

# КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ: КАКИЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ ВЫБИРАЮТ ГОССЛУЖАЩИЕ?<sup>1</sup>

Васильева Е.В.<sup>2</sup>

## Аннотация

В современных условиях цифровой трансформации государственной гражданской службы требуются новые компетенции служащих. Целью предлагаемого исследования было определить основные необходимые компетенции государственных гражданских служащих и составить рекомендации по их развитию на основе внедрения компетентностного подхода к оценке и формированию кадрового состава, диверсификации направлений обучения (обучение на рабочем месте, обмен опытом и знаниями с коллегами, внедрение современных инструментов анализа, в том числе для поддержки функций рекрутинга, построение карьерного трекинга и развития компетенций сотрудника).

В статье дан обзор основных позиций компетентностного подхода к формированию кадрового потенциала, определены группы компетенций. На основе данных опроса служащих государственных служб различных категорий и групп должностей составлен рейтинг компетенций государственных гражданских служащих, выделены характерные сегодня для госслужбы проблемы, препятствующие успешному карьерному продвижению и развитию государственной службы в целом. Полученные результаты свидетельствуют об инертности системы государственной гражданской службы в сфере управления талантами и карьерным трекингом, о недостаточном или полном отсутствии интереса к новым форматам коммуникаций и обучения, позволяющим формировать мягкие навыки.

Сделан вывод о том, что компетентностный подход в системе управления талантами и планирования карьеры может быть реализован в рамках единой

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

<sup>2</sup> Васильева Елена Викторовна – доктор экономических наук, профессор кафедры «Бизнес-информатика», Финансовый университет при Правительстве РФ. Адрес: 105187, г. Москва, ул. Щербаковская, д. 38. E-mail: evvasileva@fa.ru

*цифровой платформы. Базисом такой платформы должна стать представленная онтологическая модель. Инструменты исследования данных позволяют осуществлять объективный отбор кадров на должность, определять программу развития и выстраивать карьерный трекинг, а также измерять эффективность руководителя подразделения. Результаты исследования могут стать полезными при формировании профессиональных стандартов в сфере государственного управления.*

**Ключевые слова:** государственный служащий; государственное управление; эффективность государственной службы; мягкие навыки; карьера; управление талантами; онтологическая модель; приборная панель.

## Введение

Реализация Программы «Цифровая экономика РФ» и Указа Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» невозможна без повышения эффективности государственного управления, без использования в полном объеме человеческого капитала в государственной гражданской службе. Неординарные задачи в области государственного управления, требующие инновационных подходов, не могут быть решены только за счет правильного финансирования. Цифровизация экономики и общества кардинальным образом меняет организации, стратегии их функционирования, корпоративную культуру.

Цифровая трансформация – это новая философия бизнеса: новое стратегическое мышление, новые бизнес-модели и процессы, новые отношения с клиентами, когда принципы клиентаориентированности меняют подход к сервису. Но главные проблемы цифровизации, как уже можно заметить, разбирая опыт компаний, вставших на путь цифровой трансформации своей деятельности, – не в законах, а в кадрах. Основа успешных изменений – это люди и особая цифровая культура внутри компаний.

Брикол, выступая на конференции ректоров испанских университетов в 2000 г. (Bricall, 2000), выделил четыре основных аспекта, создающих вызов компетентностному фону организации:

- прогресс в области науки и особенно распространение новых технологий, в частности информационно-коммуникационных технологий (ИКТ);
- изменения в распределении экономической активности между различными секторами экономики с последующим радикальным перераспределением занятости;
- ускоренная интернационализация обществ и их экономик;
- повышение уровня образования и базы знаний в странах, считающихся наиболее развитыми.

Знания, инновации и потенциал являются частью процесса структурных изменений в современном обществе. Таким образом, нужны новые способы управления, подходы к подбору персонала, который сегодня для успешной деятельности организации должен обладать знаниями в профессиональной и технической сфере, уметь глобально мыслить и быть готовым к инновациям, уметь работать в команде и владеть цифровыми компетенциями.

Предоставление государственной услуги требует постоянного совершенствования. Способность служащих выполнять приоритетные задачи государственной службы зависит прежде всего от их компетентности и самоотверженности. Кадровая служба (RH-служба) должна обеспечивать максимальное соответствие между компетенциями персонала и служебными потребностями, чтобы иметь «правильного человека на правильной работе в нужное время», мотивированного на результат и развитие, как следует из модернизированной в современных реалиях классической парадигмы управления персоналом (Roe, 2003). В связи с этим необходимо пересмотреть политику управления кадрами, внедрив новые различные компоненты, прошедшие успешную апробацию в передовых отечественных и зарубежных компаниях.

## Комpetентностный подход как основа формирования систем управления талантами

Комpetентностный подход стал основой формирования информационной поддержки управления кадрами государственной службы практически во всех странах. Прямая зависимость качества труда от мотивации и подготовленности каждого работника заставляет вырабатывать новые подходы к оценке и планированию роста уровня компетенции персонала. Чтобы своевременно планировать и создавать условия для развития персонала, организации необходимо оценивать состояние его потенциала в настоящий момент, и тогда можно быть уверенным, что кадры справятся в будущем с решением новых производственных задач.

В практике управления персоналом придается большое значение *организации системы служебно-профессионального продвижения*, которая при этом не отождествляется с понятием «карьера» (итал. *carriera* – бег, жизненный путь; продвижение работника в своей сфере деятельности в зависимости от развития способностей, навыков, профессионализма), поскольку последняя может предполагать и скрытые виды *служебно-профессионального продвижения*, не связанные с перемещением «на более высокую ступень структурной иерархии» (Кибанов, 2010), но предоставляющие работнику дополнительные привилегии.

В трудах зарубежных исследователей компетенции понимаются и трактуются по-разному, при этом многие авторы не делают существенных различий между понятиями «компетенция» и «компетентность». Одни исследователи понимают под ними внутренне присущие, имманентные характеристики субъекта, формирующие модель его поведения, другие рассматривают их как проявление себя субъектом, оцениваемое со стороны.

Комpetентностный подход стал основой формирования информационной поддержки управления кадрами государственной службы практически во всех странах. Несмотря на это, до сих пор обсуждается, и что такое компетентностный подход, и что такое «компетенция» и «компетентность». Так, И.А. Зимняя разграничивает понятия «компетенция» и «компетентность» по основанию «*потенциальное–актуальное*». Если «компетенция» выполняет функцию «*потенциального*», то «компетентность» понимается

ею как актуальное, формируемое личностное качество, как основывающаяся на знаниях, интеллектуально и личностно обусловленная социально-профессиональная характеристика человека (Зимняя, 2008, с. 30). А.А. Вербицкий для различия компетенций и компетентностей выбрал *объективность* и *субъективность* условий профессиональной деятельности (см.: Вербицкий, Ларionova, 2009, с. 113–114). Объективные условия составляют права, обязанности и ответственности конкретного специалиста, а в качестве субъективных компетентностей выступают его профессиональные мотивы, личностные качества, психофизиологические способности, знания, умения, навыки. Заметим, что, в отличие от научных работ, в рекомендациях Минтруда более привычно для служащих государственной службы используется термин «профессиональное качество» вместо «компетенция».

