УДК 159.9

Синягин Ю.В.[1]
Синягина Н.Ю.[2]
Переверзина О.Ю.[3]

ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ОСНОВЕ СТАНДАРТИЗАЦИИ ТРЕБОВАНИЙ К СПЕЦИАЛИСТАМ ПО ОЦЕНКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Аннотация. Статья посвящена анализу основных проблем стандартизации требований к специалистам по оценке управленческих кадров в системе государственного управления, описанию процесса сертификации специалистов. Обозначены перспективы стандартизации требований к специалистам; обоснована методология стандартизации; рассмотрена модель личностно-профессиональных компетенций специалиста; описаны организационные и содержательные аспекты реализации программы повышения квалификации и сертификационного экзамена специалистов по оценке; представлены результаты экспертного опроса относительно необходимости и особенностей реализации сертификационных программ.

Ключевые слова: государственная кадровая политика, стандартизация, диагностика и оценка руководителей, сертификация, ресурсный подход.

Sinyagin Y.
Sinyagina N.
Pereverzina O.

THE PROBLEMS OF IMPROVING EFFICIENCY OF IMPLEMENTATION OF STATE HUMAN RESOURCES POLICY BASED ON THE STANDARDIZATION OF REQUIREMENTS FOR SPECIALISTS ON THE ASSESSMENT OF MANAGEMENT

Abstract. The article is devoted to the analysis of the main problems of standardizing the requirements for specialists in evaluating managerial personnel in the public administration system, and describing the certification process for specialists. The prospects for standardization of requirements for specialists; substantiated standardization methodology; the model of personal and professional competencies of a specialist is considered; The organizational and substantive aspects of the implementation of the continuing education program and certification exam of assessment specialists are described; The results of an expert survey on the need and features of the implementation of certification programs are presented.

[1] *Синягин Юрий Викторович,* доктор психологических наук, профессор, заведующий научно-исследовательской лабораторией «Диагностика и оценка руководителей», РАНХиГС, г. Москва, e-mail: yvsin@yandex.ru, т. +7 (499) 956-04-70,
Yury Sinyagin, Doctor of Phychology, Professor, Head of the Scientific laboratory “Assessment of managers” RANEPA, Moscow, e-mail: yvsin@yandex.ru, tel. +7(499) 956-04-70
[2] *Синягина Наталья Юрьевна*, доктор психологических наук, профессор, заведующая научно-исследовательским сектором научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей», РАНХиГС, г. Москва, e-mail: nsinyagina@yandex.ru, т. +7(499) 956-04-70
Natalia Sinyagina, Doctor of Phychology, Professor, Head of the Scientific Department of the Scientific laboratory “Assessment of managers”, RANEPA, Moscow, e-mail: nsinyagina@yandex.ru, tel. +7(499) 956-04-70
[3] *Переверзина Ольга Юрьевна*, кандидат психологических наук, доцент, заведующая научно-исследовательским сектором научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей», РАНХиГС, г. Москва, e-mail: oper-news@mail.ru, т. +7(903) 246-64-15
Olga Pereverzina, Assistant of Professor, Head of the Scientific Department of the Scientific laboratory “Assessment of managers”, RANEPA, Moscow, e-mail: oper-news@mail.ru, tel. +7(903) 246-64-15

Keywords: state personnel policy, standardization, diagnostics and assessment of managers, certification, resource approach.

Значительное расширение границ государственной кадровой политики в части направлений, требующих оценки управленческих кадров, усложнение диагностического инструментария, увеличение числа специалистов, привлекаемых к оценке, привело к необходимости решения вопроса о стандартизации требований к специалистам по оценке управленческих кадров.

Основной целью стандартизации требований является разработка единого подхода к определению уровня профессионализма специалистов, ответственных за такое важное направление, как оценка управленческих кадров в сфере государственного управления.

В основу стандартизации требований может быть положена система сертификации специалистов по оценке управленческих кадров. Сертификация регламентирована Федеральным законом от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании», согласно ст. 2 которого «сертификация – форма осуществляемого органом по сертификации подтверждения соответствия объектов требованиям технических регламентов, положениям стандартов, сводов правил или условиям договоров» [1].

Сертификация бывает обязательной, когда такие требования установлены законодательно (как правило, это сертификация определенных продуктов и услуг), и добровольной. Сертификация специалистов на соответствие каким-то профессиональным компетенциям – это только добровольное прохождение процедуры в организации (органе), который ее осуществляет.

