

Оценка компетенций государственных служащих и анализ текущей практики методов оценки согласованности компетенций и трудовых функций гражданских государственных служащих Армении

Мирзоян Мариам Валериковна¹, Васильева Елена Викторовна²

¹аспирант, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
г. Москва, Российская Федерация, e-mail: mvmirzoyan@fa.ru

²д-р экон. наук, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
г. Москва, Российская Федерация, e-mail: evvasileva@fa.ru

Аннотация

Уровень развития государства в целом зависит от профессионализма государственных служащих, поскольку именно госслужащие участвуют во всех процессах принятия государственных решений и дальнейшей их реализации. Профессиональный кадровый состав может обеспечить успешную реализацию всех государственных программ развития, поскольку именно кадровый потенциал является тем самым движущим элементом, воздействующим на все процессы, протекающие в государственном аппарате.

Цель работы – выявление слабых сторон управления персоналом госслужбы, определение методов оценки компетенций и трудовых функций государственных гражданских служащих Армении. При проведении научного исследования были поставлены задачи изучения лучших зарубежных практик по управлению компетенциями госслужащих, проведения опроса госслужащих для понимания вопроса с позиции госслужащих, определения наиболее востребованных компетенций в государственной гражданской службе. В рамках исследования изучены международная практика по управлению персоналом в государственной службе, нормативно-правовые акты, проведен внутренний опрос государственных гражданских служащих Республики Армения (40 человек), включая государственную службу социального обеспечения и органа территориального управления Котайкской области.

По результатам исследования выявлено, что в Армении управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы осуществляется на достаточно низком уровне, что требует кардинальных изменений. Для этого предложено своевременное и качественное обучение персонала и внедрение методов оценки компетенций к должностным требованиям. В работе также представлены особенности применения онтологического подхода в решении задач формирования кадров.

Ключевые слова: трудовые функции, государственная служба, компетенции, кадровый потенциал, повышение квалификации, оценка персонала, онтологический подход.

Цитирование: Мирзоян М.В., Васильева Е.В. Оценка компетенций государственных служащих и анализ текущей практики методов оценки согласованности компетенций и трудовых функций гражданских государственных служащих Армении//Управление. 2019. № 2. С. 11–23.

Статья выполнена в рамках научно-исследовательской работы по теме «разработка методики оценки готовности к цифровой трансформации высших учебных заведений: возможности и риски» в ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

© Мирзоян М.В., Васильева Е.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Assessment of competencies of public servants and analysis of the current practice of methods for assessing the consistency of competencies and labor functions of civil servants of Armenia

Mirzoyan Mariam¹, Vasileva Elena²

¹Postgraduate Student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, e-mail: mvmirzoyan@fa.ru

²Doctor of Economic Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, e-mail: evvasileva@fa.ru

Abstract

The level of development of the state as a whole depends on the professionalism of public servants, because the public servants participate in all processes of making state decisions and their further implementation. Professional staff can ensure successful implementation of all government development programs, because the personnel potential is thus the driving element affecting all the processes taking place in the state apparatus.

The purpose of this paper is to identify the weaknesses of the management of the civil service personnel and to determine the methods for assessing competencies and labor functions of civil servants of Armenia. While carrying out the scientific research, the tasks were set to study the best foreign practices in the management of public servants' competencies, to conduct a survey among public servants to look at the issues from their perspective, and to determine the most popular competencies in the civil service. Within the scope of the research international practice of personnel management in the public service as well as some related legal acts have been studied, and an internal survey has been conducted among the civil servants of the Republic of Armenia (40 people), including the civil servants from the State Social Security Service and the Ministry of Territorial Administration of Kotayk region.

The study has revealed, that in Armenia personnel potential management in the public service sector is carried out at a rather low level, which requires fundamental changes. In that respect, timely and efficient staff training has been offered along with the implementation of competency assessment methods to job requirements. Also features of the ontological approach in solving the problems of personnel formation have been presented in the paper.

Keywords: labor functions, public service, competencies, personnel potential, advanced training, personnel assessment, ontological approach.

For citation: Mirzoyan M.V., Vasileva E.V. Assessment of competencies of public servants and analysis of the current practice of methods for assessing the consistency of competencies and labor functions of civil servants of Armenia (2019) *Upravlenie*, 7 (2), pp. 11–23. doi: 10.26425/2309-3633-2019-2-11-23

The article has been performed in the framework of research work on the theme “development of methods for assessing the readiness for digital transformation of higher education institutions: opportunities and risks” in the Federal State Educational Budget Institution of Higher Education “Financial University under the Government of the Russian Federation”.

© The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



В тенденции развития современных государств и правительственных аппаратов разных стран – цифровизация во всех направлениях деятельности госструктур. Многие государства делают акцент на переход от традиционного к цифровому формату госуправления, поскольку в его основе лежит повышение качества предоставления государственных и муниципальных услуг. Основные страны, которые начали внедрять повсеместно информационные технологии (далее – ИТ) в государственном секторе – европейские страны, Великобритания, США, Сингапур, Австралия, Республика Корея, ОАЭ, Россия [1]. В ряде случаев государства не были готовы к такого рода изменениям с точки зрения готовности и желаний граждан, поскольку характеризовались сложностью восприятия, не были учтены навыки среднестатистического пользователя.

В соответствии со Стратегией развития информационного общества в Российской Федерации (далее – РФ) 2008 г., Концепцией развития социально-экономических процессов в России на период до 2020 г. ведутся работы по внедрению в госслужбу технологий электронного правительства [1–5]. Активно работают многофункциональные центры и Единый портал государственных и муниципальных услуг. Отметим, что в вопросе развития электронного правительства Россия с каждым годом продвигается на более высокий уровень информационного обмена между системами различных государственных ведомств, имея багаж и большой опыт работы во внедрении систем электронного правительства [9].