## Модели компетенций и профессиональные стандарты

Модели компетенций представляют собой иерархические справочники, в которых в соответствии с требованиями к конкретной должности зафиксирован определенный набор компетенций. Эти модели являются основой информационной системы управления кадрами на базе компетентностного подхода. Существуют различные модели, включающие компетенции, которые считаются важными с точки зрения профессиональной деятельности (Sanchez, 2008). Ряд ученых – Олейникова О.Н., Муравьева А.А., Байденко В.И., Вербицкий А.А., Зимняя И.А., Семушкина Л.Г., Татур Ю.Г., Aurelio Villa Sánchez, Manuel Poblete Ruiz, Хомский Н. и др. – рассматривают понятия «образование в течение всей жизни» (LLL, Lifelong Learning) и «образование для взрослых» («adult education») в разрезе компетентностного подхода и перехода российского образования на болонскую систему.

В российской практике на данный момент нет единой утвержденной модели компетенций государственных служащих, которая охватывала бы несколько уровней государственной службы. Несмотря на то что конкретные модели разрабатываются как на территориальном, так и на ведомственном уровне, можно встретить разнообразные классификации компетенций (или компетентностей). Чаще акцент в организациях делается только на психологической диагностике, которая является лишь частью компетентного подхода. Однако, если проводить периодическую оценку сотрудника по модели компетенций, в организации сформируется четкое представление о том, на какую позицию работник может быть нанят, каким образом должна быть оплачена его работа (при использовании в организации системы стимулирования), как можно определить эффективность работы работника, какое дополнительное обучение ему необходимо и т.д. Использование компетентностного подхода позволяет точнее выбирать стратегии управления персоналом.

В России в настоящий момент до сих пор продолжается процесс формирования профессиональных стандартов, в Минтруде проводится большая работа по методическому обеспечению квалификационных требований. Так, качества, профессиональные и личностные, необходимые государственному служащему, предлагается выделить в следующие группы: общие,

прикладные и управленческие. Однако в условиях перехода к цифровой экономике появляются новые требования к наличию «цифровых компетенций» сотрудников большинства организаций. Обоснованию важности развития таких компетенций в последнее время посвящено множество исследовательских работ (OECD, 2016; Куприяновский, 2017; Bertaud, 2014; Васильева, 2018; Алтухова, 2018). В работе Т.А. Лезиной и А.Д. Юрковой (2018) представлены результаты анализа большого числа профессиональных стандартов, в которых цифровые компетенции либо не детализированы, либо не привязаны к трудовым функциям, поскольку сегодня в большинстве организаций нет возможности привязать конкретные функции к конкретным должностям. Именно по этой причине практически во всех стандартах отсутствуют компетенции руководителя по управлению и анализу данных (см.: Бондаренко, 2015).

По нашему мнению, компетенции могут быть классифицированы по трем основным разделам (см. рис. 1). Данная классификация опирается на группы компетенций, выделенных в концепции компетентностного обучения (Competence-based Learning, CBL), которое изначально формировалось на базе человекаориентированного подхода и отражает большинство позиций, актуальных сегодня в организациях, внедряющих этот подход в корпоративную среду. Для государственной службы человекаориентированный подход является важным базисом совершенствования деятельности в условиях реформирования, где человеческие ресурсы являются основным источником создания ценностей<sup>3</sup>.

Рисунок 1

### **Основные виды компетенций в понятиях компетентностного обучения Европейского пространства высшего образования**

#### **Инструментальные компетенции**

- навыки и когнитивные способности, необходимые для профессиональной компетентности

#### **Межличностные компетенции**

- способность к эмпатии
- навыки социального взаимодействия и сотрудничества

#### **Системные компетенции**

- способность планировать изменения

#### **Специфические компетенции, относящиеся к каждой профессии**

<sup>3</sup> CFR Part 250 – Personnel Management in Agencies [on-line] <https://www.opm.gov/leaving/index.aspx?link=https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2016-12-12/pdf/2016-29600.pdf> (дата обращения: 10. 04.2018).

Инструментальные компетенции функционируют как средство достижения цели.

Они требуют сочетания навыков и когнитивных способностей, необходимых в профессии. К ним относятся умение обращаться с идеями и корпоративной средой, профессиональные навыки, когнитивное понимание, языковые способности и академические достижения.

Межличностные компетенции требуют личных и коммуникационных способностей.

Это умение выражать свои чувства и эмоции наиболее подходящим образом и принимать чувства других (эмпатия), что делает возможным совместную работу для достижения общих целей.

Они включают также способность действовать с великодушием и пониманием по отношению к другим людям, для чего в первую очередь необходимо познать себя; умение идентифицировать и передавать чувства и эмоции, будь то собственные или чужие, что является основой социального взаимодействия и сотрудничества.

К системным компетенциям относятся навыки, связанные с умением сочетать воображение, чувствительность, а также способности, которые позволяют увидеть, как соединяются и связаны части целого.

Такие компетенции включают в себя умение планировать изменения для улучшения общей системы, способность проектировать новое; они основаны на ранее приобретенных инструментальных и межличностных компетенциях.

## Рейтинг компетенций государственного гражданского служащего: результаты опроса

В рамках выполнения исследований был проведен опрос государственных гражданских служащих на предмет выявления важных профессиональных качеств (характеристика гражданского служащего, отражающая единство его стремлений, способностей, знаний, навыков и личностных качеств, необходимых для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей) и компетенций сотрудников государственного управления в условиях цифровой трансформации экономики.

Общее количество опрошенных – 101 человек, из них 46% составили служащие от специалиста до топ-менеджмента Гохрана России, 43% – служащие государственных организаций Пензенской области (Законодательного собрания Пензенской области, Правительства Пензенской области, Министерства экономики, финансов и труда Пензенской области), 4% – сотрудники Минэкономразвития России, 4% – служащие Администрации губернатора Санкт-Петербурга, а также Межрегионального ресурсного центра, Минэкономразвития России, Министерства финансов РФ и других организаций.

Среди важных факторов продвижения по службе государственные гражданские служащие, принявшие участие в опросе, выделили: авто-

ритет в коллективе, профессиональные знания и умения, хорошие результаты в работе, а также умение брать инициативу и ответственность на себя.

Разделились взгляды респондентов на значимость в вопросах продвижения по службе мнения руководства и наличия полезных связей. Возраст и пол большая часть служащих отметили как не самые важные факторы для карьерного роста, хотя по вопросу влияния возраста на принятие руководством решения о назначении на должность суждения были не так однозначны. Заметим, что 72% респондентов были женщины.

При ответе на вопрос «*Какая из нижеперечисленных систем продвижения по госслужбе характерна для Вашей организации?*» 29% респондентов выбрали систему «по заслугам» (компетентность кандидатов определяется как его вклад в решение задач организации за счет личного усердия); 25% – указали систему «на основе предпочтительности» с точки зрения руководителя (компетентность определяется как способность обнаружить и удовлетворить предпочтения руководителя); 21% – «по старшинству или продолжительности работы» (компетентность определяется по стажу и опыту работы); 18% – «по результату» (компетентность кандидатов определяется респондентами как выполнение работы, позволяющей получить нужный результат); 4% опрошенных добавили, что в их организации также важны государственный интерес и (или) конкурс среди кандидатов.

Таким образом, во многом продвижение по служебной лестнице зависит от уровня развития ключевых компетенций государственных гражданских служащих, в частности от их личностных и организационно-управленческих компетенций.

