

Социология управления
Sociology of management

УДК 35.082

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-107-2024-206-222

Квалификационный и компетентностный подходы на государственной гражданской службе: квалификация как базис, компетенция как цель

Зайцева Татьяна Вячеславовна

Доктор экономических наук, профессор, SPIN код РИНЦ: [6358-5492](https://orcid.org/0000-0001-8213-4907), ORCID: [0000-0001-8213-4907](https://orcid.org/0000-0001-8213-4907), zaytv@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

На сегодняшний день в мире существуют два основных подхода к профессиональной подготовке, отбору кандидатов на замещение должностей гражданской службы, а также последующему развитию государственных гражданских служащих. Первый, исторически более ранний и ставший также более традиционным, — подход к формированию будущего специалиста с ориентацией на квалификационные требования планируемой должности. В этом случае за основу берутся факты, касающиеся профессиональной подготовки и обучения гражданских служащих, которые могут быть проверены через тестирование/экзамен или подтверждены документально иным способом. Второй подход получил название компетентностного, так как в его основу легла совершенно новая категория, описывающая высокую профессиональную состоятельность сотрудника, — компетентность. Компетенции, составляющие компетентность, в отличие от квалификационных требований, труднее поддаются формализации и проверке. Важно понимать особенности каждого из этих подходов для их дальнейшего осознанного применения в системе подготовки государственных служащих. В статье рассматриваются отличительные черты, преимущества и ограничения как квалификационного, так и компетентностного подходов в контексте формирования кадрового потенциала, привлечения, профессиональной подготовки и развития государственных служащих. Проводится анализ текущего состояния практики развития государственных служащих в государственных организациях, выделяются наиболее распространенные ошибки в применении каждого подхода, а также рассматривается их потенциал для повышения эффективности и качества предоставления государственных услуг. В результате сравнения и сопоставления этих парадигм формулируются рекомендации по их совместному применению в государственных организациях. Статья позволяет всесторонне рассмотреть и оценить влияние квалификационного и компетентностного подходов на формирование высокоэффективной и адаптивной государственной службы, что в конечном итоге приведет к улучшению функционирования государственных учреждений и предоставлению результативных государственных услуг.

Ключевые слова

Управление кадрами государственной службы, квалификационные требования, компетентностный подход, компетенции, развитие государственных гражданских служащих.

Для цитирования

Зайцева Т.В. Квалификационный и компетентностный подходы на государственной гражданской службе: квалификация как базис, компетенция как цель // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 107. С. 206–222. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-107-2024-206-222

Qualification-Based versus Competency-Based Approaches in the Public Service:
Qualification as a Foundation, Competency as a Goal

Tatiana V. Zaytseva

DSc (Economics), Professor, ORCID: [0000-0001-8213-4907](https://orcid.org/0000-0001-8213-4907), zaytv@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

Contemporary public service development relies on two prominent approaches for professional training, candidate selection, and subsequent career development. The first approach, historically prevalent and now considered traditional, emphasizes qualifications. This model centers on the professional preparation and training of civil servants, often assessed through standardized testing, examinations, or documentary verification. The second, more recent approach, known as the competency-based approach, introduces a distinct category to describe a high level of professional proficiency — competence. Unlike qualification requirements, competencies are less readily formalized and assessed. It is crucial to understand the unique characteristics of each approach to ensure their effective and purposeful implementation in public service training programs. This article delves into the distinctive features, advantages, and limitations of both the qualification-based and competency-based approaches within the context of public service personnel development, recruitment, training, and career progression. It analyzes current practices within public organizations, highlighting common errors in the application of each approach, while also examining their potential to enhance the efficiency and quality of public service delivery. A comparative analysis of these paradigms provides recommendations for their integrated application within public organizations. This article aims to foster a comprehensive understanding of the impact of qualification-based and competency-based approaches on the development of a highly effective and adaptive public service. Ultimately, this will contribute to improved functioning of public institutions and the provision of impactful public services.

Keywords

Public service personnel management, qualification requirements, competency-based approach, competencies, development of public civil servants.

For citation

Zaytseva T.V. (2024) Qualification-Based versus Competency-Based Approaches in the Public Service: Qualification as a Foundation, Competency as a Goal. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 107. P. 206–222. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-107-2024-206-222

Дата поступления/Received: 20.09.2024

Введение

Эффективность функционирования государственных организаций напрямую зависит от качества их кадрового состава. Обеспечение бесперебойной работы государственных учреждений и предоставление качественных государственных услуг требуют значительных инвестиций в привлечение, профессиональную подготовку и расширение кадрового потенциала государственных служащих. Динамичное развитие государственной службы стимулирует постоянный поиск новых методов улучшения качества деятельности государственных служащих и создаваемых ими общественно полезных результатов [Васильева 2019; Шаранов и др. 2021]. В современных условиях необходима адаптация систем привлечения, подготовки и развития государственных служащих к изменяющимся реалиям и вызовам, что требует комплексного анализа существующих подходов и поиска оптимальных решений.

К настоящему моменту в системе управления кадрами государственной службы господствуют два подхода: квалификационный и компетентностный, которые применяются независимо друг от друга и «завязаны» на разные административные и управленческие процедуры. Квалификационный подход, уходящий корнями в традиционные модели образования, ориентируется на формализованные знания и квалификации. Он в первую очередь делает акцент на получении конкретных знаний и технических навыков, необходимых для соответствия конкретной должности [Гришина, Карманова 2023]. Компетентностный подход, в свою очередь, учитывает более широкий спектр умений и способностей, необходимых для успешного выполнения задач в рамках должности, независимо от формальных квалификаций (например, дипломов или сертификатов об образовании). Он направлен на формирование у сотрудников не только знаний и навыков, но и установок, мотивации, мировоззрения, необходимых для адаптации к изменяющимся организационным требованиям и сложным рабочим средам. Современные исследования расширяют рамки привычных представлений о квалификации, включая такие аспекты, которые могут быть описаны только в формате компетенций: эмоциональный интеллект, навыки межличностного общения, критическое мышление и др. Эти новые подходы способствуют созданию более адаптивной и эффективной системы обучения и развития кадров в государственной сфере [Зайцева и др. 2014]. При этом в научном сообществе и в практике часто происходит смешение понятий «квалификация» и «компетенция», что приводит к некорректным решениям при найме, а также обучении и развитии государственных служащих [Ярошенко, Ковалев 2018; Хвалыга 2020].

