

Подготовка управленческих кадров

Зайцева Т.В., Опарина Н.Н., Панова Е.А.

Формирование квалификационных требований к государственным гражданским служащим на основе компетентностного подхода

Зайцева Татьяна Вячеславовна — доктор экономических наук, профессор, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: zaytv@spa.msu.ru

SPIN-код РИНЦ: [6358-5492](#)

Опарина Наталья Николаевна — старший преподаватель, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: oparina@spa.msu.ru

SPIN-код РИНЦ: [7616-7580](#)

Панова Екатерина Александровна — кандидат социологических наук, доцент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: Panova@spa.msu.ru

SPIN-код РИНЦ: [5512-6859](#)

Аннотация

В статье описывается часть процесса уникального исследования, проведенного экспертной группой факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова в 2013 году, по внедрению в федеральных государственных органах системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам государственных гражданских служащих. Приведены данные об основных этапах исследования, выполнявшихся на них ключевых операциях и полученных результатах, показана общая логика и методологическая платформа исследователей при осуществлении сбора, обработки и анализа данных.

Ключевые слова

Компетенции, компетентностный подход, квалификационные требования, знания, умения и навыки.

В 2013 году группой экспертов, преподавателей и молодых специалистов факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова был выполнен уникальный исследовательский проект «Научно-методическое сопровождение внедрения в отдельных федеральных государственных органах системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам в рамках реализации пилотного проекта»¹. Данная научно-исследовательская работа осуществлялась в рамках мероприятий федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)»²,

¹ Аналитический отчет по теме: «Научно-методическое сопровождение внедрения в отдельных федеральных государственных органах системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам в рамках реализации пилотного проекта» // Госслужба [Официальный интернет-портал]. URL: <http://gossluzhba.gov.ru/News/Details/30590668-6edc-4b93-885d-65d4ed4bbff9> (10.09.2013).

² Федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)». Утверждена Указом Президента Российской Федерации от 10.03.2009

утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 года № 261, и в соответствии с Планом по внедрению в 2012–2016 годах новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы³ в рамках реализации подпункта «р» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»⁴.

Согласно Указу Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601, важнейшим направлением совершенствования системы государственного управления является внедрение новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы, предусматривающих, в частности:

- создание объективных и прозрачных механизмов конкурсного отбора кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы;
- формирование кадровых резервов посредством подбора, подготовки и обеспечения карьерного роста кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы;
- применение комплексной системы оценки деятельности государственных гражданских служащих.

Реализация этих и других принципов кадровой политики в сфере государственной гражданской службы, прямо или косвенно связанных с оценкой человеческого, социального и нравственного капитала, невозможна без разработки новой системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам государственных гражданских служащих. В соответствии с подпунктом «р» пункта 2 названного выше приказа, создание новой системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам государственных гражданских служащих должно осуществляться на основе компетентностного подхода.

В современной системе российского государственного управления, набор профессионально-квалификационных требований к государственным гражданским служащим в основном базируется на положениях Федерального закона от 27 июля

№ 261 // Российская газета. 13.03.2009. № 4867. URL: <http://www.rg.ru/2009/03/13/programma-dok.html> (25.09.2014).

³ План по внедрению в 2012–2016 годах новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы // Министерство труда и социальной защиты РФ [Официальный сайт]. URL: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/projects/176.doc> (10.06.2014).

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // Российская газета. 09.05.2012. № 5775. URL: <http://www.rg.ru/2012/05/09/gosupravlenie-dok.html> (25.09.2014).

2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»⁵ и Указа Президента Российской Федерации от 27 сентября 2005 года № 1131 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих». Принципы же компетентного подхода изначально были заложены в западной теории общего управления⁶. Но по мере успешности его применения в системе решения практических управленческих задач, компетентностный подход получил активное развитие в сфере управления персоналом как негосударственных, так и государственных организаций⁷.

Основными отличиями компетентностного подхода от традиционных подходов к разработке квалификационных требований к уровню подготовки государственных гражданских служащих являются:

- отказ от парадигмы, исходящей из главенствующей роли знаний в подготовке кадров и определяющей существенный разрыв между требованиями,

⁵ Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Российская газета. 31.07.2004. № 3539. URL: <http://www.rg.ru/2004/07/31/gossluzhba-dok.html> (25.09.2014); Указ Президента Российской Федерации от 27.09.2005 № 1131 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2005. № 40. Ст. 4017.

