

Использование технологий ассесмент-центра с целью профилактики и снижения уровня профессионального выгорания

Стальнова И.А.,

аспирант кафедры юридической психологии и права факультета юридической психологии, ГБОУ ВПО МГППУ, начальник отдела Управления Росреестра по Московской области, Москва, Россия, stalnova@rambler.ru

Стальнов А.Г.,

аспирант кафедры юридической психологии и права факультета юридической психологии, ГБОУ ВПО МГППУ, заместитель начальника информационного отдела филиала ФГБУ «Кадастровая палата Росреестра» по Московской области, Москва, Россия, stalnova@rambler.ru

Динамичность профессиональной деятельности, повышение нагрузки в условиях дефицита рабочего времени, высокая социальная ответственность за результаты труда и прочие факторы повышают вероятность формирования синдрома профессионального выгорания у государственных служащих. Это актуализирует поиск новых форм и методов профессионального отбора государственных гражданских служащих с учетом оценки их психологических качеств. В статье рассматривается проблема профессионального выгорания личности у сотрудников Росреестра, раскрывается симптоматика данного синдрома. В качестве инструмента для профилактики и снижения негативных последствий профессиональных деформаций у работников Росреестра предлагается использовать технологию ассесмент-центра, успешно апробированную в зарубежной практике и нуждающуюся в адаптации к российским реалиям.

Ключевые слова: профессиональное выгорание и деформация, государственные служащие, сотрудники Росреестра, отбор и подбор кадров, текучесть кадров, технология ассесмент-центра, психологические особенности личности, акмеология.

Качественное исполнение государственными служащими обязанностей, которые указаны в Федеральном законе «О системе государственной службы в Российской Федерации» №58-ФЗ от 27 мая 2003 года [15], обеспечивается определенным уровнем личностного и профессионального развития государственных служащих. Комплектование штата сотрудниками, в максимальной степени готовыми к государственной гражданской службе

Для цитаты:

Стальнова И.А., Стальнов А.Г. Использование технологий ассесмент-центра с целью профилактики и снижения уровня профессионального выгорания [Электронный ресурс] // Психологическая наука и образование psyedu.ru. 2014. №1. URL: http://psyedu.ru/journal/2014/2/Stalnova_Stalnov.phtml (дата обращения: дд.мм.гггг)

For references:

Stalnova I.A., Stalnov A.G. The use of assessment center technology for the prevention and reduction of professional burnout [Elektronnyi resurs] *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie PSYEDU.ru [Psychological Science and Education PSYEDU.ru]*, 2014, no. 1. Available at: http://psyedu.ru/journal/2014/2/Stalnova_Stalnov.phtml (Accessed dd.mm.yyyy). (In Russ., Abstr. in Engl.)

и правоприменительной деятельности, является одной из ключевых функций кадровой политики Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестра).

Анализ содержания, функций, целевых и ценностных ориентиров государственной службы в научной литературе позволяет выделить ее наиболее существенные аспекты: общественная полезность; публичность; управленческий характер; сопряжение общественных, групповых, индивидуальных интересов в создании и укреплении общественных ценностей и традиций.

Согласно документам, регламентирующим деятельность Росреестра, «Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним, по оказанию государственных услуг в сфере ведения государственного кадастра недвижимости, осуществления государственного кадастрового учета недвижимого имущества, землеустройства, государственного мониторинга земель, геодезии и картографии, навигационного обеспечения транспортного комплекса (кроме вопросов аэронавигационного обслуживания пользователей воздушного пространства Российской Федерации), а также функции по государственной кадастровой оценке, осуществлению федерального государственного надзора в области геодезии и картографии, государственного земельного надзора, надзора за деятельностью саморегулируемых организаций оценщиков, контроля (надзора) за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих» [13, с. 7].

Данная характеристика функций Росреестра позволяет отнести государственную гражданскую службу в его органах и подведомственных учреждениях к типу соционических профессий, что определяет повышенные требования не только к профессиональным, но и к социально-психологическим качествам сотрудников.

Трудовая деятельность сотрудников Росреестра проходит в условиях высокой нервно-психической напряженности, усугубляемой негативным имиджем чиновников в общественном сознании россиян, и характеризуется воздействием широкого спектра стресс-факторов. Совокупность таких условий повышает риск формирования и развития различных нервно-психических расстройств, в частности формирования синдрома профессионального выгорания.