Смешивание квалификационных требований и компетенций порождает три основных блока проблем:

- нарушение законодательства: отказ в найме на государственную службу из-за слабой проявленности определенных компетенций является противозаконным при условии, что квалификационные требования соблюдены. В статье 22 Закона № 79-ФЗ¹ записано:

¹ Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 04.09.2024).

«Претенденту на замещение должности гражданской службы может быть отказано в допуске к участию в конкурсе в связи с несоответствием *квалификационным требованиям* к вакантной должности гражданской службы (*курсив наш. — Т. З.*)»;

- неадекватная оценка: подмена квалификационных требований компетенциями при найме на государственную службу создает предпосылки для субъективных решений. Статья 27 Закона № 79-ФЗ требует прозрачности и объективности кадровых процедур, в то время как оценка компетенций может быть субъективной и трудноизмеримой, о чем будет более подробно сказано ниже;
- ограничение потенциала: наоборот, сфокусированность только на формальных квалификациях может ограничить профессиональный потенциал государственного служащего при определении программ обучения. Применение компетентностного подхода существенно расширяет возможности для определения сильных и слабых мест в подготовке государственных служащих и подбора целевых программ обучения.

Становится очевидной необходимость более четкого понимания возможностей и ограничений квалификационного и компетентностного подходов в государственной гражданской службе (ГГС), а также правового статуса компетенций. Необходимо развести эти методы и четко определить зоны их допустимого и желательного применения как с правовой, так и с управленческой точек зрения. Глубокий анализ показывает, что в некоторых областях управления кадрами государственной службы эти подходы следует применять отдельно, в то время как, например, в таких областях, как наставничество, дистанционное обучение и самообразование, важно использовать различные методики обучения с применением обоих подходов [Джафаров, Обухова 2023].

Методология исследования

Методология исследования основывается на смешанном методологическом подходе, сочетающем количественные и качественные методы исследования, включая контент-анализ Трудового кодекса РФ (далее — ТК РФ), Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее — Закон № 79-ФЗ), нормативных актов, определяющих квалификационные требования к должностям, а также соответствующих документов по профессиональным стандартам. Для более глубокого понимания текущей практики, опыта применения и влияния квалификационного и компетентностного подходов на эффективность работы государственных служащих осуществляется разбор конкретных случаев их применения в разных государственных учреждениях (кейс-анализ).

Результаты исследования

В современном мире управление государственным аппаратом предполагает наличие не только определенного уровня квалификации у сотрудников, но и способности применять полученные знания и навыки в решении конкретных задач. В условиях, когда требования к государственным служащим постоянно меняются, применение как квалификационного, так и компетентностного подходов становится особенно актуальным. В то же время отсутствие четкого теоретического осмысления различий квалификационного и компетентностного подходов, которые порождаются в том числе различным правовым статусом формальных квалификаций и компетенций, создает ряд существенных управленческих проблем и правовых коллизий. Для преодоления указанных вызовов в настоящей статье реализована попытка выявить различия компетентностного и квалификационного подходов в управлении кадрами на государственной гражданской службе. Предварительный анализ исследований и практик применения обоих подходов с учетом положений Закона № 79-ФЗ и ТК РФ

позволил выделить следующие критерии для сравнительного анализа: фокус оценки, состав (содержание), критерии отбора и оценки, способ проверки, измеримость результатов, правовой статус, административный статус.

Квалификационный подход исходит из предположения, что, только обладая определенными знаниями и умениями на установленном уровне, человек может эффективно выполнять свои обязанности. Соблюдение квалификационных требований становится важнейшим инструментом, обеспечивающим соответствие кадров потребностям государственных структур и требованиям общества. Идея создания четко формализованных фильтров для попадания на государственную службу по уровню профессиональной подготовки не только способствуют улучшению качества кадров, но и обеспечивает стабильность, профессионализм и ответственность в системе государственного управления.

Ключевые знания и умения, а также требуемые личностные характеристики закрепляются за должностями и получают название квалификационных требований. Квалификационные требования на государственной гражданской службе — это набор обязательных характеристик, отражающих уровень профессионального образования, стаж гражданской службы или стаж работы по специальности, а также профессиональные знания и навыки, наличие которых необходимо для замещения должностей государственной гражданской службы. Профессионально-квалификационные требования к государственным гражданским служащим устанавливаются документами трех уровней: Законом № 79-ФЗ; Указом 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», а также правительственными нормативно-правовыми актами и актами отдельных государственных органов.

В развитие данных документов Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации на основе «Перечня должностей и видов профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации» подготовило справочник квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы. Справочник рекомендуется использовать федеральным государственным органам, государственным органам субъектов Российской Федерации при составлении должностных регламентов гражданских служащих в части установления квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы, которые затем используются для оценки профессионального уровня гражданских служащих или претендентов на замещение должностей государственной гражданской службы в ходе таких кадровых процедур, как отбор, включение в резерв или назначение на должности [Васильева 2019].

Квалификационные требования в государственной службе — это требования, предъявляемые к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. Во всех без исключения развитых странах законодательство четко устанавливает формализованный перечень квалификационных требований к кандидатам на замещение должностей государственной гражданской службы. Например, согласно Закону № 79-ФЗ претендовать на должности гражданской службы могут лишь владеющие русским языком совершеннолетние граждане, соответствующие квалификационным требованиям к уровню профессионального образования, стажу гражданской службы или работы по специальности, к направлению подготовки, знаниям и умениям и специальности. Как было сказано выше, ряд квалификационных требований (к уровню образования,

стажу гражданской службы или работы по специальности) устанавливается Федеральным законом и Указами Президента Российской Федерации в зависимости от категории и группы должностей гражданской службы. Остальные требования, касающиеся знаний, навыков и умений кандидата, а также образовательного профиля, законодательством не регламентированы, а их установление и содержание оставлены на усмотрение конкретных государственных органов.

Роль квалификационных требований в системе управления кадрами государственной гражданской службы многогранна и включает:

- обеспечение профессионализма: четкие требования к образованию, опыту работы и специализированным знаниям гарантируют, что на государственные должности будут назначены специалисты, обладающие необходимой квалификацией для эффективного выполнения своих обязанностей;
- равные возможности для попадания на государственную службу: наличие формализованных критериев для отбора снижает риски протекционизма, кадровой коррупции и фаворитизма при формировании кадрового состава государственных органов и создает равные возможности для граждан при попадании на государственную службу;
- повышение эффективности работы: квалифицированные ГГС способны принимать более взвешенные решения, эффективнее решать поставленные задачи и оптимизировать использование ресурсов;
- создание прозрачной системы отбора: квалификационные требования обеспечивают прозрачность и объективность процесса отбора и назначения ГГС, снижая риск коррупции и субъективизма;
- повышение доверия граждан: граждане более склонны доверять государственным структурам, когда они уверены в профессионализме и компетентности служащих. Четкие квалификационные требования способствуют формированию такого доверия;
- установление стандартов качества: требования к квалификации становятся стандартом, к которому стремятся кандидаты, что стимулирует повышение их профессионального уровня.

