DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-3-24-32

Использование методики ассессмент-центра при оценке государственных гражданских служащих Липецкой области

ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВНА ГОНЧАРОВА, **кандидат юридических наук, доцент, начальник управления государственной службы и кадровой работы**
Администрация Липецкой области (Российская Федерация, 398014, Липецк, пл. Ленина-Соборная, 1). E-mail: goncharovaEA@admlr.lipetsk.ru
КОНСТАНТИН НИКОЛАЕВИЧ РУКИН, **бизнес-тренер, эксперт по оценке персонала**
Воронежский институт практической психологии и психологии бизнеса (Российская Федерация, 394038, Воронеж, ул. Космонавтов, 29). E-mail: kr@spppb.ru

Аннотация: Построение целостной системы отбора, обучения и развития персонала – одна из наиболее важных задач для государственной службы. Кадровые службы заинтересованы в поиске специалистов, обладающих целостным «портфелем компетенций», проявляющих гибкость и быстро адаптирующихся к любой деятельности. Чтобы найти идеального кандидата, необходимо выбрать правильную стратегию подбора специалистов. Несмотря на разнообразие методов, все больше компаний используют методику ассессмент-центра. Она позволяет провести испытания в ситуациях, приближенных к реальности, и комплексно оценить кандидата или сотрудника, учесть его знания и навыки, личностные, профессиональные и психологические особенности, необходимые для работы на конкретной должности. В статье представлена методика работы ассессмент-центра при оценке государственных гражданских служащих администрации Липецкой области. В работе описаны методы формирования модели компетенций, сформулированы рекомендации по использованию технологий центра оценки государственных служащих и сделаны выводы на основе полученных результатов. В статье приведены данные о валидности ассессмент-центра в сравнении с другими инструментами оценки персонала, показаны преимущества и недостатки этого метода. Предложенная авторами методика может быть рекомендована органам власти для использования в работе при оценке персонала на государственной службе.
Ключевые слова: государственное управление, государственные служащие, ассессмент-центр, оценка персонала, методы оценки эффективности, компетенции, обучение и развитие

Статья поступила в редакцию 12 мая 2021 года.

Гончарова Е.А., Рукин К.Н. Использование методики ассессмент-центра при оценке государственных гражданских служащих Липецкой области. *Государственная служба.* 2021. № 3. С. 24–32.

USING THE ASSESSMENT CENTER METHODOLOGY WHILE EVALUATING THE CIVIL SERVANTS OF THE LIPETSK REGION

ELENA ALEKSANDROVNA GONCHAROVA, **Candidate of Sci. (Law), Associate Professor, Head of the Department of Public Service and Personnel Work**
Administration of the Lipetsk Region (1, Lenin-Sobornaya Square, Lipetsk, 398014, Russian Federation). E-mail: goncharovaEA@admlr.lipetsk.ru
KONSTANTIN NIKOLAEVICH RUKIN, **Business Coach, Personnel Evaluation Expert**
Voronezh Institute of Practical Psychology and Business Psychology (29 Kosmonavtov str., Voronezh, 394038, Russian Federation). E-mail: kr@spppb.ru

Abstract: Building an integrated system for personnel selection, training and development is one of the most important tasks of the civil service. HR agencies are interested in finding specialists with a “portfolio of competencies”, showing flexibility and quickly adapting to any activity. To find the right candidate, you need to choose the right strategy for selecting specialists. More and more companies use the assessment center methodology despite a large number of other evaluation methods. The assessment center allows you to conduct tests in situations close to reality and comprehensively evaluate the knowledge, skills, personal, professional, and psychological characteristics necessary for working in a particular position for a particular candidate or an employee. The article presents the methodology of the assessment center when evaluating state civil servants of the administration of the Lipetsk region. The work describes methods for creating a competency model, formulates recommendations on the use of technologies of the center for evaluating civil servants, and draws conclusions based on the final results. The article presents data on the validity of the assessment center in comparison with other tools for evaluating personnel, shows the advantages and disadvantages of this method. The methodology of assessment centers can be recommended to the authorities for evaluating personnel in the civil service.
Keywords: public administration, civil servants, assessment center, personnel evaluation, methods of performance evaluation, competencies, training and development

The article received on May 12, 2021.

Goncharova E.A., Rukin K.N. Using the assessment center methodology while evaluating the civil servants of the Lipetsk region. *Gosudarstvennaya sluzhba.* 2021. No. 3. P. 24–32.

Введение

Современная, правильно выбранная система оценки – важный инструмент в деятельности HR-службы любой компании. От того, насколько грамотно оценивается персонал (с момента принятия в организацию и вплоть до увольнения), зависит эффективность работы сотрудников, а также успех и стабильность компании в целом.

