Подразделения по управлению персоналом организации традиционно выполняют функции планирования численности работников, подбора и отбора специалистов, развития персонала, проведения оценки результатов работы и аттестации персонала.

В большинстве случаев эти функции оказываются разобщенными, изолированными и разнонаправленными, что резко снижает реальную эффективность от их осуществления. К примеру, критерии отбора новых работников не соотносятся с критериями их последующей аттестации, программ обучения или организации деловой карьеры. Кроме того, эти функции часто закреплены за различными структурными подразделениями, которые работают практически автономно и это также приводит к разрыву в механизмах координации и интеграции.

Применение системы профессиональных компетенций как инструмента в управлении персоналом позволяет:
напрямую связать систему управления человеческими ресурсами с бизнес-целями организации как в текущем периоде, так и, в стратегической перспективе. Эта взаимосвязь выстраивается через выделение профессиональных компетенций менеджеров и специалистов исходя из общеорганизационных целей. В результате наличие соответствующих компетенций становится одним из решающих условий эффективности менеджмента в реализации целей.
выстраивать механизмы координации, обеспечивая тем самым единство и согласованность в работе всех структурных подразделений.
использовать язык, понятный и доступный всем работникам и менеджерам организации.
Компетенцию можно определить как набор характеристик, необходимых для успешной деятельности. По этой схеме каждая компетенция представляет собой сочетание профессиональных знаний, навыков, установок, ориентации.

Формирование модели компетенций начинается с процессов анализа внешнего окружения и внутриорганизационных процессов, согласование целей организации и целями сотрудника, выбор и описание необходимых компетенций в соответствии с целями, намерениями и положением организации, формулирование желаемой модели профессионального поведения сотрудника.

На первый взгляд такая работа представляется очень сложной и долговременной. Тем более, что в практике управления персоналом нередко такие системы профессиональных компетенций, разрабатываемые для аттестации персонала, получаются громоздкими и неудобными в употреблении. Однако, если поставить себе целью разработать эту систему простой и удобной и посмотреть на нее сточки зрения стратегических целей организации, то все затраты окажутся оправданными.

Мы рассматриваем построение моделей компетенций для каждой должности, имеющейся в организации, как инструмент, используемый на всех ступенях работы с персоналом.

Во время подбора персонала — модель профессиональных компетенций является

критерием отбора необходимых сотрудников, что значительно экономит время и средства, затрачиваемые на процесс подбора.
Во время обучения персонала — модель профессиональных компетенций служит основанием выбора того, чему обучать и как обучать. На основе имеющейся модели легко и просто сформировать запрос к обучению.
Во время аттестации персонала модель компетенции служит критериями оценки персонала.
И что хочется отметить отдельно — все эти критерии, созданные на основе модели профессиональных компетенций — и отбора и обучения и аттестации — не меняются на всех этапах работы с персоналом, прозрачны и понятны как сотруднику, так и руководителю.

Как специалисты, занимающиеся обучением персонала, мы предлагаем обучать персонал именно компетенциям. Происходит это так: на первом этапе обучения тренер организует самостоятельную работу участников по выделению уровней компетенции, используя домашние заготовки, которые были разработаны на этапе предтренинговой подготовки. Далее каждый участник самостоятельно или с помощью коллег оценивает на свой реальный уровень рассматриваемой компетенции. Затем проводится работа по формированию навыков, необходимых для повышения уровня компетенции каждого сотрудника до желаемого для компании. Затем каждый участник еще раз оценивает свой уровень компетенции и осознает, что ему необходимо «подтягивать» до требуемого уровня.
И таким образом обучение помогает повышать участникам свой личный уровень каждой компетенции, которые были отработаны на тренинге.
На наш взгляд таки образом достигается несколько целей:
Участники мотивируются на обучение и достижение необходимого для компании уровня каждой компетенции.
Участники заинтересованы в применении и развитии полученных навыков, так как понимают пользу от вложенных усилий (достичь необходимого уровня компетенции для продолжения профессиональной деятельности или построения желаемой карьеры).
Руководители имеют четкое представление, чему обучались их сотрудники.
Руководство имеет возможность оценить эффективность вложенных в обучение персонала средств.
Руководители четко представляют, что можно требовать от сотрудников.
Сотрудники четко представляют, что им необходимо делать для того, чтобы их работу оценивали положительно.
Руководители четко знают как и по каким критериям проводить оценку или аттестацию персонала.
Сотрудники четко представляют, какие компетенции им необходимы для карьерного роста.
Во время обучения выявляются реальные и потенциальные перспективные сотрудники.
Достигается единство критериев на всех этапах работы с персоналом: отбора, обучения, продвижения и оценки (аттестации).
Мы предлагаем выделять три блока профессиональных компетенций:
Управленческие компетенции
Коммуникативные компетенции

Аналитические компетенции
Каждый из этих блоков имеет разный набор компетенций внутри разных компаний и разных должностей.

Логически выделяются три уровня одной профессиональной компетенции:
Необходимый и достаточный — уровень компетенции, владение которым обеспечивает желаемую модель профессионального поведения сотрудника.
Желаемый – уровень, при котором достигается мастерское владение профессией.
Потенциально возможный — переходный к новой ступени в карьере.
В завершении хочется еще раз акцентировать внимание, что модель профессиональных компетенций вполне возможно сформировать ясной, четкой и удобной в употреблении и применять ее на всех этапах работы с персоналом: при подборе, обучении, аттестации, мотивации, планировании карьеры перспективных сотрудников, выявлении кадрового резерва и даже при увольнении сотрудников.
Будем рады любым отзывам и мнениям.

Бурякова Елена, бизнес-консультант, бизнес-тренер, преподаватель MBA
www.e-xecutive.ru