

На правах рукописи



**Акифи Шах Султан**

**ВОСПРОИЗВОДСТВО КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕФОРМИРУЕМОМ  
ОБЩЕСТВЕ (НА ПРИМЕРЕ ИСЛАМСКОЙ РЕСПУБЛИКИ  
АФГАНИСТАН)**

22.00.08 – социология управления

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

Белгород – 2021

Работа выполнена в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»

Научный руководитель доктор социологических наук, профессор  
**Данакин Николай Семенович**

Официальные оппоненты:

**Комлева Валентина Вячеславовна** – доктор социологических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» /заведующая кафедрой зарубежного регионоведения и международного сотрудничества;

**Чуйков Олег Евгеньевич** – кандидат социологических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Курский государственный медицинский университет» Минздрав РФ / старший преподаватель кафедры общественного здоровья и здравоохранения.

Защита состоится 8 апреля 2021 г. в 14 часов на заседании диссертационного совета БелГУ.22.01 на базе ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» по адресу: 308015 г. Белгород, ул. Победы, д. 85.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на сайте Белгородского государственного национального исследовательского университета ([www.bsu.edu.ru](http://www.bsu.edu.ru)).

Автореферат разослан 5 марта 2021 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

**Надуткина Ирина Эдуардовна**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Воспроизведение кадрового потенциала социальных институтов важно для каждой страны. Особенно важно оно для Исламской Республики Афганистан, в которой, начиная с 2001 года, проводится масштабная административная реформа, что закреплено в Конституции Афганистана (ст. 50)<sup>1</sup> и соответствующем Указе Президента страны, декларирующем начало реформы<sup>2</sup>.

Осуществляемые в Республике Афганистан реформы требуют от органов государственного управления продуманных решений, системности, последовательности. Данное требование в полной мере относится к кадровой политике в системе государственного управления. Для современного Афганистана важны не только и не столько количественные показатели кадрового потенциала (их численность, распределение по уровням управления, обновление кадрового состава и т.п.), сколько качественные показатели, которые выражаются в уровне компетентности государственных служащих. В условиях реформирования системы государственного управления актуализируется потребность в обучении государственных служащих, получении ими новых профессиональных знаний, умений и навыков в рамках достигнутого образовательного уровня. При этом приоритетным направлением кадровой политики является создание непрерывной системы профессионального развития и совершенствования механизмов организации, финансирования профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных служащих и работников органов местного самоуправления.

Особое значение приобретает в этой связи компетентностный подход к подготовке управленческих кадров, оценке уровня их профессионализма и обеспечению профессионального роста. Смысл компетентностного подхода к сфере государственного управления заключается в обеспечении его эффективности посредством формирования и реализации высокого компетентностного потенциала государственных служащих,ключающего их профессиональные знания и умения, навыки и личностные качества, ценности и мотивы.

Компетентностный подход к воспроизведству кадрового потенциала государственного управления получил широкое распространение в мировой практике – и не только в развитых (Великобритании, США, Японии и др.), но и «развивающихся» (Йемен и др.) странах. Это обстоятельство свидетельствует о востребованности компетентностного подхода к подготовке, оценке и профессиональному развитию управленческих кадров. Международный опыт применения компетентностного подхода к воспроизведству кадрового потенциала государственного управления может оказаться также полезным и перспектив-

---

<sup>1</sup> قانون اساسی افغانستان، وزارت تعليمه، جریده رسمي، کابل، 1382؛

(Конституция Исламской Республики  
Афганистан от 4 января 2004 года)

<sup>2</sup> فرمان شماره (83)، رئیس جمهور، جریده رسمي، کابل، 1382

ным для успешного продолжения административной реформы в Исламской Республике Афганистан.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования обусловлена необходимостью определения условий эффективного и качественного воспроизводства кадрового потенциала государственного управления Исламской Республики Афганистан, возможности применения компетентностного подхода к подготовке, оценке и профессиональному росту государственных служащих.

**Степень научной разработанности темы.** Имеется множество публикаций, которые прямо или косвенно относятся к освещению темы диссертационного исследования. Прежде всего – это работы В.М. Захарова, Е.А. Колесовой, А.И. Турчинова, раскрывающие содержание кадрового потенциала.

Воспроизведение кадрового потенциала органов управления исследуется в публикациях Л.А. Василенко, В.М. Захарова, В.С. Карпичева, И.И. Катаевой, Ю.В. Колесникова, В.В. Комлевой, Е.А. Литвинцевой, К.О. Магомедова, В.Г. Новикова, О.Ю. Переверзиной, В.Б. Слатинова, В.И. Староверова, В.А. Сулемова, О.В. Соловьева, Н.А. Соболевой, А.И. Турчинова, А.А. Хохлова, В. Шамахова, М.В. Шедий.