Проблема синдрома выгорания (burnout-синдрома) обсуждается в зарубежных научных кругах уже более 30 лет. В 1974 г. американский психиатр Х.Дж. Фрейденбергер ввел термин «burnout» (сгорание, выгорание). В настоящее время большинством исследователей синдром профессионального выгорания определяется как состояние эмоционального, психического и физического истощения, развивающегося в результате постоянного неразрешенного стресса, связанного с профессиональной деятельностью человека.

В теории и практике управления персоналом в России проблеме внутреннего состояния сотрудника практически не уделяется внимания. Такое положение вещей, сложившееся еще во время активного развития и роста экономики, сохраняется и в период кризиса, который разрушает надежды, расстраивает планы на будущее, приносит страх, растерянность и неопределенность.

Процесс становления личности в профессиональной среде протекает в направлениях обнаружения и/или накопления позитивных и негативных личностных изменений. Данное обстоятельство оправдывает широкую трактовку профессиональной деформации, под которой, по нашему мнению, целесообразно понимать совокупность как конструктивных, так и деструктивных изменений личности человека, являющихся устойчивым результатом ее профессионального развития.

В современной психологии наблюдается существенный крен в сторону исследования негативных последствий профессионализации. Данное обстоятельство обусловлено существенным значением исследования профессиональных деструкций для практики управления персоналом и превентивным характером психологической работы, направленной на их профилактику.

Большинство современных руководителей интересуют результаты труда, а не сам процесс и то, какими усилиями эти результаты достигнуты. Профессиональный, ответственный, переживающий за свои показатели сотрудник иногда забывает о себе, думая только о поставленных перед ним задачах. Человек начинает буквально «сгорать» на работе, что приводит к деструктивным личностным деформациям, негативным эффектам не только в сфере профессиональной деятельности, но и в иных сферах социального взаимодействия.

Исследуя соотношение понятий «выгорание» и «деформация», следует отметить, что профессиональное выгорание имеет только негативные последствия, влияющие в основном на эффективность трудовой деятельности сотрудника, при этом профессиональная деформация является проекцией сформированных в ходе профессиональной деятельности личностных характеристик в жизнь человека вне работы. Таким образом, понятие «профессиональная деформация» представляется нам значительно более широким, чем понятие «профессиональное выгорание».

Основные признаки синдрома профессионального выгорания среди госслужащих, в том числе сотрудников Росреестра, следующие:

- 1) ощущение эмоционального истощения;
- 2) негативные чувства по отношению к клиентам;
- 3) негативная самооценка.

Эти признаки описывают симптоматику профессионального выгорания и поддерживаются большинством исследователей [5; 8; 14], изучавших и наблюдавших его проявления. Синдром выгорания развивается на фоне хронического стресса и ведет к истощению эмоционально-энергетических и личностных ресурсов. Он может быть следствием внутреннего накопления отрицательных эмоций без соответствующей «разрядки» или «освобождения» от них. По существу, это – это дистресс, или третья стадия общего адаптационного синдрома – стадия истощения.

Исследователями [5; 8; 9] выявлено, что среди государственных служащих, в том числе и среди сотрудников Росреестра, есть группы сотрудников, относящиеся к группе риска и подверженные профессиональному выгоранию.

Синдрому больше подвержены сотрудники, которые по роду службы вынуждены много и интенсивно общаться с различными людьми, знакомыми и незнакомыми. По утверждению Э. Морроу, «...особенно быстро “выгорают” сотрудники, имеющие интровертированный характер, индивидуально-психологические особенности которых не согласуются с профессиональными требованиями коммуникативных профессий. Они не имеют избытка жизненной энергии, характеризуются скромностью и застенчивостью, склонны к замкнутости и концентрации на предмете профессиональной деятельности. Именно они способны накапливать эмоциональный дискомфорт без “сбрасывания” отрицательных переживаний во внешнюю среду» [цит. по: 14, с. 44].