Законодательной сертификации в сфере «Управление персоналом» нет, и законодательно она не требуется. Тем не менее, многие HR-специалисты такую сертификацию проходят добровольно.

Сертификация оценочной деятельности управленческого потенциала в мире является стандартной процедурой. Под сертификацией профессиональных квалификаций в мировой практике, как правило, понимается объективное и независимое подтверждение наличия квалификации, которая необходима для решения конкретных задач или выполнения определённых трудовых функций. Процедура сертификации в различных странах имеет много различных форматов, это обусловлено, в первую очередь, тем, что развитие программ сертификации возникает в ответ на требования динамично изменяющегося рынка труда.

Стандарты, на которых основывается деятельность специалистов в сфере HR существуют во многих зарубежных странах. В Европе к странам с высоким уровнем развития систем сертификации относятся Германия, Бельгия, Дания, Эстония, Финляндия, Франция, Ирландия, Нидерланды, Норвегия, Португалия, Румыния, Словения, Испания, Великобритания. В этих странах приняты стратегии и практики, позволяющие систематически признавать результаты обучения, а также разработаны соответствующие институциональные и правовые рамки. Сертификация специалистов также предусмотрена в Казахстане и Республике Беларусь.

В России функцию профессиональных стандартов долгое время выполняли квалификационные справочники: Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС) и Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС). В настоящее время структура и содержание квалификационной характеристики изменились и разрабатываются профессиональные стандарты.

В сфере кадровой работы в настоящее время действуют следующие профессиональные стандарты: «Специалист по управлению персоналом» и «Специалист по подбору персонала (рекрутер)». В них определены функции и закреплены требования к образованию, уровню знаний, навыкам специалиста по оценке и аттестации персонала.

Однако, сегодня в оценке персонала государственной службы вообще, а управленческого персонала в особенности, существует

несколько ключевых проблем, решение которых с необходимостью требует специальной подготовки и сертификации специалистов, которые ею занимаются.

Общим местом сегодня стало обсуждение вопроса о необходимости поиска и привлечения на государственную службу молодых и талантливых руководителей, а также эффективного продвижения тех, кто уже находится в системе государственного управления и обладает выраженными управленческими способностями. При этом и на федеральном, и на региональном уровнях существует множество различных резервов управленческих кадров, постоянно проводится их оценка специалистами служб по работе с персоналом. Очевидно, что проблема здесь не только в оценке.

1. Критерии оценки.

Традиционные критерии оценки качества подготовки специалиста, в том числе и управленца, основанные на оценке его квалификации, имеющемся запасе конкретных знаний, становятся не эффективными. Как нам представляется, главным выходом здесь выступает ориентация в оценке не на формулировку требований в виде модели соответствия человека тем или иным сложившимся критериям, а на выявление его управленческого потенциала и потенциала развития, который в качестве ключевой включает такую важную характеристику как способность и готовность к обучению и саморазвитию в меняющихся условиях [2; 3].

2. Унификация оценочных процедур.

Одним из трендов развития системы кадровой работы современной государственной гражданской службы России выступает проблема формирования единого (сквозного и открытого) резерва управленческих кадров. Многообразие существующих резервов не обеспечивает повышения эффективности в поиске и продвижении перспективных и эффективных управленцев в масштабах всей страны. Причины кроются, как в их разрозненности, так и в несопоставимости данных, хранящихся в каждом из них. В этом ключе задача сертификации специалистов также весьма очевидна. Это, прежде всего, подготовка к использованию инструментов, позитивно зарекомендовавших себя при оценке и отборе руководителей, и оценка их готовности к его использованию.

3. Подготовленность специалистов к оценке именно в государственной гражданской службе.

Важным моментом обоснования необходимости сертификации специалистов в системе государственной гражданской службы выступает также и то обстоятельство, что исторически в современной России подготовка специалистов по оценке персонала осуществлялась, да и сегодня осуществляется, прежде всего, для работы в бизнес структурах. Вместе с тем, как мы уже отмечали, оценка в особенности управленческих кадров сферы государственного управления отличается выраженной спецификой. Прежде всего, это относится к необходимости оценки личностных качеств, ценностно-мотивационной сферы и социальной направленности лиц, принимающих значимые для людей решения. Так, даже если в сфере современного российского бизнеса активно и обсуждается вопрос о необходимости оценки таких качеств, то речь идет чаще всего о «социальной ответственности». Спецификой управления в государственной гражданской службе выступает не только наличие социальной ответственности. Речь идет именно о социальной направленности.

4. Готовность работать в рамках новой модели. Необходимость изменять установки.

