



ЦЕНТР СЕРТИФИКАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПЕРСОНАЛУ

А.Ф. Веселков

*Директор Центра «ПЕРСОНАЛ XXI век»,
автор-разработчик программно-
методического комплекса «Эксперт +»*

*“Что носится в воздухе и чего требует время,
то может возникнуть одновременно в ста го-
ловах без всякого заимствования”*

Гёте

Актуальность повышения качества персонала

Структурное преобразование экономического пространства России постепенно завершается. Российский рынок приобретает все более четкие очертания, незанятых коммерческих ниш становится все меньше, конкуренция обостряется. Те, кто начал реализовывать серьезные коммерческие проекты 12-15 лет назад, сегодня, как правило, прочно стоят на ногах. Тем, кто начинает разворачиваться только сейчас, встать на ноги будет гораздо труднее. За счет очевидных, лежащих на поверхности решений победителем в коммерческой гонке сейчас уже не стать. Становится необходимым видеть скрытые резервы и делать “тонкие ходы”. Одним из таких резервов, чуть ли не основным и единственным, является “человеческий фактор”, в настоящее время “доросший” до понятия “человеческий капитал”. Последнее определение указывает на необходимость отношения к “человеческому фактору” не только как к ресурсу (максимально использовал - и все), а к тому, во что есть смысл и выгода (уже к наличному) вкладывать достаточные средства и в результате получить во “сто крат” больше, стабильнее и надежнее эффект, чем в случае экономии, режима снижения затратного механизма и т.п. Здесь реализуется принцип “скупой платит дважды...”.

Рассматривая схему Ресурсы – Управление – Результат, закономерно выделяется звено Управление, способное генерировать как позитивные, созидательные, так и негативные, разрушительные управленческие решения, в т.ч. в области кадровой политики. Во многом “вектор” такого решения зависит от понимания и проработанности всего комплекса необходимых мер.



Решение этой проблемы становится особенно важным в контексте перспективы вступления России во Всемирную Торговую Организацию (ВТО). В частности, на межрегиональной конференции “Россия на пути во Всемирную Торговую Организацию. Состояние и тенденции развития. Технологии международной сертификации” в числе первостепенных сформулированы конкретные управленческие задачи:

- специальная подготовка руководителей и специалистов, ориентированных на перспективы развития рыночной экономики России и международное сотрудничество.
- подготовка кадров и международная сертификация предприятий, продукции и специалистов, что повышает актуальность скорейшего и повсеместного внедрения стандартов соответствия ИСО 9001:2004 и др.

И это ставится практически во главу угла успешности развития рыночной экономики и международного сотрудничества в целом. Отсюда вытекает двойное обоснование неотложности активизации работы с кадрами на новом, передовом, инновационном уровне как внутреннее так и внешнее.

Проблемы квалификации менеджеров по персоналу

Самой сложной и болезненной проблемой внедрения в широкую, в ближайшее время обязательную квалифицированную практику управления персоналом на всех уровнях выступает отсутствие менеджеров по персоналу с соответствующим (а не случайным) образованием и имеющих опыт работы в конкретной области.

К сожалению, зачастую современные специалисты по персоналу, называющие себя обычно HR-менеджерами, т.е. в нашем понимании “специалистами по человеческому фактору (ресурсу)”, освоившие премудрости делопроизводства, плохо представляют себе, что, собственно, является предметом их основной деятельности, и откуда, из какой сферы знания берется информация для успешной работы в их области. Во всем мире, да и у нас, не существует иной науки, которая занималась бы исключительно человеком, кроме психологии. Предметом изучения именно психологии являются:

- свойства характера (помогающие или мешающие выполнять служебные обязанности должным образом);
- межличностные взаимоотношения, конфликты (в т.ч. руководитель - подчинённый);
- формирование успешных трудовых коллективов;
- выявление и предупреждение стрессов;
- предприимчивость, лидерство, интеллект, обеспечивающие развитие и успех любой деятельности;
- работоспособность, “помогающая” быстрому, безошибочному выполнению работы.