Важно отметить, что оценка применялась и ранее (например, при аттестации и собеседовании). Но в последнее время в государственном секторе начинают активно пересматривать ставшие уже традиционными методы оценки, поскольку привычных инструментов становится недостаточно. Чтобы понять, обладает ли кандидат на должность или специалист нужными личностными компетенциями, справится ли он с новыми, более сложными задачами в случае его повышения, необходимо провести испытание в ситуациях, приближенных к реальным. Для этого существует специальная технология оценки персонала – ассессмент (центр оценки), которую все чаще используют многие российские и зарубежные компании.

На сегодняшний день ассессмент – это один из самых популярных и наиболее эффективных инструментов, позволяющих с помощью ряда оценочных мероприятий выявить успешность человека в профессиональной деятельности и наметить дальнейшую траекторию развития для него. К тому же валидность ассессмент-центра самая высокая среди всех методов оценки персонала. Как отмечает Е.И. Барышникова, важнейшим условием высокой валидности является разработка точных критериев успешности кандидатов и подбор оптимальных инструментов оценки [Барышникова, 2013. С. 24].

В настоящее время метод ассессмента, который раньше использовался в бизнес-структурах, занял достойное место в кадровой практике на госслужбе – он активно применяется наряду с традиционными методами оценки сотрудников.

Преимущества и недостатки методики ассессмента

Как показывает анализ научных работ и материалов, практика оценки профессиональных качеств сотрудников на государственной гражданской службе в нашей стране становится более масштабной. Эксперты отмечают, что за последние пять лет приоритеты работы кадровой службы значительно изменились. Если раньше ключевым направлением деятельности было удержание и вовлечение персонала, снижение текучести кадров, то теперь в число наиболее важных приоритетов, помимо необходимости стимулировать профессиональный и карьерный рост, развивать лидерские качества, вошло выявление высокопотенциальных сотрудников и управление талантами.

Внедрение и использование технологии центра оценки в практике государственного управления имеет множество преимуществ. Так, по мнению С.А. Литвиной [Литвина, Еварович, 2018], ассессмент-центр является наиболее прогностичным методом управления персоналом в современных условиях. Во-первых, он способствует переходу на результативную модель управления, меняет формальное отношение к оценке, превращая ее в эффективный инструмент решения задач по реформированию государственной службы и повышению эффективности осуществления государственных функций. Во-вторых, обеспечивает открытость госслужбы, создает условия для формирования кадрового состава и обеспечивает подбор кандидатов на службу по принципу профессиональной компетентности. В-третьих, дает возможность получения достоверной оценки наиболее важных компетенций госслужащего и определения перспектив профессионального развития его участников.

Свои аргументы в пользу проведения ассессмента приводит Т.В. Ряховская, которая исследует суть метода, его основные отличительные черты и возможности применения на государственной гражданской службе. Автор отмечает преимущества системы и приходит к выводу, что «благодаря технологии ассессмент-центра оценка способна по-новому выстроить целый ряд кадровых процессов, таких как оценка профессионализма, карьерный рост, оценка инновационного и лидерского потенциала, проведение масштабных изменений. В свою очередь, каждый государственный служащий, включившись в процедуру оценки, получает мощный импульс к развитию» [Ряховская, 2013. С. 20].

Таким образом, главными преимуществами ассессмента являются высокая точность оценки коммуникативных компетенций, управленческого потенциала участников, а также достоверность полученных результатов. Это достигается благодаря тому, что оценивается рабочее поведение в ситуациях, максимально приближенных к реальным.

Однако, несмотря на значительные преимущества этого метода, у ассессмента, как отмечают эксперты, существуют и недостатки. К примеру, минусами в применении ассессмента авторы считают невозможность получения участниками оперативной обратной связи и итоговых результатов в день проведения оценки, так как требуется коллегиальное сведение результатов, подготовка индивидуальных отчетов и рекомендаций. Недостатком считается и ограниченность числа оцениваемых (за один ассессмент-центр – не более десяти человек), а также то, что процедура не может длиться более шести часов в день, иначе утомляемость наблюдателей-экспертов повлияет на результаты.

С.А. Литвина отмечает не только плюсы, но и минусы в проведении ассессмента. По ее мнению, это достаточно длительный и трудоемкий процесс, включающий в себя подготовку списка компетен-

ций, формирование группы экспертов, обучение наблюдателей-оценщиков. Кроме того, ассессмент – «дорогостоящий метод, требующий больших финансовых вложений, привлечения внешних экспертов и разработчиков, который не может быть осуществлен без отвлечения сотрудников и руководителей от работы на значительное время» [Литвина, Еварович, 2018. С. 28].

Таким образом, несмотря на недостатки метода, которые обнаруживают исследователи, учитывая мнения разных авторов и опыт проведения центра оценки в Липецкой области, считаем, что преимущества ассессмента очевидны. Это наиболее полная и объективная форма оценки персонала, позволяющая квалифицировать действия сотрудников в условиях, максимально приближенных к рабочим ситуациям, а его технологии универсальны и подходят как для крупных организаций, так и для небольших компаний.