Особенности и возможности компетентностного подхода к управлению кадрами государственной службы раскрываются в трудах Н.Ф. Алтуховой, Д.А. Баринова, М.А. Бочanova, Е.В. Васильевой, Н.Г. Выжимовой, О.В. Дреминой, Е.Ю. Ивановой, В.П. Коваленко, Т.Л. Ломакиной, М.В. Мирзоян, Е.Б. Мудровой, В.В. Олейниковой, Е.А. Пановой, Е.А. Сергеева, О.Н. Тараненко, И.А. Тихоновой, Т.А. Трофимовой, Е.С. Устинович.

Важными направлениями исследований являются также:

– оценка профессиональной компетентности (Е.А. Антонова, Т.Ю. Базаров, Б. Беккер, Р. Битти, Е.Н. Ильченко, Е.И. Кудрявцева, В.Н. Луговая, Д.А. Сериков, О.Н. Соськова, Л.А. Степнова, А.А. Хохлов, М. Хьюзлид, О.Е. Чуйков);

– разработка моделей профессиональных компетенций государственных служащих (И.Х. Закирова, Е.В. Терелецкая, Е.И. Кудрявцева, О.В. Юрьева, Ю.Н. Лапыгин, О.В. Ершова, К.В. Турняк, М.А. Шакина).

Специфика компетентностного подхода к государственному управлению заключается в обеспечении его эффективности посредством повышения профессиональной компетентности государственных служащих. Этот аспект рассматривается в работах И.Н. Барцица, И.А. Докукиной, О.В. Германовой, В.М. Захарова, Е.А. Литвинцевой, К.О. Магомедова, О. Переверзиной, Н.А. Соболевой, В.Б. Слатинова, С. Сухарева, А.Г. Тюрикова, И. Шебуракова).

Имеются также публикации, относящиеся непосредственно к вопросам воспроизведения кадрового потенциала органов государственного управления Исламской Республики Афганистан (N. Coburn, A. Larson, C. Demmke, C. Dennys, G. Gran, Z. Khalilzad, S. Kouvo, В.Г. Коргун, Б. Эргашев).

Отдельные аспекты темы исследования освещаются в диссертационных работах Б.Д.-Д. Биликтуева, О.М. Бобиенко, В.М. Захарова, Е.И. Кудрявцевой, А.В. Костюкова, Н.Н. Клищ, Е.А. Литвинцевой, И.В. Маслова, Л.А. Обуховой, Е.В. Пряниковой, И.В. Фадеевой, Т.О. Шкелевой.

Вместе с тем, несмотря на широкое освещение вопросов воспроизведения кадрового потенциала государственного управления и применения компетентностного подхода к подготовке, оценке и профессиональному росту государственных служащих, практически отсутствуют исследования этих вопросов применительно к Исламской Республики Афганистан, где особенно востребованы высококвалифицированные, компетентные кадры для успешного проведения административных реформ и обеспечения эффективности государственного управления.

Можно констатировать противоречие между необходимостью эффективного и качественного воспроизведения кадрового потенциала государственного управления Исламской Республики Афганистан и недостаточной научной разработанностью вопросов о предпосылках, условиях и путях его обеспечения. Данное противоречие и определяет **основную проблему** диссертационного исследования.

Актуальность диссертационного исследования, степень ее научной разработанности и научная проблема обусловливают выбор объекта и предмета исследования, его цели и задач.

**Объект** диссертационного исследования – кадровый потенциал государственного управления Исламской Республики Афганистан; **предмет** исследования – воспроизведение кадрового потенциала государственного управления Исламской Республики Афганистан.

**Цель** исследования – разработка многомерной модели воспроизведения кадрового потенциала государственного управления в Исламской Республике Афганистан, включающей институциональный, проблемно-аналитический и социально-технологический уровни. В соответствии с этой целью формулируются следующие исследовательские задачи:

- раскрыть институциональные предпосылки воспроизведения кадрового потенциала государственного управления в Исламской Республике Афганистан;
- определить на основе социологического анализа фактическое состояние, тенденции и актуальные проблемы воспроизведения кадрового потенциала государственного управления в Исламской Республике Афганистан;
- обосновать перспективность применения компетентностного подхода к воспроизведению кадрового потенциала государственного управления в Исламской Республике Афганистан.

**Гипотеза** исследования заключается в следующем: успешное разрешение проблем эффективного воспроизведения кадрового потенциала государственного управления Исламской Республики Афганистан возможно на основе системного и компетентностного подходов к их решению.

**Теоретические основы исследования.** В основе диссертационной работы лежат фундаментальные положения общей социологии и социологии управления.

1. Положения структурно-функциональной теории (Т. Парсонс и Э. Гидденс), послужившие методологической основой исследования структуры и функций воспроизведения кадрового потенциала.

2. Теоретические положения в работах Т.Ю. Базарова, Е.А. Литвинцевой, А.И. Турчинова, А.А. Хохлова и др., характеризующие професионализм государственных служащих и использованные в диссертации при разработке эмпирической модели воспроизведения кадрового потенциала государственного управления.

3. Положения, раскрывающие содержание компетентностного подхода к подготовке, оценке и профессиональному росту государственных служащих (Дж. Равен, Уидетт, С. Холлифорд, С.М. Спенсер И.А. Зимняя, Е.И. Кудрявцева и др.).

