

УДК 658.5

М.В. Варакулина**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА БРЕСТСКОЙ
ОБЛАСТИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

В статье дается общая характеристика состояния системы ЖКХ в Брестской области и обосновывается актуальность решения кадровой проблемы на современном этапе. Автор приходит к выводу об исключительной социальной значимости повышения эффективности функционирования отрасли ЖКХ, анализируя данные по Брестской области. На примере анализа системы управления персоналом предприятий ЖКХ Брестской области автор раскрывает основные проблемы по таким направлениям, как развитие персонала, система материального стимулирования, относительно слабая сопричастность работников, формирование эффективного организационного оформления системы управления персоналом, система мониторинга состояния системы управления персоналом на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства. Особое внимание уделяется необходимости внедрения в практику управления персоналом на предприятиях ЖКХ методологии международных стандартов качества ИСО серии 9000. В результате проведенного исследования автором предлагаются некоторые направления совершенствования системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ Брестской области.

Введение

Реформирование жилищно-коммунальной сферы выступает одной из наиболее важных государственных программ, на реализацию которой оказывает влияние ряд факторов, в том числе эффективность управления первичным звеном системы – предприятием жилищно-коммунального хозяйства.

В жилищно-коммунальную сферу ежегодно направляются значительные ресурсы и это не только субсидии, но и значительные трудовые ресурсы. Это требует акцентирования внимания на таких аспектах, как окупаемость вложений. В настоящее время многими авторами, научными коллективами делаются попытки обоснования развития данной отрасли народного хозяйства. Однако без изменения методологии и реформирования инструментария на конкретном предприятии ожидать реформирования всей системы не представляется возможным.

Система ЖКХ в стране представлена двумя основными подсистемами: ЖКХ в крупных и средних городах (с численностью населения более 200 человек) и ЖКХ в районах, малых городах, небольших населенных пунктах. Следует отметить, что последняя подсистема, по мнению автора статьи, является наиболее проблемной.

Итоги деятельности предприятий ЖКХ Брестской области показывают, что по г. Бресту удельный вес возмещения субсидиями по теплоснабжению составляет 12,2%, по водоснабжению – 0,0%, по очистке стоков – 7,5%, по жилфонду – 21,1%. Если рассматривать аналогичные показатели по районам Брестской области, то в районах показатели находятся в диапазоне соответственно по теплоснабжению – от 20,7 до 50,1%, по водоснабжению – от 0,05 до 56,3%, по очистке стоков – от 0,0 до 93,3%, по жилфонду – от 0,0 до 61,1%. Представленные данные свидетельствуют о том, что затраты государства в системе ЖКХ в основном концентрируются именно в районах и малых городах.

Таким образом, по мнению автора, на современном этапе особое значение приобретает выделение специфики функционирования предприятий ЖКХ в районах и малых городах, а главное, выявление основных причин, приводящих к такому разрыву в развитии подсистем данной отрасли.

Одновременно следует учесть, что численность населения Брестской области, проживающего в сельской местности и малых городах, составляет приблизительно

58,8%. Следовательно, решение проблем в сфере ЖКХ в рассматриваемой системе окажет влияние на значительную часть населения страны.

Анализ практики функционирования предприятий жилищно-коммунального хозяйства Брестской области свидетельствует, что одной из наиболее сложных проблем является кадровая проблема, включающая в себя не только сложные условия труда работников предприятий данной сферы, но и недостаточный уровень квалификации (прежде всего руководителей и специалистов), ограниченное использование современных управленческих технологий и т. д.

Общая постановка проблемы

Прежде всего, необходимо отметить, что большинство предприятий ЖКХ осуществляют свою деятельность по территориальному принципу. Как правило, в крупных и средних населенных пунктах функционируют специализированные предприятия (например, КУМПП «Брестское городское ЖКХ», ПКУП «Коммунальник» г. Брест, Брестское КУП ВКХ «Водоканал», КУП «Брестское котельное хозяйство», КУП «ЖРЭУ г. Бреста», КУП «Брестгорсвет» и т. д.), которые отвечают за функционирование отдельного элемента системы ЖКХ в населенном пункте: теплоснабжение, водоснабжение и т. д.

Такая организация позволяет данным предприятиям эффективно осуществлять производственно-хозяйственную деятельность: четкая постановка цели, специализация производственной базы, специализация персонала – все это позволяет более грамотно и качественно выполнять поставленные задачи. Одновременно данная система организации позволяет использовать специализацию в рамках конкретного предприятия в сфере основных и дополнительных функций менеджмента (например, планирование маркетинга, планирование финансов и т. д.). Еще одним немаловажным аспектом выступает достаточно высокий уровень концентрации потребителей, отсутствие так называемого территориального разброса.

