

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)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск 2005

Работа выполнена в Институте экономики УрО РАН (Удмуртский филиал)

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Дедов Олег Анатольевич.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Первошиков Юрий Семенович,
кандидат экономических наук, доцент
Васильев Виталий Леонидович

Ведущая организация: ФГОУ ВПО Ижевская государственная
сельскохозяйственная академия

Защита состоится 14 февраля 2006 г. в 11.00 часов на заседании
диссертационного совета ДМ. 212.275.04 в ГОУ ВПО Удмуртский
государственный университет по адресу: 426034, Удмуртская Республика,
г. Ижевск, ул. Университетская, д. 1, корп.4, ауд. 431.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО Удмуртский
государственный университет.

Автореферат разослан 14 января 2006 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук,
профессор

Баскин А. С.

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. 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 предприятиях решений затрагивают основные сферы его деятельности: экономическую, организационную, технологическую, социальную, правовую и пр. Следовательно, состав критериев выбора рационального решения должен отражать условия и ограничения и факторы всех значимых компонентов бизнес-процесса. Это и 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 ВАК 08.00.05. – научного направления 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. Абалкин, 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. Герчигова. 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, 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.Бьюкенена 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 в них 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;
- определено понятие «фактор компетенций персонала», раскрыто его содержание, на основании чего 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 понятия «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 процесса обучения персонала промышленного предприятия.

Достоверность выполненного исследования подтверждается результатами апробаций основных теоретических положений на реальных данных предприятий и организаций. 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 решений с учетом рисков, связанных с компетенциями персонала. Результаты исследований ориентированны на применение при подготовке к принятию управленческих решений, касающихся производственной, финансовой, коммерческой и инновационной деятельности промышленных предприятий, а также при планировании обучения и развития персонала на них.

Апробация результатов. Основные положения диссертации отражены в 4 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.

Основные положения и результаты исследования, выносимые на защиту.

1. Определение понятия «риски, связанные с компетенциями персонала».

Одним из условий успешного протекания бизнес-процессов является качество принимаемых 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. Это обоснованность решения, его своевременность, реализуемость, контролируемость, гибкость и т.п.

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 :

- 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 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 политики предприятия. Субъективный компонент играет основополагающую роль в формировании будущих управленческих решений.

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.

Как правило, адекватность оценки условий и правильность выбора действий являются следствием субъективных предпочтений лиц, принимающих решения. Причем, предпочтения основываются 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 порождает 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 их персонала.

В терминологии менеджмента существует понятие «компетенции персонала». Под компетенциями понимаются способности работника воспроизводить определенный тип поведения для достижения целей организации, обусловленные его знаниями, опытом, поведенческими навыками и мотивацией.

Ввиду решающего влияние компетенций персонала на качество принимаемых решений, целесообразно выделить и детальное рассмотрение рисков, связанных с соответствующим фактором.

Прежде всего, фактор компетенций персонала следует рассматривать как существенное обстоятельство в процессе принятия управленческого решения. Этот фактор критерияльно обусловлен знаниями, навыками и мотивацией персонала.

В диссертации осуществлен содержательный и формальный анализ значимости факторов, влияющих на качество решений. Показано, 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 им не придается должного значения.

В то же время, фактор компетенций персонала обуславливает эффективность организационного регулирования и регламентирования, а также поведения персонала при формировании и исполнении управленческого решения. Большинство руководителей отмечают две основные причины недооценки фактора компетенций персонала: а) традиционное для отечественного менеджмента недооценка роли человека в организации и б) недостаточный уровень учета данного фактора высшим менеджментом организации.

Диссертантом было изучено содержание понятия «риски, связанные с компетенцией персонала», проведен анализ их природы и предложено их общее определение. А именно, под рисками компетенций персонала следует понимать возможность потерь или неблагоприятных последствий вследствие низкого уровня компетенций и недостаточно конструктивного поведения персонала, участвующего в подготовке, принятии и реализации решения.

2. Оценка рисков, как критерий выбора оптимальной альтернативы управленческих решений.

В диссертационной работе предлагается выделить фактор компетенций персонала в самостоятельный объект исследования и разрабатывается методическое обеспечение использования данного фактора при принятии управленческих решений. В частности, весьма актуальна оценка рисков компетенций персонала при выборе вариантов управленческих решений.

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. Как показали исследования, соответствующая неопределенность 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.