Таким образом, подход к отбору и профессиональной подготовке на основе квалификационных требований обладает рядом значимых преимуществ. Он формализован и основывается преимущественно на проверке документов, подтверждающих уровень образования, стаж и опыт работы, а также наличие ключевых знаний. Например, в рамках государственной службы РФ к таким ключевым знаниям могут относиться знание Конституции страны, законодательства о государственной гражданской службе, профильного законодательства, регламентирующего конкретные области и виды деятельности государственного органа, а также специфических научно-практических областей, необходимых для исполнения служебных обязанностей.

Если говорить о классификации квалификационных требований, то те из них, которые не зависят от области и вида деятельности гражданского служащего, определяются как базовые. Они включают в себя знание государственного языка, основ Конституции, законодательства о государственной службе конкретной страны (в большинстве стран сюда также относят законодательство о противодействии коррупции), владение навыками в сфере информационно-коммуникационных технологий, требования к уровню образования и стажу гражданской службы, общие и управленческие навыки, характерные для всех областей и видов профессиональной деятельности на гражданской службе [Волкова и др. 2022; Шаранов и др. 2021].

Квалификационные требования, которые зависят от области и вида деятельности, получили название профессионально-функциональных. Они, в свою очередь, подразделяются на функциональные (зависят от функциональных обязанностей гражданского служащего) и профессиональные (требования к специальностям, направлениям подготовки, знаниям, умениям и навыкам, необходимым для исполнения обязанностей в рамках конкретной области и вида деятельности)². В большинстве стран, так же как и в РФ, список таких требований утверждается документом, имеющим форму справочника квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности ГГС. Наглядным примером может служить британский справочник National Vocational Qualifications (NVQs) (Национальная классификация квалификационных стандартов), который был разработан и принят в Великобритании одним из первых в Европе³.

В чем же состоят особенности применения квалификационного подхода? Важным достоинством подхода к обучению, найму и последующему профессиональному развитию на основе квалификационных требований является его полная прозрачность и предсказуемость. Формализованные квалификационные требования создают четкие ориентиры как для разработчиков программ обучения и профессионального развития, так и для кадровиков при последующем отборе [Ситников, Гавриков 2022; Бойко, Барменкова 2024].

Вторым важным достоинством квалификационного подхода является установление базовых, системных ограничений по квалификационному признаку, которые не позволяют проникать на государственную службу тем, кто может нанести ей вред низким уровнем профессионализма или отсутствием конкретных знаний. До вступления в силу Закона № 79-ФЗ и Указа Президента случались прецеденты, когда, например, одну из ведущих должностей в строительном комплексе г. Москвы занимал человек с неполным средним образованием. Не редкостью были и заместители министров без всякого профильного образования или даже с незавершенным высшим образованием.

Наконец, третье важнейшее достоинство данного подхода — законодательное закрепление квалификационных ограничений на вход в государственную службу. Формализованный статус квалификационных требований позволяет применять их не только в качестве официального эталона/фильтра при проведении обучающих и кадровых мероприятий. Они также становятся законным основанием для проведения проверок, в том числе с привлечением сил прокуратуры. Установленные требования превращаются в непререкаемые аргументы для увольнения неквалифицированных работников. Таким образом, создание правовой основы и справочников квалификационных требований является огромным шагом вперед на пути к снижению кадровых рисков государственной службы.

Однако самого по себе наличия справочника квалификационных требований недостаточно для гарантированного снижения рисков непрофессионализма. Например, исследования, проведенные в РФ 5 лет спустя после утверждения нового поколения квалификационных требований, обнаружили, что ряд государственных гражданских служащих не соответствует даже базовым квалификационным требованиям. Так, анализ 1238 деловых писем показал, что зачастую в деловой переписке государственные служащие не соблюдают нормы русского языка. Наиболее часто допускаемые служащими ошибки — грамматические (27%), орфографические (26%), пунктуационные (22%), ошибки при оформлении (10%), фактические (5%), нарушение абзацного деления текста (4%),

² Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы. Версия 3.2 // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://rostrud.gov.ru/upload/iblock/32e/metod_ins.pdf (дата обращения: 16.06.2024).

³ After the QCF: A New Qualifications Framework. P. 4 // Gov.uk [Электронный ресурс]. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/461401/after-the-qcf-a-new-qualifications-framework-decisions-on-conditions-and-guidance-for-the-rqf.pdf (дата обращения 19.06.2024).

логические (3%), речевые (2%), стилистические (1%) [Котлярова 2017]. Кроме того, наблюдается явная этическая безграмотность государственных служащих в их общении как с руководителями и подчиненными, так и с коллегами и гражданами [Там же].

Для усиления положительного эффекта от введения квалификационных требований на государственной службе важно дополнять их контролем практики применения. В тех странах (например, в США и большинстве стран Евросоюза), где существуют специальные органы, ответственные за государственную службу (обычно в статусе министерств или агентств), аудит исполнения квалификационных требований осуществляется ими. В тех странах, где отсутствуют такие специальные органы (в частности, в РФ и во многих странах постсоветского пространства), такими полномочиями наделяется прокуратура.

В то же время подход на базе квалификационных требований обладает и заметными ограничениями. Основной недостаток состоит в узости трактовки состава требований, необходимых для исполнения обязанностей на должностях госслужбы. Иными словами, обратной стороной возможности установления четких стандартов и, следовательно, формальной проверки квалификационных требований является отрезание целого пласта явлений, которые не поддаются столь четкой формализации, но тем не менее оказывают существенное влияние на эффективность и качество деятельности государственных служащих. К таким явлениям можно отнести способности (общие и специальные); черты характера; ценностные ориентации; мотивацию; сложившиеся паттерны поведения; наработанные навыки и автоматизмы, выходящие за рамки узкопрофессиональных или функциональных, но оказывающие влияние на эффективность исполнения обязанностей; даже общий кругозор и многое другое.