Среди характерных для организации проблем в области развития карьеры на государственной гражданской службе респонденты выбрали такие, как:

- отсутствие единой общепринятой модели развития карьеры госслужащих в органах государственной власти (39%);
- несовершенство нормативной правовой базы, касающейся вопросов подготовки и развития государственных служащих (22%);
- работа госслужащего часто не ориентирована на результат, нет четких, понятных ключевых показателей эффективности (14%);
- слабо развитая система наставничества и карьерного консультирования на государственной службе (14%);
- приход в организацию людей «со стороны» препятствует реализации карьерного потенциала служащих внутри организации (8%);
- большая степень участия влиятельных чиновников и других лиц в процессе должностного продвижения некоторых «угодных» сотрудников (3%).

На основании анализа анкет гражданских служащих исследуемых организаций выделим приоритетные компетенции по каждой из групп с позиции CBL (табл. 1).



Таблица 1

**Рейтинг компетенций: результаты опроса государственных гражданских служащих органов власти субъектов РФ**

№	<b>Личные компетенции</b>	<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	<b>Организационно-управленческие компетенции</b>	<b>Межличностные (социальные) компетенции</b>	<b>Информационно-коммуникативные компетенции</b>	<b>Нормативные и правовые компетенции</b>
1	Нацеленность на результат	Владеть этикой и культурой поведения госслужащих	Умение ставить и распределять задачи для себя и подчиненных	Навыки социального взаимодействия и сотрудничества	Навыки сбора и анализа информации	Умение правильно применять нормативы и стандарты
2	Дисциплинированность и аккуратность	Приверженность государственной службе	Организация взаимодействия со специалистами других органов и структурных подразделений	Навыки сотрудничества в коллективе	Применение современных ИТ, в том числе Интернета, мобильных приложений	Владение нормативными правовыми и организационными документами, регламентирующими деятельность организации и ее подразделений
3	Навыки организации собственного времени	Ориентация на укрепление авторитета гражданских служащих	Умение мотивировать и стимулировать подчиненных для достижения поставленных целей	Навыки делового общения и ведения переговоров	Навыки электронного делопроизводства	Оценка правовых последствий принимаемых решений
4	Стрессоустойчивость	Уметь разрабатывать проекты и планы развития подразделения	Навыки прогнозирования и оценки последствий реализации управлеченческих решений	Навыки деловой переписки	Навыки формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы	Знание антикоррупционного законодательства
5	Способность к саморазвитию, постоянной актуализации знаний и рефлексии	Специальное образование (наличие специализированного сертификата)	Навыки планирования деятельности структурных подразделений и их сотрудников	Коммуникальность	Умение анализировать динамику деятельности с помощью статистических и аналитических инструментов	Знание изменений в сфере государственной службы

<b>№</b>	<b>Личные компетенции</b>	<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	<b>Организационно-управленческие компетенции</b>	<b>Межличностные (социальные) компетенции</b>	<b>Информационно-коммуникативные компетенции</b>	<b>Нормативные и правовые компетенции</b>
6	Навыки планирования, организации и координации	Уметь оценивать экономические, социально-политические условия и последствия реализации государственных программ	Навыки оценки подчиненных и результатов их работы	Навыки убежждения собеседников и подчиненных	Владение методами управления проектами	Навыки разработки и реализации мер для недопущения коррупционно-опасного поведения
7	Точность и внимание к деталям	Уметь адаптировать практики зарубежного государственного и муниципального управления к своей профессиональной деятельности	Навыки применения нововведений и инноваций	Умения и навыки управления конфликтами	Умение организовать взаимодействие со СМИ	
8	Адаптивность, готовность к переменам		Умение применять социально-психологические методы руководства	Навыки выполнения наставнических функций		
9	Творческое мышление и креативность		Умение применять административные методы руководства	Эмоциональный интеллект и эмпатия		
10	Инициатива, напористость, решительность			Навыки публичных выступлений		
11	Самостоятельность (автономия) в принятии решений			Навыки диагностики организационной культуры		
12	При способляемость					
13	Способность к рефлексии					

*Источники:* Составлена автором.



Адаптивность и готовность к переменам, а также творческое мышление и креативность заняли, соответственно, восьмое и девятое места из девяти организационно-управленческих (системных) компетенций. Умение ставить и распределять задачи для себя и подчиненных – на первом месте, умение мотивировать и стимулировать подчиненных для достижения поставленных целей – на третьем, навыки применения нововведений и инноваций – на седьмом. В рейтинге 11 межличностных (социальных) компетенций навыки социального взаимодействия и сотрудничества стоят на первом месте, навыки сотрудничества в коллективе – на втором, коммуникабельность – на пятом, навыки убеждения собеседников и подчиненных – на шестом, умения и навыки управления конфликтами – на седьмом месте.

Несмотря на то что в наиболее важные компетенции попали мягкие навыки (soft skills), среди популярных мероприятий в области управления знаниями более 90% участников опроса назвали участие в презентациях, конференциях (в среднем – в трех мероприятиях, максимальное указанное число за 2017 г. – 10) и обучение на курсах повышения квалификации. И только в единичных случаях респонденты указали, что были участниками коуч-семинаров и тренингов на развитие командных навыков. Опрощенные сотрудники государственных организаций ответили, что в 2017 г. не посещали ни психологические тренинги, ни тренинги на развитие креативности, хотя soft skills могут быть получены только на основе личного опыта (долгий и трудный путь) или практики в экспериментальной среде, которую предоставляют на тренингах на развитие креативности.

Заметим также, что среди наиболее важных инструментов для саморазвития и решения производственных проблем участниками опроса также были названы курсы повышения квалификации, участие в презентациях и конференциях, рабочие совещания, тренинги на развитие командных навыков (это в совокупности 69% всех ответов) (табл. 2).

*Таблица 2*

**Рейтинг инструментов для саморазвития и решения производственных проблем**

Ранг	Инструменты для саморазвития и решения производственных проблем
1	Обучение на курсах повышения квалификации
2	Участие в презентациях, конференциях и т.д.
3	Совещания
4	Тренинги на развитие командных навыков
5	Коуч-семинары
6	Психологические тренинги
7	Тренинги на развитие креативности (дизайн-сессии)

*Источники:* Составлена автором.

## В центре компетентностного подхода – развитие социальных качеств

Говоря о внедрении в организации компетентностного подхода, нельзя не выделить важность преобразований образовательных программ вузов, которые не всегда включают те инновации, которые признаны успешными и важными для подготовки современных специалистов, ведь а именно вузы являются поставщиками кадров для организаций, включая государственную службу, а также площадкой для повышения квалификации персонала.

Российское образование в настоящее время реализует положения концепции «Обучение в течение всей жизни», возникшей в Европейском союзе еще в 1970-х гг., в основе которой лежат положения компетентностного обучения (CBL). В результате серии деклараций, подписанных в Сорbonne и Болонье, было разработано и принято подавляющим большинством европейских стран соглашение о том, каким должно быть *Европейское пространство высшего образования* (European Higher Education Area, EHEA), в котором европейским университетам обеспечивается возможность иметь собственные, уникальные характеристики и при этом быть конкурентными в сравнении с лучшими мировыми университетами. В рамках ЕНЕА определены и прописаны принципы сотрудничества европейских университетов, включая гармонизацию педагогических систем, содействие обменам и мобильности среди преподавателей и студентов. Однако стоит обратить внимание, что сама концепция CBL за последние годы претерпела ряд изменений. Вместе с трендом в бизнесе на человекоориентированный подход (Human-Centered Approach) и с признанием важности развития мягких навыков у специалистов как ключевых в цифровой экономике, в компетентном обучении появились новые направления и образовательные подходы.

