

УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ (ОПЫТ СИБИРСКОЙ АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ)

.....

Т.В. Черняк¹

На современном этапе развития российского общества, формирования рыночных отношений и становления государственной службы для нормального функционирования и развития любой организации необходимы профессионалы, умеющие быстро адаптироваться к окружающей среде, добывать необходимые знания и применять их на практике, поэтому проблеме компетентности уделяется все больше внимания. Компетентность формируется в процессе обучения и деятельности, требует постоянного контроля и корректировки, ею можно и нужно управлять. Все это при наличии у работника определенных качеств, знаний и умений обеспечит ему успех в профессиональной деятельности.

Проблема управления компетентностью становится особенно актуальной, так как потребность в компетентных специалистах осознается не только в коммерческих организациях и на предприятиях, но и на государственной службе, где профессионализм крайне необходим. Именно в государственном аппарате принятие решений требует серьезного, ответственного подхода, опыта, а социальные последствия ошибок в политических решениях касаются не отдельно взятого человека, а всего общества. Согласно Концепции реформирования государственной службы Российской Федерации среди направлений кадровой политики важное место отводится развитию профессиональных качеств государственных служащих. Одним из принципов функционирования

¹ Черняк Татьяна Владимировна, кандидат социологических наук, доцент кафедры управления персоналом Сибирской академии государственной службы, Новосибирск. Эл. почта: chernjak@sapa.nsk.su

Данная статья написана по материалам Международного проекта по гранту NASPAA – NISPAsee (Объединение образовательных учреждений и организаций в сфере государственного и муниципального управления США и Европы).

государственной службы является компетентность и профессионализм государственных служащих, что неоднократно подчеркивалось в свете проводимых государственных реформ.

В Сибирской академии государственной службы (СибАГС) с 2002 по 2005 г. реализовывался международный проект по подготовке группы специалистов по труду (трудовых арбитров) Управления труда и занятости населения администрации Новосибирской области. Трудовой арбитр, или трудовой посредник, – новая профессия в сфере государственного управления. Данная сфера деятельности (разрешение социальных конфликтов в сфере трудовых отношений) требовала новых компетенций от государственных служащих. В то же время для этой профессии не были разработаны квалификационные требования и не существовало модели специалиста. В ходе реализации проекта автором проведен эксперимент по управлению компетентностью специалистов по труду администрации Новосибирской области на стадии вторичной профессионализации. Для решения исследовательских и прикладных задач была разработана методика, позволяющая оценить наличие и степень выраженности профессионально важных качеств (ПВК) специалистов, определен уровень профессиональной пригодности и компетентности группы специалистов, а также уровень знаний, умений и навыков, необходимый государственным служащим для осуществления деятельности; разработана модель специалиста; разработана методика отбора трудовых арбитров и проведена оценка степени эффективности обучения служащих как фактора повышения их компетентности; предложена система мероприятий по управлению компетентностью с учетом международного опыта и опыта проекта в СибАГС.

Понятие компетентности: многообразие подходов и теоретических обоснований

В научной литературе существуют такие понятия, как компетентность, профессиональная компетентность, управленческая компетентность. Проблемой компетентности занимаются многие ученые. К фундаментальным можно отнести труды Дж. Равена, Д. О. Клемпа, Р. Ликерта, Дж. Мак Клелланда, Л. Спенсера. В отечественной литературе проблеме компетентности и профессионализма посвящены исследования В. Г. Игнатовой, Е. А. Климова, А. И. Турчинова. Вопросы профессиональной пригодности освещены в работах В. А. Бодрова, Л. М. Митиной и др.

В монографии А. К. Марковой компетентность представляется как «индивидуальная характеристика степени соответствия требованиям профессии, как психическое состояние, позволяющее действовать самостоятельно и ответственно, как обладание человеком способностью и умением выполнять определенные трудовые функции» [6, с. 106].

А. К. Марковой выделяются виды профессиональной компетентности:

1) *специальная компетентность* – владение собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне, способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие;

2) *социальная компетентность* – владение совместной профессиональной деятельностью, сотрудничеством, а также принятыми в данной профессии приемами профессионального общения; социальная ответственность за результаты своего профессионального труда;

3) *личностная компетентность* – владение приемами личностного самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональным деформациям личности;

4) *индивидуальная компетентность* – владение приемами самореализации и развитие индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, способность к индивидуальному самосохранению, неподверженность профессиональному старению, умение рационально организовать свой труд без перегрузок.