Отрадно, что именно ресурсная диагностика становится сегодня реально востребованной руководителями самой системы государственной гражданской службы, как на федеральном, так и на региональных уровнях управления.

Опыт работы показывает, что для перехода на систему работы в рамках ресурсного подхода недостаточно простого получения дополнительных знаний и умений. Необходимым условием здесь выступает ломка сложившихся стереотипов, изменение когнитивных моделей и ценностных ориентиров. Это достаточно болезненный процесс.

Так, одной из актуальных проблем оказывается изменение установок в оценке. Немало специалистов, особенно с большим стажем

оценочной деятельности, отличается нормативными, а в ряде случаев, дефицитарными установками в оценке, фиксируя в человеке, прежде всего, либо его недостатки, либо несоответствие сложившемуся стереотипному представлению об эффективном и перспективном управленце. В связи с этим, одна из основных задач сертификации – формирование и оценка такой готовности.

Таким образом, при исследовании содержательных вопросов стандартизации требований к специалистам по оценке управленческих кадров и разработке программ обучения и сертификации важно опираться на методологию ресурсного подхода к оценке руководителей, что позволит рассматривать весь процесс обучения и сертификации специалистов с точки зрения наращивания их личностно-профессиональных ресурсов в рассматриваемой области. То есть, сертификация специалистов, дающая им право оценивать руководителей самого высокого уровня, должна быть рассмотрена не как процесс отсеивания неквалифицированных специалистов, а как выбор наиболее сильных профессионалов, готовых к такой ответственной работе и методически, и личностно.

Модель профессиональных и личностно-профессиональных компетенций и компетентностей, по аналогии с профессиональным стандартом, включает в себя ряд профессиональных знаний, умений и личностно-профессиональных качеств.

Специалист по оценке управленческих кадров *должен знать:*

- основы законодательства о государственной гражданской службе РФ;
- нормативные правовые документы федерального и регионального уровня, регламентирующие порядок работы с резервами управленческих кадров;
- локальные нормативные акты государственных органов и иных организаций, регламентирующие вопросы оценки управленческого персонала;
- законодательство РФ о персональных данных;
- особенности нормативно-дефицитарного и ресурсного подходов к оценке управленческих кадров;
- методологию ресурсного подхода к оценке управленческих кадров;
- основы биографического анализа и биографического подхода к исследованию жизненного пути человека;
- основные термины и определения, используемые в методологии ресурсного подхода к оценке управленческих кадров;
- теоретическую базу опросников и методик, используемых для оценки управленческих кадров;
- теоретические основы проведения биографического личностно-профессионального интервью;
- способы интерпретации результатов диагностики;
- теоретические основы предоставления обратной связи участникам оценки;
- основы стресс-менеджмента, профилактики профессионального выгорания, восстановления личностных ресурсов.

Специалист по оценке управленческих кадров *должен уметь:*

- применять методологию ресурсного подхода на всех этапах оценочной процедуры;
- проводить диагностику в едином ресурсном ключе, рассматривая данные тестирования, интервью и иных методов с точки зрения ресурсного подхода;
- интерпретировать данные опросника управленческого потенциала (ОУП) и других опросников;
- связывать данные, полученные из разных источников (тесты, данные интервью, данные биографической анкеты, данные интернет-анализа и др.) в единую логику, отражающую ключевые личностно-профессиональные ресурсы руководителя и области ближайшего развития;
- составлять личностно-профессиональные портреты и характеристики участников диагностики;
- предоставлять участнику диагностики развивающую обратную связь;
- предоставлять отчет по результатам оценки заказчику оценочных процедур.

Специалист по оценке управленческих кадров должен обладать особыми *личностно-профессиональными качествами:*

- психологическая проницательность, развитая наблюдательность, умение распознавать эмоции, умение устанавливать прочный доверительный контакт с оцениваемым руководителем;
- понимание людей, эмпатия, рефлексивность, позитивное восприятие индивидуальных особенностей других людей;
- готовность к обучению и саморазвитию, активность в саморазвитии;
- стрессоустойчивость, самообладание и уравновешенность, знание своих ресурсов, возможностей и ограничений, навыки самодисциплины и саморегуляции, работоспособность в условиях ненормированного рабочего графика, использование коучинга и самокоучинга как средства саморазвития и укрепления личностной зрелости;
- коммуникативная компетентность, в частности готовность гибко менять свое поведение с учетом индивидуальных особенностей оцениваемого руководителя, сохранение уверенной экспертной позиции в беседе с руководителями высшего звена государственного управления и др.