Применение практики ассессмент-центра в Липецкой области

В течение многих лет в администрации Липецкой области использовались различные способы оценки при подборе персонала. Это тестирование, интервью по компетенциям, анкетирование, групповые дискуссии, эссе и др.

Но все эти методы, использовавшиеся обособленно, носили локальный, фрагментарный характер и не давали желаемого результата, то есть комплексного и системного представления о кандидате. Для формирования эффективного кадрового состава необходимо было выбрать такие средства и методы, которые не только отвечают современным требованиям, целям и интересам организации, но и дают возможность комплексно оценить кандидата с учетом его личностных особенностей. Поэтому, предварительно изучив методику проведения ассессмента, специалисты регионального управления государственной службы и кадровой работы администрации Липецкой области стали планировать ее применение.

Важно было продумать все шаги предстоящей работы, так как правильная организация процедуры – залог успешного внедрения ассессмент-центра. Чтобы получить максимальную пользу от применения этого метода, необходимо еще до запуска проекта наметить конечную цель и подобрать для ее достижения наиболее точные и эффективные инструменты оценки.

К сожалению, часто именно на этом этапе происходит подмена понятий, и итоги ассессмента, который проводился для решения одной конкретной задачи, связывают с достижением других целей. При этом невнимание к одному из этапов может повлиять на конечные результаты.

Во избежание возможных проблем и для более качественного проведения центра оценки было принято решение обратиться к профессиональным психологам, которые занимаются проведением ассессмент-центров, имеют соответствующие сертификаты и успешный опыт оценки руководящего состава в крупных российских компаниях. Они обеспечили методологическую поддержку в проведении оценочных процедур и подготовку итогового отчета с результатами по каждому участнику. На наш взгляд, в этом есть неоспоримые преимущества: экспертность, независимость и беспристрастность.

Таким образом, определившись с методикой и экспертной поддержкой, с 2018 года в администрации Липецкой области начали систематически применять технологии ассессмента при оценке государственных служащих региона. При подготовке центра оценки стояло несколько задач. Для их успешного решения необходимо было определить индикаторы поведения участников ассессмент-центра, создать кейсы и упражнения, имитирующие их деятельность.

Первой задачей подготовки стало формирование модели компетенций и сопоставление ее с моделью государственного служащего, разработанной для централизованного внедрения и одобренной Комиссией при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров. Требовалась синхронизация между рекомендуемой и фактической моделью госслужащего Липецкой области.

Для создания модели компетенций государственного гражданского служащего Липецкой области и разработки кейсов для центра оценки использовались методы, применяемые в зарубежной и отечественной практике. Они направлены на составление точного портрета компетенций и поведенческих индикаторов на основе разностороннего анализа деятельности оцениваемых сотрудников. Поведенческие индикаторы – это стандарты действий и знаний, которые наблюдаются в поведении человека, обладающего определенной компетенцией.

Приведем три основных метода работы, применяемых при составлении модели компетенций.

Первый – метод критических инцидентов. Он строится на исследовании значимых событий из прошлого: из общего фона выделялись наиболее важные по значимости и запоминанию факты. Отмечались также события, где действия сотрудников приводили к успеху или неудаче. После анализа ситуаций определяли, какие навыки и установки сотрудников явились причинами полученных результатов. Важным при их выборе было то, что сотрудник имел возможность непосредственного воздействия на ситуацию.

При подготовке также применялся метод репертуарных решеток. Проводились интервью, чтобы выяснить, какие ключевые характеристики не-

обходимы для эффективного выполнения работ. Здесь была заметна следующая тенденция: чем выше должность, тем ниже готовность респондента анализировать эффективность своей деятельности (то есть более четкие и развернутые ответы давали руководители среднего звена). Данная ситуация потребовала от организаторов определенного подхода, а также чрезмерной тактичности, гибкости и деликатности, чтобы получить точную и достоверную информацию.

Для более глубокого анализа использовался метод прямых атрибутов. Сотрудникам необходимо было разложить карточки компетенций по различным столбцам в зависимости от их важности для деятельности организации. Этот метод помог определить, на какие компетенции необходимо обращать особое внимание при оценке.

Так, для руководителей высшего звена (начальники и заместители начальников управлений) приоритетными стали управленческая компетентность и компетенция стратегического лидерства, а для руководителей отделов – управленческая, экспертная компетентность и готовность к командной работе. Приоритетность тех или иных компетенций определялась содержанием деятельности каждой категории сотрудников. С повышением уровня управления на первое место выходили способность стратегически мыслить и осуществлять эффективное делегирование.