А. Г. Никифоров трактует компетентность как свойство, необходимое каждому руководителю на том или ином участке деятельности и связанное с отраслевой спецификой управленческой деятельности [6, с. 108].

Я. Л. Коломинский рассматривает уровень компетентности как систему знаний в противовес понятию профессионального уровня, понимаемого как степень сформированности умений и навыков [6, с. 108]. Е. П. Тонконогая определяет профессиональную компетентность руководителя как интегральное профессиональное качество руководителя: сплав его опыта, знаний, умений и навыков, показатель готовности к руководящей работе, способность принимать обоснованные управленческие решения [6, с. 110]. Иной подход к пониманию компетентности наблюдается в зарубежной научной литературе (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури) [6, с. 108]. Компетентность представляется интегральным понятием, в ней можно выделить несколько уровней:

1) компетентность – способность к интеграции знаний и навыков и их использованию в условиях быстро меняющихся требований внешней среды;

2) концептуальная компетентность;

3) компетентность в эмоциональной сфере, в области восприятия;

4) компетентность в отдельных сферах деятельности.

Дж. Равен под компетентностью понимает качества личности, наличие которых значительно повышает эффективность осуществления трудовой деятельности [7, с. 39]. Компетентность рассматривается как совокупность знаний, умений и способностей, которые проявляются в личностно значимой для субъекта деятельности. При этом предполагается, что наиболее важную роль при определении компетентности играет именно ценность деятельности для субъекта. Для ее оценки необходимо вначале измерить ценность деятельности

и лишь затем – совокупность внутренних средств, с помощью которых субъект достигает определенного результата в данной деятельности.

Среди видов компетентности Дж. Равен выделяет инициативу, лидерство, эффективную работу в сотрудничестве с другими, ответственность, настойчивость, честность и т.д. Отсутствие определенных видов компетентности (в зависимости от специфики деятельности) значительно снижает качество выполнения трудовых функций.

Дж. Равен утверждает, что для разных сфер деятельности необходим разный набор компетентностей. Он говорит о том, что современное общество нуждается в людях, которые готовы к работе, когда нужно, к новым задачам и нововведениям проявляют высокую адаптивность, лично заинтересованы в повышении эффективности труда, в перспективном планировании и в наличии планов на будущее, а также готовы брать на себя личную ответственность и исправлять ошибки.

Компетентное поведение зависит от:

- мотивации и способности включаться в деятельность высокого уровня;
- готовности включаться в субъективно значимые действия;
- готовности и способности содействовать климату поддержки и поощрения тех, кто пытается вводить новшества или ищет способы более эффективной работы;
- адекватного представления о ряде понятий, связанных с управлением организациями.

В отечественной литературе как синоним понятия «компетентность» часто используют понятие «профессионализм». Согласно отечественным исследованиям [3; с. 217], выделяют две составляющие профессионализма персонала:

- 1) мотивационный (ценностный) компонент;
- 2) операционный компонент, который представляет собой профессиональную деятельность на уровне стандарта, обеспечивающую высокую продуктивность труда, и включает:
 - поиск инноваций, творчество, обогащение профессии;
 - личностное развитие средствами профессиональной деятельности;
 - профессиональную открытость для других, готовность передать опыт;
 - стремление к тому, чтобы общество знало об успехах профессии.

В России наиболее изучена проблема формирования и определения профессиональной пригодности. Среди отечественных исследований необходимо отметить фундаментальную работу В.А. Бодрова [1, с. 511]. Профессиональную пригодность он определяет совокупностью индивидуальных особенностей человека, влияющих на успешность освоения какой-либо трудовой деятельности и эффективность ее выполнения. Она отражает реальный уровень развития

профессионально значимых качеств личности для конкретной деятельности, которые формируются и проявляются на этапах жизненного и профессионального пути. К их числу относятся качества, характеризующие особенности трудового воспитания и обучения, профессиональной подготовленности, психологической структуры личности, состояния здоровья и физиологических функций, физиологического развития, которые определяются требованиями профессии.

Свойство профессиональной пригодности следует рассматривать в двух аспектах: 1) как совокупность исходных индивидуальных качеств человека, предопределяющих успешность формирования пригодности к конкретной деятельности; 2) как систему наличных, сформированных и взаимосвязанных качеств субъекта деятельности, обеспечивающих эффективное выполнение конкретных профессиональных задач. При анализе профессиональной пригодности конкретного человека к данной деятельности профессионально важные качества образуют нечто целое – систему.

