



Юлия Корякина и Андрей Беспалов:

«Нам нужно вернуться к той идеологии, которая обуславливает успешность экономики, когда производительность труда растет опережающим темпом»

Беседовал Ян Арт

В составе Совета по профессиональным квалификациям финансового рынка создан Центр развития кадрового потенциала. На него возложена миссия «связующего звена» между масштабной работой по созданию системы профессиональных стандартов и конкретной практикой работодателей. Об идеологии и планах Центра в беседе с главным редактором журнала «Профессионал. Финансы» Яном Артом говорят руководители центра - начальник Департамента кадровой политики исполнительной дирекции Пенсионного фонда России Юлия Корякина и председатель Координационного совета Евразийского центра управления человеческими ресурсами Андрей Беспалов.

– Институт профстандартов – это «реформа сверху», как это обычно происходит в России, и долгое время он оставался предметом работы госорганов и профессиональных объединений. И мы уже несколько лет констатируем, что, к сожалению, интерес работодателя к этой теме не так велик, как мог бы быть. Но вот, наконец, создан Центр развития кадрового потенциала, что более тесно увязывает работу СПКФР с потенциальными интересами работодателя. На ваш взгляд, эти находят эти интересы в теме профстандартов какое-то выражение и что нужно сделать, чтобы эти интересы были более связаны с профстандартами?

Корякина: Давайте, я буду отвечать на этот вопрос, потому что я как раз отношусь к числу тех работодателей, для которых профстандарт был интересен изначально, как только была разработана идеология перехода от квалификационных справочников к профессиональным стандартам. Моя организация была как раз тем работодателем, который в инициативном порядке для своих работников сам разработал профессиональные стандарты и передал их в Министерство труда и социальной защиты России. Поэтому, конечно, будучи представителем такого работодателя, я очень хорошо понимаю полезность профессиональных стандартов, их сопряженность с основной деятельностью.

На сегодня есть принципиальная разница между действующими квалификационными справочниками и профессиональными стандартами. Квалификационный справочник – это добровольный ориентир для работодателя, позволяющий получить представление об обра-

зовании и навыках для той или иной категории работников, выполняемых трудовых действиях и функциях. Профессиональный стандарт – это конкретный практический инструмент, который не только определяет, что является понятием квалификации в трудовом законодательстве, но и дает ориентиры: как правильно распределить трудовые действия, трудовые функции, что можно требовать от работника с образованием «бакалавр», а что можно требовать от работника с образованием «магистр». То, о чем мы здесь говорим, относится к глобальной экономической проблеме. Почему при большом количестве средств, вложенных в экономику России, особенно в государственный сектор, за последние три года так и не произошло прорыва в области роста производительности труда? На наш взгляд, одна из причин – это несоответствие уровня базовой квалификации работников уровню квалификации для работ, которые они выполняют. Задача профессионального стандарта – сложить наконец-то эти два фактора. Вернуться к той идеологии, которая обуславливает успешность экономики, когда производительность труда растет опережающим темпом, и этот темп определяется квалификационным развитием конкретных работников на конкретных должностях.

Создавая в структуре СПКФР Центр по развитию кадрового потенциала, мы ориентировались на то, что Центр позволит из имеющихся практик и опыта сформировать те методы, инструменты, технологии, которые позволят работодателю превратить профессиональные квалификации в конкретный экономический эффект.



– Судьба единых квалификационных справочников в ближайшие годы?

Корякина: Мы не можем говорить за государственного регулятора в этой области. Но на сегодняшний день общая тенденция ведет к отмене и единых, и отраслевых квалификационных справочников. Мы уже имеем отраслевой прецедент по отмене квалификационных справочников. Министерство труда и социальной защиты направило официальный запрос во все советы по профессиональным квалификациям на предмет готовности отраслевых рынков к отмене квалификационных справочников. Значительная часть отраслей к этому готовы.