И этот перечень далеко не исчерпывает сферу применения психологичес-



кой науки, ибо практически любое проявление человеческой деятельности имеет глубокие психологические корни. Долгое время изучение и применение психологического знания было недоступно в России, в отличие от повсеместного использования в западных странах. Отсюда вытекает ущербное и настроенное отношение к психодиагностике, тестированию, собеседованиям.

Другое дело, что изучение серьезного, надежного, достоверного (а иногда и не должно быть в употреблении) методического инструментария и его применение требует специальной подготовки и дополнительного внимания. В практике все происходит наоборот – специалисты службы персонала (HR-менеджеры), имеющие информацию о психологии “в популярном изложении”, применяют методики и тесты, взятые из случайных источников, не имея специальных знаний, не зная где, при решении каких задач их надо использовать (надежность, валидность). В итоге полученные результаты в 2-3 случаях из десяти интерпретируются случайно похоже, в 2-3 случаях сомнительно, а 4-6 случаях – “с точностью до наоборот”, что естественно в такой ситуации, но противоречит интересам дела.

К тому же, любая профессия требует от специалиста наличия (или приобретения) необходимых личностных свойств, позволяющих обеспечить наиболее качественное исполнение своих служебных обязанностей и поступательное индивидуальное развитие, а также отсутствия личностных свойств, затрудняющих или препятствующих эффективному исполнению своих обязанностей. Причем это относится, в высшей степени, и к труду менеджера по персоналу, как к его творческой, так и к чисто исполнительской компоненте. Качественный отбор, оценку и развитие как управленческого состава, так и всего персонала, способного обеспечить прохождение организацией международного аудита и сертификации, может организовать и провести только высококвалифицированный, опытный HR-менеджер, владеющий адекватными знаниями и современными высокопрогностичными технологиями работы с персоналом.

Разработка принципов деятельности “Центра сертификации” специалистов по персоналу

Одним из основных путей контроля за квалификацией специалистов в западных странах, возможно, наших будущих партнерах по ВТО, является их обязательная сертификация, причем по весьма узким направлениям профессиональной деятельности.

Разработка принципов деятельности “Центра сертификации” в России с преемственностью позитивного, не противоречащего нашим реалиям опыта других стран, с учетом первоначальных условий и возможностей, представляется актуальной и перспективной задачей. Скорее, отсутствие такого Центра является недопустимым казусом сегодняшнего дня.



В настоящее время планируется привлечение компетентных организаций для создания авторитетного центра для сертификации и обучения специалистов кадровых служб.

Цель организации Центра: обеспечение уровня профессиональной компетентности специалистов по персоналу, соответствующего внутренним (российским) требованиям и международным стандартам (в т.ч., определение и констатация уровня профессионализма, и, при необходимости, повышение этого уровня).

Направления деятельности Центра:

1. Сертификация:

- выработка требований к членам комиссий (по секциям);
- выработка критериев оценки соответствия уровня знаний и навыков по сертифицируемому разделу (секции);
- знакомство членов комиссии с документами претендентов на сертификацию;
- собеседование с претендентами;
- экспертная оценка членами комиссии результатов выполнения заданий.

2. Обучение и подготовка к сертификации:

- консультирование по направлениям специализации HR-менеджеров (определение “проблемных зон”);
- разработка программы обучения и подготовки, обеспечивающей возможность соответствия критериям оценки комиссии;
- проведение регулярных (плановых) специальных лекционных и семинарских занятий разного профиля с претендентами;
- публикация материалов в помощь к подготовке к процедуре сертификации.

Механизм достижения поставленных задач:

1. Создание комиссии по сертификации:

- формирование секретариата комиссии;
- формирование секций;
- подбор членов комиссий по секциям;
- разработка плана-графика заседаний по секциям;
- проведение заседаний секций;
- оформление и выдача сертификатов.