Е. А. Климов определил пять основных слагаемых этой системы:

- 1) *гражданские качества* – идейный и моральный облик человека, его нравственные качества;
- 2) *отношение к труду, профессии* – мотивы, интересы, склонности, черты характера;
- 3) *дееспособность* – особенности психического здоровья, физическое развитие, общие способности;
- 4) *специальные способности* и другие профессионально важные качества для отдельной деятельности и нескольких ее видов;
- 5) *профессиональная подготовленность* – знания, навыки, умения, опыт [1, с. 24].

Формирование профессиональной пригодности – процесс индивидуальный, и если почти всегда можно создать условия для достижения заданного уровня трудовых успехов лицам с разной профессиональной подготовкой и мотивацией, то в отношении индивидуально-психологических профессионально важных качеств этого сказать нельзя – они остаются относительно устойчивыми в масштабе того времени, в течение которого происходит выбор профессии, подготовка специалиста и начальный этап профессионального пути.

К тому же не каждый человек может в приемлемые сроки овладеть некоторыми профессиями даже при обеспечении высокого уровня его профессиональной подготовки и мотивации. Профессиональная пригодность к таким профессиям может сформироваться лишь при наличии определенной степени развития и устойчивости профессионально важных психических качеств личности.

В нашем исследовании под компетентностью мы будем понимать характеристику степени соответствия требованиям профессии как обладание человеком способностью и умением выполнять определенные трудовые функции.

Приведенные позиции исследователей в отношении понимания компетентности касаются главным образом компетентности уже состоявшегося профессионала. Речь идет о компетентности как элементе общей культуры современного человека, включающей освоение фундаментальных научных знаний, приобретение многосторонних знаний, умений, формирование культурных образцов поведения и взаимодействия в обществе. Современное общество испытывает острую потребность в чиновниках, которые могут и хотят понять цели проводимой ими политики, не следуют слепо правилам, а вникают в нужды своих клиентов и стараются помочь им. Речь идет о чиновниках, которые были бы цельными личностями и умели бы изменять свое поведение в зависимости от ситуации.

Управление компетентностью государственных служащих Российской Федерации

Являясь комплексным организационно-правовым и социальным институтом, государственная служба обеспечивает выполнение государственными служащими конституционных функций государства, деятельность органов государственной власти, иных государственных органов, отдельных государственных учреждений, а также полномочий лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации.

Среди основных принципов государственной службы Российской Федерации сегодня выделяют *компетентность и профессионализм государственных служащих*. Причем под профессионализмом понимается «приобретенное качество способностей личности, соответствующее профессиональным требованиям или превосходящее их» [11, с. 231], а под компетентностью – «степень выраженности, проявленности присущего человеку профессионального опыта в рамках компетенции конкретной должности» [11, с. 229]. Таким образом, компетентность – высшая степень развития профессионализма.

Требования профессионализма и компетентности государственных служащих вытекают из существа государственной службы как особого вида профессиональной деятельности. Обеспечение достаточного уровня профессионализма государственных служащих предполагает наличие надлежащих организационно-технических условий для их профессионально-квалификационного развития. Профессиональное развитие не может проходить стихийно. Оно требует сознательного организованного воздействия и регулирования кадровых и трудовых отношений в сфере государственного управления. Профессионализм невозможен без наличия соответствующего профессионального образования. В п. 8 ст. 9 Федерального закона «Об основах государственной службы РФ»

закреплено право государственного служащего на переподготовку (переквалификацию) и повышение квалификации за счет средств соответствующего бюджета [8, с. 1]. Согласно ст. 15 указанного закона государственному служащему гарантируются «переподготовка (переквалификация) и повышение квалификации с сохранением денежного содержания на период обучения» [8, с. 1]. В п. 6 ст. 9 закреплено право государственного служащего на продвижение по службе «с учетом результатов и стажа его работы, уровня квалификации» [8, с. 1]. В ст. 22 рассматриваемого закона предусматривается использование конкурса на замещение вакантной государственной должности государственной службы. Эти же гарантии были подтверждены и Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ст. 53 п.1).