⁶ См.: *Спенсер-мл. Л.М., Спенсер С.* Компетенции на работе / пер. с англ. М: Гиппо, 2005; *Уиддет С., Холлифорд С.* Руководство по компетенциям. М.: Гиппо, 2008.

⁷ Более подробно см.: *Демидов Ф.Д., Петренко Е.Л., Сулемов В.А., Торукало В.П.* Компетентностный подход к образованию и профессионально-личностное развитие государственных служащих. М.: Изд-во РАГС, 2009; *Зайцева Т.В.* Управление развитием человеческих ресурсов организации // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2010. № 1. С. 3–16; *Кудрявцева Е.И.* Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы // Управленческое консультирование. 2013. № 6 (54). С. 22–31; *Лапыгин Ю.Н., Ерашова О.В.* Модели компетенций государственных гражданских служащих // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. 2013. № 9 (2). С. 189–208. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/modeli-kompetentsiy-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih> (25.09.2014); *Литвинцева Е.А.* Государственная кадровая стратегия: формирование эффективного резерва // Государственная служба. 2009. № 3. С. 35–39; *Опарина Н.Н.* Инструменты развития: современный подход // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 2. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/794/381023/> (25.09.2014); *Панова Е.А., Баринов Д.А.* Компетентностный подход в системе управления кадрами государственной службы // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 45. С. 36–57. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/45_2014panova_barinov.htm (25.09.2014); *Прятелев В.В.* Модель компетенций государственных гражданских служащих Вологодской области, как ключевой элемент системы управления персоналом // Управление государственной службы и кадровой политики [Официальный сайт]. URL: http://www.yarregion.ru/depts/upgs/Pages/konf_plen.aspx (18.10.2013); *Юрьева О.* Кластеры профессиональной компетенции: модели максимальной эффективности работы государственных служащих // Власть. 2009. № 7. С. 67–72; и т. д.

предъявляемыми к кадрам в ходе отбора, оценки и развития, и требованиями, обусловленными особенностями их реальной профессиональной деятельности⁸;

- ориентация на выявление, оценку и формирование совокупности способностей, свойств личности государственных гражданских служащих и наложенных на них знаний, умений и навыков, необходимых для эффективной реализации профессиональной деятельности, — так называемых компетенций.

В ходе реализации проекта «Научно-методическое сопровождение внедрения в отдельных федеральных государственных органах системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам в рамках реализации пилотного проекта» (далее — пилотного проекта) рабочей группой экспертов, исследователей и аналитиков были решены следующие задачи:

- 1) проведен анализ практики кадровой работы федеральных государственных органов — участников пилотного проекта, соответствующей тематике исследования (всего 9 федеральных государственных органов);

- 2) разработаны предложения по совершенствованию кадровой работы федеральных государственных органов — участников пилотного проекта;

- 3) проведен анализ внедрения нововведений в практику кадровой работы, соответствующих тематике пилотного проекта;

- 4) разработаны предложения по формированию квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы на основе компетентностного подхода, позволяющего принимать обоснованные решения о назначении на вакантные должности государственной гражданской службы и включении в кадровый резерв;

- 5) сформирован блок инициатив по разработке и внедрению системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам, включающий в себя:

- а) требования к знаниям и навыкам, необходимым для поступления на государственную гражданскую службу;

- б) требования рекомендательного характера к профилю образования, знаниям и навыкам по конкретному направлению деятельности;

⁸ Пугачев В.П. Компетентностный подход в подготовке управленческих кадров // Мировой опыт и отечественные традиции управления человеческими ресурсами: Сборник материалов второй Международной научно-практической интернет-конференции. М.: МАКС Пресс, 2008.

в) требования к уровню специализированных знаний, необходимых для замещения конкретной должности государственной гражданской службы.

Объектами исследования пилотного проекта стали государственные гражданские служащие целого ряда федеральных государственных органов: аппарата Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, аппарата Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, Центральной избирательной комиссии Российской Федерации, Министерства образования и науки Российской Федерации, Федеральной налоговой службы, Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии, Федеральной службы по финансовому мониторингу, Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации, а также Федерального агентства по делам Содружества Независимых Государств, соотечественников, проживающих за рубежом, и по международному гуманитарному сотрудничеству.