В Республике Армения также проводятся работы по совершенствованию процесса госуправления. На сегодняшний день осуществляется проект «Цифровая трансформация Армении 2018–2030», целью которого является внедрение ИТ во все сферы государственной службы для повышения эффективности работы госаппарата и поддержки частного сектора [7]. Также немаловажным фактором для цифровой трансформации Армении является проект «Цифровая трансформация экономики ЕАЭС», который был представлен на семинаре с аналогичным названием в начале 2018 г. В рамках данного семинара обсуждались вопросы развития цифровых платформ в агропромышленном комплексе, создание в Евразийском экономическом союзе (далее – ЕАЭС) электронной биржи труда и системы взаимосвязанных электронных торговых площадок для государственных муниципальных закупок, внедрение безбумажных технологий в транспортно-логистической отрасли – эти и другие инициативы бизнеса и государственных органов стран евразийской «пятерки».

Армения является членом ЕАЭС и страной-союзником России с исторических времен. Также Армения находилась в составе СССР и политико-экономические процессы в республике были выстроены аналогичным образом как в современной России. Основываясь на сказанном выше, можно сказать, что одним их хороших примеров для Армении в практике современного государственного управления является цифровое правительство РФ.

В Республике Армения на сегодняшний день происходят масштабные политико-экономические изменения, которые не могут не повлиять на развитие страны. В этот переходный период страна остро нуждается в новых способах управления, подходах к подбору персонала, которые сегодня должны обладать знаниями в профессиональной и технической сфере, уметь глобально мыслить и быть готовыми к инновациям, владеть цифровыми компетенциями.

Компетентностный подход стал основой формирования информационной поддержки управления кадрами госслужбы во многих развитых странах мира. На сегодняшний день в Армении нет единой модели компетенций в управлении госслужащими. Для того, чтобы грамотно и качественно управлять человеческим капиталом в госучреждениях, требуется построение единой модели компетенций, как инструмента оценки потенциала персонала, чтобы обеспечить возможность своевременно планировать и создавать условия для его развития. Тогда можно быть уверенным, что кадры способны в будущем решать новые задачи [11].

Умение расставлять приоритеты при выполнении служебных задач госслужбы зависит именно от того, насколько компетентны сотрудники. Служба управления человеческими ресурсами должна организовать процесс работы госслужащих таким образом, чтобы было практически полное соответствие между их компетенциями и должностными требованиями, что позволит обеспечить «правильного человека, на правильной работе в нужное время», мотивированного на результат и развитие [12]. Таким образом, в Республике Армения есть потребность в кардинальном изменении процесса управления кадровым потенциалом в государственной службе и применении зарубежного опыта при выполнении работ.

Оценка работы с кадрами в организациях на основе анализа итогов анкетирования госслужащих Республики Армения.

В рамках исследования проведен опрос государственных гражданских служащих (далее – ГГС) Республики Армения (40 человек), включая государственную

службу социального обеспечения и органа территориального управления Котайкской области. Распределение опрошенных по уровням должностных позиций показывает, что 8,57 % составляют руководители их заместители, а 51,43 % – специалисты. При этом около 31 % опрошенных имеют стаж работы свыше 10 лет и порядка 28 % – от 6 до 10 лет.

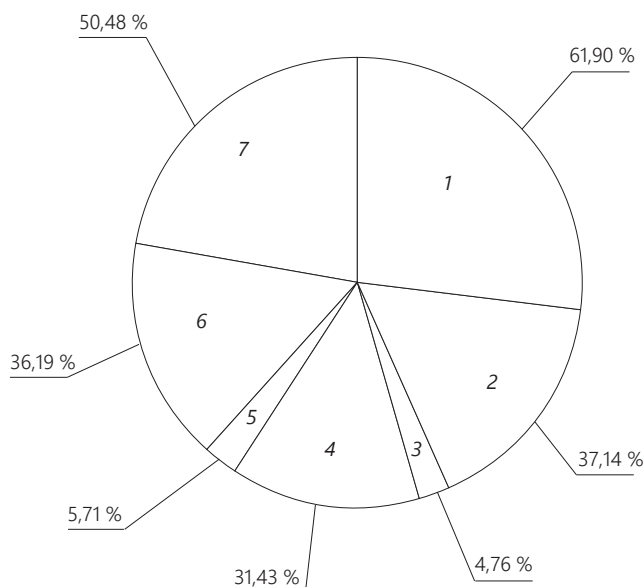
По мнению большинства опрошенных (73,3 %) их организации испытывают потребность в кадрах (текущей и на перспективу). При этом более 18 % респондентов считает, что такой потребности нет, хотя почти 90 % руководителей с ними не согласны. Почти 70 % госслужащих информированы о наличии вакантных мест, при этом среди руководителей процент информированности существенно выше – 88 %, что говорит о том, что сведениями о наличии вакансий руководители делятся с подчиненными не всегда.

Основным источником привлечения кандидатов опрошенные считают сотрудников самой организации (более 60 %), включая резерв, а также средства массовой информации (37,14 %) (рис. 1). Отметим, что кадровые агентства и служба занятости практически не используются для поиска кандидатов, что говорит о слабом внешнем рекрутменте в госслужбе.

Отметим, что большинство респондентов (66,57 %) в качестве инструмента оценки высоко оценило аттестацию. Среди методов индивидуальной оценки труда были выделены: интервью и собеседование

(45 % опрошенных); метод оценки по решающей ситуации или описательный метод оценки (по 15 % соответственно); KPI (9 %); анкетирование (6 %), оценка результативности ГГС (6 %); только шкала рейтингов поведенческих установок (2 %); экзамен и тестирование (2 %). Среди методов групповой оценки труда: 31 % – метод классификации; 14 % – «метод 180», или оценка результативности деятельности отдела; 11 % – сравнение по парам; 9 % – организации используют «метод 360»; 6 % оценивают групповую работу по результатам; 3 % используют методы заданного распределения; 3 % – оценка результативности ГГС. Также 51,42 % респондентов подтвердили, что им не хватает профессиональных знаний для выполнения профессиональных задач, а 35,24 % ответили не так категорично, но все же отметили некоторую потребность в этом. Однако выявлено, что чаще всего оценка персонала проводится в случае отбора и подбора персонала.

