

УДК 658.5

*М.В. Варакулина*

## **ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА: ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ, ФАКТОРЫ, ЭТАПЫ**

В статье нашла отражение методология трансформации традиционной системы управления персоналом на предприятии ЖКХ в систему, соответствующую требованиям ИСО. Автором рассматриваются основные принципы и методы построения системы управления персоналом. Существенное внимание уделено процедуре построения системы управления персоналом в соответствии с методологией ИСО; выделены ее основные этапы и дана их характеристика. Автором определяются факторы, которые могут оказывать влияние на процесс трансформации традиционной системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ в систему, учитывающую требования ИСО.

### **Введение**

Одним из наиболее трудных процессов, имеющих место на отечественных предприятиях, является переход от осознания необходимости конкретной теоретической концепции к практическому ее использованию. Как показывает практика, многие прогрессивные теории применяются лишь фрагментарно или не применяются совсем. Чтобы система управления персоналом на основе принципов ИСО (ISO – Международная организация по стандартизации) в организациях ЖКХ из концепции трансформировалась в практическую деятельность, должен быть учтен целый ряд взаимосвязанных факторов:

- 1) руководство предприятия должно осознать роль такого подхода и признать проект системы управления персоналом на основе ИСО, избавившись от формального к нему подхода. Инновации в области системы управления персоналом могут серьезно повысить и стабилизировать позицию предприятия ЖКХ;
- 2) должна быть изменена работа отделов кадров, осуществлен переход от традиционного делопроизводства к управлению персоналом, включая новые функции;
- 3) необходимо приглашать консультантов-специалистов по управлению персоналом, которые, опираясь на стратегию предприятия, ищут варианты ее реализации и усиления за счет кадровой подсистемы.
- 4) в проекте построения системы управления персоналом на основе принципов ИСО должны участвовать все уровни управления и функциональные подразделения.

### **Основные элементы процесса построения системы управления персоналом на предприятии ЖКХ**

Процесс построения системы управления персоналом на предприятии ЖКХ имеет своих потребителей, исполнителей и поставщиков. В системе управления персоналом традиционно [1] поставщиками процессов выступают службы управления персоналом, исполнителями – непосредственные руководители подразделений и предприятия в целом, а потребителями – работники предприятия. В данном случае этот подход в целом можно сохранить. Следует, однако, учитывать, что любые изменения требуют формирования группы исполнителей, отвечающих за проведение изменений, а также тот факт, что любые изменения вызывают серьезное противодействие со стороны сотрудников организации.

В целях наиболее адекватного перехода к использованию методологии ИСО в системе управления персоналом на предприятии ЖКХ автором статьи предлагается

рассмотреть процесс построения системы управления персоналом (СУП) как композицию пяти элементов (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Элементы процесса построения системы управления персоналом (СУП)**

В соответствии с методологией ИСО, основными функциональными блоками системы управления персоналом должны выступать: формирование персонала предприятия ЖКХ, развитие персонала предприятия ЖКХ, оценка персонала и обеспечение персонала необходимыми ресурсами. Эти функции должны выполняться системой вне зависимости от этапа жизненного цикла предприятия.

#### **Факторы, влияющие на построения системы управления персоналом**

Факторы влияния, воздействующие на процесс построения системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ, можно условно разделить на две группы: факторы содействия (или движущие силы трансформации системы управления персоналом) и факторы сопротивления (или сдерживающие трансформацию силы) [2]. На каждом конкретном предприятии может быть свой набор факторов. Примерный перечень возможных факторов влияния представлен на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Примерные факторы влияния при построении СУП**

Рассмотренные выше факторы являются общими и должны быть дополнены специальными факторами, учитывающими специфику конкретного предприятия. Ос-

новная задача руководства в контексте рассматриваемой проблемы состоит в нейтрализации влияния факторов отрицательной направленности за счет факторов положительной направленности [3; 4].

Недопустимым является игнорирования факта наличия данных сил. Персонал не всегда действует рационально, и у руководства предприятия должен быть проект действий при возникновении означенных выше факторов.

### **Принципы построения системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ**

Принципы построения системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ также должны учитывать требования методологии ИСО. В соответствии с данной методологией, можно предложить следующие *принципы* построения системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ:

1. *Плановости* (все мероприятия должны носить плановый характер с четким определением сроков, затрат и исполнителей, а также допусков отклонений при реализации данного проекта).

2. *Развития* (при формировании системы необходимо исходить из возможности ее дальнейшего развития и совершенствования).