Другим недостатком подхода к управлению кадрами на основе квалификационных требований является его негибкость. В динамично меняющемся мире квалификационные требования должны быть гибкими и адаптироваться к изменяющимся потребностям. Но на практике пересмотр и обновление квалификационных требований происходит крайне редко. Например, квалификационные требования к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей ГГС с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих за последнее десятилетие пересматривались всего дважды: в 2017 году (Указ Президента РФ от 16.01.2017 № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы») и в 2022 году (Федеральный закон от 29.12.2022 № 645-ФЗ, который внес изменения в статью 12 Закона № 79-ФЗ).

Из такого недостатка квалификационного подхода к управлению кадрами государственной гражданской службы вытекает и другой недостаток: несоответствие установленных квалификационных требований реальным потребностям государственных структур. Требования могут отрываться от практики, запаздывать или слишком узко трактовать набор необходимых квалификаций для обеспечения эффективности государственного управления.

Таким образом, квалификационные требования играют роль «несжимаемого остатка» базового, профессионального и функционального набора знаний, навыков и умений, которыми обязан обладать государственный служащий для того, чтобы быть допущенным к исполнению своих профессиональных обязанностей.

С появлением компетентностного подхода данные ограничения квалификационного подхода были частично преодолены [Чепухалина 2021]. Компетентностный подход, который нашел свое применение в современной системе подготовки кадров для государственной службы,

начал использоваться с конца 60-х годов. Его отличает более широкая трактовка требований, которым следует соответствовать перспективным кандидатам или действующим специалистам для эффективного исполнения своих служебных обязанностей. Суть компетентного подхода состоит в создании расширенной (по сравнению с квалификационными требованиями) модели показателей, характеризующих содержание конкретной профессии и определяющих уровень успешности ее осуществления [Васильева 2021]. Формируемая модель показателей получила название «модель компетенций». В сжатом виде компетентный подход реализуется через разработку модели компетенций, которая, в свою очередь, основана на подходах к определению характеристик сотрудника, критически необходимых для его результативной деятельности [Медведева 2020]. Созданная модель компетенций применяется затем для формирования портрета нужной организации работника, для оценки и обучения сотрудников, а также для их вознаграждения [Галиакберова 2020].

Таким образом, первое отличие квалификационных требований от компетенций состоит в том, что квалификационные требования определяют нижнюю грань, выше которой возникает возможность осуществления определенной профессиональной деятельности. А установленная для данной профессии или должности модель компетенций — это набор стандартов, при наличии и использовании которых создаются предпосылки для высокого качества ее осуществления. Следовательно, квалификационные требования входят обязательным компонентом в состав модели компетенций и закрывают собой ту область, которая относится к минимально необходимому набору знаний, навыков и умений, наличие которых существенно снижает риск возникновения критических ошибок в рамках исполнения установленных обязанностей. В то же время необходимые знания и навыки в квалификационном и компетентном подходах трактуются по-разному. В квалификационном подходе учитываются только те знания и навыки, которые могут быть подтверждены документами (диплом, сертификат, результаты проверки через применение формализованной процедуры аттестации и др.), то есть формальные квалификации. В компетентном подходе учитывается самый широкий спектр знаний и навыков, которые могут не иметь статус формальных квалификаций.

В настоящий момент среди исследователей отсутствует единое понимание понятия «компетенция». Более того, состав компетенций постоянно обновляется, в него добавляются все новые и новые компоненты по мере развития теории и практики. На данном этапе можно привести определение компетенций, которое включает в себя те элементы, которые больше не вызывают споров и сомнений со стороны экспертов. В таком узком толковании под *компетенциями* понимается совокупность знаний, умений и навыков, а также мотивации, способностей и личностных особенностей человека, которые способствуют успешной реализации профессиональной деятельности. В свою очередь, компетентность представляет собой способность эффективно выполнять должностные обязанности, опираясь на опыт, имеющиеся компетенции, во взаимодействии внутри организации и с внешней средой. Для целей настоящей статьи введем также определение понятия модели компетенций, под которой будем понимать иерархический перечень, в котором зафиксирован конкретный набор компетенций, определенных в соответствии с требованиями к должности [Мартынков и др. 2021; Сюрдюкова 2023].

Компетенции создают некий эталонный набор того, что способствует лучшему исполнению определенной профессиональной деятельности. Однако мало было придумать идею эталонного набора индивидуализированных показателей/компонентов, необходимых для повышения эффективности труда. Исследователям и практикам предстояло: 1) решить в каких терминах и категориях описывать данный эталонный набор; 2) понять, каким способом и на каких этапах

системы пожизненного обучения его формировать и развивать; 3) создать технологии выявления и оценки компетенций; 4) продумать аргументированный (достаточный, но не избыточный) набор административных шагов/последствий в случае выявления нехватки компетенций у конкретного сотрудника.

Таким образом, введение компетентного подхода позволило реализовать новый взгляд на вопрос профессионализма: от минимального соответствия (квалификационные требования) перейти к обязательным предпосылкам профессиональной успешности (компетенции). Это было важным шагом вперед и существенным развитием теории развития кадрового потенциала организации. Роль компетенций в системе управления кадрами государственной гражданской службы также многопланова и открывает следующие возможности:

- 1) более эффективное выполнение служебных обязанностей: компетенции отражают не только знания и навыки, но и умение их применять на практике, решать сложные задачи в условиях неопределенности и ограниченных ресурсов. Это приводит к повышению эффективности работы государственных органов;
- 2) принятие качественных управленческих решений: компетенции, такие как аналитическое мышление, стратегическое планирование и принятие решений, обеспечивают принятие обоснованных и эффективных решений, учитывающих интересы общества и государства;
- 3) эффективное взаимодействие и коммуникация: компетенции в области коммуникации, работы в команде и сотрудничества способствуют продуктивному взаимодействию государственных служащих между собой, с представителями общественности и другими заинтересованными сторонами;
- 4) стимулирование профессионального роста: определение необходимых компетенций позволяет создавать программы обучения и развития государственных служащих, направленные на повышение их профессионального уровня и соответствие современным требованиям;
- 5) укрепление служебной культуры: компетенции способствуют формированию позитивной и профессиональной культуры внутри государственных органов, основанной на принципах эффективности, этики и ответственности.

