

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
УРАЛЬСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
УДМУРТСКИЙ ФИЛИАЛ

*На правах
рукописи*

Пронина Ирина Викторовна

**ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством»
(Экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – промышленность; экономика труда)

Диссертация
на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук
О.А. Дедов

Ижевск
2005

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| Введение..... | 2 |
| Глава 1. Современные проблемы обеспечения качества управленческих решений..... | 9 |
| 1.1. Факторы, влияющие на качество решений..... | 9 |
| 1.2. Организация процесса принятия управленческих решений..... | 12 |
| 1.3. Риски в процессе принятия решений..... | 19 |
| 1.3.1. Природа возникновения и содержание экономических рисков..... | 19 |
| 1.3.2. Обзор методов оценки рисков..... | 36 |
| 1.4. Ролевые функции участников процесса принятия управленческих решений..... | 49 |
| Глава 2. Дискриптивная модель поведения участников процесса принятия и реализации управленческого решения..... | 62 |
| 2.1. Свойства и закономерности поведения персонала при принятии и реализации решений..... | 62 |
| 2.2. Влияние фактора компетенций персонала на качество управленческих решений..... | 88 |
| 2.3. Риски компетенций персонала..... | 97 |
| Глава 3. Методика оценки альтернатив решения по фактору компетенций персонала..... | 111 |
| 3.1. Процедура оценки альтернатив по фактору компетенций персонала..... | 111 |
| 3.2. Качественная и количественная оценка рисков компетенций персонала..... | 118 |
| 3.3. Применение результатов оценки рисков компетенций при планировании развития персонала организации..... | 142 |
| Заключение..... | 148 |
| Список литературы..... | 152 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В настоящее время российская экономика решает задачу обеспечения устойчивого экономического роста. Традиционные подходы к решению этой проблемы в значительной степени исчерпаны. Так макроэкономические механизмы решения этой задачи в настоящее время задействованы практически в полной мере. На повестке дня стоит вопрос об эффективном использовании микроэкономических рычагов ускорения экономического развития.

Одним из критериальных моментов повышения эффективности экономики на микроуровне является весь комплекс нерешенных в российском менеджменте проблем, связанных с активизацией субъективного фактора в производственном процессе.

Большинство принимаемых на предприятии решений затрагивают основные сферы его деятельности: экономическую, организационную, технологическую, социальную, правовую и пр. Следовательно, состав критериев выбора рационального решения должен отражать условия, ограничения и факторы всех значимых компонентов бизнес-процесса. Это обеспечивает комплексность оценки хозяйственных решений.

Для результативного управления предприятием характерно усиление внимания к роли человеческого фактора в обеспечении эффективности бизнеса и признание значимости профессионализма и целенаправленного развития персонала для его успеха на всех актуальных временных горизонтах. В частности, большую значимость имеет изучение влияния фактора компетенций персонала на качество управленческих решений и возможности использования оценки данного фактора в качестве критерия при выборе оптимального хозяйственного решения, что и обуславливает актуальность диссертационной работы.

Проведенное исследование соответствует паспорту специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством по научным направлениям 15.1. – Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности; 8.17. – Управление персоналом и человеческими ресурсами как условие роста эффективности экономики труда – цели, функции, методы, принципы, эволюция подходов, кадровая политика и стратегия.

Проработанность проблемы. Изучению процесса принятия решений и факторов, влияющих на их качество, уделили внимание многие ведущие отечественные и зарубежные ученые в области управления производством. Среди них необходимо выделить таких специалистов как Г. Форд, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, П. Дракер, С. Янг, М. Мескон, Ф. Хедоури, Х. Саймон, А. Невил, Т. Рассел, Р. Тейлор. В России исследованиям процесса принятия решений посвящены работы Л.И. Абалкина, В.В.Ивантера, В.Л. Макарова, В.М. Полтеровича, Б.Г. Клейнера, Х.Н. Гизатуллина, А.И.Татаркина, Е.В. Балацкого, Б.З. Мильнера, О.С. Виханского, Р.А. Коренченко, А.И. Наумова, Р.А. Фатхутдинова, А.Н. Пыткина, Ф.Е. Удалова. Результатом исследований упомянутых авторов является разработка эффективных методов и процедур принятия решений в различных управленческих ситуациях при возникновении разного рода проблем.

Проблемы риска в принятии решений рассматривают в своих исследованиях Дж. фон Нейман, Д. Аллен, М.Мескон, И.Х. Ансофф, С. Бир, В. Рове, У. Наймс, П. Словик, К. Фрост, Д. Аллен, а также российские ученые А.А. Первозванский, Т.И.Первозванская, А.В. Воронцовский, И.Т. Балабанов, В.М. Гранатуров, Л.Н. Тэпмен, В.В. Ковалев, З.П. Румянцева, И.Н. Герчикова. В их работах проводится анализ причин и источников

возникновения экономических рисков предприятия, предлагаются методики количественной и качественной оценки рисков.

Отечественные и зарубежные специалисты в области управления персоналом уделяют внимание роли человеческого фактора в процессе принятия решений и влиянию персонала предприятия на эффективность решений. В частности, данные вопросы рассматриваются в работах А.М. Петровского, Э.А. Уткина, А.Я. Кибанова, В.Р. Веснина, Э.Е. Старобинского, В.Н. Цыгичко, Ю.С. Перевощикова. Из зарубежных авторов наибольший интерес представляют исследования Л. Якокка, К. Баротла, Д. Мартина, Г. Мунхеда, Р. Гриффина, Г. Беккера, Р. Томсона, Д.Бьюккенена и др. В их исследованиях проводится анализ поведения человека в процессе принятия решений, психологических барьеров, возникающих при анализе проблем и выборе альтернатив, а также мотивов, формирующих отношение персонала фирм к решениям менеджмента.

Анализ работ по теме диссертационного исследования показал, что уровень теоретической проработки проблем, возникающих в процессе принятия решений, достаточно высокий, однако методическое обеспечение не вполне соответствует потребностям современных предприятий. В частности, недостаточно конкретно рассматриваются методики оценки альтернатив в области рисков, связанных с персоналом, особенно по качественным критериям. В анализе роли человеческого фактора основное внимание уделяется личностным оценкам и поведенческим реакциям лица, принимающего решение, а значимость уровня знаний, навыков и мотивации персонала, участвующего в реализации решения практически выпадает из поля зрения исследователей.

Необходимость более детального анализа влияния компетенций персонала на результаты решения и учета соответствующих рисков определили выбор темы исследования.

Цели и задачи исследования. Целью исследования является анализ и оценка фактора компетенций персонала и связанных с ним рисков при выборе альтернатив в процессе принятия управленческих решений.

Для реализации поставленной цели были решены следующие задачи:

- выполнен анализ теории и практики принятия решений на предприятии, на основании этого выявлены и изучены свойства, составляющие качество решения и влияющие на него факторы;
- изучены теоретические аспекты экономических рисков предприятия, на основании этого установлена роль персонала в их возникновении и обоснована необходимость выделения фактора компетенций персонала как системообразующего компонента качества решений;
- определены риски, связанные с компетенциями персонала;
- предложена классификация рисков, связанных с компетенциями персонала;
- разработана методика оценки альтернатив по фактору компетенций персонала;
- предложены рекомендации по использованию результатов оценки рисков компетенций персонала при планировании обучения и развития персонала предприятия.

Объектом исследования являются компетенции персонала в процессе принятия решений на промышленном предприятии.

Предмет исследования – методы оценки рисков, связанных с компетенциями персонала при принятии управленческих решений.

Методы исследования. Научно-методическую базу исследования составили теоретические и практические положения отечественных и зарубежных исследований в области принятия решений, управления

рисками и управления персоналом. Основной методологический прием исследования – системный подход, позволяющий комплексно и всесторонне подойти к решению поставленных задач. В работе использованы общенаучные и специфические методы математического анализа, методы математической статистики и теории вероятности, методы экспертных оценок.

Информационной базой исследования являются теоретические и эмпирические материалы, представленные в работах отечественных и зарубежных специалистов, нормативные документы Министерства труда РФ и Министерства экономики УР. Фактологическую основу работы составили собственные исследования автора и данные, полученные на предприятиях УР.

Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в разработке проблемы оценки рисков, связанных с фактором компетенций персонала. На защиту выносятся:

- определение понятию «риски, связанные с компетенциями персонала»;
- оценка рисков, как критерий выбора оптимальной альтернативы управленческих решений;
- методика оценки альтернатив по фактору компетенций персонала, отличительным признаком которой является использование комплексной оценки рисков в качестве критерия;
- оценка рисков в планировании процессов обучения персонала промышленного предприятия.

Достоверность выполненного исследования подтверждается результатом апробаций основных теоретических положений на реальных данных предприятий и организаций г. Глазова УР. Положения и выводы, сформулированные в диссертации, соответствуют основным положениям экономической теории, теории и практики менеджмента, системного

анализа. Разработанная модель оценки альтернатив по фактору компетенций персонала основана на общепризнанных методиках статистического анализа и экспертных оценок, а также методах эконометрики.

Практическая значимость результатов исследования заключается в разработке алгоритма принятия решения с учетом рисков, связанных с фактором компетенций персонала. Результаты исследований ориентированы на применение при подготовке к принятию управленческих решений, касающихся производственной, финансовой, коммерческой и инновационной деятельности хозяйственных организаций, а также при планировании обучения и развития персонала в них.

Апробация результатов. Основные положения диссертации отражены в 5 публикациях. Результаты теоретических разработок подтверждены расчетами, проведенными на базе предприятий города Глазова УР и подтверждены соответствующими справками и актами о внедрении.

Объем и структура работы. Диссертация содержит введение, три главы и заключение, изложенные на 155 страницах машинописного текста. В работу включены 11 рисунков, 18 таблиц, список литературы из 152 наименований и приложение.

Глава 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

1.1. Факторы, влияющие на качество решений.

Переход России от централизованной плановой экономики к рыночной потребовал совершенствования всех основных механизмов управления общественным производством. При этом важно обеспечить реализацию главной задачи этих механизмов – ускорение экономического роста. Решение задачи обеспечения устойчивого экономического роста предъявляет к современным хозяйствующим субъектам новые требования. В условиях постоянно меняющейся среды они должны не просто адаптироваться и поддерживать стабильность своей деятельности, но и эффективно развиваться.

Способность развития обеспечивается постоянным совершенствованием бизнес-процессов и методов управления. В данных условиях для российского менеджмента наиболее актуальной является проблема обеспечения качества управленческих решений.

Под качеством решений следует понимать совокупность их свойств, обеспечивающих достижение поставленных целей. Специалисты в области теории и практики принятия решений на предприятии выделяют следующие свойства, присущие качественному управленческому решению. К ним относятся:

- обоснованность, т.е. решение принимается в результате полного и всестороннего анализа информации по проблеме, рассмотрения и оценки достаточного количества альтернатив по существенным и реалистичным критериям;

- своевременность, т.е. решение готовится, принимается и решается в реальном времени;

- реализуемость, т.е. существует возможность исполнения решения в условиях имеющегося ресурсного, технического, технологического, кадрового и организационного обеспечения;

- контролируемость, т.е. существует возможность проследить весь путь реализации решения и оценить его результаты по конкретным количественным и качественным критериям;

- гибкость, т.е. возможны изменения целей или алгоритма их достижения при изменении внутренних и внешних условий.

Обеспечение этих свойств качественных решений обуславливается совокупностью внешних и внутренних факторов. К внешним факторам можно отнести политику государственных и административных органов, изменение рыночных условий, уровень развития информационных технологий, ситуацию на финансовых рынках, политику центрального банка, валютный курс и т.п. Внутренние факторы представляют условия и ограничения бизнес-процессов, действующих на предприятии.

Среди наиболее существенных факторов, влияющих на качество решений можно выделить:

- 1) экономический, т.е. связанный с отдачей факторов производства, наличием финансовых ресурсов, окупаемостью, политикой в области сбыта и закупок и т.п.;
- 2) организационный, связанный со структурой управления, наличием инструкций, положений, нормативной документации, с обеспеченностью информацией, методами контроля;
- 3) социальный, связанный с состоянием корпоративной культуры, социальной среды, содержанием мотивации

работников, уровнем доверия к руководству, уровнем конфликтности;

- 4) правовой, обусловленный соблюдением законодательства РФ, УР, международных обязательств и организационно-правовых актов предприятия и ведомств;
- 5) технологический, связанный с обеспеченностью ресурсами, техническими средствами и современными методами выполнения работ.

Перечисленные пункты являются наиболее существенными при анализе факторов внутренней среды в менеджменте предприятия и составляют их ядро. По мере необходимости оно может быть расширено, дополнено, модифицировано в соответствии с целями исследования.

Изучение ядра факторов и их влияния на качество решений позволяет выделить в нем две составляющие: объективную и субъективную. Объективная составляющая подразумевает условия внутренней и внешней среды, фактически имеющие место на момент принятия решения. Субъективная составляющая представлена проявлениями деловых и личностных качеств, а также поведением лиц, участвующих в разработке и реализации решения.

Объективные факторы формируют информационные условия процесса принятия решения: дают информацию о положении в организации, прохождении бизнес-процессов, возникшей проблеме и ее внешних проявлениях (симптомах), причинах и возможностях ее разрешения. Качество решения зависит от объема и достоверности имеющейся информации.

Субъективные факторы связаны с осознанием проблемы и потребности в принятии решения, с анализом причин проблемы, поиском, оценкой и выбором вариантов решения, с выполнением мероприятий по его реализации. Субъективные факторы представлены, с одной стороны,

уровнем осведомленности, знаний, опыта, целями и личными интересами лица, принимающего решение, с другой стороны, квалификацией, дисциплинированностью и заинтересованностью исполнителей. Поэтому, качество управленческих решений зависит от оценки условий, сопутствующих принятию решения, от правильности выбора действий в данных условиях и от того, насколько безошибочным было их исполнение. Таким образом, субъективный компонент, как наиболее активно влияющий фактор, играет основополагающую роль в формировании будущих управленческих решений.

1.2. Организация процесса принятия управленческих решений.

Качество управленческих решений обеспечивается полнотой и комплексностью анализа информации по проблеме, а также продуманной организацией процесса принятия и реализации решения.

Структуризация процесса принятия решения означает постановку целей решения, разбиение исходной задачи на подзадачи и приведение ее к удобному для решения виду.

Главная цель определяется, исходя из формулировки проблемы, с учетом целей подразделения и организации, а также ограничений, накладываемых внешней средой. Формулировка главной цели – сложная логическая процедура, требующая от ЛПР определенных профессиональных и интеллектуальных качеств, понимания не только сути проблемы, но и общей сложившейся ситуации. Качество будущего решения зависит и от правильной постановки цели, и от точного доведения ее до исполнителей, с тем, чтобы каждый из них четко осознавал свою роль и работал с максимальной отдачей.

Для доведения цели до исполнителей необходимы два условия: точная и понятная формулировка, обеспечивающая адекватное восприятие;

декомпозиция цели, позволяющая определить место и степень участия каждого исполнителя в ее достижении.

Для того чтобы задать точную направленность работе участников процесса принятия и реализации решения, цель должна быть сформулирована в терминах конечных результатов, а не в категориях процессов деятельности по ее достижению. Она должна конкретные сроки и количественные характеристики требуемого результата, необходимые для подтверждения факта ее достижения.

При декомпозиции главная цель раскладывается на составляющие и, таким образом, устанавливаются цели подразделений и отдельных исполнителей, участвующих в реализации данного решения. Так как «дерево целей» становится прообразом будущего решения, для обеспечения его качества важно досконально продумать состав и иерархию подцелей, не допустить их альтернативности, взаимоисключения и дублирования. На основании «дерева целей» может быть определен состав исполнителей будущего решения, их взаимодействие, сформулированы их конкретные задачи.

Отсутствие у руководителя знаний и опыта в области целепостановки может привести к появлению фиктивных целей. В этой ситуации ожидать качественного решения практически невозможно, т.к. затрудняются постановка задачи, координация действий исполнителей и контроль результатов.

В результате сбора информации о проблеме и структуризации предстоящих действий составляется представление о решаемой задаче по следующим критериям: по ясности и осознанности ее постановки; по степени детализации и конкретизации представления об ее составляющих и их взаимосвязях; по соотношению количественных и качественных факторов в проблеме. На основании этих критериев проблема может быть отнесена к одному из следующих классов:

- а) хорошо структурированная и количественно сформулированная;
- б) слабо структурированная, содержащая как количественные, так и качественные оценки (причем качественные и неопределенные факторы обычно доминируют);
- в) неструктурированная, представленная только качественными факторами, с неустановленными составляющими и связями.

Таким образом, структуризация является важным подготовительным этапом к процессу принятия решения. Она позволяет изучить и классифицировать проблему, наметить цель ее решения и определить пути ее достижения.

Организация процесса принятия решений зависит от типа возникшей проблемы и от модели принятия решений, на которую ориентировано лицо, принимающее решение. В современной литературе, помимо классификации по степени структуризации, проблемы принято разделять на три типа: кризис, возможность и рутинная проблема. Кризисная проблема – это серьезная трудность, требующая немедленных действий. Рутинная проблема также требует решения, но она не такая важная и срочная, как кризисная; для нее характерны повторяемость и предсказуемость. Проблема – возможность – это ситуация, которая предполагает потенциальный рост организации, если будут предприняты соответствующие действия.

Ситуации, требующие решения делятся на две категории: запрограммированные и незапрограммированные. Запрограммированные решения принимаются в случае рутинных, повторяющихся и хорошо структурированных проблем, на основе заранее разработанных правил, опыта и технических знаний руководителя. Запрограммированные ситуации характерны в основном для среднего и нижнего уровней управления.

Незапрограммированные ситуации связаны с возникновением неопределенности. Для них характерны неструктурированные или слабоструктурированные проблемы. Решения, принимаемые в незапрограммированной ситуации, содержат риск. Такие решения требуют особых управленческих качеств и творческого подхода.

В зависимости от того, как воспринимается и интерпретируется руководителем ситуация, требующая решения, он может предпочесть одну из следующих моделей принятия решения (рис.1).

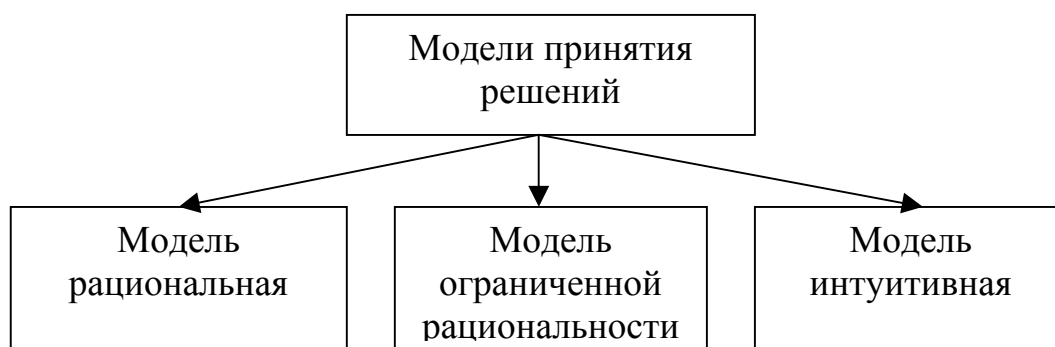


Рисунок 1. Модели принятия решений.

Рациональная модель означает, что решение является результатом упорядоченного процесса мышления. Она предполагает строгое следование определенной процедуре, включающей анализ проблемы, поиск вариантов решения, оценку и выбор предпочтительного варианта, организацию его выполнения (рис. 2). Критерии выбора предпочтительного варианта обычно устанавливаются заранее. Выбирается альтернатива, максимально выгодная для всей организации.

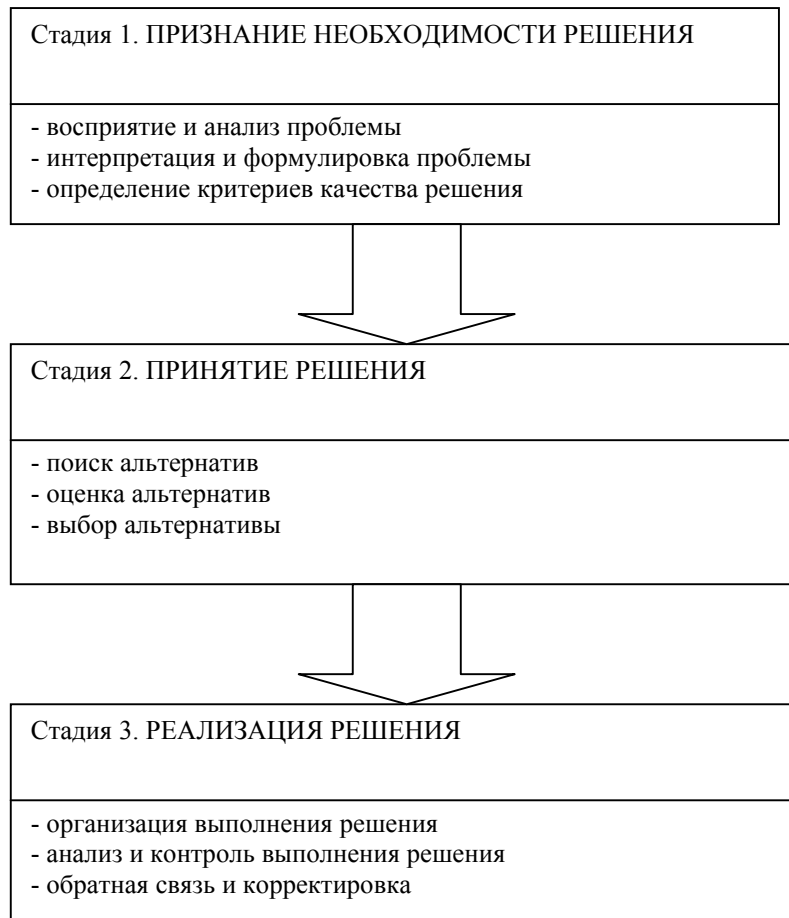


Рисунок 2. Процесс принятия и реализации решения.

Модель ограниченной рациональности была предложена Г. Саймоном [142]. В теории «ограниченной рациональности» он выделил четыре основные причины отклонения поведения лица, принимающего решение, от рационального. Первая причина, связана с упрощением проблемы. Она означает, что сложная проблема делится на несколько независимых частей. Эти части поручаются для изучения и решения разным подразделениям организации. Проблема при этом упрощается, но теряется ее целостное восприятие, что может повлиять на качество решения.

Вторая причина отклонения от рациональной модели связана с желанием сэкономить силы и время и готовностью принять удовлетворительное решение вместо наилучшего. Это приводит к отказу от

рассмотрения достаточно большого числа альтернатив, а выбирается первая приемлемая, удовлетворяющая некоторым ограничениям.

Третья причина связана со стремлением избежать неопределенности. Лицо, принимающее решение, желая избежать риск, предпочитает принимать решения, последствия которых становятся очевидными уже в ближайшем будущем. При этом конечно риски снижаются, но теряется стратегическая направленность решений.

Последняя причина связана с предпочтением типовых, проверенных решений новым и оригинальным. При этом нет необходимости поиска, оценки и анализа возможных альтернатив. Достаточно обратиться к собственному опыту или опыту других руководителей. Экономия времени и средств очевидна, но проверенные решения не всегда подходят для новых условий.

Как видно, причины отклонений от рациональной модели связаны в основном с консерватизмом людей, с «эффектом привыкания» к традиционным правилам и процедурам принятия решения. В результате анализ проблемы и поиск альтернатив проводится в областях известных лицу, принимающему решение, и близких к сфере деятельности организации. Оценочные критерии могут выводиться, исходя из прошлого опыта. Выбирается альтернатива не максимально выгодная, а достаточно приемлемая в данной ситуации.

Интуитивная модель основана на использовании интуиции, здравого смысла, ассоциативного и логического мышления, опыта. Следуя интуитивной модели, человек может не объяснить даже самому себе логику своего выбора. На выбор влияют знания, опыт, мотивационная структура, цели, жизненные принципы и ценности лица, принимающего решение.

Таким образом, уровень структурированности проблемы и предпочтения ЛПР в отношении модели принятия решений являются

определяющими факторами при выборе процесса принятия решения в сложившейся ситуации. Как показывают исследования, удельный вес слабоструктурированных и неструктурированных проблем в управлении достаточно высок, они занимают более половины в общем числе управленческих задач, решаемых в организации. В то же время, предпочтения руководителей явно склоняются в сторону моделей ограниченной рациональности и интуитивной. Это означает, что специалисты-практики в процессе принятия решений полагаются в основном на опыт и интуицию. При этом из-за недостаточного уровня управленческой подготовки, нехватки времени и ряда других неблагоприятных факторов допускают ошибки и, как следствие снижается качество управленческих решений.

Отказ руководителей от рациональной модели приводит к недостаткам в организуемом ими процессе принятия и реализации решения. Эти недостатки сводятся в основном к игнорированию или неполному выполнению его отдельных этапов.

В теории управления принято деления процесса принятия решения на три основных этапа (рис.3). Наиболее опасными с точки зрения влияния на качество решения являются поиск и оценка альтернатив и организация выполнения решения. В первом случае велика вероятность того, что не все возможные варианты решения будут рассмотрены, а ЛПР ограничится более или менее приемлемой альтернативой.

Этап организации выполнения решения даже в теоретических разработках современных авторов содержит существенные недостатки. Так например, в описании процесса принятия и реализации решения [19,25,38,90] отсутствуют такие на наш взгляд важные с организационной точки зрения этапы, как согласование и утверждение решения. При этом неполное согласование может привести к тому, что принятое в одном подразделении решение может нанести ущерб другим подразделениям, а

недостаточный контроль на этапе утверждения может допустить до реализации непродуманные, необоснованные или дорогостоящие решения.

Таким образом, качество управленческих решений начинает закладываться уже на первых этапах работы над проблемой путем тщательного поиска и анализа информации, четкой постановки целей и структуризации предстоящих задач. От этого зависят выбор модели и организация процесса принятия и реализации решения.

1.3. Риски в процессе принятия решений.

1.3.1. Источники возникновения и содержание экономических рисков.

Одним из основных понятий, используемым в исследовании, является понятие экономических рисков. В отечественной и зарубежной литературе существуют различные подходы к определению сущности экономического риска. Чаще всего риск определяется как *опасность*: «опасность чего-либо»[114,132], «опасность потерь»[99]. Однозначная интерпретация риска как опасности достаточно спорна, т.к. в этом случае кажется совершенно необъяснимой готовность к нему хозяйствующих субъектов.

Связывая риск с причиной его возникновения, ряд авторов определяют его как *неопределенность*. «Риск – это неопределенность в предсказании результата проведения операции, возможности его отклонения от ожидаемого или планируемого значения» [6]. «Риск – это неопределенность в отношении возможных потерь»[67].

Определение риска как *возможности* так же связано с его неясным, трудно-установимым, но допустимым характером: «гипотетическая возможность ущерба»[148], «возможность опасности, неудач»[98], «возможность неблагоприятного осуществления процесса и/или результата нововведения»[85], «возможность отклонения в ту или иную сторону по

сравнению со среднеожидаемым прогнозируемым результатом»[58], «возможность наступления неблагоприятного события, влекущего за собой возникновение различного рода материальных или моральных потерь»[11].

Гораздо более приближаются к действительной сути риска исследователи, определяющие его как *ситуацию*: «риск – это ситуация, когда точные результаты каждого действия неизвестны, но можно определить их вероятность»[139]. Если рассматривать ситуацию как «совокупность обстоятельств», то в данном определении можно увидеть отражение множественности факторов, влияющих на возникновение риска.

Более практичное и конкретное понимание вкладывают в понятие риск авторы, представляющие его как *событие*, «которое может произойти или не произойти; в случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, убыток, ущерб), нулевой, положительный (выигрыш, выгода, прибыль)»[11].

Часть определений кажутся противоречивыми. Например, с одной стороны, «риск – это действие наудачу, в надежде на счастливый исход»[98], «деятельность хозяйственных субъектов, связанная с преодолением неопределенности в ситуации конкретного выбора, в процессе которого имеется возможность оценить вероятности достижения желаемого результата, неудачи, отклонения от цели»[89]. С другой стороны, риск представляется как «следствие действия или бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера, как положительно, так и отрицательно влияющих на хозяйственно- финансовую деятельность предприятия»[49]. Т.е. с одной стороны риск рассматривается как процесс, а с другой – как результат этого процесса.

Пытаясь решить проблему измерения риска, многие авторы определяют его как *вероятность*: «вероятность успеха или поражения, где успех обозначает прибыль, а поражение – убыток»[118], «вероятность

потери оборотных активов и образования убытков»[120], «вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступлений планируемых доходов, прибыли»[11]. Эта характеристика кажется наиболее объективной, т.к. вероятность – это математическая величина, значение которой может быть определено по каждому фактору риска. Наименее объективным с этой точки зрения является определение риска как *отношения*: «отношение инвестора к возможности заработать или потерять деньги»[12], «система отношений по реализации способности предпринимателя использовать элемент неопределенности в процессе воспроизводства или в отдельных его моментах для получения добавочной прибыли»[79].