В основу исследования была положена методология, специально разработанная методологической группой проекта. Данная методология была максимально адаптирована к специфике и фокусу исследования, а также к особенностям характера государственной службы, ее традициям и нюансам функционирования.

В процессе реализации пилотного проекта использовались следующие основные методы сбора исходной информации: раздаточное анкетирование, структурированное и полуструктурированное интервью, интервью по компетенциям, а также анализ нормативной базы и документов (положений о структурных подразделениях, должностных регламентов, индивидуальных планов профессионального развития и т. п.).

Для обеспечения достоверности и объективности результатов исследования, а также повышения их информативности, в выборку респондентов были включены как сами государственные гражданские служащие федеральных государственных органов власти — участники пилотного проекта, так и представители их кадровых служб. В анкетировании приняли участие около 10% государственных гражданских служащих обследуемых федеральных государственных органов. В число участников структурированного интервью вошли примерно 20% руководителей и кадровых работников упомянутых федеральных государственных органов.

Процесс проведения сбора, анализа, обработки данных, а также разработки экспертных выводов и рекомендаций в рамках пилотного проекта в самом общем виде был разделен на ряд *основных этапов*.

В рамках *первого этапа* подготовки предложений по совершенствованию кадровой работы федеральных государственных органов на основе компетентностного подхода осуществлялась подготовка:

- программы анализа практики кадровой работы федеральных государственных органов — участников пилотного проекта;
- формы и содержания анкеты для опроса государственных гражданских служащих, занятых в федеральных государственных органах — участниках пилотного проекта;
- опросника (базы данных вопросов) для проведения структурированного интервью с участием работников кадровых служб федеральных государственных органов — участников пилотного проекта.

В рамках *второго этапа* акцент делался на блоке работ по проведению исследования на основе разработанного инструментария (анкеты, опросники и пр.).

В рамках завершающего, *третьего*, этапа осуществлялся переход к анализу результатов анкетирования и интервьюирования государственных гражданских служащих и работников кадровых служб федеральных государственных органов — участников пилотного проекта, формулирование выводов и рекомендаций по совершенствованию кадровой работы указанных органов.

Каждый из указанных выше основных этапов исследования предполагал выполнение ряда логически взаимосвязанных мероприятий. В силу лимитированности формата статьи мы не можем предложить максимально полное описание процесса проведения исследования. Поэтому сосредоточимся исключительно на выделении составляющих блока исследовательских работ по разработке *профессионально-квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам, необходимым для замещения должностей гражданской службы, определенных для участия в пилотном проекте*. Он содержал в себе следующие подэтапы (операции):

Подэтап 1 — проведение анализа существующих должностей. Задачей данного подэтапа стал полный сбор данных о рабочих функциях сотрудников, особенностях деятельности на рабочих местах. Для этого были использованы следующие методы:

- 1) анализ существующей документации (административные и должностные регламенты, существующие нормативы и стандарты работы и т. д.) с целью выявления ключевых функций рабочей деятельности и результатов, достижение которых предполагается конкретной должностью;

2) проведение интервью с сотрудниками, замещающими должности гражданской службы, вошедшие в номенклатуру исследования (с преимущественным использованием метода «интервью по компетенциям»⁹).

Результатом *первого* подэтапа стал раздел итогового отчета, отражающий аналитическую информацию по подготовке описания рабочих мест, содержащий информацию о цели создания конкретных должностей, их месте в штатной структуре, областях ответственности и масштабе деятельности, основных задачах и функциях, реализуемых сотрудниками на конкретной должности, условиях работы (в том числе и факторах, создающих дополнительные сложности при выполнении рабочих задач), ключевых предпосылках успеха, — то есть комплект профилей должностей.