Главная цель реформы государственной службы – кардинальное повышение эффективности государственной службы в интересах развития гражданского общества и укрепления государства. Актуальная задача реформы – восстановление доверия граждан к органам государственной власти за счет качественного удовлетворения их социальных и общественных потребностей на основе предоставления государственных услуг. Реформа призвана повысить мотивацию госслужащих, конкурентоспособность государственной службы как рода профессиональной деятельности. В разделе IV «Кадровая политика в системе государственной службы» среди приоритетных направлений кадровой политики названо «совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных служащих» [9].

Реализация приоритетных направлений, говорится в Концепции, предполагает решение следующих основных задач:

- управление развитием профессиональных качеств государственных служащих;
- обновление и ротация кадрового состава государственных служащих;
- формирование кадрового резерва и обеспечение его эффективного использования;
- объективная оценка результатов деятельности государственных служащих при проведении аттестации или квалификационного экзамена.

Создание системы управления компетентностью на уровне государства требует системного подхода. Этому призваны способствовать последние законы и законопроекты относительно государственной службы, в каждом из которых уделено достаточное внимание технологиям формирования системы управления компетентностью. Кроме законов, касающихся системы государственной службы, в целях повышения эффективности работы государственного аппарата была принята Программа реформирования государственной службы на 2003–2005 гг. (утверждена Указом Президента РФ от 19 ноября 2002 г. № 1336),

где подчеркивается необходимость «реализации программ подготовки кадров для государственной службы и профессионального развития государственных служащих» [10, с. 1]. Кроме того, в данной программе уделяется внимание таким кадровым технологиям, как подбор квалифицированных кадров, периодическая оценка деятельности государственных служащих и продвижение по службе, управление карьерой. Главный планируемый результат реализации программы реформирования государственной службы – повышение профессионального уровня государственных служащих.

Программа «Внедрение альтернативных способов разрешения социальных конфликтов в практику деятельности государственных служащих», в ходе реализации которой автором была проведена оценка управления компетентностью государственных служащих, осуществлялась в СИБАГС при поддержке и участии Управления труда и занятости населения администрации Новосибирской области. Его специалистам на данном этапе развития социально-трудовых отношений понадобились новые современные знания, умения и навыки по разрешению трудовых конфликтов и споров путем переговоров и посредничества.

Трудовой арбитр является новой должностью для госслужбы, однако на основе анализа основных направлений деятельности, анализа должности были сделаны выводы о профессиональных качествах, необходимых для работы. В Постановлении Министерства труда и социального развития РФ указано, что трудовой арбитр должен уметь высказывать свою точку зрения, слушать других, управлять дискуссией, регулировать уровень агрессии. В рамках реализации программы международного проекта было осуществлено психодиагностическое обследование профессионально важных качеств (ПВК) специалистов; определен уровень знаний, умений и навыков в плане разрешения трудовых конфликтов и проведено обучение специалистов современным технологиям переговоров и посредничества. В процессе реализации программы проекта были скорректированы ПВК специалистов в ходе индивидуального и группового консультирования. Поскольку компетентность формируется на базе профессиональной пригодности в процессе профессиональной деятельности, для оценки уровня компетентности трудовых арбитров был проведен анализ данных об образовании, стаже работы, уровне знаний и профессиональных умений. Исследование данных группы трудовых посредников осуществлялось на основе анкетирования специалистов при помощи анкеты анализа рабочего места.

Анализ уровня компетентности группы трудовых арбитров по этапам профессионализации

Для проведения этого исследования за основу была взята следующая последовательность этапов становления профессионала: *профессиональное са-*

моопределение и профессиональная самоидентификация, опредмечивание и распределмечивание профессионального опыта [11, с. 132].

Этап профессионального самоопределения нами оценен не был, однако на основе опроса государственных служащих был сделан вывод о том, что они осознанно определили сферу своей будущей профессиональной деятельности. Поскольку им предстояло заниматься новой деятельностью, ожидалось, что круг и широта их обязанностей претерпят серьезные изменения. Но этого не произошло, так как все специалисты были представителями отделов по труду.

Этап профессиональной самоидентификации предполагает оценку человеком своих способностей в будущей деятельности. Все участвующие в исследовании специалисты имели достаточно большой опыт работы в сфере трудовых отношений, но, реально оценивая уровень своих знаний, все государственные служащие перед началом исследования осознавали потребность в овладении новыми знаниями и умениями. При этом условия они высоко оценивали свои шансы на профессионализм в будущей новой для них сфере деятельности. Результаты оценки профессионального опыта, стажа работы, знаний, умений и навыков представлены в табл. 1 и 2.