Множественность и противоречивость представленных определений риска говорят о недостаточной теоретической изученности этого аспекта деятельности предприятий. Объясняется это тем, что долгое время риск не рассматривался как объект теоретических исследований, а относился лишь к практической области. В последние десятилетия положение стало изменяться. К данному явлению активно обратились западные исследователи, а с началом экономических реформ и российские. Тем не менее, общепринятой трактовки понятия экономического риска так и не выработано.

Несмотря на отсутствие однозначности, анализ известных формулировок позволяет выявить два подхода к определению понятия «риск». При первом подходе риск ассоциируется только с неблагоприятными экономическими последствиями хозяйствования. Действительно, во многих случаях он связан с потерей ресурсов и прибыли. А управление рисками подразумевает их предотвращение, минимизацию или устранение. Но тогда трудно объяснить готовность к риску предпринимателей, руководителей или собственников предприятий, создание и успешное развитие венчурных фирм (риско-фирм). Эта готовность может быть оправдана и действительно оправдывается тем, что,

несмотря на возможные потери, здесь существует мощный стимул в виде повышенной прибыли. При данном подходе возможность положительных результатов деятельности в условиях неопределенности определяется как «шанс». Т.е. риск рассматривается как возможность неблагоприятного, а шанс – благоприятного результата деятельности, причем вместе они образуют полную группу событий.

При втором подходе риск связывается с возможностью как положительных, так и отрицательных последствий. Т.е. принятие рискованной ситуации означает не только реализацию мер по предотвращению потерь и ущерба, но и использование всех возможностей получения выгоды.

Применение первого подхода, т.е. отношение к риску как к опасности, возможности потерь, допустимо в страховом бизнесе, т.к. он имеет дело только с негативными последствиями хозяйственно-финансовой деятельности организаций. Но при принятии управленческих решений такой подход кажется слишком односторонним и исключает действие стимулирующей функции риска.

В теории рисков рассматривается две функции риска: стимулирующая и защитная. Стимулировать означает побуждать, заинтересовывать, активизировать [92]. Т.е. Возможность в результате рискованных действий получать высокие прибыли побуждает организации к обновлению, к активизации своей деятельности. Защитная функция означает, что опасность потерь заставляет многократно просчитывать результаты своих действий, предостерегает от необдуманных решений.

Таким образом, первый подход к определению сущности риска связан с реализацией его защитной функции, второй – со стимулирующей функцией.

Возникновение риска связано с неопределенностью. Неопределенность означает неясность, неточность, недостоверность, отсутствие однозначности, наличие альтернатив в будущем [92]. Неопределенность становится экономическим фактором при принятии решений, т.к. влияет на

величину текущих и будущих затрат и эффективность решения. В хозяйственной деятельности неопределенность связана с информационными условиями процесса принятия решений. В зависимости от состояния информационной среды, хозяйственная ситуация может характеризоваться как:

- определенная, если каждой альтернативе решения соответствует однозначно определенный результат; такая ситуация возможна только при принятии решений на краткосрочный период;
- неопределенная, когда не известны даже возможные последствия альтернативных решений;
- рисковая, когда точные результаты действий неизвестны, но можно оценить их вероятность.

Определенные и неопределенные ситуации в хозяйственной деятельности встречаются достаточно редко. Рисковая ситуация подразумевает наличие информации определенного объема и качества, достаточной для установления вероятности тех или иных последствий решения. Причем, чем больше качественной информации, тем ниже вероятность риска.

Большинство исследователей рисков не уделяют должного внимания определению требуемого количества и качества информации, с помощью которой они оценивают риск.

Неопределенность в предсказании результатов хозяйственно-финансовой деятельности может быть вызвана двумя причинами: во-первых, недостатком качественной информации на момент принятия решения; во-вторых, невозможностью предвидеть состояние среды на момент реализации решения и оценки его эффективности.

Первая причина вызвана либо объективным отсутствием информации об исследуемом объекте, либо невозможностью или неспособностью лица, принимающего решение, организовать ее сбор, обработку и анализ. И тот и

другой вариант приводят к недостаточному количеству или неудовлетворительному качеству информации.

Требуемое количество информации определяется ее необходимым минимумом, т.к. если ее слишком мало, это усиливает неопределенность, если же слишком много, ее трудно переработать и переработка требует слишком больших затрат.

Качество информации определяется такими характеристиками как:

- полнота, определяемая содержанием данных, необходимых для принятия решения;
- надежность, определяемая возможностью появления ошибок в данных;
- достоверность, определяемая соответствием собранных данных фактическим характеристикам кадрового обеспечения;
- объективность, определяемая реалистичностью представления данных.

Обеспечение перечисленных качеств информации зависит от следующих факторов:

- уровня развития информационных технологий на предприятии (чем он выше, тем полнее, надежнее, объективнее и достовернее информация, тем выше скорость ее получения и обработки);
- количества посредников при передаче информации (чем меньше посредников, тем надежнее и достовернее информация, тем выше скорость ее прохождения);
- вида источника информации (например, организационные документы, экспертные оценки, опрос сотрудников и т.п.);
- уровня профессиональных и деловых качеств руководителей и специалистов, работающих с информацией (от него зависят практически все качественные характеристики).

Последние факторы представляются наиболее значимыми, т.е. им принадлежит ведущая роль в оценке качеств имеющейся информации и в ее применении для принятия решений.

Таким образом, уровень неопределенности, а, следовательно, риска, на момент принятия решения зависит от количества и качества имеющейся информации, и от способностей руководителей и специалистов, работающих в данной сфере деятельности, правильно определить потребность в информации, организовать ее сбор, обработку и анализ и правильно ее интерпретировать для принятия решения.

Сложность прогнозирования состояния среды на момент реализации решения и оценки его эффективности также связана с объективными и субъективными причинами. Объективные вызваны значительным уровнем нестабильности внешней среды, взаимозависимостью и многокомпонентностью ее факторов, с самой сутью будущего, нереальной и иллюзорной. Кроме того, неопределенность является следствием так называемых полисистемных эффектов, которые практически не поддаются контролю со стороны лиц, принимающих решения.

Субъективные причины связаны с деловой и профессиональной компетенцией людей, принимающих решение. Незнание методов прогнозирования, слабая интуиция, отсутствие опыта являются основными субъективными причинами неопределенности будущих условий хозяйственной деятельности.

Таким образом, возникновение риска связано с неопределенностью. Неопределенность появляется вследствие недостаточного количества или неудовлетворительного качества информации о современных и будущих условиях принятия хозяйственных решений. Неопределенность может иметь объективные и субъективные источники. Объективные связаны с нестабильностью условий внешней среды, с множественными формами взаимодействия ее факторов и, следовательно, со сложностью оценки настоящих и прогнозирования будущих ситуаций. Субъективные связаны с уровнем профессиональных и деловых компетенций людей, работающих с информацией и принимающих решения. Таким образом, фактор

компетенций персонала может быть признан системообразующим компонентом качества управленческих решений, что подтверждает необходимость выделения связанных с ним рисков.

Для разработки классификации рисков, связанных с компетенциями персонала, необходимо проанализировать основные принципы классификации экономических рисков. В современных исследованиях рисков наиболее существенными представляются четыре классификационных критерия:

- 1) по сфере возникновения;
- 2) по сфере деятельности;
- 3) по результатам деятельности;
- 4) по систематичности проявления.

Классификация экономических рисков предприятия, построенная по наиболее существенным критериям, представлена на рисунке 3.



Рисунок 3. Классификация экономических рисков.

По сфере возникновения различаются внутренние и внешние риски.

Внешние риски связаны с изменениями внешней среды предприятия и не зависят от управления им. К ним относятся:

- природно-естественные риски, вызванные негативным влиянием стихийных сил природы (землетрясение, наводнение, засуха);

- политические риски, определяемые политической ситуацией в стране и деятельностью государства (военные действия, гражданские беспорядки, национализация, изменения законодательства);

- региональные риски, связанные с особенностью региона, в котором планирует или уже осуществляет свою деятельность предприятие;

- рыночные риски, связанные с изменениями условий рынка, на котором осуществляет свою хозяйственно-финансовую деятельность предприятие (изменение спроса, предложения, цен, появление конкурентов);

- экологические риски, связанные с загрязнением окружающей среды и возникновением неблагоприятных последствий, опасных для жизнедеятельности людей, сохранности природных ресурсов и историко-культурных ценностей;

- транспортные риски, связанные с перевозкой грузов транспортом;

- торговые риски, связанные с нарушением сроков платежей, отказом от платежей, недопоставкой, нарушением сроков поставок;

- финансовые риски, связанные с возможностью потерь финансовых ресурсов в основном в связи с изменением покупательной способности денег (инфляция, дефляция, изменение курсов валют, изменение процентных ставок банков).

Внутренние риски связаны с условиями предприятия. К ним относятся:

- кадровые риски, связанные с профессионально-деловыми и личностными качествами персонала и их использованием;

- материально-технические риски, связанные с состоянием и использованием основных и оборотных средств предприятия;

- производственные риски, связанные с осуществлением и обеспечением производственного процесса (снижение производительности труда, простой оборудования, брак, увеличение затрат);

- структурно-процессуальные риски, вызванные несовершенством методов организации и управления на предприятии (неоптимальная организационная структура, несовершенная система нормирования и оплаты труда, слабая система контроля);

- инновационные риски, связанные с возможностью неблагоприятного результата внедрения нововведения (риски, обусловленные самим проектом, организационными возможностями его осуществления, рыночными возможностями реализации его результатов);

- финансовые риски, связанные с возможностью потерь финансовых ресурсов по причинам зависящим от финансовой политики организации (инвестиционные, кредитные, расчетные риски).

В зависимости от видов деятельности организации различаются операционные, финансовые и инвестиционные риски. В соответствии с действующим законодательством для всех предприятий и организаций выделяются следующие виды деятельности:

- операционная – основная производственная деятельность, связанная с созданием различных видов продукции и оказанием различных услуг на всех стадиях жизненного цикла и по всем технологическим стадиям изготовления;

- финансовая – деятельность, направленная на извлечение прибыли по краткосрочным коммерческим операциям;

- инвестиционная – обеспечивающая деятельность, направленная на сохранение, поддержание, обеспечение работоспособности и развитие основных фондов.

Каждый вид деятельности сопровождается соответствующими рисками.

Операционные риски связаны с обеспечением основного производственного процесса. Они возникают только в процессе деятельности. Их можно избежать, только отказавшись от деятельности. Операционные риски имеют множество неучтенных аспектов, характер их проявления часто не зависит от управленческих решений, поэтому их сложно прогнозировать. Разновидности операционных рисков:

- производственные, возникающие в процессе производства товаров и услуг, связанные с увеличением материальных затрат, увеличением потерь рабочего времени, использованием новых методов производства;

- технические, вызванные использованием новой техники и технологии, сбоями или поломкой оборудования, несоблюдением технической и технологической дисциплины;

- трансляционные, возникающие при передаче информации вследствие ошибок или помех (шумов);

- инфраструктурные, возникающие при разработке, подготовке и передаче документации, сопровождающей производственную деятельность, при движении ценных бумаг, валюты, денег, при недостатка в нормативно-правовом обеспечении производства;

- транзакционные, возникающие при нарушении координации и последовательности действий участников производственной деятельности;

- транспортные, возникающие при движении материальных ценностей от одного участника производственного процесса к другому.

Финансовые риски возникают при реализации финансовых операций или сопровождают профессиональную деятельность на финансовом рынке. Основные финансовые риски предприятия:

- валютный, связанный с изменениями курса иностранной валюты по отношению к национальной. Возможен при проведении внешнеторговых и валютно-кредитных операций, операций на фондовых или валютных биржах. Для организаций- экспортеров, кредиторов или продавцов валюты

наступает при повышении курса национальной валюты. Для организаций-импортеров, заемщиков и покупателей валюты – при снижении курса национальной валюты.

- кредитный, связанный с невозможностью выплаты основного долга и процентов за кредит, либо с прекращением финансирования инвестиционных или инновационных проектов.

Инвестиционные риски связаны с неблагоприятными последствиями вложений капитала. В состав рисков инвестирования входят:

- инфляционный риск, вызванный непредвиденным ростом издержек производства вследствие инфляционного процесса;

- коммерческий риск - в данном случае это кредитный риск, связанный с просрочкой платежей по вине покупателя вследствие его недобросовестности или неплатежеспособности;

- политический риск – в данном случае это так же кредитный риск, связанный с невозможностью осуществления платежей из-за военных действий, конфронтации, национализации, введения ограничений, эмбарго;

- риск случайной гибели – невозможность расчетов по обязательствам из-за случайной утраты или порчи имущества в результате обстоятельств, не связанных с виной владельца имущества;

- технический риск – сопутствует строительству и эксплуатации новых объектов; особенно выделяются строительно-монтажные и эксплуатационные риски; к строительно-монтажным относятся: риск утери или повреждения строительных материалов и оборудования, риск нарушения функционирования объекта из-за ошибок при проектировании и монтаже, риск нанесения ущерба персоналу, занятому на строительстве; эксплуатационные связаны с невыполнением подрядчиком своих обязательств по обеспечению бесперебойной эксплуатации в течение гарантийного срока, с убытками при выявлении и устранении дефектов;

- ценовой риск – возможность потерь из-за изменения цены долгового обязательства вследствие роста или падения текущего уровня процентных ставок;

- системный риск – не связан с конкретным объектом инвестирования, а представляет общий риск вложения капитала на данном рынке (валютном, фондовом, недвижимости);

- селективный риск – возможность потерь или упущения выгоды из-за неправильного выбора объекта инвестирования на определенном рынке;

- риск ликвидности – связан с возможностью потерь при реализации объекта инвестирования из-за изменения его качества;

- инновационный риск – связан с тем, что инновация как объект инвестирования не будет реализована или не окупится.

Подвидами инвестиционных рисков являются:

- риск упущенной выгоды – возможность наступления косвенного финансового ущерба (недополучения прибыли) в результате неосуществления какого-либо мероприятия (например, страхования или хеджирования);

- риск снижения доходности – может возникнуть в результате уменьшения размера процентов или дивидендов по портфельным инвестициям, по вкладам и кредитам;

- риск прямых финансовых потерь – это риск неправильного выбора видов вложений капитала, вида ценных бумаг для инвестирования при формировании инвестиционного портфеля, либо риск банкротства из-за неправильного вложения капитала или неспособности рассчитываться по своим обязательствам.

В зависимости от возможных результатов рискованной деятельности различаются чистые и спекулятивные риски.

Чистые риски означают возможность отрицательного или нулевого результата хозяйственной деятельности, т.е. ущерба, убытка или отсутствия

прибыли. Часто такие риски порождаются факторами, изменить или ограничить действие которых мерами, предпринимаемыми системой управления предприятия, реально не возможно. В данную группу входят:

- природно-естественные риски, связанные с потерями в результате проявления стихийных сил природы;

- техногенные риски, связанные потерями и убытками в результате деятельности человека (аварий, катастроф, пожаров, загрязнения окружающей среды);

- политические риски, связанные с убытками в результате изменения политической ситуации в стране или деятельностью государства;

- производственные риски, связанные с убытками из-за остановки производства в результате повреждения или недостатка основных или оборотных фондов (оборудования, транспорта, сырья, материалов, топлива), а также при внедрении новой техники и технологии;

- имущественные риски, связанные с потерей или порчей имущества предприятия в результате кражи, диверсии, технической или технологической неисправности;

- коммерческие риски, связанные с возможностью потерь в процессе реализации продукции и услуг предприятия. Сюда можно отнести:

- торговые риски, связанные с задержкой платежей, с отказом от платежей, с недопоставкой товара, с непредвиденным снижением объема закупок;

- транспортные риски, связанные с порчей или потерей товара при транспортировке.

Спекулятивные риски означают возможность появления как отрицательного, так и положительного результата хозяйственной деятельности. В эту группу входят, в основном, коммерческие и финансовые риски.

Коммерческие риски, связанные с возможностями, как потерь, так и дополнительных доходов в процессе реализации продукции и услуг предприятия, - это, в основном, те, что вызваны изменениями условий рынка:

- маркетинговые риски, связанные с изменением спроса на продукцию, с усилением или ослаблением конкуренции;
- ценовые риски, связанные с изменением закупочных цен.

Финансовые риски, приводящие к возможности как потерь, так и дополнительных доходов в результате финансовых решений, - это, в основном, инвестиционные риски:

- системный риск, вызванный изменением конъюнктуры на каком-либо рынке в целом (фондовом, валютном, недвижимости);
- селективный риск, связанный с выбором объекта инвестирования;
- риск ликвидности, возникающий при намерении реализовать объект инвестирования;
- региональный риск, связанный с экономическим положением регионов, в которые предполагается вкладывать капитал;
- отраслевой риск, возникающий при выборе отрасли, в которую предполагается инвестирование;
- риск предприятия, зависящий от условий и возможностей предприятия – объекта инвестирования;
- инновационный риск, грозящий успехом или неудачей реализации нововведения (его окупаемостью).

Все перечисленные риски связаны с возможностью наступления случайных событий, способных повлиять на результаты принимаемых решений как положительным, так и отрицательным образом, поэтому их относят к спекулятивным. Но, с другой стороны, одни и те же риски, в зависимости от ситуации, можно отнести как к чистым, так и к

спекулятивным (например, политические риски, связанные с изменением законодательства).

В зависимости от систематичности проявления различаются систематические и несистематические (специальные) риски.

Систематические риски предприятия вызываются общим положением в экономической, политической, социальной сфере, климатическими и природными условиями. В эту группу можно включить риски:

- природно-естественный;
- техногенный;
- политический;
- региональный;
- отраслевой;
- из коммерческих – маркетинговый;
- из финансовых – инфляционный, дефляционный, валютный, процентный.

Несистематические риски порождаются деятельностью конкретного предприятия, его стратегией, политикой, принимаемыми решениями. В эту группу входят риски:

- производственные;
- имущественные;
- инновационные;
- материально-технические;
- кадровые;
- структурно-процессуальные;
- из коммерческих – торговые, транспортные, ценовые;
- из финансовых – риски, обусловленные финансовым положением предприятия, его инвестиционной политикой, соотношением собственных и заемных источников финансирования.

Суть разделения на систематические и специальные риски в том, что систематические практически не зависят от деятельности предприятия, не поддаются регулированию, управлению с его стороны. Специальные риски полностью зависят от управления предприятием, их можно устранять, контролировать, минимизировать.

Перечисленные классификационные критерии не претендуют на достаточную полноту. Они могут быть дополнены и конкретизированы в зависимости от решаемой задачи и конкретной ситуации.

Таким образом, классификация экономических рисков предприятия позволила изучить их источники и природу возникновения и соотнести их с факторами, влияющими на качество решений. Очевидно, что каждый фактор, влияющий на качество решения, сопряжен со своей группой рисков. Так, например, экономический фактор связан с финансовыми, инновационными, коммерческими рисками. Организационный фактор – со структурно-процессуальными, операционными, инфраструктурными рисками. Социальный фактор – с кадровыми и коммуникационными рисками. Правовой фактор – с политическими, финансовыми, региональными, рыночными, торговыми, транспортными рисками. Технологический фактор – с материально-техническими, производственными, инновационными, имущественными рисками и т.д. Вместе с тем, причины возникновения практически всех внутренних рисков предприятия связаны с проявлениями компетенций и поведения его персонала.

1.3.2. Обзор методов оценки рисков.

Основной задачей диссертационной работы является разработка методики оценки рисков компетенций персонала. В связи с этим необходимо определить роль оценки рисков в процессе управления

рисками предприятия и проанализировать известные методики оценки экономических исков.

Управление рисками – это область управления, задачей которой является установление и контроль состояния различных областей деятельности предприятия в условиях неопределенности, когда возникает необходимость в разработке таких методов принятия и обоснования решений, которые обеспечивали бы ограничение потерь из-за несоответствия желаемого и реального процессов реализации решения.

Общий концептуальный подход к управлению риском заключается в выявлении возможных последствий решений в рискованной ситуации; в разработке мер, не допускающих, предотвращающих или уменьшающих ущерб из-за недоучтенных рискованных факторов или неучтенных обстоятельств; в создании такой системы адаптации к рискам, при которой возможно не только нейтрализовать или компенсировать нежелательные результаты, но и максимально использовать шансы получения высоких доходов.

Управление рисками включает стратегию и тактику риск-менеджмента. Стратегическое управление рисками включает:

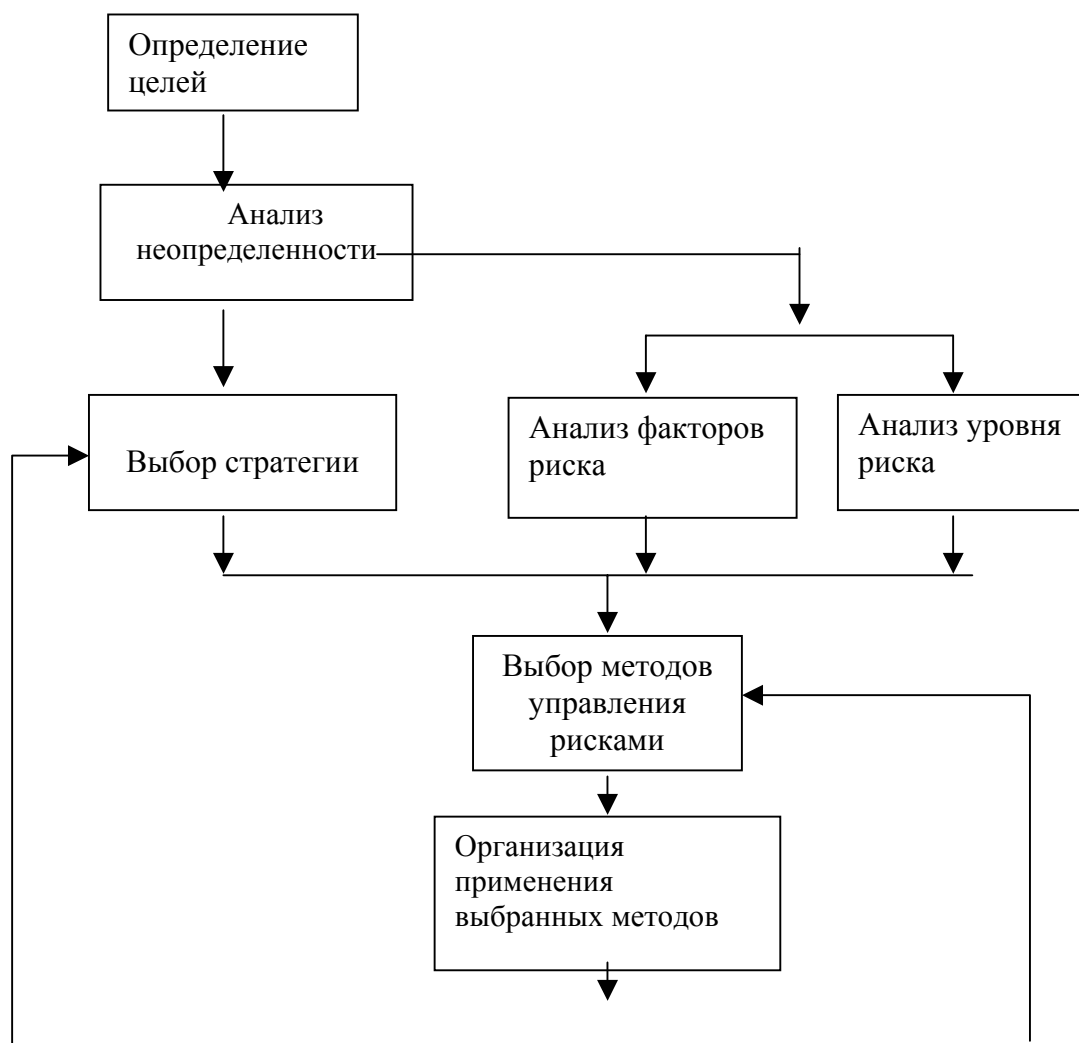
- 1) постановку долгосрочных целей предприятия;
- 2) оценку неопределенности хозяйственных ситуаций, сопутствующих достижению целей;
- 3) выработку основной концепции и программ действий в условиях неопределенности.

Тактика управления рисками связана с разработкой методов и приемов, направленных, с одной стороны, на предотвращение и минимизацию потерь в результате рискованных решений, а, с другой стороны, на максимальную реализацию шанса получения высоких доходов.

В текущей деятельности предприятие осуществляет оперативное управление рисками, подразумевающее организацию применения выбранных методов, контроль и оценку результатов.

Процесс управления рисками представляет последовательную реализацию стратегических, тактических и оперативных действий (рис.4).

Таким образом, анализ и оценка риска проводится на основе выявленных факторов неопределенности, сопровождающей различные хозяйственные ситуации в процессе принятия и реализации решений. При этом уровень неопределенности характеризуется вероятностью наступления тех или иных условий выполнения решения. Если вероятность предсказуема и определима, ситуация характеризуется как рисковая. Если вероятность неизвестна и определить ее не представляется возможным, ситуация характеризуется как неопределенная.



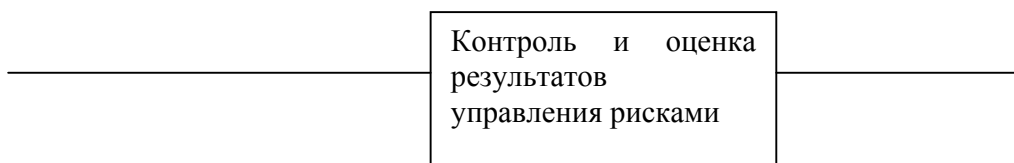


Рисунок 4. Схема процесса управления рисками.

Следовательно, необходимо выделить два подхода к оценке рисков: в условиях рискованной ситуации и в условиях неопределенной ситуации.

В случае *рискованной* ситуации, когда по каждому фактору неопределенности возможно установить вероятность их наступления, проводится оценка уровня риска.

Не смотря на отсутствие целостной теории управления риском, обобщая отечественные и зарубежные исследования, можно выделить два подхода к объективному измерению уровня риска:

- качественный подход, подразумевающий применение интуитивных методов, приемов логики и дедукции;

- количественный подход, подразумевающий применение методов математической статистики и теории вероятности.

При качественном подходе человек, принимающий решение, способен определять вероятность без экспериментирования и расчетов, на основе собственного опыта, с помощью интуиции, дедукции и аналогий.

При количественном подходе предполагается, что прошлый опыт является типичным и он будет продолжаться в будущем. Для того чтобы установить вероятность, проводится наблюдение частоты возникновения события, представляющего интерес, и распределение этой частоты на общее количество наблюдений. Статистическая теория требует, чтобы данные по частоте удовлетворяли трем техническим условиям:

- 1) данные должны обеспечивать достаточное количество случаев или наблюдений, чтобы продемонстрировать стабильность;

- 2) данные должны повторяться в совокупности наблюдений;
- 3) наблюдения должны быть независимыми (независимость означает, что наблюдения делаются случайно).

Если эти условия выполняются, то распределение частоты может быть преобразовано в распределение вероятности. Распределение частоты – это отражение того, сколько раз возникали подобные события в прошлом. Распределение вероятности – это возможности возникновения этих событий в будущем.

Если предполагается, что прошлый опыт является типичным и что он может повториться в будущем, то простейший способ построения распределения вероятности – это провести прямое преобразование распределения частоты.

$$P_i = \frac{f_i}{F_i}, \text{ где}$$

f_i – частота проявления i -го события;

F_i – число наблюдений за i -м событием.

Самое распределение вероятности для принятия решения недостаточно. Но его можно использовать для расчета степени риска.

Степень риска – это степень отклонения возможных отдачи от решения от средней ожидаемой отдачи. Средняя ожидаемая отдача рассчитывается:

$$r_e = P_1 r_1 + P_2 r_2 + \dots + P_n r_n = \sum_{i=1}^n P_i r_i, \text{ где}$$

r_e – средняя ожидаемая отдача;

n – число рассматриваемых условий реализации решения;

P_i – вероятность наступления i – го условия;

r_i – отдача от решения при i – м условии.

Предполагаемая отдача от решения при некотором условии взвешивается на вероятность наступления этого условия.

Для оценки рисков и выбора альтернативы с наименьшим риском строится матрица решений.

| Альтернативы решений | Условия предприятия / Вероятность наступления условий | | | | Средняя предполагаемая отдача (r_e) |
|----------------------|---|-------------|-----|-------------|---|
| | N_1 / P_1 | N_2 / P_2 | ... | N_i / P_i | |
| A_1 | r_{11} | r_{21} | ... | r_{i1} | r_{e1} |
| A_2 | r_{12} | r_{22} | ... | r_{i2} | r_{e2} |
| A_3 | r_{13} | r_{23} | ... | r_{i3} | r_{e3} |
| . | . | . | ... | . | . |
| . | . | . | ... | . | . |
| A_j | r_{1j} | r_{2j} | ... | r_{ij} | r_{ej} |

r_{ij} – отдача от j – го решения при i – х условиях.

Условия предприятия, вероятность наступления которых учитывается при определении средней отдачи от решения (N_i), складываются из целого ряда факторов, например, производственных, материально-технических, кадровых и др. Тогда вероятность наступления каждого рискованного условия (P_i) должна рассчитываться с учетом вероятности проявления каждого частного рискованного фактора, т.е. как совокупная вероятность:

$$P_i = P_i \text{ произв.} \cdot P_i \text{ мат-техн.} \cdot P_i \text{ кадр.}$$

Следовательно, для определения рисков, связанных с реализацией решения, необходимо провести их комплексную оценку с выделением всех сопутствующих факторов.