В то же время компетентный подход обладает и рядом ограничений. Первое важнейшее ограничение связано с правовым статусом категории «компетенция». Контент-анализ Закона № 79-ФЗ показал, что термин «компетенция» упоминается в законе один раз, но и то в значении «полномочия» (статья 18 пункт 3): «осуществлять профессиональную служебную деятельность в рамках установленной законодательством Российской Федерации компетенции государственного органа». В ТК РФ данный термин упоминается 6 раз и опять исключительно в значении «полномочия» (статьи 5, 8, 22, 45, 345). В статье 219 данный термин используется как качественная характеристика: «Обучение по охране труда — процесс получения работниками, в том числе руководителями организаций, а также работодателями — индивидуальными предпринимателями знаний, умений, навыков, позволяющих формировать и развивать необходимые компетенции с целью обеспечения безопасности труда, сохранения жизни и здоровья».

Таким образом, понятие «компетенция», понимаемое как характеристика уровня профессиональной успешности человека, отсутствует в правовом поле трудового законодательства и законодательства государственной гражданской службы. Ни в одном из указанных базовых документов нет указаний на допустимость использования результатов оценки уровня компетенций для принятия решений о судьбе персонала. Следовательно, все административные решения,

принятые со ссылкой на уровень компетенций соискателя или действующего государственного служащего (найм, увольнение, повышение в должности и т. п.), являются незаконными.

Многие авторы уже давно обратили внимание на зыбкий правовой статус категории «компетенция» в российском законодательстве и предлагают свои решения для правового закрепления профессиональных компетенций. Минтруд России совместно с подведомственными НИИ активно разрабатывает и внедряет профессиональные стандарты, которые устанавливают более широкий набор требований к знаниям, навыкам и умениям государственных и муниципальных служащих. Однако на сегодняшний день в правовом поле отсутствуют профессиональные стандарты, четко определяющие необходимый и/или минимальный набор компетенций и навыков для государственных и муниципальных служащих. Это означает, что нет официально утвержденных и действующих документов, которые бы регламентировали, какие знания, умения и личностные качества должны быть у данных категорий сотрудников. Следовательно, нет законодательно закрепленных критериев для оценки их квалификации и профессиональной подготовки при принятии решения о найме или увольнении, продвижении по службе.

Второе ограничение компетентного подхода проистекает из отсутствия единого мнения по составу компетенций. Разные научные школы в России и за рубежом предлагают свое видение составляющих компетенций. Например, по определению Министерства труда и социальной защиты РФ, компетенция — это «комплекс проявляемых в поведении гражданского служащего профессиональных и личностных качеств, свидетельствующий о наличии необходимых для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей знаний, умений, а также опыта профессиональной деятельности»⁴. По мнению Е.А. Васильевой, «компетенция в профессиональном аспекте понимается как совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, а также личностных качеств, обеспечивающих эффективную трудовую деятельность [Васильева 2019, 332]. Согласно другому подходу, под профессиональной компетенцией понимаются «профессионально статусные возможности по осуществлению человеком государственных, социальных и личностных полномочий в профессиональной деятельности» [Ярошенко, Кавалев 2018, 174]. Как показывает даже данный беглый анализ, состав компетенций в понимании разных авторов существенно различается. Более того, некоторые авторы настаивают на том, чтобы термин «компетенция» применялся исключительно в значении «полномочия». А степень профессиональной готовности, по их мнению, следует определять понятием «компетентность» [Там же].

Отсутствие единого мнения в этом вопросе существенно затрудняет задачу сквозного подхода к формированию, проверке и последующему развитию компетенций [Рысаев 2018; Алдошин 2023].

Второе ограничение связано с диагностикой компетенций. Даже в узком трактовании компетенций, которое признается всеми учеными и практиками, наличие такого компонента, как личностные характеристики, создает существенные сложности для их выявления и проверки. Здесь важно заметить, что личностные характеристики также входят в состав квалификационных требований. Но, так же как и в случае со знаниями, навыками и умениями, в квалификационном подходе учитываются только те личностные характеристики, которые получили документальное подтверждение (например, характеристика с места работы, результаты формализованной процедуры аттестации и др.).

⁴ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы. С. 9 // Минтруд РФ [Электронный ресурс]. URL: https://rostrud.gov.ru/upload/iblock/32e/metod_ins.pdf (дата обращения: 16.06.2024).

В компетентностном подходе в расчет берутся не личностные характеристики человека, а скорее свойства личности, в том числе черты характера, задатки и способности, установки и мотивация и т. д. Большинство подобных личностных характеристик имеют расплывчатые границы, слабо поддаются формализации и поэтому проверяются с использованием методов, которые имеют высокую степень субъективизма. Это, в свою очередь, создает сложности для системы образования, в том числе высшей школы. Идеология компетентностного подхода требует постоянного мониторинга прогресса в формировании заданного набора компетенций на разных этапах обучения. Однако вопрос инструментария подобных проверок до сих пор остается до конца не решенным. Ощущается явный недостаток методического обеспечения и отсутствия стандартизации компетенций [Мирошникова, Шангереев 2021].

Третьим ограничением компетентностного подхода является отсутствие нулевого значения — иными словами, наличие континуума в проявленности той или иной компетенции [Фирсов, Дзиковский 2022]. Для сравнения: при установлении квалификационных требований всегда имеется четкая граница, которая определяет присутствие или отсутствие критически важного знания или навыка. Наличие такой границы является ключевым условием применения квалификационных требований. В случае с компетенциями мы всякий раз имеем дело со шкалой (размерность шкалы может варьироваться от 3 до 10 единиц в зависимости от подхода). При проведении диагностики определяется степень выраженности компетенции у данного человека. Варианты, когда какая-то компетенция не представлена вообще, на практике у здорового человека не встречаются (ибо это означало бы некую грань психической или телесной патологии). Объективное отсутствие нижней «проходной» границы нормы исключает возможность увольнения по формальному признаку. По этой причине все решения на базе компетенций, которые применяются в образовании, профессиональном отборе или развитии, носят рекомендательный характер. Например, известная модель базовых компетенций государственных служащих CAF (Common Assessment Framework), разработанная и широко применяемая в странах Евросоюза, имеет форму самооценки и является добровольной к применению.

Четвертое ограничение компетентностного подхода состоит в том, что отсутствие у компетенций четких границ создает объективную невозможность придания им формального правового статуса, который, в частности, позволял бы увольнять работников с критически низким уровнем компетентности. По этой причине в разных странах все методические разработки по управлению кадрами госслужбы, которые базируются на компетенциях, всегда начинаются и заканчиваются фразами, что компетентностные модели носят характер ориентира и не могут служить формальным основанием для карьерных изменений или увольнения. Максимум, на котором информация о степени проявленности компетенций у конкретного служащего может быть использована для принятия административных решений, — составление программ профессионального развития и доподготовки, а также включение или невключение работника в резерв на выдвижение.