Исследование показало, что возраст более 90 % государственных служащих превышает 35 лет. С одной стороны, это показатель жизненного опыта, с другой – отсутствия новых знаний и подходов в области профессиональной деятельности.

Таблица 1

Общий стаж специалистов по труду

Общий стаж работы	% от общего числа респондентов
До 1 года	9,1
От 1 до 10 лет	31,8
От 10 до 20 лет	36,4
Более 20 лет	22,7

Таблица 2

Опыт работы в последней должности

Последний опыт	Количество человек	% от общего числа респондентов
До 1 года	10	45,5
От 1 до 5 лет	3	13,6
От 5 до 10 лет	8	36,4
Более 10 лет	1	4,5

Поскольку 36,4 % специалистов занимали последнюю должность от 5 до 10 лет, это позволило предположить, что они имеют достаточно прочные прак-

тические навыки и умения. Среди необходимых знаний сами специалисты по труду выделили следующие:

- коммуникабельность;
- профессионализм;
- компетентность;
- организованность;
- самостоятельность.

Это говорит о довольно четких представлениях госслужащих о своих функциях, специфике деятельности и требованиях, предъявляемых к специалистам.

Нами также были выделены следующие компетенции специалистов:

- стиль поведения в конфликтной ситуации;
- низкий уровень агрессии;
- сформированная система ценностей;
- мотивация к деятельности;
- профессиональная компетентность

– профессионально значимые личностные качества: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению цели, ответственность, надежность в выполнении задания, общительность (коммуникабельность), порядочность, самоконтроль (дисциплинированность), аналитические способности, рационализм, широкий кругозор.

Для оценки ПВК была разработана тестовая методика по их выявлению. Для выявления соответствия профессиональной пригодности слушателей – специалистов по труду требованиям должности трудового арбитра была составлена идеальная модель трудового арбитра. Результаты сопоставления двух групп трудовых арбитров с идеальными показателями отражены в табл. 3.

Таблица 3

Результаты сопоставления идеальных и реальных характеристик трудовых арбитров

Необходимые характеристики и качества	Желательная степень выраженности	Реальные показатели (группа из области)	Реальные показатели (группа из города)
Тип личности	Социальный	Социальный	Конвенциональный
Мотивационная структура	Общение, творческая активность	Творческая активность	Общение, творческая активность
Направленность личности	Рабочая	Общежитейская	Общежитейская
Коэффициент коммуникативных способностей	1	0,64	0,67

Коэффициент организационных способностей	1	0,69	0,63
Тип поведения в конфликте	Сотрудничество	Компромисс	Компромисс
Уровень эмоциональной агрессии, %	2	16,67	18,86
Уровень самоагрессии, %	2	32,52	34,94
Уровень вербальной агрессии, %	0	18,7	17,6
Уровень физической агрессии, %	0	13,82	10
Уровень предметной агрессии, %	5	18,29	18,6

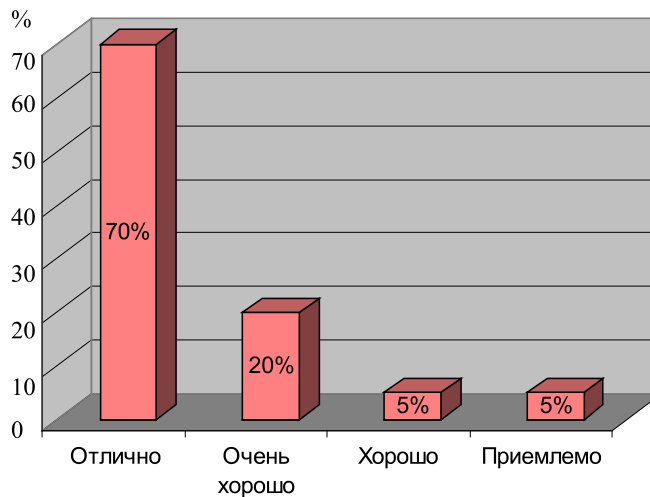
Разница между показателями реальной и идеальной моделями объяснялась тем, что в профессиональном цикле специалистов были пропущены необходимые этапы профессиональной ориентации и профессионального самоопределения, а также необходимостью новых компетенций для новой деятельности.

Диагностика профессиональной пригодности специалистов по труду показала, что реальный набор профессиональных качеств трудовых арбитров значительно отличается от необходимых показателей. Выявлены главные проблемы специалистов по труду: высокий уровень самоагрессии, недостаточные показатели коммуникативных и организационных способностей, направленность личности и особенности ведения переговорного процесса.