Степень риска по каждой альтернативе характеризуется средним квадратическим отклонением фактических результатов от среднего ожидаемого:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (r_i - r_e)^2 P_i}$$

Альтернатива с меньшим средним квадратическим отклонением подразумевает наименьший риск. При сравнении вариантов решений используется относительное среднее квадратическое отклонение, т.е. коэффициент вариации:

$$v = \frac{\sigma}{r_e} \cdot 100\%, \text{ где}$$

v – коэффициент вариации;

σ - среднее квадратическое отклонение от средней отдачи;

r_e – величина средней отдачи.

Коэффициент вариации определяет величину риска на единицу ожидаемой отдачи. Наименьший коэффициент вариации указывает на альтернативу с наименьшим риском.

При выборе минимального или приемлемого уровня риска учитывается не только расчетная, но и личная вероятность риска. При оценке личной вероятности рекомендуется выполнять следующие рекомендации:

- 1) быть предельно объективным;
- 2) учитывать весь комплекс предвидимых событий от низшей до высшей вероятности;
- 3) распределение степеней вероятности основывать на уровне неопределенности;
- 4) быть постоянно готовым к корректировке расчетов при получении новых данных, поиск которых должен осуществляться непрерывно;
- 5) не рисковать многим ради получения малого выигрыша.

Таким образом, при оценке рисков используются и количественный и качественный подходы, а наибольший успех достигается при их сочетании.

В результате анализа исследований в области управления рисками можно выделить в качестве наиболее достоверных и испытанных следующие *методы оценки рисков*:

- статистический метод;

- метод экспертных оценок.

Статистический метод заключается в изучении статистики потерь и прибылей, имеющих место на данном или аналогичном предприятии, с целью определения вероятности наступления рискового события и установления величины риска. Неопределенность ситуации характеризуется средним ожидаемым значением отдачи и выражается в виде средневзвешенной величины отдач при всех возможных условиях, где в качестве веса используется вероятность наступления этих условий:

$$E(x) = \sum_{i=1}^n P_i x_i$$

Сама по себе величина средней отдачи не позволяет принять решение в пользу какой-либо альтернативы. Необходимо измерить колеблемость возможных результатов относительно средней отдачи. Для этого рассчитывается дисперсия:

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n (x_i - E(x))^2 P_i, \text{ где}$$

σ^2 - дисперсия;

x_i - ожидаемая отдача от решения в i – х условиях;

$E(x)$ - средняя ожидаемая отдача;

P_i - вероятность наступления i – х условий.

Корень из дисперсии дает среднее квадратическое отклонение (σ), которое характеризует абсолютную величину отклонений от средней. Степень отклонения определяется относительным средним квадратическим отклонением, т.е. коэффициентом вариации:

$$v = \frac{\sigma}{E(x)} \cdot 100\%.$$

Коэффициент вариации позволяет сравнить колеблемость результатов по разным вариантам решения. Чем меньше его значение, тем меньше риски по данной альтернативе.

В случае, когда информация ограничена, для количественной оценки риска используются стандартные функции распределения вероятностей, например, нормальное распределение (распределение Гаусса), показательное распределение, распределение Пуассона. В последнее время часто используется метод статистических испытаний – метод Монте-Карло.

Наиболее точно описывает распределение вероятности результатов решения *нормальное распределение (распределение Гаусса)*. Хозяйственно-финансовая деятельность предприятия характеризуется целым рядом условий, показатели которых определяются большим числом независимых случайных величин, каждая из которых непредсказуема. Нормальное распределение позволяет количественно оценить вероятность неблагоприятных результатов в рассматриваемых условиях. Величина риска характеризуется плотностью вероятности риска:

$$\rho(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x-E(x))^2}{2\sigma^2}}, \text{ где}$$

$\rho(x)$ - плотность вероятности распределения случайной величины x ;

σ - среднее квадратическое отклонение случайной величины x ;

$E(x)$ - среднее ожидаемое значение случайной величины x
(математическое ожидание);

$\pi = 3,14$;

$e = 2,71828$.

Если известно предельно-допустимое значение оцениваемого фактора (X), распределение которого подчиняется закону нормального распределения, то вероятность того, что значение фактора x окажется хуже предельно-допустимого X составит:

$$\rho(x \setminus X) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} \int_{-3\sigma}^X e^{-\frac{(x-E(x))^2}{2\sigma^2}} dx .$$

Так как основные параметры нормального распределения – математическое ожидание и дисперсия, с любыми их соотношениями, поддаются нормированию, это позволяет применять таблицы стандартного нормального распределения к расчету вероятностей неблагоприятных результатов.

Z-статистика также может использоваться для оценки рисков, если распределение вероятности наступления рисков событий подчиняется закону нормального распределения. Рассчитывается коэффициент Z :

$$Z = \frac{|X - E(x)|}{\sigma}, \text{ где}$$

X - предельно-допустимое значение исследуемого показателя;

$E(x)$ - средняя ожидаемая отдача;

σ - среднее квадратическое отклонение ожидаемой отдачи.

По значению Z на основе таблицы стандартного нормального распределения оценивается вероятность риска.

Оценка вероятности риска может также даваться с помощью графиков, на которых на оси абсцисс откладываются значения ожидаемой отдачи, а на оси ординат – плотности распределения вероятности получения этой отдачи.

Метод Монте-Карло – метод моделирования рисков, формализованного описания неопределенности. Изучается статистика процессов реализации решений на данном или аналогичном предприятии, что дает возможность установить влияния и частоту получения конкретных результатов, также ограничения на диапазон и динамику исходных значений и анализируемых показателей. Статистические данные и ограничения служат основой при создании имитационных моделей, позволяющих создать множество сценариев реализации решения и принять к разработке тот, который имеет наиболее вероятный положительный исход.

Метод экспертных оценок предполагает сбор и изучение оценок, сделанных различными специалистами (экспертами), касающихся вероятности возникновения потерь при различных условиях и по различным вариантам решения. Оценки могут строиться как на основе интуитивного анализа, так и на базе статистических расчетов.

Каждому эксперту представляется перечень рисков, связанных с реализацией решения. Риски могут быть простыми и составными. Составные риски являются композицией простых рисков. Простые определяются полным перечнем непересекающихся событий, т.е. каждый из них рассматривается как не зависящий от других. В связи с этим, первой задачей является выделение каждого простого риска в их совокупности.

Затем эксперты оценивают вероятность наступления рисков по заранее составленной шкале, в которой определенному значению вероятности ставится в соответствие характеристика риска (например, несущественный, умеренный, средний, высокий, критический).

Если оценке подвергаются простые риски, то затем должна быть дана общая оценка составного риска. Для этого используется процедура взвешивания, для которой должны быть установлены веса, с которыми каждый простой риск входит в общий риск по данному условию реализации данной альтернативы решения. По каждому рисковому условию может быть своя система весов. Необходимо только, чтобы веса были неотрицательными, и их сумма была равна единице.

Для обеспечения объективности экспертной оценки наиболее оптимальным является *метод Дельфи*. Он отличается от других подобных методов анонимностью анкетирования экспертов и управляемой обратной связью. Анонимность анкетирования позволяет избежать психологического давления на экспертов и обеспечить свободу высказывания мнений. Обратная связь проявляется в том, что после обработки данных анкет обобщенный результат сообщается всем экспертам. И, поскольку метод

Дельфи предусматривает многоэтапное анкетирование, эксперты могут скорректировать свои оценки, если общее мнение покажется им убедительным.

Для оценки согласованности мнений экспертов используются коэффициенты ранговой корреляции:

- 1) если экспертов два, используется коэффициент корреляции рангов Спирмена:

$$r_{cn} = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n \Delta_i^2}{n(n^3 - n)}, \text{ где}$$

Δ - разность рангов оценок обоих экспертов;

n - количество оцениваемых факторов.

- 2) если экспертов более двух, рассчитывается коэффициент множественной ранговой корреляции, например, коэффициент конкордации:

$$w = \frac{12d}{m^2(n^3 - n)}, \text{ где}$$

m - количество экспертов;

n - количество оцениваемых факторов;

d - отклонение суммы рангов по i -му фактору от средней арифметической сумм рангов по n факторам.

$$d = \sum_{i=1}^n d_i^2 = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m r_{ij} - 0,5m(n+1) \right)^2$$

Метод балльной оценки риска – один из методов экспертизы на основе обобщающего показателя, вычисляемого по ряду экспертно-оцениваемых значений степени риска. Состоит из следующих этапов:

- 1) установление списка факторов, определяющих степень риска решения;

- 2) разработка состава показателей, характеризующих риск в области проявления каждого фактора;
- 3) оценка влияния каждого показателя по факторам, а факторов на обобщающую оценку риска (в виде весовых коэффициентов оценки значимости показателей);
- 4) разработка шкалы оценок по каждому показателю;
- 5) формирование методики расчета обобщающей оценки риска.

После определения возможного или допустимого уровня риска разрабатывается система управления ими, включающая систему адаптации к рисковым ситуациям, т.е. комплекс мер по устранению неблагоприятных результатов риска, по предотвращению потерь и ликвидации ущерба, по реализации возможностей увеличения доходов от рисковомй деятельности. Реализация этих мер базируется на применении методов управления рисками.

В случае *неопределенной ситуации*, когда вероятность результатов принимаемых решений неизвестна, при выборе оптимальной альтернативы решения возможны два подхода:

1. Человек, принимающий решение, может использовать имеющуюся у него информацию и свои собственные рассуждения и опыт для идентификации и определения субъективных вероятностей возможных условий и отдач от каждого решения при каждом условии.

2. Если степень неопределенности условий слишком высока, человек, принимающий решение, может либо не учитывать их вероятности, либо принимать их как равные. Для сравнения альтернатив решения могут использоваться четыре критерия:

- критерий решения Вальда;
- альфа-критерий Гурвица;
- критерий решений Сейвиджа;

- критерий решений Лапласа.

Критерий решений Вальда (макси-мин) – это критерий консерватизма и попытка максимизировать уровень надежности выбора. Он представляет внешние условия как изменчивые и неблагоприятные. По этому критерию определяется наихудший из возможных вариантов решения при разных условиях, а затем выбирается наилучший из наихудших результатов. В этом случае выбирается наименьший риск, но при этом возможно и наименьшие прибыли.

Альфа-критерий Гурвица при сравнении альтернатив предполагает корректировку отдачи от решения на коэффициент оптимизма α . Максимальная отдача (M) взвешивается на коэффициент оптимизма, минимальная отдача (m) – на его дополнение $1 - \alpha$. Таким образом, стоимость каждого решения равна:

$$d_i = M_i \cdot \alpha + m_i(1 - \alpha).$$

Оптимальным считается решение с самой высокой стоимостью d_i .

Коэффициент оптимизма располагается в пределах от 0 до 1 ($0 \leq \alpha \leq 1$), что позволяет выразить субъективное отношение к риску с той или иной степенью оптимизма. Фактически, α -критерий Гурвица необходим, чтобы обеспечить человека, принимающего решение, возможностью обратить внимание на самую лучшую и самую худшую возможную ситуацию и определить субъективную вероятность наступления каждой из них.

Критерий Сейвиджа (критерий потерь от мини-макса). Исследуются потери от неправильного решения. Потери определяются как разность между отдачей от данного решения и отдачей наиболее эффективного решения при одних и тех же условиях среды. Процесс расчета следующий: если наступают данные условия среды и выбирается решение, дающее максимальную отдачу в данных условиях, потери не определяются. Но если выбирается любое другое решение, то потери определяются как разность между отдачей данного решения и тем, что можно было получить, приняв

оптимальное решение. В результате расчетов выбирается решение с самыми низкими максимальными потерями. Таким образом минимизируются риски от неправильной оценки ситуации.

Критерий решений Лапласа строится на постулате Бейеса: если вероятности явлений не известны, то они должны приниматься за равные. В критерии Лапласа оптимальным является решение с наибольшей средней ожидаемой отдачей при условии равных вероятностей. Критерий Лапласа – это критерий рациональности, не зависящий от субъективного мнения человека, принимающего решение. Он подходит для долгосрочного прогнозирования на крупных предприятиях.

Таким образом, подходы к оценке условий принятия и реализации решений в ситуациях неопределенности и риска различные. В рискованных ситуациях анализируется вероятность наступления возможных условий и с помощью количественных или качественных методов определяется степень риска по каждой альтернативе. В ситуациях неопределенности вероятности либо не рассматриваются, либо принимаются как равные. Специфика оценки рисков, связанных с компетенциями персонала, заключается в том, что исследователь имеет дело в основном с качественными критериями. В этих условиях ни один из рассмотренных подходов в чистом виде не применим. Недостатком качественного подхода, представленного методами экспертных оценок, является высокий уровень субъективности оценки и, как следствие, опасность ее недостоверности. Недостатком количественного подхода, представленного статистическими методами, является проблематичность выведения вероятности наступления рискованного события по результатам прошлых наблюдений из-за непредсказуемости поведения людей. Для решения задач, поставленных в диссертационной работе, наиболее приемлемым представляется метод, сочетающий в себе оба подхода, а именно метод балльных оценок. Данный метод позволит компенсировать субъективный подход экспертов формализацией процедуры

оценки, строгой заданностью и единообразием критериев оценки и применением математических методов при выведении обобщающих показателей.

1.4. Ролевые функции участников процесса принятия управленческих решений.

Исследование подходов к принятию управленческих решений выявляют изменение парадигмы управления в направлении от «рационального» к «социальному». Суть изменения заключается в том, что формализованные, рационалистические, опирающиеся на количественный анализ подходы, рассматривающие организацию как некую деперсонифицированную структуру, заменяются на подходы, во главу угла ставящие человеческий фактор со всеми его имманентными свойствами – эмоциональностью, неоднозначностью, противоречивостью. В силу этого новые подходы отличаются гибкостью, адаптивностью, ситуативностью. В теории принятия решений стали больше уделять внимания интуиции и креативным качествам субъекта.

Изменение взглядов на значимость человеческого фактора в процессе принятия решений требует детального изучения ролей человека в данном процессе, его поведения в каждой роли.

В процессе принятия решения человек может играть разные роли. Во-первых, он может быть лицом, принимающим решение (ЛПР), т.е. фактически осуществляющим выбор наилучшей альтернативы. Адекватность оценки условий и правильность выбора действий являются следствием субъективных предпочтений лица, принимающего решение. Причем, под предпочтением следует понимать оценку, основанную как на

объективном анализе проблемы, так и на ее понимании, зависящем от знаний, опыта и мотивации субъекта.

Во-вторых, человек может быть экспертом и консультантом при анализе проблемы и оценке альтернатив, т.е. профессионалом в определенной области, к которому обращается за оценками и рекомендациями лицо, принимающее решение. Эксперт или консультант не вносит своих предпочтений в принятие решения, но от его профессиональных и деловых качеств зависит правильность постановки задачи и выбора путей ее решения.

В-третьих, человек может быть исполнителем решения, т.е. работником, непосредственно осуществляющим действия, дающие результат. Качество решения зависит от безошибочности действий исполнителя. С другой стороны, неопределенность результатов действий, реализующих решение, является следствием неопределенности в отношении знаний, навыков и мотивации исполнителей.

Центральное место в процессе принятия управленческого решения принадлежит руководителю, именно он выступает в роли лица, принимающего решение. Как было отмечено ранее, в управлении преобладают слабоструктурированные проблемы, важнейшей особенностью которых является то, что их модель может быть построена только на основании дополнительной информации, получаемой от человека, участвующего в их решении. При этом приходится полагаться на систему предпочтений и индивидуальную управленческую концепцию ЛПР.

Природа системы предпочтений имеет аксиологический характер, т.е. связана с деятельностью человека. Следовательно, система предпочтений не может быть заданной, жесткой, она ситуативно-обусловлена. При решении задач выбора среди множества вариантов человек воспринимает и

оценивает их, исходя из системы предпочтений, сложившейся в данный момент.

Система предпочтений зависит от системы ценностей человека. К системе ценностей относятся ценностные ориентации, моральные регуляторы, установки, нормы, идеалы, убеждения, стандарты и образцы поведения. Рассматривая систему ценностей как основу формирования предпочтений, следует уточнить, что помимо содержательной части важна степень осознанности ценностей субъектом. Ценности могут существовать на уровне строго определенных понятий, но могут находиться на уровне общих представлений или даже эмоционального состояния. В психологии различаются декларативная, или нормативная, система ценностей и реальная, которая и служит основанием для принятия решения в ситуациях выбора. Трудность в прогнозировании поведения человека вызвана именно тем, что декларируемая вербально и многократно повторяемая ценностная позиция может не соответствовать его реальной мотивации.

На систему предпочтений влияют и социальные нормы, которые образуют нормативно-ценностную систему культуры общества, отражают состояние общественных институтов.

Индивидуальная управленческая концепция формируется на основе управленческих способностей и управленческих потребностей. В теории управления выделяются три группы управленческих способностей. Диагностические способности означают умение глубоко понимать состояние дел в организации, работать с информацией, делать выводы и давать рекомендации. Творческие способности означают умение разрабатывать и принимать оригинальные и эффективные решения, инновационное мышление, умение идти на обоснованный риск. Организаторские способности означают умение реализовывать принятые решения.

Управленческие потребности проявляются в стремлении оказывать влияние на окружающих людей с целью направления их усилий на решение поставленных задач. Управленческие потребности – источник основных мотивов деятельности руководителя.

Индивидуальная управленческая концепция объясняет способ понимания и трактовки проблем, выбор альтернатив и выработку и оценку показателей эффективности решения. Она соотносится с критериальной основой руководителя, его опытом и служит своеобразным источником управленческих решений. Реализация решения удовлетворяет управленческие потребности руководителя.

В структуре индивидуальной управленческой концепции можно выделить три элемента. Во-первых, это цели, смысл деятельности человека на долгосрочный период, это своего рода психологический стержень, вокруг которого строятся решения и действия. Во-вторых, это так называемое проблемное наполнение, т.е. система задач, решение которых позволит достичь поставленной цели. Задачи могут иметь разные приоритеты, могут устаревать, обновляться, т.е. проблемное наполнение должно быть гибким и оперативно подстраиваться под изменение условий достижения целей. И, в-третьих, это управленческие методы, предпочтительные и привычные способы решения поставленных задач. Они могут быть стереотипными или инновационными.

Таким образом, управленческие способности, потребности и концепция в единстве образуют потенциальный источник принимаемых руководителем решений.

Влияние ЛПР на качество управленческого решения связано не только с разработкой решения, но и с организацией его исполнения. И здесь существенное значение имеет авторитет руководителя. Авторитет дает реальную власть, подразумевающую добровольное подчинение исполнителей. Это означает, что решения воспринимаются без внутреннего

сопротивления, с готовностью. Их выполнение не требует постоянного и жесткого контроля. Со стороны руководителя авторитет измеряется силой его влияния на подчиненных. Со стороны подчиненных – уровнем доверия к руководителю. Доверие может быть профессиональным, определяющимся компетенциями руководителя, либо может быть моральным, определяющимся его нравственными качествами. Отрицательное влияние на качество решений может оказать так называемый псевдоавторитет, строящийся на обещаниях вознаграждения, не соответствующих реальным заслугам, показной внимательности, нравоучениях или угрозах. Опасен авторитет руководителя тем, что он может привести к пассивности и невнимательности исполнителей при исполнении решения.

При организации выполнения решения первостепенное значение играет постановка задач исполнителям, когда общая программа действий, заложенная в решении, разбивается на индивидуальные и групповые задания. От руководителя требуется глубокое знание людей и их возможностей. Качество решения снижается в случае ошибок, допущенных при определении характера, объема и содержания задач. Исследования, проведенные психологами [15,24] показали, что при постановке задачи у исполнителя формируется так называемый афферентный образ, т.е. представление об ожиданиях руководителя относительно процесса и результатов работы. Для этого ему должны быть разъяснены не только суть работы, но и общий замысел решения проблемы, взаимосвязь с другими задачами, средства, предоставляемые в распоряжение исполнителя и сроки завершения работ. Для формирования афферентного образа руководитель может проводить беседы, инструктаж, показ образцов поведения, изучение документов. Афферентный образ, а следовательно и качество исполнения решения зависят от действий и способностей руководителя.

Таким образом, в результате исследований были выявлены следующие влияния ЛПР на качество решения. Во-первых, анализ и оценка информации, а следовательно диагностика проблемы и выбор альтернатив зависят от системы предпочтений и индивидуальной управленческой концепции руководителя, которые в свою очередь базируются на его управленческих способностях и личностных качествах. Уровень исполнения решения зависит от авторитета руководителя и его организаторских способностей.

Усложнение проблем, возникающих при управлении современной организацией, требует специальных знаний и функций в рамках управленческой деятельности. Действуя единолично, ЛПР не всегда способно обеспечить качество принимаемых решений. Для диагностики состояния организации, выявления и анализа проблем, структуризации задачи, поиска, оценки и выбора альтернатив ЛПР может привлекать экспертов. Являясь специалистом в определенной области, эксперт выполняет свои функции, используя свои знания, обобщение передового опыта, специальные проблемно-ориентированные методы. Эксперт действует по заказу руководителя, и результаты его работы носят рекомендательный характер.

Таким образом, роль эксперта в процессе принятия решения заключается в проведении диагностики, анализа, оценки и выбора с целью выработки рекомендаций для ЛПР. При этом качество его рекомендаций зависит от его знаний, опыта и используемых методов исследования.

Третья роль, которую принимает человек в процессе принятия решения – роль исполнителя. Принимаемое решение неизбежно вызывает те или иные изменения в среде, окружающей человека, с которой он взаимодействует и которая для него значима. Изменения, происходящие в значимой среде, воспринимаются человеком, формируют его отношение к решению и влияют на его поведение. Механизм формирования поведения

исполнителя следующий. При получении задания происходит идентификация, т.е. человек получает информацию о предстоящих изменениях, анализирует их и осознает себя в новых условиях. Затем происходит выработка способов действия в возникшей ситуации. При этом исполнитель формирует так называемый эффекторный образ поставленной задачи, описывающий план его действий от начала до конца выполнения задачи, формы контроля за ходом действий и их результатом, применение знаний, навыков, методов и приемов. Полнота и точность эффекторного образа зависят от компетенций исполнителя, от знаний технологии выполнения работы, от умения использовать технические средства. Чем выше компетенции исполнителя, тем более гибким будет эффекторный образ, т.к. при изменении ситуации он сможет менять план действий и будет способен выполнять работы. От личностных качеств исполнителя зависит стрессоустойчивость образа, т.к. он сможет выполнять запланированные работы в любых экстремальных ситуациях. В частности, способность к групповому взаимодействию и совместимость дают согласованность эффекторных образов у разных исполнителей, что позволяет им понимать и дополнять действия друг друга.

Качество эффекторного образа формирует мотивы выполнения работы: оценку значимости решения и своей роли в его выполнении; оценку сложности выполнения работы; оценку условий труда; оценку складывающихся технологических связей и межличностных отношений; оценку трудоемкости и оплаты труда; оценку возможности реализации личных целей и интересов.

Мотивы выполнения работы формируют отношение к решению (удовлетворенность или неудовлетворенность решением и всеми обстоятельствами с ним связанными).

Отношение исполнителя к решению может объясняться процессуальными и ценностными причинами. Процессуальные причины

неудовлетворенности связаны с внешними факторами (условиями труда, взаимоотношениями с руководством и коллегами и т.п.). Они, как правило, устранимы. Ценностные причины вызывают устойчивую неудовлетворенность и способны оказать существенное отрицательное воздействие на качество исполнения решения. Они обусловлены профессиональными, деловыми и личностными качествами работника.

Таким образом, влияние исполнителя на качество решения проявляется в том, что в зависимости от имеющихся знаний, умений и личностных качеств у человека формируется отношение к предстоящей работе и мотивы поведения. Он может либо активно профессионально участвовать в исполнении решения, либо уклоняться от работы, либо работать, допуская нарушения и ошибки.

Исполнение каждой из перечисленных ролей требует от человека определенных качеств, представляющих его знания, поведенческие навыки и мотивацию. Уровень развития этих качеств может либо способствовать снижению неопределенности в принятии решения, либо увеличивать ее и тем самым либо увеличивать, либо снижать сопутствующие риски. Изучение хозяйственных рисков показало, что практически все внутренние риски в организации вызваны недостаточным уровнем знаний, навыков, мотивации и, как следствие, недостаточно компетентным поведением руководства предприятий и персонала.

Проведенное исследование показало, насколько существенно зависит качество управленческих решений от качеств руководителей и персонала организации. В терминологии менеджмента для характеристики качеств персонала используется понятие «компетенции персонала». В работах современных исследователей в области управления персоналом представлены различные определения этого понятия. В частности, А.Я.Кибанов под компетенциями понимает «характеристики, необходимые для успешной деятельности, другими словами, совокупность знаний,

навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения»[47]. С.В.Шекшня считает, что компетенции - это способности работника воспроизводить определенный тип поведения для достижения целей организации. В Стандартах менеджмента Великобритании компетенции рассматриваются как «основные способности, определяющие поведение». «Компетенция – это система поведенческих моделей, необходимых для эффективного выполнения функций и задач, четко увязанная с компетентностью»[148]. «Под компетенциями понимается совокупность следующих факторов: 1) знаний, как результатов образования личности; 2) навыков, как результатов опыта работы и обучения; 3) способности к общению, как способности взаимодействовать с людьми и работать в группе» [138]. «Компетенции – это условная совокупность способностей и личностных характеристик, определяющих поведение человека при фиксированных внешних условиях, способствующих выполнению организационных функций и задач» [107].

Суть представленных определений практически одинакова и заключается в том, что компетенции – это не просто качества работника, это демонстрируемая способность выполнять определенные производственные функции. Компетенции объединяют способности и мотивацию сотрудника и описывают его деловое поведение. Это не просто знания, а знания, применяемые на практике.

Обладание компетенциями предполагает наличие трех составляющих: знаний, поведенческих навыков и мотивации (рис.5).

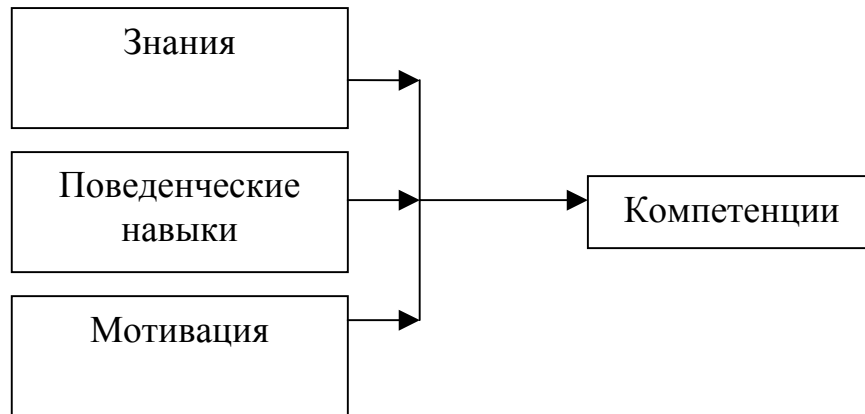


Рис. 5. Составляющие компетенций персонала.

Ввиду решающего влияние компетенций персонала на качество принимаемых решений, целесообразно выделить и детальное рассмотрение соответствующего фактора.

Понятие «человеческий фактор производства», введенное в терминологию управления советским ученым Н.А.Витке, на наш взгляд отражает технократическую ориентацию управления, формирующую отношение к работнику только как к носителю и исполнителю рабочей функции. Поскольку современная концепция управления базируется на поведенческом подходе, на теории человеческого капитала, при выделении соответствующего фактора целесообразно сделать акцент на качествах, делающих человека полезным для организации, а именно на его компетенциях. То есть влияние профессиональных, деловых и личностных качеств персонала организации на качество управленческих решений предлагается представить как фактор компетенций персонала.

Фактор компетенций персонала следует рассматривать как существенное обстоятельство в процессе принятия решения, которое связано со знаниями, навыками и мотивацией персонала, и которое необходимо учитывать при выборе оптимального варианта решения.

Выводы:

1. Решение задачи обеспечения устойчивого экономического роста предъявляет к современным хозяйствующим субъектам новые требования. В условиях постоянно меняющейся среды они должны не просто адаптироваться и поддерживать стабильность своей деятельности, но и эффективно развиваться. Способность развития обеспечивается постоянным совершенствованием бизнес-процессов и методов управления. В данных условиях для российского менеджмента наиболее актуальной является проблема обеспечения качества управленческих решений.

2. Обеспечение качества решений обуславливается совокупностью внешних и внутренних факторов. Ядро факторов составляют экономический, организационный, технологический, правовой, социальный, человеческий факторы. Изучение ядра факторов и их влияния на качество решений позволяет выделить в нем две составляющие: объективную и субъективную. Объективная составляющая подразумевает условия внутренней и внешней среды, фактически имеющие место на момент принятия решения. Субъективная составляющая представлена проявлениями деловых и личностных качеств, а также поведением лиц, участвующих в разработке и реализации решения.

