**
Обсуждение с другими структурными подразделениями	2%
Другие занятия	3%

Для каждой из обязанностей необходимы определенные компетенции. Выявив самые важные задачи, можно определить самые важные компетенции, которые являются основой для формулирования вакансии и последующего процесса найма.

Помимо требований к компетенциям, также необходимо определить формальные требования (например, уровень образования, профессиональный опыт в годах), минимальные требования и дополнительные (рекомендуемые) требования.

Как видим, должностные инструкции очень помогают в организации работы с персоналом. Важным моментом является и то, что в них дается конкретное описание должности, а это, в свою очередь, определяет набор компетенций, необходимых для этой должности.

Здесь следует отметить, что в процедурах управления человеческими ресурсами большое значение имеет и конкурсный отбор на вакантные должности государственной службы Таджикистана. Изучение этого процесса показало, что политическая власть постоянно совершенствует законодательную базу, касающуюся сферы государственной службы, а значит и конкурсного отбора. В итоге внедрение компетенций в процедуры управления человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана приобрело четкие правовые основания.

Изучение процесса совершенствования такой процедуры управления человеческими ресурсами, как конкурсный отбор на вакантные должности государственной службы Таджикистана показал пошаговое внедрение компетенций в процедуры управления человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана.

Сам конкурс на государственную должность, как одна из основных процедур управления человеческими ресурсами, прямо способствует обеспечению равноправия граждан Республики Таджикистан и административных государственных служащих. Благодаря ему оптимизируются процессы подбора и расстановки квалифицированных и компетентных кадров на государственной службе, карьерный рост государственных служащих. Заслуживает внимания и тот факт, что проведение конкурса так или иначе требует от государственного служащего повышения уровня их знаний, навыков и профессиональных способностей. При этом совершенствуются и другие механизмы управления человеческими ресурсами, что значительно повышает уровень эффективности деятельности государственных органов.

Как пишет Давлатов Д.М. : «целью любого конкурсного отбора является выбор наиболее подходящей кандидатуры на вакантную должность. Есть множество методов оценки кандидатов, разнообразны процедуры проведения самого конкурса. Самое главное - использовать объективную, экономически эффективную и приемлемую для всех, кто вовлечен в процесс, процедуру».[1]

Понятие «конкурс» в сфере государственной службе страны было введено в соответствии со ст.10 Закона Республики Таджикистан «О государственной службе», принятого 13 ноября 1998 года, №687[2].

На основе этого Закона Агентство государственной службы при Президенте Республики Таджикистан разработало проект «Положения о порядке проведения конкурса на замещение вакантной государственной должности государственной службы», которое было утверждено указом Президента Республики Таджикистан от 26 августа 2004 г. №1384.

Целью этого Положения было «обеспечение государственных органов талантливыми кадрами, получение объективной оценки знаний, навыков и

---

[1] Давлатов Д., Эргашева Ф. Конкурсный отбор на государственную службу в условиях Таджикистана. – Душанбе: ООО «Контраст», 2009. – С.9.

[2] Закон Республики Таджикистан “О государственной службе”от 13 ноября 1998 года, №687.

деловых качеств кандидатов, обеспечение равноправия граждан при поступлении на государственную службу»[1]. Принятие данного Положения подготовило организационно-правовую основу для перехода государственных органов к совершенно новому подходу отбора государственных служащих на вакантные должности.

С принятием данного Положения весь процесс конкурсного отбора делился на два этапа: на первом этапе конкурса, для вакантных должностей первой и второй категорий был предусмотрен конкурс документов, а для должностей третьей и четвертой категорий был предусмотрен конкурс-испытание, который проводился посредством тестирования.

Но уже через три года государственная служба Таджикистана, неизменно развивающаяся и стремительно идущая вперед, на основе существенных изменений и с учетом требований современной государственной службы, разрабатывает и указом Президента страны от 7 апреля 2007 года, №232 принимается новая версия «Положения о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы»[2], где в пункте 2 раздела «Общие положения», указано: «Конкурс на замещение вакантных административных должностей государственной службы проводится с целью подбора и расстановки высококвалифицированных и компетентных кадров в государственную службу путём собеседования».

Новое «Положение о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы»[3] было принято на основе ст.18 Закона Республики Таджикистан «О государственной службе» от 5 марта 2007 г. №233, а также поручения Президента Республики Таджикистан о переходе государственных органов на открытую форму

---

[1] Косимзода Г.Д., Эргашева Ф.М., Кенджазода М.А. Порядок проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы: Учебное пособие. – Душанбе: ООО «Бахманруд», 2020. – С.49.

[2] Эргашева Ф.М., Мухамедова Д.Х., Стандарты управления человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана: Учебно-методическое пособие. – Душанбе, 2020. – С.71-88.

[3] Закон Республики Таджикистан. «О государственной службе» от 5 марта 2007 г. №233.

проведения конкурса по отбору государственных служащих (указ Президента Республики Таджикистан от 7 апреля 2007 г. №232).

Таким образом, 2007 год стал своего рода историческим для государственной службы Таджикистана в контексте внедрения компетенций в работе с государственными служащими.

О переходе государственных органов к открытой форме конкурса по отбору на государственную службу упоминалось также в «Стратегии реформирования системы государственного управления Республики Таджикистан»[1], которая была утверждена указом Президента Республики Таджикистан от 15 марта 2006 года, №1713.

«Положение о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы»[2] в третий раз было принято в новой редакции указом Президента Республики Таджикистан 20 мая 2009 года, №659 в целях организации и проведения процедуры конкурса в соответствии с требованиями мировых стандартов в сфере государственной службы.

В целях реализации пункта 4.1.1.2 Матрицы реализации «Стратегии повышения уровня благосостояния населения Таджикистана на 2013 – 2015 годы»[3] подпункта 12.1 пункта 12 «Плана мероприятий по обеспечению реализации рекомендаций Плана мероприятий по обеспечению выполнения рекомендаций Объединения по экономическому сотрудничеству (ОЭС) для Таджикистана, в рамках Стамбульского Плана Сети борьбы с коррупцией для стран Восточной Европы и Центральной Азии»[4], утвержденного решением

---

[1] Указ Президента Республики Таджикистан от 15 марта 2006 г. № 1713 "Об утверждении Стратегии реформирования системы государственного управления Республики Таджикистан" [Электронный ресурс]: URL: http://www.adlia.tj/show_doc.fwx?rgn=7247&conttype=3. (дата обращения 10.05.2021 г.).

[2] Указ Президента Республики Таджикистан от 20 мая 2009 г. № 659 "Об утверждении Положения о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы". [Электронный ресурс]: URL: http://www.adlia.tj/show_doc.fwx?rgn=14567. (дата обращения 10.05.2021 г.).

[3]Стратегии повышения уровня благосостояния населения Таджикистана на 2013 – 2015 годы. – Душанбе: ООО «Контраст», 2013. – С.50-69.

[4] Четвертый раунд мониторинга стамбульского плана действий по борьбе с коррупцией. Таджикистан. Промежуточный доклад [Электронный ресурс]: URL: https://www.oecd.org/corruption/acn/OECD-ACN-Tajikistan-Progress-Update-2018-RUS.pdf. (дата обращения 01.06.2021 г.)

Национального Совета по борьбе с коррупцией 26 декабря 2012 г. совершенствования процедуры подбора и расстановки кадров, назначения на вакантные должности из числа квалифицированных, опытных кадров, обладающих современными знаниями и навыками, стало необходимой разработка принятия настоящего акта в новой редакции - указом Президента Республики Таджикистан от 10 марта 2016 г. №647, в четвертый раз, было принято «Положение о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы»[1].

Проблеме привлечения к государственному управлению молодых, талантливых, способных государственных служащих уделяется пристальное внимание и со стороны политической власти. Так, в пункте 37 «Положения о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы», утвержденного указом Президента Республики Таджикистан 10 марта 2016 г. №647, говорится: «По результатам собеседования для женщин, а также лиц, проходивших по призыву воинскую службу, при первом назначении на государственную службу в государственные органы и органы самоуправления поселков и дехотов прибавляется три балла». Такого рода льготы являются мотивацией для молодых юношей и девушек при принятии решения о поступлении на государственную службу. Безусловно, вопрос о наличии компетенций у молодых государственных служащих имеет очень важное, даже непреходящее значение. Соответственно, он никогда не снимается с повестки дня.

В последнее Положение, 2016 года, были внесены изменения от 19 апреля 2017 года, №869 и от 18 февраля 2020 года, №1458), но компетентностный подход был уже обязательным элементом во всех последующих нормативных правовых актах по организации и проведению процедуры конкурсного отбора.

[1] Указ Президента Республики Таджикистан от 10 марта 2016 г. № 647 "О Положении о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы", [Электронный ресурс]: URL: http://www.adlia.tj/show_doc.fwx?rgn=126432&conttype=4. (дата обращения 10.06.2021 г.)

Анализ данных по проведению конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы Таджикистана показал, что в таблицу «Оценка профессиональных качеств и деловых способностей кандидатов» (при конкурсном отборе на вакантную государственную должность в последней версии Положения о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы) включены такие компетенции, как: аналитические способности, навыки красноречия, навыки планирования и организации работы.

Если рассмотреть более детально систему организации и проведения конкурсного отбора на государственной службе Таджикистана, то анализ показывает следующее:

Например, изучая квалификационные требования к вакантным должностям можно увидеть, что акцент делается на наличие у кандидата следующего:

1. Высшее профессиональное образование, специальность, соответствующая занимаемой должности, которая может обеспечить эффективное выполнение функциональных обязанностей на государственной должности государственной службы;
2. 20 лет опыта государственной службы или 20лет общего трудового стажа;
3. Знания и навыки управления, управление, планирование рабочего процесса и работы с подчиненными;
4. Достойное поведение, чувство высокого уважения к людям, гражданам и сотрудникам;
5. Хорошие коммуникативные навыки с общественностью, в том числе возможность налаживания сотрудничества в реализации общественных интересов.

Из этого диапазона мы можем извлечь следующие компетенции:

- навыки управления (третий пункт): управление командой, планирование работы, организация и разделение работы команде;
- коммуникация: внутренняя коммуникация (с коллегами своего структурного подразделения и других структурных подразделений данного государственных органов) и внешняя (с гражданами, заинтересованными сторонами, предприятиями и т. д.);
- сотрудничество: работа с коллегами внутри государственного органа и за его пределами.

Компетенции, упомянутые в системе оценки деятельности государственного служащего Таджикистана[1], могут быть извлечены из «Анкеты оценки деятельности государственного служащего...» и определяются как:

- качество работы и здравое суждение: демонстрирующие аналитические навыки при разработке документов, политики, законодательства и т. д. на понятном языке (см. 6.2);
- сотрудничество и коммуникация с сотрудниками: внутренняя и внешняя связь, работа с коллегами и клиентами, которые запрашивают информацию;
- инициатива, выполнение дополнительных обязанностей и поддержка коллег: как государственные служащие справляются с дополнительными обязанностями, с которыми они сталкиваются, и как сотрудничают с близкими коллегами;
- содействие благоприятному климату, эффективность работы: создание хорошей атмосферы в секторе, отделе, организации и способность решать проблемы.

И дополнительно для руководителей структурных подразделений:

[1] Эргашева Ф.М., Мухамедова Д.Х. Стандарты управления человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана: Учебно-методическое пособие. – Душанбе, 2020. – С.99-110.

- навыки планирования: планирование работы на день, неделю, месяц и выполнение в соответствии с планированием; объяснить, когда планирование не было выполнено.

- организация работы: разделение работы в команде с учетом сильных и слабых сторон членов команды.

Отдельные компетенции в данном нормативно-правовом акте не описаны.

Одновременно, в процедурах управления человеческими ресурсами важное значение имеет и оценка деятельности государственного служащего.

Понятие «оценка деятельности государственного служащего», как новая регулируюшая норма управления человеческими ресурсами, было использовано в Законе Республики Таджикистан «О государственной службе» (ст.20[1])[1] в целях проведения государственной службы Таджикистана к мировым стандартам.

На этом основании, был утвержден Указ Президента Республики Таджикистан «О Правилах проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан» (18 февраля 2011 г. № 1018).[2] С 2012 г. в конце каждого года в государственных органах и органах самоуправления поселков и сел проводится оценка деятельности государственных служащих. По результатам оценки деятельности государственных служащих Таджикистана, в 2018 г. 3161 чел. или 16,5% из них не привлекались к оценке. Не проходили оценку деятельности из этого числа 534 (2,8%) государственных служащих, занимающих политические должности и должности высшей категории; 98 (0,5 процента) государственных служащих, достигшие предельного возраста пребывания на государственной службе; 1763 (9,2%), проработавших в государственном органе менее 6 месяцев; 290 (1,5 %)

[1] Закон Республики Таджикистан «О государственной службе» от 11.03.2010., №603.

[2] Указ Президента Республики Таджикистан «Об утверждении Правил проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан» от 18 февраля 2011 г. №1018 // Сборник нормативно-правовых актов в сфере государственной службы. – Душанбе: Промэкспо, 2017. – С.218-224.

находились в отпуске по уходу за ребенком; 2685 (14,0%) государственных служащих, по законодательству, вообще не подлежали оценке деятельности.

Анализ материалов по оценке деятельности госслужащих за 2013-2018 гг. показывает, что некоторые государственные органы данную процедуру если и проводили, то не на должном уровне.

После более чем 10 лет со дня принятия первых Правил оценки деятельности государственного служащего и возникла необходимость в усовершенствовании некоторых норм, данного документа.

В связи с этим, Агентство государственной службы, в рамках Плана действий подкомпонента 4.3. «Укрепление управления человеческими ресурсами» Второго Проекта по модернизации управления государственными финансами, на основе ст.20[1] Закона Республики Таджикистан «О государственной службе» и ст.57 Закона Республики Таджикистан «О нормативных правовых актах», разработало проект Указа Президента Республики Таджикистан «О Правилах проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан»[1].

Таким образом, с целью соответствия процесса оценки деятельности государственных служащих Таджикистана лучшим мировым стандартам Указом Президента Республики Таджикистан от 19 июля 2019 г. №1287 «Правила проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан» были утверждены в новой редакции. Этим же указом утратил силу указ Президента Республики Таджикистан от 18 февраля 2011 г. №1018 «Об утверждении Правил проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан»[2].

---

[1] Правила проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан. – Душанбе: ООО Контраст, 2013. – С.32.

[2] Указ Президента Республики Таджикистан от 18 февраля 2011 г. №1018 «Об утверждении Правил проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан». [Электронный ресурс]: URL: http://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=118124. (дата обращения 30.04.2021 г.)

Цель принятия действующих Правил - это совершенствование механизма оценки деятельности, в том числе конкретное представление профессиональных качеств и деловых способностей государственного служащего, что не было предусмотрено в требованиях и нормах Правил, утративших силу. При анализе последних выяснилось, что в них при заполнении отдельных пунктов Анкеты оценки деятельности государственного служащего возникали некоторые сложности. Поэтому в новой редакции был сделан акцент на упрощение формата анкеты, что и было реализовано в новой редакции.

Оценка деятельности государственного служащего содействует обеспечению постоянного контроля за выполнением им должностных обязанностей, обобщению информации об этом процессе, способствует определению положительных и отрицательных сторон деятельности государственного служащего, его потребности в обучении и повышении квалификации, разработке новых задач на следующий календарный год и поощрению государственного служащего.

Примечательно то, что оценка деятельности проводится на принципах прозрачности, учета профессиональности и компетентности государственного служащего и соответствия выполняемых им целям структурного подразделения.

В соответствии с действующими Правилами государственный служащий представляет отчет о результатах работы за прошедший год, который должен включать наиболее полную информацию о выполнении им должностных обязанностей и других достижениях в работе, об участии в разработке проектов нормативных правовых актов, реализации запланированных и ранее незапланированных мероприятий, о выполнении обязанностей коллег, временно отсутствующих на работе, овозложенных на него дополнительных обязанностей.

Несмотря на то, что процедура оценки деятельности в разных странах осуществляется по-разному, ее реализация в рамках управления человеческими ресурсами государственной службы на практике имеет одну и ту же цель.

В процессе нашего исследования был изучен механизм оценки деятельности государственных служащих в таких странах, как: Франция, Германия, Италия, Болгария, Бельгия, Хорватия, Кипр, Дания, Эстония, Финляндия, Греция, Венгрия, Ирландия, Латвия, Литва, Румыния, Нидерланды, Норвегия, Польша, Португалия, Испания, Швеция, Швейцария[1].

В перечисленных странах оценка деятельности, в основном, проводится в целях определения ситуации с выполнением должностных обязанностей, рабочих планов, возложенных на государственного служащего, и других дополнительных поручений. В итоге оценивается уровень знаний, навыков, профессиональных способностей государственного служащего, его отношения с сотрудниками и его организаторские навыки.

В некоторых из этих стран для государственного служащего, получившего положительную оценку, предусмотрены специальные поощрения и мотивации, такие как: доплата к должностному окладу, карьерный рост и другие поощрения.