В группу риска попадают государственные служащие, испытывающие постоянный внутриличностный конфликт в связи с работой, а также работники, профессиональная деятельность которых проходит в условиях острой нестабильности и хронического страха потери рабочего места. На фоне перманентного стресса синдром выгорания проявляется в условиях, когда человек попадает в новую, непривычную обстановку, в которой он должен проявить высокую эффективность. Данные характеристики свойственны государственной

службе в органах Росреестра, обусловлены ее высокой социальной ролью, политикой оптимизации штата, динамичностью нормативных требований и регламентов профессиональной деятельности в Федеральной службе государственной регистрации, кадастра и картографии.

Наконец, синдрому выгорания больше подвержены жители мегаполисов, которые живут в условиях навязанного общения и взаимодействия с большим количеством незнакомых людей в общественных местах, что также актуально для сотрудников Росреестра, территориальные органы которого расположены в крупных городах.

Предотвращение синдрома профессионального выгорания среди будущих сотрудников и определение психологических особенностей кандидата целесообразно определять в спектре задач кадрового отбора. Это позволит сформировать представление о психологическом портрете кандидата еще на начальной стадии рассмотрения вопроса о принятии его на должность, исключив прием сотрудников с высоким риском формирования синдрома выгорания и низким уровнем морально-нравственного развития.

Человек, подверженный профессиональной деформации, склонен использовать четко определенный, ограниченный набор показавших себя ранее эффективными навыков, знаний, взглядов, источников информации, профессиональных контактов, инструментов взаимодействия. Статичность такого подхода не способствует качественному выполнению любой, а в особенности ответственной, творческой или связанной с людьми работы.

В свою очередь, данная склонность кандидата может быть довольно достоверно диагностирована с помощью различных психологических методов в процессе подбора и отбора кадров. Лучшая гарантия от профессионального выгорания – способность человека к саморазвитию – как личностному, так и профессиональному, образовательному. Данное обстоятельство можно выявить на начальном этапе профессионального отбора и максимально эффективно реализовывать профессиональный потенциал сотрудника в дальнейшем на разных стадиях жизненного цикла сотрудника в организации (рис. 1).



Рис. 1. Жизненный цикл сотрудника в организации

Эффективным инструментом формирования достоверной информации о личностно-деловых качествах отдельных сотрудников, оценки соответствия качества кадрового состава организации ее целям, культуре, структуре и другим важным моментам является ассесмент-центр. Е.А. Аксенова утверждает, что основная задача таких центров – определение управленческого потенциала и разработка стратегии обучения и развития для оцениваемых работников [1].

Н. Баллантайн и И. Пова рекомендуют использовать в качестве основных методов, применяемых в ассесмент-центре для отбора персонала, особого рода тестовые проверки [3]. Данные испытания отличаются от стандартных психологических тестов своей приближенностью к реальным ситуациям, в которых должен принимать решения кандидат. К таким видам проверок относятся разбор деловых бумаг, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры и др. При оценке кандидатов проводится скрупулезный анализ системы их личностных и деловых качеств, необходимых для продуктивной работы в определенной должности. Проводится также психологическое тестирование и развернутое собеседование с кандидатами.

На рис. 2 представлены этапы проведения процедур ассесмент-центра.



Рис. 2. Этапы проведения процедур ассесмент-центра (АЦ)

М. Кляйманн выделяет три главные задачи, которые способны разрешить оценочные центры [10]:

- 1) оценка управленческого потенциала кандидатов (способности, опыт, навыки, личные и деловые качества);
- 2) отбор руководителей, имеющих наиболее высокий уровень управленческого потенциала, для формирования кадрового резерва;
- 3) определение для каждого из оцениваемых руководителей индивидуальной программы обучения, направленной на развитие выявленных способностей или на ликвидацию выявленных недостатков.

Параметры, подлежащие оценке у кандидатов посредством ассесмент-центра, в общем виде представлены на рис. 3.