3. Качество управленческих решений начинает закладываться уже на первых этапах работы над проблемой путем тщательного поиска и анализа информации, четкой постановки целей и структуризации предстоящих задач. От этого зависят выбор модели и организация процесса принятия и реализации решения. Важным подготовительным этапом к процессу принятия решения является структуризация. Она позволяет изучить и классифицировать проблему, наметить цель ее решения и определить пути ее достижения. Уровень структурированности проблемы и предпочтения ЛПР в отношении модели принятия решений являются определяющими факторами при выборе процесса принятия решения в сложившейся ситуации.

4. Качество решений зависит от уровня неопределенности на момент принятия решения и от рисков с ним связанных. Уровень развития компетенций персонала может способствовать снижению неопределенности в принятии решения, либо увеличивать ее и тем самым увеличивать, либо снижать сопутствующие риски. Следовательно, в качестве критерия выбор альтернативы решения по фактору компетенций персонала может быть использована оценка рисков, связанных с проявлениями компетенций и поведения персонала.

5. Из рассмотренных определений экономического риска наиболее приемлемым, по мнению автора, является следующее: «риск – это возможность наступления неблагоприятного события, влекущего за собой возникновение различного рода материальных или моральных потерь». В теории рисков рассматривается две функции риска: стимулирующая и защитная. Стимулирующая функция означает, что возможность в результате рискованных действий получать высокие прибыли побуждает организации к обновлению, к активизации своей деятельности. Защитная функция означает, что опасность потерь заставляет многократно просчитывать результаты своих действий, предостерегает от необдуманных решений.

6. Изучение классификации экономических рисков позволило проанализировать их источники и природу возникновения и соотнести их с факторами, влияющими на качество решений. Было установлено, что каждый фактор, влияющий на качество решения, сопряжен со своей группой рисков. В частности, экономический фактор связан с финансовыми, инновационными, коммерческими рисками. Организационный фактор – со структурно-процессуальными, операционными, инфраструктурными рисками. Социальный фактор – с кадровыми и коммуникационными рисками. Правовой фактор – с политическими, финансовыми, региональными, рыночными, торговыми, транспортными рисками.

Технологический фактор – с материально-техническими, производственными, инновационными, имущественными рисками и т.д. Вместе с тем, причины возникновения практически всех внутренних рисков предприятия связаны с проявлениями компетенций и поведения его персонала.

7. В процессе принятия решения человек может играть разные роли: лица, принимающего решение, эксперта или консультанта, исполнителя. Выполнение каждой роли требует от человека определенных качеств, представляющих его знания, поведенческие навыки и мотивацию. Эти качества называются компетенциями. Уровень компетенций может либо способствовать, либо препятствовать возникновению рисков при принятии управленческих решений. Ввиду решающего влияние компетенций на качество принимаемых решений, целесообразно выделение и детальное рассмотрение соответствующего фактора, определив его как фактор компетенций персонала.

Глава 2. ДИСКРИПТИВНАЯ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЙ.

2.1. Свойства и закономерности поведения персонала при принятии и реализации решений.

Исследование реального поведения человека в процессе принятия и реализации решения проводится на основе дискриптивного подхода. При этом дискриптивный анализ рассматривается не как способ фотографического отображения поведения человека, а как метод выявления основных принципов формирования поведения и факторов на него влияющих.

Под поведением понимается система взаимосвязанных реакций субъекта для приспособления к среде. Под деловым поведением понимаются действия в процессе исполнения профессиональных и должностных обязанностей. Следовательно, поведение в процессе принятия решения – это реакция на возникновение проблемы и действия по ее разрешению.

Поведение человека в процессе принятия и реализации решения формируется под влиянием как внешних, так и внутренних факторов. Внутренние определяются особенностями личности человека. К внешним можно отнести класс решаемой проблемы, уровень неопределенности информационных условий, цели и условия организации, наличие ресурсов, а также тип управленческих отношений, принятый в организации. Из теории управления известно, что возможны два типа управленческих отношений: рационалистический и поведенческий. Суть рационалистического типа в том, что человек «подгоняется» под требования организации с помощью правил, норм, стандартов и предписаний. Его личностные особенности не учитываются. Поведенческий тип означает, что эффективность организации достигается путем воздействия на поведение ее сотрудников.

Рационалистический и поведенческий подходы прослеживаются и в принятии решений. При рационалистическом подходе в процессе решения проблем учитываются в первую очередь организационные условия (экономический, технический, правовой факторы). А руководители при принятии решения основываются на рациональной модели, требующей соответствия планам и нормативам, соблюдения правил и инструкций.

Для поведенческого подхода характерен индивидуальный подход к каждой проблеме, использование знаний, опыта и интуиции руководителя и специалистов, учет человеческого фактора при планировании действий по реализации решения и прогнозировании его результатов.

Человеческий фактор играет основополагающую роль в формировании управленческих решений. Он определяет адекватность оценки условий, сопутствующих принятию решения, правильность выбора действий в сложившихся условиях и точность исполнения намеченных действий. Адекватность оценки условий и правильность выбора действий являются следствием субъективных предпочтений лица, принимающего решение. Причем, предпочтение основывается как на объективном анализе проблемы, так и на ее понимании, зависящем от знаний, опыта и мотивации субъекта.

Неопределенность результатов действий, реализующих решение, является следствием неопределенности в отношении знаний, навыков и мотивации исполнителей, участвующих в реализации решения, что и порождает сопутствующие риски. Изучение хозяйственных рисков показало, что практически все внутренние риски в организации вызваны недостаточным уровнем компетенций управленческого и исполнительского персонала. Ввиду решающего влияния компетенций персонала на качество управленческих решений представляется целесообразным детальный анализ соответствующего фактора и рисков с ним связанных.

Исследования, проведенные в главе 1, позволили установить совокупностью внешних и внутренних факторов, влияющих на качество управленческих решений. К внешним факторам были отнесены политика государственных и административных органов, изменение рыночных условий, уровень развития информационных технологий, ситуация на финансовых рынках, политика центрального банка, валютный курс и т.п. Внутренние факторы представлены условиями и ограничениями бизнес-процессов, действующих на предприятии.

Среди наиболее существенных факторов, влияющих на качество решений, были названы:

- экономический, т.е. связанный с отдачей факторов производства, наличием финансовых ресурсов, окупаемостью, политикой в области сбыта и закупок и т.п.;
- организационный, связанный со структурой управления, наличием инструкций, положений, нормативной документации, с обеспеченностью информацией, методами контроля;
- социальный, связанный с состоянием корпоративной культуры, социальной среды, содержанием мотивации работников, уровнем доверия к руководству, уровнем конфликтности;
- правовой, обусловленный соблюдением законодательства РФ, УР, международных обязательств и организационно-правовых актов предприятия и ведомств;
- технологический, связанный с обеспеченностью ресурсами, техническими средствами и современными методами выполнения работ.

Перечисленные факторы, как наиболее существенные, составляют ядро факторов внутренней среда организации, влияющих на качество решения.

Степень влияния каждого из названных факторов зависит от специфики организации, содержания решаемой задачи и политики в области управления. Причем, политика в области управления выражается в субъективном отношении руководителей разных уровней к условиям обеспечения качества решений.

В настоящей работе проведена экспертная оценка значимости факторов, влияющих на качество управленческих решений. В таблице 1 представлены мнения руководителей верхнего, среднего и нижнего уровней (заместителей директора, начальников служб и отделов, главных специалистов), т.е. лиц, наиболее полно представляющих себе весь спектр условий, влияющих на решение. Оценочная шкала предусматривает

трехбалльную оценку и построена в градации от 1 (+ минимальное значение) до3 (+++ максимальное значение).

Таблица 1.

Экспертная оценка значимости факторов, влияющих на качество решений

| Факторы | Эксперты | | | | | | Средний балл |
|-----------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Экономический | +++ | +++ | +++ | +++ | ++ | ++ | 2,7 |
| Организационный | ++ | +++ | ++ | +++ | + | + | 2,0 |
| Технологический | ++ | ++ | ++ | ++ | +++ | +++ | 2,3 |
| Социальный | ++ | ++ | + | ++ | + | + | 1,5 |
| Правовой | +++ | +++ | ++ | ++ | ++ | + | 2,2 |
| Человеческий | ++ | ++ | ++ | + | + | ++ | 1,7 |

Анализ экспертной оценки показывает, что руководители основное внимание уделяют экономическому, технологическому и правовому факторам. В меньшей степени учитываются организационный, социальный и человеческий факторы, что говорит о том, что при принятии решения этим факторам не придается должного значения. Полученные данные подтверждают преобладание рационалистического подхода к принятию управленческих решений.

Большинство руководителей отмечают две основные причины недооценки человеческого фактора. Это, прежде всего, традиционное для отечественного менеджмента принижение роли человека в организации, а именно, распространенное среди руководителей мнение о том, что человека всегда можно подвести под требования организационных условий, используя методы побуждения или принуждения. Вторая

причина связана с недостаточным уровнем методического обеспечения оценки влияния данного фактора. Эти причины отмечаются как «старыми», имеющими опыт управления на советских предприятиях, так и для «новыми», получившими современное образование, руководителями. Изменить традиционно пренебрежительное отношение к человеку в организации в ближайшее время сложно. Однако всестороннее изучение влияния человеческого фактора на качество управленческих решений и разработка методик оценки его влияния позволят изменить положение в данной области.

Помимо совокупности объективных и субъективных факторов, на качество решения влияет уровень организации процесса его принятия и реализации. Организация процесса принятия решений зависит в основном от типа возникшей проблемы и от модели принятия решений, на которую ориентировано лицо, принимающее решение. Выбор модели принятия решения определяется, как было отмечено в главе 1 исследования, индивидуальными предпочтениями и управленческой концепцией лица, принимающего решение.

Экспертный опрос трех групп руководителей (верхнего, среднего и нижнего уровней) показал распределение предпочтений моделей принятия решений, представленное в таблице 2.

Таблица 2.

Распределение респондентов по предпочтению модели принятия решений (%).

| Уровень руководства | Модель принятия решений | | |
|---------------------|-------------------------|--------------------------|-------------|
| | Рациональная | Ограниченно рациональная | Интуитивная |
| Верхний | 31 | 52 | 17 |
| Средний | 42 | 48 | 10 |

| | | | |
|-----------|------|------|-----|
| Нижний | 67 | 31 | 2 |
| В среднем | 47,7 | 43,7 | 9,7 |

Опрос показал, что большинство руководителей верхнего и среднего уровней (52% и 48%) отдают предпочтение ограниченно рациональной модели, для нижнего звена наиболее характерна рациональная модель (67%). Это говорит о том, что в управлении на верхнем и среднем уровнях чаще встречаются незапрограммированные ситуации и неопределенность, что заставляет руководителей отказываться от однозначных критериев и определенных процедур. В то же время, лишь небольшая часть опрошенных готова полагаться при выборе решения на собственную интуицию, интересы и цели.

Изучение практики принятия решений на предприятиях и в организациях г. Глазова позволяет сделать выводы о том, что, не смотря на предпочтение руководителями рациональной и ограниченно рациональной моделей и признание их эффективности, существует ряд проблем, препятствующих их применению. Наиболее существенными из них по мнению автора являются:

1. Незнание о существовании проблемы. Либо проблема хорошо скрыта и ее симптомы неочевидны, либо руководитель настолько перегружен, что не воспринимает приходящую к нему информацию.

2. Невозможность по техническим, экономическим или субъективным причинам собрать достаточную информацию. Причины либо в низком уровне информационных технологий в организации, либо в нехватке средств на сбор и обработку информации, либо в недостаточных компетенциях персонала, отвечающего за сбор, обработку, передачу и хранение данных.

3. Отказ от отдельных этапов процесса принятия решения из-за ограничения во времени. Изучение 25 управленческих ситуаций показало,

что в 85% случаев поиском альтернатив либо не занимались вовсе, либо занимались недостаточно. Лица, принимающие решение, берут за практику копирование своих собственных решений или решений других руководителей, пытаются реализовать неизвестную и спорную идею. И даже в 15% случаев, когда предпринимались попытки к оценке альтернатив, наблюдалась тенденция к прекращению поиска после обнаружения первого приемлемого варианта.

4. При оценке альтернатив недостаточное учитывание качественных факторов.

Проведенный анализ отношения руководителей к факторам, влияющим на качество решений, и предпочтений модели принятия решений позволяет сделать вывод о преобладании рационалистического типа управленческих отношений в обследованных организациях. Но поскольку в принятии решений предпочтение отдается ограниченной рациональности, при построении модели поведения субъекта в процессе принятия и реализации решения за основу берется концепция ограниченной рациональности.

Согласно концепции ограниченной рациональности при выборе решения человек руководствуется не только правилами и предписаниями, но и собственным опытом, интуицией, мировоззренческими установками. То есть качество решения зависит от компетенций и личностных характеристик руководителей, специалистов и исполнителей.

При построении дискриптивной модели поведения человека в процессе принятия и реализации решения автор следовал следующим принципам:

- единства личности, сознания и деятельности, т.е. при описании поведения прослеживалась связь между свойствами личности, восприятием ситуации и выбором поведения;

- системности, т.е. всесторонне учитывались внутренние и внешние факторы, влияющие на поведение;

- динамичности, т.е. выявлялись закономерности и тенденции поведения.

Для получения информации использовалась совокупность методов исследования: анкетирование, интервьюирование, непосредственное наблюдение.

Следуя выявленным в первой главе диссертационной работы ролевым позициям участников процесса принятия и реализации решения, было проведено исследование поведения ЛПР и исполнителей.

В целях выявления закономерностей реального поведения ЛПР было проведено анкетирование. Разработанная анкета была составлена на базе первоначального представления о некоторых свойствах поведения ЛПР, полученного из литературных источников, и личных наблюдений автора. Анкета распространялась для заполнения среди 6 руководителей верхнего уровня (группа 1), 12 руководителей среднего уровня (группа 2), 12 руководителей нижнего уровня (группа 3). Для повышения объективности информации анкетирование было анонимное. Участникам опроса после ознакомления с инструкцией требовалось оценить различные варианты ответов по каждому из предложенных вопросов. Примеры вопросов и ответов представлены в Приложении 1.

Из анализа результатов анкетирования видно, что единого образа поведения ЛПР при принятии и организации выполнения решения нет. Тем не менее, представляется возможным выявить некоторые закономерности.

В ситуации выбора ЛПР использует две основные группы стратегий: стратегии компенсации, при которой происходит сравнение значений критериев для различных альтернатив с целью выбора наилучшего варианта решения, и стратегии исключения, при которых происходит сравнение значений критериев у отдельных альтернатив с некоторыми

критическими значениями с целью выявления приемлемых вариантов решения. В соответствии с концепцией ограниченной рациональности ЛПР приспособливает эти стратегии к своим возможностям, полагаясь на опыт и интуицию. Например, интуитивно выбирается из приемлемых окончательный вариант решения.

Все предложенные на рассмотрение варианты оцениваются и сопоставляются для последующего выбора лучшей из них. Оценка предполагает определение положительных и отрицательных сторон каждого варианта и установление между ними некоторого уровня компромисса. Для этого используются как количественные, так и качественные критерии. Для обеспечения комплексности оценки критерии должны представлять всю совокупность факторов, влияющих на качество решения: экономический, организационный, технологический, правовой, социальный, человеческий. Однако опрос руководителей показал, что основное внимание уделяется экономическому, технологическому и правовому факторам, организационный и человеческий факторы часто игнорируются. Руководители считают, что при необходимости их можно будет привести в соответствие требованиям производства.

В практике управления для выбора недостаточно широко используются такие аналитические методы, например такие как критериальное сравнение Копнера-Трегое, платежная матрица, дерево целей и решений. Из них наиболее часто применимым на практике является дерево решений, используемое для оценки и сравнения выдвинутых альтернатив. Этот метод особенно эффективен, когда ЛПР имеет дело с неопределенностью. Метод дает общую картину решения: варианты, выбор, риски, исходы. Более того, этот метод помогает открыть и новые альтернативы, упущенные по каким-либо причинам. Метод включает в себя следующие шаги: инвентаризацию всех альтернатив, ранжирование альтернатив, решение о предпочтительности альтернатив,

оценка шансов того, что каждое из предполагаемых событий произойдет. Проведение оценки по критериям требует четкой формулировки критериев, разработки показателей оценки и оценочных шкал. И если критерии оценки альтернатив для каждой конкретной проблемы вполне определяемы и достаточно традиционны (наличие ресурсов, время, техническое обеспечение, квалификация персонала и пр.), то показатели оценки и оценочные шкалы всегда требуют дополнительной разработки.

При выборе решения используются непрерывные и дискретные, количественные и качественные шкалы. Для показателей «стоимость», «запасы сырья на складе», «мощность оборудования» и т.п. могут использоваться непрерывные количественные шкалы. Для показателей «количество единиц оборудования», «численность персонала» количественные дискретные шкалы. Но по критерию, связанному с качествами персонала, участвующего в реализации решения, такой определенности нет. Наиболее приемлемой шкалой оценки по качественным критериям на наш взгляд является шкала балльных оценок. В этом случае лицо, принимающее решение, дает количественную оценку уровня исследуемого показателя, полагаясь при этом на собственные знания и опыт. Для повышения объективности оценки каждому значению в баллах дается качественное описание состояния показателя. Такой подход используется, например, в Методике оценки персонала, разработанной НИИ Труда РФ. При многокритериальном выборе встает дополнительная задача определения важности критериев и нахождения компромисса между критериями. Эта задача решается с помощью весовых коэффициентов значимости. Коэффициент значимости представляет ценность данного критерия для лица, принимающего решение, при выборе альтернативы. Коэффициенты значимости назначаются самим ЛПР до принятия решения, но могут корректироваться в процессе выбора при изменении условий. Здесь проявляется еще одна сторона влияния субъективных предпочтений

ЛПР на качество решений. Изменяя значимость критериев, человек меняет отношение к альтернативе и, тем самым, корректирует выбор.

Приемлемость альтернативы при многокритериальном выборе по качественным критериям определяется с помощью обобщающей оценки:

$$C = \sum_{i=1}^N W_i C_i, \text{ где}$$

N – число рассматриваемых критериев;

W_i – коэффициент значимости i -го критерия;

C_i – балльные оценки i -го критерия.

Большинство опрошенных руководителей высказывают заинтересованность в использовании аналитических методов оценки альтернатив, но при этом подчеркивают их трудоемкость и отсутствие специальных знаний. Поэтому разработанная методика оценки с ясным алгоритмом, конкретными показателями и оценочными шкалами, автоматизированная для снижения трудоемкости применения, по мнению автора, будет востребована.

Выбор альтернатив требует особой ответственности со стороны лица, принимающего решение. При выборе возможны три подхода: учет прошлого опыта, проведение эксперимента, исследование и анализ.

Понимание того, на чем основывается выбор решения, хорошо демонстрируется результатом опроса руководителей цеха промышленного предприятия. На поставленный вопрос, как принимаются решения, был получен ряд ответов, фрагменты из которых приведены в таблице 3.

Таблица 3.

Факторы, учитываемые при выборе решения

| Варианты ответов | Доля ответивших, % |
|----------------------------|--------------------|
| Планы, правила и нормативы | 75 |

| | |
|--|-----|
| Собственный опыт, опыт старших | 100 |
| Мнение специалистов | 75 |
| Требования законодательства | 25 |
| Результаты комплексного анализа и оценки | 24 |
| Результаты эксперимента | 1 |

Привлечение собственного опыта – наиболее часто используемый подход. По данным опроса опытные руководители не просто часто его используют, но и доверяют ему больше других. Молодые руководители предпочитают полагаться на опыт наставников и коллег более старшего возраста.

Опыт вырабатывает у руководителя умения и навыки в принятии решений, развивает логические и аналитические способности, интуицию. Вместе с тем, при планировании будущего опыт может оказаться опасным. Главной причиной опасности является то, что опыт ситуационен и может не вписаться в текущую ситуацию. Извлечь пользу из опыта можно, проводя тщательный анализ успехов и неудач.

Экспериментальный подход к выбору альтернатив, основан на апробации имеющихся вариантов решения. Этот метод широко используется в науке, и многие исследователи рекомендуют использовать его в управлении. Однако, это самый дорогостоящий и требующий больших затрат времени метод. Кроме того, даже после завершения эксперимента лицо, принимающее решение, не получает полной уверенности в том, что его выбор правильный, т.к. реальная ситуация может существенно отличаться от смоделированной. По мнению автора эксперимент целесообразно использовать только после всестороннего анализа для подтверждения правильности выбора. Из опрошенных руководителей цеха промышленного предприятия ни один не отметил

эксперимент, как применяемый им способ выбора решения. Причинами неприятия экспериментального подхода были названы дополнительные затраты времени и усилий и недоверие к результатам, полученным в искусственных условиях.

Проведение исследований и анализа является, по мнению большинства исследователей, наиболее эффективным подходом при выборе альтернатив. Он предусматривает выбор решения на основе разложения проблемы на части, поиска причинно-следственных связей, выявления ограничений и предпочтений. Это «кабинетный» подход к принятию решения. При этом используются системный анализ, экономико-математические методы, стоимостной анализ и т.п. Обследование предприятий и организаций показало, что аналитический подход чаще применяется при принятии стратегических и тактических решений на верхнем уровне управления и практически не применяется при оперативном управлении на нижнем уровне. Основная причина отказа от аналитического метода, как нам представляется, заключается в недостаточном уровне знаний у руководителей и в отсутствии методической базы для проведения анализа и оценки альтернатив по критериям.

Таким образом, проведение оценки по критериям требует четкой формулировки критериев, разработки показателей оценки и оценочных шкал. И если критерии оценки альтернатив для каждой конкретной проблемы вполне определяемы и достаточно традиционны (наличие ресурсов, время, техническое обеспечение, квалификация персонала и пр.), то показатели оценки и оценочные шкалы всегда требуют дополнительной разработки.

Проведенные исследования позволили выявить наиболее часто встречающиеся отклонения в поведении ЛПР в процессе принятия решения:

- отказ от рассмотрения всех возможных альтернатив из-за недостатка информации, ограничений во времени, отсутствия необходимых знаний и навыков;
- непоследовательное поведение, проявляющееся в неоправданных «повторах» и «возвратах» к рассмотренным альтернативам;
- периодическое переключение от решения проблемы на текущую деятельность;
- неиспользование части запрашиваемой информации из-за неадекватного ее восприятия или ограничений во времени.

Выявленные отклонения приводили к снижению качества решений и возрастанию продолжительности процесса принятия и реализации решения.

Успех организации процесса реализации решения зависит от подбора исполнителей. Проведенный опрос руководителей выявил два принципа подбора: под руководителя и под задачу. В первом случае подбираются исполнители, хорошо известные ЛПР, поддерживающие и понимающие его требования. Делается ставка не столько на их компетентность, сколько на лояльность. Во втором случае, подбираются специалисты, имеющие знания и навыки для выполнения работы. Используются методы мотивации для повышения их заинтересованности в качественном выполнении задания.

Деятельность ЛПР протекает в определенной среде – организации, членом которой оно является. Естественно, что эта среда оказывает определенное влияние на условия, в которых протекает процесс принятия и реализации решения и на поведение человека. В качестве основных факторов, опосредующих влияние организации на поведение ЛПР, предлагается рассмотреть организационную структуру и организационную культуру. Организационная структура определяет полномочия, права и ответственность руководителя, характер взаимодействия со специалистами и подчиненными. Ряд руководителей при опросе отметили снижение

оперативности в решении проблемы из-за отсутствия необходимых полномочий или нескоординированности действий специалистов и исполнителей. В должностных инструкциях, действующих в организации, не прописан регламент обмена информацией, а иногда и подчиненность. В результате ЛПР вынуждено привлекать к решению проблемы сотрудников, ему не подчиненных и формально не обязанных оказывать ему какое-либо содействие. Неоптимальная структура является причиной перегрузки руководителей, вследствие чего они вынуждены постоянно переключаться с одной проблемы на другую или отвлекаться на рассмотрение текущих вопросов. Этот недостаток отмечают руководители всех трех уровней управления.

Организационная культура определяет ценности, традиции, нормы и правила поведения сотрудников. Она влияет с одной стороны, на концепцию и стиль руководства ЛПР, с другой стороны на мотивацию исполнителей и таким образом формирует управленческие отношения. Благоприятная организационная культура может компенсировать несовершенство организационной структуры, когда недостатки формальных отношений в процессе принятия решения компенсируются неформальными связями. Кроме того, ценности и традиции организации воздействуют на систему ценностей ЛПР и тем самым влияют на его предпочтения при выборе решения.

Таким образом, поведение ЛПР в процессе принятия и реализации решения зависит от ряда внешних и внутренних факторов. Из внешних наиболее существенное влияние оказывают состояние информационной среды, а именно, уровень неопределенности; состояние организационной структуры и организационной культуры. Внутренние факторы – это знания и опыт, придающие руководителю уверенность в выборе решения, интуиция, позволяющая выходить за рамки предписаний и инструкций,

авторитет и организаторские способности, позволяющие безошибочно подбирать исполнителей.

Поведение исполнителей в процессе реализации решения исследовалось путем опросов и непосредственного наблюдения. В результате исследований была выявлена зависимость их поведения от следующих факторов:

- отношение к руководителю, принявшему решение;
- отношение к способу принятия решения;
- отношение к содержанию решения;
- наличие знаний и навыков для реализации решения;
- заинтересованность в результатах выполнения решения;
- виды и способы контроля.

Отношение к руководителю, принявшему решение, определяется его властью и авторитетом. Причем, положительную реакцию исполнителей вызывают харизматическая и экспертная формы власти, т.е. власть, основанная на примере и на компетенциях руководителя, а также власть, основанная на вознаграждении. Последняя форма власти особенно эффективна, если руководитель понимает потребности и интересы подчиненных и умеет правильно определить ценность предлагаемого вознаграждения для работника и способ предложения ему этого вознаграждения. Подчиненные чувствуют большее доверие к руководителю, имеющему реальную власть, основанную на авторитете. Однако проведенные опросы позволили установить отрицательное влияние на поведение исполнителей решения так называемого псевдоавторитета. Например, негативную реакцию подчиненных вызывает нарочитая демонстрация власти, проявляющаяся в требованиях субординации, нравоучениях, педантизме, угрозах.

Поведение исполнителей зависит от способа принятия решения. Руководитель может принимать решения либо единолично, либо привлекая

подчиненных. Проведенные исследования выявили следующие виды реакций исполнителей на эти способы:

1. Руководитель принимает решение единолично, не поясняет его, требует исполнения. Подчиненные обычно критически обсуждают такое решение (даже если оно явно правильное). Если же решение ошибочное, это укрепляет их недоверие к руководителю. Некоторые из них даже ждут ошибки руководителя, как бы доказывая тем самым необходимость собственного участия в принятии решения. Скептическое отношение к решению переносится на работу по его реализации. Исполнитель не чувствует ответственности за результат и не считает необходимым работать с полной отдачей.

2. Руководитель принимает решение совместно с подчиненными. В этом случае были выявлены три возможные ситуации. Первая ситуация: доминирует мнение руководителя, т.е. он выслушивает подчиненных, но поступает по-своему. Реакцией на пренебрежение мнением сотрудников является снижение интереса к работе и ответственности. Характерным для такой ситуации является высказывание работника: «Хорошо, мы сделаем, как он хочет, но за последствия отвечать придется ему». В этом случае даже исполнитель, обладающий достаточными компетенциями, может дать низкие результаты. Вторая ситуация: руководитель принимает решение, учитывая мнение подчиненных, и корректирует свой вариант с учетом их пожеланий. Исполнители чувствуют себя соавторами решения и моральную ответственность за его результаты. Они не просто используют все свои знания и умения для его выполнения, но стараются заполнить пробелы в своих компетенциях, перенимая передовой опыт, изучая литературу и т.п. Третья ситуация: в принятии решения доминирует мнение работников, т.е. окончательное решение обобщается из мнений сотрудников, и руководитель с ним соглашается. Эта ситуация практически идеальная с точки зрения мотивации исполнителей. Они полностью

чувствуют себя ответственными за решение, т.к. положительные результаты становятся доказательством их компетенций.

Способ принятия решения зависит от стиля руководства ЛПР. Описанные ситуации характерны для авторитарного, демократического и либерального стилей соответственно. Следуя концепции ситуационного подхода в управлении, стиль руководства должен соответствовать, в частности, степени рабочей зрелости подчиненных. Степень рабочей зрелости определяется уровнем компетенций, ответственностью и самостоятельностью работника. Ошибки в выборе стиля руководства в отношении исполнителей решения отражаются на качестве решения. Так если авторитарный стиль и жесткие методы управления применяются к опытным и квалифицированным работникам, это вызывает их сопротивление и снижение мотивации. Если же руководитель использует демократический или либеральный стиль в отношении неопытных и неквалифицированных работников, это практически всегда приводит к ошибкам, нарушениям и злоупотреблениям.

Поведение исполнителей зависит от содержания решения. Содержание решения может быть запрещающим, разрешающим и конструктивным. Наиболее нежелательным по мнению исполнителей является запрещающий вариант. Систематическое его использование приводит к снижению инициативы, ответственности и доверия к руководству. Более того, снижает у работников потребность в развитии и повышении квалификации. Разрешающие решения принимаются в поддержку идей и предложений подчиненных, поэтому, наоборот, повышают инициативу и побуждают к развитию. Конструктивные решения содержат определенные указания по решению конкретной проблемы, поэтому качество их выполнения зависит не только от компетенций, но и от исполнительности, дисциплинированности и аккуратности работников.