2. Создание консультативного (учебного) совета:

- формирование программы консультаций;
- проведение консультаций;
- формирование учебных планов;
- проведение регулярных учебных циклов.

Принципы формирования и участия в комиссии (секции):

1. Специфика секции отражает “функциональный” или “методический” аспект.



2. В состав секции (заседания секции) входят не менее 5 специалистов:
 - не менее 3 экспертов, имеющих стаж по профилю 5 лет и более, а также опыт руководящей работы не менее 3 лет;
 - секция отражает “отраслевую” специфику – на конкретное заседание привлекается один эксперт, который имеет стаж практической, профильной (функциональной или методической) работы в отрасли не менее 2 лет;
 - один “внешний” специалист или из “смежной” отрасли, имеющий опыт практической работы не менее 5 лет или теоретической работы по профилю не менее 5 лет.
3. Эксперты из одной секции могут входить в состав другой секции.
4. Каждый эксперт при голосовании обладает правом одного голоса.

Принцип сертификации по узким направлениям деятельности поставил задачу изучения форм и направлений этой деятельности. В результате анализа были выделены два варианта деления: по “методическому” и “функциональному” принципу.

“Методический” вариант деления “возник”, в т.ч., из результатов изучения применимости диагностических методик в реальной работе с персоналом. Принцип формирования – по “методам”:

1. *“Психодиагностика”* – знание основных методов психологической диагностики, уровень владения методиками психодиагностики и ведения интервью, качество проведения психологического тестирования и подготовки заключений по результатам.
2. *“Социально-психологическая диагностика”* – знание методов проведения социологических опросов и исследований, уровень владения социально-психологическими методиками, знание основ конфликтологии и методов управления конфликтами, мотивации персонала, развития корпоративной культуры организации.
3. *“Организационная диагностика”* – уровень теоретических знаний и практических навыков проведения организационной диагностики и аудита в области управления персоналом (знание экономических принципов и управленческих основ эффективной работы организации, построения организационной структуры).
4. *“Тренинг-технологии”* – уровень владения тренинг-технологиями (в т.ч. тренинги делового общения и деловые игры), опыт ведения тренингов персонала.
5. *“Психологическое консультирование и психокоррекция”* – знание теоретических основ и уровень владения методами консультационной и психотерапевтической работы (в т.ч., наличие свидетельств об обучении соответствующим методам), опыт проведения работы по повышению работоспособности, функциональных возможностей персонала, профилактики и управления стрессом, в т.ч., в работе с представителями специальностей, связанных с повышенным риском.
6. *“Ведение “фокус-групп” при организации рекламной компании”* – знание теоретических основ и опыт проведения рекламных компаний в организации, владение техниками проведения “фокус-групп” для опроса общественного мнения.



7. *“Политический консалтинг”* – опыт работы в предвыборных компаниях и уровень профессионализма в области создания имиджа, психологической подготовки кандидата, работы с избирателями.
8. *Нормирование, стандартизация* – расчет и коррекция нормативной базы методик и тестов, моделирование системы ПВК/ПНК, комплекса оргструктуры (кадровый аспект).

Принцип формирования – по “функциям”:

1. *“Прием на работу”* (рекрутинг – подбор, отбор персонала).
2. *“Кадровое делопроизводство”* (в т.ч., учет персонала).
3. *“Оценка персонала”* – знание теоретических принципов и методов оценки персонала, уровень владения основными методами оценки персонала (в т.ч., регулярная оценка по компетенциям, метод “Assessment-center”).
4. *“Комплексная оценка персонала организации”* (мониторинг персонала – исчерпывающая информация для кадровых решений).
5. *“Аттестация персонала”*.
6. *“Реорганизация”*.
7. *“Увольнение персонала”*.
8. *“Развитие персонала”* (профобучение, переподготовка, развитие профессионально необходимых навыков и умений, проведение социально-психологических тренингов).
9. *“Оценка состояния коллектива”* (проведение социологических и социально-психологических обследований, управление межличностными отношениями).
10. *“Работа с резервом руководящих кадров”* (в т.ч., планирование карьеры).
11. *“Профориентация и адаптация”*.
12. *“Стимулирование и мотивация труда”* (в т.ч., формирование и поддержание корпоративной культуры).
13. *“Психологическая поддержка и коррекция”*.
14. *“Оргконсультирование”*.

