заключается в их универсальности; структура и характеристики внебиржевых производных ограничены только творчеством аналитиков. Многие компании используют производные инструменты для защиты ценности существующей позиции от неблагоприятных рыночных тенденций [2].

В настоящее время риск является главной темой в финансовом секторе. Существуют три основные категории риска, которые испытывает организация при работе на финансовых рынках. Этими категориями являются рыночный риск, кредитный риск и операционный риск. Рыночный риск - это риск финансового состояния банка в результате неблагоприятных изменений рыночных цен. В широком смысле кредитный риск - это риск того, что контрагент не выполнит обязательства перед финансовым учреждением. Он включает как расчетный, так и предварительный кредитный риск для клиентов по всем продуктам. Операционный риск, варьируется от стихийного бедствия, которое может привести к потере первичного торгового сайта, к разнице в платежных соглашениях по сделке с иностранной валютой. Одной из ключевых методов управления рисками является разделение обязанностей между оперативным персоналом и торговым персоналом. Оперативный персонал, отвечающий за подтверждение и расчет, должен поддерживать отчетную линию, независимую от торговли, когда происходит коммерческое исполнение. На стратегическом уровне совет должен играть ведущую роль в установлении четкой структуры рисков. Он должен определить аппетит к риску бизнеса и наброски, которые могут повлиять на бизнес, и которые он будет стремиться к передаче или изменению путем переговоров, страхования или смены подхода. Принимая этот комплексный подход к управлению рисками, компании могут определить возможности для повышения рентабельности бизнеса либо путем устранения стоимости существующих контрольных задач, либо путем принятия большего риска, когда это необходимо [3].

В заключение отмечу, что в современных рыночных условиях, организация, хочет она того или нет, каждый день сталкивается с рисками. И основная её задача минимизировать их путём учёта и анализа внешних факторов, оценкой последствий, изучением текущих процессов, планирования и управления рисками в организациях.

1. «Управление операционным риском на финансовых рынках» Аманат Хуссейн, 2015г.
2. «Фундаментальный анализ. Виды риска» Тим Орд, 2009г.
3. «Управление операционным риском» Аманат Хуссейн, 2013г.

Таппасханова Е.О., Шугушев А.С.

Взаимосвязь организационной культуры и развития персонала в организации

*Кабардино –Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова
(Россия, Нальчик)*

doi:10.18411/spc-8-12-2017-29

idsp: 000001:spc-8-12-2017-29

В исследованиях как отечественных, так и зарубежных ученых значительное место уделено такой важнейшей категории как организационная культура. Свидетельством тому служат столь разнообразные подходы к ее определению (табл.).

Таблица

Сравнительная таблица основных определений организационной культуры[7]

Авторы	Содержание определений
Определения - характеристики деятельности организации и ее членов	
Д.Олдхэм	Методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации.
Э.Шейн	Коллективные базовые представления, обретаемые группой в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции. Культура и лидерство являются по сути двумя сторонами одной монеты, культуры порождаются лидерами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления.

Б.З.Мильнер	Представления и подходы к постановке дела, формы отношений к достижению результатов деятельности.
Определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры	
Просто перечисляющие набор компонент, входящих в организационную культуру	
Д.Хэмптон	Понятия, знания, ценности, материальные предметы, формальные законы и неформальные обычаи.
Д.ГибсонД.Иванцевич	Признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации.
Д.Ньюстром и К.Дэвис	Набор разделяемых понятий, ценностей, убеждений, норм.
Ф.Лютенс	Наблюдаемые регулярные формы поведения, нормы (отношение сотрудников к своей работе), доминирующие ценности, философия (принятые в организации отношения сотрудников между собой, отношения к клиентам), правила, организационный климат
Определения, отражающие характер воздействия компонент на организацию	
К.Камерон и Р.Куинн	То, что ценно для организации, каковы стили ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, как определяется успех. Все то, что определяет уникальность характера организации.
П.Вейлл	Система отношений, действий, артефактов, которая выдерживает испытания временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию.
Ф.Харрис и Р.Моран	Осознание работниками себя и своего места в организации; способы и язык общения в организации; внешний вид работников, их поведение, верования; организация питания, обучения и развития; отношение ко времени; характер отношений между людьми разного ранга, интеллекта, опыта и т.д.; ценности организации, трудовая этика и мотивация
Д.Элдридж и А.Кромби	Уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п. которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей
Определения, трактующие организационную культуру как целостную категорию	
М.Мескон	Атмосфера или социальный климат в организации
Э.Джакус	Образ мышления и способ действия, которые должны быть усвоены и хотя бы частично приняты новичками, чтобы новые члены коллектива стали “своими”

В работе не стоит задача подробно рассмотреть достоинства и недостатки всех этих подходов. Основная задача здесь – выявить, какова взаимосвязь организационной культуры и обучения персонала в организации.

Организационную культуру можно рассмотреть с двух сторон. С одной стороны, непосредственными носителями культуры являются сами члены организации как носители идей, целей, мотивов, традиций; с другой -- организационная культура сама воздействует на сотрудников и модифицирует их поведение под общепринятые ценности[6].