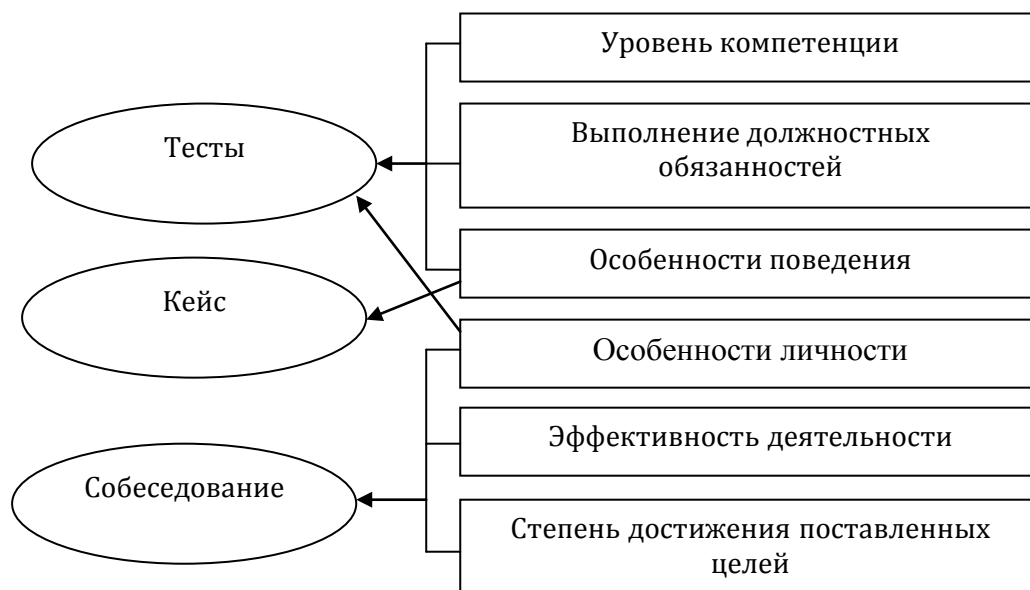


Рис. 3. Параметры, подлежащие оценке кандидатов посредством ассесмент-центра

С.В. Сидоркина отмечает, что наряду с основной своей функцией по оценке компетенций и потенциала сотрудников, ассесмент-центр помогает решать ряд следующих сопутствующих задач:

- побуждение сотрудников к саморазвитию;
- внедрение стандартов работы;
- внедрение новых мотивационных схем;
- оценка эффективности проведенного обучения и вложений в него [14].

По мнению С.В. Сидоркиной, сформированный на основе собственных кейсов компании и включающий в себя технологии обратной связи ассесмент-центр позволяет участникам найти внутренние резервы и мотивацию для развития. Данный метод демонстрирует эффективность как в отношении первичного, так и в отношении вторичного отбора кандидатов [14]. Технология ассесмент-центра как инструмента повышения эффективности профессионального отбора и профилактики профессионального выгорания в практической плоскости реализует относительно новый для науки акмеологический подход.

Ю.П. Платонов определяет акмеологию как «вид комплексного, междисциплинарного, интегративного познания, находящегося между подлинным знанием о сущности особенностей процесса личностно-профессионального развития человека и распознаванием единичных явлений и проблемных ситуаций в этом процессе» [11, с. 184].

По мнению А.В. Батаршева и А.О. Лукьянова, «акмеологическая оценка является не только констатацией факта соответствия и демонстрации отношения, но и проекцией на будущее» [4, с. 217]. На основании такой комплексности содержания акмеологической оценки имеется возможность построить эффективную систему кадровой работы – возможность оказывать влияние на мотивацию, интересы и склонности работника для наиболее полной реализации его профессионального потенциала.

При использовании акмеологического подхода для оценки кадров субъект оценки позиционируется не как абсолютно объективный эксперт, а как лицо, постоянно

стремящееся быть таковым. Акмеологический подход предполагает также развитие необходимой компетенции в соответствующей профессиональной деятельности, позволяющей осуществлять ее наиболее качественной и эффективно.

Применение акмеологического подхода при оценке государственных гражданских служащих, в том числе сотрудников Росреестра, позволяет решить проблему оценки профессиональных «акме» работников на каждой ступени профессионального и карьерного развития.

Результаты, полученные в ассесмент-центре в ходе акмеологической оценки, могут использоваться для обоснования функциональных психолого-профессиональных требований к личности сотрудников, для разработки критериев, уровней профессиональной деятельности государственных служащих, а также для оптимизации механизма ротации.

Резюмируя сказанное, отметим, что основанный на положениях акмеологической концепции метод ассесмент-центра доказал свою эффективность в профессиональном отборе и профилактике профессионального выгорания в практике кадровой работы с государственными служащими в зарубежных странах. Ассесмент-центр представляет собой инструмент комплексной оценки персонала, основанный на моделировании наиболее важных моментов деятельности сотрудников для выявления уровня развития их компетенций и определения потенциальных возможностей.

