

загальними критеріями оцінки показників фінансово-господарської діяльності промислового підприємства. Дана методика характеризується простотою розрахунків, але, водночас, базується на оцінці фінансових ресурсів як запоруки ефективного розвитку інвестиційної діяльності. На прикладі ВАТ «КрКЗ» було проведено комплексну оцінку інвестиційної привабливості промислового підприємства.

**Список літератури:** 1. Боярко І.М. Оцінка інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7. – С.90. 2. Скриньковський Р. М. Методика оцінювання інвестиційної привабливості підприємств машинобудування // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №7. – С. 228. 3. Харламова Г.О. Оцінювання привабливості об'єктів інвестування // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №9. – С. 73. 4. Ареф'єва О.В. Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №1(91). – С. 98.

Подано до редакції 14.04.2009

## УДК 330.1

*Т.А. ПОГОРЕЛОВА*, доц. НТУ «ХПИ»

### СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

В статье рассмотрен один из современных подходов к управлению персоналом – троично-матричный анализ, который пригоден как для эффективного построения корпоративных систем управления, так и для оценки персонала.

In article one of modern approaches to management of the personnel – the triple-matrix analysis which is suitable both for effective construction of corporate control systems, and for personnel estimation is considered.

**Ключевые слова:** персонал, оценка персонала, троично-матричный анализ, творчество, организаторские и исполнительские способности.

**Введение.** Персонал является важнейшим ресурсом, который обеспечивает устойчивость и развитие организации. При этом он имеет следующие особенности:

- люди активны, т.е. люди имеют собственные устремления, и все попытки управлять воспринимают через свои потребности. Поэтому персонал способен отвергать направленные на него воздействия, что может приводить к результатам, противоположным ожидаемым;

- в управлении персоналом участвуют и руководители, и специалисты кадровых служб. Это может вызвать противоречия между желаниями руководителей и специалистов-кадровиков;

- и руководители, и кадровики сами являются персоналом, что приводит к возрастанию субъективных моментов в управлении человеческими ресурсами.

Эти особенности определяют высокий уровень сложности кадровой работы, ошибки в которой приводят к многочисленным проблемам, важнейшими из которых являются:

- 1) ухудшение состояния здоровья работников. Если с течением времени количество заболеваний увеличивается, это говорит о том, что администрация не заботится о персонале компании;
- 2) снижение производительности труда;
- 3) уход наиболее квалифицированных работников, что ведет к необходимости поиска новых кадров и их обучения;
- 4) низкая исполнительская и трудовая дисциплина;
- 5) неудовлетворительный морально-психологический климат;
- 6) низкая инициативность при решении производственных проблем;
- 7) конфронтация между персоналом и администрацией.

Решение подобных проблем становится возможным благодаря созданию на предприятии системы управления персоналом, основная задача которой - использование работников с максимальной эффективностью для достижения целей организации.

Основой управления персоналом является создание механизма управления с активным использованием компьютеризованных систем, которые позволяют в любой удобный момент получить всю необходимую информацию о каждом работнике. Однако часто при создании подобных систем происходит подмена действительных знаний о людях, работающих в организации, формальным их описанием (возраст, стаж работы, образование, специальность). Поэтому при разработке систем важно опираться на современные теории управления персоналом.

**Постановка задачи.** Целью данного исследования является рассмотрение одного из современных подходов к управлению персоналом - троично-матричного анализа, одним из разработчиков которого является Е. Якушевский (ЗАО «Сконтти», Минск).

**Результаты исследования.** В основе подхода к управлению персоналом, носящего название троично-матричного анализа, лежит достаточно простой принцип. Каждого человека можно рассматривать как триединую сущность. Это словно треугольник вида: творческие способности - организаторские способности - исполнительские способности.

Творческие способности - способности принимать необычные решения, находить нетривиальные выходы в тривиальной ситуации, создавать модели поведения.

Организаторские способности - способности руководить людьми, организовывать выполнение поставленных задач силами коллектива, навязывать модели поведения.

Исполнительские способности - способности грамотного, скрупулезного, точного выполнения поставленных задач, функциональных обязанностей, копирование моделей поведения.