Следующим этапом стала систематизация информации и разработка на ее основе кейсов для создания дизайна центра оценки. Требовалось подготовить такое количество упражнений, чтобы каждая компетенция была оценена минимум два раза за время работы ассессмент-центра. Залогом успешной реализации задуманного стала сплоченность команды профессиональных психологов и опытных управленцев региональной администрации.

Задача по адаптации методов, ранее использовавшихся в бизнесе, для работы с государственными служащими стала одной из дополнительных. При подготовке ассессмент-центра учитывались корпоративная культура и правила поведения, принятые в организации. Без адаптации инструментов оценки к особенностям компании можно было ожидать от оцениваемых соответствия чужим стандартам поведения, которые в их рабочей ситуации оказались бы неэффективными. Необходимо учитывать, что государственная служба отличается более строгой системой иерархии, а методы материальной мотивации, в отличие от используемых в бизнесе, четко нормированы, что предполагает меньшую свободу действий при их применении. Важно было получить информацию о руководителях (начальниках и заместителях) различных управлений, сделать это в максимально сжатые сроки и сократить время их отрыва от основной работы.

В процессе подготовки была разработана анкета, которая объединила в себе элементы всех вышеперечисленных методов и позволила сотрудникам управления государственной службы и кадровой работы провести сбор большей части необходимой информации без значительного отрыва от производственной деятельности опрашиваемых сотрудников. Кроме того, анкета содержала запрос на описание стандартных и сложных рабочих ситуаций, что позволило при подготовке ассессмент-центра подбирать упражнения и кейсы, максимально приближенные к деятельности оцениваемых сотрудников.

Таблица 1. Алгоритм разработки и внедрения центра оценки

Table 1. Algorithm for developing and implementing the assessment center

Стадия подготовки	– Постановка целей; – выбор критериев; – дизайн центра, матрица оценки; – подготовка документов
Стадия реализации	– Подготовка ассессеров; – проведение ассессмент-центра; – подготовка отчетов и обратная связь
Стадия анализа	– Анализ результатов и план действий

В **таблице 1** представлен алгоритм разработки и внедрения центра оценки государственных служащих Липецкой области.

Для проведения ассессмента участников расформировывали по группам (по восемь человек в каждой) в зависимости от их категории должностей. Это важно как для соблюдения одинаковой сложности заданий, так и для взаимодействия оцениваемых в процессе выполнения упражнений, предусматривающих групповую работу.

Важной задачей в начале каждой процедуры ассессмент-центра считается постановка целей и подробный инструктаж. Для сотрудников, участвующих впервые в подобном мероприятии, это всегда повышенный стресс, который в основном связан с ожиданием негативных последствий. Риском для проведения оценки является и то, что некоторыми сотрудниками ассессмент вообще воспринимается как угроза санкций или кадровых решений. Поэтому, чтобы выровнять эмоциональное состояние участников и добиться единого понимания задач оценки, ведущий уделял особое внимание подробному разъяснению целей и деталей ассессмент-центра. Как правило, ассессмент-центр проводится таким образом, чтобы симулировать задачи сотрудника на его рабочем месте. Поэтому при создании кейсов учитывались стандартные рабочие ситуации участников, а также предлагались

Таблица 2. Портрет государственного служащего

Table 2. Portrait of a civil servant

Компетенции	Проявления	Индикаторы
Стратегическое лидерство	– Формулирует стратегические цели организации; – видит перспективы деятельности организации; – развивает и поддерживает психологический потенциал сотрудников; – предлагает сотрудникам свои идеи; – берет на себя лидерскую роль при работе в группе; – выступает лидером при индивидуальной работе с сотрудником	– Стратегическое видение; – лидерство в группе; – влияние
Управленческая компетентность	– Находит индивидуальный подход к сотрудникам; – заручается поддержкой сотрудника в реализации намеченного; – дает развивающую обратную связь; – делегирует полномочия для реализации задач; – приоритизирует цели; – планирует выполнение работ с учетом ресурсов; – ставит цели, при этом учитывая достигнутый уровень и прогнозы; – определяет оптимальные сроки и критерии достижения целей. Заранее учитывает необходимые ресурсы	– Мотивация персонала; – обратная связь; – делегирование; – планирование; – постановка целей и контроль
Настойчивость и целеустремленность	– Проявляет упорство и настойчивость в преодолении препятствий на пути к цели; – принимает ответственность за результаты; – оценивает успех по достигнутому результату; – изменяет стратегию поведения ради его достижения	– Стремление к достижению цели; – амбициозность; – ответственность
Готовность к саморазвитию	– Знает свои сильные стороны и зоны развития; – планирует свое развитие; – целенаправленно им занимается; – корректирует свое поведение в процессе или в результате деятельности; – предлагает альтернативные стратегии достижения результата	– Гибкость; – понимание себя; – систематическое развитие; – совершенствование работы
Экспертная компетентность	– Глубоко анализирует управленческие проблемы; – систематизирует и структурирует результаты анализа и качественно прорабатывает большие объемы информации; – предлагает конкретные решения существующих проблем; – видит риски, планирует действия для их предотвращения	– Анализ информации; – принятие управленческих решений; – управление рисками
Готовность к командной работе	– Организовывает совместную деятельность по решению управленческих вопросов; – готов к диалогу, обсуждению и принятию компромиссных решений; – ставит интересы коллектива выше личных; – бесконфликтно взаимодействует с коллегами для решения спорных вопросов; – вносит свой вклад в достижение командного результата	– Сотрудничество; – ориентация на групповой результат; – управление конфликтом
Компетентность самоуправления	– Обладает стрессоустойчивостью; – демонстрирует уравновешенность; – несет личную ответственность за свое поведение; – демонстрирует объективность в оценке своих результатов; – обладает эффективной самоорганизацией	– Стрессоустойчивость; – навыки саморегуляции; – самоорганизация
Компетентность социального взаимодействия	– Демонстрирует уважительное общение и доброжелательность; – доносит информацию ясно, четко и лаконично; – умеет вовлечь всех заинтересованных лиц в принятие командного решения; – стремится к созданию хорошей репутации команды перед другими; – способен понимать интересы и потребности других людей; – профессионально умеет разрешить конфликтные ситуации	– Уважительное общение; – четкость донесения информации; – сотрудничество; – управление конфликтом