В этих условиях увеличивается вероятность принятия неэффективных решений, получения непредсказуемых результатов, усиливается опасность потерь. Все это обуславливает возникновение риска.

Изучение экономических рисков предприятия показало, что каждый фактор, влияющий на качество решений, сопряжен со своей группой рисков. Так, например, экономический фактор связан с финансовыми, инновационными, коммерческими рисками. Организационный фактор – со

структурно-процессуальными, операционными, транзакционными, инфраструктурными рисками. Социальный фактор – с кадровыми и коммуникационными рисками. Правовой фактор – с политическими, региональными, рыночными, торговыми, транспортными рисками. Технологический фактор – с материально-техническими, производственными, имущественными рисками и т.д.

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 на уровень анализа проблемы, выбор альтернатив, организацию выполнения решения и оценку его эффективности. Объективная составляющая, представленная организационными условиями, оказывает косвенное влияние, обеспечивая максимальное использование и развитие компетенций.

Уровень развития компетенций персонала может способствовать снижению неопределенности в принятии решения, либо усугублять ее, тем самым увеличивая сопутствующие риски. Следовательно, в качестве критерия выбора альтернативы решения по фактору компетенций персонала может быть использована оценка рисков, связанных с проявлениями профессиональных, деловых и личностных качеств, а также поведения персонала.

Так как в работе установлена целесообразность выделения фактора компетенций персонала, то были выявлены и проанализированы связанные с этим фактором риски. В частности, сформулированы принципы и критерии классификации рисков, связанных с компетенциями персонала.

В основу предлагаемой классификации были заложены следующие принципы:

- 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;

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

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

- 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;

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

- 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.

Автором предлагаются следующие *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. Каждый вид рисков делится на подвиды в зависимости от сферы возникновения, источников возникновения, систематичности проявления, видов деятельности и результатов деятельности.

По сфере возникновения различаются внутренние и внешние риски.

К внутренним относятся: риски кадровой политики; структурные риски; риски подбора персонала; коммуникационные риски; риски организационной культуры; риски, связанные с компетенцией персонала.

К внешним: политические риски; риски, связанные с условиями рынка труда; социально-психологические риски .

По источникам возникновения различаются организационные и личностные риски компетенций.

К организационным рискам относятся: риски кадровой политики; структурные риски; коммуникационные риски; риски организационной культуры; нормативно-правовые риски.

Личностные риски компетенций возникают вследствие проявлений профессиональных, деловых и личностных качеств персонала предприятия. Это, например: квалификационные риски; риски мотивации; риски потери трудоспособности; криминальные риски.

По систематичности проявления различаются систематические и несистематические риски компетенций.

Систематические риски связаны со сложившимися условиями предприятия. Это, в том числе: риски кадровой политики; структурные риски; коммуникационные риски; нормативно-правовые риски.

Несистематические риски связаны с реализацией конкретных решений и проектов. Например, риски отрицательных результатов проектов и решений; риски незапланированных затрат; риски нарушения сроков выполнения работ из-за ошибок или нарушений персонала.

По видам 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 и т.п.

По результатам деятельности различаются чистые и спекулятивные риски компетенций.

Чистые риски компетенций связаны только с возможностью потерь по вине персонала. Это, например, риски потери трудоспособности; риски мошенничества и хищений; риски порчи или потери имущества; риски разглашения коммерческой информации и т.п.

Спекулятивные риски компетенций означают возможности как потерь, так и увеличения доходов. К ним можно отнести: риски кадровой политики, риски подбора персонала, риски организационной культуры и т.п.

Предложенная классификация рисков взята за основу при разработке методики оценки альтернатив по фактору компетенций персонала.

Исследование теории и практики принятия решений на предприятии выявило недостаточность методической базы для оценки альтернатив по качественным критериям. Проблема заключается в том, что такая оценка чаще всего является субъективной и не подтверждается расчетами. Использование оценки рисков в качестве критерия позволяет сочетать логическое мышление и интуицию с математическими методами и вычислительными средствами.

В отечественных и зарубежных исследованиях можно выделить два подхода к измерению уровня риска:

- качественный подход, предусматривающий применение интуитивных методов, приемов логики и дедукции;
- количественный подход, предусматривающий применение методов математической статистики и теории вероятностей.

Для решения задач, поставленных в диссертационной работе, был выбран метод, сочетающий в себе оба подхода, а именно, *метод балльных оценок*. Он подразумевает расчет обобщающего показателя степени риска по экспертно-оцениваемым факторам. В данном случае качественные характеристики рисков компетенций персонала получают количественные значения, которые могут быть использовано в качестве критериев при выборе альтернатив.