4. Концепция технологизации социальных процессов, послужившая основой для разработки моделей профессиональных компетенций государственных служащих Исламской Республики Афганистан.

**Методы исследования.** В диссертации используются общенаучные методы институционального, структурно-функционального анализа, теоретического моделирования и обобщения. Сбор первичной социологической информации производится с помощью таких специальных научных методов, как анкетный опрос, интервью, анализ документов, а также методов группировки эмпирических данных, качественного и количественного анализа социальных зависимостей.

**Эмпирическая база исследования:**

– результаты авторского социологического исследования «Социологический анализ состояния и проблем воспроизведения кадрового потенциала органов государственного управления Исламской Республики Афганистан», проведенного в сентябре 2018 г. – мае 2019 г. (опрошено 850 государственных служащих - сотрудников национальных и региональных органов государственного управления; исследование проводилось методами анкетного опроса (400 респондентов) и интервью (450 респондентов) (выборка многоступенчатая, квотная; объем выборки 20% при генеральной совокупности, равной 4050);

– нормативно-правовые документы Исламской Республики Афганистан и других стран, относящиеся к кадровой политике, применению компетентностного подхода к оценке и организации деятельности государственных служащих;

– международные и национальные статистические данные, относящиеся к состоянию и динамике кадрового обеспечения государственного и муниципального управления;

– результаты экспертных исследований: «Формирование системы воспроизведения профессионального потенциала кадров регионального управления» (руководитель В.М. Захаров, 2013-2014, N=127); «Изучение мотивации и лояльности государственных служащих Белгородской области» (проведено Институтом региональной кадровой политики, 2014, N=328).

**Научная новизна** результатов диссертационного исследования заключается в следующем:

– выделены и структурированы институциональные предпосылки воспроизведения кадрового потенциала государственного управления Исламской Республики Афганистан, характеризующие социально-политическую ситуацию

в стране, актуальные проблемы государственной реформы, состояние кадрового потенциала, возможность компетентностного подхода к его воспроизведству;

– определены социальное состояние и практические проблемы воспроизведения кадрового потенциала государственного управления в Афганистане, причины его малоэффективного использования, возможные пути оптимизации;

– предложена технология разработки компетентностных моделей государственных служащих применительно к Афганистану, включающая аналитический, функционально-целевой, нормативно-технологический, оценочный, операционно-процедурный блоки.

В соответствии с данными пунктами научной новизны на защиту выносятся следующие **положения и выводы**.

1. В исследовании воспроизведения кадрового потенциала органов государственного управления Исламской Республики Афганистан выделены три аспекта: институциональный, проблемно-диагностический, социально-технологический. При этом, специфика институционального аспекта выражается в следующем положении: воспроизведение кадрового потенциала органов государственного управления следует рассматривать как часть (подсистему) воспроизведения всей социально-политической системы. Соответственно этому положению, в диссертации определяются особенности (условия) нынешней социально-политической ситуации в Афганистане: системная разобщенность общества, имманентная конфликтность, продолжение гражданской войны, слабость публичной власти, коррупция, важное значение общинного фактора и, вместе с тем, слабая роль политических партий и внешнее и внутреннее противодействие общественным переменам. Как следствие, актуализируются проблемы выбора оптимальной модели государственного устройства, укрепленияластной вертикали и реализации принципа разделения властей, формирования эффективной государственной службы. Применительно к Афганистану особую актуальность приобретают качественное воспроизведение кадров государственного управления, повышение профессиональной компетентности государственных служащих. Использование компетентностного подхода связано с институциональным обновлением государственной службы и ориентировано на обеспечение эффективности работы государственных служащих.

2. Социальное состояние и проблемы воспроизведения кадрового потенциала государственного управления в Исламской Республике Афганистан характеризуют следующие показатели. Большинство служащих удовлетворены уровнем профессиональной компетентности и, вместе с тем, признают ее недостаточность для качественного выполнения управлений функций. У большинства служащих выполняемая ими работа не соответствует уровню их профессиональной компетентности. Многие испытывают трудности при работе с компьютером и публичными выступлениями. Лишь четверть госслужащих повысила квалификацию за последние пять лет, причем в основном – по месту работы. Половина государственных служащих не удовлетворена своей работой по причине: «недостаточные социальные гарантии», «нестабильность положе-

ния» и «низкая заработная плата». Неустойчива мотивация государственных служащих. Проблема воспроизводства кадрового потенциала на институциональном уровне связана, прежде всего, по меньшей мере, с неосведомленностью служащих о такой системе; неэффективным использованием кадрового потенциала в силу таких факторов, как влияние родственных связей, дискриминация по полу и возрасту, несовершенная система ротации кадров. В целом, профессиональная компетентность управленческих кадров «тяготеет» к среднему уровню, наиболее слабые компетенции – «тайм-менеджмент» и «организационная деятельность».