Получив от руководителя задание, исполнитель соотносит его с собственным опытом и возможностями и создает так называемый эффекторный образ предстоящей работы, т.е. оперативный план действий. Эффекторный образ описывает все действия от начала до конца выполнения задачи, методы и приемы, которые будут использованы, знания и навыки, которые для этого необходимы. Полнота и точность эффекторного образа зависит от компетенций исполнителя, от знания технологии работы и от умения использовать технические средства. Чем выше компетенции исполнителя, тем более гибким является эффекторный образ, т.е. при изменении ситуации исполнитель сам меняет план действий и способы выполнения работы. От личностных качеств исполнителя зависит так называемая стрессоустойчивость образа, т.е. он способен выполнять запланированные работы даже в экстремальных ситуациях. Руководитель, ставя задачу исполнителю, участвует в формировании эффекторного образа, разъясняя цель задания, определяя средства, предоставляемые в распоряжение исполнителя, устанавливая сроки завершения работ, определяя желаемый результат и критерии его оценки. Чем точнее поставлена задача, тем точнее и полнее будет эффекторный образ, тем более предсказуемым будет поведение исполнителя.

Заинтересованность исполнителя в результатах выполнения решения является следствием правильного использования методов мотивации со стороны руководителя. Из теории менеджмента известно, что существуют два подхода к мотивированию. Первый связан с применением стимулирования, т.е. путем разовых воздействий работник побуждается к выполнению каких-либо действий. Второй подход связан с созданием мотивационной среды организации, т.е. с помощью воспитательных и образовательных методов у человека формируется необходимая мотивационная структура и ценностная ориентация. В рамках диссертационных исследований был проведен опрос исполнителей с целью

выявления мотивационных предпочтений. Результаты опроса представлены в таблице 4.

Таблица 4.

Мотивационные предпочтения исполнителей управленческих решений.

| Исследуемый фактор | Доля выразивших предпочтение, % |
|--|---------------------------------|
| 1. Подход к мотивированию: | |
| - использование методов стимулирования | 82 |
| - создание мотивационной среды | 18 |
| 2. Методы мотивации: | |
| - моральные | 6 |
| - материальные | 94 |

Полученное распределение предпочтений говорит о том, что подавляющее большинство работников ориентировано на материальное стимулирование. Недоверие к влиянию мотивационной среды объясняется тем, что данный путь в мотивировании продолжителен во времени, а человек хочет получить отдачу от своих действий сразу.

Результаты исследования мотивационных предпочтений позволяют сделать вывод, что поведение исполнителя зависит от того, насколько правильно руководитель выберет стимулирующий фактор. Выбор зависит от опыта, знаний и интуиции руководителя, т.к. он должен понимать потребности и интересы своих подчиненных и знать методы стимулирования. Поскольку для большинства исполнителей важен материальный фактор, а именно оплата труда, существенное значение имеет и система оплаты труда, действующая в организации. В участвующих в обследовании организациях используется тарифная

система оплаты труда, основным недостатком которой является слабая увязка размера оплаты с результатами труда. При недостаточно отработанной системе премирования это становится серьезной проблемой мотивации исполнителей. Руководитель бессилён в своем желании поощрить или наказать подчиненных, а они не видят реальной отдачи от своего участия в выполнении решения, следовательно, снижается заинтересованность и качество работы.

Фактором, влияющим на поведение исполнителя, а также непосредственно на результаты решения является контроль. Контроль выявляет отклонения в поведении исполнителя в процессе выполнения решения и последствия этих отклонений. Контроль, как система наблюдений оценки и коррекции поведения исполнителей осуществляется на основе разработанных критериев. Критерии могут быть количественными (в виде показателей) и качественными (в виде положений, инструкций и т.п.). Наблюдения, проведенные в процессе исследований, показали, что исполнители придают большое значение сопоставимости и достижимости заданных критериев. Особую напряженность в работе создает несопоставимость временных и качественных критериев. Последствиями этой несопоставимости становятся ситуации типа «сделано в срок, но не качественно» или «сделано качественно, но не уложились в сроки». Не меньшую напряженность создает недостижимость критериев. Работник соотносит собственные возможности с требованиями руководителя и их несоответствие становится демотивирующим фактором.

Контроль дает информацию обратной связи, т.е. по его результатам возможны корректировки как самого решения, так и хода его выполнения. Другая сторона обратной связи непосредственно связана с поведением исполнителей и заключается в том, как они воспринимают сам процесс контроля и оценку, которая дается их работе. От этого зависит их

мотивация, отношение к руководителю и его решению. Как показали исследования, из существующих способов контроля наиболее болезненно воспринимается исполнителями постоянный детальный контроль. Руководитель «влезает» во все мелочи в работе, превращая контроль в навязчивую опеку. Такой вариант наиболее часто встречается, когда рабочее место руководителя находится в одном помещении с подчиненными. Он видит любые нарушения, допускаемые сотрудниками, и реагирует на каждую мелочь. Это вызывает недовольство, подавленность, упрямство, а иногда даже агрессию. Замечания руководителя воспринимаются как придирки и становятся конфликтогенами. Возможно проявление закона эскалации конфликтогенов, когда, чувствуя озлобленности подчиненных, руководитель усиливает «надзор», что еще более усугубляет конфликтную ситуацию. В конечном итоге работники теряют самостоятельность, становятся неуверенными и безинициативными, что негативно отражается на качестве работы.

Негативную реакцию подчиненных вызывает контроль, направленный не на поиск и исправление ошибок, а на поиск и наказание виновных. Например, руководитель, ставя задачу, не оговаривает возможные ошибки, не помогает их избежать, а предупреждает, что за неверное выполнение последует такое-то наказание. Подчиненные, опасаясь оказаться «стрелочниками», будут строго следовать инструкциям, но ни инициативы, ни самостоятельности проявлять не будут.

Негативная реакция подчиненных на выбранный руководителем способ контроля может дать непредсказуемые результаты, вплоть до деструктивного поведения. Выбор способ контроля должен быть адекватен уровню компетенций исполнителей. Чем он выше, тем более общим должен быть контроль. Обобщая результаты опроса руководителей и исполнителей, были выведены условия, снижающие качество контроля

(таблица 5). В процессе опроса респонденты должны были отметить три наиболее существенных по их мнению условия.

Таблица 5.

Условия, снижающие качество контроля.

| Исследуемый фактор | Доля отметивших влияние фактора, % |
|--|------------------------------------|
| 1. Недостаток информации | 100 |
| 2. Недостаточная компетентность | 95 |
| 3. Недостаток времени | 82 |
| 4. Излишняя доверчивость | 36 |
| 5. Боязнь обидеть подчиненного | 12 |
| 6. Желание оправдать ожидания начальника | 7 |

Анализируя результаты опроса, можно увидеть, что вторым по значимости респонденты определили уровень компетенций лица, осуществляющего контроль. Последние факторы (в общей сложности их отметили 55% опрошенных) также можно отнести к субъективным, т.е. зависящим от личностных качеств руководителя.

Качество контроля зависит и от исполнителей, т.к. от них поступает информация для контроля. Она может быть субъективной, то есть исполнитель может ее умышленно приукрашивать или искажать фактические результаты, либо может быть недостоверной из-за нехватки у исполнителя знаний и опыта для оценки.

Таким образом, поведение исполнителя в процессе реализации решения зависит от целого ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние (рис. 6). Внутренние связаны с наличием знаний и навыков, необходимых для выполнения поставленной задачи, а также заинтересованности в ее выполнении. В соответствии с определением,

сформулированным в первой главе, речь идет о компетенциях исполнителей. Внешние факторы можно разделить на три группы. Первая характеризует роль руководителя: стиль руководства, способ принятия решения, виды и способы контроля. В анализе, приведенном выше, показано, что все эти характеристики зависят от опыта, образования, личностных качеств человека. Во второй группе факторы, связанные с выполняемой работой: содержание работы, соответствие работы должностным обязанностям, сроки выполнения работы, трудоемкость выполнения работы, обеспеченность ресурсами, степень контроля в процессе выполнения работы, достижимость заданных критериев оценки результатов. В третьей группе организационные факторы: политика и стратегия управления персоналом, регламентирующие тип управленческих отношений; организационная структура, определяющая подчиненность, функции и ответственность работника; организационная культура, задающая правила и нормы поведения и взаимоотношений работников; система оплаты труда, расширяющая или ограничивающая возможности мотивации.

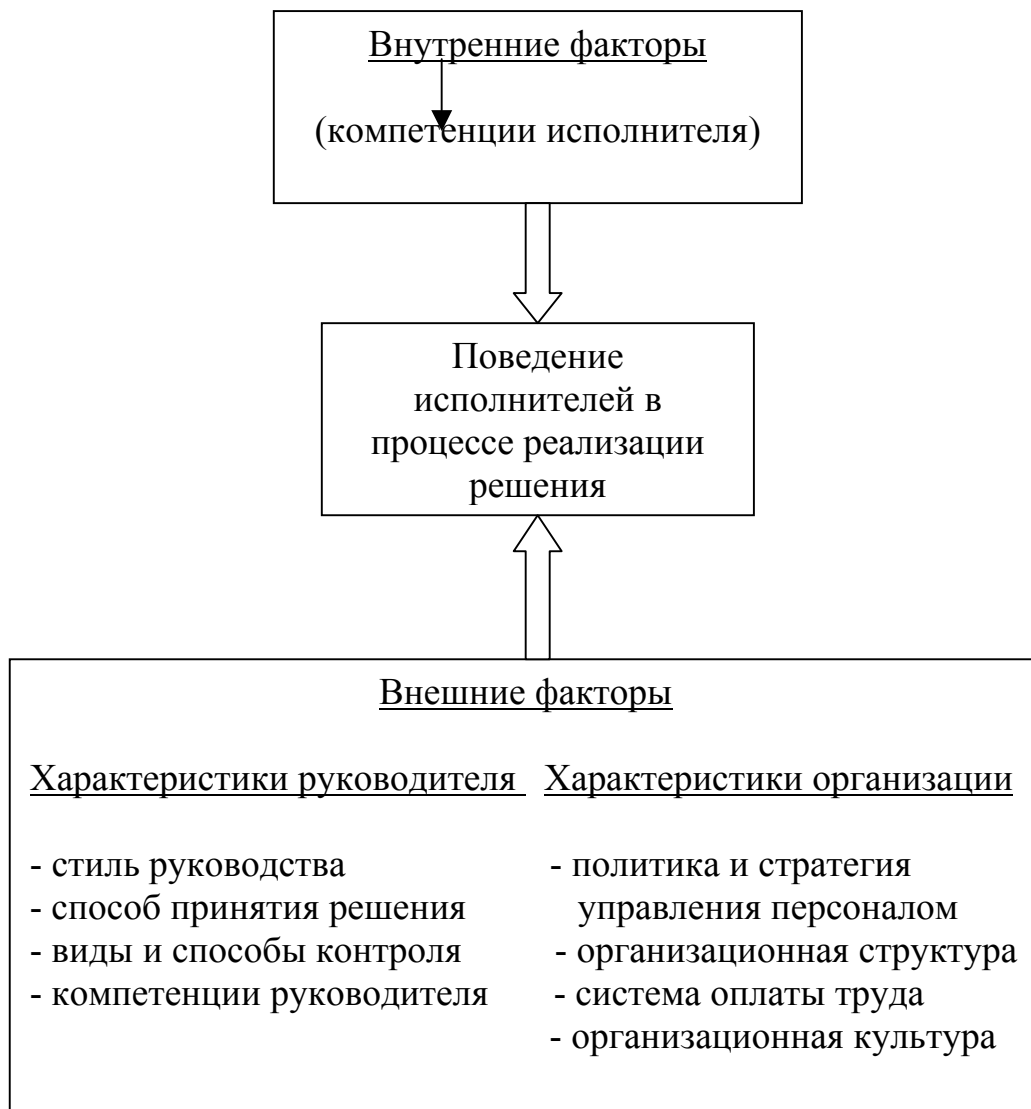


Рисунок 6. Факторы, влияющие на поведение исполнителя в процессе реализации решения.

Результатом влияния совокупности внешних и внутренних факторов является реакция исполнителя на решение. Проведенные исследования позволили выявить следующие типы реакций исполнителя на решение:

1) принятие решения и активное участие в его реализации - возникает, когда исполнитель понимает все аргументы в пользу решения,

свою задачу, знаком с предстоящей работой, связывает с ней получение желаемого вознаграждения;

2) пассивное принятие решения под влиянием обстоятельств и давлением группы - возникает, если у исполнителя нет достаточной информации, работа не интересна и не сулит желаемого вознаграждения;

3) пассивное неприятие решения – вследствие негативного опыта предыдущих работ исполнитель занимает выжидательную позицию, изучает условия, связанные с решением;

4) активное неприятие решения – при опасениях в своей некомпетентности, при недовольстве изменяющимися условиями труда или оплаты исполнитель выступает против решения;

5) активное неприятие, связанное с оказанием противодействия – при угрозе социальному статусу, при изменении содержания труда и связанных с ним перестройке знаний, умений и навыков, при конфликтных отношениях с коллективом или руководителем исполнитель отказывается выполнять работу.

Таким образом, построение дискриптивной модели поведения участника процесса принятия и реализации решения позволило выявить ряд закономерностей, присущих поведению ЛПР и исполнителей, а также факторы, влияющие на поведение. На поведение руководителей наиболее существенное влияние оказывают тип управленческих отношений, принятый в организации, предпочтение модели принятия решения, индивидуальная управленческая концепция, базирующаяся на ценностной ориентации, управленческих потребностях и управленческих способностях, а также совокупность профессиональных, деловых и личностных качеств, представляющих компетенции. Поведение исполнителей формируется под влиянием внутренних факторов, представленных знаниями, навыками и заинтересованностью, и внешних факторов, связанных с характеристиками руководителя и

характеристиками организационной среды. Многообразие факторов, влияющих на поведение участников процесса принятия и реализации решения, может стать причиной непредсказуемости его результатов и обусловить возникновение рисков.

2.2. Влияние фактора компетенций персонала на качество управленческих решений.

Фактор компетенций персонала следует рассматривать как существенное обстоятельство в процессе принятия решения, которое связано со знаниями, навыками и мотивацией персонала, и которое необходимо учитывать при выборе оптимального варианта решения.

В содержании фактора компетенций персонала можно выделить две составляющие: субъективную и объективную (рис. 7). Субъективная составляющая отражает влияние непосредственно компетенций персонала на качество управленческих решений. Объективная составляющая представляет организационные условия, способствующие или препятствующие реализации и развитию компетенций персонала. Анализ дискриптивной модели поведения участников процесса принятия и реализации решения позволил более детально раскрыть содержание данного фактора, а именно дал возможность сформулировать и систематизировать основные компетенции руководителей и исполнителей, способные повлиять на качество решения.

В результате проведенных исследований были выявлены четыре группы профессиональных качеств, от которых зависит поведение ЛПР в процессе принятия решения.



Рис. 7. Содержание фактора компетенций персонала.

К этим качествам относятся:

1. Профессиональные знания.

К ним относятся общие профессиональные знания; знания и умения, позволяющие диагностировать, предупреждать и решать проблемы; знания, умения и навыки безопасного выполнения функций, входящих в должностные обязанности.

2. Деловые качества.

К ним относятся целеустремленность, самостоятельность, ответственность, добросовестность, компетентность, инициативность, настойчивость, решительность, организаторские способности.

3. Индивидуально-психологические и личностные качества.

Среди них мотивационная направленность; уровень интеллектуального развития; эмоциональная и нервно-психическая устойчивость; распределение предпочтений; свойства мышления; гибкость в общении; стиль межличностного поведения.

4. Психофизиологические качества.

В частности, к ним относятся выносливость, работоспособность, внимание, терпимость.

Приведенный список качеств является ориентировочным. При проведении исследований по конкретным видам деятельности и рабочим местам в него могут быть внесены соответствующие корректировки или, при необходимости, формируется новый перечень качеств.

Понятие компетенции включает не только профессиональные качества, но и поведенческие навыки и мотивацию, поэтому желаемые для ЛПР компетенции можно уточнить, применительно к функциям, реализуемым в процессе принятия решения (таблица 6). В предлагаемой таблице каждая компетенция определяется через ряд поведенческих индикаторов. Они демонстрируют возможное ситуативное поведение руководителя, обладающего данной компетенцией. Это поведение предопределяется особенностями управленческой и производственной деятельности. Для оценки компетенции может быть разработана градация поведенческого индикатора по уровню ее развития. Например, компетенция «гибкость» может быть описана следующим образом: «Быстро адаптируется к работе в разнообразных ситуациях, с разными людьми и группами. Меняет свои подходы к работе в соответствии с переменами внутри - и вне организации. Понимает и ценит достоинства нескольких подходов к решению вопроса.

Даже после выбора оптимального плана стремится сохранить возможность возвращения к альтернативным решениям. Сохраняет продуктивность даже в тех случаях, когда надежды на первоначально избранный путь не оправдались».

Таблица 6.

Составляющие компетенций ЛПР в процессе принятия и реализации решения

| Компетенции | Описание компетенций |
|----------------------------|---|
| Сбор информации | Собирает разнообразную информацию и использует многочисленные источники информации при подготовке к принятию решений |
| Формирование концепций | На основе собранной информации создает базисные модели, формирует концепции, выдвигает гипотезы и идеи; связывая разрозненные сведения, определяет общую картину, выявляет тенденции, вскрывает причинно-следственные связи |
| Концептуальная гибкость | Выявляет и оценивает возможные варианты при планировании и принятии решений; одновременно держит в голове несколько вариантов, сравнивая их преимущества и недостатки |
| Межличностное общение | Использует открытые и зондирующие вопросы, резюмирует и пересказывает своими словами услышанное для того, чтобы понять идеи, концепции и чувства собеседников; умеет видеть события и проблемы глазами окружающих, |
| Управление взаимодействием | Увлекает других; создает команду, члены которой осознают общность целей, чувствуют себя по достоинству оцененными и наделенными полномочиями. |
| Ориентация на развитие | Помогает сотрудникам точнее представлять собственные достоинства и недостатки, обучает людей, находит ресурсы для их обучения. Уверенность в себе. Имеет собственные взгляды на проблемы; когда необходимо, без колебаний принимает решения и мобилизует себя и других на их реализацию; заражает окружающих уверенностью в успехе. |
| Влияние на | Использует разнообразные методы (например, |

| | |
|---------------------|---|
| окружающих | убедительные аргументы, моделирование будущего, изобретение символов, формирование союзов, апелляцию к интересам других людей) для обеспечения поддержки своим идеям, стратегиям и ценностям. |
| Передача идей | Излагает мысли ясно и увлекательно, так, что собеседники или аудитория легко понимают суть сообщения; эффективно использует разнообразные вспомогательные приемы - технические средства, визуальный контакт, символы и т.д. |
| Проективная позиция | Распределяет задания в команде; реализует планы и идеи; принимает на себя ответственность за возникающие ситуации в полном объеме |

Определяя наиболее значимые для принятия решений качества, большинство опрошенных руководителей назвали интуицию. Исследование предпочтений модели принятия решений (таблица 2) также подтверждают необходимость данного качества для ЛПР. Декарт определял интуицию как «прямое непосредственное усмотрение истины, в отличие от опосредованного рассудочного познания». По мнению психологов интуиция опережает деятельность сознания, интеллекта, оставляя на долю последнего лишь формальное закрепление результатов. Однако, интуиция не может возникнуть на пустом месте. Характерное для интуитивного решения внезапность озарения – это окончание более продолжительного скрытого познавательного процесса, когда к решению поставленной задачи автоматически подключаются приобретенные ранее знания и опыт, хранящиеся в памяти. То есть интуиция обусловлена уровнем компетенций. Кроме того, способность принимать интуитивные решения зависит от личностных характеристик, мировоззренческих установок, эмоционального состояния ЛПР на момент принятия решения. Практика современного управления признает интуицию как необходимый элемент принятия решений, т.к. это позволяет сократить время на принятие решений, дает возможность предвидеть последствия решений и предчувствовать риски, видеть принципиально новые решения. Особенно важна интуиция в таких

сферах как анализ поступающей информации, выбор критериев оценки решений, оценка рисков.

Таблица 7.

Уровни выраженности компетенций

| | |
|-----------|---|
| УРОВЕНЬ 4 | Лидерский уровень (дополняет базовый и сильный уровни). Менеджер задает нормы для коллектива, когда не только он, но и другие начинают проявлять данную компетенцию; менеджер помогает другим проявлять необходимые навыки. |
| УРОВЕНЬ 3 | Сильный уровень (дополняет базовый уровень). Компетенция может проявляться в трудных условиях, при решении особо сложных задач. |
| УРОВЕНЬ 2 | Базовый уровень. Компетенция развита нормально; менеджер проявляет необходимые для работы качества |
| УРОВЕНЬ 1 | Уровень понимания. Менеджер понимает необходимость данных компетенций, он старается их проявлять, но это не всегда получается |

В процессе исследования поведения исполнителей решения были выделены три группы необходимых компетенций:

1. Технические – знания и навыки, связанные с технологией, эксплуатацией оборудования, вопросами качества, заполнением документации.

2. Социальные – связанные с процессами взаимодействия людей на производстве, в том числе навыки, характеризующие отношение к работе (инициатива, творческий подход, умение работать в команде, исполнительность).

3. Нормативные – связанные с выполнением обязательных требований техники безопасности, пожарной безопасности, производственной санитарии и гигиены.

Таким образом, субъективная составляющая фактора компетенций персонала представлена характеристиками руководителей и исполнителей, обеспечивающими качество управленческих решений, а также ситуативными проявлениями поведения человека, обладающего данными характеристиками.

Объективная составляющая фактора компетенций персонала представлена организационными условиями. Влияние организационных условий проявляется в обеспечении возможности работнику воплотить свои способности и интересы в выполняемые функции и получить реальную отдачу в виде материального и морального вознаграждения. Это побуждает к поддержанию и развитию компетенций.

Проведенные исследования позволили установить организационные условия, оказывающие наиболее существенную роль в поддержании и развитии компетенций персонала. К ним относятся кадровая политика, организационная структура, организационная культура и система оплаты труда.

Под кадровой политикой понимается система теоретических взглядов, принципов и требований, определяющих основные направления работы с персоналом. Кадровая политика разрабатывается с учетом целей и стратегии управления персоналом. При формулировке целей управления персоналом за основу берутся цели и стратегия организации. Целью кадровой политики является своевременное обеспечение организации персоналом в требуемом количестве и с необходимыми качествами. Другими словами, обеспечение персоналом с необходимыми компетенциями. Приобретение необходимых компетенций возможно двумя путями: либо привлечением со стороны, либо обучением и

повышением квалификации своих сотрудников. Причем, и тот и другой путь предусматривают применение методов мотивации. Таким образом, важнейшими составляющими кадровой политики являются политика подбора персонала, политика развития персонала и политика мотивирования и оплаты труда. Соответственно, препятствиями максимальному использованию и развитию компетенций работников могут стать несовершенная система оплаты труда, неразвитая система планирования карьеры, устаревшие методы обучения персонала.

Организационная структура определяет разделение труда, полномочия, права и ответственность работника, характер взаимодействия с руководителями, коллегами и подчиненными. В должностных инструкциях для каждой структурной единицы прописаны основные требования, функции, подчиненность, регламент обмена информацией. Организационная структура разрабатывается, исходя из целей организации. Она должна обеспечивать оптимальное соотношение прав и полномочий с одной стороны и обязанностей и ответственности с другой. Неоптимальная структура является причиной перегрузки руководителей, вследствие чего они вынуждены постоянно переключаться с одной проблемы на другую или отвлекаться на рассмотрение текущих вопросов. Этот недостаток отмечают руководители всех уровней управления. Из-за неоптимальной структуры возможно дублирование функций, вследствие чего возможны потери рабочего времени. В результате сотрудники организации не имеют возможности полноценно использовать свои компетенции, снижается мотивация и качество выполнения работ.

Организационная культура определяет ценности, традиции, нормы и правила поведения сотрудников. Она влияет с одной стороны, на концепцию и стиль руководства ЛПР, с другой стороны на мотивацию исполнителей и таким образом формирует управленческие отношения. Благоприятная организационная культура может поощрять проявления и

развитие компетенций персонала. В частности, традицией может быть чествование передовиков, а нормами – регулярное повышение квалификации, самосовершенствование, готовность к обучению. При неблагоприятной организационной культуре нормами могут быть подавление инициативы, высмеивание желания учиться, нежелание повышать квалификацию и перенимать передовой опыт.

Заинтересованность организации в развитии компетенций работников проявляется в стимулировании обучения, повышения квалификации, саморазвития. Заинтересованность работника в развитии компетенций проявляется в мотивации. Таким образом, развитие компетенций обеспечивается балансом интересов организации и ее работников (рис. 8).

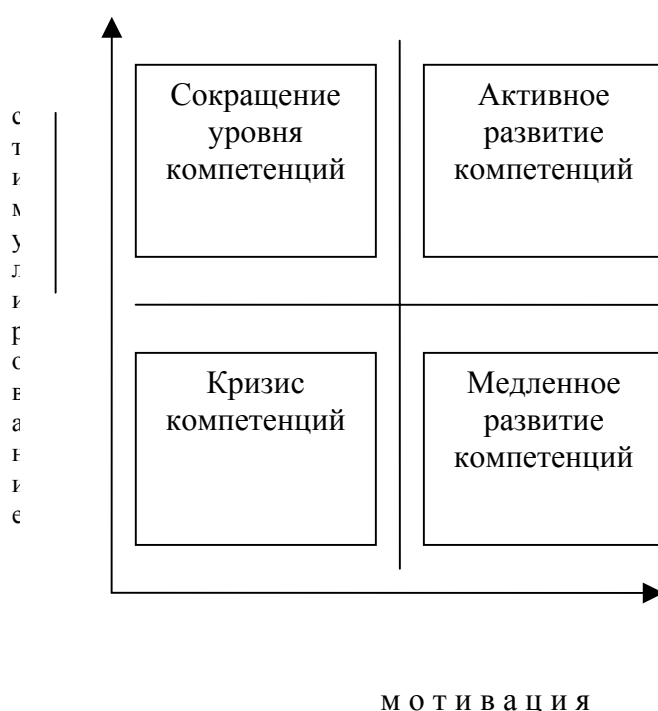


Рис. 8. Влияние баланса интересов организации и работников на развитие компетенций.

Стимулирование является внешней побудительной силой к развитию компетенций. Источником мотивации являются личные амбиции

работника. Причем, под амбициями в данном случае понимается чувство чести, самолюбия, требование знаков уважения и почета. Но амбиции также должны поддерживаться организацией, в частности материальным и моральным поощрением. Поскольку моральное стимулирование в наших организациях развито слабо, главная роль в побуждении к развитию компетенций принадлежит оплате труда. В частности, она может предусматривать стимулирующие надбавки, например, за мастерство, за повышение квалификации и т.п.

Таким образом, влияние фактора компетенций персонала на качество управленческих решений имеет двойственный характер. Его субъективная составляющая, представленная знаниями, опытом, поведенческими навыками и мотивацией руководителей и исполнителей, оказывает прямое влияние, обеспечивая высокий уровень анализа проблемы, выбора альтернатив, организации выполнения решения и оценки его эффективности. Объективная составляющая, представленная организационными условиями, оказывает косвенное влияние, обеспечивая максимальное использование и развитие компетенций.

2.3. Риски компетенций персонала.

Принятие решений связано с выбором предпочтительных альтернатив из множества имеющихся с учетом факторов, способных повлиять на качество решения. Требуемые учета факторы сложны и многообразны, по ним трудно получить достаточный объем информации. В результате вероятность негативных последствий решения невозможно предсказать с необходимой степенью достоверности. В этих условиях увеличивается вероятность принятия неоптимальных решений, получения непредсказуемых результатов, усиливается опасность потерь. Все это обуславливает возникновение риска.

Как показали исследования, неопределенность в процессе принятия решения может иметь различные причины. Во-первых, она может быть результатом недостаточной изученности явления или объекта, относительно которого принимается решение. Во-вторых, она возникает вследствие сложности оценки факторов, влияющих на него.

Причины неопределенности могут быть объективными и субъективными. Объективные связаны с нестабильностью внешней среды, с множественностью форм взаимодействия ее факторов и влияния на бизнес-процессы предприятия. Эти причины объясняют недостаток качественной информации, необходимой для принятия решения.

Субъективные причины связаны с профессиональными, деловыми и личностными качествами людей, принимающих и исполняющих решение. И хотя, по выражению Н.Бердяева, «с будущим нет живой реальной связи ни у одного человека», он может, благодаря знаниям, опыту, интуиции, не только предвидеть, но и создавать будущее. Связующим звеном между человеком и будущим является информация. Его умение собирать, анализировать и использовать информацию значительно снижает уровень неопределенности настоящих и будущих условий. Таким образом, насколько бы ни были очевидны объективные источники неопределенности, необходимость деятельности и адаптации к имеющимся условиям заставляет искать субъективные подходы к ее снижению.