В Армении при выборе курсов повышения квалификации в основном учитывают личные характеристики 35,90 % и задачи, которые будут поставлены перед организацией 33,33 %. А 5,13 % респондентов ответили, что руководством не учитывались никакие факторы при отправлении сотрудника на курсы повышения квалификации. Также анкеты показали, что по результатам прохождения стажировки качество работы практически не изменилось – так ответили



1 – набор из числа государственных гражданских служащих организации; 2 – поиск через объявления в средствах массовой информации; 3 – обращение в государственную службу занятости; 4 – использование рекомендаций государственных гражданских служащих вашей организации; 5 – обращения в кадровые агентства по подбору персонала; 6 – обращение в учебные заведения; 7 – использование собственного резерва на выдвижение

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

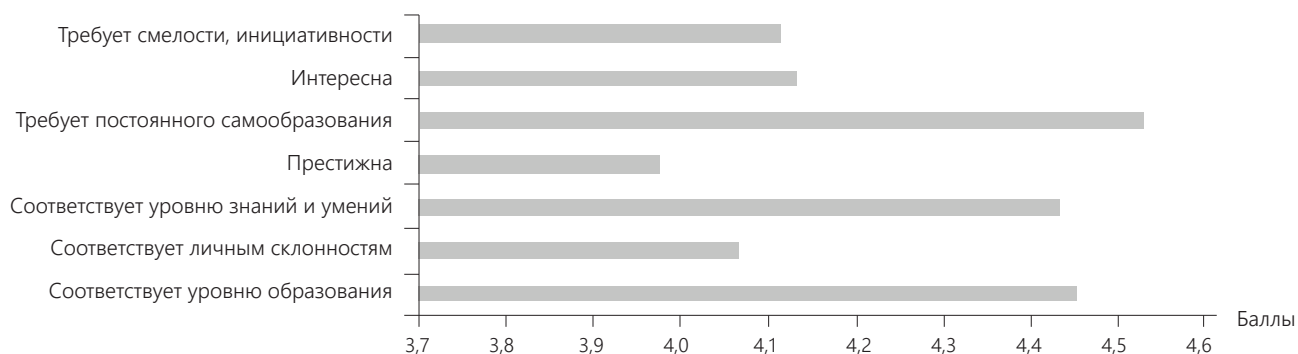
Рис. 1. Используемые методы привлечения кандидатов в организации
Figure 1. Methods used for attracting candidates to organizations

46,15 % респондентов. Всего лишь у 12,82 % повышение квалификации дало какой-то результат и существенно повлияло на качество работы.

Большинство опрошенных (более 70 %) отметили, что в Республике Армения в документах отсутствуют компетенции государственных служащих. Но существуют конкретные квалификационные требования к должностям отдельных групп госслужащих, которые указаны в Решении Совета Госслужащих Республики Армения от 18.06.2002 г. № 20-Ն [6].

Интересно, как опрашиваемые сами оценивают занимаемые ими должности. На рисунке 2 представлены их оценки должности. Нетрудно увидеть, что наименьшие баллы получили такие характеристики должности, как «требует смелости, инициативности», «интерес», «престижность» и «соответствие личным склонностям».

По мнению опрашиваемых госслужащих, при подборе персонала важными факторами являются профессиональные и личные качества, опыт работ (табл. 1). Вместе с тем, очень низко оценен авторитет в коллективе и личное желание. Существующие оценки никак не связаны с коллективной деятельностью и саморазвитием.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 2. Оценка госслужащими своей должности
Figure 2. Civil servants' assessment of their position

Таблица 1

Значимые факторы при подборе и выдвижении кадров на руководящую должность в организации

Table 1. Significant factors in the selection and promotion of personnel to a managerial position in the organization

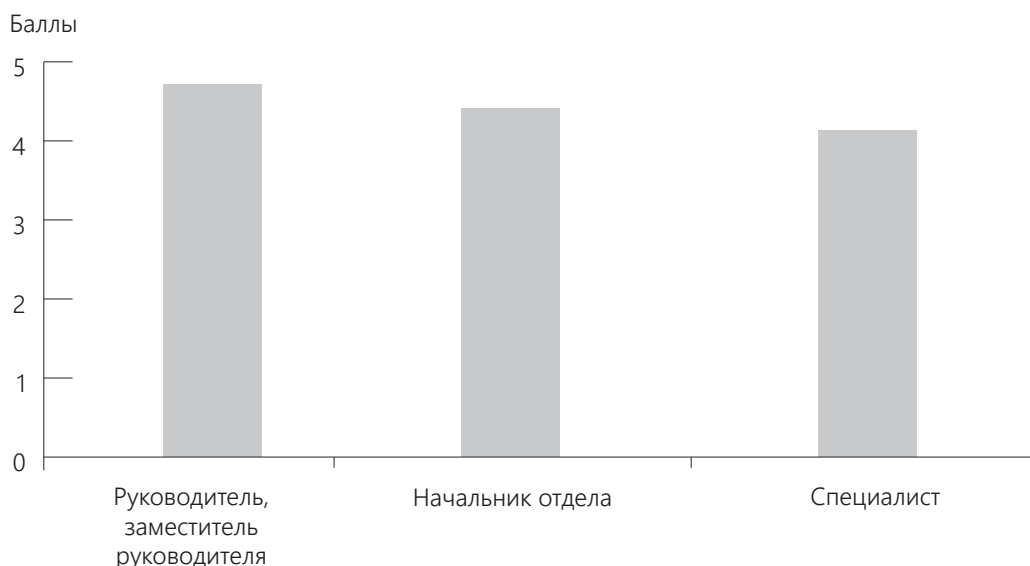
Варианты ответов	Ответы, %
Специальное образование	55,24
Личные качества	60,00
Опыт работы в качестве специалиста	50,48
Опыт руководящей работы на должностях государственной службы	58,10
Профессиональные качества	79,05
Авторитет в коллективе	24,76
Мнение руководства	47,62
Личное желание	22,86

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

На рисунке 4 представлена оценка осознания госслужащими критериев оценки руководством своего труда (максимальный балл – 4). Любопытно, что лучше всего представляют себе критерии оценки своего труда начальники отделов, в то время как большинство специалистов растерялись при ответе на этот вопрос. Однако, следует отметить, что несколько человек заявили, что процесс оценки результатов работы осуществляется на основании предоставления руководству регулярной объективной отчетности.