Метод балльных оценок, предлагаемый в данной работе, позволяет компенсировать субъективный подход экспертов формализацией процедуры оценки, строгой заданностью и единообразием критериев оценки и применением математических методов при выведении обобщающей оценки.

3. Методика оценки альтернатив по фактору компетенций персонала, отличительным признаком которой является использование комплексной оценки рисков в качестве критерия.

Предлагаемая методика предназначена для оценки рисков компетенций персонала в процессе принятия управленческих решений на этапе анализа альтернатив и выбора оптимального варианта решения. Она предусматривает сравнение характеристик и степени риска по каждой альтернативе и выбор варианта решения, в котором риск допустим. При этом имеющиеся альтернативы ранжируются на основе содержащегося в них риска компетенций на приемлемые полностью, приемлемые условно и неприемлемые. Результаты ранжирования учитываются при выборе варианта решения, оптимального с точки зрения учета фактора компетенций персонала.

Разработанная автором методика включает:

- А. Алгоритм анализа альтернатив с учетом оценки рисков компетенций персонала.
- Б. Процедуру идентификации рисков компетенций персонала.
- В. 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 кадрового обеспечения по каждой альтернативе позволяет выявить и оценить риски компетенций (рис 1).

Поскольку реализация решения состоит из ряда последовательных мероприятий и охватывает разные сферы деятельности предприятия и осуществляется в разных подразделениях, ее можно разделить на стадии и составить схему реализации решения. При этом на каждой стадии схемы определяются исполнители работ и условия их деятельности, т.е. кадровое обеспечение.

Под идентификацией рисков компетенций подразумевается:

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



Рисунок 1. Блок-схема алгоритма анализа альтернатив с учетом оценки рисков компетенций персонала.

При разработке методики оценки альтернатив по фактору компетенций персонала диссертант счел целесообразным последовать принципу необходимой достаточности, т.е. рассматривать только те риски, которые наиболее существенно влияют на результаты решения, а именно:

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

В результате процедуры идентификации выявляются наиболее рискованные с точки зрения фактора компетенций персонала стадии маршрута реализации решения; определяются виды наиболее возможных рисков по классификации, приведенной выше; составляется карта рисков по каждой стадии реализации данной альтернативы.

Составление карты рисков по рассматриваемой альтернативе представлено в примере (таблица 1).

Таблица 1.

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	+	+	+		

В ситуации, представленной в таблице, наиболее насыщенной рисками являются первая и третья стадии реализации решения, т.е. они требуют повышенного внимания.

Для оценки степени риска на каждой стадии реализации решения должна быть собрана информация, характеризующая условия кадрового обеспечения. Источниками информации являются: организационные документы (штатное расписание, должностные инструкции, организационно-распорядительная документация и т.д.); экспертные оценки; результаты обследований (наблюдений, опросов, анкетирования).

Полученная информация позволяет установить уровень неопределенности в сфере компетенций персонала. Для этого эта информация оценивается по следующим критериям:

- полнота, определяемая содержанием данных, необходимых для принятия решения;

- надежность, определяемая возможностью появления ошибок в данных;
- достоверность, определяемая соответствием собранных данных фактическим характеристикам кадрового обеспечения;
- реалистичность представления данных.

Поскольку для каждого источника информации степень выраженности каждой характеристики различается, предлагается трехбалльная шкала оценки качества информации (таблица 2).

Таблица 2.

Шкала оценки качества информации.

Источники информации	Характеристики информации				Оценка информации
	Полнота	Надежность	Достоверность	Объективность	
1. Организационные документы + экспертные оценки + опрос сотрудников	3,0	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

Информация, полученная только из одного источника, имеет наиболее низкие оценки. По оценке качества информации определяется уровень неопределенности по фактору компетенций персонала. Уровень

неопределенности считается высоким при оценке качества информации до 2-х баллов; приемлемым – при оценке от 2-х до 3-х баллов.

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

На основе предложенных выше шкал определяется обобщающая оценка информационных условий в сфере персонала по рассматриваемым альтернативам.

При высоком уровне неопределенности условий компетенций персонала риски устанавливаются на основе принципа максимума их неопределенности. То есть соответствующая информация либо не учитывается вообще, вследствие ее значительной неопределенности, либо лицо, принимающее решение, полагается на собственную интуицию и опыт для определения уровня риска компетенций.