В малых городах и сельской местности предприятия ЖКХ также функционируют по территориальному принципу, но их потребители не концентрируются в конкретном населенном пункте, а распределены (часто неравномерно) по всей территории района, которая может составлять несколько тысяч квадратных километров (например, Березовский район – 1411 км², Столинский район – 3341 км², Малоритский район – 1374 км² и т. д.). Вместе с тем большой территориальный охват не обеспечивается большой численностью потребителей и, следовательно, значительными объемами.

Таким образом, с одной стороны, коммунальные унитарные многоотраслевые производственные предприятия (КУМПП) ЖКХ районов по объемам выполняемых работ могут быть отнесены к малым и средним предприятиям, с другой стороны, они обслуживают значительные территории. Это приводит к определенным противоречиям в организации эффективной работы, связанным с численностью персонала, его специализацией, многопрофильностью производственной базы. Данные противоречия оказывают отрицательное воздействие как на качество оказываемых услуг, так и на конечные результаты деятельности предприятий ЖКХ.

Характеристика системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ

Система управления предприятием может быть представлена как совокупность восьми подсистем: подсистема управления политикой предприятия, подсистема управления маркетингом, подсистема управления реализационной деятельностью, подсистема управления закупочной деятельностью, подсистема управления персоналом, подсистема управления качеством, подсистема управления производством, подсистема управления финансами предприятия. Эти подсистемы находятся в тесной взаимосвязи

друг с другом. Одновременно каждая подсистема имеет свою специфичную среду функционирования.

Среда функционирования системы управления персоналом субъекта системы ЖКХ может быть представлена так, как показано на рисунке 1.

Среда функционирования системы управления персоналом на предприятии системы ЖКХ представлена, с одной стороны, внутренней средой, состоящей из персонала (руководителей, специалистов и рабочих-исполнителей). С другой стороны, среда функционирования включает внешнюю среду, состоящую из коммерческой среды (банки, средства массовой информации, страховые компании, учреждения образования и т. д.), некоммерческой среды (профсоюзы, центры занятости, союзы и ассоциации), органов государственного управления и управляющих организаций, которые выделены в отдельный блок, поскольку осуществляют непосредственное руководство деятельностью данных предприятий.

Представленные на рисунке составляющие среды системы управления персоналом определяют факторы, которые в той или иной степени влияют на систему управления персоналом предприятия. Таким образом, можно выделить: факторы внутренней среды предприятия; факторы, определяемые коммерческими организациями; факторы, определяемые некоммерческими организациями; факторы государственного регулирования; **факторы, определяемые управляющими организациями.**