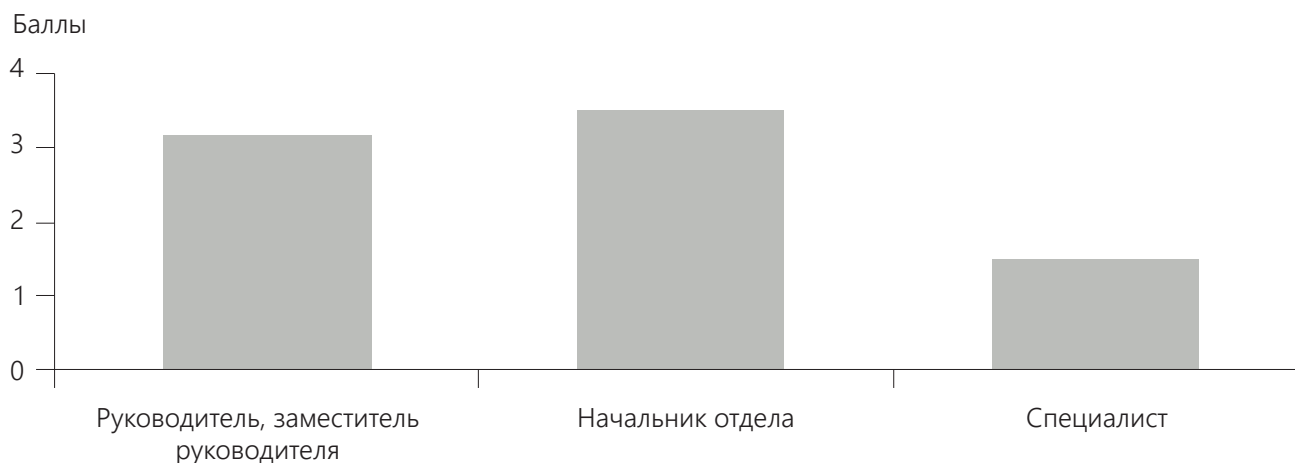
Интерес представляет тот факт, что руководители высокого уровня в большей степени склонны испытывать и открыто признавать нехватку знаний, чем начальники отделов или специалисты. Это может

означать, что вопросу повышения квалификации руководящего персонала не уделяется должного внимания. Наиболее ощутима нехватка знаний у госслужащих в первый год пребывания на должности, что вполне естественно. Однако столь же остро проблема стоит перед персоналом, занимающим должность более 16 лет. Это можно объяснить сочетанием таких факторов, как относительно большой (предпенсионный) возраст персонала из этой группы и активное внедрение информационных технологий в бизнес-процессы, так как сложно представить себе ситуацию, чтобы столь квалифицированные специалисты испытывали бы большую нехватку профессионального опыта, чем молодые специалисты с небольшим опытом работы.



Составлено авторами по материалам исследования / *Compiled by the authors on the materials of the study*

Рис. 3. Уровень удовлетворенности должностью госслужащих в балльной шкале от 1 до 5
 Figure 3. Level of satisfaction with the position of civil servants on a points scale of 1 to 5



Составлено авторами по материалам исследования / *Compiled by the authors on the materials of the study*

Рис. 4. Осознание госслужащими критериев оценки руководством своего труда
 Figure 4. Awareness by civil servants of criteria of an assessment by the management of their labor

Таблица 2

Частота выбора групп компетенций госслужащими (критерий – упоминание компетенций в должностных регламентах)

Table 2. The frequency of selection of groups of competencies of civil servants (criterion – reference competency in official regulations)

Группа компетенций	Частота выбора, %
Общепрофессиональные	81,90
Организационно-управленческие	59,05
Информационно-коммуникативные	60,00
Нормативно-правовые	80,00
Результативность и эффективность работы	72,38
Проектная деятельность	18,10
Управление изменениями	14,29
Работа в команде	40,95
Самоменеджмент и профессиональный рост	21,90
Организации делопроизводства	63,81
Этика и культуры поведения госслужащих	67,62

Составлено авторами по материалам исследования [7] / Compiled by the authors on the materials of the study [7]

Таблица 3

Определение весомости характеристик и обобщенной оценки

Table 3. Determination of weight characteristics and generalized evaluation

Критерий	Эксперт				S+	S-	p (S+)	m (S-)	k1	k2	Ac	A*	Вес, %
	1	2	...	n									
Профессиональные качества	11	10	11	11	7,0	-2,0	7	2	3,5	1,00	10,0	10,8	20,35
Знание государственного языка Российской Федерации (русского языка)	8	10	9	10	5,0	-2,0	5	2	2,5	1,00	9,0	9,7	18,24
Знание основ Конституции Российской Федерации	7	8	8	9	3,5	-5,5	5	5	1,0	1,57	8,5	8,1	15,19
Знание законодательства о государственной службе	6	7	7	7	3,0	-6,0	4	6	1,0	2,00	7,5	6,9	13,01
Знание законодательства о противодействии коррупции	5	7	6	7	4,0	-5,0	6	4	1,0	1,25	6,5	6,3	11,81
Прикладные профессиональные качества	4	4	6	5	3,0	-4,0	3	4	1,0	1,33	5,0	4,7	8,85
Опыт руководства	3	3	4	4	3,5	-3,5	5	5	1,0	1,00	3,5	3,5	6,56
Участие в составлении планов	2	2	3	3	1,0	-5,0	1	5	1,0	5,00	3,0	2,0	3,90
Опыт контроля хода исполнения документов и проектов	2	1	2	2	1,0	-4,0	1	4	1,0	4,00	2,0	1,1	2,10

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Сложнее объяснить, почему госслужащие, занимающие свою должность от 3 до 5 лет, испытывают большую нехватку знаний, чем работающие в должности 1–2 года или 6–10 лет. Данный вопрос требует отдельного исследования. Возможно, сотрудники, работающие долгое время на одной должности, не воспринимаются руководством как ценный кадровый актив и не получают качественного содержательного повышения квалификации (при этом повышение квалификации формально осуществляется), либо имеют место быть складывающиеся со временем изменения субъективного восприятия

госслужащими своей профессиональной деятельности (табл. 2).