3. *Оценки* (процесс построения системы управления персоналом должен опираться на фактические данные, полученные в результате стартовой, промежуточной и итоговой оценки результативности процесса).

4. *Документирования* (все процессы и этапы должны быть задокументированы, рабочие записи должны содержаться в порядке).

5. *Рациональности* (построение оптимальной системы, учитывающей целевые установки и специфику хозяйственной деятельности конкретного предприятия ЖКХ).

6. *Системности* (рассмотрение системы управления персоналом как совокупности подсистем, рассмотренных выше в их взаимосвязи и взаимодействии).

7. *Комплексности* (рассмотрение всех без исключения составляющих системы управления персоналом).

8. *Обеспеченности* (обеспечение процесса всеми необходимыми ресурсами: трудовыми, материальными, финансовыми и др.).

9. *Участия* (вовлеченность сотрудников предприятия в процесс формирования системы управления персоналом).

### **Процедура построения системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ**

Процедура построения СУП предполагает определение этапов, ресурсов, исполнителей и сроков. Систематизируя методологию ИСО [5], можно предложить следующие основополагающие подходы к формированию системы управления персоналом на предприятиях сферы ЖКХ:

1. Системный подход, предполагающий рассмотрение системы управления персоналом во взаимосвязи всех основных и специальных элементов, а также во взаимосвязи с другими подсистемами системы управления предприятием системы ЖКХ.

2. Процессный подход, предполагающий рассмотрение системы управления персоналом предприятия ЖКХ как совокупности взаимосвязанных процессов, имеющих своих поставщиков и потребителей.

Использование предлагаемых подходов позволит настроить систему управления персоналом предприятия системы ЖКХ с учетом требований внешней и внутренней среды, а также специфики функционирования конкретной организации.

В соответствии с вышеизложенными подходами целесообразно выделить следующие стадии (рисунок 3).