3. Формирование эффективной системы воспроизводства кадрового потенциала государственного управления возможно посредством обобщения международного опыта использования компетентностного подхода и построения на этой основе компетентностных моделей для государственных служащих Исламской Республики Афганистан. В качестве инструмента для такого построения использована социальная технология, в которой было выделено пять блоков: аналитический, функционально-целевой, нормативно-технологический, оценочный, проектно-процедурный. Разработанные модели профессиональных компетенций государственных служащих Исламской Республики Афганистан дифференцированы по группам управленческих должностей: а) высшие управленческие должности; б) средние управленческие должности; в) профессионально-управленческие должности. Обоснование и построение компетентностных моделей осуществлялись в соответствии с разработанным в диссертации комплексом социально-технологических требований, включающих: востребованность, целенаправленность, профильность, системность, межуровневая дифференциация, унификация, идентификационная значимость, компактность, гибкость, развитие, напряженность, деятельностная направленность, эффективность.

**Достоверность результатов исследования** обеспечивается: обоснованностью его методологических принципов, достаточно широкой теоретической и эмпирической базой, аргументированностью выводов, презентативностью выборки при проведении эмпирических исследований, обширной апробацией материалов исследования и успешным внедрением его результатов.

**Теоретическая значимость** результатов диссертационного исследования заключается в том, что они дают целостное научное представление о состоянии и актуальных проблемах воспроизводства кадрового потенциала Исламской Республики Афганистан, условиях и путях его реализации в направлении повышения эффективности государственного управления. Разработанная в диссертации социальная технология построения компетентностных моделей государственных служащих может стать теоретической основой совершенствования практики воспроизводства кадрового потенциала государственного управления на его различных уровнях (национальном, региональном, муниципальном).

**Практическая значимость** результатов исследования заключается в обосновании предложений по совершенствованию практики воспроизводства кадрового потенциала Исламской Республики Афганистан, разработке и использовании компетентностных моделей государственных служащих. Разрабо-

танный в диссертации инструментарий эмпирического исследования состояния и проблем воспроизводства кадрового потенциала может представлять интерес в процессе проведения социологических исследований по сходной проблематике.

Материалы диссертационной работы могут быть использованы в научно-методическом обеспечении учебных дисциплин: «Социология управления», «Региональная кадровая политика», «Основы социальных технологий», «Теория социального управления», «Государственная и муниципальная служба», «Профессиональное развитие государственных и муниципальных служащих».

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Диссертационное исследование соответствует пунктам 8 «Государственная и муниципальная служба как социальный институт и предмет социологического анализа»; 11 «Управленческая деятельность в структурах публичной власти: особенности организации, принципы рациональности, проблемы внутриорганизационной демократии»; 12 «Социальные технологии в системе управления: сущность, формы и особенности» паспорта специальности 22.00.08 – «Социология управления».

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Основные положения и выводы, изложенные в диссертационном исследовании, были представлены и обсуждены на Международных конференциях: «Диагностика и прогнозирование социальных процессов» (Белгород, 2014), «Диагностика и прогнозирование социальных процессов» (Белгород, 2016), «Диагностика и прогнозирование социальных процессов» (Белгород, 2017), «Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности» (Белгород, 2017), «Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности» (Белгород, 2018); «Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности» (Белгород, 2019); «Диалог наук в XXI веке» (Уфа, 2019).

По теме диссертации опубликовано 15 научных работ, в том числе 3 статьи в журналах, рекомендованных ВАК, 3 статьи в журналах, рецензируемых в базе данных Web of Science; общий объем – 3,5п.л.

**Структура работы.** Диссертация состоит из трех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложения.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во **введении** обоснована актуальность темы диссертационного исследования, проведен анализ степени ее научной разработанности, определены объект и предмет, цель и задачи, гипотеза исследования, дана характеристика его теоретической и эмпирической базы, сформулированы положения о научной новизне и практической значимости диссертационной работы.

В первом разделе диссертации – **«Институциональные предпосылки воспроизводства кадрового потенциала государственного управления Исламской Республики Афганистан»** – акцентировано внимание на том методологическом положении, что воспроизводство кадрового потенциала государ-

ственного управления является подсистемой воспроизведения системы государственного управления в целом, поэтому логично определить особенности государственного строительства в современном Афганистане. Проведенный в диссертации анализ позволил выделить такие особенности: значительная роль внешних факторов, недостаточная легитимность и слабость публичной власти, значительная роль общинного начала, слабая роль политических партий, политическое значение религиозного фактора, недостатки избирательной системы, коррупция, бедность населения как сдерживающий фактор, продолжение гражданской войны, внешнее и внутреннее противодействие общественным переменам.

Эти особенности определяют нынешние условия функционирования системы государственного управления Афганистана и, связанные с ними проблемы ее реформирования, а именно: проблемы национального примирения, выбора аутентичной модели государственного устройства – унитарной или федеральной, дальнейшей демократизации органов государственного управления, совершенствования избирательной системы, укрепленияластной вертикали, реализации принципа разделения властей, формирования эффективной государственной службы, обеспечения политического и социального равноправия, интеграции внешних и внутренних факторов (западных инноваций и национальных традиций), кадрового обеспечения.