новые. Чтобы оценивать компетенции (а их деятельность не была простым повторением привычных рабочих операций) упражнения и кейсы брали из смежных отраслей. Это заставляло оцениваемых применять новые навыки и демонстрировать уровень профессиональных знаний и подготовки в непривычных для них ситуациях.

Отличительной и важной чертой ассессмент-центра является жесткое соблюдение тайминга. Ограниченность во времени в стрессовой ситуации показывает, какие компетенции участника наиболее развиты (и действия уже выполняются автоматически), а какие еще нуждаются в развитии. После выполнения упражнений интервью с участниками также проводилось с соблюдением запланированного тайминга. Такой подход позволяет соблюдать динамику работы и поддерживать вовлеченность всех участников.

Таблица 3. Шкала оценки уровня развития компетенций

Table 3. Competence development assessment scale

Уровни	Проявления
Четвертый уровень (мастерство)	– У сотрудника компетенция развита на особо высоком уровне; – он способен ее применять в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности; – выступает с инициативами, относящимися к сфере применения данной компетенции; – является ролевой моделью для окружающих; – способствует развитию компетенции у окружающих
Третий уровень (владение)	– Сотрудник полностью освоил компетенцию; – эффективно применяет ее во всех базовых рабочих ситуациях, а также при повышенном стрессе. Готов активно действовать в ситуации неопределенности. Привносит индивидуальный стиль в технологию работы
Второй уровень (развитие)	– Сотрудник освоил компетенцию; – он эффективно применяет ее во всех базовых рабочих ситуациях и части стрессовых ситуаций
Первый уровень (несоответствие)	– Сотрудник находится в процессе освоения компетенции; – он понимает ее важность, однако имеет сложности с тем, чтобы эффективно проявлять ее в практической работе
Нулевой уровень (несоответствие)	– Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать

Стоит отметить, что именно строгое соблюдение полного цикла (от подготовки ассессмент-центра до предоставления обратной связи) дает наибольший эффект. Если какой-то этап упустить или отработать некачественно, можно потерять положительный эффект от всего мероприятия.

Анализ профессионального уровня развития компетенций у государственных служащих

Поскольку в администрации Липецкой области для оценки руководителей практика ассессмент-центра используется с 2018 года, можно провести анализ за определенный период времени. Чтобы получить объективную картину происходящего и наиболее достоверные результаты исследования, для анализа были взяты два полных календарных года.

За 2019–2020 годы 196 руководителей органов власти региона прошли процедуру ассессмента. Каждый участник оценивался по специально разработанной и используемой в региональной практике модели личностных и управленческих компетенций.

На основании методических рекомендаций по реализации общей Концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации в администрации Липецкой области был сформирован перечень компетенций, адаптированных под специфику региональной государственной службы, и представлен в виде целостного портрета государственного служащего (**таблица 2**).

В процессе ассессмента для измерения уровня развития компетенций применялись следующие формы активности: групповая дискуссия, аналитический кейс, ролевая игра, тест способностей и др. Ниже приведена выбранная нами шкала оценки уровня развития компетенций (**таблица 3**).