Применение компетентностного подхода на государственной службе, несомненно, несет в себе большой потенциал для повышения эффективности и качества работы. Однако, как и любая инновация, он требует тщательного анализа и учета возможных ошибок. Помимо выделенных ранее ограничений компетентностного подхода, анализ и обобщение исследований позволили выявить ряд ошибок в практике применения данного подхода на государственной гражданской службе:

- 1) декларативность компетенций. Возникает из-за несоответствия реального наполнения рабочего места и установленных для него компетенций [Иконникова и др. 2020];

- 2) пересекающиеся компетенции. Возникают из-за использования схожих индикаторов для разных компетенций или нечеткого определения границ компетенций [Ярошенко, Ковалев 2018];
- 3) многокомпонентные компетенции. Возникают при использовании излишне многословных индикаторов [Ярошенко, Ковалев 2018; Васильева 2021];
- 4) противоречивые компетенции. Возникают из-за использования утверждений с противоречивыми смыслами [Ярошенко, Ковалев 2018; Васильева 2021];
- 5) несоответствие компетенций требованиям должности. Возникают в случае игнорирования управленческих компетенций при составлении профилей компетенций для руководителей [Васильева 2021];
- 6) излишние компетенции. Сопоставление профессионального стандарта и стандарта высшего образования выявляет наличие излишних компетенций, преимущественно в области аналитической и экспертной деятельности [Там же];
- 7) путаница в оформлении моделей компетенций. Отсутствие единых норм и шаблонов при оформлении компетенций приводит к применению самых различных, не всегда информативных способов документирования компетенций [Волкова и др. 2022].

Как же соотносятся между собой понятия «квалификационные требования» и «компетенции»? Можем ли мы сказать, что один подход является продолжением другого? Проведенный анализ позволяет однозначно утверждать, что квалификационный и компетентностный подходы в управлении кадрами государственной службы не совпадают. Они имеют множество базовых различий, хотя и оперируют схожими категориями (например, знания, навыки, личностные характеристики). Однако, как это было подробно рассмотрено выше, даже выделенные пересекающиеся категории трактуются обоими подходами по-разному. Проиллюстрируем соотношение понятий компетенции и квалификационные требования с помощью диаграммы Венна — Эйлера (Рисунок 1).

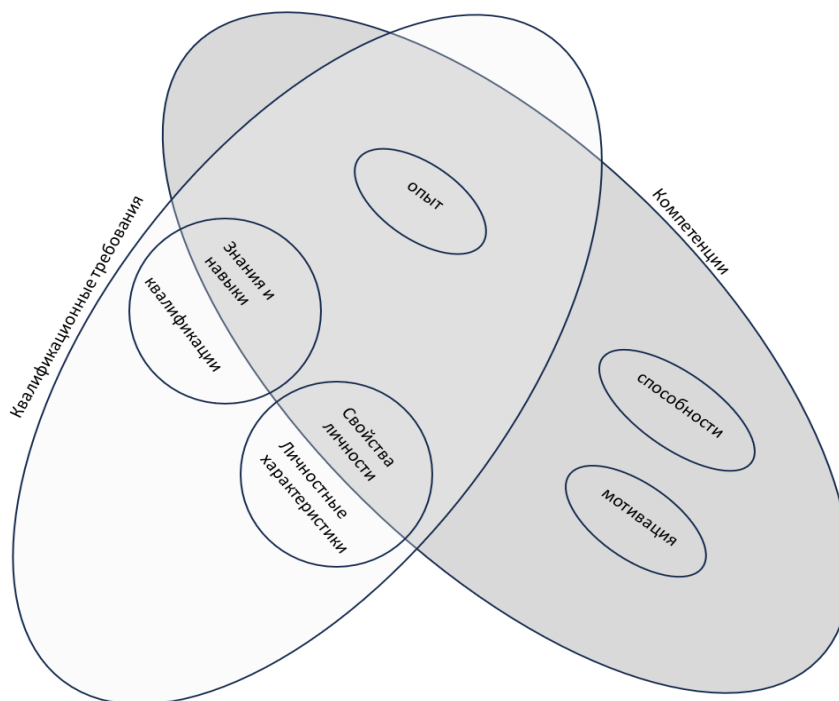


Рисунок 1. Соотношение понятий «квалификационные требования» и «компетенции»⁵

⁵ Составлено автором.

Означает ли все вышесказанное, что применение одного из двух подходов исключает возможность применения другого? Ответ — нет. Совместное применение квалификационного и компетентностного подходов позволит существенно обогатить практику управления кадрами государственной службы и повысит ее эффективность. Однако крайне важно учитывать возможности и ограничения каждого из этих подходов во избежание правовых или управленческих ошибок.

Подводя итоги, можно суммировать выделенные базовые отличия в подходах к обучению, найму и профессиональному развитию государственных служащих на основании квалификационных требований и с использованием компетентностного подхода. Напомним, что для сравнительного анализа были выделены и применены следующие критерии сравнения: фокус оценки, состав, требуемая степень проявленности, правовой статус, способ проверки, измеримость результатов, административный статус (Таблица 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ практики применения квалификационных требований и профессиональных компетенций⁶

Критерии сравнения \ Подходы	Квалификационные требования	Компетенции
Фокус оценки	Ориентирован на формальные показатели: наличие дипломов, сертификатов, стажа работы, пройденных курсов повышения квалификации и т. п. Фокус на то, что сотрудник знает и умеет делать теоретически, согласно формальным требованиям.	Сосредоточен на практических навыках и поведенческих характеристиках, необходимых для успешного выполнения должностных обязанностей. Фокус на то, как сотрудник применяет свои знания и умения на практике, демонстрируя конкретные результаты.
Состав	Требования к образованию, опыту и профессиональным навыкам, личным характеристикам (учитываются только те, которые указываются в формализованных документах, например характеристика с предыдущего места работы).	Знания, навыки, умения, свойства личности (в узком понимании) + мотивация, опыт и способности (в широком понимании).
Требуемая степень проявленности	В минимальном объеме, необходимом для допуска к исполнению обязанностей.	В объеме, необходимом для качественного и успешного исполнения обязанностей.
Правовой статус	Устанавливаются законодательно через набор законов и подзаконных актов разного уровня.	Устанавливаются через внутриорганизационные стандарты.
Способ проверки	Подтверждаются официальными документами (диплом об образовании, трудовая книжка с указанием стажа и т. п.), формализованными экзаменами или медицинским освидетельствованием.	Подтверждаются серией проверок и испытаний в зависимости от состава и направленности компетенции (центры оценки, структурированные интервью, психологическое тестирование и т. п.).
Наличие четких границ / измеримость результатов	Устанавливаются четкие границы присутствия/отсутствия проверяемого знания, навыка или умения.	При диагностике применяются шкалы разной размерности, где нулевое значение не используется.
Административный статус	Отсутствие установленного квалификационного требования может служить основанием для увольнения.	Отсутствие компетенции, выраженной в должной степени, не может служить основанием для увольнения.