При приемлемом уровне неопределенности инициируется *процедура оценки рисков компетенций*, которая включает в себя:

- качественную оценку;
- количественную оценку;
- оценку комплексного риска компетенций по данной альтернативе.

Качественная оценка рисков компетенций предусматривает:

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

Количественная оценка рисков компетенций предусматривает:

- определение коэффициентов значимости;
- определение критериев оценки;
- определение шкал оценки;
- составление сводной таблицы количественной оценки;
- расчет обобщающего показателя риска компетенций персонала.

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 условных долях единицы.

В изученных автором работах по оценке рисков не предлагается оптимальный вариант оценочной шкалы. Поэтому в диссертации представлена шкала оценки риска, построенная с помощью статистических методов (таблица 3). Апробация данной шкалы в условиях действующего предприятия подтвердила правомерность ее использования.

Таблица 3.

Количественная шкала оценки рисков компетенций персонала.

Уровень риска	Характеристика риска
До 0,2	Минимальный Вероятность наступления отрицательные результатов решения 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.

Для каждого фактора риска составляется индивидуальная количественная 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. Шкала оценки риска по конкретному фактору представляется на примере оценки рисков кадровой политики по фактору соответствия политики развития персонала целям и стратегии предприятия (таблица 4).

Таблица 4.

Шкала оценки рисков кадровой политики по фактору соответствия политики развития персонала целям и стратегии предприятия.

Рисковые условия	Оценка (баллы)
Отсутствуют сформулированных целей развития персонала и политики развития персонала в организационных документах предприятия.	0,8 – 1,0
Цели развития персонала и политика развития сформулированы, но слабо соответствуют целям и стратегии предприятия.	0,6 – 0,8
Цели развития персонала и политика развития соответствуют целям и стратегии предприятия, но слабо воплощены в организационно-распорядительных и нормативно-правовых документах предприятия.	0,6 – 0,4
Цели развития персонала и политика развития воплощаются в организационно-распорядительных и нормативно-правовых документах, но выявлены их регулярные нарушения	0,2 – 0,4
Выявлены единичные нарушения требований политики развития персонала	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. Для этого используется шкала оценки качества информации.

Качество информации считается недостаточным при оценке от 1,25 до 1,8 баллов; приемлемым при оценке от 1,8 до 2,4 баллов и высоким при оценке от 2,4 до 3, 0 баллов (см. таблицу 2).

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

4. Оценка рисков в планировании процесса обучения персонала промышленного предприятия.

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.

Личностные риски 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 2.



Рис. 2 Использование результатов оценки рисков компетенций при планировании обучения и развития персонала.

Таким образом, предлагаемая методика подразумевает разделение процесса реализации альтернатив, связанных с управленческим решением на стадии, на каждой из которых идентифицируются риски компетенций персонала и оцениваются по их качественным и количественным характеристикам. Результатом методики является составление карты оценки рисков по данной альтернативе и расчет обобщающего показателя риска в виде оценки приемлемости альтернативы. Оценка приемлемости альтернативы используется в качестве критерия выбора варианта решения, оптимального по фактору компетенций персонала. Карта оценки рисков и показатели оценки рисков могут применяться для определения направлений обучения и развития персонала предприятия.

ВЫВОДЫ

1. Для повышения качества решений, принимаемых на предприятии, одним из критериев выбора оптимальной альтернативы должен быть фактор компетенций персонала, а именно уровень знаний, умений, мотивации работников, участвующих в подготовке, принятии и реализации решения.

2. Сформулировано определение понятия «риски компетенций персонала»; выведены классификационные критерии и принципы классификации рисков компетенций. Предложена классификация рисков компетенций персонала, которая в дальнейшем взята за основу при разработке методики оценки рисков.

3. Обоснована возможность использования оценки рисков, связанных с компетенциями персонала, при выборе альтернатив в процессе принятия управленческих решений.

4. 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.

5. Показано, что при оценке рисков компетенций персонала необходимо учитывать качество используемой информации. Разработана шкала оценки качества информации с учетом ее источников и основных критериев качества информации: полноты, достоверности, надежности и объективности. Оценка качества информации учитывается при определении уровня неопределенности условий, связанных с персоналом, и при общей оценке приемлемости альтернативы.

6. 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.

7. 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.

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.

Научные публикации по теме диссертации:

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, 2004г., стр. 101-109 (авт. вклад 50 %).