Основной акцент был сделан на экспертной, управленческой компетентности, стратегическом лидерстве, работе в команде, компетенции социального взаимодействия, готовности к саморазвитию. В ходе исследования при оценке экспертной компетентности были выявлены оптимальные показатели. Высокая степень развития компетенции – у 41 % руководителей, еще 54 % продемонстрировали уровень выше среднего. Сотрудники показывали высокую скорость работы с новой информацией, способность анализировать, систематизировать. Тем не менее, несмотря на довольно высокие показатели развития экспертной компетенции у руководителей Липецкой области, проведенный анализ лег в основу пересмотра и усиления программ дополнительного профессионального образования, нашел отражение в индивидуальных планах развития и способствовал планированию этих мероприятий на новый период.

Что касается управленческой компетентности, то здесь наметились две группы участников: сторонники директивного стиля управления и регулярного менеджмента. Оценка показала, что, несмотря на специфику государственной службы, более 65 % руководителей в 2019 году пользовались современными подходами и алгоритмами при реализации управленческих функций планирования, делегирования, контроля, обратной связи, а также мотивации сотрудников. Они проявляли гибкость в использовании управленческих стилей, были готовы аргументировать свою позицию, влиять на подчиненных и убеждать их, не прибегая к использованию власти и полномочий для директивной постановки задач. Обратная связь позволила скорректировать тематику обучения руководителей, дополнить ее тренингами и иными мероприятиями по мотивации сотрудников, делегированию и планированию, тайм-менеджменту. Совместно с тренерами и психологами были проведены специальные мероприятия по решению управленческих кейсов с последующим разбором ситуаций. В итоге целенаправленное обучение и профессиональное развитие сотрудников позволило, по результатам

оценки, проведенной в 2020 году, повысить долю руководителей, пользующихся прогрессивными технологиями менеджмента, до 83 %.

Три четверти руководителей, прошедших ассессмент-центр, показали средние результаты при оценке компетенции «Стратегическое лидерство». Высокий уровень отмечен еще у 23 % оцениваемых. Суммарное значение показывает, что развитию этой компетенции руководители Липецкой области уделяют большое внимание. Вместе с тем сложность навыков, продолжительность и трудоемкость их развития стали драйвером для внесения в программу развития государственных служащих на постоянной основе тренингов и семинаров по лидерству и влиянию. Такая компетенция рассматривается как одна из основных для современного руководителя, поэтому для ее развития проводятся специальные мероприятия в небольших группах, а также индивидуальные наставнические и коуч-сессии, на которых формируется и реализуется персональная стратегия развития государственного служащего.

Анализ результатов оценки компетенции «Готовность к командной работе» показал, что руководители Липецкой области считают себя частью команды и выстраивают собственную деятельность исходя из ценностей командной работы. У 61 % респондентов развитие этой компетенции находится на высоком уровне, у 37 % участников – на среднем. На основе этих данных можно сделать вывод о том, что глава администрации области подбирает руководителей с высокими навыками работы в команде, что положительно сказывается на эффективности деятельности. С другой стороны, развитию этой компетенции в администрации области также уделяется большое внимание.

Поэтому, учитывая, что успешное взаимодействие в команде, формирование коллектива единомышленников – основные составляющие эффективной работы и достижения высокого результата на государственной гражданской службе, для дальнейшего развития и поддержания на высоком уровне показателей компетенции «Готовность к командной работе» у руководителей региона управление государственной службы и кадровой работы администрации Липецкой области дополнило региональную систему дистанционного образования следующими модулями: «Работа в команде», «Эффективность руководителя» и «Эмоциональный интеллект». Курсы были назначены всем руководителям, прошедшим оценку в рамках ассессмент-центра, а также тем сотрудникам, которых они рекомендовали для обучения. Кроме этого, в 2021 году запланированы и частично проведены тренинги по теме «Формирование команды» от ведущих и признанных бизнес-тренеров страны.

Высокий уровень этой компетенции также связан с формированием у сотрудников ценностей корпоративной культуры, чему способствуют регулярные тренинги по тимбилдингу, обучающие семинары, программы групповых занятий и корпоративных мероприятий. Это интеллектуальные занятия на свежем воздухе, творческие мастерские (рисование картин), спортивные флешмобы, соревнования и совместная сдача норм ГТО целыми командами.

Такой подход оказался весьма результативным, поскольку все указанные мероприятия были направлены на развитие нестандартного мышления и креативных методов решения задач, а также на командообразование, сплочение коллектива, мотивацию и формирование корпоративных ценностей, подтверждением чему стали результаты ассессмент-центра.