Анализ оценки деятельности государственных служащих в упомянутых странах также показал, что в некоторых из них оценка деятельности проводится два раза в год (в основном это касается госслужащих только что поступивших на государственную службу). Государственный же служащий, имеющий высокий профессиональный уровень, проходит оценку деятельности один раз в год..

При внедрении системы оценки деятельности были организованы региональные семинары. Однако это была единственная деятельность по

[78] Анке Р.Я. Аналитический отчет международного консультанта по совершенствованию законодательства государственной службы Таджикистана по управлению человеческими ресурсами. –Душанбе, 2018. – С.46.

обучению в этом отношении, и новые государственные служащие не были обучены через семинар или практикум.

Анализируя «Анкету оценки деятельности государственного служащего»[1] можно выявить такие компетенции, как:

- качество работы и здравое суждение: демонстрирующие аналитические навыки при разработке документов, политики, законодательства и т. д.;

- сотрудничество и коммуникация с сотрудниками: внутренняя и внешняя связь, работа с коллегами и клиентами, которые запрашивают информацию;

- инициатива, выполнение дополнительных обязанностей и поддержка коллег: как государственные служащие справляются с дополнительными обязанностями, с которыми они сталкиваются, и как сотрудничают с коллегами и партнерами;

- содействие благоприятному климату, эффективность работы: создание хорошей атмосферы в структурном подразделении и способность решать вопросы и проблемы.

И дополнительно для руководителей структурных подразделений:

- навыки планирования: планирование работы на день, неделю, месяц и выполнение в соответствии с планированием; способность анализа при отклонении от намеченных мероприятий;

- организация работы: разделение работы в команде с учетом сильных и слабых сторон членов команды.

Еще одной процедурой управления человеческими ресурсами государственной службы Таджикистана является аттестация государственных служащих[2], наряду с оценкой деятельности государственного служащего[3]. В действующей системе существует обе процедуры. При этом, аттестация даёт общее представление о соответствии государственного служащего занимаемой

---

[1] Правила проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан. –Душанбе: ООО «Орбита», 2020.

[2] Эргашева Ф.М., Мухамедова Д.Х. Стандарты управления человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана. – Душанбе, 2020. – С.110-121.

[3] Там же. – С.99-110.

должности, в то время как оценка деятельности позволяет дать более глубокую оценку личности государственного служащего и результативности его деятельности, то есть, выявить резервные возможности государственного служащего, уйти от «практики «уравниловки» в пользу индивидуального подхода к продвижению, стимулированию, созданию кадрового резерва»,[1] повысить эффективность отбора более подготовленных государственных служащих.

Другой процедурой управления человеческими ресурсами государственной службы Таджикистана, где упоминаются компетенции, является ротация (перемещение) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан.

«Правила проведения ротации (перемещения) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан»[2] были утверждены Президентом Республики Таджикистан от 26 мая 2011 года, №1074, где в пункте 16 говорится: «Ротация (перемещение) государственных служащих оформляется после подписания трудового договора (контракта) государственным служащим правовым актом руководителя государственного органа в пределах его компетенций на основании представления кадровой службы и заявления заинтересованного лица»[3]. Это была первая попытка организации работы в этом направлении.

Разумеется, первый опыт имел свои упущения. Например, Правила проведения перемещения (ротации) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан не распространялись на руководящие кадры, которые были назначены до принятия Правил или вновь были назначены в связи с реорганизацией или преобразованием государственного органа. Как

---

[1] Эргашева Ф.М., Мухамедова Д.Х. Стандарты управления человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана. – Душанбе, 2020. – С.135-141.

[2] Правила проведения ротации (перемещения) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан, Утвержденные Указом Президента Республики Таджикистан от 26 мая 2011 года, №1074.

[3] Правила проведения перемещения (ротации) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан. –Душанбе: ООО «Орбита», 2020.

результат, в 2011-2015 гг. перемещения руководящих кадров почти что не осуществлялись.

Так, с учетом указа Президента Республики Таджикистан от 19 ноября 2013 г. №12 «О совершенствовании структуры исполнительных органов государственной власти Республики Таджикистан»[1] в министерствах образования и науки, труда, миграции и занятости населения, промышленности и новых технологий, здравоохранения и социальной защиты населения, комитетах религии, упорядочения традиций, торжеств и обрядов, архитектуры и строительства и некоторых агентствах руководящий состав остался прежним. Поэтому в названных государственных органах до 2018 г. не могла быть осуществлена ротация руководящих кадров.

В связи с этим, процесс перемещения руководящих кадров в основном, был начат в 2016 г. С этого времени Агентство государственной службы стало на ежегодной основе проводить мониторинг перемещения руководящих кадров.

Со дня утверждения «Правил проведения ротации (перемещения) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан» прошло более 10 лет. За этот период законодательство государственной службы постоянно совершенствовалось. Как показал анализ, в разработанных Правилах существуют определенные проблемы и недочеты. В силу недостаточных материальных средств, отсутствия опыта, проблем с переездом в другие регионы страны, многие претенденты на государственные должности не могли осуществить свои планы. В упомянутых Правилах эти вопросы не затрагивались. Поэтому они нуждались в совершенствовании. В итоге, в соответствии со ст.26[1] Закона Республики Таджикистан «О государственной службе» и ст.57 Закона Республики Таджикистан «О нормативных правовых актах», указом Президента Республики Таджикистан от 22 июля 2019 г. №1328

[1] Указ Президента Республики Таджикистан от 19 ноября 2013 г. № 12 "О совершенствовании структуры исполнительных органов государственной власти Республики Таджикистан" [Электронный ресурс]: URL: http://www.adlia.tj/show_doc.fwx?rgn=120572. (дата обращения 01.04.2021 г.)

были утверждены «Правила проведения перемещения (ротации) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан»[1] в новой редакции.

Следует сказать, что перемещение, о котором идет речь, используется во многих странах мира. По законодательству стран, виды перемещения и круг привлечения категорий государственных служащих могут быть разные, но цель перемещения, независимо от страны, является единой. Анализ показывает, что перемещение кадров – это своего рода механизм предупреждения коррупции. Например, в Германии «этот механизм предусмотрен в законодательстве и отмечено, что срок деятельности сотрудника на одном месте не должен превышать пяти лет»[2].

Перемещение проводится и в других целях. Оно может быть также «направлено на эффективное использование профессионального потенциала»[3].

В ряде стран на руководящие должности перемещают тех, кто долгие годы работал в разных отраслях и имеет достаточный опыт работы, а при перемещении на другую должность иного направления деятельности быстро адаптируется и может осваивать новые обязанности.

В государственной службе Казахстана, например, ротация административных государственных служащих проводится в целях обеспечения эффективного использования профессионального потенциала среди государственных служащих. При этом «ротация сотрудников руководящего состава (персонала) предусматривается и на вакантные или временно вакантные должности»[4].

Перемещение (ротация) гражданских государственных служащих в Российской Федерации тоже осуществляется «в целях повышения

---

[1] Указ Президента Республики Таджикистан от 22 июля 2019 г. №1328 "О Правилах проведения перемещения (ротации) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан"/ Сборник нормативно правовых актов в сфере государственной службы. – Душанбе: Полиграф групп, 2021. – С.275-282.

[2] Анке Р. Аналитический отчет международного консультанта по совершенствованию законодательства государственной службы Таджикистана по управлению человеческими ресурсами. –Душанбе, 2018. – С.65.

[3] Там же.

[4] Закон Республики Казахстан «О государственной службе», от 23 ноября 2015 г., № 416.

эффективности государственной службы и противодействия коррупции путем назначения государственных служащих в том же государственном органе и/или другом государственном органе на руководящие должности один раз в период от 3 до 5 лет»[1].

В Республике Таджикистан перемещение государственных служащих руководящего состава направлено на совершенствование системы государственногй власти. Его целями являются также подготовка высокопрофессиональных руководящих кадров, ликвидация коррупции, недопущение местничества и т.д.

Отрадно, что компетенции постепенно стали рассматриваться в системе государственной службы Таджикистана как механизм эффективного использования способностей и навыков государственного служащего и применения компетенций государственного служащего во благо достижения целей и задач государственного органа

Для осуществления этого государственной службе Таджикистана рекомендуется совершенствовать некоторые подходы к вопросу управления человеческими ресурсами. Так, например, анализ показал, что отбор персонала на государственную должность осуществляется в государственной службе под конкретную вакантную должность. При этом, должность создается под конкретные функции государственного органа, т.е., государственный служащий, которого отбирают на эту должность должен обладать компетенциями, необходимыми для эффективного выполнения своих функциональных обязанностей. И, если по каким-либо причинам, он не обладает ими, то он должен сделать все, чтобы их достичь, путем различных форм и методов обучения. Только сформировав определенные виды и наборы компетенций, государственный служащий сможет претендовать на уважение и достойное общественное мнение.

[1] Федеральный закон РФ от 27.07.2004 г., N 79-ФЗ (редакция от 16.12.2019) «О гражданской государственной службе Российской Федерации»

Ярошенко Г.В. отмечает, «Таким образом, компетенция может выступать основой таких кадровых процедур как отбор, квалификационный экзамен, аттестация персонала государственной гражданской службы. Качественно выстроенная компетентностная модель персонала государственной гражданской службы, состоящая из целого комплекса таких элементов как: предметные и операционные знания; умения и навыки; способность и готовность к их использованию в деятельности; ответственность за результаты этой деятельности, представляет собой надежную основу для разработки программ обучения, позволяет целенаправленно заниматься профессиональным развитием гражданских служащих, карьерным продвижением»[1].

Исходя из этого, государственные служащие Таджикистана постепенно адаптируются к изменениям в обществе, стремятся к повышению своего потенциала, обучению и повышению квалификации. «Устойчивость общества и формирование прогрессивной культуры зависят от формирования новой грамотности – финансовой, гражданской, правовой, коммуникативной, медицинской и т.п.»[2].

Таким образом, компетенции и компетентность в политической системе определяются как возможность применения определенных поведенческих установок, имеющихся знаний и навыков, с целью эффективного и быстрого реагирования на злободневные вопросы. Приобретение таких компетенций и компетентности возможно лишь при условии постоянного личностного развития государственного служащего и его способности уместно и дипломатично использовать свои индивидуальные ресурсы с целью своевременного реагирования на вызовы и новые обстоятельства.

---

[1] Ярошенко Г. В., Ковалев Н.Ю. Противоречия внедрения компетентностного подхода в практику профессионализации государственной гражданской службы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2018. – № 3. –С.174-179.

[2] Чечет Ю., Фрумин И. Компетенции XXI 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.

Итак, мы можем констатировать, что в независимом Таджикистане уже сформировались основы для нового подхода к оценке деятельности государственных управленцев, в котором значимое место уделяется вопросам их компетенций. Причем, этот подход постоянно совершенствуется посредством внесения в законодательную базу изменений и дополнений, в соответствии со стратегическими директивами и специфическими особенностями национальной государственности.

Другими словами, важнейшей основой развития и формирования системы компетентностного подхода в системе государственной службы страны являются правительственные акты, документы и различные стратегии, принятые Правительством Республики Таджикистан для обеспечения благосостояния народа и прогресса страны.

Приобретение независимости побудило политическую власть Таджикистана к укреплению основ государственной службы через подбор компетентных кадров для государственных структур и правильную организацию подготовки таких компетентных управленцев. Этот процесс пока еще не завершен и Правительство Республики Таджикистан уделяет очень много внимания правильной и эффективной реализации кадровой политики. Сегодня высококвалифицированные кадры, потребность в которых ощущается в разных сферах жизнедеятельности государства и общества, готовятся не только внутри страны, но и в Российской Федерации, и в других странах СНГ, и даже в дальнем зарубежье.

2.2. Рычаги управления человеческими ресурсами на современной государственной службе Таджикистана

Как уже отмечалось выше, Правительство Республики Таджикистан постоянно предпринимает действенные шаги по экономическому и социальному развитию общества и повышения уровня благосостояния народа.

Помня при этом, что «качество нашей жизни, в первую очередь, определяется тем, что делают наши государственные служащие для обеспечения контроля над силами, прежде неподвластными человеку. Именно государственные служащие являются главными производителями нашего благосостояния»[1].

В этом контексте, отрадно отметить, что государственная служба Таджикистана находится в постоянном развитии, даже в самых непредсказуемых условиях, таких, например, как пандемия, охватившая весь мир.

Необходимо подчеркнуть, что Правительство Республики Таджикистан, с первых дней объявления своей независимости, уделяет пристальное внимание вопросу эффективного развития государственной службы. Так, в Национальной стратегии развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, одним из задач преобразования государственного управления является то, что органы государственной власти укомплектованы квалифицированным и компетентным персоналом, которые могут играть ключевую роль в эффективном исполнении государственных функций и осуществлении государственных социальных гарантий»[2].

Для достижения этой задачи необходимо вести планомерную и целенаправленную подготовку современных государственных управленцев, способных эффективно и своевременно решать вопросы государственного развития.

Сегодня наиважнейшая задача государственной службы Таджикистана и, в первую очередь, Агентства государственной службы и Академии государственного управления, созданных при Президенте Республики Таджикистан - выявление путей и механизмов привлечения в свои ряды молодых, талантливых молодых людей, а также их систематическое обучение, переобучение, повышение квалификации.

---

[1] Джон Р. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. –М.: Изд-во «Когито-Центр», 2002. – С.98.

[2] Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, раздел 4.

Президент Республики Таджикистан в своей речи перед началом мирного шествия жителей г. Душанбе в честь 30-летия Государственной Независимости Республики Таджикистан, 9 сентября 2021 г. особо отмечал, что «укрепление национального менталитета, чувство самопознания, самосознания, национальная гордость и патриотизм нашего народа, в том числе, среди подростков и молодежи, являются … важнейшим достижением периода независимости.

Мы должны и в дальнейшем укреплять и расширять это достижение и воспитывать подростков и молодежь, то есть поколения, на которые возлагается будущее нашей Родины, в духе патриотизма, национальной гордости, напутствовать их на изучение наук и освоение современных знаний, необходимых обществу профессий и ремёсел»[1].

В связи с этим, готовность государственных управленцев учиться и, самое главное, желание переучиваться, исходя из реалий сегодняшнего дня, весьма актуальны и востребованы самой жизнью – политической, экономической, социальной, культурной.

И в этом контексте, основным индикатором современного подхода к вопросу о человеческих ресурсах в сфере государственной службы Таджикистана является активность государственного служащего, его гибкость и адаптация к сегодняшним вызовам и обстоятельствам. Немаловажным в этих условиях является умение государственного служащего учиться и, самое главное, желание и готовность переучиваться, исходя из реалий сегодняшнего дня.

Эффективность государственной службы, формирование ее профессиональной корпоративной этики и культуры во многом зависят от материальной, гражданской, правовой, коммуникативной, технологической подготовленности государственных служащих. И здесь акцент должен, на наш

[1] Рахмон Эмомали. Участие в мирном шествии в честь 30-летия Государственной независимости Республики Таджикистан, 09.09.2021 г. [Электронный ресурс]: URL: http://president.tj/ru/node/26513 (дата обращения: 10.11.2021 г.)

взгляд, делаться, прежде всего, на развитие комплексных навыков и способностей государственных служащих.

Основатель мира и национального единства - Лидер нации, Президент Республики Таджикистан, Эмомали Рахмон, 26 января 2020 года, в своем ежегодном Послании Маджлиси Оли Республики Таджикистан «Об основных направлениях внутренней и внешней политики республики» отметил: «Основной задачей каждого из нас – начиная с Главы государства до народных депутатов, членов Правительства, руководителей всех государственных структур и органов, всех, без исключения, государственных служащих, является верное и самоотверженное служение дорогому народу Таджикистана, всегда и при любых условиях находиться с народом»[1].

Потребность в обучении является частью единой системы управления человеческими ресурсами, так как обучение – это необходимость приобретения конкретных знаний, умений и навыков для успешного выполнения поставленных задач, эффективной реализации стратегий и целей государственного органа.[2]

В Республике Таджикистан обучение государственных служащих регулируется статьей 19 Закона Республики Таджикистан «О государственной службе»:

1. Обучение государственных служащих осуществляется в образовательных учреждениях высшего и среднего профессионального образования и включает в себя профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировку.

2. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации государственных служащих осуществляется на основании

---

[1] Послание Президента Республики Таджикистан, Лидера нации уважаемого Эмомали Рахмона Маджлиси Оли Республики Таджикистан «Об основных направлениях внутренней и внешней политики республики», 26.01.2021 г. [Электронный ресурс]. –URL: http://president.tj/ru/node/25006 (дата обращения 27.01.2021 г.)

[2] Эргашева Ф.М. Особенности становления и развития кадровой политики в системе государственного управления Таджикистана. – Душанбе: «Ирфон», 2012. – С.118.

государственного заказа, а также потребности государственных органов Республики Таджикистан.