Таким образом, квалификационный и компетентностный подходы имеют ряд существенных отличий и по составу устанавливаемых требований, и по практике применения, и по решаемым управленческим задачам. В то же время при одновременном применении они хорошо дополняют друг друга, снимая множество кадровых рисков и способствуя неуклонному наращиванию профессионализма государственных служащих.

⁶ Составлено автором.

Выводы

Проведенное исследование ясно показывает необходимость синтеза компетентностного и квалификационного подходов в развитии кадрового потенциала государственных служащих. Квалификация, являясь фундаментом профессиональной подготовки, не всегда способна отразить динамичные требования современной государственной службы. В то время как компетентностный подход, сфокусированный на практических навыках и адаптивности, может не иметь достаточно прочной теоретической основы.

Исследование подчеркивает преимущества комплексного подхода, который объединяет развитие компетенций и выполнение квалификационных требований. Такое совмещение создает более полную и эффективную стратегию развития, повышающую навыки и знания государственных служащих и одновременно обеспечивающую их соответствие меняющимся потребностям государственного сектора.

Ключевым моментом для государственных учреждений является создание условий для реализации этого синтеза. Необходимо пересмотреть существующие системы квалификации, включив в них необходимые компетенции наряду с традиционными знаниями и навыками. Важно разработать целевые программы профессионального развития, которые выходят за рамки стандартного академического преподавания и фокусируются на развитии практических навыков, критического мышления, навыка решения проблем и лидерских компетенций. Необходимо интегрировать методы оценки, включая оценку достижений, реальные проекты наряду с традиционными экзаменами и сертификациями. Следует поощрять культуру непрерывного обучения и развития в государственном секторе, предоставляя возможности для постоянного профессионального развития, наставничества и обучения среди коллег.

Внедрение такого интегрированного подхода позволит государственному сектору подготовить свои кадры для эффективного решения современных вызовов, обеспечить высокое качество государственных услуг и создать более эффективное, «отзывчивое» и ориентированное на граждан управление.

Список литературы:

Алдошин М.О. Профессиональное развитие кадров государственного и муниципального управления Московской области посредством компетентностного подхода // Управление экономическими системами. 2023. № 3(43). С. 4–8.

Бойко А.Н., Барменкова Н.А. Новые подходы и технологии кадрового обеспечения государственной гражданской службы // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2024. № 1. С. 80–91. DOI: [10.33983/2075-1826-2024-1-80-91](https://doi.org/10.33983/2075-1826-2024-1-80-91)

Васильева Е.А. Профессиональная деятельность государственных служащих: компетентностный подход // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2019. Т. 12. № 4. С. 329–349. DOI: [10.21638/spbu12.2019.403](https://doi.org/10.21638/spbu12.2019.403)

Васильева Е.А. Формирование компетенций государственных служащих: социологический анализ // Общество: социология, психология, педагогика. 2021. № 9(89). С. 15–24. DOI: [10.24158/spp.2021.9.1](https://doi.org/10.24158/spp.2021.9.1)

Волкова А.Г., Власов А.Б., Кремер К.И. Направления и проблемы в применении компетентностного подхода к деятельности государственных служащих // Вестник МГЭИ (on line). 2022. № 2. С. 5–15. DOI: [10.37691/2619-0265-2022-0-2-5-15](https://doi.org/10.37691/2619-0265-2022-0-2-5-15)

Галиакберова Э.З. Базовые требования к профессиональной компетентности государственных гражданских служащих // Молодой ученый. 2020. № 4(294). С. 109–112.

Гришина К.В., Карманова Е.Д. Оценка квалификации государственных и муниципальных служащих // Материалы Афанасьевских чтений. 2023. № 4(47). С. 96–99.

Джафаров М.Р., Обухова Л.А. Профессиональное обучение государственных гражданских служащих Республики Дагестан // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 5. № 12(141). С. 86–93. DOI: [10.36871/ek.up.p.r.2023.12.05.011](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.12.05.011)

Зайцева Т.В., Опарина Н.Н., Панова Е.А. Формирование квалификационных требований к государственным гражданским служащим на основе компетентностного подхода // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 46. С. 277–290.

Иконникова И.В., Идрисов Р.И., Стажинский Я.С. Компетентностный подход и его место в управлении содержанием квалификационных требований к государственным гражданским служащим // Russian Economic Bulletin. 2020. Т. 3. № 6. С. 34–39.

Котлярова О.В. Коммуникативная компетентность современного государственного служащего // Вестник Московского государственного областного университета. 2017. № 4. С. 8–17. DOI: [10.18384/2310-7278-2017-4-8-17](https://doi.org/10.18384/2310-7278-2017-4-8-17)

Мартынков Е.О., Сушкова И.В., Трещевская Н.Ю. Об актуальности совершенствования профессионального развития государственных гражданских служащих на основе компетентностного подхода (на примере управления государственной службы и кадров правительства Воронежской области) // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2021. № 4. С. 11–15.

Медведева Н.В. Профессионально-личностный профиль государственного гражданского служащего: оценка личностных качеств // Личность: ресурсы и потенциал. 2020. № 4(8). С. 40–46.

Мирошникова Е.А., Шангереев В.И. Роль компетентностного подхода в повышении качества кадрового потенциала государственной службы // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 3–2(54). С. 217–221. DOI: [10.24412/2500-1000-2021-3-2-217-221](https://doi.org/10.24412/2500-1000-2021-3-2-217-221)

Рысаев И.Ш. Компетентностный подход в подготовке современных руководителей: проблемы и перспективы // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2018. № 6(144). С. 76–81.

Ситников М.А., Гавриков Ф.А. Теоретические аспекты подготовки государственных служащих Российской Федерации // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2022. № 4(46). С. 82–85.

