**Гульнара Лесбаева**

**(Астана, Казахстан)**

**комплексная оценка компетенций государственных служащих**

В последнее десятилетие в практике государственного управления передовых стран Запада наметилась тенденция к внедрению элементов предпринимательства, т.е. создания рыночных механизмов и стимулов в данной сфере деятельности [1]. Цель предпринимаемых нововведений в системе государственной власти гораздо шире, чем совершенствование системы внутренних связей. Необходимо экономическими методами изменить поведение государственных служащих, изменить отношения между государственными органами, а в конечном итоге между государством и обществом.

На современном этапе социально-экономических преобразований в Казахстане, который характеризуется задачами созидательной направленности, от государственных служащих со стороны общества и отдельных граждан ожидается качественно новое небюрократическое отношение к исполнению своих обязанностей, новаторское, творческое отношение к службе. Одна из наиболее острых проблем системы государственного управления – повышение эффективности труда государственных служащих. Основной целью является повышение эффективности государственной службы в интересах развития гражданского общества и укрепления государства, повышение доверия гражданского общества к органам государственной власти, в том числе и за счет улучшения качества их услуг. В этих условиях необходима иная система мотивации государственных служащих, которая бы учитывала результаты их труда, предпринимаемые усилия по решению стоящих перед ними задач, а также проявленные личностные и деловые качества.

Мотивация творческого отношения государственных служащих к исполнению своих должностных обязанностей невозможна без научно обоснованной системы оценки труда и личностных качеств служащего. Существующая практика аттестации персонала государственной службы вследствие ряда принципиальных недостатков, не соответствует современным требованиям, предъявляемым к организации работы с персоналом.

Основной задачей управления персоналом является обеспечение успешной деятельности организации, что предполагает системное решение всего комплекса проблем, связанных с поиском, отбором, наймом, обучением, оценкой и стимулированием работников. Со временем практики осознали необходимость выделения некоторых критически важных характеристик работников, которые позволили бы увязать в систему все кадровые процессы. Такими «сквозными» характеристиками, дающими возможность целенаправленно выстроить все этапы и процессы кадровой работы, стали компетенции.

Для успешной работы на конкретной позиции в конкретном государственном органе человек должен обладать несколькими компетенциями. Соответственно, оценивать и развивать нужно различные профессиональные навыки и личностные качества. Как следующий шаг в развитии понятия «компетенция» предлагается понятие «модель компетенций».

Модель компетенций — это набор компетенций, необходимых сотрудникам для успешного выполнения работы, достижения высоких результатов.

Для самих работников модель компетенций задает приоритетные направления профессионального развития, востребованные в данной конкретной организации. Оценка сотрудников по модели компетенций помогает согласовать все элементы системы управления персоналом, дает материалы для разработки комплексной системы обучения и развития персонала организации, системы мотивации и стимулирования труда, позволяет объективно оценить их эффективность. Результаты такой оценки помогают выявить в организации лучших сотрудников и разработать эффективные меры для их удержания.

Более сложное понятие «компетенция», пришедшее на смену прежним мерам оценки профессионализма, требовало новых оценочных процедур и технологий. На сегодняшний день существует много методов оценки персонала, один из которых - ассесмент-центр ( AssessmentCentre). Он позволяет выявить уровень развития компетенций сотрудника, определяющих эффективность работы на планируемой или занимаемой должности.

Ассесмент-центр(assessmentcentre, центр оценки) - это метод комплексной оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности сотрудников для выявления уровня развития их профессионально-важных качеств (компетенций) и определения потенциальных возможностей [2].

Ассесмент-центр — это процедура быстрой оценки сотрудников. По сравнению с интервью (10-15%) и психологическими тестами (20%) Ассесмент обладает наибольшей прогностической валидностью (70-80%). Важнейшее отличие от остальных процедур — использование кроме психологических тестов и интервью поведенческих упражнений и деловых игр, в которых участники моделируют реальное поведение: решение профессиональных задач, переговоры с клиентом.

Суть метода заключается в том, что испытуемому предлагается выполнить ряд упражнений, моделирующих ключевые моменты деятельности, в которых проявляются имеющиеся у него знания, умения и профессионально важные качества. Степень выраженности этих качеств оценивается подготовленными оценщиками по специально разработанным критериям оценки, полученным в результате анализа работ. На основании оценки делается заключение о степени пригодности человека к данной работе, о необходимости дополнительного обучения или индивидуальных консультаций, о продвижении по службе. Количество участников AssessmentCentre ограничено (4–12 человек). Продолжительность процедур — один-три дня.

При проведении ассесмент-центра используются:

- деловые игры, предполагающие групповое и парное взаимодействие участников;  
    - кейсы (описание проблемной ситуации, по которой участник должен предложить свое решение);

- тесты (вопросы на профессиональные знания, особенности мышления или стиля взаимодействия);

- индивидуальные интервью с наблюдателями для уточнения информации, полученной об участнике в ходе ассесмент-центра.

Кейсы и деловые игры позволяют выявить людей с лидерским потенциалом, проявиться людям, в повседневной работе незаметным, но в неспецифических ситуациях берущим руководство в свои руки или устанавливающим новые стандарты работы для всего коллектива. Использование стандартных и нестандартных для данной работы ситуаций позволяет выявить, как имеющиеся у сотрудника навыки, так и скрытые возможности.

Основное достоинство в том, что Ассесмент-центр позволяет получить полную картину личностных и профессиональных качеств. Другой плюс: оценка происходит объективнее, чем при других методах оценки т.к. происходит оценка несколькими людьми: экспертами, участниками. Оценивается наблюдаемое поведение, а не гипотезы о стоящих за ним причинах.

Среди дополнительных преимуществ применения ассесмент-центра можно назвать высокую надежность метода и достоверность результатов оценки. Это достигается благодаря тому, что оценка одного участника проводится несколькими специально подготовленными экспертами-наблюдателями по четко сформированным критериям – компетенциям.

Поэтому «полезность» ассессмент-центра во много определяется тем, насколько верно сформулированы компетенции, насколько качественно разработаны упражнения, а также насколько профессиональны и хорошо подготовлены эксперты-наблюдатели.

Учитывая значимость и потенциальную «конфликтогенность» любых оценочных процедур, особенно важно, что результаты AssessmentCentre очень убедительныкак для руководства, так и для всех участников [3].

Для реализации в государственном органе проекта оценки персонала по технологии AssessmentCentre необходимо:

* разработать модель компетенций, специфичную для данного органа;
* подготовить упражнения и задания для оценки компетенций, а также систему критериев для такой оценки;
* подготовить группу оценщиков — отобрать и обучить;
* провести собственно оценку работников по результатам выполнения ими упражнений и заданий;
* обработать полученные данные, подготовить отчеты и рекомендации.

Таким образом, благодаря применению технологии AssessmentCentre государственный орган сможет по-новому выстроить целый ряд кадровых процессов, таких как оценка профессионализма сотрудников, карьерный менеджмент, оценка инновационного и лидерского потенциала, проведение масштабных изменений. Решению многих методических и практических вопросов эффективного отбора кадров на государственную службу, обеспечения их карьерного роста на основе их компетенции может способствовать центр оценки персонала - AssessmentCentre.

**Литература:**

1. Губанов С.Система организации и поощрения труда// Экономист -1996.- №3.- С.34 - 46.
2. Стадник А. Оценка персонала. – М.: ООО «Бегин Групп», 2015.
3. Баллантайн Н., Пова И. Центры оценки и развития. – М.: HIPPO, 2013.