Оценка компетенции социального взаимодействия выявила еще более высокие показатели развития. 76 % руководителей владеют ею на высоком уровне, 24 % – на уровне среднем и выше среднего. Это одна из самых развитых компетенций у респондентов. Регулярные мероприятия, направленные на усиление взаимодействия, проводимые администрацией области, тренинги по повышению эффективности коммуникации, управлению конфликтами, особое внимание руководителей подразделений администрации области, органов власти региона к вопросам межотраслевого и кросс-функционального взаимодействия, – все это позволило достичь такого значительного результата. Вместе с тем даже его наличие не ослабило внимания к развитию этой компетенции. Помимо предусмотренных программами и индивидуальными планами развития мероприятий была введена практика встреч руководителей и сотрудников органов власти с психологом управления государственной службы и кадровой работы и внешними психологами, которые разрабатывают специальные программы и курсы, ведут персональную работу с сотрудниками по анализу поведенческих индикаторов.

Большую роль в развитии этой компетенции играют проводимые органами власти стратегические сессии, в которых участвуют не только представители конкретного подразделения, но и коллеги, способные посмотреть на проблематику отрасли со стороны и посоветовать эффективные решения в процессе совместного анализа текущей деятельности того или иного управления.

Общий анализ результатов ассессмент-центров показал, что у большинства руководителей компетенция «Готовность к саморазвитию» достаточно высоко развита. Так, чуть более 63 % респондентов продемонстрировали ее развитие в средних значениях. Еще почти 36 % оцениваемых руководителей имеют высокий результат по этому показателю.

Один участник ассессмента, чей результат оказался ниже среднего, на момент работы центра оценки не занимал руководящей должности и рас-

сматривался как потенциальный кандидат в резерв. По результатам оценки был скорректирован его индивидуальный план развития, в котором акцент сделали на активное развитие вышеуказанной компетенции.

Считая мотивацию к саморазвитию одним из основных факторов эффективной работы, глава администрации Липецкой области в рамках кадровых комиссий лично вносит коррективы и дает рекомендации по формированию индивидуальных планов развития руководителей. Для всех сотрудников органов власти подготовлены и направлены методические материалы о возможностях саморазвития, проводятся очные и онлайн-мероприятия для вовлечения сотрудников в процессы самообразования.

В 2021 году вышел специальный дистанционный модуль – конструктор индивидуального плана развития на основе компетентностного подхода. Управлением государственной службы и кадровой работы, руководителями органов власти и HR-партнерами регулярно контролируется текущее выполнение планов, при необходимости проводится их корректировка. В проактивном режиме в соответствии с развиваемой компетенцией руководителям и сотрудникам органов исполнительной власти назначаются электронные дистанционные курсы.

В целях повышения профессионального уровня государственных гражданских служащих администрацией области был организован доступ к электронной библиотеке, насчитывающей свыше 2 800 деловых книг, а также аудиокниг о менеджменте, лидерстве, личной эффективности, содержащей видеолекции разнообразной тематики, образовательные курсы и тренажеры для улучшения памяти и внимания. Использование электронной библиотеки и платформы дистанционного обучения дало возможность организовать процесс непрерывного самообразования сотрудников.

Оценка позволила принять решение о более системном подходе к планированию обучения и развитию компетенций – лишь небольшая часть оцениваемых (около 20 %) в 2019 году имели индивидуальные планы развития и систематически по ним работали. В 2020 году уже все руководители системно планировали свое профессиональное развитие, опираясь на индивидуальные планы.

Также в ходе анализа выяснилось, что необходимо уделить большее внимание навыкам работы с группой и проведения совещаний – только 30 % участников следили за соблюдением тайминга, регламента высказываний и фиксацией договоренностей. Принятые меры (специальные курсы с применением технологий VR-обучения, популяризация практик регулярного менеджмента, тренинги, направленные на эффективное проведение совещаний) позволили скорректировать текущие показатели, и, по результатам оценки, проведенной в 2020 году, этот показатель достиг значения 62 %.

Итоги анализа в целом позволили пересмотреть традиционную методику и подходы к профессиональному развитию государственных гражданских служащих. Они легли в основу применения современных кадровых технологий и разработки новых программ обучения, обеспечивающих развитие необходимых компетенций у руководителей, а также мотивацию к повышению эффективности их служебной деятельности.

Мониторинг, проведенный по результатам образовательных мероприятий, показал значительный рост запроса на обучение. Выросла и внутренняя мотивация к самообразованию. Руководители, прошедшие оценку и последующее обучение, отметили, что результаты ассессмента помогли им оценить свои сильные и слабые стороны, выявить зоны роста, стали полезны для их саморазвития, повышения профессиональной эффективности и построения карьерной траектории.

Итоги ассессмент-центра в совокупности с результатами других оценочных мероприятий, в том числе очных – с участием главы администрации Липецкой области, учитывались при принятии кадровых решений, определении преемников руководителей. Кроме того, с учетом роли руководителей, уровня развития необходимых компетенций, выявленных в результате функционирования центров оценки, выполнены кадровые перестановки, значительно усилившие и стабилизировавшие управленческую команду администрации области.