Онтологии в решении задачи составления карьерного трекинга и индивидуального компетентного развития сотрудника.

В рамках исследования разработан комплексный подход к отбору кандидата на должность из кадрового резерва и внешних источников на основе применения математических методов и онтологических моделей. Основная цель онтологий — описание схем данных и знаний, которые могут существовать в самых различных источниках.

Поиск кандидатов происходит по нескольким источникам. Так, основой поиска претендентов на вакантное место по заданным требованиям к должности является собственная база персонала организации, где применяют стандартные языки запросов. Поданные резюме на специализированных порталах HH, Superjob, а также в открытых источниках (социальные сети, LinkedIn, Twitter) обрабатывают с помощью нейросети. Это предполагает работу с неструктурированной информацией и требует применения онтологического подхода. Перечень критериев определяют с помощью метода экспертных оценок по шкале от 1 до 5, где 1 – наименее важный критерий, 5 – наиболее важный. В составе группы экспертов привлекаются не менее двух руководителей госслужбы, двух сотрудников одного и того же ранга с аттестуемым и двух представителей более низкого ранга. Определение весомости характеристик каждого из критериев осуществлялось по 10-балльной шкале (1 – наиболее весомый; 10 – наименее весомый). Далее проведено упорядочивание их по сумме баллов (табл. 3). Обобщенная экспертная оценка каждого из критериев рассчитана с помощью метода индексной группировки, разработанные В.И. Дудориным, заведующим кафедрой «Экономическая кибернетика» ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» с 1969 г. по 2009 г. [8; 9].

Для поиска информации по ключевым словам с применением нейросети составлены матрицы, в которых структурирована и формализована вся информация о компетенциях, характеристиках, трудовых функциях, требованиях и правилах оценивания претендентов на должность. Пример критериев одной из групп нейропоиска для должности «помощник (советник)» представлен в таблице 4.

Сохраненные взаимосвязанные параметры и атрибуты персонала представляют собой исторические данные. Должности, компетенции, критерии оценки – 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 самообучаемую нейронную сеть на базе онтологии данных параметров и атрибутов (рис. 5). Построив распределение претендентов на разные должности в зависимости от их характеристик, собранных из внешних ресурсов (сеть «Интернет»), опыта работы, набора сертификатов, подтверждающих компетенции, или результатов оценочных мероприятий, можно отобрать тех, кто наиболее соответствует должности [13; 14; 15].

Ключевые компетенции, представленные в таблице 6, с указанием их значимости также определены на основе экспертных опросов. Именно они должны

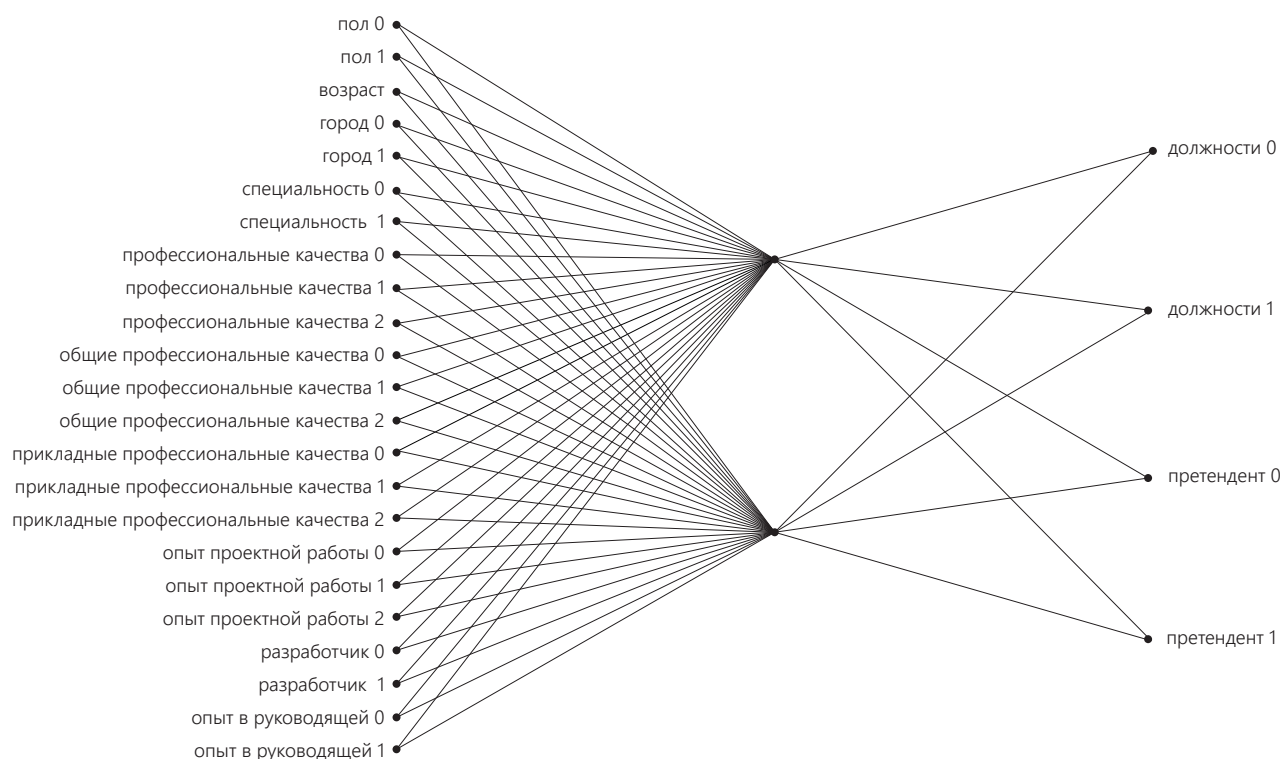
Таблица 4

Матрица критериев по характеристикам профессиональных качеств (фрагмент) в соответствии с требованиями к должности «помощник (советник)» для нейросети

