

## КАДРОВЫЕ РИСКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД

А.Н. Фатхуллина, магистрант

Д.М. Филимонова, магистрант

Самарский государственный технический университет  
(Россия, г. Самара)

DOI: 10.24411/2500-1000-2019-10801

**Аннотация.** В статье проводится анализ понятий «компетенция», «компетентность». Рассматривается возможность использования корпоративной модели компетенций в работе с персоналом в организации. Выявляются кадровые риски в процессе разработки и внедрения корпоративной модели компетенций.

**Ключевые слова:** кадровые риски, компетентность, управление персоналом организации, модель компетенций, компетентностный подход.

На современном этапе главной задачей, стоящей перед руководством предприятий любой формы собственности, является создание системы управления трудовым потенциалом в организации, когда переориентация целей управления персоналом направлена от решения оперативных кадровых проблем к достижению стратегически значимых задач. Интегрируя компетентностный подход в систему управления персоналом, руководство предприятия сможет объединить наиболее важные подсистемы кадровой работы, а именно сферу образования, управление человеческими ресурсами и экономику труда, а также рассмотреть трудовой потенциал сотрудников, а именно их знания, способности, навыки, мотивацию, поведенческие установки как самостоятельный объект управления [1].

В широком смысле компетентностный подход подразумевает систему принципов «эффективного выполнения работы». Универсальный инструмент в системе управления персоналом, который дает возможность применять имеющиеся знания, умения и навыки сотрудников в области профессионально-трудовой и социальной деятельности получил название компетенция. Компетентность, на наш взгляд, можно охарактеризовать как динамично развивающееся качество работника, предполагающее трансформацию комплекса профессиональных качеств, полученных в системе профессионального обу-

чения, в высшую форму трудовой компетенции [2], в процессе накопления опыта в профессионально-трудовой деятельности.

В современной науке встречаются различные толкования понятия компетентностного подхода. Детальный анализ данной дефиниции выполнен в исследовании И. Колодкиной [3]. Автор определяет, что компетенция – это характеристика работы, а компетентность – умение сотрудника ее выполнить. Как считает М.А. Чошанова, компетентность – это интерактивное понятие, включающее подобные составляющие, как: мобильность познаний, вариативность способа и критичность мышления [3]. По В.И. Загвязинскому, компетентность значит уровень подготовленности к работе в определенной сфере, степень овладения познаниями, методикой работы, нужными для принятия правильных и действенных решений [3]. Кроме этого, он считает, что компетентность имеет три взаимосвязанных компонента: знание и понимание; навыки и умения; поведение и отношение.

Моделирование корпоративных компетенций поможет решить такие управленческие вопросы, как:

– повышение квалификации работников в случае, если фактическая квалификация не соответствует требуемой;

– правильное использование рабочего потенциала каждого сотрудника, что позволит выполнять работу эффективнее;

– ротация и планирование персонала согласно имеющимся знаниям и навыкам сотрудников [4].

Актуальность внедрение новых управленческих подходов, нового инструментария, в том числе основанного на новейших информационных технологиях, не вызывает сомнения, особенно в современных условиях цифровой трансформации общества. Корпоративная модель компетенций будет способствовать профессиональной самореализации работников, станет основой формирования стратегии карьерного роста и профессиональной оценки сотрудника [5]. Такая платформа создаст условия для самостоятельной реализации служащими собственного потенциала, обеспечит им необходимый уровень познания информационных программ и коммуникаций, позволяющий проводить их полноценное применение в служебных целях.

От профессиональной и управленческой компетентности руководителя напрямую зависит эффективность работы всего предприятия. Значимую роль в данном процессе играет управление человеческими ресурсами, в том числе развитие потенциала в рамках повышения цифровой грамотности сотрудников. На сегодня значительная часть работников, в том числе на руководящих должностях, сталкивается с проблемами практического применения современных программных продуктов и построения межличностных коммуникаций, в том числе разрешения конфликтных ситуаций, что негативно сказывается на качестве выполнения ими своих функциональных обязанностей. В таких условиях базовой задачей должна стать разработка и внедрение адаптационной модели профессиональных компетенций, соответствующих ожиданиям специалистов, способных в полном объеме выполнять возложенные на них обязательства в рамках новых требований и условий, обусловленных процессами цифровизации.

В настоящее время опыт применения компетентностного подхода в системе управления персоналом организации показывает, что существуют кадровые риски при внедрении корпоративной модели компетенций, избежание которых

в условиях современной социально-экономической ситуации в стране на сегодняшний день крайне сложно. Данный факт должен учитываться руководством в целях проведения своевременной профилактики и минимизации рисков в работе с кадрами.

Кадровые риски – это «риски, связанные с вероятностью реализации антропогенных угроз, т. е. угроз, исходящих от людей». Отметим основные причины кадровых рисков:

- квалификационная асимметрия лиц, желающих получить работу;
- профессиональный дисбаланс предложения и спроса на рынке труда;
- размытые моральные и ценностные установки отдельных работников;
- действия со стороны криминальных элементов;
- низкий уровень квалификации работников;
- низкий уровень и качество жизни людей [6].