Опираясь на описание рабочих мест (профили должностей), была проведена *вторая* операция (подэтап) по анализу желаемых требований в рамках экспертных групп, состоящих из специалистов кадровой службы, руководителей соответствующих департаментов и отделов, сотрудников, занимающих должности, подлежащие оценке, независимых экспертов; в рамках описываемого исследования состав каждой рабочей группы уточнялся с учетом пожеланий представителей федеральных государственных органов — участников пилотного проекта. Был также применен метод критических случаев. Суть метода критических случаев состоит в том, что представителей группы просят привести примеры того, когда служащий, замещающий ту или иную должность, добился впечатляющих результатов или же, наоборот, неудовлетворительно справился со своими обязанностями (Каковы были обстоятельства? Что делал служащий? К каким результатам это привело?). После этого экспертная группа определяет, какие действия служащего (поведенческие модели) и использование каких навыков способствовало или, наоборот, препятствовало достижению высоких результатов.

Также в рамках второго подэтапа исследования по пилотному проекту экспертные группы определили основные категории общих (сквозных) квалификационных требований сквозь призму компетентностного подхода (наиболее распространенные категории: лидерство, межличностные коммуникации, аналитические навыки, операционные навыки, личная эффективность); проанализировали собранную информацию (в том числе примеры эффективного поведения), после чего распределили примеры поведения по выделенным ранее

⁹ Более детально про метод «интервью по компетенциям» см.: *Боуз Р., Байноу Д.* Методы проведения интервью. Интервью по компетенциям. М.: Гиппо, 2009; *Иванова С.* Оценка компетенций методом интервью. М.: Альпина Паблишер, 2012; и др.

категориям — в рамках каждой категории создавались несколько блоков функциональных и специальных требований; определили основные блоки навыков, отражающих специальные требования к конкретной должности по структурным подразделениям (в качестве возможных блоков были выделены: управление проектами, управление финансами, управление персоналом, управление закупками, навыки в сфере информационных технологий, навыки проведения исследований и др.). Затем в процессе обсуждения в рабочих группах собранные примеры эффективного поведения служащего, замещающего конкретную должность, были распределены по выделенным блокам функциональных и специальных требований, формируя так называемый уровень поведенческих индикаторов.

Результатом второго подэтапа стала выработка предварительного описания функциональных и специальных требований для каждой должности.

Проведение аналитической работы по составлению окончательного описания функциональных и специальных требований на уровне поведенческих индикаторов стало фокусом исследовательского внимания на *третьем* подэтапе. Операции на данном подэтапе происходили в постоянном взаимодействии с заказчиком пилотного проекта для достижения согласия по формулировкам конкретных требований. Экспертной и аналитической группой выполнялись следующие виды работ:

– происходила окончательная группировка данных, устранялись дублирующие, нерелевантные и абстрактные формулировки;

– при необходимости выделялись несколько уровней функциональных и специальных требований (различные уровни актуальны для различных категорий должностей). Так, блок навыков «Принятие решений» содержит требования как к принятию ежедневных, тактических решений, так и к принятию решений долгосрочных, стратегических. Различные блоки навыков могут содержать один или несколько таких уровней. Например, блок навыков «Управление отношениями» (категория «Межличностные коммуникации», руководящая должность) может разбиваться на ряд уровневых блоков, таких как:

Уровень 1. Строит отношения внутри группы

- a) Активно инициирует развитие профессиональных взаимоотношений с коллегами.
- b) При взаимодействии учитывает личные особенности каждого члена группы.
- c) Устанавливает и поддерживает постоянный контакт с лицами, взаимодействие с которыми он должен осуществлять по должности.

Уровень 2. Строит отношения вне группы

- a) Осознает собственную роль в установлении внешних отношений.
- b) Поддерживает регулярные двусторонние внешние связи.
- c) Устанавливает и поддерживает полезные связи для организации.

Уровень 3. Поддерживает внешние связи

- a) Организует и использует любые события для установления внешних связей.
- b) Активно строит и поддерживает сеть внешних контактов.
- c) Учитывает культурные и ценностные различия при взаимодействии с людьми из различных профессиональных сфер.

Результатом третьего подэтапа стало детальное описание функциональных и специальных требований к анализируемым должностям государственной службы в терминах конкретных поведенческих индикаторов в рамках структурных подразделений, принимающих участие в проекте.

На *четвертом* подэтапе проводилась валидизация функциональных и специальных требований к анализируемым должностям государственной службы. Процедура валидизации была необходима, чтобы убедиться в следующем:

– функциональные и специальные требования к должностям государственной службы точно соответствуют всем задачам и функциям, реализуемым в рамках конкретных должностей;

– поведенческие индикаторы действительно позволяют различать эффективное и неэффективное поведение служащего, замещающего конкретную должность.