Компетентностное обучение представляет собой процесс обучения, в центре которого находятся потенциал и ответственность каждого учащегося, а также развитие его самостоятельности. Это система преподавания и обучения, ориентированная на студента. В понятиях ЕНЕА такое обучение призвано предоставить студентам общие (инструментальные, межличностные и системные) компетенции и специфические компетенции, относящиеся к каждой профессии, и дать им возможность применять полученные знания в различных сложных контекстах.

Компетентностный подход в решении образовательных задач в новых условиях, где главным драйвером успешной работы является человеко-ориентированный подход, должен основываться на компетентности, понимаемой как социальное качество личности. В понятийной основе компетентностного подхода «компетенция» раскрывается прежде всего как «знаю, как» («know how to do»), а не как «знаю, что» («know what to do») (Huttmacher, 1997), и это меняет направленность образования на подготовку обучающегося к саморазвитию, стремлению и готовности к непрерывному совершенствованию своих профессиональных, личностных качеств, к эрудированности и творчеству.

Для формирования сотрудника, готового успешно работать в цифровой экономике, стратегия образования ориентируется на новые форматы обучения, включая обучение по-разному (Learning in different ways), викторины, электронное обучение и смешанные учебные курсы и приемы, а также новые форматы коммуникаций (сессии по дизайн-мышлению, спич-сессии и мастер-классы от экспертов).

Для формирования *инструментальных компетенций* важно развивать следующие качества:

- способность к структурированию, ситуативно-адекватной актуализации знаний, а также к расширению и приращению накопленных знаний – компетенции интеграции (Зимняя, 2006);
- готовность к радикальным изменениям в методах работы организации. Организация, заинтересованная в развитии своего кадрового потенциала, должна создавать условия для обмена знаниями сотрудников. Популярный сегодня принцип «мы хотим научиться учиться» («to learn how to learn» (Sanchez, 2008)) в том числе подразумевает рост за счет осмысливания своих (и, безусловно, чужих) ошибок. Для этого требуются высокая степень доверия и неконкурентная среда. «Открытость порождает доверие, доверие – открытость» – именно так сформулирован один из принципов обратной связи в дизайн-мышлении в кейсе бизнес-школы Hyper Island (см.: Methods & Tools...). В подходе дизайн-мышления обратная связь является важным компонентом успешной работы в команде. Но научить грамотно применять ее в работе можно только через опыт и регулярную практику. Заметим, что сегодня уже создано достаточно техник и инструментов, позволяющих развить все навыки и способности, однако инертность системы образования не позволяет внедрить подход дизайн-мышления повсеместно в программы обучения, как это уже сделано во многих европейских странах;
- способность к анализу, оценке, аргументации. Для интеллектуального развития некоторые авторы называют необходимыми следующие типы мышления: рефлексивное, логическое, аналогическое, аналитическое, системное, критическое, творческое, практическое, совещательное и командное (см., например: Sanchez, 2008). Эти типы мышления помогают сформировать упорядоченный ум, способный структурировать информацию и гарантировать, что знания являются всеобъемлющими. Как заявил Эдгар Морин (2000), хорошо сформированный ум – это ум, способный организовать знания, тем самым избегая стерильного накопления. Обучение должно осуществляться на основе развития различных форм мышления.

Для формирования *межличностных компетенций* следует развивать такие навыки, как:

- кроскультурное общение;
- деловая переписка;
- погашение конфликтов;
- бизнес-язык; иноязычное общение, решение коммуникативных задач;

- лидерство, которое повышает осведомленность обо всех важных вопросах, способствует стремлению к успеху и хорошо выполненной работе, обучению, непрерывному образованию и идеалам, позволяющим нам смотреть за пределы наших собственных интересов (Sanchez, 2008);
- сотрудничество, толерантность, уважение;
- готовность к сотрудничеству с коллегами и окружающими людьми. Когнитивный аспект сотрудничества – это знание методов и процедур командной работы (подробно об этом см.: Sanchez, 2008). Эмоционально окрашенный аспект сотрудничества – это признание вклада коллег, понимание ценности взаимодействия, благодаря которому мы узнаем другие точки зрения и строим собственные более полные умозаключения.

Для развития *системных компетенций* важно развивать следующие качества:

- личную ответственность за собственное обучение, личное и социальное развитие.
- компетентность в управлении временем и планирование (краткосрочное и среднесрочное), выполнение качественной работы, соблюдение правил совместной работы, соблюдение сроков сдачи работы, прохождение курсов и т.д.;
- предпринимательские (деловые) навыки.

Для *профессионального* развития важны самосовершенствование, саморегулирование, саморазвитие, личностная и предметная рефлексия; самостоятельность (автономия) в принятии решения. К специфическим профессиональным Б. Оскарссон относит такие компетенции деятельности, как планирование, проектирование, моделирование, прогнозирование, исследовательская деятельность, где важны ориентация в разных видах деятельности или «широкие навыки» (см. об этом: Зимняя, 2004), а также навыки информационных технологий (прием, обработка, передача информации, в том числе посредством Интернета); развитие познания (постановка и решение нестандартных задач и проблемных ситуаций, исследование и интеллектуальная деятельность) (см.: Зимняя, 2006).

У Дж. Равена перечислены 39 характеристик (видов) компетенций, среди которых назовем наиболее релевантные нашему исследованию: использование обратной связи; контроль за своей деятельностью; вовлечение эмоций в процесс деятельности; готовность и способность к самостоятельному обучению; понимание ценности концентрации внимания на проблемах, связанных с достижением поставленных целей; уверенность в себе и адаптивность (не беспомощность) к неопределенным условиям; критическое мышление, самостоятельность, оригинальность мышления; готовность к решению сложных вопросов и к инновациям; самоконтроль, умение абстрагироваться и размышлять о будущем, способность принимать решения; персональная ответственность; умение работать в коллективе; способность воспринимать чужое мнение и позволять другим людям принимать самостоятельные решения; умение разрешать конфликты и смягчать разногласия; готовность эффективно работать в качестве подчиненного; терпимость по отношению к различным стилям жизни окружающих (см. об этом: Raven, 2002, с. 281–296; Raven, 1984).

## Применение онтологий и средств аналитики в управлении талантами организации

Необходимо внедрить в деятельность государственной гражданской службы онтологическую многокомпонентную модель компетенций служащего. Компетентностный подход предполагает проведение оценки персонала через сравнение результативности, качества и сложности осуществленного труда с эталонными характеристиками в отношении данной должности. Таким образом, набор компетенций может достаточно точно представить описание трудового поведения, которое требуется для успешного выполнения работы в данной должности или по группе сходных должностей, и представить его через онтологии, а запросы преобразовать в набор терминов и понятий. Проект такой модели представлен на Рисунке 2.