В диссертации обосновывается положение о том, что залог успешного государственного строительства – кадровый потенциал, его целенаправленное воспроизведение, которое определяется как деятельность субъекта власти по созданию условий формирования и развития кадров государственного управления с целью оптимизации их функционирования в органах власти в соответствии со стратегическими задачами социально-экономического развития. Применительно к Афганистану особую актуальность приобретает не только и не столько количественное воспроизведение кадров, сколько их качественное воспроизведение, иначе говоря, повышение профессионализма государственных служащих, их профессиональной компетентности.

Численность работников государственного аппарата составила на начало 2018 года 400891 человек. Это – примерно 1,34% от общей численности населения Исламской Республики Афганистан. На каждые 10 тысяч жителей 133,6 работника государственного аппарата. Их численность имеет тенденцию к увеличению(за три последних года она увеличилась на 3,3%). В число работников государственного аппарата входят государственные служащие (чиновники) или как их называют в Афганистане – офицеры и обслуживающий персонал. Первые составляют 73% от общей численности работников, вторые, соответственно, 27%. Причем, женщины преобладают во вспомогательных структурах, мужчины – в основных; 27,8% работников сосредоточены в столице, а 72,2% – в провинциях. Управленческие должности (4050 единиц) занимают чуть больше одного процента от общего числа государственных работников и подразделяются на: политico-управленческие, высшие управленческие, средние управленческие, профессионально-управленческие. Показательно распределение работников государственного аппарата по уровню образования: 1,61% – маги-

стратура, 15,7% – бакалавриат, 26% – средне-специальное образование, 73,5% – школьное образование. До 2010 г. в высших учебных заведениях Афганистана не было ни одной кафедры по подготовке управленческих кадров. Десятки специалистов этого очень важного направления были подготовлены за рубежом, причем большинство из них в бывшем Советском Союзе.

В воспроизведстве кадрового потенциала как объекте исследования и управления имеется несколько аспектов: количественный, динамический, содержательный, качественный, функциональный, целеориентированный. Все эти аспекты важны и актуальны применительно к Афганистану, но в диссертационном исследовании акцентируется один из этих аспектов – *качественный*, т.е. повышение профессионализма государственных служащих, их профессиональной компетентности.

Становление и распространение компетентностного подхода – утверждается в диссертации – явились ответом на вызовы, связанные с современными социокультурными противоречиями. Это – противоречия между: а) потенциалом субъекта и возможностями его институциональной реализации, б) общественной востребованностью социального и профессионального активизма человека и его патерналистскими установками, в) востребованностью в высокой компетентности и недостаточностью фактической компетентности, г) возрастающей ролью социальных факторов эффективной деятельности и недооценкой этих факторов; д) намерениями людей и их действиями, е) уровнем образования человека и его профессиональной, служебной карьерой, ж) результатами образования и потребностями рынка труда, з) способностями человека и его жизненными успехами, а также противоречия оценочной неадекватности людей.

В диссертации акцентируется внимание на востребованности компетентностного подхода к государственному управлению, которая обусловлена следующими факторами: а) потребность в квалифицированных и компетентных работниках; б) возможность использования данного подхода как основного агента перемен; в) привлечение внимания к качественным характеристикам деятельности; г) формирование новых ориентиров для государственных служащих, находящихся на высших должностях, развития добровольности и ответственности в зоне ключевых полномочий; д) создание областей развития позитивной практики за счет трансляции новых ценностей по управленческой вертикали; е) удержание государственных служащих, обладающих высоким компетентностным потенциалом; ж) применение компетентностного подхода не только к деятельности отдельного служащего, но и к работе целой организации и ее подразделений; з) определение и согласование смысловых вариантов компетенции в контексте ее содержательной интерференции.

Во втором разделе диссертации «*Социологический анализ состояния и проблем воспроизведения кадрового потенциала государственного управления*» отмечается, что воспроизведение кадрового потенциала государственного управления проводится на двух уровнях – индивидуальном (по материалам анкетного опроса) и институциональном (по материалам интервью). Социальное

состояние и проблемы воспроизведения кадрового потенциала характеризуют следующие показатели. Почти две трети респондентов выразили удовлетворенность уровнем профессиональной компетентности. Вместе с тем, примерно столько же опрошенных отмечают недостаточность уровня своей профессиональной компетентности. Достаточно высок уровень чувствительности служащих к тому, как их оценивает вышестоящее руководство. Причем, отрицательные оценки преобладают над положительными (в восприятии оцениваемых). Только 22% госслужащих заявили о том, выполняемая ими работа соответствует уровню их профессиональной компетентности.