Для процедуры сертификации специалистов по методике ОУП 5.0 была разработана трехуровневая модель, отражающая необходимый и достаточный уровень владения данной методикой: начальный уровень – «пользователь»; уровень уверенного использования методики – «мастер»; высокий уровень владения методикой – «эксперт».

На каждом уровне к специалисту предъявляются особые требования к профессиональным навыкам и умениям (Таблица 1).

Таблица 1. Модель профессиональных компетенций специалиста-оценщика для сертификации по методике ОУП 5.0

Компетенции специалиста, претендующего на сертификацию	Уровни сертификации		
	ОУП – пользователь	ОУП – мастер	ОУП – эксперт
Может дать развёрнутое определение каждой шкалы опросника и объяснить смысл каждой шкалы	V	V	V
Может объяснить, что значат высокие и низкие показатели шкал в профиле руководителя	V	V	V
Может составить характеристику руководителя на основе интерпретации отдельных шкал, имеющих наиболее выраженные значения	V	V	V
Может объяснить понятие «стратегическая жизненная идея» и выявить типовой профиль руководителя на основе таблицы соответствия шкал опросника одному из трех типовых профилей	V	V	V
Может интерпретировать результаты опросника на основе сочетания шкал		V	V
Может объяснить содержание трех типов стратегических жизненных идей руководителя		V	V
Может написать характеристику на основе анализа различных комбинаций шкал		V	V
Может написать портретную характеристику на основе выделения ключевой черты (черт) руководителя и построения портрета вокруг этой черты (черт), используя вспомогательные данные из других методик и интервью			V

Специально для обучения специалистов-оценщиков была разработана образовательная программа повышения квалификации «Технологии оценки управленческих кадров», которая успешно прошла апробацию на факультете оценки и развития управленческих кадров РАНХиГС. Цель программы повышения квалификации – совершенствование профессиональных компетенций специалистов в сфере оценки управленческих кадров; развитие компетенций, необходимых для эффективной работы с кадровыми резервами различного

уровня, отработка навыков самостоятельного применения оценочного инструментария.

Содержательные аспекты подготовки программы повышения квалификации были связаны с анализом обучающего контента, в частности, были расширены методические материалы в части основных диагностических инструментов, с которыми работает консультант: методика ОУП (в работе раскрыта история развития опросника, описаны шкалы, возможности их совместной интерпретации, уровни интерпретации данных), подготовлен справочник личностно-профессиональных ресурсов.

Помимо программы повышения квалификации, был проведен первый сертификационный экзамен специалистов-оценщиков по методике ОУП 5.0. Специалисты получили сертификаты от автора методики Ю.В. Синягина, подтверждающие уровень владения данным инструментом.

Для исследования экспертного мнения относительно правовых и организационных аспектов стандартизации требований к специалистам по оценке управленческих кадров проведен экспертный опрос (n=42), в результате которого было проведено обобщение суждений, трактовок, предложений и пожеланий экспертов по изучаемой теме. Особое внимание эксперты уделили формулировке основных проблем и трудностей, которые имеются или могут возникнуть в процессе реализации программ сертификации специалистов. В частности, экспертами были отмечены следующие проблемы:

- научно-методические трудности и риски, обусловленные разнообразием видов оценочных процедур;
- организационно-технологические трудности и риски, характеризующиеся необходимостью наличия специфических условий для сертификации и технологического обеспечения этого процесса, в том числе в цифровом формате;
- информационные трудности и риски, связанные с формированием общественного понимания важности сертификации, обеспечением доверия к самому процессу сертификации и сертифицированному специалисту;
- кадровые трудности и риски, обусловленные необходимостью специальной подготовки людей для качественного процесса сертификации, профессионально и личностно готовых к такой работе и т.п.

Перспективы дальнейших исследований могут быть связаны с разработкой программ отбора специалистов по оценке управленческих кадров, разработкой профессиональных стандартов деятельности специалистов по оценке управленческих кадров в системе государственного управления, проведением научно-практических конференций по теме стандартизации требований к специалистам по оценке и др. Важным направлением исследований и разработок также может стать формирование единой общероссийской системы обучения и сертификации специалистов по оценке управленческих кадров, с привлечением к данной деятельности ведущих экспертов в области оценки и развития управленческого потенциала руководителей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании» // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241
2. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government executives // European Research Studies Journal. 2018. Т. 21. № 1. С. 295–308.
3. Синягин Ю.В. Личностно-ориентированный подход в управлении: тренд, выдвинутый временем // Образование личности. 2016. №4. С. 61–65.