3. Государственный заказ на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации государственных служащих Республики Таджикистан, определяется Правительством Республики Таджикистан по представлению уполномоченного органа в сфере государственной службы.[1]

Нам видится вполне разумным и логичным, что для уполномоченного органа в сфере государственной службы Таджикистана и Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан эти слова должны быть основанием в работе по совершенствованию процессов подготовки, переподготовки, повышения квалификации государственных управленцев, ничем не уступающим мировым стандартам предоставления государственных услуг населению, обладающих навыками и способностями своевременно реагировать на вызовы общества и, самое главное, обладающие всеми необходимыми для этого компетенциями.

Путеводными для всех государственных служащих страны являются слова главы государства: «Каждый из нас – руководителей всех государственных структур и все государственные служащие должны верно служить народу, а не народ нам»[2].

Делая акцент на это напутствие главы государства, а также фокусируясь на то, что при принятии на государственные должности государственной службы республики, в настоящее время, в основном, внимание уделяется наличию документов об образовании, опыту работы по специальности, знанию законодательства страны, в том числе, отраслевого, уровню знаний государственного и иностранных языков, навыкам профессионального

---

[1] Закон Республики Таджикистан «О Государственной службе» // Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 4.04.2019 г. № 1597.

[2] Послание Президента Республики Таджикистан Маджлиси Оли Республики Таджикистан, 26 декабря 2018 г. [Электронный ресурс]: URL: http://president.tj/ru/node/19089 (дата обращения: 27.03.2020 г.)

использования современных информационных технологий, хотелось бы более детально остановиться, всё же, на вопросах важности и актуальности наличия у государственных служащих компетенций, необходимых на конкретной государственной должности.

В этом контексте, нельзя не отметить, что 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 конкурсный отбор на государственную службу, оценка деятельности государственного служащего, аттестация государственных служащих, перемещение (ротация) руководящих кадров, формирование резерва кадров можно увидеть, что вопросам компетентности в этих процедурах уже стали обращать определенное внимание.

И это существенный прогресс в развитии сферы государственной службы Таджикистана, в целом, и в совершенствовании процессов управления человеческими ресурсами, в частности, так как, несомненно, только компетентные государственные служащие смогут оказать должное и прямое содействие успешному выполнению государственным органом целей и задач государственного органа. Таким образом, 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 больше, чем ответов. В этой связи, прежде всего, хотелось бы отметить, что конкретные, четко определенные компетенции и, к тому же, реализуемые правильным образом, способствуют эффективному выполнению миссии государственного органа 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, такими, например, как: процедура отбора кандидатов на вакантные государственные должности, оценка деятельности государственного служащего, аттестация государственных служащих, вопросы повышения его квалификации, формирование резерва кадров и перемещение (ротация) руководящих кадров государственной службы должны быть заложены механизмы определения уровня компетентности сотрудника.

Анализ показывает, что необходимо сконцентрироваться на том, что эффективная реализация миссии, цели и задач государственного органа возможна только при наличии квалифицированных специалистов своей области, обладающих достаточными компетенциями на занимаемой должности.

При этом индикаторы определения потребностей в кадрах государственных органов постоянно трансформируются. Этому сопутствуют многие факторы, одним из которых является переход к автоматизации бизнес-процессов в рамках создания Информационной системы управления человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана. Эта автоматизация меняет не только наше отношение к трудовым ресурсам, но и определяет приоритеты в подборе и расстановке персонала в системе государственного управления.

В середине 2019 года таджикская государственная служба, при финансовой и технической поддержке Всемирного банка, начала процесс разработки, тестирования и пошагового внедрения в государственные органы страны Информационной системы управления человеческими ресурсами. На данный момент Агентство государственной службы при Президенте Республики Таджикистан, уполномоченный орган в сфере государственной службы страны, в тестовом режиме, постепенно переходит к автоматизации процедур приёма, отбора и расстановки кадров на государственной службе, оценки деятельности государственных служащих, перемещения руководящих

кадров внутри государственного органа и между ведомствами страны и других механизмов работы с персоналом.

В рамках укрепления управления человеческими ресурсами Всемирный банк поддерживает не только инициативы Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистана по автоматизации всех существующих бизнес-процессов управления человеческими ресурсами, но и интеграцию этой системы с системой автоматического начисления заработной платы сотрудников бюджетных организаций Таджикистана, действующую при Министерстве финансов Республики Таджикистан.

Таким образом, государственная служба Таджикистана постепенно переходит к новому типу труда, где актуальными становятся не столько специализированные знания и опыт, сколько общие компетенции и навыки, в том числе, цифровые. Необходимо учесть, что при таком подходе разрыв между потенциальными сотрудниками увеличивается в материальном, интеллектуальном и технологическом отношениях.

В этом контексте, нельзя забывать о мотивации персонала. Ведь, как утверждает Джон Равен: «Соответствующая мотивация побуждает людей проявлять такие виды компетентности, как инициатива, лидерство и эффективная работа в сотрудничестве с другими»[1].

Внесение последних изменений и дополнений диктовалось необходимостью совершенствования процесса подбора кадров в сфере государственной службы путем оценки профессиональных качеств и деловых способностей, обеспечения взаимосвязи указанного Положения с другими нормативными правовыми актами управления человеческими ресурсами и предотвращения коррупционных явлений при подборе и расстановке кадров.

Отрадно отметить, что в последнее время некоторые компетенции уже рассматриваются в процедурах управления человеческими ресурсами государственной службы. К примеру, в таблице «Оценка профессиональных

[1] Джон Р. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. –М.: Изд-во «Когито-Центр», 2002. – С.39.

качеств и деловых способностей кандидатов» при конкурсном отборе на вакантную государственную должность в государственные органы Таджикистана, в последней версии Положения о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы, утвержденного указом Президента Республики Таджикистан от 10 марта 2016 года, №647 (внесены изменения и дополнения, утвержденные Президентом Республики Таджикистан 18 февраля 2020 года, №1458)[1] включены такие компетенции, как: аналитические способности, навыки красноречия, навыки планирования и организации работы.

Здесь будет очень уместным привести следующие слова западных экспертов Дейва Ульриха и Уэйна Брокбэнка «в процессе подбора и найма персонала вы формируете штат компании. Это, возможно, самая критичная из всех HR-функций, ибо, если в компании оказываются не те сотрудники, никакие усилия - обучение, поощрение или коммуникация - не исправят положения. Люди, которых вы нанимаете, должны обладать такими навыками, которые понадобятся не только сегодня, но и завтра. Процесс подбора и найма персонала предусматривает три составляющие: расширение базы кандидатов, отбор и найм лучших кандидатов и ориентирование их на начальном этапе работы»[2].

Таким образом, мы можем утверждать, что процесс подготовки и организации отбора персонала, т.е. проведение конкурса, имеет важное значение для деятельности каждого государственного органа.

Другим примером может стать процедура оценки деятельности государственного служащего Таджикистана. В «Анкете оценки деятельности государственного служащего»,[3] которая обязательно должна быть заполнена в ходе проведения собеседования между непосредственным руководителем и

---

[1] Положение о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы, утверждено указом Президента Республики Таджикистан от 10 марта 2016 года, №647 (внесены изменения и дополнения, утвержденные Президентом Республики Таджикистан 18 февраля 2020 года, №1458). – Душанбе: ООО “Орбита”, 2020. –С.38.

[2] Дейв У., Уэйн Б. HR в борьбе за конкурентное преимущество. – М.: «Наука», 2009. –С.144.

[3] Правила проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан, утверждены указом Президента Республики Таджикистан от 19 июля 2019 года, №1287. –Душанбе: ООО “Орбита”, 2020. – С.22.

государственным служащим, определены следующие компетенции: аналитические навыки, умение выражать мысли (устно и письменно), уровень сотрудничества и общения, инициативность, навыки планирования и организации работы. И дополнительно для руководителей структурных подразделений: навыки управления и работы с подчиненными.

Также, в рамках Проекта по модернизации управления государственными финансами, финансируемого Всемирным Банком, была проделана определенная работа по определению профессиональной компетенции государственных служащих. Так, для поддержки Агентства государственной службы Республики Таджикистан в страну был приглашен международный консультант. В сотрудничестве с этим консультантом по управлению человеческими ресурсами из Нидерландов, Анке Раухе Якоба[1], команда попыталась разработать некоторые компетенции для государственных должностей всех восьми категорий, определенных Реестром государственных должностей Республики Таджикистан, утвержденного указом Президента Республики Таджикистан от 2 августа 2008, № 503[2]. Таким образом, процесс был запущен. Государственной службе предстоит выявить наиболее значимые факторы, способствующие продуктивному развитию управленческой компетентности государственного служащего, и использовать их в интересах совершенствования системы государственной службы Таджикистана.

Предполагается, что государственный управленец, в первую очередь, должен обладать такими характеристиками, как: уверенность в себе, умение своевременно и быстро принимать решения; он должен быть «рычагом» успешного функционирования государственного органа; должен искать и находить креативный и правильный путь для реализации поставленных задач и эффективно и своевременно осуществлять свою деятельность.

---

[1] Анке Р. Отчет «Управление на основе компетентности в Таджикистане» // PFMMPII/IC-5/2015 для Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан. – Душанбе, 2018.

[2] Реестр государственных должностей Республики Таджикистан. Утвержден указом Президента Республики Таджикистан от 2 августа 2008, № 503 // Сборник нормативно-правовых актов в сфере государственной службы. – Душанбе: Промэкспо, 2017. – С.209-211.

По нашему мнению, только всесторонне обоснованные и утвержденные законодательные основы, хорошо разработанная институциональная структура, четко зафиксированные в нормативных актах процедуры управления человеческими ресурсами и конкретные механизмы мотивации сотрудников могут обеспечить активное вовлечение государственных управленцев в развитие социально-политических процессов страны.

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, в республике совершается переход от аграрной экономики к индустриальной. В Послании к Парламенту страны в 2018 г. Лидер нации Э. Рахмон 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»[1].

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

Во-вторых, таджикское гражданское общество ждет от политического управления, т.е., власти, что оно будет в большей степени отвечать потребностям повседневной жизни. Для того, чтобы это произошло, в

[1] Послание Президента Республики Таджикистан Маджлиси Оли Республики Таджикистан, 26.12.2018 г. [Электронный ресурс]: URL: http://president.tj/ru/node/19089 (дата обращения: 30.10.2020 г.)

государственных структурах должны работать специалисты, способные работать в условиях комплексных, нынешних и будущих вызовов и изменений.

В-третьих, процесс предоставления государственных услуг населению сегодня можно и трансформировать, и оптимизировать, благодаря современным технологиям, в первую очередь, компьютерным и цифровым. 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.

Но здесь имеет место одно важное условие, которое необходимо учитывать при разработке компетенций на всех уровнях государственной службы - компетенции должны быть измеримыми. В этом контексте предлагается взять за основу известные в мировой практике и «уже знаменитые 4К, которые большинство международных исследований выделяет как наиболее важные для современной жизни: критическое мышление, креативность (+ инновационность и предпринимательство), коммуникация и кооперация»[1].

Рисунок №4. «4К компетенции»

[1] 4К компетенции [Электронный ресурс]. – URL: https://vbudushee.ru/library/kompetentsii-4k-formirovanie-i-otsenka-na-uroke-prakticheskie-rekomendatsii (дата обращения: 02.05.2020 г.)

При этом, необходимо помнить, что любые изменения опираются на формальные показатели – такие, как расширение прозрачности и отчетности; новые стандарты для отбора персонала и работы с ним; обновление механизмов и подходов в решении поставленных задач.

Конечно, эти показатели вовсе не демонстрируют явные и конечные результаты. Реальными критериями изменений, как выяснилось в ходе исследования, могут стать:

- фокус на ключевые амбициозные цели (в частности: повышение потенциала государственных служащих и индикаторов успешной деятельности государственного органа, так как это увеличит доверие населения к государственной службе);

- поддержка инициативы и активного лидерства на всех уровнях. Здесь необходимо выделение определенных ресурсов для развития лидерских компетенций способных государственных служащих, руководителей государственных органов и молодых, перспективных сотрудников;

- высокая планка стандартов и ожиданий: введение в государственном органе четких стандартов оценки выполнения поставленных задач и иных результатов, прозрачность проведения оценки деятельности государственного служащего;

- повышение качества предоставления государственных услуг населению через широкий спектр образовательных мероприятий для сотрудников и руководства государственным органом: повышение квалификации в формате целевых курсов, стажировок, тренингов, семинаров, совместных проектов, онлайн лекций и т.д.;

- прозрачность, непрерывность и нарастающая сложность изменений.

- разработка специальной схемы взаимодействия с государственными служащими, не имеющими высоких достижений по результатам оценки деятельности: работа по повышению их потенциала, определение обязанностей по интересам такого государственного служащего;

- использование всех доступных эмпирических данных для выявления эффективности деятельности государственного органа, в целом, и каждого государственного служащего, в частности, в ключевых областях (профессионализм, социально-эмоциональные навыки, вовлечение и удержание талантливых, способных, креативно мыслящих молодых специалистов сферы);

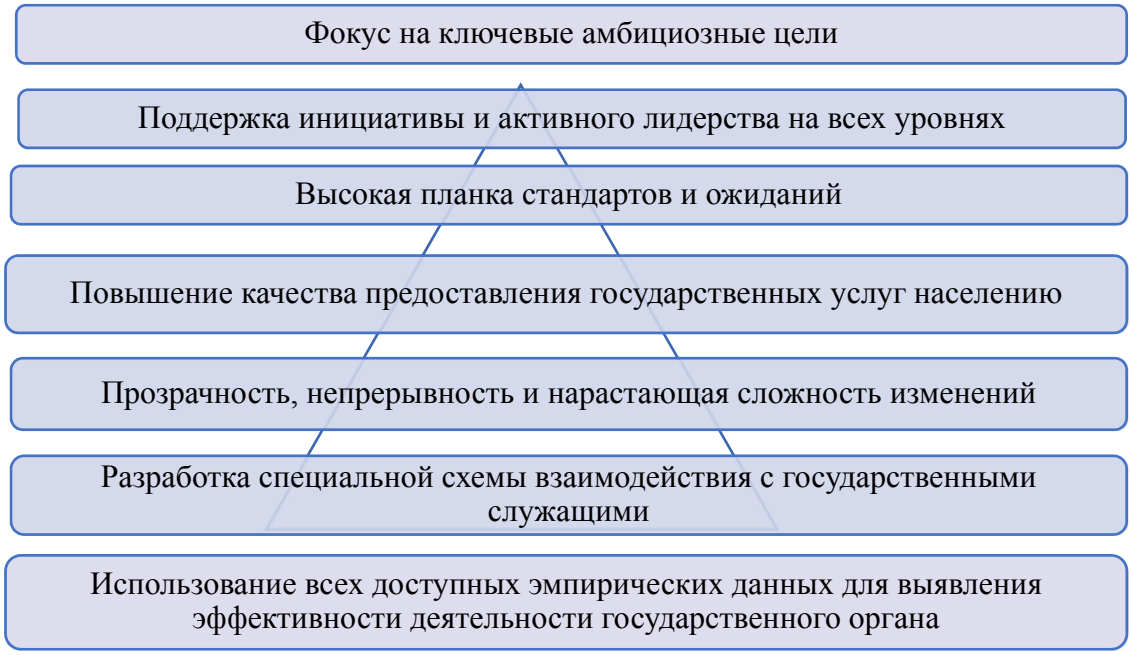


Рисунок №5. «Показатели изменений»

Залогом успешности видится доверия государственных служащих и руководителей государственных структур в то, что каждый сотрудник может достигать высоких результатов в своей деятельности.

Таким образом, приоритетными задачами Агентства государственной службы и Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан на ближайшую перспективу являются: повышение роли государственных управленцев в политическом развитии страны, учет их профессиональных компетенций, освоение ими усовершенствованных механизмов и методов работы, придание их деятельности целевой стратегической направленности, осознание ими своей ответственности перед народом в достижении намеченных целей и задач по дальнейшему развитию

Таджикистана на основе лучшей мировой практики и уже наработанного опыта политической власти.

Решение всех этих задач, конечно, зависит от уровня компетенций государственных служащих, потому что компетенции являются важным инструментом управления человеческими ресурсами на современной государственной службе Таджикистана.

В работе Эргашева Ф.М. попыталась разработать некоторые компетенции для восьми категорий государственных должностей, о которых говорится в Реестре государственных должностей Республики Таджикистан.[1]

В частности:

« - компетенции для высшей категории (например, первый заместитель министра): умение руководить командой, навыки сплотить команду, умение взять на себя ответственность, умение быстро принимать решение, позитивное мышление;

- компетенции для первой категории (например, начальник Главного управления): умение управлять командой, сопереживание, позитивное мышление;

- компетенции для второй категории (например, заместитель начальника Главного управления): управление командой, сопереживание, позитивное мышление;

- компетенции для третьей категории (например, начальник Управления): управление командой, сопереживание, позитивное мышление, аналитические навыки, сотрудничество, построение взаимоотношений, планирование и организация работы;

- компетенции для четвертой категории (например, заведующий сектором): аналитические навыки, письменные навыки, позитивное мышление, сотрудничество, построение взаимоотношений, планирование и организация работы;

[1] Указ Президента Республики Таджикистан «О Реестре государственных должностей Республики Таджикистан» от 15 августа 2016 г. №737. – Душанбе: Полиграф групп, 2018. – С.265-266.