Возникают определенные трудности выполнения управленческих функций, связанные, прежде всего, с разработкой и принятием управленческих решений, планированием соответствующих действий по их реализации (отметили 55% опрошенных). Возникают также проблемы с такими видами деятельности, как «работа с компьютером» (33%) и «публичное выступление» (31,5%). По мнению половины опрошенных, в организации имеется возможность для профессионального роста. Четверть сотрудников повышала свою квалификацию за последние пять лет. Подавляющее большинство опрошенных повышали квалификацию «по месту работы в органах государственного управления». Наиболее востребованы дополнительные знания по государственному управлению, информационно-компьютерным технологиям, государственному праву (законодательству). Судя по полученным данным, совсем не востребованы такие категории государственных служащих как «производственники» и «исполнители». Самый высокий спрос – на управленцев (81%), т.е. менеджеров, способных анализировать и предвидеть ход событий, находить нужные решения, организовывать их исполнение. Имеется определенный спрос также на «аналитиков» (10,5%) и «политологов» (8,5%), но он уже значительно ниже.

Немногим больше половины опрошенных респондентов заявили об удовлетворенности своей работой. Причем, основные причины неудовлетворенности – «недостаточные социальные гарантии» (93,5%), «неустойчивость положения» (94%) и «низкая заработка плата» (86%). Оценивая устойчивость профессионально-трудовой мотивации, следует отметить, что две трети опрошенных покинули бы государственную службу («однозначно» или «скорее всего») и перешли бы на работу в коммерческой структуре. Вместе с тем, основными факторами, определяющими отношение государственных служащих к работе, являются «чувство долга перед государством» и «материальная заинтересованность».

Для анализа институционального уровня воспроизведения кадрового потенциала государственного управления ИРА было выделено семь эмпирических показателей: уровень осведомленности респондентов о системе воспроизведения кадрового потенциала государственного управления; уровень использования кадрового потенциала государственного управления; причины недостаточного использования кадрового потенциала; уровень достаточности компетентности кадров государственного управления для эффективного выполнения служебных обязанностей; уровень развития кадров государственного управления по отдельным направлениям; роль повышения потенциала кадров в их

успешном служебном продвижении; рост компетентностного потенциала кадров как условие их материального вознаграждения.

С учетом показателей институционального уровня воспроизведения кадрового потенциала получены следующие результаты. По мнению половины опрошенных, в Афганистане нет системы воспроизведения кадрового потенциала государственного управления. При этом, кадровый потенциал используется крайне неэффективно и, особенно, на общенациональном уровне государственного управления. Основные причины неэффективного использования: «влияние родственных связей» (40%), «недостаточная мотивация» (19,5%), «дискриминация по полу и возрасту» (17%), «несовершенная система ротации кадров» (14%). Меньше половины опрошенных уверены в достаточности уровня профессиональной компетентности управленческих кадров. Наиболее слабые позиции в использовании кадрового потенциала – компетенции тайм-менеджмент и организационная деятельность (получили всего по 2 оценочных балла из 5).

В третьем разделе диссертации – *«Социально-технологические основы применения компетентностного подхода к оценке и профессиональному росту государственных служащих Исламской Республики Афганистан»* – акцентируется внимание на том, что успешное применение компетентностного подхода к условиям современного Афганистану возможно на основе изучения и использования зарубежного опыта. Для такого радикального утверждения имеются достаточные основания. Во-первых, в Афганистане нет практики использования компетентностного подхода к государственному управлению, которую можно было изучить, оценить и развить. Во-вторых, зарубежный опыт применения компетентностного подхода достаточно многогранен и разнообразен, чтобы найти в нем что-то полезное, релевантное для собственной страны. В-третьих, зарубежный опыт не только многогранен, но и в некотором смысле универсален, поскольку в нем имеются не только особенные, но и общие (универсальные) черты. «Построение» означает в данном случае выделение общих и значимых компетенций из распространенных моделей и построение на их основе управленческих моделей, релевантных для Афганистана. В качестве механизма построения предложена социальная технология, а именно модульная технология, включающая пять модулей: аналитический, функционально-целевой, нормативно-технологический, оценочный, проектно-процедурный. Модуль трактуется как относительно завершенная часть деятельности (в данном случае – реконструкции компетентностных моделей), связанной с решением определенной задачи и осуществлением соответствующего контроля.

Анализ национальных практик применения компетентностных моделей в государственном управлении приводит к следующим обобщениям. *Британские модели* отличаются функциональностью, компактностью, ориентацией на обеспечение социально ответственной деятельности. *Американские модели* построены с позиции обеспечения экономической эффективности, маркетингового прорыва, создания новых продуктов и т.д. Профессиональные компетенции являются индивидуализированными и узкопрофильными. *Японская модель* профессиональной компетенции, в отличии от американской, наиболее универсальна при использовании в рамках одной организации. В *Нидерландах* широко

используется модель «Управленческий профиль», позволяющая подбирать нужных кандидатов на открывшиеся вакансии. *Российские модели профессиональных компетенций* отличаются разнообразием и отсутствием единой концепции компетенций государственных служащих, а также психологизацией компетентностных моделей.