Table 4. Matrix of criteria for the characteristics of professional qualities (fragment) in accordance with the requirements for the position "assistant (advisor)" for the neural network

Код	Качество	Ключевые слова и содержание профессиональных качеств			
		A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A ₁₄
Prof _{6,1}	Знания	Государственный язык	Основы Конституции	Законодательство о госслужбе	Закон о противодействии коррупции
Prof _{6,2}	Умения	Анализировать состояние и динамику конкретной сферы деятельности органа госуправления	Применять основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом	Адаптировать лучшие практики зарубежного государственного и муниципального управления к своей профессиональной деятельности	
Prof _{7,1}	Общие профессиональные качества	Коммуникативность	Познавательная активность	Социальная ответственность	
Prof _{8,1}	Прикладные профессиональные качества	Творческий подход, инновационность	Работа в команде;	Передача опыта и знаний.	
Prof _{9,1}	Управленческие проф. качества	Планирование деятельности и ресурсов	Публичные выступления и внешние коммуникации	Планирование деятельности и ресурсов	Контроль и оценка исполнения

Источник: [7] /Source [7]



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 5. Фрагмент нейросети поиска кандидатов на должность, построенной в программном продукте Deductor
Figure 5. Fragment of neural network search for position, built in the software product Deductor

стать основой при составлении планов по мероприятиям в системе управления талантами и формированием кадрового резерва.

Для отбора претендентов по классам используется математический алгоритм выбора предпочтений в условиях сравнительной неопределенности по методу Парето. Оценка качеств гражданских служащих по каждому из показателей, фрагмент анализа которой приведен в таблице 7, может проводиться с помощью экспертов по 11-балльной системе. Высший бал (11) ставится, если то или иное качество проявляется всегда, 7–10 – почти всегда, 4–6 – проявляется и не проявляется в равной мере,

1–3 – проявляется редко, 0 – не проявляется совсем. Показатели $Comp_{1,3}$ и $Comp_{1,5}$, в отличие от всех остальных, количественные, поэтому при принятии решения экспертам оценить их намного проще.

Некоторые качественные характеристики определяют с помощью метода оценки компетенций $360^\circ/180^\circ$. В настоящее время механизм обратной связи 180° и 360° активно используются в практике многих российских и зарубежных организаций. Ранговая шкала «360 градусов» направлена на измерение всех видов компетенций и компетентностей персонала по заданным критериям и вопросам. Метод позволяет сотруднику взглянуть на свой

Таблица 5

Матрица описателей компетенций (фрагмент): Группа общепрофессиональных компетенций, $Comp_{1,j}$

Table 5. The matrix of descriptors of competences (excerpt): the group of general professional competencies, $Comp_{1,j}$

Код $Comp_{i,j}$	Название элементов группы	Баллы $V_{i,j}$		Вес, %
		ФИО ₁	ФИО ₂	
$Comp_{1,1}$	Владеть этикой и культурой поведения госслужащих	-	-	21,23
$Comp_{1,2}$	Приверженность государственной службе	-	-	19,17
$Comp_{1,3}$	Ориентация на укрепление авторитета служащих	-	-	16,13
$Comp_{1,4}$	Уметь разрабатывать проекты и планы развития подразделения	-	-	12,93
$Comp_{1,5}$	Специальное образование (наличие специализированного сертификата)	-	-	12,68

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

потенциал, поведение и социальную роль в организации со стороны, и в то же время узнать мнение руководителя, коллег, подчиненных, которые тоже участвуют в оценке. Название метода происходит от количества сторон анализа: оценка персонала только руководителем – это анализ в 90°, руководителем и сотрудников – 180°, с привлечением к опросу подчиненных – 270°, а 360° – все перечисленное с учетом мнения коллег в совокупности).

По результатам оценки составляется карта компетенций по каждому из отобранному претенденту. Понятно, что каждый из них не может обладать лучшими по всем критериям характеристиками. Поэтому в карте отражено три уровня – достаточный, недостаточный, высокий. На основе такого анализа могут быть сформированы дорожные карты по уровню освоения компетенций для разработки стимулирующих надбавок в системе оплаты труда государственных служащих.

Заключение

Россия и Армения являются странами ЕАЭС и в ближайшей перспективе готовятся к созданию Единой цифровой политике развития стран ЕАЭС, также являются странами-союзниками и имеют процессы в управлении госслужбой, которые наследовали со времен СССР. Российская Федерация имеет большой положительный опыт в работе создания электронного правительства, что может быть хорошей основой для построения системы электронного правительства в Армении.

По результатам проведенного анкетирования государственных гражданских служащих Республики Армения выявлено, что госслужащие не удовлетворены работой госструктуры, уровень мотивации сотрудников на слабом уровне, автоматизация деятельности госорганов находится на достаточно низком уровне, госслужащие практически не получают тех навыков, которые им действительно необходимы для работы в государственной службе. Для успешного функционирования государственной службы

Таблица 6

Матрица критериев по должностям и группа общепрофессиональных компетенций, $Comp_{1,j}$ (фрагмент) в соответствии с требованиями к компетентностному уровню, необходимой для должности «помощник (советник)»

Table 6. The matrix of criteria for positions and group of general professional competences, $Comp_{1,j}$ (fragment) in accordance with the requirements for the competent level required for the position of "assistant (advisor)"