- компетенции для пятой категории (например, главный специалист): аналитические навыки, письменные навыки, позитивное мышление, сотрудничество, построение взаимоотношений, инициатива, планирование и организация работы;

- компетенции для шестой категории (например, ведущий специалист): аналитические навыки, письменные навыки, позитивное мышление, сотрудничество, построение взаимоотношений, инициатива, планирование и организация работы;

- компетенции для седьмой категории (например, специалист): письменные навыки, позитивное мышление, сотрудничество, построение взаимоотношений»[1].

В вышеупомянутой работе, как указал автор, при определении компетенций, умышленно не были включены «в высшую, первую и вторую категории такие компетенции, как: аналитические навыки, сотрудничество, связь, планирование и организация, письменные навыки и т.д., так как подразумевается, что государственные служащие, работающие на государственных должностях этих категорий, должны априори обладать этими компетенциями. Кроме того, высшая, первая и вторая категории должны в основном сосредоточиться на задачах управления и осведомленности в области государственного управления и государственной службы»[2].

В сфере государственной службы Таджикистана, как мы уже писали, действует Реестр государственных должностей Республики Таджикистан[3], и можно сформулировать те компетенции, которые необходимы для каждой категории государственных должностей страны. Например, когда необходимо сформулировать компетенции руководителей структурных подразделений,

---

[1] 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.497.

[2] Там же.

[3] Реестр должностей государственной службы Республики Таджикистан. Приказ Президента РТ от 15 августа 2016 г. №737.

можно подумать о лидерских качествах, аналитических способностях, навыках командной работы, навыках, связанных с презентацией и речью и т. д.

При определении компетенций на государственные должности одной категории в одной государственной структуре рекомендуется также конкретизировать дополнительные компетенции на каждую конкретную должность. Например, если в структурном подразделении два государственных служащих имеют дело с электронными государственными услугами, то необходимо предусмотреть дополнительные, но различные компетенции для каждого из них. Одни, например, должны обладать навыками разработки программного обеспечения, а другой навыками формирования и ведения базы данных и т.д.

Итак, компетенции могут быть определены для государственных служащих каждой категории: это - аналитические навыки, навыки письма, работы в команде. При этом к одной и той же категории могут относиться разные государственные должности. Одни могут заниматься на должностях одной и той же категории разработкой политики, а другие, например, разработкой программ предоставления электронных государственных услуг. При этом оба государственных служащих должны соответствовать общим компетенциям той категории, на которой они занимают государственную должность, но, кроме этих компетенций, каждому из них нужны дополнительные компетенции, чтобы соответствовать специфике своей работы.

Не всегда обязательно, чтобы все компетенции «присутствовали» на индивидуальном уровне. Иногда бывает достаточно того, чтобы конкретная компетенция была доступна на уровне структурного подразделения. Для определения конкретных компетенций, в том числе политических, необходимо лишь четко определить уровень государственной должности в Реестре государственных должностей Таджикистана.

Исследование также выявило, что одним из условий изменения системы к лучшему, и немаловажным фактором успешного развития, является желание

и способность руководителей государственных структур стать действительными лидерами изменений.

Как показывает анализ, наиболее эффективные руководители государственных органов:

- хорошо знают свое дело и при этом являются сильными управленцами;

- внутренне мотивированы;

- конструктивно воспринимают результаты оценки своей деятельности и адекватно используют внешнюю обратную связь для улучшения трудовой деятельности;

- постоянно повышают свой потенциал, используя для этого все возможные средства.

Так, Юкл Г. дает следующее описание компетенции для руководителей разных уровней: «1. Чем выше занимаемая позиция, тем работа руководителя становится более сложной. Основная роль высших руководителей - это принятие стратегических решений, поэтому для них основное – концептуальные навыки. Они должны предвидеть грядущие события и знать, как к ним подготовиться. Стратегические решения зависят от концептуальных навыков, им также нужен некоторый уровень технических знаний и обязательны навыки работы с людьми. 2. Для руководителей среднего звена нужен примерно равный уровень навыков всех трех компетенций. 3. Для руководителей низшего уровня главная компетенция – техническая, им также нужны хорошие навыки работы с людьми и меньше всего - концептуальная компетенция»[1].

При этом, как отмечает Хидирова М.У., «особой остается проблема исследования роли лидерства в управлении социально-политическими процессами, так как каждая общественно-политическая формация имела и имеет свои особенности»[2]. И этому вопросу также необходимо уделять особое внимание.

---

[1] Yukl, Gary A. Leadership in Organizations. – New Jersey: Prentice-Hall, 1998. – P.251-256.
[2] Хидирзода М.У. Лидерство и управление. – Душанбе: Ирфон, 2018. - С.9.

Широко известную в среде исследователей, занимающихся вопросами компетенций руководителей, группировку компетенций руководителей различных уровней власти, разработали Катз Р.Д., Паветти С.М. и Лоу А.В.[1]

Их можно применять и в отношении руководителей, занимающих и политические должности, и государственные должности различных категорий в системе государственной власти Таджикистана:

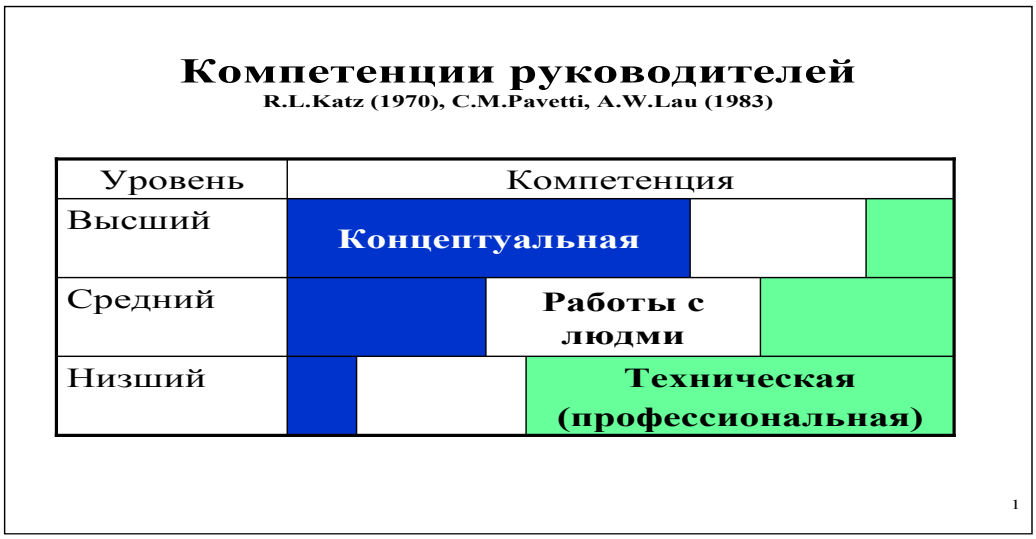


Рисунок №6: «Компетенции руководителей»

Таким образом, очевидно, что требования к профессиональным и личностным компетенциям зависят от многих причин: от целей государственной структуры, специфики работы, уровня потенциала сотрудников, количества персонала, организационной структуры и пр.

Обособленно стоит в этом контексте вопрос о компетенциях руководителей государственных органов. Так, Хидирова М.У. считает, что «изучение психологического аспекта института лидерства имеет особо важное значение для определения лидера как активного субъекта политических отношений»[2].

Роль личности государственного управленца в формировании и функционировании политической власти, в происходящих в политической

[1] Katz, R.L. Skills of an effective administrator // Harvard Business Review. – 1955. – P.33-42.
[2] Хидирзода М.У. Лидерство и управление. – Душанбе: Ирфон, 2018. – С.19.

системе Таджикистана преобразованиях, в принятии решений по проблемам взаимодействия политической власти и общественности, регулировании вопросов, связанных с политическими движениями, изменениями в общественно-политическом устройстве страны, вовлечении населения в политические процессы трудно переоценить.

Заслугой управленца суверенного Таджикистана является и феномен активного вовлечения общественности страны в политические процессы (ярким примером может послужить опыт всенародного обсуждения Закона об упорядочении традиций, торжеств и обрядов в Республике Таджикистан[1]). Этот опыт способствовал существенным изменениям подходов к взаимодействию политической власти и общества, персонифицированной формой которого выступает личность государственного управленца.

Эти обстоятельства делают подход к вопросу о компетентности государственного управленца актуальным с точки зрения политологии, как науки, и могут быть предметом отдельного изучения. Для нас же в рамках данного исследования интерес представляет личность Президента Республики Таджикистан Эмомали Рахмона, в первую очередь, именно как яркий пример политической личности.

Что ж касается самих государственных служащих, то повышение их роли в социально-экономическом развитии страны, актуальность развития профессиональных компетенций государственных служащих, освоение ими усовершенствованных механизмов и методов работы, придание их деятельности целевой стратегической направленности, осознание ими своей ответственности перед народом в достижении намеченных целей и задач по дальнейшему развитию Таджикистана на основе лучшей мировой практики и уже наработанного опыта государственной службы Таджикистана является приоритетной задачей Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан и Академии государственного управления при

[1] Закон Республики Таджикистан «Об упорядочении традиций, торжеств и обрядов в Республике Таджикистан // Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 30.05.2017 г., №1428.

Президенте Республики Таджикистан. При этом, компетенции, как показывает анализ, является важным рычагом управления человеческими ресурсами на современной государственной службе Таджикистана.

Таким образом, в сфере государственной службы Таджикистана феномен компетентности предусматривает не только решение социально-экономических проблем, но и является одним из важных моментов решения вопросов, связанных с государственной кадровой политикой.

К сожалению, результаты исследовательских работ в сфере политической науки по этому вопросу пока еще не привлекли должного внимания политических лидеров, от которых зависят решения по реализации кадровой политики страны. Между тем, именно кадровая политика в системе государственной службы Таджикистана является одним из факторов, влияющих на прогресс государства и нации.

Теоретико-методологический анализ вопросов компетентности в государственной службе показывает, что до сих пор в социально-политических науках нет единого подхода к пониманию этого феномена.

Изменения, происходящие в мире, требуют постоянного обновления процедур управления человеческими ресурсами. Поэтому, с нашей точки зрения, после внедрения нового подхода к их оценке, следует отслеживать, оценивать и при необходимости совершенствовать на регулярной основе законодательную базу по вопросам управления человеческими ресурсами, основанного на компетенциях политических и административных государственных служащих.

2.3. Результаты исследования по вопросам компетентности государственных служащих Таджикистана

Мировая практика показывает, что те государства, в которых управление строится на компетентностном подходе, имеют определенные преимущества. Одно из этих преимуществ заключаются в том, что государственные служащие этих стран знают, чего от них ожидают. Такое управление способствует тому,

что конкретные компетенции государственных служащих, так или иначе, «связываются» с целями государственной структуры. При этом большое значение имеют и процессы постоянного совершенствования компетенций государственных служащих, их обновления, адаптации ко всё время изменяющимся условиям работы. Причем эти компетенции должны иметь достаточно простые критерии, показатели их измеримости.

Как писали Саттон А. и Уотсоном С. (Sutton and Watson): «структура компетенций в организации может использоваться для структурирования процессов отбора, программ обучения и развития и шаблонов оценки деятельности, обеспечивая интегрированный и последовательный подход к управлению человеческим капиталом организации»[1].

Анализ показал, что в государственной службе Таджикистана наиболее часто используемыми компетенциями являются следующие:

навык: деятельность, в которой сотрудник хорошо разбирается. Навыки можно развивать, можно совершенствовать их практике. Примером таких навыков можно назвать:

- социальные навыки: связаны с коммуникацией, общением с людьми, например, сотрудничество, забота о людях;

- когнитивные навыки: связаны с интеллектом, например, аналитические навыки;

- практические навыки: применение имеющихся знаний, например, организация мероприятия, проведение переговоров.

Качественные / личные характеристики: это информация о том, каким является ваш сотрудник по характеру. Например, терпеливый, доминирующий, энергичный, скромный.

Талант: природные, врожденные способности. Например, талант ораторства, подготовки письменных работ или управления командой.

Знания: информация и опыт, накопленные человеком за годы.

---

[1] Sutton A., Watson S. Can competencies at selection predict performance and development needs? // Journal of Management Development. –2013. –Vol. 32. –No. 9. – P.1025.

Самыми популярными и наиболее часто используемыми в системе политической власти компетенциями, как показывает исследование, являются: точность исполнения работы, аналитические способности, коммуникативные навыки, способность планировать, навыки сотрудничества, наблюдения и др.

В четвертой главе «Национальной стратегии развития Республики Таджикистан на период до 2030 года», которая называется «Развитие человеческого капитала», отмечается, что «человеческий капитал занимает первое место среди долгосрочных факторов развития будущей экономики. В связи с этим, человеческий капитал и его развитие определены в качестве приоритетного направления деятельности Правительства Таджикистана»[1].

Важным достижением государственного управления Таджикистана стало то, что в процессе определения стратегии развития политической системы на первый план вышел государственный служащий. И, как следствие этого, вопросам управления человеческими ресурсами, развитию человеческого капитала и повышению потенциала государственных служащих стали уделять самое пристальное внимание на всех уровнях политической власти страны.

Следующим достижением стало обращение политической власти к управлению на основе компетенций, что поставило государственную службу Таджикистана на один уровень с государственными системами передовых стран мира.

Теперь настало время закрепить эти два достижения в системе политической власти Таджикистана и определить пути и методы совершенствования компетенций государственных управленцев страны. Изучив мировой опыт, мы пришли к выводу, что наиболее подходящими и правильными на данном этапе развития государства являются подходы, используемые во многих развитых и развивающихся странах.

---

[1] Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 г. [Электронный ресурс]: URL: https:// www.wipo.int/ edocs/lexdocs/laws/ru/tj/tj001ru.pdfhttp://ef-ca.tj/publications/ 02.2_ rus(FILEminimizer).pdf. (дата обращения 04.12.2020 г.)

Приемлемым для Таджикистана является так называемый «кадровый подход». Этот подход часто используется в структурных подразделениях, специализирующихся, например, на разработке политики, законопроектов, стратегий и т. д. Процесс начинается с определения должностных обязанностей текущего персонала и задач, которые они берут на себя. При таком подходе рекомендуется ответить на такие вопросы: какие виды деятельности выполняются? Какие государственные должности есть в структуре государственного органа? Сколько сотрудников необходимо для выполнения деятельности? Каковы основные обязанности существующих государственных должностей? Что нужно для выполнения деятельности (коммуникативные навыки, аналитические навыки, технические навыки и т.д.)?

Затем необходимо определить миссию, видение, стратегию, цели и задачи государственной структуры. Здесь также важны ответы на вышеперечисленные вопросы: какие виды деятельности предстоит реализовать в будущем? Каковы характеристики государственных должностей? Какие навыки необходимо для выполнения деятельности: коммуникативные, аналитические, технические и т.д.?

Только ответив на эти вопросы, можно определить потребность в человеческих ресурсах с учетом новых видов деятельности и государственных должностей. В этом процессе помогут ответы на вопросы: сколько государственных служащих нужно? Меняются или не меняются функциональные обязанности государственной должности (требуются ли другие / новые навыки)? Есть ли пробелы и, если они есть, какие? Как их решить (через обучение или посредством наймы нового персонала)?

Следующим шагом должно стать определение того, могут ли имеющиеся кадры выполнить миссию государственной структуры. Солидарны ли они с ее видением, стратегией, целями и задачами? Для этого предлагается разработать необходимые программы обучения для государственных служащих и своевременно реализовывать эти программы, а также (при необходимости)

разработать должностные инструкции, касающиеся новых государственных должностей.

Все эти шаги помогут в разработке компетенций и совершенствовании уже имеющихся компетенций, в том числе и политических компетенций.

При решении проблемы совершенствования компетенций государственных управленцев может быть использован и такой подход, при котором значение придается определению рабочей нагрузки. Отправной точкой здесь является текущий цикл деятельности структурного подразделения.

Этот подход могут применять структурные подразделения, которые осуществляют текущую деятельность, например, предоставление льгот, принятие решения о лицензиях, сбор налогов и т. д. При таком подходе основной акцент делается на определении объема рабочей нагрузки: каким может быть этот объем? Сколько случаев можно ожидать? Сколько времени нужно на одну услугу? Какими могут быть затраты? Какими могут быть минимальные требования (требования к качеству, цене, затратам и т. д.)?

Проанализировав каждый шаг, можно будет реализовать переход от учета рабочей нагрузки к компетенциям и количеству сотрудников, необходимых для выполнения работы.

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

В рамках нашей работы был организован опрос государственных служащих, целью которого было выявление отношения самих государственных служащих к наличию (или отсутствию) компетенций на конкретной государственной должности и, в целом, их отношения к выполнению своих профессиональных обязанностей.