Организационная культура (далее оргкультура), как известно, выполняет разные функции, однако, основной является упорядочивание всех видов активности, используемых в процессе достижения организационных целей [9].

Одна из основных функций оргкультуры является функция развития, особенно в той ее части, которая связана с образовательным и воспитательным эффектом. В свое

время Бенджамин Франклин заметил, что «если высыпать содержание кошелька себе в голову, никто уже не отберет его у вас». Практика показывает, работодатели, чаще всего, берут на работу таких работников, которые имеют хорошую специальность, высокий уровень общей подготовки, создавая для них в дальнейшем благоприятные условия для роста в профессиональном отношении и карьеры [1].

В организации, в связи с решением данной проблемы, возникает другая проблема – как удержать работников, которые прошли обучение. Для этого, с нашей точки зрения, необходимо устранить те причины, которые приводят к уходу работников в другие организации. Руководство организации должно повышать уровень зарплаты, предоставлять содержательную и ответственную работу, открывать новые перспективы для работника в деле профессионального и карьерного роста, разрабатывать систему различных мероприятий.

Рассматривая значение обучения персонала для развития организации необходимо отметить, что зарубежные компании, в отличие от некоторых российских компаний, тратят на профессиональную подготовку, обучение и переобучение своих сотрудников ресурсы, иногда даже больше своего годового бюджета. По данным экспертов, американские компании тратят на образование собственного персонала более \$50 млрд. Держат заданную планку и в Европе. Во Франции, например, компании тратят до \$30 млрд. в год на обучение, а в Великобритании и того больше – до \$40 млрд.[8].

Представляет интерес рассмотрение японской системы обучения персонала, которая является одной из самых сильных в мире. В этой уникальной стране существуют самые различные системы обучения. Достаточно назвать кружки качества, имеющие множество различных целей, таких, например, как передача опыта, укрепление морального духа, двенадцатилетнюю систему обучения, особые подходы к повышению квалификации персонала, систему ротации и известную систему PDCA.

В статье Новикова П.П. в простой и доступной форме раскрыта особенность внутрифирменной системы профобучения, как составной части рынка труда внутри фирмы, выступающим механизмом, который дает возможность работодателям решать социальные противоречия на предприятии, позволяя работникам предприятия не быть уволенными, а оставаться работать. Но данная система обучения на предприятия может быть только тогда эффективной, если будет осуществлен анализ существующего положения, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, будут спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения и определены сроки и затраты [3].

Чтобы своевременно проводить организационные изменения, прежде всего, необходимо обучать персонал, адаптировать их к изменениям окружающей среды, без чего сложно рассчитывать на то, что в решении этой важнейшей задачи работники поддержат руководство.

Российские компании, несмотря на всю сложность процессов по обучению персонала и повышению его квалификации, особенно в условиях кризиса, ставят их в качестве основных в своей деятельности [2;5]. Наблюдается заметный рост корпоративных университетов и учебных центров. В последние годы наметилась тенденция к созданию систем профессиональной подготовки и непрерывного обучения персонала не только в крупных компаниях, но и в малых и средних компаниях, действующих в таких динамично развивающихся сферах, как информатика и коммуникации. Достаточно успешно российские компании практикуют профессиональную подготовку сотрудников на рабочем месте, в частности, наставничество, ротацию [4].

В повышении квалификации работников очень важно соблюдать определенный баланс между теоретической частью обучения и ее практической частью. Программа обучения должна строиться таким образом, чтобы те слушатели, которые имеют

определенные пробелы в базовом образовании или в управленческой подготовке, или же для них необходимо просто обновить знания, получали соответствующую программу.

Главной задачей содержания как теоретического, так и практического курса должны быть методические рекомендации по применению основных теоретических положений, нормативных и других регламентирующих материалов, техника и технология разработки и реализации организационных решений, современные методы и средства анализа и проектирования организации, приемы и методы подготовки кадров, изучение передового опыта и т.п.

Итак, резюмируя все вышеизложенное, следует отметить, что какова философия и политика, которые провозглашаются, а затем реализуются, высшим руководством организации, таково в ней и отношение к так называемому «человеческому фактору», социальному организму, к обучению персонала и повышению его квалификации.

До сих пор мы рассматривали влияние оргкультуры на обучение персонала, но существует и обратная зависимость. В связи с этим, рассмотрим модель совершенствования организационной деятельности кадров на основе непрерывного обновления знаний. Следует рассмотреть ее отдельные элементы.

Определение задач для руководителей и специалистов должно быть более конкретным, нежели в справочнике должностей служащих или должностной инструкции. В таком перечне задач необходимо указывать, в отличие от должностных инструкций, не вообще, что должен выполнять данный руководитель или специалист, а конкретный круг задач, которые ставятся в целевых программах реструктуризации или выживания организаций.