Беспалов: Я бы хотел добавить, что в процессе внедрения профстандартов есть несколько заинтересованных сторон. Какая из них является выгодоприобретателем – вопрос достаточно динамичный и зависит, видимо, от этапа внедрения. У нас есть государственные органы, которые являются регулятором национальной системы квалификаций, есть образовательные учреждения, которые готовят специалистов, есть соискатели, которые ищут соответствующую своей квалификации работу на рынке труда, и, наконец, у нас есть работодатели. В начале пути никто не спросил работодателя – нужны ли ему

профстандарты? А сейчас выясняется, что его мнение крайне значимо, поскольку именно он является основным заказчиком и потребителем квалифицированной рабочей силы. Работодатель должен увидеть возможности в профстандартах, сориентироваться и высказаться в пользу тех решений, при которых квалификация сотрудников позволит ему обрести конкурентное преимущество. И основная сложность, по нашему мнению, возникшая на этом пути – как превратить профстандарты в элемент регулирования трудовых отношений между работодателем и сотрудником. И чем предметнее будет это регулирование, тем успешнее будет внедрение.

Корякина: Да, безусловно. Развивая мысль, которую Андрей Евгеньевич озвучил, хочу отметить, что не все работодатели понимают утилитарную полезность внедренных профессиональных стандартов. Сегодня, Трудовой кодекс РФ разрешает отказывать в приеме на работу и в переводе на другую должность только по одному основанию – несоответствие квалификации. И значительное количество судов по данному основанию работодатель проигрывает, потому что не может доказать, почему работник не соответствует квалификации. Профессиональный стандарт описывает квалификацию досконально, более того, он дает работодателю инструментальный проверки: есть квалификация или нет. Одновременно появляются преимущества и для работников. Работник, нанимаясь на ту или иную должность, точно знает, каковы ожидания работодателя от его квалификации в соответствии с профстандартом. Даже студент будет знать, какие вопросы сегодня задавать преподавателю в вузе, чтобы соответствовать рынку труда. У него появится право спросить: «Уважаемые господа, а тому ли вы меня учите? Буду ли я успешным после окончания вуза?».

Развить эту логику, преодолеть опасения, которые имеются у работодателя, отказаться от того, к чему привыкли десятилетиями, и помочь шагнуть на новый этап развития – основная задача Центра развития кадрового потенциала СПКФР.

– Еще одна утилитарная задача, которая, чем крупнее компания, тем чаще стоит, – это подбор и ротация персонала. И мы видим,

что в последние годы в России развелись бывшие кадровые, а ныне «рекрутинговые», «хедхантинговые» и прочие службы, которые делают свою работу все более значимой в глазах руководства компании. Но при это часто приходится видеть, что здесь проходят тесты Роршаха, тут – какие-то психологические тесты, там – всякие IQ проверяют, детектор лжи, балуются чем угодно. Плюс набор каких-то требований, которые сейчас звучат и в вакансиях, и в резюме молодых специалистов. «Коммуникабельность, лидерские качества, креативность» – это все зачастую демагогический набор, потому что это всего лишь общие социальные качества, а не конкретные профессиональные навыки... Профстандарты могут стать оружием более профессионального рекрутинга?

Корякина: Да, профстандарты способны стать основой и инструментом комплектования. Другое дело, что качества, о которых Вы говорите, частично относятся к квалификациям, а частично – к компетенциям. Мы имеем нестыковку двух понятий: квалификация и компетенция.

В Трудовом кодексе дано определение «квалификации»: это некий комплект знаний, умений, навыков и наличие практического опыта. То есть все то, что может быть приобретено человеком в процессе обучения, в процессе профессиональной деятельности, в процессе самообразования. Профессиональный стандарт – это опора для создания инструментов измерения квалификации.