Опросом была охвачена целевая аудитория, в которую входили государственные служащие (1) центральных и местных исполнительных органов государственной власти; (2) слушатели курсов повышения

квалификации Института повышения квалификации государственных служащих, магистранты дневного, заочного и вечернего отделений, магистранты совместной программы магистратуры Академии государственного управления и Фонда Ханнса Зайделя (Германия) для государственных служащих, студенты - бакалавриаты факультета «Государственное управление» Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан, и (3) сотрудники Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан.

Опросник состоял из 15 вопросов с шестью вариантами ответа, он был согласован и обсужден на кафедре «Управление человеческими ресурсами» Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан[1].

Всего было опрошено 598 респондентов. Некоторые респонденты предпочли не отвечать на те или иные вопросы.

В целом, анализ ответов показал, что сегодняшней политической системе необходимы специалисты, готовые связать свою жизнь со сферой предоставления государственных услуг населению. Важными для развития системы политической власти Таджикистана являются ответы на вопрос: «Какой вклад может внести государственный служащий в развитие государственного органа?». Мнения респондентов показывают отношение государственных служащих к выполнению своих должностных обязанностей и их отношение к ситуации в их государственном органе.

Важно, что всего лишь 63 государственных служащих отметили, что развитие необходимых компетенций может внести значимый вклад в развитие их государственного органа. Этот результат еще раз подтверждает актуальность и приоритетность выбранной автором исследования темы и направления.

[1] Протокол заседания кафедры «Политика и связий с общественностью» Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан №4 от 17.11.2020 г.

Варианты ответов респондентов на вопрос: «Какими важными профессиональными качествами должен обладать государственный служащий?» распределились таким образом:

а) Лидерство - 175 человек;

б) Командная работа - 226;

в) Коммуникабельность - 124;

г) Аналитическое мышление - 156;

д) Ответственность - 415;

е) Ориентированность на результат - 108.

Интересными и обнадёживающими оказались ответы на вопрос: «Какими важными компетенциями должны обладать сотрудники государственного органа?».

Респонденты выбрали такие варианты ответов:

а) Честность и открытость - 298 человек;

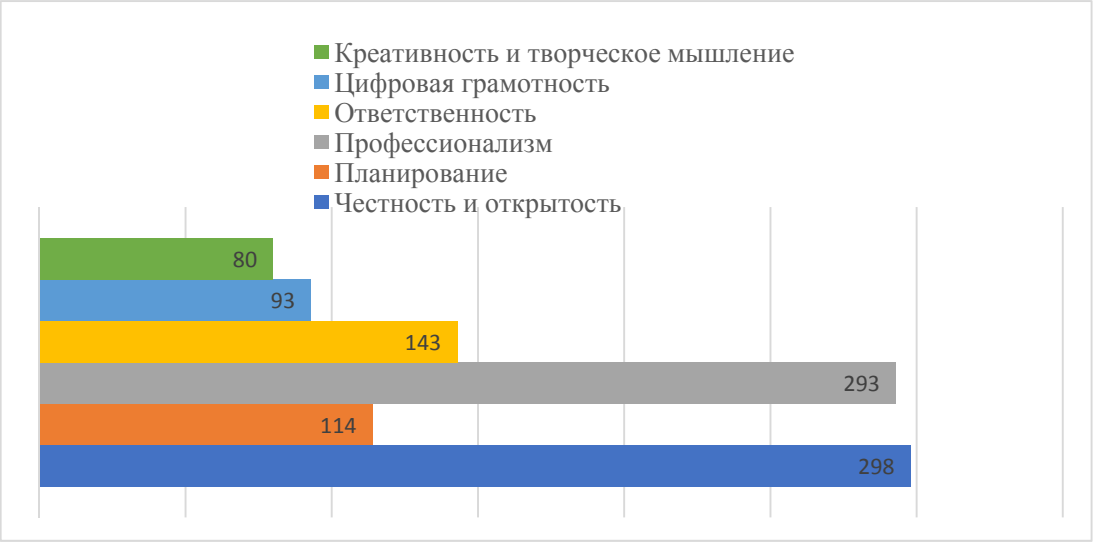
б) Планирование - 114;

в) Профессионализм - 293;

г) Ответственность - 143;

д) Цифровая грамотность - 93;

е) Креативность и творческое мышление - 80.



Ответы респондентов на вопрос: «Должны ли компетенции руководителей отличаться от компетенций госслужащего?», подтверждают выводы диссертационной работы об актуальности введения в государственную службу компетентностного подхода распределились так:

а) Да, 437 человек;

б) Нет, 115 человек.

В целом, на вопрос о том, должны ли компетенции руководителя отличаться от компетенций государственного служащего почти все респонденты (или 437 (73,08 %) человек) ответили – «Да!», и пояснили это тем, что руководители должны обладать лидерскими качествами и быть лучше рядового государственного служащего.

Ответы респондентов на вопрос: «Какие важные факторы для продвижения в государственной службе Вы можете выделить?», показывают, что подавляющее большинство респондентов осознано и сознательно выбрали служению народу своей профессиональной деятельностью:

В целом, ответы в цифровом выражении выглядят таким образом:

а) Авторитет в коллективе - 285 человек;

б) Профессиональные знания и умения - 455;

в) Хорошие результаты в работе - 441;

г) Умение брать инициативу - 139;

д) Финансовая достаточность - 137;

е) Наличие полезных связей - 76.

Примечательно, что ответы распределились таким образом: авторитет в коллективе (47,66% от общего числа респондентов), хорошие результаты в работе (73,75% от общего числа респондентов, умение брать на себя инициативу (23,24% от общего числа респондентов), финансовая независимость (22,91% от общего числа респондентов), наличие полезных связей (12,71% от общего числа респондентов) и 76,09% от общего числа респондентов выделили профессиональные знания и умения.

Существенная часть респондентов (12,71% от общего числа

респондентов) выделили тот факт, что для продвижения на государственной службе необходимы наличие полезных связей и родственников «сверху».

Это наталкивает нас на вывод, что в сфере государственного управления и государственной службы необходимо обратить особое внимание на вопросы создания атмосферы прозрачности и доступности информации по всем процессам управления человеческими ресурсами.

Примечателен анализ вопроса: «Могут ли возраст и пол быть важными факторами для продвижения в государственной службе?». Он показывает, кроме всего прочего, что авторитет, уважение к старшим, менталитет, восточная культура, исторические корни играют важную роль в развитии государственной службы и гендерных вопросов:

а) Да, 316 человек;

б) Нет, 351 человек.

Респонденты, ответившие на этот вопрос отрицательно, отметили: «Нет, так как для выполнения своих должностных обязанностей необходимы наработанные компетенции», а остальные ответили: «Да, потому, что только с возрастом приходит опыт».

Мнение респондентов на вопрос: «Влияет ли возраст на принятие руководством решения о назначении на должность государственного служащего?» разделились почти поровну. Это демонстрирует, как минимум, организацию работы с молодежью в тех государственных органах, из которых был респондент.

Ответы респондентов распределились так:

Вариант А) Да, 332 человек;

Вариант Б) Нет, 222 человек.

Респонденты, ответившие на этот вопрос положительно, обосновывают свои ответы тем, что нужно назначать на должность только опытных сотрудников со стажем, те же, кто ответил на данный вопрос отрицательно, обосновывают это тем, что назначать нужно, только учитывая талант и навыки государственного служащего.

Вопрос: «Какая из нижеперечисленных систем продвижения по карьерной лестнице характерна для Вашего государственного органа?» показывает, что государственные органы успешно реализуют законодательную базу по вопросам управления человеческими ресурсами.

В количественном выражении ответы респондентов выглядят следующим образом:

а) По заслугам - 199 человек;

б) На основе предпочтительности - 54;

в) По старшинству или стажу работы - 115;

г) По результатам - 282;

д) По интересам государственного органа - 68;

е) Конкурсный отбор среди кандидатов - 162.

Примечательно, что вопрос: Какие характерные проблемы в области развития карьеры в государственном органе Вы можете выделить?» показал несовершенство механизмов карьерного роста на государственной службе. И это указывает на приоритетность и актуальность работы уполномоченного органа в сфере государственной службы Таджикистана в этом направлении:

Анализ анкеты показал, что голоса респондентов распределились таким образом:

а) Отсутствие единой общепринятой модели развития карьеры государственных служащих в органах государственной власти -153 человек;

б) Несовершенство нормативно-правовой базы, касающейся вопросов подготовки и развития государственных служащих – 99 чел.;

в) Работа государственного служащего часто не ориентирована на результат, нет четких, понятных ключевых показателей эффективности – 145 человек;

г) Слабо развитая система наставничества и карьерного консультирования на государственной службе выбрали 107;

д) Приход в государственный орган людей «со стороны» препятствует реализации карьерного потенциала служащих внутри государственного органа выбрали 121;

е) Большая степень участия влиятельных чиновников и других лиц в процессе должностного продвижения некоторых «угодных» сотрудников выбрали 112.

Таким образом, подавляющее большинство респондентов отметили, что основная проблема государственного органа, которым они руководят или в котором они работают — это отсутствие единой общепринятой модели развития карьеры государственных служащих в исполнительных органах государственной власти.

При этом отмечалось, что работа государственного служащего часто не ориентирована на результат и нет четких и понятных ключевых индикаторов эффективности (24,25% от общего числа респондентов), несовершенство действующей нормативно-правовой базы (16,56% от общего числа респондентов), слабо развита система наставничества и карьерного консультирования на государственной службе (17,89% от общего числа респондентов).

Приём на государственные должности в государственный орган людей «со стороны», по мнению 20,23% от общего числа респондентов, препятствует реализации карьерного потенциала государственных служащих внутри данного государственного органа.

Между тем, вопросы: «Каким образом Вы получаете необходимые новые знания в своей профессиональной деятельности?» и «Как Вы считаете, для Вашей работы какие способы самообразования являются самыми важными?» явно демонстрируют слабые стороны деятельности Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистана, призванной организовать процесс обучения, подготовки, повышения квалификации государственных служащих страны и указывают, на что необходимо обратить внимание, в первую очередь, при определении потребностей в обучении государственных служащих.

Примечательно, что «красной линией» в ответах респондентов прошла идея совершенствования государственной службы через сильную систему профессионального обучения, содействующая быстрому и беспрепятственному внедрению компетенций государственных служащих и способствующая формированию профессиональных особенностей, что, в свою очередь, приведет к дальнейшему развитию современной, профессиональной, этичной, инновационной государственной службе.

В целом, анализ ответов показал, что сегодняшнему государственному служащему, который планирует связать свою жизнь со сферой предоставления государственных услуг населению, архи важно постоянно повышать свой уровень профессионализма, осваивать все новые и новые методы работы, отвечающие мировым стандартам.

Для автора исследования видится важным и значимым для развития сферы государственной службы Таджикистана ответы на вопрос: «Какой вклад может внести государственный служащий в развитие государственного органа?».

Мнение респондентов показывают отношение государственных служащих к выполнению своих должностных обязанностей, и их отношение к ситуации в их государственном органе.

Примечательно, что 76,09% от общего числа респондентов четко понимали, что грамотно реагировать на вызовы времени в различных областях экономики государственные служащие могут, лишь имея специальный уровень профессиональной и компетентностной подготовки.

Как показывает исследование (23,91% от общего числа респондентов), значительной части наших государственных служащих пока еще не достает ни соответствующих компетенций и навыков, ни практического опыта в сфере государственного управления.

Около 16,56% от общего числа респондентов указали на то, что зачастую сотрудники государственных органов не обладают той степенью правовой,

социально-экономической и управленческой подготовки, которая необходима для компетентного исполнения ими должностных обязанностей.

На вопрос о том, какими важными компетенциями должны обладать сотрудники государственного органа были получены следующие ответы: честность и открытость (49,83% от общего числа респондентов), профессионализм и ответственность (72,91% от общего числа респондентов).

При этом, 73,75% от общего числа респондентов, отметившие, что одной из важных компетенций является честность и ответственность, указали это, не уделяя должного внимания основным компетенциям, таким как планирование, цифровая грамотность, креативность и творческое мышление, которыми должны обладать государственные служащие.

10,03% от общего числа респондентов отметили, что государственные служащие также должны обладать такими компетенциями как бесконфликтность, пунктуальность, трудолюбие, коммуникационные навыки, смелость, справедливость и инновационность.

2,51% от общего числа респондентов высказали ряд проблем, связанных с государственной службой: из-за прихода некомпетентных людей «со стороны», молодые государственные служащие предпочитают уходить в частный сектор или на работу в международные организации. Именно с этим связан тот факт, что иногда на вакантную должность трудно, или вообще, невозможно отобрать кандидатуру, соответствующую квалификационным требованиям, так как нет желающих подать документы на эту государственную должность из-за уверенности в том, что конкурс не будет организован справедливо и честно.

Интересно, очень низкий процент респондентов (16,44% от общего числа респондентов) выбрали такие варианты ответов, как: развитие необходимых компетенций, инициативность, предложение новых инновационных идей, разработка проектов и привлечение грантов, научный вклад, самостоятельность, сложность.

Были и такие ответы: «Смотря, что понимать под компетенциями. Если сотрудники, работающие на одной и той же должности более 10-15 лет, считаются таковыми, то – Да!, но сказать, что они и есть компетентный персонал, язык не поворачивается. Ответ условно – Да!».

Всё это обуславливает не только теоретическую, но и практическую важность вопроса, поскольку недостаточность профессионализма и компетентности государственных служащих является серьёзным препятствием именно в практике государственного управления.

Отрадно, что на вопрос: «Какие показатели отражают эффективность деятельности государственного служащего?» подавляющее большинство респондентов выбрали вариант ответа: качественное и своевременное выполнение функциональных обязанностей. Это еще раз демонстрирует приверженность государственных служащих Таджикистана работать эффективно и с полной отдачей.

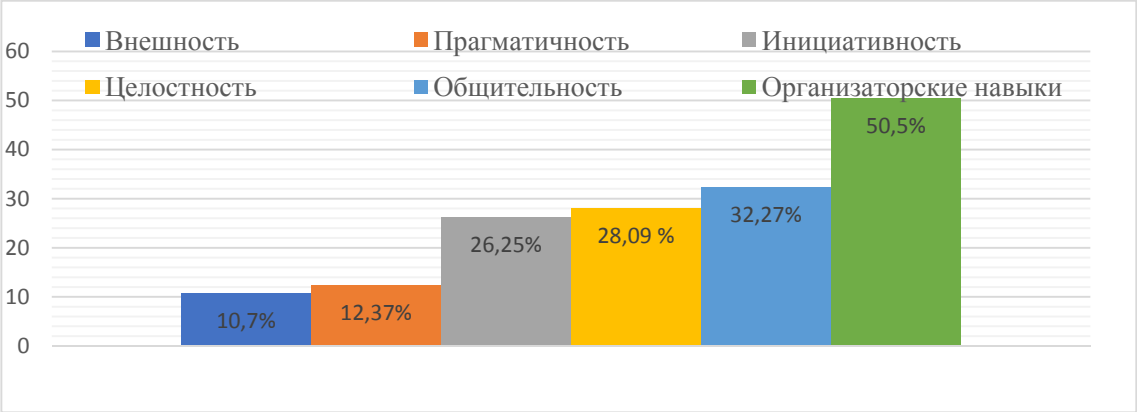
Таким образом, на данный вопрос почти все (71,4% от общего числа респондентов) отметили, что это качественное и эффективное выполнение своих функциональных обязанностей, а 11,71% от общего числа респондентов считают, что отсутствие жалоб отражает эффективность деятельности государственного служащего.

При этом, ни один респондент не отметил такой вариант ответов, как: развитие необходимых компетенций. Примечателен ответ на вопрос: «Какая роль в команде более привлекательна для государственного служащего?»

Получается, что большинство респондентов (50,5% от общего числа респондентов) считают важными организаторские навыки, общительность, целостность и инициативность. При этом некоторые респонденты (10,7% от общего числа респондентов) выбрали: внешность. И только 12,37% от общего числа респондентов уделили внимание ответу: компетенции и прагматичность.

Таким образом, результаты проведенного опроса подтвердили актуальность идеи внедрения в сферу государственной службы Таджикистана элементов профессиональной компетенции государственных служащих.

Между тем, была предложена, в качестве рекомендации, инициатива дальнейшего развития государственной службы через повышение потенциала государственных служащих и организацию профессионального обучения государственных служащих.



Несомненным выводом из анализа ответов респондентов быт тот факт, что в сегодняшних условиях важную роль в развитии всех сфер экономики страны играет государственный служащий. Он является, своего рода, «лицом государства», тем, кто несет в народ политику, позицию, стремления и намерения правительства страны.

Именно поэтому вопрос внедрения в государственную службу элементов профессионализма и компетентности был определен в ответах респондентов актуальным и приоритетным.

При этом есть и такая группа ответов, которых не так много, но эти респонденты (6,69% от общего числа респондентов), показали свое неудовлетворение нынешним состоянием кадрового состава в государственном органе, в котором они работают на момент участия в опросе. Они отметили актуальность немедленного изменения методов, механизмов и подходы в работе по решению стратегических задач государственного органа, решения вопросов, связанных с подбором кадров и, в целом, управлением человеческими ресурсами.