После определения задач, определяется тот круг знаний, которые необходимы для их успешного решения на данном должностном уровне. Наряду с содержанием необходимых знаний определяется их нормативный уровень по каждому вопросу (теме, дисциплине).

Для практических целей руководителям и специалистам, в анкетах предлагается оценить необходимый и фактический уровень своих знаний по тем или иным вопросам. Рекомендуются такое анкетирование проводить среди директоров и главных инженеров промышленных предприятий, начальников цехов. Всего в анкете можно затрагивать более 65 тем. Необходимо также указать требуемый уровень знаний для нижестоящих и вышестоящих руководителей, специалистов, работающих в смежных подразделениях.

Требование к анкете - должно быть анонимное, однако она должна содержать вопросы о масштабе управляемого или обслуживаемого объекта. В дальнейшем анкеты обрабатываются с помощью ЭВМ. Полученная информация может свидетельствовать о том, что практические руководители и специалисты в основном заинтересованы в освоении современных знаний в области организации и управления или нет.

Данные, полученные с помощью анкетирования, не всегда могут определять нормативный уровень знаний по тем или иным вопросам, однако, они могут служить индикатором при проверке правильности установленных требований к квалификации руководителей и специалистов и определении задач обучения.

После установления требуемого уровня знаний, разрабатываются типовые тематические планы и программы обучения руководителей или специалистов данной должностной категории, которые могут служить одним из модулей для составления общего учебного плана повышения квалификации данного контингента, либо применяться самостоятельно для организации целевой учебы руководителей и специалистов в форме тематических семинаров по данной проблеме.

Переход к изучению фактического уровня знаний контингента определенного должностного уровня возможен после создания такого типового плана и определения нормативного уровня знаний. Опять – таки, решение этой задачи возможно на основе

анкетирования, а также с помощью выборочного тестирования или данных аттестации. Учебный план для данного контингента составляется на основе разницы между нормативным и фактическим уровнем знаний. Распределение же планируемого учебного времени по отдельным темам производится с учетом сложности и объема изучаемого материала.

Считается, что эффективность обучения будет выше, если комплектование групп слушателей будет осуществляться по относительно однородным показателям уровня фактических знаний с соответствующей корректировкой учебных планов. Эти же показатели должны быть положены в основу при дополнительном уточнении учебных планов и глубины раскрытия отдельных ее тем. Основываясь на должностных обязанностях обучаемого контингента, выполняемых ими функций, содержании и требуемого уровня знаний по изучаемой тематике осуществляется выбор форм и методов обучения.

Завершающим элементом модели является реализация полученных знаний в организационной деятельности. Формы обучения и практические разработки слушателей дадут возможность обеспечить кратчайший переход от получения знаний к их применению, оценить степень профессионального роста слушателя. Эти данные затем следует положить в основу аттестации руководителя или специалиста при должностном продвижении или установлении соответствующей категории. Все это приведет к совершенствованию организационной деятельности руководителей и специалистов, одним словом, к совершенствованию организационной культуры.

1. Магура М.И., Курбатова М.Б.. Организация обучения персонала компании. Второе издание, переработанное и дополненное [Электронный ресурс].URL.:www.ektsii.org/8-96578.html (дата обращения 11.11.2017).
2. Мустафаева З.А., Таппасханова Е.О., Таова С.М. Проблемы кадрового обеспечения регионального здравоохранения // Экономика и предпринимательство. 2012. № 4 (27). С. 80-84.
3. Новиков П.П. Зарубежный опыт организации профессионального обучения персонала в современных условиях // Региональные проблемы преобразования экономики. 2011. С. 382 -387.
4. Пальшин К. Сколько бизнес тратит на образование сотрудников Журнал "Компания"[Электронный ресурс].URL.:www.mediajobs.ru/management/skolko...na...sotrudnikov (дата обращения 14.10.2017).
5. Таппасханова Е.О., Жамбекова Р.Л., Лигидов Р.М. Основные направления совершенствования подготовки кадров для отраслей народного хозяйства региона // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 6. С. 121-129.
6. Теория организации: учебник для вузов / Под ред. В.Г. Алиева. М.: Экономика, 2003. 398 с.
7. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб.: СПбГУ ИМТО, 2008. 148 с.
8. Уэйн, Дж.П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике [Электронный ресурс]. URL.:www.expo.trainings.ru/conference/archive. (дата обращения 11.10.2017).
9. Фролов С.С. Социология организаций. М.: Гардарики, 2001. С. 125-127.

Федорова Д.С., Иванчина О.В.

Критерии отбора приоритетных проектов

*Самарский государственный университет путей сообщения
(Россия, Самара)*

doi:10.18411/spc-8-12-2017-30

idsp: 000001:spc-8-12-2017-30

Количество предложенных проектов всегда значительно больше, чем позволяют имеющиеся ресурсы. Нужны централизованные процессы, для того чтобы разместить небольшие ресурсы организации именно в те проекты, которые представляют большую ценность, по сравнению с альтернативными проектами. И жизнь организации зависит от процесса, который поможет успешно осуществить эту задачу. Выбор любого