Рисунок 2

### Онтологическая модель системы поддержки отбора кандидата на должность из кадрового резерва и претендентов на должность, составление карьерного трекинга и индивидуального компетентного развития сотрудника



Такая модель позволит связать компетенции государственного служащего, необходимые для ускоренного развития и совершенствования государственной гражданской службы, с реальными процессами и проектами. Она может быть использована при оценке деятельности государственных

гражданских служащих в решении задач аттестации персонала. Алгоритмы, формализующие процесс принятия решений при отборе и найме кандидата на должность, в том числе с привлечением нейронных сетей и возможностей искусственного интеллекта, перенесут процесс стандартного рекрутинга от проведения интервью, дающего субъективную оценку, к объективно составленной карте претендентов с рейтингом их лучших качеств и характеристик. Эта же карта компетенций может стать хорошим инструментом для мотивации сотрудника к профессиональному развитию, а главное – для постоянного мониторинга компетенций госслужащих, отбора в кадровый резерв сотрудников, показавших наилучшие результаты, для создания их индивидуального плана развития<sup>4</sup> и разработки программ обучения и повышения квалификации (рис. 3). Проведение сравнительного анализа карт компетенций по подразделениям и в динамике позволит оценить достичимость прогресса компетентностного уровня сотрудников.

*Рисунок 3*

### **Индивидуальный план развития сотрудника**

#### **Профиль сотрудника**

- имя, должность, класс / диапазон оплаты

#### **Карьерные цели**

- краткосрочные и долгосрочные цели с прогнозными и фактическими датами достижения

#### **Конкретные задачи развития**

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

#### **Возможности обучения и развития (мероприятия)**

- формальное обучение в классе учебного центра
- веб-обучение
- обучение на рабочем месте
- программы самообучения
- участие в профессиональных конференциях

#### **Подтверждение**

- сертификаты
- подписи руководителя и сотрудника

**Источники:** Выполнен автором по материалам OPM Training and Development Wiki / URL: <http://www.opm.gov/WIKI/training/Individual-Development-Plans.ashx>.

<sup>4</sup> OPM Training and Development Wiki. [on-line]. URL: <http://www.opm.gov/WIKI/training/Individual-Development-Plans.ashx> (дата обращения: 10. 04.2018).



Модель данных включает следующую информацию:

- люди-претенденты (ФИО, возраст, контактный телефон, ссылки на социальные сети, форумы, сайты) – информация, позволяющая однозначно идентифицировать человека;
- характеристики людей – претендентов (сведения об образовании, опыте работы, навыках, компетенциях, знаниях, источниках данной информации) – качественная информация, необходимая для расчета критерии оценки кандидата;
- должности и требования к должности (компетенции и пр.);
- группы компетенций (инструментальные, общесистемные, специфические, межличностные, информационно-коммуникативные, нормативно-правовые) и группы дескрипторов компетенций: знания, навыки и способности или умения);
- компетенции, которые предоставляет образование (ФГОС);
- сертификаты – информация о сертификатах, полученных человеком. Здесь будет находиться информация обо всех сертификатах, результатах обучения в образовательных организациях (курсы, проф. переподготовка), опыт работы в компании;
- методы оценки компетенций (собеседование, тестирование, анализ портфолио и пр.);
- матрица критериев по должностям или ролям проекта (табл. 2). Веса и нормативные значения критериев устанавливаются эксперты путем по каждой из категории. В Таблице 2 представлен фрагмент матрицы без разделения критериев по категориям;
- задачи или проекты (список внутренних и внешних проектов, научные проекты, информация о занимаемых ролях в проектах, выигрышных местах, публикациях) – информация, по которой можно судить о профессиональном развитии;
- компании – справочник организаций (опыт работы), образовательных центров (сертификаты, результаты обучения), сайтов (резюме или CV, словесное описание дескрипторов компетенций), рецензия отдела внутреннего коучинга организации;
- компетентностное обучение – вузы, сертификационные центры, внутренний коучинг организации и т.д., т.е. то, кто где могут способствовать повышению компетенции человека и подтвердить ее документально.

Сохраненные взаимосвязанные параметры и атрибуты персонала представляют собой исторические данные.

Должности, компетенции, критерии оценки – это атрибуты модели данных.

Задачи связывания, преобразования информации, а также агрегации, выстраивания критериев, компетенций и построения аналитики на базе полученных данных составляют функционал системы управления талантами.

Данные и функционал образуют единую самообучающуюся нейронную сеть на базе онтологии данных параметров и атрибутов.

Таблица 3

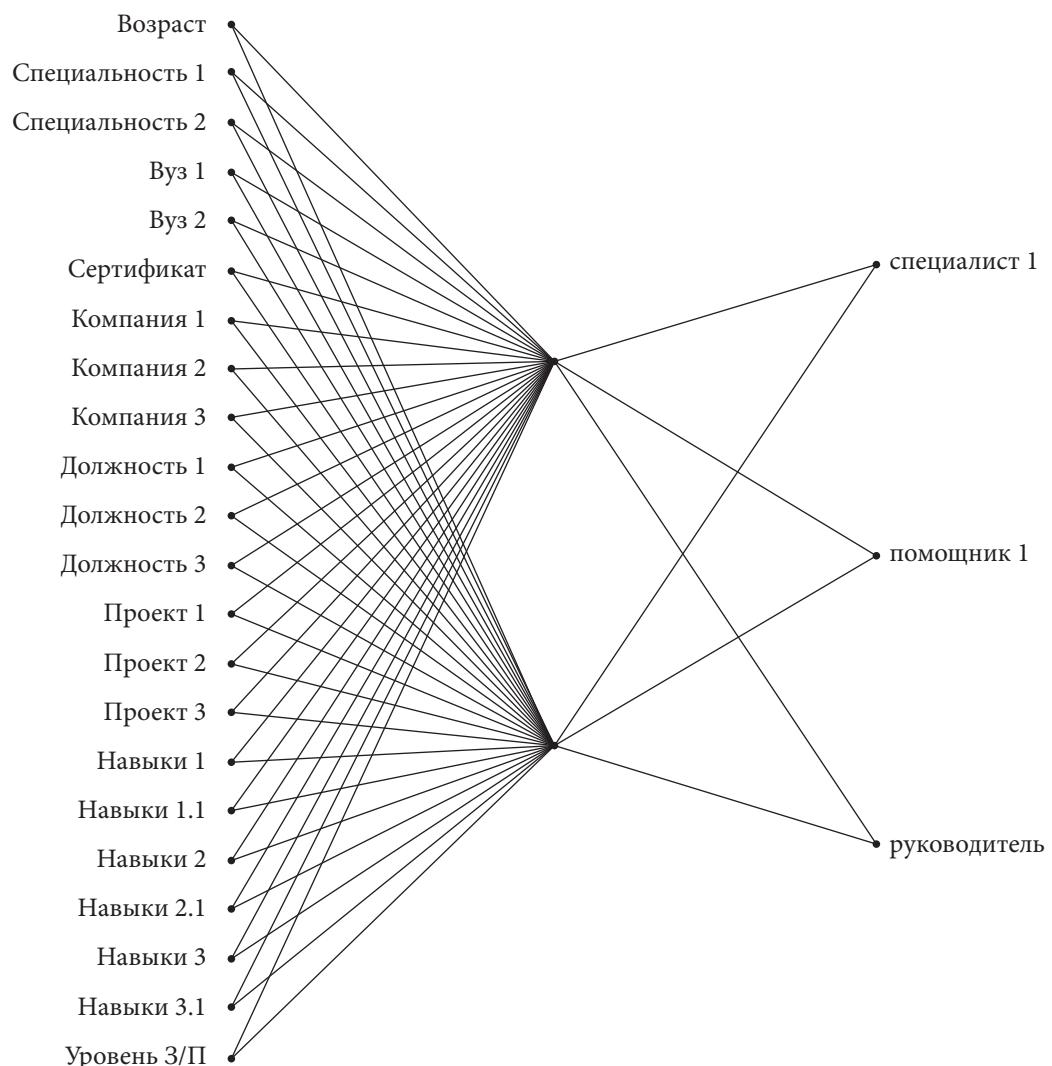
## Матрица критерииев по должностям (фрагмент)