Такие респонденты предлагали изменить ситуацию, но отмечали, что не знают, как это сделать. При этом, 25,59% от общего числа респондентов указали, что собственный слабый потенциал, небольшой опыт работы на уровне мировых стандартов по вопросам организации и внедрения в сферу государственной службы индикаторов компетентности и компетенций, а также не совершенное знание механизмов исполнения процедур управления человеческими ресурсами мешает им наладить целенаправленную работу с персоналом и отбирать, действительно, компетентных специалистов отрасли.

В целом, анализ анкет позволил выделить три блока проблем, на которых останавливались все респонденты. Это: (а) необходимость внедрения в государственную службу Таджикистана компетенций, (б) отсутствие мотивации и механизмов карьерного роста и (в) нехватка компетентных специалистов.

По мнению 38,96% от общего числа респондентов, большая степень участия влиятельных чиновников и других лиц в процессе должностного продвижения некоторых «угодных» сотрудников мешает эффективному управлению государственным органом и снижает уровень мотивации государственных служащих, пришедших на государственную службу по «велению сердца».

Есть и такие респонденты (27,09% от общего числа респондентов), которые отметили непривлекательность некоторых процедур по управлению человеческими ресурсами, в числе которых особо выделяются процедуры по планированию карьеры, конкурсного отбора и оценки деятельности государственного служащего.

Большинство респондентов отметили, что система оплаты труда по Единой тарифной сетке, в свое время, намного улучшила положение государственных служащих. Однако, некоторые респонденты считают, что на сегодняшний день эта система уже не вполне эффективна, как того ожидают государственные служащие Таджикистана.

Результаты исследования (или 25,59% от общего числа респондентов) указывают также другой момент, на который необходимо обратить пристальное внимание – это вопрос мотивации и стимулирования государственных органов. 24,25% от общего числа респондентов уверены, что труд государственного служащего будет эффективен, если его личные интересы будут совпадать с интересами государственного органа. Если государственный служащий мотивирован, он будет заинтересован в достижении цели государственного органа, так как тем самым государственный служащий удовлетворяет свои собственные потребности и ожидания.

Неиспользованными резервами повышения эффективности труда 17,89% от общего числа респондентов считают отсутствие опытных и квалифицированных кадров, невысокий уровень профессионализма, низкое материально-техническое обеспечение государственных органов, отсутствие четких механизмов карьерного роста.

Анализируя ответы, можно сделать также вывод, что там, где есть хорошая заработная плата, налажена хорошая система стимулирования и мотивации, есть практика подведения итогов работы и мотивирования государственных служащих по результатам работы, там нет большой текучести кадров. И, наоборот, там, где процедурам по управлению человеческими ресурсами не уделяется должного внимания, где нет заботы о персонале, нет заинтересованности в закреплении компетентных, способных и талантливых сотрудников, происходит большая текучесть кадров.

Один из респондентов поднял не менее важную проблему по совершенствованию процедур управления человеческими ресурсами в сфере государственной службы Таджикистана. «Действительно, в системе государственной службы есть такие государственные служащие, которые сидят на одной должности уже много лет. Причин этому много: «доходное» место, с которым сотрудник не хочет расставаться, некуда деть «никчемного» служащего, руководство государственного органа ждет, когда такой сотрудник уйдет на пенсию и т.д. Выходом из такой ситуацию Агентство государственной

службы при Президенте Республики Таджикистан и Правительство Республики Таджикистан увидели во внедрении процедуры ротации руководящих кадров в системе государственной службы страны. Результатом стали «Правила проведения перемещения (ротации) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан»[1]. Есть глубокое убеждение, что процедура перемещения (ротации) кадров несколько оживила работу с персоналом в сфере государственной службы, сделает ее эффективной и содействует в мероприятиях по борьбе с коррупцией»[2].

Примечательно, что 47,16% от общего числа респондентов отмечают, что руководство государственного органа всегда стремится отобрать только компетентных и квалифицированных сотрудников. Кроме того, руководство всегда поддерживает тех, у кого есть стремление обучиться необходимым компетенциям для эффективного развития государственного органа, быстрее получить необходимые навыки и способности.

Наряду с этим, 61,71% от общего числа респондентов с сожалением отметили такой факт, что главной задачей государственного служащего зачастую является подготовка отчета о выполненной работе, а не мысли об улучшении качества предоставляемых услуг. Желание угодить руководителю преобладает над компетентностью и профессионализмом.

Исследование показывает необходимость кардинальных изменений в государственном секторе, в том числе, и в вопросах кадровой работы. Результаты собеседований с респондентами показывают, что основным механизмом таких изменений может быть всесторонне продуманная стратегия управления человеческими ресурсами.

25,59% от общего числа респондентов, как руководители, так и просто государственные служащие структурных подразделений относительно механизмов стимулирования и мотивации труда и, в том числе в отношении

---

[1] Указ Президента РТ «О правилах проведения перемещения (ротации) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан» от 22 июля 2019 года, №1328.

[2] Эргашева Ф.М. Особенности становления и развития кадровой политики в системе государственного управления Таджикистана. –Душанбе: «Ирфон», 2012. – С.216.

повышения квалификации и навыков, отметили, что действующий в государственной службе Таджикистана механизм стимулирования и мотивации не является эффективным.

При этом, примечательно, что на вопрос о том, получает ли штат признание или награды от руководства за исполнение работы или приложенные усилия, только один респондент ответил отрицательно, все остальные ответили (49 респондентов) на этот вопрос положительно.

Очень интересными оказались ответы на вопрос о том, проводит ли организация регулярную оценку деятельности каждого сотрудника, 4 респондента ответили, что проводится посредством других регулярных процедур, остальные (46 респондентов) ответили, что такая оценка проводится посредством аттестации. При этом, ни один из респондентов не указал на такую процедуру, как ежегодная оценка деятельности государственного служащего. Между тем, с декабря 2011 года такая оценка проводится для административных государственных служащих Таджикистана ежегодно.

Таким образом, исследование, показывая важность и значимость процедур управления человеческими ресурсами в сфере государственной службы, выявило «узкие места» в этой области.

В частности, в настоящее время признано, что решающим фактором выживания и успеха любой серьезной структуры, является управление человеческими ресурсами и обеспечение государственной службы профессиональными и компетентными кадрами.

Этот вывод подтверждают результаты проведенного опроса. Для государственной службы Таджикистана управление человеческими ресурсами — это комплексная деятельность, исходящая из законодательства, правительственных стратегических документов, руководящих принципов, организационных целей и директив. Данная деятельность затрагивает все ключевые элементы системы управления человеческими ресурсами и сосредотачивается на организационных способностях ее осуществления.

Управление человеческими ресурсами - это плановый подход к плодотворному управлению персоналом для эффективного достижения целей государственных органов. Он направлен на более открытый, гибкий и заботливый стиль управления для гарантии того, что государственный служащий будет мотивированным, квалифицированным и управляться таким образом, чтобы он умел и желал довольно успешно реализовывать цели и задачи государственного органа.

Таким образом, опрос показал, что приоритетным на данный момент является усиление внимания уполномоченного органа в сфере государственной службы и самой Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан на таких направлениях, как:

- исследование вопросов определения потребностей внедрения компетенций в систему управления человеческими ресурсами и обучении государственных служащих;

- систематизация обучения, переобучения, повышения квалификации государственных служащих на основе компетенций;

- определение новых путей и возможностей по компетентностному обучению государственных служащих в академии государственного управления при президенте республики Таджикистан;

- организация тренингов, семинаров, учебно-ознакомительных поездок для самих преподавателей и государственных служащих, в функциональные задачи которых входит организация, систематизация и проведение мероприятий по обучению государственных служащих и их профессиональной подготовки.

- оценка и тестирование государственных служащих на наличие необходимых компетенций для успешного исполнения своих функциональных обязанностей.

Таким образом, показатели социально-экономического развития Таджикистана свидетельствуют о том, что эффективное управление

государством неразрывно связано с наличием компетенций у государственных служащих любого уровня и категорий.

Именно государственные служащие призваны выступать в качестве организационного, мотивирующего и контролирующего звена в процессе инновационных нововведений в сферу предоставления государственных услуг населению страны.

Проведенный анализ в рамках исследования показывает, что для качественного и эффективного выполнения своих функциональных обязанностей и полноценного исполнения своих полномочий государственные служащие, наряду с профессиональными качествами, опытом и знаниями, должны обладать необходимыми для занимаемой государственной должности профессиональными компетенциями.

Несомненно, именно наличие компетенций, соответствующих современным мировым стандартам, могут способствовать качественному и профессиональному выполнению поставленных перед государственным служащим целей и задач.

Степень владения конкретным перечнем компетенций определяет уровень подготовленности государственного служащего к выполнению должностных обязанностей с тем или иным качеством. Именно по наличию тех или иных компетенций необходимо определять уровень профессионализма того или иного государственного служащего.

При этом необходимо четко усвоить такой важный момент, как то, что без постоянного развития и совершенствования своих профессиональных компетенций, государственный служащий не сможет формироваться, как личность, и признаваться как профессионал своего дела.

Несомненно, что уровень профессиональных компетенций не может быть всегда одним и тем же. Государственный служащий обязан постоянно повышать свой потенциал, профессиональный уровень, работать над своим имиджем, навыками, способностями.

Таким образом, подходы и методы развития компетентности государственных служащих в современном Таджикистане сильно различаются в зависимости от текущей ситуации. Но ключевой вопрос заключается в том, чтобы правильно управлять феноменом компетенции, который может кардинальным образом повлиять на политическую ситуацию в республике. Развитие компетенций и компетентности означает повышение имиджа государственных управленцев и имиджа государства и нации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Государственная служба независимого Таджикистана продолжает целенаправленно укрепляет свои позиции посредством роста эффективности государственного аппарата, постоянного повышения человеческого капитала и развития партнерства с гражданским обществом.

Основная задача, которая стоит сегодня перед государственной службой – это обеспечение конкурентоспособности с частным сектором на рынке труда и предоставления населению качественных государственных услуг.

Как показал анализ, государственная служба для реализации этой задачи постепенно переходит от жесткой, бюрократической системы управления к системе, основанной прозрачной, открытой работы с населением. Сделать этот переход возможно лишь при условии наличия сильной команды профессионалов, обладающих достаточными знаниями, навыками и компетенциями.

Если раньше для соответствия определению «хороший сотрудник» необходимо было наличие соответствующего диплома об образовании, нужного количества опыта работы по специальности, исполнительности и преданности руководству, то теперь акценты сместились к таким понятиям, как профессионализм, творческий подход и компетентность.

Изменение отношения к труду с фокусом на интеллектуальность и креативность заставляют сегодня государственные органы при отборе персонала обращать внимание на личностные характеристики государственных служащих.

Все это потребовало от государственной службы оценки сильных и слабых сторон в работе с человеческими ресурсами. И здесь на первый план вышли такие понятия, как «компетенция» и «компетентность».

Сегодня ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что для государственной службы нужны компетентные государственные служащие, специалисты, умеющие не только профессионально работать, но также и имеющие личностные характеристики, демонстрирующие такие качества

человека, как доброжелательность, сочувствие, понимание, стремление оказать помощь.

Таким образом, по велению сегодняшнего дня, внедрение профессиональных компетенций стало актуально и приоритетно.

Результатом исследования стало объединение компетенций по таким элементам:

- индивидуальные качества - личностные характеристики государственного служащего, демонстрирующие его предрасположенность к конкретному виду работы;

- знания - комплекс фактов, необходимых для выполнения своих обязанностей;

- навыки и опыт – наличие конкретных методов и инструментов, необходимых для выполнения определенного задания;

- ценности - глубокие убеждения, которые определяют действия и суждения в различных ситуациях;

- усилия - сознательное приложение ментальных и физических ресурсов для решения конкретного задания;

- поведенческие модели - видимые формы действий, предпринимаемых для выполнения задачи.

Однако в области государственного управления, несмотря на насущную потребность повышения уровня эффективности и профессионализма государственных служащих, подход основанный на компетенциях все еще не популярен. Основной причиной этому видится отсутствие достаточной нормативно-правовой базы.

Обтекаемость, неточность требований к квалификации государственных служащих, представленных в существующих законодательных актах, неясность показателей результативности деятельности государственных служащих, несоответствие понимания компетенции в официальных документах еще более осложняют ситуацию.

В целом, сегодня государственное управление считается одной из самых сложных направлений деятельности и подразумевает необходимость наличия у государственного служащего различных компетенций.

Нам видится наиболее значимым тот факт, что при внедрении компетенций большая роль отводится вопросам приобретения компетенций командной работы, развитию индивидуальных качеств государственного служащего, позволяющих ему успешно работать с персоналом, с коллегами, с посетителями.

Учитывая эти особенности, в рамках данного исследования были разработаны первые образцы компетенций для каждой категории государственных должностей.

Особое внимание в процессе разработки компетенций для различных категорий государственных должностей, мы уделяли также и вопросам выявления управленческих компетенции, то есть, компетенции, которые демонстрируют способности руководителей различных уровней определять механизм влияния на обеспечение ожидаемых результатов. Среди таких компетенций определены такие компетенции, как: планирование, мониторинг и контроль, способности влияния на мышление и поведение подчиненных, способность мотивировать, обучать, работать в команде, само развиваться, управлять командой, принимать инновации и изменения.

Возвращаясь к результатам опроса, проведенного в рамках исследования, интересно отметить, что респонденты, в целом, не против авторитарного управления государственным органом и считают его оправданным. Однако, что касается их самих, то они предпочитают работать с руководителем, обладающим компетенциями лидерства, умения налаживать отношения, строить команду.

Проходящие в стране реформы государственной службы актуализируют задачу профессионализации государственных служащих в области управления, которая должна решаться с учетом достижений общего и кадрового

менеджмента. Эффективным решением выступает использование концепции с учетом специфики деятельности государственной службы.

На основе анализа причин возникновения и эволюции компетентностного подхода установлена множественность трактовок понятия «компетенция», обусловленная национально-культурными факторами и развитием научной мысли; систематизация этих трактовок позволила определить основные элементы компетенций, к которым могут быть отнесены: личностные черты, ценности, знания, умения и навыки, усилия и интегрирующие их поведенческие модели.

Внимание к управленческим компетенциям резко возросло в связи с усложнением и интеллектуализацией управленческого труда в государственных организациях. К современному управленцу предъявляются жесткие требования, отвечать которым возможно путем освоения как административных, лидерских навыков, так и навыков управления собственной эффективностью, классифицированных в диссертации.

В исследовании показано, что действующие руководители на государственной службе предпочитают руководствоваться жесткой авторитарной моделью управления, в центре которой находится формальный лидер и его административные навыки, в то время, как реализация принципов нового государственного менеджмента ориентирует управленцев на развивающую модель, опирающуюся на руководителя-лидера и вовлечение сотрудников в решение стратегических задач государственной службы.

Законодательно закрепленная аттестация государственных служащих зачастую не дает возможности выявить как пробелы, так и резервы развития управленческого персонала. Предлагаемый в диссертации подход к развитию управленческих компетенций, включающий определение целевых компетенций, оценку уровня их освоения и реализацию программы, направленную на ликвидацию обнаруженных пробелов в знаниях, умениях, навыках с учетом личностных ценностных и мотивационных особенностей сотрудников, позволяет заменить практику формальной процедуры оценки на

формирование реальной способности у сотрудников осуществлять целевое действие.

Развитие государственной службы актуализирует задачу управления эффективностью деятельности государственных служащих. Это возможно осуществить посредством освоения и адаптации концептуальных основ внедрения компетенций в сферу государственной службы Таджикистана. В официальных документах страны, в ежегодных Посланиях Президента Республики Таджикистан к Маджлиси Оли Республики Таджикистан, в Национальной Стратегии развития Республики Таджикистан до 2030 г., указывается важность продолжения развития системы государственного управления с учетом идеологии нового государственного управления.

Последующее развитие государственной службы предполагает необходимость усвоения государственными служащими новых профессиональных ценностей, навыков и установок.

Возможности профессионального подхода, которые удовлетворяли общество в условиях советского и постсоветского периода, демонстрируют пробелы на этапе перехода к инновационным методам управления государством.

Сегодняшние условия труда, применение информационных и интеллектуальных методов в работе, постоянное изменение уровня необходимых нагрузок, требуют от государственных служащих к уже имеющимся знаниям, умениям и навыкам обязательного перехода к тому, чтобы быть постоянно готовым и способным реализовать их в своей каждодневной деятельности. При этом важно совершенствовать свой потенциал, человеческие качества и ценности. Руководителям же важно также продумать четкую систему мотивации государственных служащих.