Код $Comp_{i,j}$	Критерии и баллы по должностям	Максимальный балл – высокий уровень	Средняя по соискателю 1	Средняя по соискателю 2	Норматив (достаточный уровень)	Вес, %
$Comp_{1,1}$	Оценка [руководителя и эксперта] по владению этикой и культурой поведения госслужащих (0–11) – метод 360°/180°	11	-	-	7	21,64
$Comp_{1,2}$	Оценка руководителя по приверженности государственной службе (0–11) – метод 360°/180°	11	-	-	6	19,40
$Comp_{1,3}$	Ориентация на укрепление авторитета гражданских служащих. Обратная связь от граждан или руководителя. Каждая оценка (0 / 1). В сумме максимально 11.	11	-	-	6	16,16
$Comp_{1,4}$	Уметь разрабатывать проекты и планы развития подразделения: опыт участия в проектах за последние 6 мес. Оценка руководителя и экспертиза подтверждающих документов от руководителя проекта (от 0 до 10 баллов) – метод 360°/180°	11	-	-	4	13,84
$Comp_{1,5}$	Получение сертификата (0–10). По 5 балла за сертификат, полученный за последний год.	11	-	-	3	12,56
$Comp_{1,6}$	Уметь оценивать экономические, социально-политические условия и последствия реализации государственных программ (оценка по результатам собеседования – метод 360°/180°	11	-	-	3	9,42
$Comp_{1,7}$	Уметь адаптировать практики зарубежного государственного и муниципального управления к своей профессиональной деятельности (оценка по результатам собеседования – метод 360°/180°	11	-	-	3	6,98
Средний балл		-	-	-	-	-

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

необходимо иметь качественный человеческий капитал, ведь персонал — один из наиболее важных составляющих элементов в любой системе.

В системе оценки государственных служащих компетентностный подход практически не реализован, но сформулированы квалификационные требования к должностям государственной гражданской службы (опыт, умения, навыки). Квалификационные требования к должностям (обязанности и функции) прописаны как для определенных групп профессиональных должностей, так и для конкретной должности. Согласно закону о госслужащих Республики Армения госслужащие обязаны проходить повышение квалификации для приобретения новых компетенций, для получения новых навыков и знаний, улучшения качества работы; программы повышения квалификации должны быть разработаны руководством данной организации с учетом потребностей каждого сотрудника: необходим индивидуальный подход при направлении сотрудника на такую программу [6]. К сожалению, результаты опроса показали, что примерно 20 % респондентов не проходили программу повышения квалификации, 28 % отметили, что прохождение программы не повлияла на качество работы, а 46 % опрошенных отметили, что повлияла, но незначительно. Это означает, что в Армении управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы осуществляется на достаточно низком уровне и также требует кардинальных изменений.

В качестве решения проблемы могут быть рассмотрены следующие современные методы организации работы управления кадрами. Одним из них в современных организациях развитых государств является применение инструментов актуального оценивания потенциала сотрудников, поскольку это позволяет своевременно составлять планы и создавать условия для карьерного развития персонала. Кадровые информационные системы в государственной службе обязательно должны отслеживать опыт и эффективность наставничества [10]. Укрепление системы профессиональной ориентации проводится наряду с новой стратегией обучения и повышения квалификации в целях повышения квалификации персонала; мотивация на саморазвитие, непрерывность обучения, повышение квалификации и рост (принцип «никогда не прекращайте учиться»). Сотрудникам необходимо предоставлять возможность постоянного повышения уровня знаний и навыков, возможность прохождения курсов повышения квалификации, которые помогут им повысить свою компетентность для эффективного

достижения своих целей. Определены особенности применения онтологического подхода к решению задач формирования компетентностно-квалификационной модели оценки соответствия характеристик, профессиональных качеств государственного служащего требованиям должности и профессиональному стандарту. Разработан подход к управлению компетенциями госслужащих на основе онтологической модели компетенций гражданских государственных служащих для эффективного процесса отбора претендентов на должность и формирования кадрового резерва в иерархической системе управления государственной службы.

На сегодняшний день мы можем заметить, что в мире существует тенденция мотивации продолжительного обучения сотрудников разными путями: диверсификация направлений обучения, охватывающая вопросы обучения на рабочем месте, обмена опытом и знаниями с коллегами, применения методов управления знаниями в организации, организации новых учебных курсов с привлечением внешних и внутренних преподавателей, применение методов дистанционного обучения и онлайн-курсов на разных площадках топовых вузов, разработка и внедрение программ личного развития и индивидуального коучинга, принцип обеспечения позитивного жизненного опыта сотрудников, мотивация сотрудников на самообучение и саморазвитие.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (ред. №48-ФЗ от 01.04.2019) / СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 24.04.2019).
2. Федеральный закон от 09.02.2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» (ред. № 423-ФЗ 28.12.2017) / СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 24.04.2019).
3. Указ Президента РФ от 07.02.2008 г. № Пр-212 «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации» / СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 24.04.2019).
4. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 г. № 1 662-р (ред. № 4-ФЗ от 28.09.2018) / СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 24.04.2019).
5. Постановление Правительства РФ от 24.10.2011 г. № 861 (ред. от 25.10.2017) «О федеральных государственных информационных системах, обеспечивающих предоставление в электронной форме государственных и муниципальных услуг (осуществление функций)» (ред. № 17-ФЗ от 25.09.2018) / СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 24.04.2019).
6. Решения Совета госслужащих Республики Армения от 18.06.2002 г. № 20-У // ARLIS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=115006> (дата обращения: 24.04.2019).
7. 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. 221 с. www.dx.doi.org/10.12737/monography_5b30a162d9bec9.41280649.
8. Васильева, Е. В., Мирзоян, М. В. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной службы в контексте реализации нового государственного менеджмента // Управленческие науки. 2017. № 4. С. 80–89.
9. Официальный сайт Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minsvyaz.ru/ru/activity/statistic/rating/elektronnoe-pravitelstvo-v-subektah-rossijskoj-federacii/> (дата обращения: 24.04.2019).
10. Доля граждан, использующих механизм получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме. ЕМИСС. Государственная статистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fedstat.ru/indicator/43568> (дата обращения: 24.04.2019).
11. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization // Government Information Quarterly. 2015. № 3. P. 221–236 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X15000775> (дата обращения: 24.04.2019).