При проведении процедуры валидизации были получены ответы на следующие вопросы:

1) Действительно ли служащие, отвечающие функциональным и специальным требованиям к должности, выполняют свою работу более эффективно в сравнении с теми, кто этим требованиям соответствует не полностью?

2) Признают ли сами служащие выработанные требования в качестве ключевых факторов успеха служебной деятельности в конкретной должности?

Результатом четвертого подэтапа стали валидизированные функциональные и специальные требования к анализируемым должностям государственной службы, описанные в терминах конкретных поведенческих индикаторов.

Определение шкал и ранжирование функциональных и специальных требований было вынесено в *пятый* подэтап проведения исследования. Проведение данной операции было обусловлено необходимостью создания инструментария для

оценки степени соответствия того или иного кандидата требованиям, предусмотренным для рассматриваемой должности. Выбор шкалы оценки осуществляется в каждом случае индивидуально, в зависимости от поставленных целей, задач и специфики должности.

«На выходе» пятого подэтапа исследовательской группой были получены шкалы оценки уровня соответствия функциональным и специальным требованиям кандидатов на вакантные должности государственной службы в рамках структурных подразделений, принимающих участие в проекте.

Шестой подэтап предполагал составление профилей анализируемых должностей государственной службы с учетом полученного описания рабочих мест и выработанных базовых, функциональных и специальных требований. В качестве результата были сформированы профили должностей для рассматриваемых штатных единиц структурных подразделений, принимающих участие в проекте. Следует отметить, что в рамках настоящего исследования проводилась подготовка и апробация профилей отдельных должностей государственной гражданской службы: по четыре профиля для каждого федерального государственного органа — участника пилотного проекта. В подготовке и апробации профилей должностей были задействованы государственные гражданские служащие и работники кадровых служб федеральных государственных органов — участников пилотного проекта. Это позволило создать еще один *продукт* исследования — образцы профилей должностей, содержащих требования к профилю образования, знаниям и навыкам государственных гражданских служащих, занимающих оцениваемые должности.

Таким образом, в результате реализации пилотного проекта был получен ряд научно-практических результатов: 1) разработана комплексная методология исследования; 2) сформирована система квалификационных требований к выделенным должностям государственной службы; 3) подготовлены образцы профилей должностей¹⁰. Применение подобных профилей должностей государственных гражданских служащих, разработанных на основе компетентностного подхода, может послужить повышению эффективности систем отбора, обучения, развития, оценки и мотивации. Полученные научно-практические результаты могут найти применение в

¹⁰ Более детальная информация о проекте представлена на сайте Министерства труда и социальной защиты РФ по ссылке: Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы / Министерство труда и социальной защиты РФ. М., 2013. URL: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Kvaltreb.docx> (10.07.2014).

работе кадровых служб государственных органов с целью повышения прозрачности, объективности и обоснованности кадровых решений.

Список литературы:

1. Указ Президента Российской Федерации от 27.09.2005 № 1131 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2005. № 40. Ст. 4017.
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // Российская газета. 09.05.2012. № 5775. URL: <http://www.rg.ru/2012/05/09/gosupravlenie-dok.html> (25.09.2014).
3. Федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)». Утверждена Указом Президента Российской Федерации от 10.03.2009 № 261 // Российская газета. 13.03.2009. № 4867. URL: <http://www.rg.ru/2009/03/13/programma-dok.html> (25.09.2014).
4. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Российская газета. 31.07.2004. № 3539. URL: <http://www.rg.ru/2004/07/31/gossluzhba-dok.html> (25.09.2014).
5. Аналитический отчет по теме: «Научно-методическое сопровождение внедрения в отдельных федеральных государственных органах системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам в рамках реализации пилотного проекта» // Госслужба [Официальный интернет-портал]. URL: <http://gossluzhba.gov.ru/News/Details/30590668-6edc-4b93-885d-65d4ed4bbff9> (10.09.2013).
6. Боуз Р., Байноу Д. Методы проведения интервью. Интервью по компетенциям. М.: Гиппо, 2009.
7. Демидов Ф.Д., Петренко Е.Л., Сулемов В.А., Торукало В.П. Компетентностный подход к образованию и профессионально-личностное развитие государственных служащих. М.: Изд-во РАГС, 2009.
8. Зайцева Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов организации // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2010. № 1. С. 3–16.
9. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью. М.: Альпина Паблишер, 2012.