Акмеологическая оценка качества профессиональной деятельности госслужащих, в частности сотрудников Росреестра, как интегративная совокупность социально-психологических, педагогических, политологических, управленческих методов и методик диагностики личностно-профессиональных качеств кандидатов и сотрудников позволяет выявить и спрогнозировать результативность процесса реализации ими своих должностных функций, снизить уровень и остроту проявлений синдрома профессионального выгорания.

Литература

1. *Аксенова Е.А.* Технология конкурсного набора в современном кадровом менеджменте: Учебно-методическое пособие. М.: ИПК РФ, 2010. 156 с.
2. *Атаманчук Г.В.* Государственная служба как сфера управления // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 4. С. 15–17.
3. *Баллантайн Н., Пова И.* Ассесмент-центр. Полное руководство: 2-е изд. М.: НИРО, 2010. 208 с.
4. *Батаршева А.В., Лукьянова А.О.* Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом. М.: Изд-во Института психотерапии, 2008. 560 с.
5. *Бузовкина Н.Ю.* Деструкции в профессиональном развитии специалистов социномических профессий // Вопросы гуманитарных наук. 2007. № 3. С. 333–337.
6. *Даринская В.М., Чаплыгин И.Н.* Оценка и развитие персонала методом Ассесмент-центр. Психологический практикум: 2-е изд., переработ. и доп. М.: Речь, 2013. 224 с.
7. *Даринская В.М., Чаплыгин И.Н.* Оценка и развитие персонала методом Ассесмент-центр. М.: Речь, 2008. 224 с.
8. *Долгополов О.М.* Проблемы текучести кадров на государственной службе // Законодательство и экономика. 2008. № 7. С. 43–48.
9. *Зиновьева Д.М., Юнда А.В., Долгополова О.А.* Профессиональные детерминанты субъективного благополучия государственных и муниципальных служащих // Социология власти. 2010. № 7. С. 132–140.
10. *Кляйманн М.* Ассесмент-центр: Пер. с нем. М.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2011. 128 с.

11. *Платонов Ю.П.* Актуальные проблемы управления персоналом. СПб.: Делком, 2007. 247 с.
12. Постановление Правительства Российской Федерации от 1 июня 2009 года № 457 «О Федеральной службе государственной регистрации, кадастра и картографии» // Собрание законодательства РФ. 22.06.2009. №25. ст. 3052.
13. *Семенов А.А., Ташина Т.М.* Причины профессиональных деформаций и способы их преодоления // Социальная педагогика в России. Научно-методический журнал. 2010. № 1. С. 44–49.
14. *Сидоркина С.В.* Ассесмент-центр как инструмент повышения эффективности бизнеса // Управление человеческим потенциалом. 2009. № 1. С. 66–70.
15. Федеральный закон от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ «О системе государственной службы в Российской Федерации» (в ред. 02.07.2013) // Собрание законодательства РФ. 02.06.2003. № 22. ст. 2063.

The Use of Assessment Center Technology for the Prevention and Reduction of Professional Burnout

Stalnova I.A.,

Post-graduate Student, Chair of Legal Psychology and Law, Department of Legal Psychology, Moscow State University of Psychology & Education, Head of the Department of Property Relations, Russian Defense Ministry, Moscow, Russia, stalnova@rambler.ru

Stalnov A.G.,

Post-graduate Student, Chair of Legal Psychology and Law, Department of Legal Psychology, Moscow State University of Psychology & Education, Deputy Head of the Information Department of the branch of Federal State Budget Institution "Rosreestr Cadastral Chamber" in the Moscow region, Moscow, Russia, stalnova@rambler.ru

Dynamism of professional activity, increasing workload and working time shortage, high social responsibility for results and other factors increase the probability of formation of burnout in government employees. This actualizes the search for new forms and methods of professional qualification of government employees based on an assessment of their psychological qualities. We discuss the problem of professional and personal burnout in Rosreestr employees, reveal the symptoms of this syndrome. As a tool for preventing and reducing the negative impact of professional deformation in Rosreestr workers, we propose the use of assessment center technology successfully tested in the international practice and requiring adaptation to Russian realities.