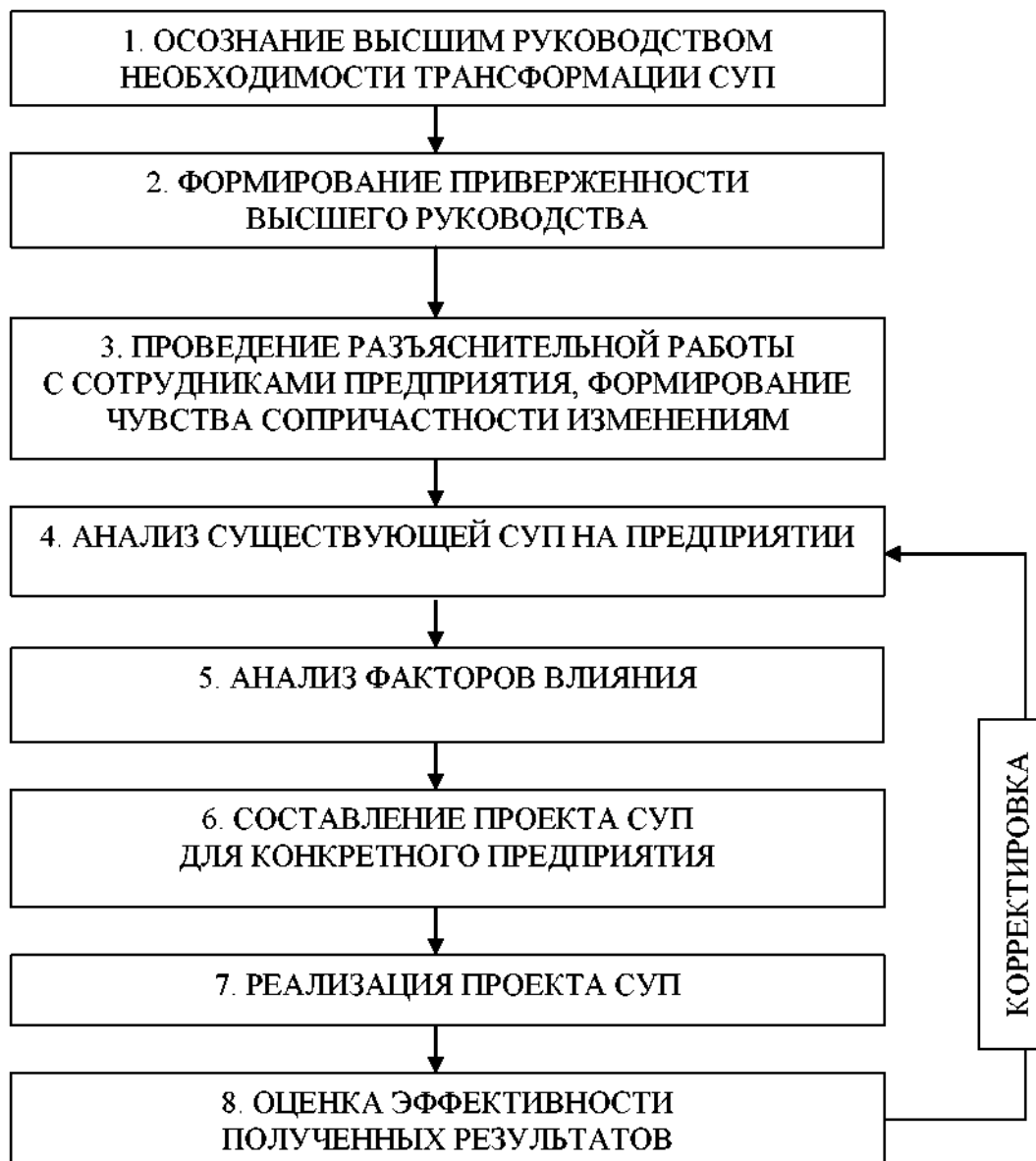


Рисунок 3 – Процедура построения СУП

Рассмотрим характеристики основных этапов.

*Этап 1 – Осознание необходимости.* Без осознания высшим руководством необходимости преобразований невозможна трансформация СУП в соответствии с методологией ИСО. Именно высшее руководство должно быть инициатором преобразований. Реализация данного этапа зависит от многих факторов, в частности, от доминирующего стиля руководства, от конкретных проблем, с которыми сталкивается предприятие ЖКХ и которые детерминируют трансформацию СУП.

*Этап 2 – Формирование приверженности высшего руководства.* Высшее руководство (как правило, руководитель) должно не только быть привержено новой концепции СУП, но и предоставлять необходимые ресурсы, определить цели, полномочия, ответственность. На данном этапе руководство должно определить главную цель СУП для конкретного предприятия ЖКХ. В соответствии с принципами ИСО, роль руководителя также определяется как основополагающая.

*Этап 3 – Проведение разъяснительной работы с сотрудниками предприятия, формирование чувства сопричастности изменениям.* На данном этапе необходимо разъяснить сотрудникам необходимость проведения изменений в системе управления персоналом, сформировать группу единомышленников, с помощью которых возможно вовлечение и остальных сотрудников в процесс трансформации таким образом, чтобы в полной мере соблюдались принципы участия, определенные в стандартах ИСО.

Руководство предприятия должно учесть тот факт, что, как и при проведении любых изменений в организации, на предприятии всегда существуют как минимум три категории работников (в данном контексте): сторонники, безразличные и противники трансформации. Основной задачей руководства в данном случае должна стать нейтрализация воздействия таких факторов влияния, как страх сотрудников перед всем новым, угроза изменения содержания труда, угроза сокращения персонала. Основопологающим моментом здесь выступает организация эффективных двусторонних коммуникаций, с использованием таких методов, как встреча со всем персоналом предприятия, совещания, брифинги и т.д. Информированность сотрудников, кроме всего прочего, способствует формированию чувства принадлежности к предприятию.

На данном этапе также необходимо создать инициативную группу, которая будет осуществлять работу по трансформации системы управления персоналом [6].

*Этап 4 – Анализ существующей системы управления персоналом на предприятии.* Это предполагает проведение комплексной оценки существующей на предприятии системы управления персоналом в разрезе основных показателей. Автором данной статьи была разработана соответствующая методика оценки системы управления персоналом. Сущность данной методики была представлена автором в статье «Показатели оценки эффективности системы управления персоналом на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь» [7].

*Этап 5 – Анализ факторов влияния.* На данном этапе трансформации системы управления персоналом инициативная группа сотрудников должна провести анализ факторов влияния, которые были определены выше. Специфика конкретного предприятия может повлиять на появление дополнительных факторов влияния. При этом целесообразно провести анализ исходя из направленности и силы влияния с использованием матрицы (рисунок 4).

ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ	НАПРАВЛЕННОСТЬ ВЛИЯНИЯ	СИЛА ВЛИЯНИЯ	ВЕРОЯТНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ФАКТОРА
1			
...			
n			

**Рисунок 4 – Матрица анализа факторов влияния**

Для проведения анализа необходимо, во-первых, определить направленность влияния фактора, т.е. выяснить, является ли он фактором положительной (+) или отрицательной (-) направленности; во-вторых, необходимо оценить силу влияния конкретного фактора на процедуру перехода от традиционной системы к предлагаемой модели по десятибалльной шкале; в-третьих, необходимо оценить вероятность реализации того или иного фактора в будущем. Произведение этих трех параметров даст значение того или иного фактора для реализации процесса формирования системы управления персоналом.