Смысл компетентностного подхода к воспроизведству кадрового потенциала заключается в обеспечении эффективного управления. В этой связи проведен анализ причин неэффективного государственного управления в современном Афганистане. Установлено, что основные причины – авторитарность политического режима и чрезмерная бюрократизация управления, отсутствие общественного контроля за деятельность государственных служащих, коррупция и использование служебного положения в личных целях, низкий уровень инновационной культуры. С целью оптимизации государственного управления предлагаются следующие меры: усиление административного контроля, повышение мотивации государственных служащих, повышение их профессиональной и гражданской ответственности, внедрение инновационных технологий управления, ротация кадров, использование испытательного срока при замещении должностей, развитие института наставничества.

Анализ практики применения компетентностных моделей к оценке и повышению профессионализма государственных служащих, сравнительная оценка ее достоинств и недостатков приводит к целесообразности выделения следующих требований: востребованность, целенаправленность, профильность, системность, межуровневая дифференциация, унификация, идентификационная значимость, компактность, гибкость, развитие, напряженность, деятельностная направленность, эффективность.

Построение моделей управленческих компетенций ориентировано на объективную и всестороннюю оценку профессионализма государственных служащих, что возможно посредством комплексного применения оценочных методов: тестирование, разбор ситуаций, «360°» и др.

Процедура разработки и применения компетентностных моделей государственных служащих включает восемь этапов: создание прототипа компетенций, их операционализация, определение уровней базового развития (выраженности) компетенций, выбор метода оценки, построение модели компетенций, конструирование профиля компетенций, оценка компетентности, разработка индивидуальной программы профессионального роста. В процессе исследования построены модели управленческих компетенций государственных служащих Исламской Республики Афганистан, дифференцированные по группам управленческих должностей: а) высшие управленческие должности; б) средние управленческие должности; в) профессионально-управленческие должности.

В **Заключении** диссертации подводятся итоги исследования, формулируются основные результаты и выводы. Проведенное диссертационное исследование позволяет обосновать и сформулировать *практические рекомендации* по разработке и внедрению компетентностного подхода применительно к вос-

производству кадрового потенциала государственного управления Исламской Республики Афганистан.

Рекомендуется кадровым службам органов государственного управления:

– поэтапная разработка компетентностных моделей государственных служащих, включающая этапы: создания прототипа компетенций; их операционализация; определения возможного уровня базового развития компетенции; выбора метода оценки; построения компетентностной модели; конструирования компетентностного профиля; оценки компетентности; разработки индивидуальных программ профессионального роста.

– при разработке компетентностных моделей и профилей государственных служащих соблюдение требований (принципов) востребованности, целенаправленности, профильности, системности, межуровневой дифференциации, унификации, идентификационной значимости, компактности, гибкости, развития, напряженности, деятельности направленности, эффективности.

– повышение эффективности моделей и профилей профессиональных компетенций государственных служащих посредством обеспечения их многофункциональности.

– комплексное использование методов оценки профессиональных компетенций и компетентности государственных служащих, включающее тестирование, кейс-стади, игровые методы, интервью, групповую дискуссию и др.

– приоритетное соблюдение принципов воспроизведения кадрового потенциала в системе государственной службы: конкурсный отбор, формирование кадрового резерва, совершенствование системы материальной и моральной мотивации.

– формирование позитивного корпоративного и общественного имиджа компетентностного подхода к воспроизведению кадрового потенциала государственного управления.

Проведенное диссертационное исследование позволяет также определить возможные «точки роста» научных разработок по данной теме. К таким точкам можно отнести:

– методология и технология оценки профессиональной компетентности государственных служащих;

– возможные траектории повышения профессиональной компетентности государственных служащих;

– барьеры и трудности применения компетентностного подхода в государственной службе;

– социокультурные и управленческие традиции как фактор применения компетентностного подхода в государственной службе;

– мотивация компетентностного роста государственных служащих.

**По теме диссертации автором опубликованы следующие работы:**

*Публикации в журналах, индексируемых в признанных международных системах цитирования по соответствующим областям науки Web of Science, Scopus:*

1. Acifi Shah Sultan. Social consequences of gender asymmetry in governmental bodies / Acifi Shah Sultan, N.S. Danakin, S.N. Pitka // Journal of Fundamental and Applied Sciences. – 2016. – 8(3S). – P.P. 1869-1878 (0,6/0,2 п.л.).
2. Acifi Shah Sultan. Jordanian fears of ISIS operation in the Jordan Kingdom / Mohammad Zamam Amin, A.S. Truhin // International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) – 2016. – C. 991-994. (0,5/0,2 п.л.)
3. Acifi Shah Sultan. Activity of ISIS in Libya / S.L. Lesovaya, A.S. Truhin // International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) – 2016. – C. 981-984. (0,3/0,1п.л.)