Поведение человека, обусловленное его профессиональными, деловыми и личностными качествами, может как увеличивать, так и снижать вероятность благоприятного результата принимаемого решения. Следовательно, говоря о рисках в деятельности предприятия, правомерно выделить ту часть рисков, которая возникает вследствие проявления качеств и поведения персонала. Более того, анализ природы внутренних рисков предприятия позволяет сделать вывод о том, что источником возникновения большинства из них является именно человеческий фактор. Тезис о том, что

все проблемы порождаются и решаются людьми, может быть перефразирован: все риски порождаются и управляются людьми. Потери в производственной, материально-технической, инновационной, финансовой сферах являются прямым следствием непродуманных или несвоевременных решений, неправильно поставленных задач, ошибок, нарушений технологической и производственной дисциплины, халатности руководителей и персонала предприятия. И наоборот, успех, прибыль, эффективность – это результаты быстрой реакции, опыта, знаний, интуиции руководителей, четкой организации, мастерства, дисциплинированности подчиненных.

В связи с этим, выявляется необходимость оценки рисков, связанных с компетенциями персонала. На основе обзора известных определений экономических рисков, проведенного в первой главе диссертации, и анализа источников возникновения внутренних рисков предприятия автором выведено и сформулировано определение понятия рисков, связанных с компетенциями персонала. А именно, *под рисками компетенций персонала следует понимать возможность потерь или неблагоприятных последствий принимаемых решений вследствие низкого уровня компетенции и недостаточно конструктивного поведения персонала, участвующего в подготовке, принятии и реализации решения.*

Данное определение отражает защитную функцию риска, т.к. констатация возможности потерь из-за недостаточных компетенций, неправильного поведения или неблагоприятных условий труда персонала заставляет уделять повышенное внимание роли человеческого фактора в процессе принятия и реализации управленческих решений.

По рассмотренной в главе 1 классификации риски компетенций персонала можно отнести:

- к внутренним рискам, т.к. они связаны с условиями предприятия и возникают в процессе его деятельности;

- к спекулятивным рискам, т.к. в результате рискованных действий возможны как потери, так и дополнительные выгоды.

Риски компетенций персонала присущи всем видам деятельности предприятия. Они могут быть вызваны общим положением на предприятии, его стратегией, политикой, структурой, т.е. быть систематическими. Могут относиться к конкретным проектам, решениям, процессам, т.е. быть несистематическими (специальными).

На основе проведенного в первой главе диссертации исследования классификации экономических рисков были выделены наиболее существенные классификационные критерии:

- по сфере возникновения;
- по источникам возникновения;
- по сферам деятельности предприятия;
- по систематичности проявления;
- по результатам деятельности.

Такой состав классификационных критериев позволяет охватить весь основной спектр проявлений риска и отразить множественность вариантов рисков, связанных с компетенциями персонала.

В основу предлагаемой классификации были заложены следующие принципы:

1) комплексность, т.е. при разработке классификации рассматривались все сферы возможного возникновения рисков, связанных с компетенциями персонала, на всех этапах и при любых видах деятельности предприятия;

2) оптимальность, т.е. количество классификационных критериев, с одной стороны, обеспечивает полноту представления кадровых рисков, но, с другой стороны, не допускает их «размывания», т.е. уменьшения значимости каждого их вида;

3) преемственность, т.е. за основу выбора классификационных критериев и формулировки названий части рисков компетенций были взяты основные принципы классификации и наименования экономических рисков предприятия;

4) иерархичность, т.е. риски компетенций рассматриваются как составляющая внутренних рисков предприятия, подразделяются на виды, в свою очередь каждый вид делится на подвиды в своей классификационной группе;

5) автономность, т.е. каждый вид риска идентифицируется и оценивается отдельно;

6) гибкость, т.е. один и тот же вид риска может рассматриваться с позиций разных классификационных критериев и может быть отнесен одновременно к нескольким классификационным группам.

Таким образом, автором предлагается следующая классификация рисков компетенций персонала (рис.9).

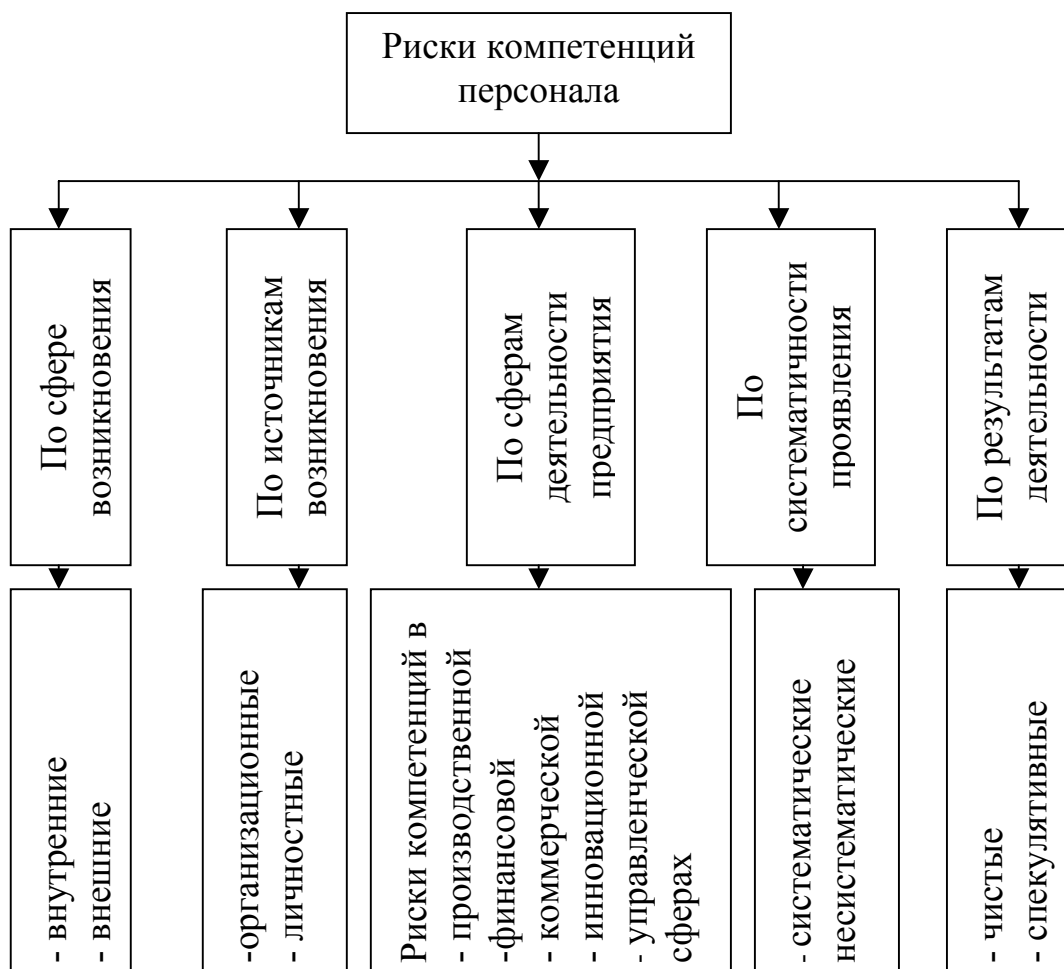


Рисунок 9. Классификация рисков компетенций персонала.

По сфере возникновения, различаются внутренние и внешние риски.

Внутренние связаны с условиями предприятия. К ним относятся:

- риски кадровой политики, возникающие в процессе разработки и реализации кадровой политики предприятия, если она не способствует привлечению и развитию необходимых компетенций персонала;
- структурные риски, вызванные недостатками организационной структуры предприятия, если они приводят к несоответствию компетенций персонала исполняемым функциям или препятствуют полному использованию компетенций при исполнении должностных обязанностей ;

- риски подбора персонала, связанные с тем, что уровень компетенций принятого на работу персонала не соответствует требованиям и ожиданиям организации;

- операционные риски компетенций, связанные с влиянием компетенций персонала на бизнес-процессы предприятия (например, при нерациональном планировании и организации работ, при нарушениях трудовой и технологической дисциплины, при неудовлетворительных условиях труда и техники безопасности и т.п.);

- риски организационной культуры, возникающие, если система ценностей, традиции и нормы поведения в организации не поощряют и даже препятствуют развитию компетенций персонала.

Внешние риски связаны с влиянием условий внешней среды на уровень компетенций персонала предприятия. К ним относятся:

- политические риски, вызванные изменениями политической ситуации, законодательства, повлекшими за собой снижение трудовой мотивации;

- риски, связанные с условиями рынка труда, не стимулирующими или препятствующими развитию компетенций работников;

- социально-психологические риски, связанные с изменениями системы ценностей, мотивационной структуры, отношения к труду в обществе;

- культурологические риски, связанные со снижением общего уровня культуры и образования населения страны.

По источникам возникновения различаются организационные и личностные риски компетенций персонала.

Организационные риски компетенций возникают вследствие сложившихся условий организации. К ним относятся:

- риски кадровой политики, возникающие в процессе разработки и реализации кадровой политики предприятия, если она не способствует привлечению и развитию необходимых компетенций персонала;
- структурные риски, возможные по причине не оптимальности организационной структуры предприятия;
- коммуникационные риски, вызванные нерациональностью коммуникационных сетей, документооборота и, вследствие этого, невозможностью полного использования компетенций работников;
- риски организационной культуры, связанные с несоответствием целей и интересов работников ценностям, принципам и целям организации, с невыполнением принятых на предприятии правил и норм поведения, с состоянием морально-психологического климата;
- нормативно-правовые риски, связанные с эффективностью действующих на предприятии систем нормирования и оплаты труда, качеством организационно-распорядительной, нормативно-справочной и правовой базы управления.

Личностные кадровые риски возникают вследствие проявления профессиональных, деловых и личностных качеств работников предприятия. К ним относятся:

- квалификационные риски, зависящие от наличия у работников необходимого уровня знаний, навыков и опыта для выполнения работы;
- риски мотивации, зависящие от состояния мотивационной структуры работников, определяющего заинтересованность в качественном и своевременном выполнении работы;
- риски потери трудоспособности, предусматривающие возможность травмирования или болезни работников из-за отсутствия необходимых знаний, навыков и опыта для выполнения работ;

- криминальные риски, предусматривающие возможность воровства, мошенничества, разглашения секретной информации из-за низкого уровня мотивации и лояльности работников.

По сферам деятельности предприятия различаются:

- риски компетенций в производственной деятельности;
- риски компетенций в финансовой деятельности;
- риски компетенций в коммерческой деятельности;
- риски компетенций в инновационной деятельности;
- риски компетенций в управлении.

Риски компетенций в производственной деятельности связаны с участием персонала в производственном процессе. Сюда относятся, например:

- риски снижения производительности труда, потерь рабочего времени, простоев оборудования, увеличения процента брака при нарушениях производственной и технологической дисциплины из-за недостаточного уровня знаний, навыков и мотивации производственного или обслуживающего персонала;

- риски увеличения затрат на производство из-за неэкономного расхода ресурсов, нарушений технологии, несоблюдения сроков выполнения работ, выплаты более высокой заработной платы отдельным сотрудникам из-за некомпетентности руководителей и специалистов, готовящих и принимающих решения;

- риски порчи или поломки производственного оборудования и инструмента из-за некомпетентности, недисциплинированности и халатности персонала.

Риски компетенций в финансовой деятельности возникают при реализации финансовой политики предприятия и осуществлении финансовых операций по причинам, связанным с решениями и действиями персонала. Это могут быть, например:

- риски ухудшения общего финансового состояния предприятия из-за несовершенства финансовой политики, разработанной некомпетентным руководством;

- риски неправильного выбора объекта инвестирования из-за отсутствия или недостаточной проработки альтернатив лицом, принимающим решения;

- риски заключения договоров с неплатежеспособным клиентом из-за отсутствия или некачественного исполнения соответствующей функции работниками службы сбыта;

- риски потери или недополучения прибыли по будущим операциям из-за ошибок сотрудников финансовой службы при заключении фьючерсных и форвардных сделок;

- процентные риски, возможные из-за неспособности специалистов финансовой службы предугадать направление и величину изменения процентных ставок или из-за неверного выбора вида процентной ставки и т.п.;

- риски мошенничества или хищений финансовых средств из-за низкого уровня мотивации и лояльности сотрудников.

Риски компетенций в коммерческой деятельности возникают в процессе реализации продукции или услуг предприятия вследствие недостаточного уровня знаний, опыта и мотивации персонала служб маркетинга и сбыта. Сюда можно отнести:

- риски снижения объемов реализации из-за неверной оценки емкости рынка, платежеспособности клиента, конкурентоспособности своего товара;

- риски снижения цен на товар из-за некомпетентности торговых агентов или просчетов при дифференцированной ценовой политике;

- риски порчи или потери товара при транспортировке из-за халатности сопровождающего персонала;

- риски нарушения сроков поставок из-за низкой ответственности, халатности и недисциплинированности персонала.

Риски компетенций в инновационной деятельности возникают при разработке и реализации инновационных проектов и научно-технических мероприятий по причинам, связанным с решениями и действиями персонала. Например:

- риски вложения средств в неэффективные проекты и мероприятия из-за отсутствия или недостаточной проработанности альтернатив лицом, принимающим решения;

- риски отрицательных результатов реализации проектов и мероприятий вследствие нарушений или ошибок персонала на стадиях разработки проекта, производственной и реализации проекта;

- риски незапланированных затрат в ходе разработки, внедрения и реализации проекта из-за некомпетентности, недисциплинированности или ошибок производственного персонала, экономистов, бухгалтеров и т.п.

Управленческие риски связаны с участием руководителей, специалистов и исполнителей в процессе принятия и реализации решения. Сюда можно отнести, например:

- риски выбора неверной альтернативы, возможные при неглубоком анализе проблемы, при отсутствии или недостаточной проработке альтернатив лицом, принимающим решение;

- риски принятия решения, способного нанести ущерб каким-либо подразделениям или организации в целом, возможные при отсутствии процедуры согласования решений;

- риски получения незапланированного результата решения, возникающие при отсутствии планирования действий, при неправильной постановке задачи исполнителям, при недостаточном уровне организации труда и мотивации работников, при неоптимальном выборе методов контроля и т.п.

По систематичности проявления риски компетенций персонала подразделяются на систематические и несистематические.

Систематические кадровые риски связаны со сложившимися условиями предприятия. Это, например:

- риски кадровой политики;
- структурные риски;
- коммуникационные риски;
- нормативно-правовые риски;
- риски потери трудоспособности.

Несистематические кадровые риски связаны с реализацией конкретных решений и проектов. Это могут быть, например:

- риски отрицательных результатов проектов и решений из-за низкого уровня их подготовки и некомпетентности руководителей и исполнителей;
- риски незапланированных затрат по вине персонала;
- риски нарушения сроков выполнения работ из-за нарушений и ошибок персонала.

По результатам деятельности риски компетенций персонала можно разделить на чистые и спекулятивные.

Чистые риски компетенций связаны только с возможностью потерь по вине персонала. Это, например:

- риски мошенничества и хищений;
- риски порчи или потери имущества;
- риски потери трудоспособности.

Спекулятивные кадровые риски означают возможность, как потерь, так и увеличения доходов. Это, например:

- риски кадровой политики, т.к. кадровая политика может, при одних условиях, препятствовать, при других, способствовать развитию компетенций работников и привлечению в организацию

квалифицированного персонала и тем самым позволяет достигать цели даже при недостатках материальной базы;

- риски подбора персонала, т.к. специалист, компетенции которого не соответствуют требованиям со стороны работы или должности, может нанести серьезный ущерб, но при этом удачно подобранный работник способен многократно увеличить отдачу от данной должности;

- риски организационной культуры, т.к. система ценностей, традиции и нормы поведения могут, как препятствовать, так и поощрять поддержание и развитие компетенций работников.

Предложенная классификация взята за основу при разработке методики оценки альтернатив по фактору рисков компетенций персонала. Кроме того, сопоставление результатов исследования видов и источников экономических рисков, проведенного в первой главе диссертации, с результатами анализа рисков компетенций персонала позволяет сделать вывод, что влияние качеств персонала прослеживается практически во всех внутренних рисках предприятия при любых видах деятельности и при любых ее результатах. Иначе говоря, практически все внутренние риски предприятия можно свести к рискам компетенций.

Выводы:

1. Построение дискриптивной модели поведения участников процесса принятия и реализации решения позволило выявить ряд закономерностей, присущих поведению ЛПР и исполнителей, а также факторы, влияющие на поведение. На поведение руководителей наиболее существенное влияние оказывают тип управленческих отношений, принятый в организации, предпочтение модели принятия решения, индивидуальная управленческая концепция, базирующаяся на ценностной ориентации, управленческих потребностях и управленческих способностях, а также совокупность профессиональных, деловых и личностных качеств, представляющих компетенции. Поведение исполнителей формируется под влиянием

внутренних факторов, представленных знаниями, навыками и заинтересованностью, и внешних факторов, связанных с характеристиками руководителя и характеристиками организационной среды. Многообразие факторов, влияющих на поведение участников процесса принятия и реализации решения, может стать причиной непредсказуемости его результатов и обусловить возникновение рисков.

2. Влияние фактора компетенций персонала на качество управленческих решений имеет двойственный характер. Его субъективная составляющая, представленная знаниями, опытом, поведенческими навыками и мотивацией руководителей и исполнителей, оказывает прямое влияние, обеспечивая высокий уровень анализа проблемы, выбора альтернатив, организации выполнения решения и оценки его эффективности. Объективная составляющая, представленная организационными условиями, оказывает косвенное влияние, обеспечивая максимальное использование и развитие компетенций.

3. Уровень развития компетенций персонала может способствовать снижению неопределенности в принятии решения, либо увеличивать ее и тем самым увеличивать, либо снижать сопутствующие риски. Следовательно, в качестве критерия выбор альтернативы решения по фактору компетенций персонала может быть использована оценка рисков, связанных с проявлениями компетенций и поведения персонала.

4. Рассматривая экономические риски в деятельности предприятия, правомерно выделить ту их часть, которая возникает вследствие проявления компетенций и поведения персонала. Под рисками компетенций персонала следует понимать возможность потерь или неблагоприятных последствий принимаемых решений вследствие низкого уровня компетенции и недостаточно конструктивного поведения персонала, участвующего в подготовке, принятии и реализации решения.

5. Классификация рисков компетенций персонала построена на принципах комплексности, оптимальности, преемственности, иерархичности, автономности и гибкости. Основными классификационными критериями являются: по сфере возникновения; по источникам возникновения; по сферам деятельности предприятия; по систематичности проявления; по результатам деятельности. Классификация взята за основу при разработке методики оценки альтернатив по фактору компетенций персонала.

Глава 3. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ АЛЬТЕРНАТИВ РЕШЕНИЯ ПО ФАКТОРУ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА.

3.1. Процедура оценки альтернатив по фактору компетенций персонала.

Центральным моментом в процессе принятия управленческого решения является оценка и выбор альтернатив. Динамичность и разнообразие условий, сопутствующих принятию решений, приводит к тому, что большинство возникающих проблем можно отнести к разряду слабоструктурированных. Для таких проблем характерно преобладание качественных характеристик ситуации. Кроме того, они связаны с неопределенностью в оценке альтернатив, которая объективно обусловлена нехваткой информации на момент принятия решения.

Как показали исследования, оценки по качественным характеристикам могут быть получены только от лиц, принимающих решения или от экспертов. Но процедура экспертной оценки затрудняется из-за отсутствия объективных шкал измерения по качественным критериям. Поэтому в большинстве случаев эксперты могут дать лишь приблизительные оценки, построенные на субъективном отношении к

рассматриваемым альтернативам. Исходя из вышесказанного, при разработке методики оценки альтернатив по фактору компетенций персонала особое внимание было уделено способу оценки качественных показателей, полноте и достоверности информации, на которой базируется оценка, способу построения обобщающего показателя, на основании которого делается выбор.

Предлагаемая методика предназначена для оценки фактора компетенций персонала на этапе анализа альтернатив и выбора оптимального варианта решения. Отличительной особенностью данной методики является использование оценки рисков, связанных с компетенциями персонала, в качестве критерия. Она предусматривает сравнение характеристик и степени риска по каждой альтернативе и выбор варианта решения, в котором риск минимален. При этом имеющиеся альтернативы ранжируются на основе содержащегося в них риска компетенций персонала на приемлемые полностью, приемлемые условно и неприемлемые вообще. Результаты ранжирования учитываются при выборе оптимального варианта решения.

Разработанная автором методика включает:

1. Алгоритм принятия решения с учетом оценки рисков компетенций персонала.
2. Процедуру идентификации рисков компетенций персонала.
3. Процедуру оценки рисков компетенций персонала.

Анализ альтернатив в процессе принятия решения предполагает последовательное рассмотрение всех вариантов решения с определением преимуществ и недостатков каждого варианта по всем возможным критериям, в том числе по фактору компетенций персонала. Анализ фактора компетенций персонала по каждой альтернативе позволяет выявить и оценить соответствующие риски.

Поскольку реализация решения состоит из целого ряда мероприятий, охватывает разные сферы деятельности предприятия и осуществляется в разных подразделениях, ее можно разделить на стадии и составить своего рода маршрут реализации решения. При этом на каждой стадии маршрута определяются исполнители работ, условия их деятельности и компетенции.

Под идентификацией кадровых рисков подразумевается:

- выявление мест их возникновения;
- выявление источников возникновения;
- детальное качественное описание всех выявленных рисков;
- определение вида каждого зафиксированного риска.

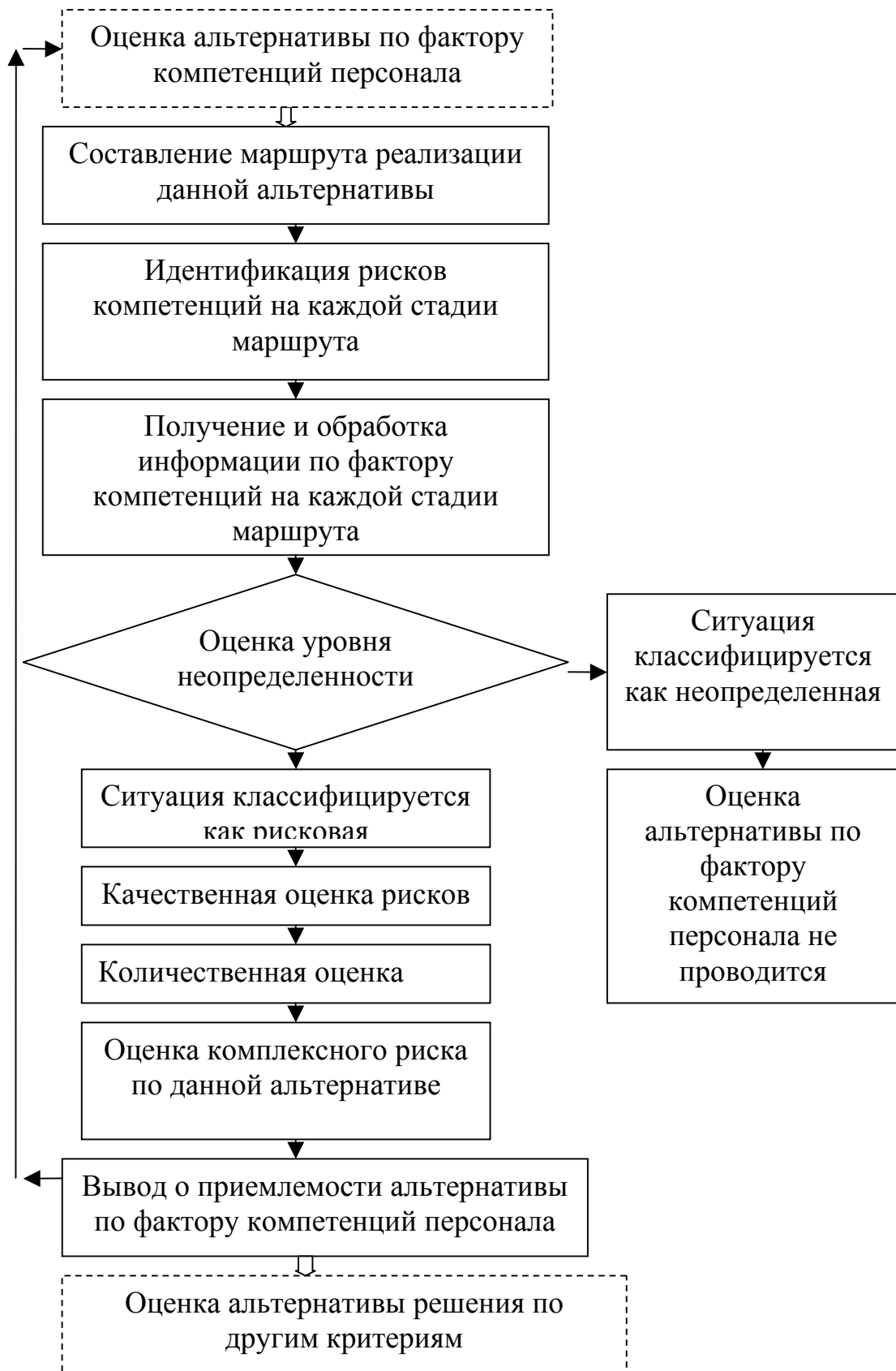


Рисунок 10. Блок-схема алгоритма принятия решения с учетом оценки кадровых рисков.

При разработке методики оценки альтернатив по фактору компетенций персонала автор посчитал целесообразным последовать принципу разумной достаточности, т.е. рассматривать только те риски, которые наиболее существенно влияют на результаты решения. Поэтому в рассматриваемой методике отобраны только те риски, которые определяют и обуславливают появление остальных видов рисков компетенций, а именно:

- риски кадровой политики;
- структурные риски;
- риски подбора персонала;
- риски квалификации персонала;
- риски мотивации персонала;
- риски организационной культуры.

В результате процедуры идентификации:

- 1) выявляются наиболее рискованные с точки зрения фактора компетенций персонала стадии маршрута реализации решения;
- 2) определяются виды наиболее возможных рисков по классификации, приведенной выше;
- 3) составляется карта рисков по каждой стадии реализации данной альтернативы.

Составление карты рисков по рассматриваемой альтернативе представлено в примере (таблица 8).

Таблица 8.

Карта рисков по альтернативе № 1

| Виды кадровых рисков | Стадии реализации решения | | | | |
|----------------------------|---------------------------|---|---|---|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | ... |
| 1. Риски кадровой политики | + | | | | |
| 2. Структурные риски | + | + | + | | |
| 3. Риски подбора | + | | + | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|---|--|
| персонала | | | | | |
| 4. Квалификационные риски | | + | + | + | |
| 5. Риски мотивации | + | | + | | |
| 6. Риски организационной культуры | + | + | + | + | |

Для оценки степени риска на каждой стадии реализации решения должна быть собрана информация, характеризующая условия по фактору компетенций персонала. Источниками информации могут быть:

- организационные документы (штатное расписание, должностные инструкции, организационно-распорядительная документация и т.д.);
- экспертные оценки;
- результаты обследований (наблюдений, опросов, анкетирования).

В ситуации, представленной в таблице, наиболее насыщенной рисками с точки зрения фактора компетенций персонала является третья стадия, т.е. она требует повышенного внимания.

Полученная информация позволит установить уровень неопределенности в сфере компетенций персонала. Для этого ее необходимо оценить по следующим критериям:

- 1) полнота, определяемая содержанием данных, необходимых для принятия решения;
- 2) надежность, определяемая возможностью появления ошибок в данных;
- 3) достоверность, определяемая соответствием собранных данных фактическим характеристикам кадрового обеспечения;
- 4) объективность, определяемая реалистичностью представления данных.

Поскольку для каждого источника информации степень выраженности каждой характеристики различается, предлагается следующая трехбалльная шкала оценки качества информации (таблица 9).

Шкала оценки качества информации.

Таблица 9.

| Источники информации | Характеристики информации | | | | Оценка информации |
|--|---------------------------|------------|---------------|---------------|-------------------|
| | Полнота | Надежность | Достоверность | Объективность | |
| 1. Организационные документы + экспертные оценки + опрос сотрудников | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,0 |
| 2. Организационные документы + экспертные оценки | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,5 |
| 3. Организационные документы + опрос сотрудников | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,25 |
| 4. Экспертные оценки + опрос сотрудников | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,0 |
| 5. Организационные документы | 1 | 3 | 1 | 2 | 1,75 |
| 6. Экспертные оценки | 1 | 2 | 2 | 2 | 1,5 |
| 7. Опрос сотрудников | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,0 |

Таким образом, информация, полученная только из одного источника, имеет наиболее низкие оценки.

Уровень неопределенности может быть оценен по следующей шкале (Таблица 6).

Таблица 10.

Шкала оценки уровня неопределенности

| | | |
|-------------------|---------|------------|
| Оценка информации | До 2,0 | 2,0-3,0 |
| Уровень | Высокий | приемлемый |

| | | |
|------------------|--|--|
| неопределенности | | |
|------------------|--|--|

Поскольку абсолютной полноты, надежности, достоверности и объективности информации относительно компетенций персонала достичь невозможно, ситуация отсутствия неопределенности не рассматривается даже при максимальных оценках.

На основе предложенных выше шкал определяется обобщающая оценка информационных условий, связанных с компетенциями персонала по рассматриваемой альтернативе решения.

Обобщающая оценка рассчитывается как простая средняя арифметическая из оценок по каждой стадии реализации решения. Пример расчета обобщающей оценки представлен в таблице 7.

Таблица 11.