Критерии	Должности	Параметры оценки			
		Нормативы (корректировки)	Численические (объемные)	Нормативы (корректировки)	Параметры оценки
Число выполненных задач за последние 6 мес. (от 0 до 10 баллов)		4	20	5	20
Обратная связь от граждан или руководителя. Каждая оценка (0–5). В сумме максимально 10		6	20	6	20
Дисциплинированность (0–10). Отсутствие просроченных задач (5). За каждую просроченную задачу -0,5 балла.		5	5	7	5
Отсутствие опозданий (5). За каждое опоздание -0,5 балла		2	5	5	5
Наставнические функции. Опыт наставничества в прошлом +2 балла. Число обученных сотрудников +1 балл за каждого обученного сотрудника (не считая группового обучения)		7	10	7	10
Оценка руководителя (0–10)		3	10	3	10
Получение сертификата (0–10). По 3 балла за сертификат, полученный за последний год		0	10	7	10
Участие в мероприятиях (0–10) – презентациях, конференциях и т.д. По 1 баллу за мероприятие, посещенное за 1 год		5	35	7	35
Коммуникабельность: отсутствие конфликтов за период (5 баллов). За каждый конфликт или бездействие в отношении своего участка работы -1 балл. За каждое предложенное решение +0,5 балла		3	30	3	30
Убеждение подчиненных для достижения цели. 3 балла – мало людей, 5 баллов – часть, 7 – все		0	35	3	35
Умение использовать аналитические инструменты. По 1 баллу за знание отдельного инструмента или техники		2	35	0	35
Знание, опыт построения отчетности. По 1 баллу за одну форму. Не более 10 форм отчетности		4	20	7	20

*Источник:* Составлена автором.

Также на основе нейросети, пример которой приведен на Рисунке 4, и загруженных и обработанных в хранилище данных, построенных по онтологической модели, можно сформировать аналитические отчеты. Например, построив распределение претендентов на разные должности в зависимости от их характеристик, собранных из внешних ресурсов (Интернет), опыта работы, набора сертификатов, подтверждающих компетенции, или результатов оценочных мероприятий, можно отобрать тех, кто наиболее соответствует должности.

Рисунок 4

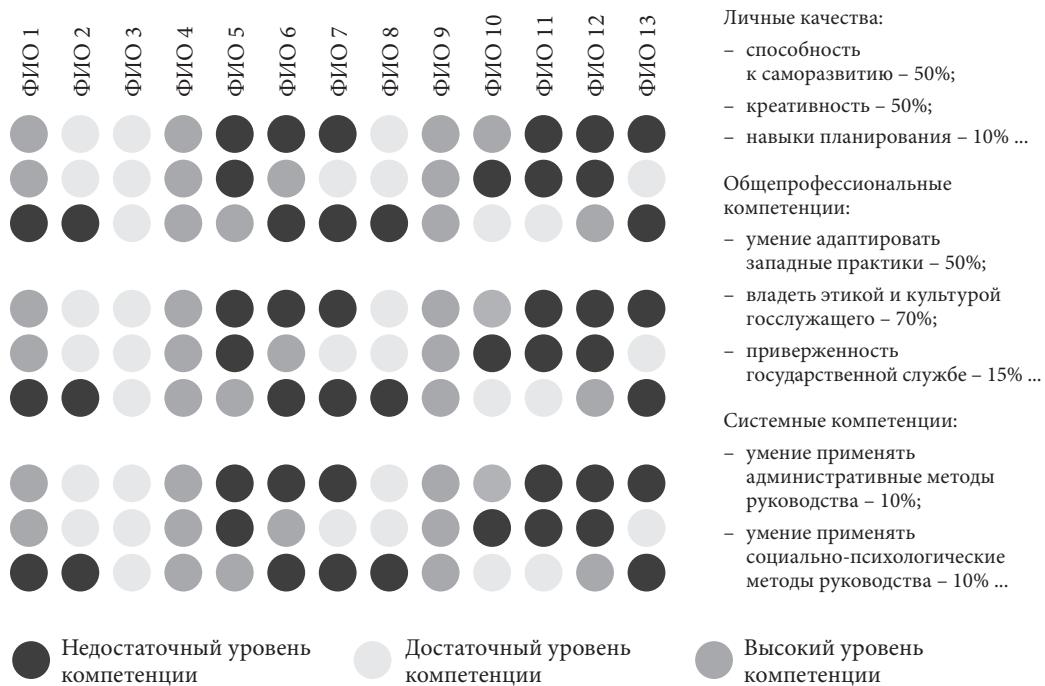
**Нейросеть (*пример*)**

Такой анализ нацелен прежде всего на повышение эффективности руководителя каждого подразделения, поскольку позволяет увидеть, насколько он мотивирует своих подчиненных к развитию, способствует их про-

фессиональному обучению как руководитель-наставник (рис. 5). На основе такого анализа могут быть сформированы грейды по уровню освоения компетенций для разработки стимулирующих надбавок в системе оплаты труда государственных служащих.

Рисунок 5

**Сводные данные по желаемому и действительному компетентностному фонду подразделения на приборной панели  
(инструмент – Tableau Dashboard)**



## Заключение

Важнейший показатель государственной деятельности – качественно оказываемая услуга, приносящая максимальную выгоду гражданину. Новейшие технологии внедряются во все сферы жизни общества, в том числе в один из основополагающих процессов – предоставление государственных услуг. Продвижение идеи постоянного развития компетентного уровня сотрудников на основе стратегии обучения в течение всей жизни, а также персональных траекторий развития кадров позволит трансформировать отношение людей, осуществляющих государственные функции и услуги, к своим обязанностям, улучшить восприятие государственной службы в глазах граждан. Тем самым компетенции могут стать основой для преодоления барьеров между государством и обществом, государственными служащими и гражданами, профессионалами в области административного менеджмента и профессионалами других областей.



Компетентностный подход, который становится неотъемлемой частью системы управления персоналом организации, воздействует на смену ее парадигмы – от решения оперативных кадровых проблем (например, своевременность обучения сотрудников или замещение руководящих должностей) к задачам более высокого стратегического порядка, выходящим за пределы обычной ответственности кадровой службы (Васильева, 2017). И успех скрыт не просто в решении задач повышения навыков или знаний персонала через формальные мероприятия в установленные сроки. Нужны прежде всего организационные изменения. Управление на основе компетентностного подхода направлено на повышение эффективности организации путем изменения поведения ее сотрудников, активизации механизмов их саморазвития и самоорганизации, формирования для этого определенной культуры и поддерживающей среды.