Анализ изученных материалов позволил выделить следующие составляющие элементы компетенций, которые могут быть применены в условиях государственной службы Таджикистана:

- личностные черты - индивидуальные характеристики сотрудника, определяющие его предрасположенность к той или иной деятельности;

- знания - набор фактов, требуемых для выполнения работы;

- умения и навыки (опыт) - владение инструментами и методами выполнения определенной задачи;

- ценности - глубокие убеждения, определяющие действия и суждения в различных ситуациях;

- усилия - сознательное приложение ментальных и физических ресурсов в определенном направлении;

- поведенческие модели - видимые формы действий, предпринимаемых для выполнения задачи.

В государственной службе Таджикистана, при всей актуальности повышения уровня профессионализма и эффективности работы государственных служащих, вопрос о внедрении компетенций не рассматривается так широко, как хотелось или как ожидается.

Как показывает исследование, на сегодняшний день в государственной службе Таджикистана превалируют не конкретно поставленные задачи в должностных инструкциях, не совсем ясные квалификационные требования, не измеримые показатели результатов деятельности государственных служащих, разночтение в определении понятия «компетенция» в нормативных правовых документах.

Анализ проведенного опроса и изученных материалов позволил определить смысловую нагрузку понятия «компетенция» для условий государственной службы Таджикистана, а также классифицировать наиболее актуальные компетенции, позволяющие определить уровень навыков и способностей государственных служащих.

Сложность управления государственной деятельностью в современных реалиях стало важным результатом проведенного исследования.

Таким образом, в ходе исследования были сделаны следующие выводы:

1. Проходящие в стране процессы развития государственной службы актуализируют задачу профессионализации государственных служащих в области управления, которая должна решаться с учетом достижений общего и кадрового менеджмента. Эффективным решением выступает использование концепций государственного служащего с учетом специфики деятельности государственной службы.

2. На основе анализа причин возникновения и эволюции компетенций установлена множественность трактовок понятия «компетенция», обусловленная национально-культурными факторами и развитием научной мысли; систематизация этих трактовок позволила определить основные элементы компетенций, к которым могут быть отнесены: личностные черты, ценности, знания, умения и навыки, усилия и интегрирующие их поведенческие модели.

3. Внимание к управленческим компетенциям резко возросло в связи с усложнением и интеллектуализацией управленческого труда в государственных организациях. К современному управленцу предъявляются жесткие требования, отвечать которым возможно путем освоения как административных, лидерских навыков, так и навыков управления собственной эффективностью, классифицированных в диссертации.

4. В исследовании обнаружено, что действующие руководители на государственной службе предпочитают руководствоваться жесткой авторитарной моделью управления, в центре которой находится формальный лидер и его административные навыки в то время, как реализация принципов нового государственного менеджмента ориентирует управленцев на развивающую модель, опирающуюся на руководителя-лидера и вовлечение сотрудников в решение стратегических задач государственной службы.

5. Законодательно закрепленная аттестация государственных служащих зачастую не дает возможности выявить как пробелы, так и резервы развития управленческого персонала. Предлагаемый в диссертации подход к развитию управленческих компетенций, включающий определение целевых

компетенций, оценку уровня их освоения и реализацию программы, направленную на ликвидацию обнаруженных пробелов в знаниях, умениях, навыках с учетом личностных ценностных и мотивационных особенностей сотрудников, позволяет заменить практику формальной процедуры оценки на формирование реальной способности у сотрудников осуществлять целевое действие.

В целом, анализ показывает, что повышение интереса к интеллектуальной и творческой деятельности усиливает значимость государственного служащего в системе государственного управления и при этом выдвигает повышенные требования к профессиональным и личностным качествам государственного служащего.

Внедрение компетенций государственных служащих в государственной службе Таджикистане, как показывает анализ, пока еще не стоит в числе приоритетных вопросов руководителей государственных структур, нет пока понимания важности, а, следовательно, заинтересованности использования компетенций с целью эффективного достижения целей и задач государственного органа.

На фоне повышения требований гражданского общества к социально-политической ответственности руководителей государственных структур различного уровня становится актуальным совершенствовать установки, четко формировать ожидаемые результаты, повышать ответственность за соблюдение служебной этики и культуры поведения.

Именно внедрение компетенций в процессы управления человеческими ресурсами, на наш взгляд, повысит авторитет и профессиональный уровень государственной службы Таджикистана.

Таким образом, уполномоченному органу в сфере государственной службы Таджикистана и Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан необходимо тесно работать над

совершенствованием механизмов внедрения и дальнейшего развития профессиональных компетенций административных служащих.

Особое значение при этом необходимо уделить двум направлениям деятельности: (1) разработке соответствующих нормативно-правовых актов по вопросу внедрения профессиональных компетенций государственных служащих во все процедуры управления персоналом (такие как: конкурс, оценка деятельности, аттестация, формирование резерва кадров, обучение, переобучение и повышение квалификации государственных служащих) и (2) организация системы качественного обучения, переобучения и повышения квалификации государственных служащих с акцентом на развитие их профессиональных компетенций.

Актуально на данном этапе, когда Академия государственного управления при Президенте Республики Таджикистан формируется как самостоятельная структура и определяет свои приоритетные направления по организации и контролю процесса обучения и повышения квалификации государственных служащих, обратить пристальное внимание вопросам системного подхода к развитию профессиональных компетенций государственных служащих.

Видится вполне разумным и логичным выполнение этого вопроса в тесном партнерстве с Агентством государственной службы при Президенте Республики Таджикистан – уполномоченного органа в сфере государственной службы страны, так как управление человеческими ресурсами и профессиональное образование государственных служащих должно быть в рамках системно-организованным подхода, согласованного и подтвержденного нормативно-правовой базой.

Также видится целесообразным организация процесса обучения и повышения квалификации государственных служащих на постоянной основе, то есть этот процесс должен сопровождать государственного служащего на протяжении всей его деятельности на государственной службе, что, впрочем, соответствует Государственному заказу по обучению, переобучению и

повышению квалификации государственных служащих Республики Таджикистан. Такой подход даст возможность государственному служащему систематически повышать уровень своего профессионализма и совершенствовать свои компетенции.

Таким образом, в рамках данной исследовательской работы:

1. Проанализированы процессы развития государственной службы Таджикистана, с точки зрения профессионализации государственных служащих в области управления человеческими ресурсами. Доказана приоритетность и актуальность внедрения компетенций с обязательным учетом специфики государственной службы независимого Таджикистана.

2. Проанализированы процедуры управления человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана в контексте отбора кандидатов на государственные должности, оценивания результативности деятельности государственных служащих с точки зрения соответствия тем или иным конкретным компетенциям, уже законодательно внедренным в государственную службу страны.

3. На основе изучения существующих научных работ таджикских и зарубежных ученых определена причина возникновения и развития определений «компетенция» и «компетентность». На основании полученных данных, определены национальные, исторические, региональные, культурные особенности развития научной мысли в отношении компетенций государственных служащих страны и их внедрения в сферу государственной службы Таджикистана.

4. Сделана первая попытка определения компетенций государственных служащих Республики Таджикистан в разрезе категорий государственных должностей, представленных в Реестре государственных должностей Республики Таджикистан[1].

[1] Указ Президента Республики Таджикистан о реестре государственных должностей Республики Таджикистан (в редакции постановления Правительства РТ от от 22.10.2020 г., №1624)

5. Разработан Словарь компетенций государственных служащих Республики Таджикистан, в котором сделана попытка определить компетенции на каждую государственную должность по всем восьми категориям государственных должностей Республики Таджикистан.

6. Проведен опрос по вопросам внедрения и применения профессиональных компетенций в государственных органах страны. Результаты опроса демонстрируют повышение требований к государственным управленцам, соответствие которым возможно лишь при условии постоянного повышения профессионального уровня, освоения административных, менеджерских, лидерских навыков, а также умений управлять собственной эффективностью.

7. Начата работа по созданию Центра развития профессиональных компетенций государственных служащих Республики Таджикистан, который окажет методическую и практическую помощь государственным служащим в улучшении своих профессиональных навыков и компетенций, а также окажет содействие организации учебного процесса в Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан на основе нового формата учебных программ (силлабусов), разработанных с учетом внедрения компетенций для каждой специальности, преподаваемой в Академии государственного управления и необходимых в работе с государственными служащими.

8. Проанализированы концептуальные подходы к изучению и реализации государственной кадровой политики в условиях суверенного Таджикистана с точки зрения использования компетенций, продемонстрирован подход и усилия Правительства Республики Таджикистан в отношении работы с человеческими ресурсами посредством разработки сильной и действенной нормативной правовой базы, имеющей методический характер и регламентирующей выполнение всех функций по управлению персоналом.

9. На конкретном материале исследования сделан вывод, что определение потребности в обучении является частью Единой системы управления человеческими ресурсами, необходимой для приобретения конкретного опыта, компетенций, навыков и способностей с целью успешного выполнения поставленных задач, эффективной реализации стратегий и целей государственного органа.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Законодательство Республики Таджикистан и официальные документы

1. Конституция Республики Таджикистан. –Душанбе, 2016.
2. Конституционный Закон Республики Таджикистан «Об Основателе мира и национального единства – Лидере нации» от 14.11.2016 г. // Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан, 2016 г., №11, ст. 872.
3. Закон Республики Таджикистан «О государственной службе» от 5.03.2007 г. // Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 4.04.2019 г., № 1597.
4. Закон Республики Таджикистан «Об упорядочении традиций, торжеств и обрядов в Республике Таджикистан» // Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 25.06.2021 г., №1792.
5. Закон Республики Казахстан «О государственной службе», от 23 ноября 2015 г., № 416. ст. 41.
6. Указ Президента Республики Таджикистан «Об образовании Управления государственной службы при Президенте Республики Таджикистан» от 25 января 2001 года №475.
7. Указ Президента Республики «О совершенствовании структуры исполнительных органов государственной власти Республики Таджикистан от» от 19 ноября 2013 года, №12.
8. Указ Президента Республики Таджикистан от 7 апреля 2007 года № 232 "Об утверждении Положения о порядке проведения конкурса на занятие вакантных административных должностей Государственной службы".
9. Указ Президента Республики Таджикистан от 15 марта 2006 года № 1713 "Об утверждении Стратегии реформирования системы государственного управления Республики Таджикистан".
10. Указ Президента Республики Таджикистан «О Положении о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы» от 10.03.2016 г., №647.

11. Указ Президента Республики Таджикистан от 20 мая 2009 года № 659 "Об утверждении Положения о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы".
12. Указ Президента Республики Таджикистан «О реестре государственных должностей Республики Таджикистан» от 27.02.2016 г., № 737.
13. Указ Президента Республики Таджикистан о реестре государственных должностей Республики Таджикистан (в редакции постановления Правительства РТ от 22.10.2020 г., №1624)
14. Указ Президента Республики Таджикистан «О Правилах проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан» от 19.07.2019 г., №1287.
15. Указ Президента Республики Таджикистан «О правилах проведения перемещения (ротации) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан» от 22.07.2019 г., №1328.
16. Указ Президента Республики Таджикистан от 19 ноября 2013 года, № 12 "О совершенствовании структуры исполнительных органов государственной власти Республики Таджикистан".
17. Указ Президента Республики Таджикистан «Об утверждении Правил проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан» от 18 февраля 2011 года №1018 // Сборник нормативно правовых актов в сфере государственной службы. –Душанбе: Изд-во Промэкспо, 2017. –С.218-224.
18. Указ Президента Республики Таджикистан от 22 июля 2019 года, №1328 "О Правилах проведения перемещения (ротации) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан" // Сборник нормативно правовых актов в сфере государственной службы. – Душанбе: Изд-во «Полиграф групп», 2021. – С.275-282.
19. Положение о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы, утверждено указом Президента Республики Таджикистан от 10 марта 2016 года, №647

(внесены изменения и дополнения, утвержденные Президентом Республики Таджикистан 18 февраля 2020 года, №1458).

20. Правила проведения ротации (перемещения) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан, Утвержденные Указом Президента Республики Таджикистан от 26 мая 2011 года №1074 // Сборник нормативно правовых актов сферы государственной службы. – Душанбе: Изд-во «Промэкспо», 2017. –С.225-229.
21. Правила проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан. – Душанбе: ООО Контраст, 2013.
22. Правила проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан. Утверждены указом Президента Республики Таджикистан от 19 июля 2019 года, №1287.
23. Положение о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы, утверждено указом Президента Республики Таджикистан от 10 марта 2016 года, №647 (внесены изменения и дополнения, утвержденные Президентом Республики Таджикистан 18 февраля 2020 года, №1458).
24. Положение о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы (в редакции Указа Президента РТ от 19.04.2017г.№869, от 18.02.2020 № 1458).
25. Реестр должностей государственной службы Республики Таджикистан, Приказ Президента РТ от 15 августа 2016 года, №737.
26. Распоряжение заместителя начальника Управления государственной службы при Президенте Республики Таджикистан «Правила разработки должностных инструкций административных государственных служащих Республики Таджикистан» от «12» мая 2011 года, №64.
27. Типовое положение о кадровой службе государственных органов Республики Таджикистан [Электронный ресурс] URL: http://www.adlia.tj/show_doc.fwx?rgn=15596, (дата обращения 18.01.2021);

28. Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года. – Душанбе: ООО Контраст, 2016.
29. Стратегии повышения уровня благосостояния населения Таджикистана на 2013 – 2015 годы. – Душанбе: Изд-во «Контраст», 2013.
30. Четвертый раунд мониторинга стамбульского плана действий по борьбе с коррупцией Таджикистан Промежуточный доклад [Электронный ресурс]: URL: https://www.oecd.org/corruption/acn/OECD-ACN-Tajikistan-Progress-Update-2018-RUS.pdf
31. Послание Президента Республики Таджикистан Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 26.12.2018 г. [Электронный ресурс] URL: http://www.president.tj/ru/node/19089 (дата обращения: 30.10.2020.)
32. Послание Президента Республики Таджикистан «Об основных направлениях внутренней и внешней политики республики» [Электронный ресурс]. URL: http://www.president.tj/ru/node/25006 (дата обращения 27.01.2021.)
33. Выступление Президента Республики Таджикистан перед молодежью Таджикистана, 21 мая 2021 года [Электронный ресурс]. URL: http://www.president.tj/ru/node/25800 (дата обращения: 22.08.2021 г.)
34. Речь Эмомали Рахмон на торжественном заседании по случаю 30-летия Государственной независимости, 08.09.2021 г. [Электронный ресурс] .URL: http://www.president.tj/ru/node/26484 (дата обращения: 10.09.2021 г.)
35. Речь Эмомали Рахмон на первом заседании Совета по науке, образованию и инновациям при Президенте Республики Таджикистан, 15.04.2021 [Электронный ресурс]. URL: http://www.president.tj/ru/node/25505 (дата обращения: 26.06.2021 г.)
36. Агентство государственной службы, письмо О предоставлении статистической информации в сфере государственной службы, от 12 января 2021 года.

37. Протокол заседания кафедры «Политика и связей с общественностью» Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан №4 от 17.11.2020 г.
38. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2004 N 79-ФЗ (редакция от 16.12.2019) «О гражданской государственной службе Российской Федерации», ст. 60.1.

Книги, монографии, статьи на русском языке

39. Алексеева Л.П., Шаблыгина Н.С. Преподавательские кадры: состояние и проблемы профессиональной компетентности – М.: НИИВО, 1994. – 200 с.
40. Алтухова Н.Ф. К вопросу о компетенциях в контексте управления корпоративными знаниями // Вестник ГУУ. – 2008. – № 11 (21).
41. Апергенова Р.С, Аблыкаликова М.Н. и др. Отчет «Имплементация международных стандартов качества в подготовке государственных служащих Республики Таджикистан». –Душанбе, 2020 г.
42. Байденко В.И. Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (методологические и методические вопросы). – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2005. – 114 с.
43. Байденко В. И. Компетенции в профессиональном образовании (к освоению компетентностного подхода) // Высшее образование в России. – 2004. – № 11. – С.3-13.
44. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования. 8-е изд. –М.: Academia, 2010. – 337 с.
45. Белицкая Г.Э. Социальная компетенция личности. Сознание личности в кризисном обществе. – М.: Проспект, 1995. – 123 с.

46. Берестова Л.И. Социально-психологическая компетентность как профессиональная характеристика руководителя: Автореф. дис... канд. психол. наук. – М., 1994. –24 с.
47. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. – СПб.: Издательский дом «Питер», 2003. – 38 с.
48. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности. Учебное пособие для вузов. 2-е изд. – М.: Изд-во ПЕР СЭ, 2017. – 511 с.
49. Бодалев, А.А. Вершина в развитии взрослого человека: характеристики и условия достижения. – М.: Наука, 1998. –168 с.
50. Бодалев, А. А. Личность и общение. – М.: МПА, 1995. – 328 с.
51. Васильева Е.В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – № 4. – С.120-144.
52. Вербицкий А.А., Ларионова О.Г. Личностный и компетентностный подходы в образовании. Проблемы интеграции – М.: Логос, 2009. – 336 с.
53. Ветошкина Т. Роль компетенций в управлении персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – №3. – С. 11-18.
54. Вольпян Н. Модели компетенций. Международный опыт в ИТ-сфере // Рождение коллективного разума. – М.: ЛЕНАНД, 2013. – С.201-229.
55. Гаджиев А.Г. Развитие управленческих компетенций государственных служащих: автореф. дис. … канд. эконом. наук. – М., 2012. – 24 с.
56. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. Под общей редакцией Бахраха Н.М. –М.: «Печатный Двор» им. А. М. Горького, 1972. –478 с.
57. Гафурзода А.Д., Косимова Г., Джамшедов Д.Н. и др. Государственное управление и государственная служба в Республике Таджикистан: Учебник. – Душанбе, 2009. – 231 с.