Обобщающая оценка качества информации по альтернативе №1.

| Источники информации | Стадии реализации решения | | | | |
|--|---------------------------|-----|------------|------|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | ... |
| Организационные документы | + | + | + | | |
| Экспертные оценки | | + | + | | |
| Опрос сотрудников | | | + | + | |
| Оценка качества информации | 2,25 | 2,5 | 2,0 | 1,25 | |
| Обобщающая оценка качества информации по данной альтернативе | | | | | 2,0 |
| Уровень неопределенности | До 2.0 | | высокий | | |
| | 2,0-3,0 | | приемлемый | | |

В данном примере уровень неопределенности условий кадрового обеспечения по рассматриваемой альтернативе приемлемый.

При высоком уровне неопределенности условий, связанных с компетенциями персонала, они либо не учитываются вовсе при оценке альтернатив, либо лицо, принимающее решение, полагается на собственную интуицию и опыт для определения уровня риска компетенций.

При приемлемом уровне неопределенности запускается процедура оценки рисков компетенций. Она включает:

- 1) качественную оценку;
- 2) количественную оценку;
- 3) оценку комплексного риска компетенций персонала по данной альтернативе.

Таким образом, предлагаемая методика оценки альтернатив предусматривает применение комплексной оценки рисков, связанных с компетенциями персонала в качестве критерия. Выбор способа оценки рисков зависит от уровня неопределенности информационных условий по фактору компетенций персонала. Уровень неопределенности зависит от источников информации и от степени выраженности ее основных характеристик.

3.2 Качественная и количественная оценка рисков компетенций персонала.

Качественная оценка рисков компетенций предусматривает:

- определение условий возникновения риска;
- определение факторов риска;
- определение показателей риска.

Условия возникновения риска – это хозяйственные или производственные ситуации в процессе реализации решений, при которых возможны потери из-за ошибок или нарушений по причинам, связанным с проявлениями компетенций персонала.

Факторы риска – это характеристики ситуации, наличие которых допускает возможность потерь из-за ошибок или нарушений по причинам, связанным с проявлениями компетенций персонала.

Показатели риска – это конкретные количественные или качественные показатели, которые должны быть проанализированы для оценки риска и от степени выраженности которых зависит уровень риска. Показатели риска могут быть прямые и косвенные. Прямые – это показатели, проходящие по информационным каналам системы управления и отражающиеся в организационных документах (например, профессиональный состав работников подразделения). Косвенные используются, если нет возможности получить прямые, либо для их уточнения и дополнения. Их можно получить путем наблюдений, опросов, анкетирования (например, уровень доверия к руководству).

Примеры факторов и показателей по рискам компетенций, отобранным для анализа и оценки, представлены в таблице 12.

Таблица 12

| Виды риска | Факторы риска | Показатели риска |
|----------------------------|--|--|
| 1. Риски кадровой политики | 1.Несоответствие кадровой политики целям и стратегии организации | <p>1. Отсутствие документально зафиксированных в организационных документах целей управления персоналом, кадровой стратегии и кадровой политики.</p> <p>2. Отсутствие преемственности целей управления персоналом с целями и стратегией предприятия.</p> <p>3. Несоответствие нормативно-правовой и организационно-распорядительной документации службы управления персоналом</p> |
| | 2. Несоответствие кадровой политики требованиям законодательства | <p>1. Наличие выявленных противоречий трудовому законодательству в нормативно-правовых и организационно-распорядительных документах предприятия.</p> <p>2. Наличие нарушений трудового законодательства, зафиксированных документально судебными органами.</p> <p>3. Наличие нарушений трудового законодательства, выявленных при опросе сотрудников.</p> <p>4. Количество нарушений трудового законодательства за исследуемый период.</p> |

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| | <p>3. Кадровая политика не обеспечивает развитие компетенций персонала</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень количественной укомплектованности персонала. 2. Уровень качественной укомплектованности персонала. 3. Уровень применения современных технологий планирования, развития и оценки персонала. 4. Уровень применения современных методов обучения персонала. 5. Отсутствие внимания со стороны руководителей к успехам и неудачам сотрудников. 6. Уровень производительности труда. 7. Показатели эффективности использования рабочего времени. |
| <p>2. Структурные риски</p> | <p>1. Нерациональный состав элементов структуры и их функций</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие в структуре элементов, необходимых для реализации данного решения. 2. Отсутствие у элементов структуры функций, необходимых для реализации данного решения. 3. Наличие излишних элементов структуры и дублирования функций. 4. Наличие у элементов структуры излишних или несвойственных функций, не позволяющих эффективно использовать имеющиеся компетенции персонала. |

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| | 2. Нерациональная подчиненность элементов структуры. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие излишних уровней управления. 2. Наличие подчиненности элементов, относящихся к одной функциональной сфере, разным руководителям. 3. Наличие нарушений принципа единоначалия. |
| | 3. Нерациональные связи между элементами. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие необходимых формальных связей между элементами, участвующими в реализации данного решения. 2. Оптимальность формальных связей между участниками реализации данного решения. 3. Наличие нерегламентированных связей между элементами структуры. 4. Наличие нарушений и сбоев при прохождении информации между элементами структуры. |
| 3. Риски подбора персонала. | 1. Низкий уровень системы подбора персонала на предприятии | <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие отработанной процедуры подбора. 2. Отсутствие в кадровой службе профессиональных HR-менеджеров и психологов. 3. Глубина оценки кандидата при отборе. 4. Количество принятых работников, не прошедших испытательный срок. 5. Уровень текучести кадров среди новичков. |
| | 2. Отсутствие | <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие кадрового резерва. |

| | | |
|------------------------------|---|--|
| | отработанной системы внутриорганизационных перемещений. | <ul style="list-style-type: none"> 2. Отсутствие планирования внутриорганизационной карьеры. 3. Отсутствие процедуры ротации персонала. 4. Отсутствие объективных и существенных критериев должностного продвижения. 5. Оценка персоналом политики должностного продвижения. |
| 4. Квалификационные риски | 1. Некомпетентное руководство. | <ul style="list-style-type: none"> 1. Уровень образования руководителей. 2. Стаж работы руководителей. 3. Отсутствие положительного опыта в реализации подобных решений. 4. Отсутствие необходимых деловых качеств. 5. Отсутствие необходимых личностных качеств. 6. Показатели работы подразделения (предприятия). 7. Наличие фактов сопротивления или неисполнения принимаемых решений. |
| | 2. Некомпетентность исполнителей. | <ul style="list-style-type: none"> 1. Уровень образования. 2. Стаж работы. 3. Уровень квалификации. 4. Процент брака или наличие рекламаций и жалоб на работу исполнителей. |

| | | |
|--------------------|---|---|
| | | 5. Наличие фактов нарушения производственной и технологической дисциплины. |
| | 3. Низкий уровень систем оценки и развития персонала. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие отработанной процедуры аттестации персонала. 2. Неиспользование результатов аттестации при планировании обучения персонала. 3. Неиспользование современных методов обучения персонала. 4. Количество и состав работников прошедших обучение за исследуемый период. 5. Неиспользование методов стимулирования обучения и повышения квалификации персонала. |
| 5. Риски мотивации | 1. Низкий уровень мотивации персонала. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Целесообразность систем и форм оплаты труда, используемых на предприятии. 2. Уровень средней заработной платы. 3. Структура доплат и надбавок. 4. Наличие зависимости размера премирования от результатов работы и от показателей подразделения (предприятия). 5. Уровень дифференциации в оплате труда управленческого и исполнительского персонала. |

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| | | 6. Удовлетворенность работников оплатой труда. |
| 6. Риски организационно й культуры. | 1. Низкий уровень объективной организационной культуры. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие сформулированной миссии и целей предприятия. 2. Отсутствие прописанных правил и норм поведения работников предприятия. 3. Отсутствие внутриорганизационных средств массовой информации. 4. Отсутствие корпоративной символики. 5. Отсутствие внимания со стороны руководства к внешнему виду помещений и сотрудников. |
| | 2. Низкий уровень субъективной организационной культуры. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень лояльности работников. 2. Уровень вовлеченность работников в дела организации. 3. Соответствие ценностной ориентации работников целям и стратегии предприятия. 4. Уровень доверия работников к руководству. 5. Состояние морально-психологического климата. 6. Количество нарушений трудовой и технологической дисциплины. 7. Наличие фактов хищения или порчи имущества 8. Наличие фактов разглашения коммерческой тайны |

Перечень факторов и показателей рисков компетенций персонала безусловно требует уточнения с учетом специфики конкретной организации.

Таким образом, в результате качественной оценки рисков компетенций выявляются хозяйственные или производственные ситуации в процессе реализации решения, при которых возможны потери из-за ошибок или нарушений по причинам, связанным с проявлениями компетенций персонала, определяются характеристики ситуации, наличие которых допускает возможность потерь из-за ошибок или нарушений по причинам, связанным с проявлениями компетенций персонала, устанавливаются конкретные количественные или качественные показатели, которые должны быть проанализированы для оценки риска и от степени выраженности которых зависит уровень риска.

Для количественной оценки рисков, связанных с компетенциями персонала, используется метод балльных оценок, т.е. один из методов экспертизы на основе обобщающего показателя, вычисляемого по ряду экспертно-оцениваемых значений степени риска.

Количественная оценка кадровых рисков предусматривает:

- 1) определение коэффициентов значимости;
- 2) определение критериев оценки;
- 3) определение шкал оценки;
- 4) составление сводной таблицы количественной оценки;
- 5) расчет обобщающего показателя риска компетенций.

Коэффициенты значимости определяются для оценки влияния каждого фактора риска на обобщающую оценку. Для учета доли влияния каждого фактора на уровень риска используются удельные коэффициенты значимости, выраженные в долях единицы.

Критерии оценки – это критические значения показателей, определяющие допустимый уровень риска. На разных стадиях реализации решения и при разных обстоятельствах может приниматься разный допустимый уровень риска. Возможные уровни риска представлены в таблице 9.

Количественная оценка проводится на основе данных, полученных при качественной оценке, т.е. оцениваться будут только те риски, которые присутствуют на данной стадии реализации решения. Оцениваться могут как единичные факторы, так и по группам факторов для каждого вида риска. Объединение факторов риска в группы осуществляется для более полного учета их влияния на общий уровень риска.

В изученных работах, посвященных оценке рисков, не предлагается оптимального варианта оценочной шкалы. Поэтому автором предлагается шкала оценки риска, построенная с помощью статистических методов (таблица 13).

Таблица 13.

Шкала оценки рисков компетенций персонала.

| Уровень риска | Характеристика риска |
|---------------|---|
| До 0,2 | Минимальный Вероятность наступления отрицательных результатов чрезвычайно мала; факторы, отрицательно влияющие на результаты решения, практически отсутствуют. |
| 0,2 – 0,4 | Малый Вероятность наступления отрицательных |

| | |
|-----------|--|
| | результатов решения незначительна; факторы, отрицательно влияющие на результаты решения, не существенны. |
| 0,4 – 0,6 | Средний Вероятность наступления отрицательных результатов существенна; уровень компетенций персонала может затруднить реализацию решения. |
| 0,6 – 0,8 | Высокий Вероятность наступления отрицательных результатов значительна; уровень компетенций персонала может препятствовать реализации решения. |
| 0,8 – 1,0 | Критический Вероятность наступления отрицательных результатов максимальная; уровень компетенций персонала ставит под угрозу реализацию решения. |

Данная оценочная шкала используется при определении допустимых значений риска на каждой стадии реализации решения.

Для каждого фактора риска составляется индивидуальная шкала. При составлении оценочных шкал каждое числовое значение в баллах интерпретируется подробным описанием соответствующих рисков условий. Преимущество такого подхода в том, что у экспертов, участвующих в оценке, формируются единые критерии оценки.

Пример оценки уровня риска по отдельно взятому фактору приводится в таблице 14.

Таблица 14.

Шкала оценки рисков кадровой политики по фактору несоответствия кадровой политики целям и стратегии предприятия.

| Рисковые условия | Оценка (баллы) |
|--|-------------------|
| Отсутствуют сформулированные цели управления персоналом и кадровая политика в организационных документах предприятия. | 0,8 – 1,0 |
| Цели управления персоналом и кадровая политика сформулированы, но слабо соответствуют целям и стратегии предприятия. | 0,6 – 0,8 |
| Цели управления персоналом и кадровая политика соответствуют целям и стратегии предприятия, но слабо воплощены в организационно-распорядительных и нормативно-правовых документах предприятия. | 0,6 – 0,4 |
| Цели управления персоналом и кадровая политика воплощаются в организационно- | 0,2 – 0,4 |

| | |
|--|--------|
| распорядительных и нормативно-правовых документах, но выявлены их регулярные нарушения | |
| Выявлены единичные нарушения требований кадровой политики | до 0,2 |
| Результат оценки по фактору | 0,3 |

Для оценки вида риска по группе факторов используется сводная таблица, в которой оценка риска по каждому фактору корректируется с учетом значимости данного фактора. Обобщающая оценка по данному виду риска определяется как средняя взвешенная из оценок по всем факторам.

Доверие к оценке риска зависит от качества информации, по которой она была получена. Поэтому в сводную таблицу включается и оценка качества информации. Для этого используется шкала оценки качества информации (таблица 9). Причем, при оценке информации от 1,0 до 1,7 балла ее качество признается недостаточным; при оценке от 1,7 до 2,4 баллов – приемлемым; при оценке от 2,4 до 3,0 баллов – высоким (таблица 15).

Таблица 15.

Интерпретация балльной оценки качества информации.

| | | | |
|------------------------------------|---------------|------------|-----------|
| Оценка качества информации (баллы) | 1,0 – 1,7 | 1,7 – 2,4 | 2,4 – 3,0 |
| Характеристика качества информации | Недостаточное | Приемлемое | Высокое |

Пример сводной таблицы оценки рисков компетенций по группе факторов приводится в таблице 16.

Таблица 16.

Сводная таблица оценки рисков кадровой политики.

| Факторы и условия риска кадровой политики | Шкала риска | Оценка риска | Коэффициент значимости фактора | Источники информации | | | Оценка качества информации |
|--|---|--------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------|--------------------|----------------------------|
| | | | | Организационные документы | Экспертные оценки | Опросы сотрудников | |
| <p>1. Несоответствие кадровой политики целям и стратегии предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отсутствие сформулированных целей управления персоналом и кадровой политики; - цели управления персоналом и кадровая политика слабо соотносятся с целями и стратегией предприятия; - требования кадровой политики слабо отражены в организационно-распорядительных и нормативно-справочных документах; - выявлены регулярные нарушения требований кадровой политики; - выявлены единичные нарушения требований кадровой политики. <p>Оценка по фактору</p> | <p>0,8 – 1,0</p> <p>0,6 – 0,8</p> <p>0,4 – 0,6</p> <p>0,2 – 0,4</p> <p>до 0,2</p> | 0,3 | 0,3 | + | + | 2,25 | |

| | | | | | | | |
|---|---|-----|-----|---|---|-----|--|
| | | | | | | | |
| <p>2. Несоответствие кадровой политики требованиям трудового законодательства</p> <ul style="list-style-type: none"> - выявлены противоречия трудовому законодательству в организационно-распорядительных и нормативно-правовых документах; - регулярные нарушения трудового законодательства зафиксированы документально судебными органами; - регулярные нарушения трудового законодательства выявлены при опросе сотрудников; - единичные нарушения трудового законодательства зафиксированы документально судебными органами; - единичные нарушения трудового законодательства выявлены при опросе сотрудников. <p>Оценка по фактору</p> | <p>0,8 – 1,0</p> <p>0,6 – 0,8</p> <p>0,4 – 0,6</p> <p>0,2 – 0,4</p> <p>до 0,2</p> | 0,2 | 0,3 | + | + | 2,5 | |

| | | | | | | | |
|--|-----------|-----|-----|--|---|---|-----|
| <p>3. Кадровая политика не обеспечивает рациональное использование персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> - недостаточный уровень количественной и качественной укомплектованности персонала; - показатели использования рабочего времени и производительности труда ниже средних по предприятию или среднеотраслевым; - на предприятии не используются технологии планирования персонала, формирования кадрового резерва, управления карьерой; - на предприятии не используются гибкие формы занятости, ротация персонала; - выявлено невнимание со стороны руководства к успехам и неудачам сотрудников. | 0,8 – 1,0 | | | | | | |
| | 0,8 – 0,6 | | | | | | |
| | 0,6 – 0,4 | | | | | | |
| | 0,2 – 0,4 | | | | | | |
| | до 2,0 | | | | | | |
| Оценка по фактору | | 0,2 | 0,4 | + | + | + | 3,0 |
| Обобщающая оценка рисков кадровой политики | | | | $0,3*0,3+0,2*0,3+0,2*0,4=0,23$ (риск малый) | | | |
| Обобщающая оценка качества информации по кадровому обеспечению | | | | $(2,25+2,5+3,0)/3=2,58$ (качество информации высокое) | | | |

Таким образом, с учетом высокого качества информации можно утверждать, что вероятность отрицательного влияния состояния кадровой политики на результаты принимаемого решения незначительна.

Оценка риска по группе факторов с учетом степени значимости фактора и качества информации проводится по всем видам риска, выявленным на данной стадии реализации решения и по всем стадиям, относящимся к данной альтернативе. Далее приводятся оценочные шкалы для всех выделенных для рассмотрения видов кадрового риска (Таблица 17).

Таблица 17.

Оценочные шкалы и коэффициенты значимости факторов для рисков компетенций персонала.

| Шкала оценки рисков структуры. | | |
|---|-------------|------------------------|
| Факторы и условия риска | Шкала риска | Коэффициент значимости |
| 1. Нерациональный состав элементов структуры и их функций: | | |
| - в структуре отсутствуют элементы, необходимые для реализации данного решения | 0,8 – 1,0 | |
| - у действующих элементов структуры отсутствуют функции, необходимые для реализации данного решения | 0,6 – 0,8 | |
| - в структуре присутствуют излишние элементы или дублирование функций | 0,4 – 0,6 | |
| - элементам структуры предписаны излишние или несвойственные функции | 0,2 – 0,4 | |

| | | |
|--|---|-----------------------|
| <p>- функции действующих элементов структуры прописаны не четко</p> | до 0,2 | 0,6 |
| <p>2. Нерациональная подчиненность элементов и связей между ними:</p> <p>- элементы структуры, относящиеся к одной функциональной сфере, подчинены разным функциональным руководителям и не имеют формальных связей между собой</p> <p>- элементы структуры, относящиеся к одной функциональной сфере, подчинены разным функциональным руководителям и связи между ними не оптимальны</p> <p>- связи между элементами структуры, участвующими в реализации данного решения не оптимальны (наличие нерегламентированных и излишних связей)</p> <p>- отмечаются регулярные нарушения и сбои при прохождении информации между элементами структуры</p> <p>- отмечаются единичные нарушения и сбои при прохождении информации между элементами структуры</p> | <p>0,8 – 1,0</p> <p>0,6 – 0,8</p> <p>0,4 – 0,6</p> <p>0,2 – 0,4</p> <p>до 0,2</p> | <p>0,6</p> <p>0,4</p> |
| <p>Шкала оценки рисков подбора персонала</p> | | |
| <p>1. Низкий уровень системы подбора персонала на предприятии:</p> <p>- не проводится проверка кандидатов при</p> | | |

| | | |
|--|--|---------------------------------|
| приеме - проводится поверхностная проверка без рекомендаций и характеристик -не проводится собеседование, тестирование - не используются возможности испытательного срока - уровень текучести кадров среди новичков ниже среднеотраслевого или среднего по предприятию | 0,8 – 1,0 0,6 – 0,8 0,4 – 0,6 0,2 – 0,4 до 0,2 | 0,6 |
| 2. Отсутствие отработанной системы внутриорганизационных перемещений: - на предприятии отсутствует кадровый резерв и планирование внутриорганизационной карьеры - на предприятии (в подразделении) не используется процедура ротации персонала - отсутствуют объективные и существенные критерии должностного перемещения - персоналом отмечается отсутствие перспектив должностного продвижения - персоналом отмечается субъективизм и дискриминация при должностном продвижении | 0,8 – 1,0 0,6 – 0,8 0,4 – 0,6 0,2 – 0,4 до 0,2 | 0,4 |
| Шкала оценки квалификационных рисков | | |
| 1. Некомпетентное руководство: - руководители, отвечающие за реализацию | | |

| | | |
|---|---|------------|
| <p>решения, не соответствуют формальным требованиям (образование, стаж работы) и не имеют опыта реализации подобных решений</p> <p>- руководители отвечают формальным требованиям, но не имеют необходимых деловых качеств и опыта реализации подобных решений</p> <p>- формальные характеристики и деловые качества удовлетворяют требованиям, но личностные качества вызывают недоверие у подчиненных</p> <p>- отмечаются регулярное сопротивление подчиненных и неисполнение принимаемых решений</p> <p>- отмечаются отдельные случаи сопротивления и неисполнения принимаемых решений</p> | <p>0,8 – 1,0</p> <p>0,6 – 0,8</p> <p>0,4 – 0,6</p> <p>0,2 – 0,4</p> <p>до 0,2</p> | <p>0,3</p> |
| <p>2. Некомпетентность исполнителей:</p> <p>- более 50 % исполнителей, участвующих в реализации данного решения, не удовлетворяют формальным требованиям (образование, стаж работы, квалификация)</p> <p>- 25-50 % исполнителей, участвующих в реализации данного решения, не удовлетворяют формальным требованиям</p> <p>- процент брака, количество рекламаций и жалоб на исполнителей выше среднеотраслевого или среднего по предприятию</p> | <p>0,8 – 1,0</p> <p>0,6 – 0,8</p> <p>0,4 – 0,6</p> | |

| | | |
|--|---|------------|
| <p>-отмечаются регулярные нарушения производственной и технологической дисциплины</p> <p>- отмечаются отдельные нарушения производственной и технологической дисциплины</p> | <p>0,2 – 0,4</p> <p>до 0,2</p> | <p>0,2</p> |
| <p>Шкала оценки рисков мотивации</p> | | |
| <p>1. Низкий уровень мотивации персонала:</p> <p>- системы и формы оплаты труда не соответствуют условиям предприятия</p> <p>- уровень средней заработной платы ниже среднеотраслевой или средней по предприятию</p> <p>- структура доплат и надбавок и система премирования не соответствуют условиям предприятия и не играют стимулирующей роли</p> <p>- на предприятии отмечается высокий уровень дифференциации в оплате труда</p> <p>- отмечается неудовлетворенность персонала оплатой труда</p> | <p>0,8 – 1,0</p> <p>0,6 – 0,8</p> <p>0,4 – 0,6</p> <p>0,2 – 0,4</p> <p>до 0,2</p> | <p>0,3</p> |
| <p>2. Низкий уровень систем оценки и развития персонала:</p> <p>- отсутствует отработанная процедура аттестации персонала</p> <p>- аттестация носит формальный характер, и ее</p> | <p>0,8 – 1,0</p> | |

| | | |
|--|-----------|-----|
| результаты не используются при планировании обучения персонала | 0,6 – 0,8 | |
| - на предприятии не используются современные методы обучения персонала | 0,4 – 0,6 | |
| - на предприятии (в подразделении) не используются методы стимулирования обучения и повышения квалификации | 0,2 – 0,4 | |
| - персоналом отмечается субъективизм и дискриминация при направлении на обучение и повышение квалификации | до 0,2 | 0,2 |
| Шкала оценки рисков организационной культуры | | |
| 1. Низкий уровень объективной организационной культуры: | | |
| - на предприятии отсутствуют сформулированные миссия и цели | 0,8 – 1,0 | |
| - отсутствуют или носят формальный характер правила поведения персонала | 0,6 – 0,8 | |
| - на предприятии отсутствуют или не достаточно выполняют свою функцию средства массовой информации | 0,4 – 0,6 | |
| - на предприятии отсутствует корпоративная символика | 0,2 – 0,4 | |
| - отмечается отсутствие внимания со стороны руководства к внешнему виду помещений и персонала | до 0,2 | 0,4 |
| 2. Низкий уровень субъективной | | |

| | | |
|---|---|------------|
| <p>организационной культуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> - цели и ценностные ориентиры персонала не соответствуют целям и стратегии предприятия - отмечается низкий уровень лояльности и причастности персонала к общему делу и целям предприятия - отмечаются регулярные нарушения трудовой дисциплины и закона персоналом - отмечаются отдельные случаи нарушения трудовой дисциплины и закона персоналом - отмечается низкая оценка состояния морально-психологического климата и доверия к руководству персоналом | <p>0,8 – 1,0</p> <p>0,6 – 0,8</p> <p>0,4 – 0,6</p> <p>0,2 – 0,4</p> <p>до 0,2</p> | <p>0,6</p> |
|---|---|------------|

Итог оценки рисков компетенций персонала по рассматриваемой альтернативе представляется в сводной таблице количественной оценки, а именно в карте оценки рисков (таблица 18). Оценка приемлемости альтернативы определяется как средняя взвешенная из оценок рисков по каждой стадии, где в качестве веса принимается оценка качества информации.

Таблица 18

Карта оценки рисков компетенций персонала по альтернативе №1.

(оценка риска (оценка информации))

| Вида кадровых рисков | Стадии реализации решения | | | | |
|----------------------------|---------------------------|-------------|-------------|---|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | ... |
| 1. Риски кадровой политики | 0,23 (2,58) | – | – | – | |
| 2. Структурные риски | 0,46 (2,16) | 0,30 (2,60) | 0,54 (2,00) | – | |

| | | | | | |
|--|-------------|-------------|---|-------------|--|
| Риски подбора персонала | 0,66 (2,43) | – | 0,24 (2,60) | – | |
| 4. Квалификационные риски | – | 0,60 (2,40) | 0,47 (2,60) | 0,64 (2,24) | |
| 5. Риски мотивации | 0,60 (1,75) | 0,40 (1,75) | 0,80 (1,25) | – | |
| 6. Риски организационной культуры | – | – | 0,75 (2,58) | 0,54 (2,58) | |
| Комплексная оценка риска | 0,49 | 0,43 | 0,56 | 0,59 | |
| Комплексная оценка информации | 2,23 | 2,25 | 2,21 | 2,41 | |
| Оценка приемлемости альтернативы | | | 0,61 | | |
| Вывод о приемлемости альтернативы с точки зрения фактора компетенций персонала | | | 0,1 – 0,4 приемлемая 0,4 – 0,7 приемлемая условно 0,7 – 1,0 не приемлемая | | |

Рассматриваемая альтернатива с точки зрения фактора компетенций персонала приемлема условно. Причем, на третьей стадии ее реализации уровень мотивации работников может поставить под угрозу получение положительных результатов решения.

Таким образом, количественная оценка рисков компетенций персонала предусматривает определение коэффициентов значимости, учитывающих влияние разных факторов риска на обобщающую оценку; установление

критериев оценки, т.е. критических значений показателей, определяющих допустимый уровень риска; расчет обобщающего показателя рисков компетенций по рассматриваемой альтернативе. Для количественной оценки рисков, связанных с компетенциями персонала, используется метод балльных оценок, т.е. один из методов экспертизы на основе обобщающего показателя, вычисляемого по ряду экспертно-оцениваемых значений степени риска. При составлении оценочных шкал каждое числовое значение в баллах интерпретируется подробным описанием соответствующих рискованных условий. Преимущество такого подхода в том, что у экспертов, участвующих в оценке, формируются единые критерии оценки. Оценка риска может проводиться по каждому фактору риска или по группе факторов с учетом значимости каждого. Оценка приемлемости альтернативы определяется как средняя взвешенная из оценок рисков на каждой стадии реализации данного варианта решения.

3.4. Применение результатов оценки рисков компетенций при планировании развития персонала.

Современное предприятие действует в постоянно меняющейся среде, поэтому требования к персоналу также постоянно меняются. Для решения задачи обеспечения устойчивого роста предприятие должно стать обучающейся организацией. В современной теории менеджмента обучающейся называется организация, которая создает условия для обучения и развития персонала и, тем самым, совершенствуется сама.

Одним из условий приобретения статуса обучающейся организации является проведение целенаправленного обучения персонала и развитие качеств, наиболее значимых для достижения целей предприятия.

В контексте диссертационной работы эти качества рассматриваются как компетенции. То есть, обучающаяся организация должна развивать компетенции своего персонала.

Результаты оценки рисков компетенций могут быть использованы для определения направлений развития персонала и совершенствования самой организации.

Карта оценки рисков компетенций, составленная на заключительном этапе оценки рисков, может использоваться для выявления наиболее проблемных с точки зрения персонала участков подразделения или предприятия. Проблемы могут быть вызваны либо организационными недостатками, либо низким уровнем компетенций персонала.

Организационные условия и связанные с ними риски определяют направления совершенствования самой организации. В частности это:

- совершенствование политики подбора, развития и мотивации персонала и приведение ее в соответствие с целями и стратегией предприятия;
- оптимизация организационной структуры;
- улучшение условий и обеспечение безопасности труда;
- повышение уровня организационной культуры.

Риски компетенций определяют потребность в обучении, повышении квалификации и развитии персонала. Удовлетворить эту потребность можно с помощью:

- разработки программ обучения и повышения квалификации;
- применения современных методов обучения;
- распространения передового опыта;
- планирования карьеры и т.п.