Осуществление профессиональной деятельности на высоком уровне потребовало психокоррекции в ходе индивидуальных консультаций по итогам обследования. Для оценки *уровня знаний* трудовых арбитров проводилось тестирование на входе и выходе.

Контроль знаний на входе. Из 50 специалистов менее 9 % смогли правильно ответить на 1–4 вопроса, 50 % арбитров ответили на 5–8 вопросов, а оставшая часть (41 %) – на 9–12 вопросов из 20. Полученные результаты свидетельствуют о недостаточном уровне знаний специалистов в области разрешения и управления трудовыми конфликтами и управления персоналом, а также о необходимости их корректировки.

В связи с этим для подготовки трудовых арбитров к выполнению ими профессиональной деятельности на должном уровне была разработана программа обучения специалистов по труду, которая включала разнообразные формы обучения: теоретический курс по проблемам социальных конфликтов и управлению персоналом, тренинги, деловые и ролевые игры, кейс-стади. В ходе обучения предпочтение отдавалось активным методам.



Оценка полезности обучения

Контроль знаний на выходе после проведения обучения показал существенные изменения показателей уровня знаний. Из 50 специалистов уже 45 % ответили на 13–18 вопросов правильно, что говорит о существенном повышении уровня знаний у 38 % трудовых арбитров.

Полученные данные свидетельствуют о том, что реализованная программа обучения принесла большие успехи, подготовленные специалисты смогли значительно улучшить показатели профессиональной деятельности.

По итогам обучения и практического освоения новых технологий ведения переговоров и медиации (посредничества) слушатели провели оценку программы обучения с точки зрения ее организации и полезности (см. рисунок).

Подтверждением успешного обучения специалистов стало официальное письмо Управления труда и занятости, содержащее количественные данные относительно повышения уровня профессиональной деятельности специалистов по труду: число заключенных ими коллективных соглашений на предприятиях и в организациях города Новосибирска и области в течение последующего полугодия увеличилось на 20 %.

Таким образом, процесс управления компетентностью в ходе реализации программы проекта включал следующие процедуры:

- оценку ПВК;
- оценку знаний, умений и навыков;
- психокоррекцию;
- обучение;
- практику адаптации новых знаний, умений и навыков;
- осознание нового уровня профессионализма и компетентности.

Участие в проекте заставило специалистов по труду задуматься об их месте и социальной роли в структуре общества. Значительное внимание они стали уделять новым для них знаниям в области управления персоналом и конфликтологии. Благодаря участию в программе они получили комплексное представление о своей новой деятельности.

Сегодня именно государственная служба нуждается в применении новых подходов к подготовке персонала. Реализованный проект по управлению компетентностью государственных служащих доказал, что профессионально пригодные, мотивированные, компетентные специалисты, владеющие современными знаниями, навыками и приемами деятельности, успешно используя их на практике, добиваются эффективных результатов.

В ходе реализации проекта в СибАГС экспериментальным путем создана модель переподготовки государственных служащих. По итогам проведения программы проекта разработана система управления компетентностью государственных служащих в Институте переподготовки специалистов СибАГС, которая успешно реализуется с 2004 г.

Библиографический список

1. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности: Учеб. пособие для вузов. М.: ПЕР СЭ, 2001.
2. Вербицкий А.А. Компетентностный подход и теория контекстного обучения. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
3. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом. М.: Известия, 2003.
4. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. 2003. № 5.
5. Климов Е.А. Психология профессионализма. М.; Воронеж: Ин-т практ. психологии, 2001.
6. Митина Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности. М.: Московский психолого-социальный ин-т, 2002.
7. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация: Пер. с англ. М.: Когито-центр, 2002.
8. Об основах организации государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон № 119-ФЗ от 31.07.1995 г. // Собрание законодательства РФ. 1995. № 31.
9. О концепции реформирования государственной службы Российской Федерации: Указ Президента РФ № 1496 от 15.08.2001 // [http:// www.businesspravo.ru](http://www.businesspravo.ru)
10. Реформирование государственной службы Российской Федерации: Указ Президента РФ о федеральной программе (2003–2005 годы) № 1336 от 15.11.2002 г. // Российская газета. 2002. № 223.
11. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М.: Московский психолого-социальный институт, Флинта, 1998.