10. Кудрявцева Е.И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы // Управленческое консультирование. 2013. № 6 (54). С. 22–31.
11. Лапыгин Ю.Н., Ерашова О.В. Модели компетенций государственных гражданских служащих // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. 2013. № 9 (2). С. 189–208. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/modeli-kompetentsiy-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih> (25.09.2014).
12. Литвинцева Е.А. Государственная кадровая стратегия: формирование эффективного резерва // Государственная служба. 2009. № 3. С. 35–39.
13. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы / Министерство труда и социальной защиты РФ. М., 2013. URL: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Kvaltreb.docx> (10.07.2014).
14. Опарина Н.Н. Инструменты развития: современный подход // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 2. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/794/381023/> (25.09.2014).
15. Панова Е.А., Баринов Д.А. Компетентностный подход в системе управления кадрами государственной службы // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 45. С. 36–57. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/45_2014panova_barinov.htm (25.09.2014).
16. План по внедрению в 2012–2016 годах новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы // Министерство труда и социальной защиты РФ [Официальный сайт]. URL: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/projects/176.doc> (10.06.2014).
17. Приятелев В.В. Модель компетенций государственных гражданских служащих Вологодской области, как ключевой элемент системы управления персоналом // Управление государственной службы и кадровой политики [Официальный сайт]. URL: http://www.yarregion.ru/depts/upgs/Pages/konf_plen.aspx (18.10.2013).
18. Пугачев В.П. Компетентностный подход в подготовке управленческих кадров // Мировой опыт и отечественные традиции управления человеческими ресурсами: сборник материалов второй Международной научно-практической интернет-конференции. М.: МАКС Пресс, 2008.
19. Спенсер-мл. Л.М., Спенсер С. Компетенции на работе / пер. с англ. М.: Гиппо, 2005.
20. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: Гиппо, 2008.
21. Юрьева О. Кластеры профессиональной компетенции: модели максимальной эффективности работы государственных служащих // Власть. 2009. № 7. С. 67–72.

Zayceva T.V., Oparina N.N., Panova E.A.

Qualification Requirements for Civil Servants: The Competence Approach

Tatiana V. Zayceva — Ph.D., Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: zaytv@spa.msu.ru

Natalya N. Oparina — Senior Lecturer, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: oparina@spa.msu.ru

Ekaterina A. Panova — Ph.D., Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: Panova@spa.msu.ru

Annotation

The article describes a research project carried out by the group of experts from Lomonosov Moscow State University (School of Public Administration) in 2013. The project was focused on the development of qualification requirements for civil servants. The authors describe of the main stages of the project, the methodological platform of the research and its key results.

Keywords

Competence, competence-based approach, job specifications and requirements, knowledge, skills and abilities.

References:

1. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 27.09.2005 № 1131 «O kvalifikatsionnykh trebovaniiax k stazhu gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby (gosudarstvennoi sluzhby inykh vidov) ili stazhu raboty po spetsial'nosti dlia federal'nykh gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh». *Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii*, 2005, 40, st. 4017.
2. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 07.05.2012 № 601 «Ob osnovnykh napravleniiax sovershenstvovaniia sistemy gosudarstvennogo upravleniia». *Rossiiskaia gazeta*, 09.05.2012, 5775. URL: <http://www.rg.ru/2012/05/09/gosupravlenie-dok.html> (25.09.2014).
3. Federal'naia programma «Reformirovanie i razvitie sistemy gosudarstvennoi sluzhby Rossiiskoi Federatsii (2009–2013 gody)». Utverzhdena Ukazom Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 10.03.2009 № 261. *Rossiiskaia gazeta*, 13.03.2009, 4867. URL: <http://www.rg.ru/2009/03/13/programma-dok.html> (25.09.2014).
4. Federal'nyi zakon ot 27.07.2004 № 79-FZ «O gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe Rossiiskoi Federatsii». *Rossiiskaia gazeta*, 31.07.2004, 3539. URL: <http://www.rg.ru/2004/07/31/gossluzhba-dok.html> (25.09.2014).
5. Analiticheskii otchet po teme: «Nauchno-metodicheskoe soprovozhdenie vnedreniia v otdel'nykh federal'nykh gosudarstvennykh organakh sistemy kvalifikatsionnykh trebovanii k profilu obrazovaniia, znaniiam i navykam v ramkakh realizatsii pilotnogo proekta». *Gossluzhba* [Ofitsial'nyi internet-portal]. URL: <http://gossluzhba.gov.ru/News/Details/30590668-6edc-4b93-885d-65d4ed4bbff9> (10.09.2013).
6. Bouz R., Bainou D. *Metody provedeniia interv'iu. Interv'iu po kompetentsiiam*. Moscow: Gippo, 2009.
7. Demidov F.D., Petrenko E.L., Sulemov V.A., Torukalo V.P. *Kompetentnostnyi podkhod k obrazovaniuu i professional'no-lichnostnoe razvitie gosudarstvennykh sluzhashchikh*. Moscow: Izd-vo RAGS, 2009.