*Этап 6 – Составление проекта системы управления персоналом для предприятия ЖКХ.* Он предполагает определение основных направлений изменений существующей системы на предприятии ЖКХ, выявление необходимых ресурсов, решение вопроса по исполнителям и срокам исполнения конкретного задания. На данном этапе необходимо провести дробление главной цели системы управления персоналом, детерминированной на третьем этапе, на составляющие и закрепить сотрудника-исполнителя за каждой подцелью. Процедура формирования дерева целей и закрепления исполнителей должна осуществляться в соответствии с концепцией управления по целям. Последнее способствует формированию чувства сопричастности и повышению ответственности сотрудников предприятия. Проект должен быть выполнен в четко выраженных временных координатах и иметь форму календарного плана. Также на данном этапе необходимо решить вопросы численной адаптации персонала и возможности передачи части функций специализированным организациям.

*Этап 7 – Реализация проекта системы управления персоналом.* Предполагает целенаправленное выполнение мероприятий, намеченных на предыдущем этапе. Здесь необходимо уделить внимание точности и своевременности выполнения заданий, а также вопросам вовлеченности всего персонала предприятия в процесс реализации проекта трансформации.

Мониторинг состояния системы управления персоналом на предприятиях сферы ЖКХ основан на предлагаемой автором методике оценки эффективности функционирования системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ. Следует отметить, что предлагаемая система мониторинга может применяться как в процессе формирования системы управления персоналом в соответствии с методологией ИСО, так и в дальнейшем в ходе ее функционирования на предприятии ЖКХ.

В соответствии с предлагаемой методикой для проведения комплексной оценки состояния системы необходимо оценить ее по трем основным показателям: персонал, уровень эффективности использования методов управления персоналом и уровень эффективности реализации процессов управления персоналом на предприятии системы ЖКХ.

Предлагаемая методика основана на достаточно большом количестве показателей, и ее целесообразно использовать для единовременной (стартовой) и периодической (ежегодной) оценки состояния системы управления персоналом. Однако в практике хозяйственной деятельности предприятия возникает необходимость текущего отслеживания состояния системы для выявления вероятности возникновения отрицательных тенденций.

Для этого целесообразно применять систему мониторинга, в основе которой будет находиться система индикаторов. Для выстраивания подобной системы целесообразно отталкиваться от двух составляющих: развернутой системы показателей и предложенной автором модели функционирования системы управления персоналом с учетом критических точек [8].

Система мониторинга основана на показателях, характеризующих комплексную оценку коллектива предприятия системы ЖКХ. Данная система должна отвечать требованиям оперативности, простоты и достоверности. С этой точки зрения, она должна основываться на максимум пяти показателях, выход которых за уровень естественных отклонений будет свидетельствовать о появлении отрицательных тенденций в системе управления персоналом. По мнению автора статьи, данными показателями должны выступать результирующие параметры по показателю «Комплексная оценка коллектива предприятия». Таким образом, результаты мониторинга могут иметь вид таблицы, в которой приведены значения, полученные нами на основе стартовой оценки системы управления персоналом предприятий ЖКХ Брестской области.

Таблица 1 – Форма для осуществления мониторинга состояния системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ

Параметр мониторинга,	Фактическое состояние ( $X_i$ ), %	Нормативное состояние ( $X_i^{норм}$ ), %	Отклонение (факт-нормати) ( $\Delta X_i$ ), %	Мероприятия по результатам мониторинга
Коэффициент соответствия рабочих профиллю работы предприятия	77,2	100	-22,8	Усиление воздействия
Интегральный коэффициент использования рабочего времени	89,2	100	-10,8	Поддержка системы в текущем состоянии
Коэффициент текучести	25,8	100	-74,2	Разработка программы
Уровень конфликтности	65,3	100	-34,7	Усиление воздействия
Оценка результатов труда коллектива предприятия	64,1	100	-35,9	Усиление воздействия

В соответствии с предлагаемой системой мониторинга оптимальному состоянию системы управления персоналом соответствует отклонение по предлагаемым параметрам в пределах 10-15 %.

При оценке системы целесообразно отслеживать состояние данных индикаторов в режиме еженедельных оценок. В соответствии с теорией и практикой использования индикаторов для оценки состояния системы при выходе их значения за установленные пределы, руководству предприятия необходимо провести комплексную развернутую оценку по всем параметрам с целью выявления причин отклонения. Применение подобной системы может быть основано как на табличном, так и на графическом методе, а также на их комплексном использовании.