Сюрдюкова Е.В. Теоретические подходы к изучению компетенции специалиста // Мир науки. Педагогика и психология. 2023. Т. 11. № 6. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/28PSMN623.pdf>

Фирсов М.В., Дзиковский А.С. Правовое закрепление универсальных профессиональных компетенций руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти // Проблемы экономики и юридической практики. 2022. Т. 18. № 2. С. 104–109.

Чепухалина М.А. Ключевые компетенции государственного служащего будущего (коллективный портрет госслужащего нового времени) // Инновации и инвестиции. 2022. № 1. С. 60–64.

Шаранов Ю.А., Бородавко Л.Т., Рожков А.А. Рациональные пределы в развитии системы подготовки кадров в органах внутренних дел // Вестник Уфимского юридического института МВД России. 2021. № 2(92). С. 219–226.

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. DOI: [10.22394/2079-1690-2018-1-3-174-179](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2018-1-3-174-179)

References:

Aldoshin M.O. (2023) Professional Development of the Personnel of the State and Municipal Administration of the Moscow Region through a Competence-Based Approach. *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami*. No. 3(43). P. 4–8.

Boiko A.N., Barmenkova N.A. (2024) New Approaches and Technologies of Staffing State Civil Service. *Menedzhment i biznes-administrirovaniye*. No. 1. P. 80–91. DOI: [10.33983/2075-1826-2024-1-80-91](https://doi.org/10.33983/2075-1826-2024-1-80-91)

- Chepkhalina M.A. (2022) Key Competencies of a Civil Servant of the Future (Collective Portrait of a Civil Servant of the New Time). *Innovatsii i investitsii*. No. 1. P. 60–64.
- Dzhafarov M.R., Obukhova L.A. (2023) Professional Training of Civil Servants of the Republic of Dagestan. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. Vol. 5. No. 12(141). P. 86–93. DOI: [10.36871/ek.up.p.r.2023.12.05.011](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.12.05.011)
- Firsov M.V., Dzikovsky A.S. (2022) Legal Consolidation of Universal Professional Competencies of Heads of Territorial Bodies of Federal Executive Bodies. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoy praktiki*. Vol. 18. No. 2. P. 104–109.
- Galiakbekova E.Z. (2020) Bazovyye trebovaniya k professional'noy kompetentnosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [Basic requirements for professional competence of civil servants]. *Molodoy uchenyy*. No. 4(294). P. 109–112.
- Grishina K.V., Karmanova E.D. (2023) The Identity of the Criminal and the Victim of Crime in Modern Society. *Materialy Afanas'yevskikh chteniy*. No. 4(47). P. 96–99.
- Ikonnikova I.V., Idrisov R.I., Stazhinsky Ya.S. (2020) Competence Approach and Its Place in Managing the Content of Qualification Requirements for Public Civil Servants. *Russian Economic Bulletin*. Vol. 3. No. 6. P. 34–39.
- Kotlyarova O.V. (2017) Communicative competence of modern civil servants. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta*. No. 4. P. 8–17. DOI: [10.18384/2310-7278-2017-4-8-17](https://doi.org/10.18384/2310-7278-2017-4-8-17)
- Martynkov E.O., Sushkova I.V., Treshchevskaya N.Y. (2021) On the Relevance of Improving the Professional Development of State Civil Servants on the Competence Based Approach (on the Example of the Civil Service and Professional Development of the Government of the Voronezh Region). *Vestnik Voronezhskogo instituta ekonomiki i sotsial'nogo upravleniya*. No. 4. P. 11–15.
- Medvedeva N.V. (2020) Professional and Personal Profile of the State Civil Society Employee: Assessing Personal Qualities. *Lichnost': resursy i potentsial*. No. 4(8). P. 40–46.
- Miroshnikova E.A., Shangereev V.I. (2021) The Role of the Competence Approach in Improving the Quality of the Personnel Potential of the Civil Service. *Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*. No. 3–2(54). P. 217–221. DOI: [10.24412/2500-1000-2021-3-2-217-221](https://doi.org/10.24412/2500-1000-2021-3-2-217-221)
- Rysaev I.Sh. (2018) Competence-based Approach in the Training of Modern Leaders: Problems and Prospects. *Ekonomika i upravleniye: nauchno-prakticheskiy zhurnal*. No. 6(144). P. 76–81.
- Sharanov Y.A., Borodavko L.T., Rozhkov A.A. (2021) Rational Limits in the Development of the Personnel Training System in the Internal Affairs Bodies. *Vestnik Ufimskogo yuridicheskogo instituta MVD Rossii*. No. 2(92). P. 219–226.
- Sitnikov M.A., Gavrikov F.A. (2022) Teoreticheskiye aspekty podgotovki gosudarstvennykh sluzhashchikh Rossiyskoy Federatsii [Theoretical aspects of professional development of Russian civil servants]. *Rossiyskaya nauka i obrazovaniye segodnya: problemy i perspektivy*. No. 4(46). P. 82–85.
- Surdyukova E.V. (2023) Theoretical Approaches to the Study of a Specialist's Competence. *Mir nauki. Pedagogika i psikhologiya*. Vol. 11. No. 6. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/28PSMN623.pdf>
- Vasilieva E.A. (2019) Professional Activities of Civil Servants: A Competency-Based Approach. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Sotsiologiya*. Vol. 12. No. 4. P. 329–349. DOI: [10.21638/spbu12.2019.403](https://doi.org/10.21638/spbu12.2019.403)
- Vasilieva E.A. (2021) Formation of Competencies of Public Employees: Sociological Analysis. *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika*. No. 9(89). P. 15–24. DOI: [10.24158/spp.2021.9.1](https://doi.org/10.24158/spp.2021.9.1)
- Volkova A.G., Vlasov A.B., Kremer K.I. (2022) Directions and Problems in the Application of the Competence Approach to the Activities of Civil Servants. *Vestnik MG·EI (on line)*. No. 2. P. 5–15. DOI: [10.37691/2619-0265-2022-0-2-5-15](https://doi.org/10.37691/2619-0265-2022-0-2-5-15)

Yaroshenko G.V., Kovalev N.Yu. (2018) Contradictions of Implementation of the Competencial Approach in the Practice of Professionalization of the State Civil Service. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski*. No. 3. P. 174–179. DOI: [10.22394/2079-1690-2018-1-3-174-179](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2018-1-3-174-179)

Zaytseva T.V., Oparina N.N., Panova E.A. (2014) Qualification Requirements for Civil Servants: The Competence Approach. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 46. P. 277–290.