Современные исследования демонстрируют, что процесс внедрения модели компетенций в организации сопровождается непониманием и недовольством со стороны персонала. Сопротивление работников может сопровождаться следующими действиями либо бездействиями: в форме прямого отказа или косвенного отказа (имитация активности) [2]. Исходя из вышесказанного, необходимо своевременно обосновать сотрудникам значимость внедрения корпоративной модели компетенций с целью эффективной работы каждого сотрудника и достижения конечных результатов деятельности организации, в том числе направленных на повышение конкурентноспособности предприятия.

Сложность разработки модели прежде всего состоит в том, что в руководители, жалующиеся на недостаточную компетентность своих сотрудников, оказываются не в состоянии конкретизировать недостающие компетенции, а тем более их точно сформулировать. В этом случае прибегают к услугам организаций-разработчиков, которые прорабатывают

идеи о содержании модели, а затем, основываясь на анализе собранных данных, пересматривают и корректируют ее.

С функциональной точки зрения корпоративная модель компетенций представляет собой информационную систему управления, основной целью которой является предотвращение источников и факторов кадрового риска.

Развивая подходы различных исследователей (А.Е. Митрофановой, А.Я. Кибановой, Е.А. Митрофановой, Е.И. Кудрявцевой, И.А. Эсауловой, О.Л. Чулановой), риски при внедрении корпоративной модели компетенций можно разделить две большие группы (рис. 1).



Рисунок. Типология рисков организации при внедрении корпоративной модели компетенций [2]

Внешние риски формируются под воздействием внешних факторов, оказывающих влияние на процесс внедрения модели компетенций. К ним можно отнести:

- влияние конкурентных компаний, где не практикуется применение компетентностного подхода;
- изменения политической ситуации в стране и регионах, оказывающие влияние на снижение трудовой мотивации работников;
- региональный рынок труда, условия которого не способствуют развитию компетенций сотрудников;
- влияние социально-психологических факторов, связанных с изменениями системы ценностей в обществе.

Внутренние риски связаны с условиями самого предприятия. Они делятся на два типа:

1. Организационные риски, которые обусловлены процессом организации внедрения и использования корпоративной модели компетенций:

- отсутствие необходимой ресурсной базы в организации;
- предоставление сотрудникам неполной информации или заведомо недостоверной в процессе разработки корпоративной модели компетенций;

– отсутствие заинтересованности и поддержки со стороны сотрудников в процессе внедрения и использования корпоративной модели компетенций;

– несоблюдение сроков и последовательности этапов реализации процессов разработки и внедрения модели компетенций.

2. Риски, связанные с возникающими трудностями в процессе интегрирования корпоративной модели компетенций с действующими процессами управления персоналом [2].

Обдуманное и целесообразное применение модели компетенций позволяет решать различные задачи в области управления персоналом, продвигать компанию к достижению стратегических целей и повышать ее конкурентоспособность [7]. Использование модели компетенций в подборе персонала позволяет сократить число ошибок, отсеивая тех кандидатов, знания и навыки которых не соответствуют профилю компетенций по конкретной позиции.

Важно отметить, что модель компетенций играет важную роль в оценке сотрудников, позволяя выявлять самых талантливых и перспективных на которых будет держаться будущий успех компании. Неоспорима польза применения модели компетенций при формировании команды и

кадрового резерва, когда компания планирует выйти на новый уровень своего развития [7].

Таким образом, внедрение корпоративной модели компетенций в систему управления персоналом организа-

ции даст возможность структурировать кадровую политику, уменьшить количество ошибок при найме и отборе персонала, продвигать организацию к стратегическим целям и увеличивать ее конкурентоспособность.

#### Библиографический список

1. Султанова, А.В., Трошина Е.П. Методики диагностики мотивации персонала организации // Научное обозрение. – 2015. – №13. – С. 340-348
2. Чуланова О.Л., Борисенко И.С. Минимизация кадровых рисков при внедрении компетентностного подхода в управление персоналом организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – №8-1. – С. 229-234
3. Алдакаева Н.Г. Корпоративное обучение как одна из форм методической работы / Н.Г. Алдакаева // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2009. – № 6. – С. 43-44.
4. Султанова, А.В. Использование модели компетенций в работе с персоналом коммерческого банка // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. – 2014. – № 4 (14). – С. 118-126.
5. Султанова А.В., Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Аттестация и оценка персонала: правовые аспекты : учеб. пособие. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, Поволж. ин-т бизнеса, 2009.
6. Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации // URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/85evnl13.pdf>
7. Калюжная Н. В. Разработка модели компетенций организации // Молодой ученый. – 2016. – №6. – С. 447-455. – URL <https://moluch.ru/archive/110/27084/> (дата обращения: 09.04.2019).

### PERSONNEL RISKS IN THE ORGANIZATION'S ACTIVITIES: A COMPETENCE APPROACH

**A.N. Fatkhullina**, graduate student  
**D.M. Filimonova**, graduate student  
**Samara state technical university**  
**(Russia, Samara)**

**Abstract.** The article analyzes the concepts of "competence", "competence". The possibility of using the corporate model of competencies in working with staff in the organization is considered. Personnel risks in the process of development and implementation of the corporate competence model are identified.

**Keywords:** personnel risks, competence, personnel management of the organization, competence model, competence approach.