Ответственность за проведение мониторинга должна быть возложена на руководителей структурных подразделений, а обобщение результатов – на специалиста по управлению персоналом. Следует отметить, что по мере развития персонала организации и формирования эффективной системы управления персоналом на предприятиях системы ЖКХ возможно включение в систему мониторинга непосредственно работников предприятия. При таком построении системы мониторинга будет проявляться элемент развития сопричастности персонала состоянию организации.

Для построения более эффективной системы мониторинга целесообразно дополнить ее внедрением в организации системы управления по целям.

*Этап 8 – Оценка эффективности полученных результатов.* Данный этап является наиболее сложным и неоднозначным, поскольку на современном этапе не существует единой достоверной формализованной методики оценки эффективности реализуемых управленческих решений в сфере управления персоналом. В качестве методики оценки может быть использована методика оценки эффективности системы управления персоналом, применяемая на четвертом этапе.

### **Методы построения системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ**

В соответствии с подходами отечественных и зарубежных авторов, для построения системы управления персоналом используются следующие методы: системный

анализ, метод декомпозиции, метод последовательной подстановки, метод сравнений, динамический метод, метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, нормативный метод, параметрический метод, метод функционально-стоимостного анализа, метод главных компонентов, балансовый метод, метод аналогий[9; 10].

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигается при применении системы методов в комплексе, что позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон и избежать просчетов.

### **Заклучение**

Переход системы жилищно-коммунального хозяйства страны к безубыточному функционированию должен сопровождаться повышением качества оказываемых жилищно-коммунальных услуг. При повышении доли потребителя в покрытии расходов жилищно-коммунальных организаций и в дальнейшем при достижении этого показателя уровня 100 % потребитель начнет более требовательно контролировать сроки и качество оказываемых услуг. Следовательно, организации ЖКХ будут вынуждены решать следующие основные задачи: повышение качества оказываемых услуг и снижение издержкостоемкости.

Решение этих задач видится, в том числе, и в построении эффективной системы управления персоналом. Рассмотренная методология трансформации традиционной системы в систему, в основе которой лежат принципы ИСО, позволит организациям ЖКХ перейти к безубыточному функционированию при одновременном росте качества жилищно-коммунальных услуг.

Дальнейшее развитие предложенной методологии предполагается в направлении построения процедур трансформации системы управления персоналом применительно к конкретным подотраслям ЖКХ.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. – М. : Интел-Синтез, 2000. – 368 с.
2. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
3. Walker, J. Human Resource Strategy – New York : McGraw-Hill, 1992. – 378 p.
4. Werther, W. Jr. Human Resources and Personnel Management / W. Werther Jr., K. Davis. – New York : McGraw-Hill, 1989. – 344 p.
5. Розова, Н.К. Управление качеством / Н.К. Розова. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
6. Стредвик, Дж. Управление персоналом в малом бизнесе / Дж. Стредвик; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Издат. дом «Нева», 2003. – 288 с.
7. Варакулина, М.В. Показатели оценки эффективности системы управления персоналом на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь / М.В. Варакулина // Вісник Брэсцкага ўніверсітэта. Серыя 2. Гісторыя. Эканоміка. Права. – 2010. – № 2. – С. 121–129.
8. Варакулина, М.В. Методика мониторинга текущего состояния системы управления персоналом на предприятиях системы ЖКХ / М.В. Варакулина // Проблемы экономики и управления в условиях инновационного развития республики Беларусь : материалы респ. науч.-практ. конф. / редкол.: М.Э Чесновский [и др.]. – Брест : БрГУ, 2009. – С. 216–219.
9. Управление персоналом : учеб.-практ. пособие для вузов / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : АКАЛИС, 1999. – 231 с.



---

10. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.

***Varaculina M.V. Construction of Personnel Management System at the Enterprises of Housing – and – Municipal Services: Principles, Methods, Factors, Stages***

In this article the author has reflected the methodology of transformation of a traditional personnel management system at the enterprises of housing – and – municipal services into the system corresponding to the requirements of ISO. The main principles and methods of construction of the personnel management are examined. The essential attention is given to the procedure of construction of a personnel management system according to methodology of ISO. The basic stages are marked and their characteristics are given. The factors that can influence the process of transformation of a traditional personnel management system at the enterprises of housing – and – municipal services into the system considering requirements of ISO are defined.

Рукапіс паступіў у рэдкалегію 16.02.2012