Для успешной работы в условиях постоянных перемен и необходимости к адаптации к быстро меняющейся в эпоху цифровой экономики и цифрового общества среде должны прежде всего развиваться мягкие навыки (soft skills) персонала: нацеленность на результат; дисциплинированность и аккуратность; навыки организации собственного времени; стрессоустойчивость; способность к саморазвитию, постоянной актуализации знаний и рефлексии; умение ставить и распределять задачи для себя и подчиненных; мотивировать и стимулировать подчиненных для достижения поставленных целей.

Сегодня ситуация в управлении персоналом государственной гражданской службы складывается из инертности подходов к развитию компетенций различных видов, включая soft skills, отсутствия интереса или готовности внедрять программы повышения квалификации различных форматов (дизайн-мышление, коуч-тренинги), а также ограниченности функционала используемых информационных систем. Информационные системы, которые используются на государственной службе, – это программное обеспечение учета и планирования персонала, реже – программы, поддерживающие функции рекрутинга, и нет ни одной программы по управлению производительностью. Фактически оценку производительности работы служащего проводит его руководитель, а система управления персонала фиксирует эту оценку. Именно поэтому государственные службы приоритетно готовы выполнять лишь такие задачи, которые могут быть оценены их руководителем. Это означает, что существующая система управления персоналом в госслужбе по своей сути является командной и не направлена на поощрение инициативы, креативности.

Выходом из такой ситуации является внедрение системы управления персоналом, которая, с одной стороны, должна основываться на компетентностном подходе, а с другой – обеспечивать визуализацию оценок эффективности использования компетенций служащего в реальной деятельности, в рамках выполнения конкретной задачи, а главное – управлять его производительностью. Как показывает опыт международной практики использования компетентностного подхода в работе государственных служб, он позволяет мотивировать госслужащих повышать такие профессиональные

и личностные компетенции, которые связаны с инновационностью развития, повышением производительности труда за счет внедрения цифровых технологий, увеличением ответственности и участия в коллективных результатах труда. Управление компетенциями подразумевает индивидуальный подход, учет особенностей каждого служащего, что позволяет сегодня использование современных цифровых инструментов – аналитики данных, нейросетей и многокомпонентных онтологических моделей. Система мониторинга на dashboard панелях, поддерживаемая информационным слоем хранилища данных, где основой является представленная онтологическая модель управления компетенциями сотрудников, должна быть доступна не только непосредственным руководителям подразделения, но и вышестоящим руководителям, руководителям соседних подразделений. Более того, целесообразно сделать доступной информацию о компетенциях государственных служащих для кадровых работников внутри всей государственной службы так, чтобы более эффективно заработали «карьерные лифты» независимо от того, где работает служащий. Фактически такая комплексная информация может стать тем самым интеграционным решением, которое сформирует единую информационную систему управления кадровым составом гражданской службы.

## ЛИТЕРАТУРА

---

1. Алтухова Н.Ф., Васильева Е.В., Мирзоян М.В. Компетентностный подход в управлении кадрами государственной службы на основе онтологий // Бизнес-информатика. – 2018. – № 1 (43). – С. 17–27.
2. Бондаренко В.В., Юдина В.А., Танина М.А. Повышение эффективности в системе госуправления на основе разработки квалификационных требований к замещению должностей государственных гражданских служащих: монография. Под общ. ред. В.В. Бондаренко, Ф.Е. Удалова. – Пенза: МНИЦ ПГСХА, 2015.
3. Васильева Е.В., Мирзоян М.В. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной службы в контексте реализации нового государственного менеджмента. Управленческие науки. – 2017. – № 7(4). – С. 80–89. – URL: <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2017-7-4-80-89> (дата обращения: 01.09.2018).
4. Вербицкий А.А., Ларионова О.Г. Личностный и компетентностный подходы в образовании: проблемы интеграции. – М.: Логос, 2009.
5. Зимняя И.А. Единая социально-профессиональная компетентность выпускника университета: понятие, подходы к формированию и оценке. – М.: Государственный технологический университет «Московский институт стали и сплавов», 2008.

6. Зимняя И.А. Ключевые компетенции как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании: авторская версия. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
7. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования // Интернет-журнал «Эйдос». – № 5. – 2006.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА, 2010.
9. Кудрявцева Е.И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы / Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2013. – № 6 (54). – С. 22–31.
10. Куприяновский В.П., Сухомлин В.А., Добрынин А.П., Райков А.Н., Шкуров Ф.В., Дрожжинов В.И., Федорова Н.О., Намиот Д.Е. Навыки в цифровой экономике и вызовы системы образования // International Journal of Open Information Technologies. 2017. – № 1. – С. 19–25.
11. Лезина Т.А., Юркова А.Д. Анализ требований работодателей к цифровым компетенциям сотрудников // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19. – № 5. – С. 1623–1632.
12. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация: [Пер. с англ.] / Джон Равен. – М.: Когито-Центр, 2002.
13. Эффективность управления кадрами государственной гражданской службы в условиях развития цифровой экономики и общества знаний : монография. Под общ. ред. Е.В. Васильевой, Б.Б. Славина. – М.: ИНФРА-М, 2018. – URL: [www.dx.doi.org/10.12737/monography\\_5b30a162d9bec9.41280649](http://www.dx.doi.org/10.12737/monography_5b30a162d9bec9.41280649) (дата обращения: 01.09.2018).
14. Bertaud A. Cities as Labour Markets. Working paper, 2014. N. 2. URL: [https://marroninstitute.nyu.edu/uploads/content/Cities\\_as\\_Labor\\_Markets.pdf](https://marroninstitute.nyu.edu/uploads/content/Cities_as_Labor_Markets.pdf) (дата обращения: 01.09.2018).
15. Bricall, J.M. Calidad y Acreditación. Universidad 2 Mil. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. Madrid: CRUE, 2000.
16. Competence-based Learning. A Proposal for the Assessment of Generic Competences / A.V. Sanchez, M.P. Ruiz, other. University of Deusto, 2008.
17. Hutmacher W. Key Competencies for Europe. Report of the Symposium Berne, Switzerland 27–30 March, 1996. Council for Cultural Co-operation (CDCC). Secondary Education for Europe Strasburg, 1997.
18. Methods & Tools Curated by Hyper Island [on-line]. URL: <http://toolbox.hyperisland.com/feedback-i-appreciate> (дата обращения: 01.09.2018).
19. Morin E. La Testa ben Fatta, Riforma Dell'insegnamento e Riforma del Pensiero Nel Tempo Della Globalizzazione. Milano:Raffaello Cortina Editore, 2000.
20. OECD. "Skills for a Digital World", Policy Brief on The Future of Work, OECD Publishing, Paris. 2016. URL: <http://www.oecd.org/els/emp/Skills-for-a-Digital-World.pdf> (дата обращения: 01.09.2018).
21. Roe R.A., van den Berg P. Selection in Europe: Context, Developments and Research Agenda. European Journal of Work and Organizational Psychology. 2003. Vol. 12. P. 257–287.

# COMPETENCE APPROACH IN PUBLIC SERVICE: WHAT KNOWLEDGE AND SKILLS DO CIVIL SERVANTS CHOOSE?

---

**Elena V. Vasilieva**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Business Informatics, Financial University under the Government of the Russian Federation. Address: 38 Scherbakovskaya Street, 105187 Moscow, Russian Federation. E-mail: evvasileva@fa.ru

## Abstract

Nowadays society requires new competencies of its specialists and citizens. The competencies of civil service employees must meet the requirements of the professional sphere and take into account the demands of the digital economy. The purpose of the study is to determine the key competencies of civil servants required in the conditions of digital transformation of the civil service, and to make recommendations for their development through the introduction of a competence-based approach to the assessment and formation of personnel, diversification of training areas, covering the issues of training in the workplace, exchange of experience and knowledge with colleagues, the introduction of modern analytical tools to support the functions of recruiting, building career tracking and individual competence development of the employee.