Таким образом, когда человек взаимодействует с другим человеком, это можно считать соприкосновением личностных треугольников сторонами (гранями) между собой. С другой стороны, взаимодействие людей в группе можно рассматривать в виде триады отношений психология - социология - экономика.

В общем же отношения между творчеством и исполнительством, организаторством и исполнительством, исполнительством и исполнительством, творчеством и творчеством носят неконфликтный характер. Отношения же между творчеством и организаторством, а так же организаторством и организаторством имеют выраженный конфликтный характер.

Основной чертой творца по данной классификации является создание модели поведения, основной чертой организатора - навязывание модели поведения, основной чертой исполнителя - копирование модели поведения. Из этого вытекают следующие отношения:

- два творца создают взаимодополняющие модели поведения;
- в паре творец - исполнитель творец создает, а исполнитель принимает модели поведения;
- в паре организатор - исполнитель организатор навязывает, а исполнитель принимает модели поведения;
- два исполнителя просто принимают одинаковые модели поведения.

Как видно, отношения не порождают конфликт моделей поведения. Рассмотрим другие пары отношений:

- в паре творец - организатор творец создает одни модели поведения, а организатор навязывает другие;
- два организатора навязывают друг другу различные модели поведения.

Следовательно, отношения порождают явный конфликт моделей поведения.

Теперь рассмотрим взаимодействие между людьми в контексте соприкосновения граней. Эти взаимодействия могут быть следующих видов:

1) производственные (социоэкономические отношения) - это выполнение функциональных (должностных) обязанностей во взаимодействии с функциональными обязанностями других членов трудового коллектива;

2) межличностные (психология личности в общении) - это личные отношения (привязанности, предубеждения, неприятие) и соответствующие им типы поведения: равнодушие, дружба, вражда;

3) общественные (групповые) (социально-психологические отношения) - это неформальные отношения в группе. Это и трудовой коллектив, и родственники, и соседи, и группы на отдыхе (например, совместные посещения увеселительных мероприятий).

В случае взаимодействия одновременно по производственному и социальному векторам (работа в команде) для достижения полной психологической совместимости необходимым является совпадение по трем граням. Поскольку это, как правило, не возможно исходя из ограниченности выбора персонала, то в реальности для создания команды достаточно подбора по критерию неконфликтности отношений.

Из этого вытекает возможность формализации подбора персонала для создания эффективных рабочих групп (команд). Однако существует вероятность возникновения производственных и непроизводственных (личностных, групповых) конфликтов в группах с достаточно большой численностью работников, которые в силу большой размерности получаемых массивов требуют разделения на функциональные подгруппы. В таких случаях применение трехмерного троично-матричного анализа позволяет использовать внутренние кадровые ресурсы для реорганизации системы управления. Например, появляется возможность перераспределить функциональные обязанности таким образом, чтобы избежать понижения социального статуса сотрудников, или изменить общественный (и социальный) статус выполняемых функций. Или наоборот - подобрать людей, в которых можно развить требуемые для выполнения данных функциональных обязанностей способности, без реорганизации.

**Выводы.** Троично-матричный анализ позволяет прогнозировать конфликты между людьми в организации, конфликты отдельной личности и организации, а также определять способы их разрешения в формализованном виде. Сотрудник представляет собой триединую сущность, обладающую творческими, организаторскими и исполнительскими способностями. При помощи метода троично-матричного анализа можно определить способность человека управлять людьми, выполнять работы, требующие большой точности, генерировать новые идеи.

**Список литературы:** 1 Деслер Г. Управление персоналом. Пер. с англ., 1997. 2 Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии. СПб, 1999. 3 Седегов Р.С. и др. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха. Минск, 1997. 4 Теория системного менеджмента. Под общей редакцией В. Г. Янчевского, Р. С. Седегова, В. Н. Кравцова, Минск: Академия управления при Президенте РБ, 2001. 5 Дж. Баррет. Карьера: способности и выбор (тесты), М.: АСТ Астрель, 2002. 6 О. М. Юнь. Производство и логика: информационные основы развития, М.: Новый век, 2001. 7 Якушевский Е. Л. Троично-матричный анализ в управлении персоналом, СЮ № 8, 2002.

Подано до редакції 14.04.2009