На основе опыта внедрения ассессмент-центров, анализа полученных данных был сформирован найденный в ходе реализации этой методики инструментарий эффективных, верных решений для более успешного проведения оценки и тиражирования на госслужбе в субъектах Российской Федерации. Для эффективной реализации данной практики необходимо:

- проведение тщательного подбора исполнителей;
- изучение структуры подготовки и проведения мероприятий центра оценки;
- детальное планирование тайминга ассессмент-центра и проведение его в полном объеме с соблюдением всех процедур;
- эффективное формирование группы участников с учетом должностей равного уровня;
- заблаговременное предоставление участникам ответов на возникающие вопросы для снижения уровня негативных ожиданий и стресса;
- обеспечение обязательной обратной связи и помощи участникам в формировании индивидуальных планов развития;
- своевременное планирование обучения сотрудников с учетом выявленных зон развития по компетенциям.

Заключение

В настоящее время ассессмент-центр является частью целостной системы работы с персоналом в администрации Липецкой области и используется для формирования кадрового резерва, принятия кадровых решений по сотрудникам, организации их качественного обучения и развития. К тому же применение современных оценочных технологий мотивирует госслужащих на положительные изменения в профессиональной деятельности, на совершенствование личностных качеств, развитие профессиональных навыков и формирование соответствующей корпоративной культуры.

Использование практики ассессмент-центра при оценке государственных гражданских служащих Липецкой области доказывает, что внедрение новейших систем работы с персоналом, показавших свою эффективность в бизнесе, после их тщательной адаптации к особенностям государственной службы позволяет сформировать принципиально иной подход к развитию компетенций сотрудников. Это, в свою очередь, способствует достижению поставленных целей и позитивно отражается на эффективности государственной службы в целом.

Литература

Антошина Н. Реализация в субъектах Российской Федерации законодательства о гражданской службе. *Государственная служба*. 2014. № 4 (90). С. 36–38.

Барышникова Е.И. Оценка персонала методом ассессмент-центра. Лучшие HR-стратегии. М., 2013.

Кантровиц Т., Тузински К., Рейнс Дж. Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2018 год. SHL GATR, 2018.

Красностанова М.В., Осетрова Н.В., Самара Н.В. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. М., 2007.

Кудеев А., Преображенская А., Гуляев С. Открытый отбор в органы власти. *Государственная служба*. 2014. № 2 (88). С. 37–41.

Литвина С.А., Еварович С.А. Ассессмент-центр как технология оценки компетенций персонала в практике государственного управления. Сб. статей под редакцией Т.Ю. Базарова. М., 2018.

Лупандин В.И., Машкова А.С. Становление и развитие ассессмент-технологии как комплексного подхода в оценке и отборе персонала. Сб. статей Уральского государственного университета имени А.М. Горького. Екатеринбург, 2016.

Методические материалы по реализации общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации (Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации). http://foir.hspa.ranepa.ru/index.php/component/k2/item/2068.html

Ряховская Т.В. Применение метода центра оценки на государственной службе как условие оптимизации оценки управленческих кадров. *Научный информационно-образовательный электронный журнал.* 2013. № 3 (6).

References

Antoshina N. Implementing the legislation on civil service in the subjects of the Russian Federation. *Gosudarstvennaya sluzhba.* 2014. No. 4 (90). P. 36–38. In Russian

Baryshnikova E.I. Evaluating personnel using the assessment center methodology. Best HR strategies. Moscow, 2013. In Russian

Kantrowitz T., Tuzinski K., Reines J. Global assessment trends report for 2018. SHL GATR, 2018. In Russian

Krasnostanova M.V., Osetrova N.V., Samara N.V. Assessment Center for executives. Experience of implementing in the Russian company, exercises, case studies. Moscow, 2007. In Russian

Kudeev A., Preobrazhenskaya A., Gulyaev S. Open selection of personnel to government bodies. *Gosudarstvennaya sluzhba.* 2014. No. 2 (88). P. 37–41. In Russian

Litvina S.A., Evarovich S.A. Assessment center as a technology for evaluating personnel competencies in public administration practice. Collection of articles, edited by T.Yu Bazarov. Moscow, 2018. In Russian

Lupandin V.I., Mashkova A.S. Formation and development of assessment technology as an integrated approach in the assessment and selection of personnel. Collection of articles of the Ural State University. Yekaterinburg, 2016. In Russian

Methodological materials on implementing the general concept of formation and use of managerial personnel reserves in the Russian Federation (the general concept of formation and use of managerial personnel reserves in the Russian Federation). http://foir.hspa.ranepa.ru/index.php/component/k2/item/2068.html. In Russian

Ryakhovskaya T.V. Applying the method of the assessment center in the civil service as a condition for optimizing the evaluation of managerial personnel. *Nauchnyy informatsionno-obrazovatelnyy elektronnyy zhurnal*. 2013. No. 3 (6). In Russian