Keywords: professional burnout and deformation, government employees, Rosreestr employees, selection and recruitment, staff turnover, assessment center technology, personality traits, acmeology.

References

1. Aksenova E.A. Tehnologiya konkursnogo nabora v sovremennom kadrovom menedzhmente [The technology in modern competitive recruitment personnel management]. Moscow: IPK RF, 2010. 156 p.
2. Atamanchuk G.V. Gosudarstvennaya sluzhba kak sfera upravleniya [The public service management sphere]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya [Problems of the theory and practice of management]*, 2009, no. 4, pp. 15–17.
3. Ballantain N., Pova I. Assessment-centr. Polnoe rukovodstvo [Assessment center. complete Guide]. Moscow: HIPPO, 2010. 208 p.
4. Batarshcheva A.V., Lukianova A.O. Psihologiya upravleniya personalom: Posobie dlia specialistov, rabotayushchih s personalom [Psychology of Personnel Management: A Handbook for professionals working with the staff]. Moscow: Publ. Instituta psihoterapii, 2008. 560 p.
5. Buzovkina N.J. Destruktsii v professional'nom razvitii specialistov sotsionomicheskikh professii [Destruction in the professional development of specialists socionomic professions]. *Voprosy gumanitarnykh nauk [Questions Humanities]*, 2007, no. 3, pp. 333–337.

6. Darinskaya V.M., Chaplygin I.N. Ocenka i razvitie personala metodom Assesment-centr. Psihologicheskii praktikum [Assessment and development assessment center method. psychological workshop]. Moscow: Rech', 2013. 224 p.
7. Darinskaya V.M., Chaplygin I.N. Ocenka i razvitie personala metodom Assesment-centr [Assessment and development method of assessment center]. Moscow: Rech', 2008. 224 p.
8. Dolgopolov O.M. Problemy tekuchesti kadrov na gosudarstvennoi sluzhbe [Problem of staff turnover in the public service]. *Zakonodatel'stvo i ekonomika [Law and economics]*. 2008, no. 7, pp. 43–48.
9. Zinov'eva D.M., Junda A.V., Dolgopolova O.A. Professional'nye determinanty subektivnogo blagopoluchiya gosudarstvennyh i municipal'nyh sluzhashhih [Professional determinants of subjective well-being of state and municipal employees]. *Sociologiya vlasti [Social power]*, 2010, no 7, pp. 132–140.
10. Kliaymann M. Assesment-centr [Assesment-centr]. Moscow: Publ. Gumanitarnyi Centr, 2011. 128 p.
11. Platonov Yu.P. Aktual'nye problemy upravleniya personalom [Actual problems of Personnel Management]. St. Petersburg, Delkom, 2007. 247 p.
12. Postanovlenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 01.06.2009 № 457 «O Federal'noi sluzhbe gosudarstvennoi registracii, kadastra i kartografii» [Resolution of the Government of the Russian Federation dated 01.06.2009 no. 457 «On the Federal Service for State Registration, Cadastre and Cartography»]. *Sobranie zakonodatel'stva RF [Collected Legislation RF]*. 22.06.2009. No. 25. Art. 3052.
13. Semeno A.A., Tashina T.M. Prichiny professional'nyh deformatsij i sposoby ih preodolenija [Causes of occupational strain and ways to overcome them]. *Social'naya pedagogika v Rossii. Nauchno-metodicheskii zhurnal [Social pedagogy in Russia. Scientific-methodical journal]*, 2010, no. 1, pp. 44–49.
14. Sidorkina S.V. Assesment-centr kak instrument povysheniya effektivnosti biznesa [Assessment center as a tool to improve business performance]. *Upravlenie chelovecheskim potencialom [Managing human potential]*, 2009, no 1, pp. 66–70.
15. Federal'nii zakon «O sisteme gosudarstvennoi sluzhby v Rossiiskoi Federacii» No. 58-FZ ot 27 maya 2003 goda. [Federal Law «On the Public Service in the Russian Federation» no. 58 of May 27, 2003]. *Sobranie zakonodatel'stva RF [Collected Legislation RF]*. 02.06.2003. № 22. Art. 2063.