The article provides a review of the main positions of the competence approach to the formation of human resources. The group of competences is defined. Based on the survey, a rating of the competencies of civil servants is compiled; the characteristic problems of the civil service that prevent successful career advancement and development of the civil service in general are highlighted. The results indicate the inertia of the public civil service system in the field of talent management and career tracking, insufficient or complete lack of interest in new formats of communication and training to form soft skills.

The competency-based approach to talent management and career planning can be implemented within a single digital platform. The basis of such a platform should be formed by the ontological model. Data research tools will enable to carry out an objective selection of personnel for the position, determine the development program and build career tracking, as well as measure the effectiveness of the head of the department. The results of the study can be useful in setting professional standards in the field of public administration.

**Keywords:** civil servant; public administration; efficiency of public service; soft skills; career; talent management; ontological model; dashboard.

**Citation:** Vasilieva, E.V. (2018). Kompetentnostnyi podkhod v gosudarstvennoy sluzhbe kakie znaniya i navyki vybirayut gossluzhashchie? [Competence Approach in Public Service: What Knowledge and Skills Do Civil Servants Choose?]. *Public Administration Issues*, no 4, pp. 120–144 (in Russian).



## REFERENCES

---

1. Altukhova, N.F., Vasileva, E.V. & Mirzoyan, M.V. (2018) Competence-based approach to managing staff in public administration on the basis of ontologies. *Business Informatics*, no 1, vol. 43, pp. 17–27. Available at: DOI: 10.17323/1998-0663.2018.1.17.27 (accessed: 01 September, 2018).
2. Bertaud, A. (2014). *Cities as Labour Markets*. Working paper, no 2. Available at: [https://marroninstitute.nyu.edu/uploads/content/Cities\\_as\\_Labor\\_Markets.pdf](https://marroninstitute.nyu.edu/uploads/content/Cities_as_Labor_Markets.pdf) (accessed: 01 September, 2018).
3. Bondarenko, V.V., Yudina, V.A. & Tanina, M.A. (2015). *Povyshenie effektivnosti v sisteme go-supravleniya na osnove razrabotki kvalifikatsionnykh trebovaniy k zameshcheniyu dolzhnostey gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh. Monografiya* [Improving Efficiency in the System of Public Administration through the Development of Qualification Requirements for the Replacement of Civil Servants: Monograph]. Penza: MNIC PGSKHA.
4. Bricall, J.M. (2000). *Calidad y Acreditación*. Universidad 2 Mil. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. Madrid: CRUE.
5. Hutmacher, W. (1997). *Key Competencies for Europe*. Report of the Symposium Berne, Switzerland 27–30 March, 1996. Council for Cultural Co-operation (CDCC). Secondary Education for Europe Strasburg.
6. Kibanov, A. (2010). *Upravlenie personalom organizatsii* [The Management Staff of the Organization]. Moscow: INFRA– M (in Russian).
7. Kudryavtseva, E.I. (2013). Menedzhment kompetentsiy v sisteme gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhby [Competency Management in the Public Administration Management] *Upravlencheskoe konsul'tirovaniye*, no 6, vol. 54, pp. .
8. Kupriyanovsky, V., Sukhomlin, V., Dobrynin, A., Raikov, A., Shkurov, F., Drozhzhinov, V., Fedorova, N. & Namiot, D. (2017). *Navyki v cifrovoy ekonomike i vyzovy sistemy obrazovaniya* [Skills in the Digital Economy and the Challenges of the Education System]. *International Journal of Open Information Technologies*, no 1, pp. 19–25 (in Russian).
9. Lezina T.A. & Yurkova, A.D. (2018). Analiz trebovaniy rabotodateley k tsifrovym kompetentsiyam sotrudnikov [The Analysis of Employers Requirements to Digital Competencies of Employees]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo*, vol. 19, no 5 pp. 1623–1632. Available at: doi: 10.18334/rp.19.5.39038 (accessed: 01 September, 2018).
10. *Methods & Tools curated by Hyper Island*. Available at: <http://toolbox.hyperisland.com/feedback-i-appreciate> (accessed: 01 September, 2018).
11. Morin, E. (2000). *La Testa ben Fatta, Riforma dell'Insegnamento e Riforma del Pensiero*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
12. OECD (2016). *Skills for a Digital World*. Policy Brief on The Future of Work, OECD Publishing, Paris. Available at: <http://www.oecd.org/els/emp/Skills-for-a-Digital-World.pdf> (accessed: 01 September, 2018).
13. Raven, J. (1984). *Competence in Modern Society: Identification, Development and Implementation*. Unionville, New York: Royal Fireworks Press.
14. Roe, R.A. & Van den Berg, P. (2003). Selection in Europe: Context, developments and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, no 12, pp. 257–287. Available: doi: 10.1080/13594320344000129 (accessed: 01 September, 2018).

15. Sanchez, A.V. & Ruiz, M.P. (2008). *Competence-Based Learning. A Proposal for the Assessment of Generic Competences*. University of Deusto.
16. Vasileva, E.V. & Mirzoyan, M.V. (2017). Problems of Public Service Personnel Potential Formation in the Context of New Public Management Realization. *Upravlencheskie nauki*, vol. 7, no 4, pp. 80–89. Available: doi: 10.26794/2304-022X-2017-7-4-80-89 (accessed: 01 September, 2018) (in Russian).
17. Vasilieva, E.V. & Slavin, B.B. (2018). *Effektivnost' upravleniya kadrami gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhby v usloviyakh razvitiya tsifrovoy ekonomiki i obshchestva znaniy. Monografiya* [Efficiency of Personnel Management of the State Civil Service in the Conditions of Digital Economy Development and Knowledge Society]. Moscow: INFRA-M. Available at: www.dx.doi.org/10.12737/monography\_5b30a162d9bec9.41280649 (accessed: 01 September, 2018) (in Russian).
18. Verbitsky, A.A. & Larionova, O.G. (2009). *Lichnostnyj i kompetentnostnyj podkhody v obrazovanii: problemy integratsii* [Personal and Competence Approaches in Education: Problems of Integration]. Moscow: Logos (in Russian).
19. Zimnyaya, I.A. (2004). *Klyuchevye kompetentsii kak rezul'tativno-tselevaya osnova kompetentnostnogo podkhoda v obrazovanii: avtorskaya versiya* [Key Competences as a Result-Target Basis of Competence Approach in Education: Author's Version]. Moscow: Issledovatel'skiy tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov.
20. Zimnyaya, I.A. (2008). *Edinaya sotsial'no-professional'naya kompetentnost' vypusknika universiteta: понятие, подходы к формированию и оценке* [Unified Social and Professional Competence of a University Graduate: Concept, Approaches to Formation and Evaluation]. Moscow: State Technological University – Moscow Institute of Steel and Alloys (in Russian).
21. Zimnyaya, I.A. (2006). Key Competences-a New Paradigm of the Result of Modern Education. *Eidos (Electronic journal)*, no 5. Available at: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm> (accessed: 01 September, 2018).