А вот «компетенция» – более широкое понятие, это то, что человек может сформировать у себя, исходя из тех психологических и интеллектуальных предпосылок, тех талантов, которыми одарил его Господь бог и родители. Условно говоря, компетенция – это некий приобретенный навык, то, что человек научился делать не задумываясь, повседневно выполняя свою работу. В основе компетенции все-таки лежат индивидуальные особенности, а в основе квалификации – обучение и накопленный опыт. И одно другого не подменяет. Никуда не исчезнет потребность в психологической диагностике, оценке способностей, склонности к тому или иному виду деятельности. Но профессиональный стандарт, как абсолютный

инструмент измерения квалификации, будет выступать центральным элементом рекрутинга.

Те рекрутинговые агентства, HR-агентства, которые не сумеют вписаться в этот рынок, в ближайшей перспективе утратят свои позиции, поскольку требования, на которые они будут ориентироваться, не приведут к появлению у работодателя нужных ему квалифицированных специалистов.

Профессиональный стандарт описывает квалификацию досконально, более того, он дает работодателю инструментальный проверки: есть квалификация или нет.

Беспалов: Если работодатель осознает, какой именно набор трудовых действий приводит к нужному производственному результату, то он может измерить и оценить эффективность этих трудовых действий.

К сожалению, сегодняшний работодатель больше готов говорить на языке компетенций, деловых качеств, и в меньшей степени использовать терминологический аппарат системы профессиональных стандартов, накопленного профессионального опыта или приобретенных практических навыков. И можно пояснить, почему так сложилось. В определенном смысле, квалификация обеспечивается совокупностью компетенций необходимого уровня развития. И работодателю важно понимать, что дополнительно сможет освоить и выполнять работник в соответствии с потребностями организации.

Например, если компания зависима от состояния рынка, то ее успешность определяется тем, насколько агрессивно она продвигает свои продукты или услуги. В этом случае, одной квалификации будет не достаточно. От сотрудников требуется профессиональная мобильность, умение переключаться в смежные задачи, работать на стыке профессий, создавать новые знания и решения. И здесь одним установлением уровня квалификации не обойтись. Задача созданного нами Центра – преодолеть противоречия

в применении двух понятий: «квалификации» и/или «компетенции». Это важно с методологической точки зрения: они достигаются разными средствами и процедурами.

Корякина: В общем-то, любой, кто работает в управлении персоналом, может привести простые примеры. Есть одна из таких понятных работодателю компетенций, которая во всех учебниках и HR-журналах описана, как «бизнес-коммуникация». И на этом примере легко рассмотреть, в каких случаях мы говорим о квалификации, а в каких – о компетенции. В общепринятом смысле под «бизнес-коммуникацией» мы подразумеваем компетенцию. Вы владеете материалом, вы умеете строить общение и логически приводить аргументацию, вы точно знаете, к какому результату должны прийти...

Но при этом, для успешности переговоров требуется определенный уровень квалификации. Вы знаете технологию ведения переговоров, вы знаете инструментарий ведения переговоров, вы можете применить те или иные приемы или тактики. Если переговоры пошли не так, вы можете проанализировать все аспекты и понять причины этого, сделать надлежащие выводы для следующего раза, поскольку вы владеете технологией и у вас есть понимание результата. То есть это – ваша квалификация, которая построена на отработанных навыках делового взаимодействия, приемах риторики и свободном владении речью.

За счет оптимизации рабочего времени, нормирования труда, используя квалификационные подходы к организации труда, мы (ПФ РФ) получили возможность не только оптимизировать численность структуры, но и взять на себя дополнительные производственные объемы.

– Еще одна утилитарная задача, которая, чем крупнее компания, тем чаще стоит, – это



подбор и ротация персонала. И мы видим, что в последние годы в России развелись бывшие кадровые, а ныне «рекрутинговые», «хедхантинговые» и прочие службы, которые делают свою работу все более значимой в глазах руководства компании. Но при этом часто приходится видеть, что здесь проходят тесты Роршаха, тут – какие-то психологические тесты, там – всякие IQ проверяют, детектор лжи, балуются чем угодно. Плюс набор каких-то требований, которые сейчас звучат и в вакансиях, и в резюме молодых специалистов. «Коммуникабельность, лидерские качества, креативность» – это все зачастую демагогический набор, потому что это всего лишь общие социальные качества, а не конкретные профессиональные навыки... Профстандарты могут стать оружием более профессионального рекрутинга?