58. Гафурзода А.Д. Эволюция государственного управления в странах постсоветского пространства. Республика Таджикистан, 1991-2021 гг. –М., 2021. – С.337-364.
59. Генри М., Брюс А., Жозеф Л. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 40 с.
60. Гришанова Н.А. Развитие компетентности специалистов как важнейшее направление реформирования профессионального образования // Десятый симпозиум. Квалиметрия в образовании: методология и практика. Под науч. ред. Н.А. Селезневой и А.И. Субетто. - Кн. 6. – М., 2002.
61. Давлатов Д., Эргашева Ф. Конкурсный отбор на государственную службу в условиях Таджикистана. – Душанбе: ООО «Контраст», 2009.
62. Дейв У., Уэйн Б. HR в борьбе за конкурентное преимущество. – М.: «Наука», 2009. – 144 с.
63. Дейл К. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей выступая публично; как завоевывать друзей и оказывать влияния на людей; как перестать беспокоится и начать жить / Пер. с англ. –11-е изд. – Минск: Попурри, 2012.
64. Деркач А.А. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих. Учебное пособие / Под общ. ред. А. А. Деркача. – М.: изд-во РАГС, 2006. – 108 с.
65. Деркач, А.А. Акмеология: Личностное и профессиональное развитие человека. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн. 2. – М.: РАГС, 2000. – 536 с.
66. Доклад международной комиссии по образованию, представленный ЮНЕСКО «Образование: сокрытое сокровище». – М.: ЮНЕСКО, 1997.
67. Джон Р. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация: научное издание. – М.: Когито-Центр, 2002.

68. Джон Р. Компетентность в современном обществе 2: выявление, развитие и реализация: научное издание. – М.: ОАО Можайский полиграфический комбинат, 2002. – 394 с.
69. Зимняя И.А. Общая культура и социально-профессиональная компетентность человека // Высшее образование сегодня. – 2005. – № 11. – С.75-89.
70. Зокиров Г.Н. Сиёсатшиносӣ. Душанбе, 2010. –520 с.
71. Искандаров А., Шарипов М. Новые угрозы и вызовы в Центральной Азии // Известия Института философии, политологии и права им. А. Баховаддинова Национальной академии наук Таджикистана. – 2021. – №1. – С.115-122.
72. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник, 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 103 с.
73. Керженцев П.М. Принципы организации. – М.: Экономика, 1968. – 464 с.
74. Климов, Е. А. Психология профессионала. – М.: Институт практической психологии, 1996. – 400 с.
75. Климов Е.А. Социальная перцепция: объяснение и понимание // Развитие социально-перцептивной компетенции личности. Материалы научной сессии, посвященной 75-летию акад. А.А.Бодалева/ Под ред. проф. А.А.Деркача. – М.: РАГС, 1998. –С.24-29.
76. Косимзода Г.Д., Эргашева Ф.М., Кенджазода М.А. Порядок проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы: учебное пособие. – Душанбе: ООО «Бахманруд», 2020. – 49 с.
77. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. – М.: Высшая школа, 1990. – 119 с.
78. Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций. – СПб.: ООО «Скифия-принт», 2012. – 339 с.

79. Куницына В. Н. Социальная компетентность и социальный интеллект: структура, функции, взаимоотношения // Теоретические и прикладные вопросы психологии. – 1995. – № 141. – С.48-59.
80. Куницына В.Н. Трудности межличностного общения: диссертация доктора психологических наук. –СПб., 1991. – 358 с.
81. Лайм М., Сайнм С. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы. – М.: ОАО «Новости», 2005. – С.20.
82. Лезина Т.А. Анализ требований работодателей к цифровым компетенциям сотрудников // Российское предпринимательство. Креативная экономика. – 2018. – Т. 19. – № 5.– С. 1623-1632.
83. Маркова А.К. Акмеологическое содержание профессионального становления психолога в сфере образования // Акмеология. – 2003. – № 3 (7). – С. 47–50.
84. Махмадов А.Н. Краткая политическая энциклопедия. Душанбе, 2010. – 501 с.
85. Махмадов А.Н., Хопёрская Л.Л. Государственная независимость Республики Таджикистан: теория, история и политическая практики. – Душанбе: ООО «Империал-Групп», 2016. – 420 с.
86. Махмадов А.Н. Процесс межнационального общения как социально-политический феномен: опыт Таджикистана: дис. … д-ра полит. наук. – Куляб, 1994.
87. Махмадов А.Н., Хидирова М.У. Таджикистан: специфика новых угроз стабильности и пути их предотвращения // Россия и мусульманский мир. – 2006. –№5. –С.82-90.
88. Махмадов А.Н. Политическое поведение: некоторые аспекты структурного анализа. –Душанбе, 2003. – 30 с.
89. Митина Л.М. Психология профессионального развития. – М., 1998.
90. Митина Л.М. Личностное и профессиональное развитие человека в новых социально-экономических условиях // Вопросы психологии. – 1997. – № 4. –С.28-38.

91. Муравьева А.А., Олейникова О.Н. Недооцененная компетенция или педагогические аспекты формирования резильентности // Казанский педагогический журнал. – 2017. – № 2. – С. 16–20.
92. Олейникова О.Н. Разработка модульных программ, основанных на компетенциях: учебное пособие. – М.: Альфа-М, 2005. – 160 с.
93. Петровская Л.А. Развитие компетентного общения как одно из направлений оказания психологической помощи // Введение в практическую социальную психологию. – М.: Смысл, 1996. – 373 с.
94. Пирназаров И.А. Становление государственной службы как политико-социального института: на примере Таджикистана: автореф. дис. … канд. полит. наук. –Душанбе, 2006. – 24 с.
95. Пряжников Н.С. Профессиональное и личностное самоопределение. – М.: «МОДЭК», 1996. – 256 с.
96. Поваренков Ю.П. Психологическое содержание профессионального становления человека. – М.: Изд:во УРАО, 2002. – 160 с.
97. Пучка С.В. Компетентностный подход в управлении эффективностью компании: диссертация. – М., 2019. – 211 с.
98. Роберт С.К., Дейвид П.Н. Стратегические карты, трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
99. Руссо, Ж.Ж. О влиянии наук на нравы. – СПб.: Светоч, 1908.
100. Саидов А.С. Человеческий капитал и структуризация новых общественных отношений в Таджикистане: социально-философские аспекты // Известия Института философии, политологии и права им. А. Баховаддинова Национальной академии наук Таджикистана. – 2021. – №1. –С.32-40.
101. Семушина Л.Г. Разработка методики контроля готовности к профессиональной деятельности студентов средних специальных учебных заведений. – М., 2001.
102. Селезнева Е.В. Развитие акмеологической культуры личности. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 260 с.

103. Субетто А.И. Онтология и эпистемология компетентностного подхода, классификация и квалиметрия компетенций. –СПб.: Исследовательский центр проблем качества подготовкики специалистов, 2006. – 72 с.
104. Суббетто А.И. Начала теории социального менеджмента качества (ноосферно-социальная парадигма). –М.: Центр научно-информационных технологий "Астерион", 2012. – 265 с.
105. Стив У., Сара Х. Руководство по компетенциям. – М.: Гиппо, 2008.
106. Татур Ю.Г. Компетентностный подход в описании результатов и проектировании стандартов высшего профессионального образования авторская версия материалы ко второму заседанию методологического семинара. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 18 с.
107. Татур Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста // Высшее образование сегодня. – 2004. – № 3. – С.20-26.
108. Толковый словарь русского языка: В 4 т. Т. 1 / Под ред. Д.И. Ушакова. – М., 1935.
109. Хайдаров Р.Дж. Цифровизация общества как фактор воспроизводства человеческого капитала в период глобализации // Известия Института философии, политологии и права имени А. Баховаддинова Национальной академии наук Таджикистана. – 2021. – № 3. – С.78-83.
110. Хидирзода М.У. Лидерство и управление. – Душанбе, 2018.
111. Хомский Н. Аспекты теории синтаксиса. – М., 1972.
112. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Народное образование. – 2003. – № 2. – С. 58-64.
113. Хуторской А.В. Компетентностный подход в обучении. – М.: Издательство «Эйдос», 2013. – 73 с.
114. Чошанов М.А. Гибкая технология проблемно-модульного обучения. Учебное пособие. – М.: Народное образование, 1996. – 158 с.

115. Эргашева Ф.М. Особенности становления и развития кадровой политики в системе государственного управления Таджикистана: монография. – Душанбе: Ирфон, 2012.
116. Эргашева Ф.М. Внедрение компетентностного подхода в Таджикистане как ответ на вызовы современной государственной службы // International Electronic Scientific and Practical Journal «WayScience». – 2021. – С.493-513.
117. Эргашева Ф.М., Мухамедова Д.Х. Стандарты управления человеческими ресурсами на государственной службе Таджикистана: учебно-методическое пособие. – Душанбе, 2020. – 210 с.
118. Юркова А.Д. Анализ требований работодателей к цифровым компетенциям сотрудников // Российское Предпринимательство. – 2018. – Т.19. – №5. –С.10.

Книги и статьи на иностранном языке

119. Anke R. Competency-based management in Tajikistan, PFMMPII/IC-5/2015, Civil Service Agency under the President of the Republic of Tajikistan, April – May 2018, Dushanbe
120. Annie Hondeghem and Filip Vandermeulen, Competency management in the Flemish and Dutch civil service, July 2000 // International Journal of Public Sector Management 13(4):342-353.
121. Boyatzis R.E. The competent manager: A model for effective performance, Wiley, New York, 1982.
122. Callender C., Toye H., Connor M. SpilsburyNational and Scottish Vocational Qualifications: Early Indications of Employers' Take-up and Use. Sussex Univ., Brighton (England). Inst. of Manpower Studies. Published by: Institute of Manpower Studies 1992. 158 p.
123. Katz R.L. Skills of an effective administrator // Harvard Business Review, January-February, 1955. p33-42;

124. Klemp G. O. The assessment of occupational competence: Final report. Boston: McBer. Klemp, 1980, p. I.4.
125. Manuel Poblete Ruiz Competence-based learning/A proposal for the assessment of generic competences. University of Duesto. Spain 2008, 334 P;
126. Marrelli A.F. An Introduction to Competency Analysis and Modelling // Performance improvement, 1998. 37 (5), pp. 8-17;
127. Sparrow P. "Organisational competencies: creating a strategic behavioural framework for selection assessment", in Anderson, N. & Herriot, P. (Eds), International Handbook of Selection and Assessment, Wiley, London, 1997.
128. Sutton, A & Watson, S. «Can competencies at selection predict performance and development needs?» // Journal of Management Development, 2013. – 32 (9), pp 1023-1035.
129. Vakola, M., Soderquist, K.E. & Prastacos, G.P. "Competency management in support of organisational change" // International Journal of Manpower, 2007. – 28 (3/4), pp. 260-275;
130. Van Beirendonck, L. Iedereen competent – Het handboek voor competentiemanagement, Lannoo Campus, Leuven, 2009.
131. White, R. W. Motivation Reconsidered: The Concept of Competence // Psychological Review, 1959. – №66. –p.297-333;
132. Yukl, Gary A. Leadership in Organizations. –New Jersey: Prentice-Hall, 1998. –p251-256;
133. Andika Putra Pratamaa, Achmad Ghazalib, Anggara Wisesae Ken Ratri Iswarid: 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
134. Income Data Services. Developing competency frameworks study, No. 693, IDS: London, 1997.
135. 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.

136. Анке Раухе: Отчет «Управление на основе компетентности в Таджикистане», PFMMPII/IC-5/2015 для Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан, апрель – май 2018, Душанбе, Таджикистан.

Электронные ресурсы на русском языке

137. Абдуллозаде Н. Р., Особенности развития человеческого капитала в транзитивной экономике (на примере Республики Таджикистан), [Электронный ресурс] URL: https://tnu.tj/DisserPhD/6D.KOA-004/Abdullo-zadeNR/Abdullo-zadeNR.pdf (дата обращения: 17.12.2020.);

138. Апергенова Р.С., Аблыкаликова М.Н. и др., Отчет «Имплементация международных стандартов качества в подготовке государственных служащих Республики Таджикистан» Первые предварительный отчет в рамках Проекта. – Душанбе, 2020. [Электронный ресурс] URL: www.ahd.tj (дата обращения 10.10.2020.);

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

140. Анке Якоб Раухе, Отчет «Управление на основе компетентности в Таджикистане», Отчет по компетенциям. PFMMPII/IC-5/2015 для Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан. – Душанбе, 2018. [Электронный ресурс] URL: www.ahd.tj (дата обращения 10.10.2018.);

141. Андреева И.В., О. Б. Бетина: Организационная культура; Учебное пособие; Федеральное агентство по образованию. Государственное образовательное

учреждение Высшего профессионального образования «Санкт-петербургский государственный инженерноэкономический университет». СПб., 2010. – 293 с. [Электронный ресурс] URL: https://www.hse.ru/data/2013/03/22/1308377793/1.pdf. (дата обращения 12.04.2021).

142. Васильева Е.В., Пуляева В.Н., Юдина В.А. Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации, [Электронный ресурс] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-tsifrovyh-kompetentsiy-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 12.10.2020.);
143. Джамшедов Д.Н. Государственная служба Республики Таджикистан (конституционно-правовой аспект) [Электронный ресурс] URL: https://www.dissercat.com/content/gosudarstvennaya-sluzhba-respubliki-tadzhikistan (дата обращения 22.12.2019);
144. Достижения внешней политики Таджикистана, [Электронный ресурс] URL: https://mfa.tj/ru/main/vneshnyaya-politika/dostizheniya-vneshnei-politiki-tadzhikistana, (дата обращения: 21.09.2021)
145. Как Рахмон стал Лидером нации [Электронный ресурс] URL:https://tj.sputniknews.ru/20171116/kak-rahmon-stal-liderom-nacii-1017887788.html, (дата обращения: 29.07.2021)
146. Зимняя И.А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата современного образования [Электронный ресурс]. // Эйдос: Интернет-журнал. 2006. 5 мая. URL: http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm (дата обращения: 20.06.2022)
147. Каримов К.М. Реформирование госслужбы в контексте оптимизации государственного управления Республики Таджикистан [Электронный ресурс]. URL: https://www.dissercat.com/content/reformirovanie-gosudarstvennoi-sluzhby-v-kontekste-optimizatsii-gosudarstvennogo-upravleniya (дата обращения: 20.06.2020)

148. 4К компетенции», [Электронный ресурс] URL: https://publications.hse.ru/chapters/226686852 (дата обращения: 02.05.2020.)
149. Национальная политическая энциклопедия [Электронный ресурс]. URL:https://politike.ru/termin/kompetentnost-politicheskaja.html, (дата обращения: 13.08.2021);
150. Некоторые аспекты разработки стратегии управления человеческими ресурсами // Кадры предприятия №6, 2006, [Электронный ресурс] URL: http://www.menpoper.ru/index/sovet/tech/10891,0; (дата обращения: 15.07.2020)
151. Франсиско Кардона. Конкурсный отбор в системах государственной службы государств-членов ЕС и в некоторых странах-кандидатах, Сигма / ОЭСР (Семинар по процедурам конкурса на государственную службу), Вильнюс, 21-22 марта 2006 года. [Электронный ресурс] URL: http://www.sigmaweb.org/ (дата обращения 20.09.2020);
152. Харитонова Е.В. Об определении понятий «компетентность» и «компетенция» // Успехи современного естествознания. – 2007. – № 3. – С. 67-68; [Электронный ресурс] URL: https://natural-sciences.ru/ru/article/view?id=10999 (дата обращения: 21.08.2021)
153. Эмомали Рахмон, Цитаты из выступлений Основателя мира и национального единства – Лидера нации, Президента Республики Таджикистан, [Электронный ресурс] URL: http://www.ahd.tj/ru/novosti/1083-tsitaty-s-vystuplenie-osnovatel-mira-i-natsionalnogo-edinstva-lider-natsii-prezident-respubliki-tadzhikistan-uvazhaemyj-emomali-rakhmon.html (дата обращения: 12.10.2020.);
154. Ян-Петер Олтерс, Важнейшие элементы для обеспечения динамичного роста экономики Таджикистана после пандемии COVID-19, опубликовано в Asia Plus, 30 декабря 2020 г., [Электронный ресурс] URL:https://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/opinion/2021/01/05/tajikistan-building-blocks-for-a-dynamic-post-covid-19-economy (дата обращения: 10.01.2021 г.).