*Публикации в изданиях из перечня ВАК:*

4. Акифи Шах Султан. Тенденции развития управлеченческой деятельности как предпосылка становления компетентностного подхода [Текст] / Акифи Шах Султан, К.Г. Чуев // Социально-гуманитарные знания. – 2017. – № 11. – С. 358-363 (0,3/0,2 п.л.).
5. Акифи Шах Султан. Предпосылки становления компетентностного подхода к государственному и муниципальному управлению [Текст] / Акифи Шах Султан // Миссия Конфесий. – 2017. – № 27. – С. 73-78 (0,4 п.л.).
6. Акифи Шах Султан. Сравнительный анализ национальных моделей профессиональных компетенций государственных служащих [Текст] / Акифи Шах Султан // Образование и общество. – 2017. – № 5-6 (106-107). – С. 121-125 (0,3 п.л.).

*Публикации в научных журналах и сборниках:*

7. Акифи Шах Султан. Возрастные переменные социализации [Текст] / Акифи Шах Султан, Н.С. Данакин, Мохаммад Заман Амин // Диагностика и прогнозирование социальных процессов: материалы XI Всероссийской науч.-практ. (заочной) конф., / Белгород. гос. технол. ун-т. редкол.: Н.С. Данакин, В.Ш. Гузаиров, И.В. Конев. – Белгород: ИП Осташенко А.А., 2014. – С. 7-12 (0,3/0,1п.л.).
8. Акифи Шах Султан. Механизмы социализации [Текст] / Акифи Шах Султан, Н.С. Данакин, Мохаммад Заман Амин // Диагностика и прогнозирование социальных процессов: материалы XI Всероссийской науч.-практ. (заочной) конф., / Белгород. гос. технол. ун-т. редкол.: Н.С. Данакин, В.Ш. Гузаиров, И.В. Конев. – Белгород: ИП Осташенко А.А., 2014. – С. 101-106 (0,3/0,1 п.л.).
9. Акифи Шах Султан. Компетентностный подход к организации государственной службы [Текст] / Акифи Шах Султан // Диагностика и прогнозирова-

ние социальных процессов: материалы междунар. науч.-практ. конф. в 2-х ч. (Белгород, 27-28 окт. 2016 г.) / Белгор. гос. технол. ун-т; отв. ред. Н.С. Данакин, В.Ш. Гузаиров, И.В. Шавырина. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2016. – Ч. 1. – С. 7-11 (0,3п.л.).

10. Акифи Шах Султан. Оценка эффективности работы государственных и муниципальных служащих [Текст] / Акифи Шах Султан // Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности: материалы междунар. науч.-практ. конф., посвященной 85-летию Г.А. Котельникова (Белгород, 18-19 мая 2017 г.) / Белгор. гос. технол.ун-т; отв. ред. Н.С. Данакин, В.Ш. Гузаиров, И.В. Шавырина. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017. – С. 181-184 (0,2 п.л.).

11. Акифи Шах Султан. Методы оценки профессиональной компетентности государственных служащих [Текст] / Акифи Шах Султан // Диагностика и прогнозирование социальных процессов: материалы междунар. науч.-практ. конф. (Белгород, 26-27 окт. 2017 г.) / Белгор. гос. технол. ун-т; отв. ред. Н.С. Данакин, В.Ш. Гузаиров, И.В. Шавырина. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017. – С. 261-266 (0,3п.л.).

12. Акифи Шах Султан. Особенности компетентностного подхода в государственном и муниципальном управлении [Текст] / Акифи Шах Султан // Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности: материалы междунар. науч.-практ. конф. (Белгород, 17-18 мая 2018 г.) / Белгор. гос. технол.ун-т; отв. ред. Н.С. Данакин, В.Ш. Гузаиров, И.В. Шавырина. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2018. – С. 11-15 (0,3 п.л.).

13. Акифи Шах Султан. Сравнительная характеристика национальных моделей профессиональных компетенций государственных служащих [Текст] / Акифи Шах Султан // Актуальные проблемы социологии управления: сборник науч. трудов / под ред. Н.С. Данакина. Белгород: изд-во БГТУ. – 2018. – С. 4-10 (0,4 п.л.).

14. Акифи Шах Султан. Востребованность компетентностного подхода к оценке и совершенствованию деятельности государственных служащих [Текст] / Акифи Шах Султан // Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности: материалы междунар. науч.-практ. конф. (Белгород, 15-16 мая 2019 г.) / Белгор. гос. технол.ун-т ; отв. ред. Н.С. Данакин, В.Ш. Гузаиров, И.В. Шавырина. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2019. – С. 121-125. (0,2 п.л.).

15. Акифи Шах Султан. Компетентностный подход: сущность и возможные интерпретации [Текст] / Акифи Шах Султан // Диалог наук в XXI веке: материалы VIМеждунар. науч.-практ. конф. (Уфа, 29-30 августа 2019 г.). –2019. – №8(20). – С. 11-13 (0,2 п.л.).

Подписано в печать 01.02.2021. Гарнитура Times New Roman.

Формат 60×84/16. Усл. а. л. 1,0. Тираж 100 экз. Заказ 121.

Оригинал-макет подготовлен и тиражирован в ИД «Белгород» НИУ «БелГУ»  
308015, г. Белгород, ул. Победы, д. 85