Корякина: Да, мы с этого начали. Это существенная проблема рынка труда. Я как раз представляю организацию с высокой численностью персонала, что сопряжено с очевидными трудностями в подборе и адаптации. В Пенсионном фонде России – более 110 тысяч работников. И есть такая проблема, что отбор работников преимущественно строится на основе компе-

тенций – с расчетом на то, что квалификации будут сформированы в процессе выполнения трудовых функций и специальной подготовки. И это – характерная примета времени, общее состояние рынка рабочей силы: мы берем с рынка того, кого берем, а потом начинаем развивать у него необходимые компетенции для того чтобы выйти на нужный уровень квалификации.

– А скажите, вот эта проблема, к сожалению, эксклюзивна для России. Подавляющее большинство как развитых, так и развивающихся стран имеет переизбыток кадрового потенциала. И, таким образом, сам этот переизбыток и безработица делают благое дело, они позволяют работодателю иметь более качественный выбор, повышать требования и так далее и так далее. Мы находимся в уникальной ситуации, когда плюс, которым мы так гордились, реально превращается в минус. В свое время еще Рейган сказал, что безработица ниже 5% вредит экономике... Вот с этой точки зрения – насколько в России реально развитие системы профстандартов, если работодатели будут зажаты ситуацией, при которой они будут просто улыбаться и говорить: «К сожалению, нам хорошо бы вообще абы кого взять»?

Корякина: Тут – обоюдоострый процесс. Именно отсутствие квалификации подпитывает эту ситуацию. К сожалению, у нас была дезавуирована не только система присвоения квалификации работникам, но и система ожиданий работодателей. Тяжелые 90-е годы наложили свой отпечаток на эту ситуацию. В организациях и на предприятиях есть четкое понимание, что один квалифицированный работник способен выполнять работу пяти неквалифицированных. И если мы завтра внедрим систему профстандартов, не решив проблему подтверждения квалификации на рынке, этого будет недостаточно. А если будет решена проблема квалификации – работодатель поймет, что оптимизация структуры и численности персонала даст ему огромную экономию средств, потому что на сегодня значительная часть российского бизнеса основным источником расходов имеет расходы на заработную плату. Но для масштабного изменения в этой сфере нужны квалифицированные работники.

Беспалов: Безусловно, перед каждым работодателем стоит задача операционной эффективности, которая может решаться путем усовершенствования бизнес-процессов, либо снижением издержек на персонал. Заключение коллеги абсолютно объективно: работодателю проще идти путем оптимизации штатной численности за счет повышения качества и универсальности своих специалистов.

К сожалению, у нас была дезавуирована не только система присвоения квалификации работникам, но и система ожиданий работодателей.

– Как известно, цель должна быть измерима и не может оставаться на уровне лозунгов. Если вспомнить 1983 год – появилась разработка Пола Страссмана «Управленческая добавленная стоимость», идея просчитать, приносит ли управление в структуру общей добавленной стоимости свои «пять копеек»... Может ли в результате развития института профстандартов возникнуть не обязательно такая, но некая система измерения?

Беспалов: Не простой вопрос. Какими ресурсами располагает работодатель? Он имеет основные средства, фонды, материальные, финансовые, технологические ресурсы, и у него есть в виде ресурса работники компании. Вот они и являются непосредственным источником добавленной стоимости. Все, – других источников нет. Те трудовые действия, через которые персонал проявляет свою квалификацию и компетенции, и приводят к производственному результату. Но как наилучшим образом распорядится этим ресурсом – нематериальным активом, состоящим, с точки зрения работодателя, прежде всего, из набора отдельно взятых квалификаций? Мы можем привлечь очень маститых в своей области профессионалов, но не связать их производственным взаимодействием, не расставить их нужным образом, и не обеспечить нужными ресурсами... Эффекта

не будет. Распределение людей и полномочий в соответствии с их квалификацией по цепочке этапов создания ценности – это управленческое искусство... Получается, что при одних и тех же стартовых ресурсах, разный состав менеджеров приведет компанию к разным результатам.