References

1. Federal'nyi zakon ot 27.07.2010 № 210-FZ "Ob organizatsii predostavleniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh uslug" (red. № 48-FZ ot 01.04.2019) [*Federal Law of July 27, 2010 No. 210-FZ "On the Organization of Provision of State and Municipal Services"*] (Ed. No. 48-FL of 04/01/2019), SPS «Konsul'tantPlyus» [*Reference legal system "ConsultantPlus"*]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 24.04.2019).
2. Federal'nyi zakon ot 09.02.2009 № 8-FZ "Ob obespechenii dostupa k informatsii o deyatel'nosti gosudarstvennykh organov i organov mestnogo samoupravleniya" (red. № 423-FZ 28.12.2017) [*Federal Law of February 9, 2009 No. 8-FZ "On providing access to information on the activities of state bodies and local self-government bodies"*] (Ed. No. 423-FL 20 December 28, 2017), SPS «Konsul'tantPlyus», [*Reference legal system "ConsultantPlus"*]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 24.04.2019).
3. Ukaz Prezidenta RF ot 07.02.2008 № Pr-212 "Strategiya razvitiya informatsionnogo obshchestva v Rossiiskoi Federatsii" [*Presidential Decree of February 7, 2008 No. Pr-212 "Strategy for the development of the information society in the Russian Federation"*], SPS «Konsul'tantPlyus» [*Reference legal system "ConsultantPlus"*]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 24.04.2019).
4. Kontsepsiya dolgosrochnogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2020 goda (utv. rasporyazheniem Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 17.11.2008 № 1 662-r (red. № 4-FZ ot 28.09.2018) [*The concept of long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2020 (approved by the Government of the Russian Federation on November 17, 2008 No. 1662-p (Ed. No 4-FL dated on Sep. 9, 2018)*], SPS «Konsul'tantPlyus» [*Reference legal system "ConsultantPlus"*]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 24.04.2019).
5. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 24.10.2011 № 861 (red. ot 25.10.2017) "O federal'nykh gosudarstvennykh informat-sionnykh sistemakh, obespechivayushchikh predostavlenie v elektronnoi forme gosudarstvennykh i munitsipal'nykh uslug (osushchestvlenie funktsii)" (red. № 17-FZ ot 25.09.2018) [*Resolution of the Government of the Russian Federation dated on 24.10.2011 No. 861 (as amended on 10.25.2017) "On federal state information systems ensuring the provision of state and municipal services (performance of functions) in electronic form"*] (Ed. 17-FL dated on Sep. 25, 2018), SPS «Konsul'tantPlyus» [*Reference legal system "ConsultantPlus"*]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 24.04.2019).
6. Resheniya Soveta gossluzhashchikh Respubliki Armeniya ot 18.06.2002 № 20-U [Decisions of the Council of Civil Servants of the Republic of Armenia dated on June 18, 2002 No. 20-U], ARLIS. Available at: <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=115006> (accessed 24.04.2019).
7. Vasil'eva E.V., Slavin B.B. Effektivnost' upravleniya kadrami gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby v usloviyakh razvitiya tsifrovoi ekonomiki i obshchestva znaniy: monografiya [*Effective management of civil service personnel in the conditions of the development of digital economy and knowledge society*], Moscow: INFRA-M, 2018, 221 p. (In Russ.). doi: 10.12737/monography_5b30a162d9bec9.41280649.
8. Vasil'eva E.V., Mirzoyan M.V. Problemy formirovaniya kadrovogo potentsiala gosudarstvennoi sluzhboi v kontekste realizatsii novogo gosudarstvennogo menedzhmenta [*Problems of formation of personnel potential of public service in the*

12. ИТ-рынок Армении // Tadviser, 03.02.2018 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 24.04.2019).
13. Зоткин, А. О., Натейкина Ю. О. Компетентностный подход в управлении персоналом // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. № 1 (32). Часть 2. С. 85–86. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://research-journal.org/economical/kompetentnostnyj-podxod-v-upravlenii-personalom/> (дата обращения: 24.04.2019).
14. Долганова, О. И., Мирзоян, М. В. Многокритериальная оценка готовности вуза к цифровой трансформации // Креативная экономика. 2019. Том 13. № 4. doi: 10.18334/ce.13.4.40560 (дата обращения: 24.04.2019).
15. Ризванов, Д. А., Сенькина, Г. В. Онтологический подход к поддержке принятия решений по управлению компетенциями организации // Вестник РГРТУ. 2009. № 4 (вып. 30). С. 79–84.
9. Ofitsialnyi sait Ministerstva svyazi i massovykh kommunikatsiy Rossiiskoi Federatsii [Official website of the Ministry of communications and mass communications of the Russian Federation]. Available at: <http://minsvyaz.ru/ru/activity/statistic/rating/elektronnoe-pravitelstvo-v-subektah-rossijskoj-federacii/> (accessed 24.04.2019).
10. Dolya grazhdan, ispolzuyuschikh mekhanizm polucheniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh uslug v elektronnoi forme [The share of citizens using the mechanism of obtaining state and municipal services in electronic form], EMISS. Gosudarstvennaya statistika [EMISS. State statistics]. Available at: <https://fedstat.ru/indicator/43568> (accessed 24.04.2019).
11. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization, Government Information Quarterly, 2015; 3. pp. 221–236 Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X15000775> (accessed 24.04.2019).
12. IT-rynok Armenii [IT market of Armenia], Tadviser, 03.02.2018. Available at: <http://www.tadviser.ru/> (accessed 24.04.2019).
13. Zotkin A. O., Nateikina Yu. O. Kompetentnostnyi podkhod v upravlenii personalom [Competence approach in personnel management], Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal [International Scientific Research Journal], 2015, no. 1(32), part 2, pp. 85–86. Available at: <https://research-journal.org/economical/kompetentnostnyj-podxod-v-upravlenii-personalom/> (accessed 24.04.2019).
14. Dolganova O.I., Mirzoyan M.V. Mnogokriterial'naya otsenka gotovnosti vuza k tsifrovoy transformatsii [Multi-criteria evaluation of university readiness for digital transformation], Kreativnaya ekonomika [Creative Economy], 2019, vol. 13, no. 4. doi: 10.18334 / ce.13.4.40560 (accessed 24.04.2019).
15. Rizvanov D. A., Sen'kina G. V. Ontologicheskii podkhod k podderzhke prinyatiya reshenii po upravleniyu kompetentsiyami organizatsii [Ontological approach to supporting decision-making on the management of the competence of the organization], Vestnik RGRTU [Bulletin RGRTU], 2009, no. 4 (iss. 30), pp. 79–84.