8. Zaitseva T.V. Upravlenie razvitiem chelovecheskikh resursov organizatsii. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*, 2010, 1, pp. 3–16.
9. Ivanova S. *Otsenka kompetentsii metodom interv'iu*. Moscow: Al'pina Publisher, 2012.
10. Kudriavtseva E.I. Menedzhment kompetentsii v sisteme gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*, 2013, 6 (54), pp. 22–31.
11. Lapygin Iu.N., Erashova O.V. Modeli kompetentsii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh. *Sovremennaiia ekonomika: problemy, tendentsii, perspektivy*, 2013, 9 (2), pp. 189–208.
URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/modeli-kompetentsiy-gosudarstvennyh-grazhdanskikh-sluzhashchih> (25.09.2014).
12. Litvintseva E.A. Gosudarstvennaia kadrovaia strategiiia: formirovanie effektivnogo rezerva. *Gosudarstvennaia sluzhba*, 2009, 3, pp. 35–39.
13. *Metodicheskii instrumentarii po ustanovleniiu kvalifikatsionnykh trebovanii k dolzhnostiam gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby* / Ministerstvo truda i sotsial'noi zashchity RF. Moscow, 2013.
URL: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Kvaltreb.docx> (10.07.2014).
14. Oparina N.N. Instrumenty razvitiia: sovremennyi podkhod. *Spravochnik po upravleniiu personalom*, 2012, 2. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/794/381023/> (25.09.2014).
15. Panova E.A., Barinov D.A. Kompetentnostnyi podkhod v sisteme upravleniia kadrami gosudarstvennoi sluzhby. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik*, 2014, 45, pp. 36–57. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/45_2014panova_barinov.htm (25.09.2014).
16. Plan po vnedreniiu v 2012–2016 godakh novykh printsipov kadrovoi politiki v sisteme gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby. *Ministerstvo truda i sotsial'noi zashchity RF* [Ofitsial'nyi sait]. URL: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/projects/176.doc> (10.06.2014).
17. Priiatelev V.V. Model' kompetentsii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh Vologodskoi oblasti, kak kliuchевой element sistemy upravleniia personalom. *Upravlenie gosudarstvennoi sluzhby i kadrovoi politiki* [Ofitsial'nyi sait]. URL: http://www.yarregion.ru/depts/upgs/Pages/konf_plen.aspx (18.10.2013).
18. Pugachev V.P. Kompetentnostnyi podkhod v podgotovke upravlencheskikh kadrov. *Mirovoi opyt i otechestvennye traditsii upravleniia chelovecheskimi resursami: sbornik materialov vtoroi Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi internet-konferentsii*. Moscow: MAKS Press, 2008.
19. Spenser-m. L.M., Spenser S. *Kompetentsii na rabote* / per. s angl. Moscow: Gippo, 2005.
20. Uiddet S., Kholiford S. *Rukovodstvo po kompetentsiiam*. Moscow: Gippo, 2008.
21. Iur'eva O. Klasteri professional'noi kompetentsii: modeli maksimal'noi effektivnosti raboty gosudarstvennykh sluzhashchikh. *Vlast'*, 2009, 7, pp. 67–72.