Корякина: Будет ли эффект и можно ли его измерить? Много зависит от квалификации самого управленческого персонала и, в том числе, его HR-составляющей. Вот пример моей организации. Наши профстандарты были утверждены в 2015 году, а уже в 2017 году мы одновременно сократили 12 тысяч человек. Если в 2015 году численность организации была 143 тысячи человек, то сегодня она – около 110 тысяч. И это при том, что у нас добавились функции: два больших федеральных проекта, реализовывать которые ПФР должен, как записано в законе, «без добавления численности». То есть, за счет оптимизации структуры персонала, за счет оптимизации рабочего времени, нормирования труда, используя квалификационные подходы к организации труда, мы получили возможность не только оптимизировать численность структуры, но и взять на себя дополнительные производственные объемы. Вот – наглядное измерение результативности перехода к оценке квалификации.

– **Центр развития кадрового потенциала создан именно для того, чтобы усилить слабое звено в деятельности Совета по профквалификациям финансового рынка – связь между нашей работой и рынком работодателей. Из каких конкретных моментов формируется стратегия его деятельности?**

Беспалов: Я бы поправил вопрос: это не слабое звено Совета по профессиональным квалификациям финансового рынка, а слабое звено всей системы внедрения профстандартов. Центр развития кадрового потенциала как раз призван компенсировать образовавшийся разрыв между деятельностью СПКФР и потребностями работодателя. Подобной структуры, насколько нам известно, в практике работы других советов по профквалификациям или на федеральном уровне не имеется. СПКФР стал первопроходцем по этой части. Суть вопроса заключается в том, что именно следует считать показателями внедрения профстандартов? Функционирование

центров оценки квалификаций, модернизацию федеральных образовательных стандартов, поправки в законодательные нормы? Наличие самих по себе утвержденных профстандартов никак не связано с бизнес-эффективностью предприятий, их инновационным развитием. А ведь именно это и требуется современной экономике. Мы выступаем с позиции конструктивного управления квалификациями в процессе решения производственных или бизнес-задач конкретного работодателя.

Стратегия деятельности Центра – содействие компаниям в применении потенциала, заложенного в системе профстандартов и оценке квалификаций для достижения корпоративных результатов. Не для каждой должности в компании найдется профстандарт, но от каждой должности требуется квалифицированная отдача. Уровень притязаний компании – это, по сути, требования к уровню квалификации сотрудников. Для нас важно показать компаниям, где необходимы изменения уровней квалификации для того, чтобы реализовывать планы развития.

Корякина: Центр выделяет три базовых направления деятельности. Первое – это практическая помощь работодателю сегодня. То, о чем мы сейчас говорили, тот аудит, который подскажет: «Коллеги, вот здесь у вас – избыток персонала, вы неправильно подошли к квалификациям, здесь – вы вообще промахнулись мимо квалификаций, здесь – вы молодцы, в эту сторону вам и надо двигаться».

Второе направление связано уже с предложением имеющегося позитивного опыта, успешных практик.

И, третье направление, с которым мы будем работать, – это формирование некоего экспертного видения правильного решения данной проблемы, которое даст возможность перевести систему развития кадрового потенциала в тот конкретный производственный результат, о котором мы говорили, который можно измерить, который может стать драйвером развития организации.

Б.О.
БАНКОВСКОЕ
ОБОЗРЕНИЕ

Сфера интересов
банков и банкиров

Деловой журнал

«БАНКОВСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ»

www.bosfera.ru

+7 (495) 940 8277