Подробно соответствующие моменты проиллюстрированы на рисунке 11.



Рис. 11. Использование результатов оценки рисков компетенций при планировании обучения и развития персонала.

Таким образом, карта оценки рисков и показатели оценки рисков могут применяться для определения направлений обучения и развития персонала предприятия. Риски, вызванные организационными условиями (кадровой политики, структурные, организационной культуры) определяют направления совершенствования самой организации. Риски компетенций определяют потребность в обучении, повышении квалификации и развитии персонала. На основе анализа рисков компетенций могут разрабатываться программы обучения и повышения квалификации сотрудников организации, совершенствоваться системы мотивации, улучшаться условия труда.

Выводы:

1. Динамичность и разнообразие условий, сопутствующих принятию решений, приводит к тому, что большинство возникающих проблем можно отнести к разряду слабоструктурированных. Для таких проблем характерно преобладание качественных характеристик ситуации. Оценки по качественным характеристикам могут быть получены только от лиц, принимающих решения или от экспертов. Процедура экспертной оценки затрудняется из-за отсутствия объективных шкал измерения по качественным критериям. Поэтому при разработке методики оценки альтернатив по фактору компетенций персонала особое внимание было уделено способу оценки качественных показателей, полноте и достоверности информации, на которой базируется оценка, способу построения обобщающего показателя, на основании которого делается выбор.

2. Методика, представленная в диссертационной работе, предназначена для оценки фактора компетенций персонала на этапе анализа альтернатив и выбора оптимального варианта решения. Отличительной особенностью данной методики является использование оценки рисков, связанных с компетенциями персонала, в качестве критерия. Методика оценки альтернатив по фактору компетенций персонала включает:

- алгоритм принятия решения с учетом оценки рисков компетенций персонала;
- процедуру идентификации рисков компетенций персонала;
- процедуру оценки рисков компетенций персонала.

3. Анализ альтернатив в процессе принятия решения предполагает последовательное рассмотрение всех вариантов решения с определением преимуществ и недостатков каждого варианта по всем возможным критериям, в том числе по фактору компетенций персонала. Анализ фактора компетенций

персонала по каждой альтернативе позволяет выявить и оценить соответствующие риски.

4. Алгоритм оценки альтернатив по фактору компетенций персонала предусматривает разделение процесса реализации решения на стадии и составление своего рода маршрута реализации решения. При этом на каждой стадии маршрута определяются исполнители работ, условия их деятельности и компетенции и на основании этого проводится идентификация рисков, связанных с компетенциями персонала. В результате процедуры идентификации:

- 1) выявляются наиболее рискованные с точки зрения фактора компетенций персонала стадии маршрута реализации решения;
- 2) определяются виды наиболее возможных рисков по классификации, приведенной выше;
- 3) составляется карта рисков по каждой стадии реализации данной альтернативы.

5. Доверие к оценке рисков зависит от качества информации, по которой она получена. В предложенной шкале качество информации оценивается по степени выраженности таких характеристик, как полнота, надежность, достоверность, объективность. Шкала оценки качества информации используется для определения уровня неопределенности по фактору компетенций персонала и при расчете обобщающего показателя приемлемости альтернативы по фактору компетенций персонала.

6. В качестве критерия выбора альтернативы решения по фактору компетенций персонала предложено использовать комплексную оценку рисков. Процедура оценки рисков включает качественную оценку; количественную оценку; оценку комплексного риска компетенций персонала по данной альтернативе. Качественная оценка рисков компетенций предусматривает определение условий возникновения риска, определение факторов риска, определение показателей риска. Количественная оценка проводится на основе данных, полученных при качественной оценке, т.е.

оцениваются только те риски, которые присутствуют на данной стадии реализации решения. Оцениваться могут как единичные факторы, так и по группам факторов для каждого вида риска. Объединение факторов риска в группы осуществляется для более полного учета их влияния на общий уровень риска.

7. Для количественной оценки рисков, связанных с компетенциями персонала, используется метод балльных оценок, т.е. один из методов экспертизы на основе обобщающего показателя, вычисляемого по ряду экспертно-оцениваемых значений степени риска. Степень риска определяется либо по каждому фактору, либо по группе факторов с учетом значимости каждого. Обобщающая оценка по данному виду риска определяется как средняя взвешенная из оценок по всем факторам.

8. Итог оценки рисков компетенций персонала по рассматриваемой альтернативе представляется в карте оценки рисков. Оценка приемлемости альтернативы определяется как средняя взвешенная из оценок рисков по каждой стадии реализации данного варианта решения, где в качестве веса принимается оценка качества информации.

9. Карта оценки рисков компетенций, составленная на заключительном этапе оценки рисков, может использоваться для выявления наиболее проблемных с точки зрения персонала участков подразделения или предприятия. Проблемы могут быть вызваны либо организационными недостатками, либо низким уровнем компетенций персонала. Организационные условия и связанные с ними риски определяют направления совершенствования самой организации. Риски, связанные с компетенциями определяют потребность в обучении, повышении квалификации и развитии персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполненное исследование затрагивает проблемы, связанные с обеспечением качества управленческих решений, с точки зрения поиска методов комплексной оценки и рационального выбора их оптимального варианта. В рамках диссертационной работы предложена методика оценки альтернатив по фактору компетенций персонала и приведен демонстрационный пример ее реализации.

Выполненный в ходе исследования анализ экономических рисков позволяет сделать вывод, что фактор компетенций персонала обуславливает возникновение практически всех внутренних рисков предприятия. Данное предположение дает основание для выделения в системе экономических рисков предприятия группы рисков, связанных с компетенциями персонала. Поскольку данная группа рисков представляет собой реальную угрозу эффективности управленческих решений, ее целесообразно использовать в качестве критерия при выборе оптимальной альтернативы.

Основные результаты исследования заключаются в следующем:

1. Сформулировано понятие «рисков компетенций персонала»; выведены классификационные критерии и принципы классификации рисков компетенций. Разработана классификация рисков компетенций персонала, которая в дальнейшем взята за основу при разработке методики оценки рисков.

2. Обоснована возможность использования оценки рисков, связанных с компетенцией персонала для выбора альтернатив при разработке управленческих решений.

3. Разработана методика оценки альтернатив по фактору компетенций персонала. Эта методика базируется на оценке рисков компетенций и включает алгоритм анализа альтернатив с учетом оценки рисков компетенций; процедуру идентификации рисков компетенций, подразумевающую выявление мест и источников возникновения рисков и определение видов наиболее возможных рисков на каждой стадии реализации решения; процедуру оценки рисков компетенций, включающую качественную и количественную оценку.

4. Показано, что при оценке рисков компетенций персонала необходимо учитывать качество информации, по которой она проводится. Разработана шкала оценки качества информации с учетом ее источников и основных критериев качества информации: полноты, достоверности, надежности и объективности. Оценка качества информации используется при определении уровня неопределенности условий по фактору компетенций персонала и при общей оценке приемлемости альтернативы.

5. Для оценки рисков компетенций персонала уточнены понятия:

– условия возникновения риска, т.е. хозяйственные или производственные ситуации, при которых возможны риски компетенций;

– факторы риска, т.е. характеристики ситуации, наличие которых допускает риски компетенций;

– показатели риска, т.е. конкретные показатели, от степени выраженности которых зависит уровень риска.

По каждому виду рисков компетенций определены основные факторы и показатели. Составлена сводная таблица факторов и показателей рисков компетенций, которая взята за основу при разработке оценочных шкал.

6. Для количественной оценки уровня риска разработана шкала оценки риска, позволяющая ранжировать риски по пяти уровням от минимального до критического. При групповой оценке вида риска по всем выявленным факторам она корректируется с учетом доли влияния каждого фактора на общий уровень риска. Решение о приемлемости альтернативы принимается на основе комплексной оценки рисков по всем стадиям и с учетом качества используемой информации.

7. На основе предложенной схемы и процедур оценки разработан программный продукт, реализующий методику оценки кадровых рисков и предназначенный для снижения трудоемкости оценки при практическом применении на предприятии.

8. Разработаны рекомендации применения результатов оценки рисков компетенций при определении направлений развития персонала предприятия, которые состоят в том, что по карте оценки рисков

выявляются проблемы, связанные с существующим уровнем компетенций персонала, и организационные условия, препятствующие развитию компетенций. С учетом факторов риска, получивших наиболее высокие оценки, разрабатываются организационные мероприятия по стимулированию развития компетенций, а также программы и методы обучения и повышения квалификации персонала.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:

1. Пронина И.В. Формирование отношений корпоративности – актуальная проблема российского предпринимательства: «Известия академии труда и занятости», №2, Ижевск, 1999 г. – стр. 172-174.
2. Пронина И.В. Проблемы формирования инновационных проектных команд: «Менеджмент: теория и практика», №5, Ижевск, 2000 г. – стр. 165-169.
3. Пронина И.В. Оценка кадровых рисков инновационных проектов: Сборник трудов региональной научной конференции «Научно-технические и социально-экономические проблемы регионального развития», Глазов, 2002г. стр. 176-181.
4. Дедов О.А., Пронина И.В. Оценка кадровых рисков в процессе принятия управленческих решений: «Проблемы региональной экономики», №3-4, Ижевск, 2004 г., стр. 101-109.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев, В.В. Психотехнология решения проблемных ситуаций [Текст] / В.В.Авдеев. – М. : Феликс, 1992. – 114с.
2. Акбердин, Р. З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений при разных формах хозяйствования [Текст] / Р.З. Акбердин, А.Я.Кибанов. – М. : ГАУ, 1993. – 284 с.
3. Акофф, Р. Искусство решения проблем [Текст] / Р. Акофф. – М. : Мир, 1982. – 457 с.
4. Акофф, Р. Планирование в больших экономических системах [Текст] / Р.Акофф. – М. : Советское радио, 1972. – 670 с.
5. Альгин, А. П. Грани экономического риска [Текст] / А.П. Альгин. – М. : Знание, 1991. – 322 с.
6. Альгин, А. П. Риск и его роль в общественной жизни [Текст] / А.П.Альгин. – М. : Мысль, 1989. – 370 с.
7. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 759 с.
8. Андреев, Г. М. Социальная психология [Текст] / Г.М. Андреев. – М. : Изд-во МГУ, 1988. – 266 с.

9. Арсеньев, Ю. Н. Управление рисками [Текст] / Ю.Н. Арсеньев, В.В.Минаев. – М. : Высшая школа, 1997. – 408 с.
10. Аунапу, Ф. Ф. Научные методы принятия решений [Текст] / Ф.Ф.Аунапу. – М. : Экономика, 1974. – 118 с.
11. Балабанов, И. Т. Риск-менеджмент [Текст] / И.Т.Балабанов. – М. : 1996. – 374 с.
12. Банковская энциклопедия./ Под ред. Лукаш С.И. – Днепропетровск: Баланс-Аудит, 1994.
13. Барков, С. А. Управление персоналом [Текст] / С. А. Барков. – М. : 1996. – 512 с.
14. Беляцкий, Н. П. Менеджмент персонала [Текст] / Н. П. Беляцкий. – Мн. : 1998. – 322 с.
15. Венделин, А. Г. Подготовка и принятие управленческого решения. Методологический аспект [Текст] / А. Г. Венделин. – М. : Экономика, 1977. – 368 с.
16. Венецкий, И. Г. Основные математико-статистические понятия и формулы в экономическом анализе [Текст] / И. Г. Венецкий, В. И. Венецкая. – М. : Статистика, 1987. – 196 с.
17. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст] : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1998. – 495 с.
18. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] / О.С.Виханский. – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 412 с.

19. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд., учебник. – М. : Гардарика, 1998. – 415 с.
20. Владимиров, В. Л. Управление риском [Текст] / В. Л. Владимиров, Ю. Л. Воробьев – М. : Наука, 2000. – 356 с.
21. Волгин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ [Текст] / А. П. Волгин, В. П. Матирко и др. – М. : Дело, 1992. – 210 с.
22. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика [Текст] / М. Вудкок, Л. Френсис. – М. : Дело, 1991. – 265 с.
23. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент [Текст] / В. Н. Вяткин. – М. : Дашков и Ко, 2003. – 376 с.
24. Гагаури, Б. Р. Влияние установки на оценки альтернативных объектов в процессах принятия управленческих решений [Текст] / Б. Р. Гагаури. – Тбилиси: Институт психологии, 1987. – 63 с.
25. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] : учебное пособие для вузов / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, Банки и биржи, 1997. – 425 с.
26. Гнеденко, Б. В. Элементарное введение в теорию вероятностей [Текст] / Б. В. Гнеденко, А. Я. Хинчин. – М.: Наука, 1982. – 217 с.
27. Голубков, Е. П. Методы системного анализа при принятии управленческих решений [Текст] / Е. П. Голубков. – М. : Знание, 1973. - 197 с.
28. Грабовый, П. Г. Риски в современном бизнесе [Текст] / П. Г. Грабовый, С. Н. Петрова. – М. : АЛАНС, 1994. – 216 с.

29. Гранатуров, В. М. Экономический риск, сущность, методы измерения, пути снижения [Текст] / В. М. Гранатуров. – 2-е изд., перераб. И доп. – М. : 1999. – 160 с.

30. Грачев, М. В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации [Текст] / М. В. Грачев. – М.: Дело, 1993. – 168 с.

31. Громова, О. Н. Организация управленческого труда [Текст] / О. Н. Громова, В. М. Мишин, В. М. Свистунов. – М. : ГАУ, 1993. – 147 с.

32. Дедов, О. А. Управление экономической адаптацией промышленного предприятия [Текст] : монография / О. А. Дедов – Екатеринбург, 2002. – 325 с.

33. Дедов, О. А. Совершенствование механизмов управления промышленным предприятием в рыночных условиях [Текст] : научный доклад / О. А. Дедов. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2000.

34. Дракер, П. Практика менеджмента [Текст] : [пер. с англ.] / П. Дракер. – М. : Вильямс, 2002.

35. Дракер, П. Управление, нацеленное на результат [Текст] : [пер. с англ.] / П. Дракер. – М. : Технолог. Школа бизнеса, 1992.

36. Дракер, П. Эффективное управление [Текст] : [пер. с англ.] / П. Дракер. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998.

37. Дункан, У. Дж. Основопологающие идеи в менеджменте [Текст] : [пер. с англ.] / У. Дж. Дункан. – М. : Дело, 1996. – 187 с.

- 38.Евланов, Л. Г. Теория и практика принятия решений [Текст] / Л. Г. Евланов. – М. : Экономика, 1984. – 143 с.
- 39.Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст] / А. П. Егоршин. – Н.-Новгород: 1997. – 372 с.
- 40.Ивановская, Л. В. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии [Текст] / Л. В. Ивановская, В. М. Свистунов. – М. : ГАУ, 1995. – 178 с.
- 41.Ивановская, Л. В. Анализ и проектирование кадрового обеспечения системы управления на машиностроительном предприятии [Текст] / Л. В. Ивановская. – М. : МИУ, 1989. – 134 с.
- 42.Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж. М. Иванцевич. – М. : Дело, 1993. – 167 с.
- 43.Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом [Текст] / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело, 1995. – 94с.
- 44.Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие для вузов. / Н. И. Кабушкин. – Мн. : 1997. – 458 с.
- 45.Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения [Текст] / Н. Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ,1999.
- 46.Карнеги, Д. Как завоевывать друзей и как оказывать влияние на людей [Текст] / Д. Карнеги. – М. : Прогресс, 1990.

47.Кибанов, А. Я. Организация управления персоналом на предприятии [Текст] / А. Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М. : ГАУ, 1994. – 426 с.

48.Кибанов, А. Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : ГАУ, 1993. – 315 с.

49.Кинев, Ю. Ю. Оценка рисков хозяйственной деятельности предприятий на этапе принятия решений [Текст] / Ю. Ю. Кинев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. - №5. – с. 73-83.

50.Кини, Р. Л. Принятие решений при многих критериях: предпочтение и замещение [Текст] : [пер. с англ.] / Р. Л. Райфа, Х. Кини – М. : Радио и связь, 1981. – 246 с.

51.Клейнер, Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [Текст] / Г. Б. Клейнер. – М. : Экономика, 1997.

52.Клейнер, Г. Б. Потери промышленного предприятия [Текст] : как их уменьшить и компенсировать // Российский экономический журнал. – 1994, №5 – 6.

53.Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления [Текст] : [пер. с англ.] / В. И. Кнорринг. – М. : Инфра-М, 1995.

54.Коротков, Э. М. Концепция менеджмента [Текст] / Э. М. Коротков. – М. : 1996. – 217 с.

- 55.Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме [Текст] : практическое пособие / Ю. Д. Красовский. – М. : Инфра-М, 1997. – 361 с.
- 56.Кулагин, О. А. Принятие решений в организациях [Текст] / О. А. Кулагин. – С.-Пб. : Издательский дом «Сентябрь», 2001. – 278 с.
- 57.Кунц, Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих решений [Текст] / Г. Кунц. – М. : Прогресс, 1981. – 342 с.
- 58.Куракина, Ю. Г. Оценка фактора риска в инвестиционных расчетах [Текст] / Ю. г. Куракина. // Бухгалтерский учет. – 1996. - № 5. с. 21-27.
- 59.Куржановский, А. В. Управление и наблюдение в условиях неопределенности [Текст] / А. В. Куржановский. – М. : Наука, 1997. – 136 с.
- 60.Лапуста, М. Г. Риски в предпринимательской деятельности [Текст] / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М. : ИНФРА-М, 1998.
- 61.Ларичев, О. И. Наука и искусство принятия решений [Текст] / О. И. Ларичев. – М. : Наука, 1979. – 373 с.
- 62.Ларичев, О. И. Качественные методы принятия решений [Текст] / О. И. Ларичев, Е. М. Мошкович. – М.: Физмат, 1996. – 167 с.
- 63.Литвак, Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений [Текст] / Б. Г. Литвак. - М. : Патент,1996.
- 64.Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения [Текст] / Б. Г. Литвак. – М.: Дело, 2000.
- 65.Менеджмент организации : учебник [Текст] / под ред. З. П. Румянцевой, И. А. Саломатина. – М. : 1995. – 667 с.

66. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1998.
67. Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст] / Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 1999. – 480 с.
68. Миркин, Б. Г. Проблема группового выбора [Текст] / Б. Г. Миркин. – М. : Наука, 1974. – 116 с.
69. Мур, А. Руководство по безопасности бизнеса [Текст] : практическое пособие по управлению рисками / А. Мур, К. Хиарнден. – М. : Филинч, 1998. – 245 с.
70. Некрасов, В. И. Организационное развитие и управление [Текст] / В. И. Некрасов. – Ижевск: Издательство УдГУ, 1995. – 60 с.
71. Норткотт, Д. Принятие инвестиционных решений [Текст] : [пер. с англ.] / Д. Норткотт. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 231 с.
72. Основы управления персоналом [Текст] : учебное пособие / под ред. Б. М. Генкина. – М. : Высшая школа, 1996. – 376 с.
73. Паркинсон, С. Н. Искусство управления [Текст] : [пер. с англ.] / С. Н. Паркинсон, М. К. Рустомджи. – М. : 1997.
74. Паркинсон, С. Н. Закон Паркинсона [Текст] : [пер. с англ.] / С. Н. Паркинсон. – М. : 1992.
75. Первозванский, А. Н. Финансовый рынок: расчет и риск [Текст] / А. Н. Первозванский. – М.: ИНФРА-М, 1994.

76.Петровский, А. М. Организация экспертных процедур [Текст] / А. М. Петровский, Л. А. Панкова. – М. : Наука, 1984. – 157 с.

77.Питерс, Т. В поисках эффективного управления [Текст] : [пер. с англ.]/ Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : 1986. – 295 с.

78.Покровский, В. С. Вопросы организации процессов принятия решений [Текст] / В. С. Покровский. – М. : Информэлектро, 1975. – 114 с.

79.Половинкин, П. Предпринимательские риски и управление ими [Текст] / П. Половинкин // Российский экономический журнал. – 1996. - № 11. – с.71-82.

80.Пригожин, А. И. Социологические проблемы управленческих решений [Текст] / А. И. Пригожин. – М. : Знание, 1994.

81.Райзберг, Б. А. Предпринимательство и риск [Текст] / Б. А. Райзберг. – М.: ИНФРА-М, 1992. – 189 с.

82.Райфа, Х. Анализ решений [Текст] / Х. Райфа. – М.: Наука, 1977. - 297 с.

83.Рейльян, Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений [Текст] / Я. Р. Рейльян. – М. : Финансы и статистика, 1989.

84.Ременников, В. Б. Разработка управленческого решения [Текст] / В. Б. Ременников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 174 с.

85.Романова, М. В. Введение в теорию инновационных рисков [Текст] / М. В. Романова // Финансы и кредит. – 2000. - № 11. – с. 15-23.

- 86.Рэдхед, К. Управление финансовыми рисками [Текст] / К. Рэдхед, С. Хьюс. – М.: ИНФРА-М, 1996.
- 87.Сайт Госкомстата www.gks.ru
- 88.Седегов, Р. С. Управление персоналом [Текст] / Р. С. Седегов, Н. И. Кабушкин – Мн. : 1997. – 354 с.
- 89.Синько, В. Экономические риски [Текст] / В. Синько // Экономист. - 1996. - №4. – с.68-72.
- 90.Смирнов, Э. А. Разработка управленческих решений [Текст] / Э. А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 139 с.
- 91.Словарь иностранных слов. – М. : Русский язык, 1998.
- 92.Слущкий, Г. В. Управление социальным развитием персонала [Текст] / Г. В. Слущкий. – М. : ГАУ, 1994. – 96 с.
- 93.Смирнов, Б. М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] / Б. М. Смирнов. – М. : ГАУ, 1996. – 76 с.
- 94.Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений [Текст] / Э. А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 216 с.
- 95.Современный менеджмент: Курс лекций кафедры теории и организации управления ГАУ. // Российский экономический журнал, 1995 - № 9, 10, 12; 1996 - №1, 4, 7, 8, 10; 1997 - № 1, 2, 4, 6.
- 96.Старобинский, Э. А. Как управлять персоналом [Текст] / Э. А. Старобинский. – изд. 3-е перераб. – М. : ЗАО «Бизнес-школа Интел Синтез», 1998. – 336 с.

97. Стратегия экономической безопасности и инновационной политики [Текст] : коллективная монография / под ред. Е. А. Олейникова – М. : РЭА им. Г.В. Плеханова, 1993. – 202 с.
98. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф. Тейлор. – М. : 1991.
99. Толковый словарь русского языка [Текст] / под ред. С. И. Ожегова – М. : «Азъ», 1996. – 908 с.
100. Толковый словарь рыночной экономики [Текст] – М. : Глория, 1993.
101. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1996. – 307с.
102. Травин, В. В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров [Текст] / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1995. – 143 с.
103. Тэпман, Л. Н. Риски в экономике [Текст] / Л. Н. Тэпман – М. : ЮНИТИ, 2002. – 379 с.
104. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : 1997. – 509 с.
105. Управление – это наука и искусство [Текст] / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992.

106. Управление организацией [Текст] : учебное пособие / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: Инфра-М, 2000. – 667 с.
107. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М. : Изд-во МГУ, 1997.
108. Уткин, Э. А. Риск-менеджмент [Текст] : учебное пособие / Э. А. Уткин. – М. : 1998. – 342 с.
109. Уткин, Э. А. Управление фирмой [Текст] / Э. А. Уткин. – М. : Акалис, 1996. – 277 с.
110. Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО Бизнес школа «Интел-Синтез», 1997.
111. Философский энциклопедический словарь [Текст] / под ред. Л.Ф.Ильичева. – М.: Советская энциклопедия, 1983.
112. Финансовый менеджмент [Текст] : учебное пособие / под ред. Поляка Г.Б. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 453 с.
113. Фишхоф, Б. Субъективная ожидаемая полезность: модель принятия решений [Текст] / Б. Хишхоф, Б. Гойтейн, З. Шапиро. – М. : Сборник трудов ВНИИСИ, 1984, №9.
114. Ховард, К. Принципы менеджмента [Текст] / К. Ховард, Э. М. Коротков. – М. : Инфра-М, 1996. – 221 с.
115. Хучек, М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий [Текст] / М. Хучек. – М. :РАУ, 1993. – 218 с.

116. Хохлов, Н. В. Управление риском [Текст] / Н. В. Хохлов. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 358 с.
117. Цыгичко, В. Н. Менеджеру о принятии решений [Текст] / В. Н. Цыгичко. – М. : Инфра-М, 1996. – 214 с.
118. Ченг, Ф. Ли. Финансы корпорации [Текст] / Ф. Ли Ченг, Джозеф И. Финнерти. – М. : ИНФРА-М, 2000.
119. Черкасов, В. В. Проблемы риска в управленческой деятельности [Текст] / В. В. Черкасов. – М. : Рефл-бук, 2002. – 238 с.
120. Шейнов, В. П. Как управлять другими. Как управлять собой: искусство менеджера [Текст] / В. П. Шейнов. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Ассиана, 1996. – 371 с.
121. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 347 с.
122. Штойер, Р. Многокритериальная оптимизация [Текст] : теория, вычисления и приложения. / Р. Штойер. – М. : Радио и связь, 1992. – 166 с.
123. Эддоус, М. Методы принятия решений [Текст] / М. Эддоус, Р. Стенсфилд. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 395 с.
124. Энциклопедический словарь [Текст] : – 3-е изд. / гл. ред. А. М. Прохоров. – М. : Инфра-М, 1993.
125. Якокка, Л. Карьера менеджера [Текст] : [пер. с англ.] / Ли Якокка – М. : Прогресс, 1991.

126. Янг, С. Системное управление организацией [Текст] / Стивен Янг. – М. : Советское радио, 1972. – 388 с.
127. Bartol, K. M. Management [Text] / K. M. Bartol, D. C. Martin. - N.Y., Mc. Grow-Hill, 1991. – p. 258-429.
128. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis [Text] / G. S. Becker. – Chicago, London: The University of Chicago Press, 1983.
129. Bell, D. Decisions Making: Descriptive, Normative and Prescriptive Interactions [Text] / D. Bell, H. Raiffa. – Cambridge: Cambridge University Press, 1988. – 684 p.
130. Cartwright D. Risk Taking by Individuals and Groups [Text] / D. Cartwright // Journal of Personality and Social Psychology, December, 1971. – p. 21-29.
131. Chase, R.B. Production and Operation Management [Текст] / R.B. Chase, N.J. Aquilano. – Homewood, Boston: Irwin, 1989. – 430 с.
132. Drucker, P. The Effective Executive [Текст] / P. Drucker. – London: Heinemann, 1967. – 280 с.
133. Fone, M. Public Sector Risk Management [Текст] / M. Fone, P.C. Young. – Oxford: Butterworth. – 2002. – 640 с.
134. Frost, C. Operational Risk and Resilience [Text] / C. Frost, D. Allen, J. Porter. – Oxford: Pricewaterhouse Coopers, 2002. – 325 p.
135. Glassmen, A. M. Cases of Organization Development [Text] / A. M. Glassmen. – Homewood, Boston: Irwin, 1991. – 757 p.

136. Gregory, F. K. How to Start, Run and Stay in Business [Text] / F. K. Gregory. – N.Y.: Wiley, 1993. – 412 p.
137. Haines, J. Risk Modelling, Assessment and Management [Text] / J. Hains. – N.Y. : Wiley, 1998.
138. Holbeche, L. Aligning Human Resources and Business Strategy [Text] / L. Holbeche. – Oxford: Butterworth Heinemann, 2002.
139. Kahneman, D. Prospect Theory: an Analysis of Decision under Risk [Text] / D. Kahneman, A. Tversky. // *Econometrics*, 1979, №47. – p. 13-24.
140. Mason, R. D. Statistical Techniques in Business and Economics [Text] / R. D. Mason, D. A. Lind. – Homewood, Boston: Irvin, 1990. – p. 767-776.
141. Moonhead, G. Organization Behavior [Text] / G. Moonhead, R. V. Griffin. – Boston: Houghton Mifflin Co., 1989. – 675 p.
142. Rowe, W. D. An Anatomy of Risk [Text] / W. D. Rowe. – Washington: Environmental Protection Agency, 1975.
143. Simon, H. A. The New Science of Management Decision [Text] / H. A. Simon. – N.Y. : Harper and Row Publishers, 1960.
144. Simon, H. A. Models of Man [Text] / H. A. Simon. – N.Y.: Wiley, 1957.
145. Slovic, P. Information and Education the Public About Risk [Text] / Piter Slovic. // *Risk Analysis*, 1984, - №4. – p. 15-24.

146. Stoner, J. A. F. Risky and Cautions Shifts in Group Decisions [Text] / J. A. F. Stoner // Journal of Experimental Social Psychology, October, 1968. – p. 8-17.
147. Thomas, J. G. Study Guide. Management [Text] / J. G. Thomas. – Boston, Houghton Mifflin Co., 1990. – 887 p.
148. Thompson, R. Managing People [Text] / R. Thompson. – Oxford: Butterworth Heinemann, 2002. 512 p.
149. Vaughan, E. Q. Risk Management [Text] / E. Q. Vaughan. – N.Y.: Wiley, 1997.
150. Winterfeldt, D. Decision Analysis and Behavioral Research [Text] / D. Winterfield, W. Edwards. – Cambridge: Cambridge University Press, 1986. – 743 p.