Оба принципа формирования сертификационных секций на практике могут функционировать одновременно, но видимо, с разным статусом востребованности. Естественно “функциональный” принцип скорее заинтересует руководителей предприятий, желающих обеспечить прием в структуру по работе с персоналом заведомо квалифицированного, сертифицированного специалиста на решение конкретных задач, или изъявивших желание оценить уровень квалификации уже работающих сотрудников.

Вероятно, в недалеком будущем наличие такого сертификата, указанное в резюме, станет сравнительно веским аргументом для принятия положительного решения по приему на работу данного претендента. Причем, таких сертификатов может быть несколько, и они смогут отразить диапазон квалификационных возможностей специалиста.

Планируется также ввести два уровня “глубины” квалификации – “Сертификат соответствия” и “Сертификат соответствия – Мастер класс”. В первом случае “Сертификат” будет ориентирован на оценку уровня квалификации специалиста в исполнительской деятельности, второй – “Мастер класс” – при по-



требности в творческой, руководящей (организационной) деятельности (по существу – в разработке и реализации профессиональной задачи).

Для достижения большей эффективности системы сертификации вводится норма подтверждения уровня наличной сертификации, то есть период, по истечению которого необходимо подтверждать требуемую к тому моменту квалификацию.

В настоящий момент с уточнением идеологии сертификации разрабатываются задания и достоверные способы оценки выполнения этих заданий. Основная нагрузка и ответственность за достоверность (качество) оценки, помимо оценки формальных параметров, ложится на квалифицированных, опытных специалистов – экспертов, зарекомендовавших себя в областях, соответствующих тематикам секций.

В разделе подготовки к сертификации с февраля 2004 г. проводятся консультативные семинары по некоторым направлениям, ближайший планируется в конце октября 2004 г.

П Р И Г Л А Ш Е Н И Е

на консультативный семинар – практикум

(в рамках подготовки к сертификации специалистов кадровых служб)
“Кадровый менеджмент: технологии подбора, оценки и развитие персонала, конкурентоспособность, вступление в ВТО”

для менеджеров по персоналу и работников кадровых служб банков, компаний, организаций, рекрутинговых центров и т.д.

Информационно-технический центр «Эффект Информ» совместно с группой программно-диагностического комплекса “Эксперт +” (ООО “Фонд социальной экологии”) приглашают Вас принять участие в периодическом цикле 3-х дневных информационных семинаров-практикумов **подготовки к индивидуальной сертификации в “Центре сертификации”**, проводимой независимой организацией “Персонал XXI век” по освоению перспективных и высоко прогнозных технологий повышения эффективности управленческих (кадровых) решений, роста производительности и улучшения качества труда.

Решение задач: отбор и комплексная оценка персонала, формирование резерва руководящих кадров и специалистов, формирование кадровой структуры организации, реорганизация (расстановка кадров), ротация (горизонтальная, вертикальная – текущая), предупреждение конфликтов, мотивация персонала.

Рассматриваемая технология применяется при проведении аттестации, формировании элементов корпоративной культуры, а также в рамках подготовки к аудиту (кадровому), в т. ч. международного уровня.

Решение базовой, изначальной задачи: обеспечение мониторинга персонала – возможность получения оперативной информации о функциональном состоянии каждого сотрудника, освоении им необходимых компетенций и собственных потенциальных возможностей, а также о состоянии коллектива с прогнозом успешности его функционирования.

Дата проведения: 18, 19, 20 ноября 2004 г. *Начало занятий:* 10 часов.

Контактные телефоны: 333-44-31, 8-903-742-92-47. *Факс:* 145-50-60

E-mail: veselkov@dol.ru www.expert-plus.ru