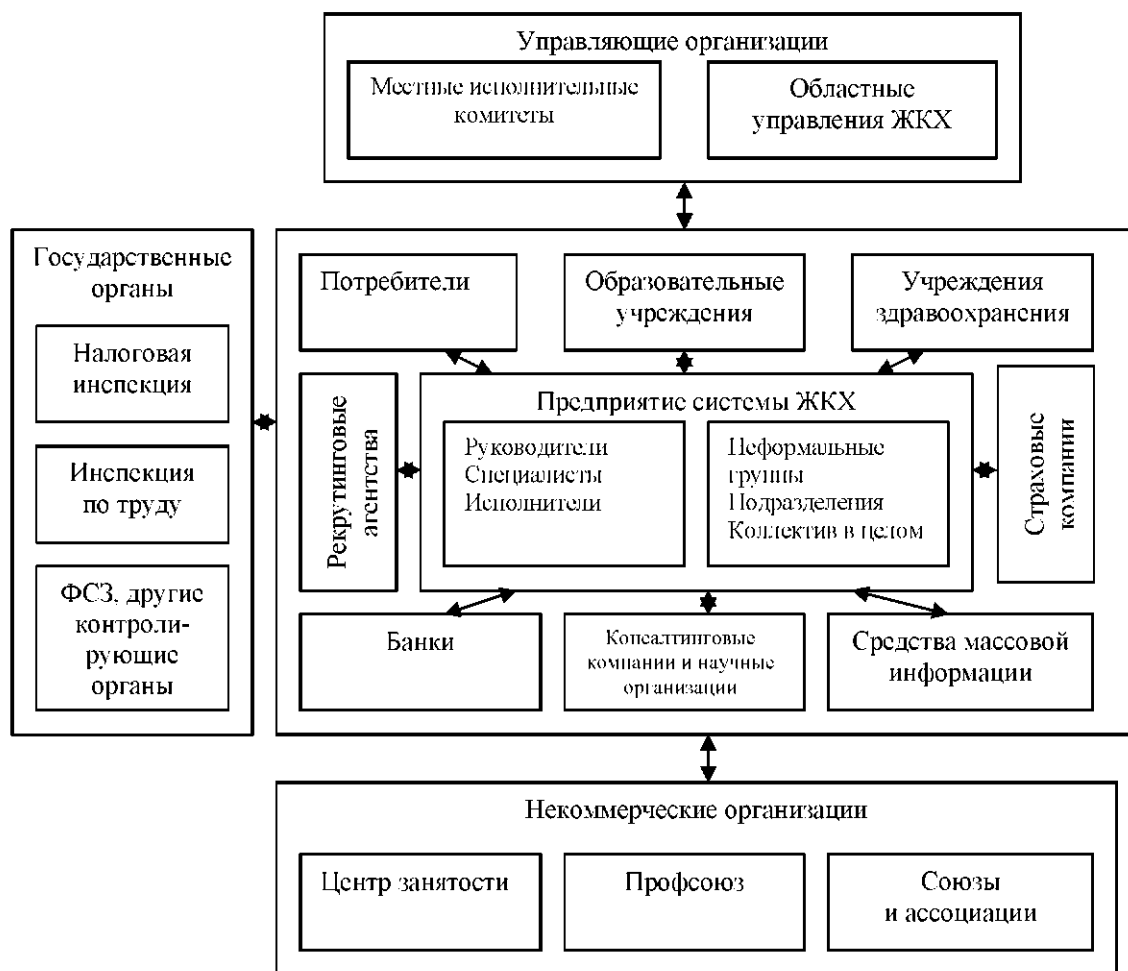


Рисунок 1 – Среда функционирования системы управления персоналом на предприятии системы ЖКХ

Если исходить из рассмотрения системы управления персоналом на предприятии системы ЖКХ с позиций системного подхода и учитывая составляющие среды системы управления персоналом на предприятии, то можно предположить, что эффективность реализации кадровой функции на предприятии ЖКХ во многом зависит от среды ее функционирования.

Действительно, если провести комплексный анализ всех составляющих, то вскрывается ряд проблем как внутреннего, так и внешнего по отношению к конкретному предприятию состояния.

Что касается внутренних проблем, то это, прежде всего, состояние персонала рассматриваемых предприятий. Ситуационно-комплексная оценка руководителей и специалистов предприятий ЖКХ Брестской области (всего было проанализировано 11 предприятий), проведенная сотрудниками «Брестского института технологий регионального управления», показывает, что эффективность труда руководителей и специалистов данным предприятием находится на уровне 75,5 и 66% соответственно. Оценка деловых качеств составила соответственно 66,4 и 61,1%. Сложность выполненных работ находится на уровне 67,8 и 59,9% соответственно. А такой параметр, как результаты труда, составляет соответственно 65,7% у руководителей и 60,9% у специалистов. Оценка рабочих данных предприятий проводилась по параметрам: соответствие квалификации профилю выполняемых работ (85,6%) и результаты труда (65,2%).

Таким образом, на основании приведенных выше данных можно предположить, что одной из основных проблем управления персоналом на предприятиях ЖКХ выступает недостаточная квалификация и результативность труда работников. Наиболее проблемным, по мнению автора статьи, является низкий уровень квалификации руководителей и специалистов. Проблема продиктована в большей степени производственной, а не управленческой направленностью образования, что свойственно всем малым и средним предприятиям. Однако анализ работы по развитию персонала предприятий системы ЖКХ показал, что у них в целом отсутствует проработанная система развития персонала, которая охватывала бы вопросы повышения квалификации, переподготовки и подготовки специалистов с учетом практики хозяйственной деятельности. Возможности получения необходимого профессионализма и опыта оценивается только в 10,5% из 100%.

Кроме вышеперечисленных проблем, обращают на себя внимание низкая эффективность системы материального стимулирования на анализируемых предприятиях. Так, система формирования основной заработной платы, по результатам проведенного исследования, развита недостаточно – на 34%. Можно говорить, что работников не устраивает степень достаточности заработной платы (49,5%) и ее действенность (17,2%). Также недостаточно определена зависимость заработной платы от сроков выполнения труда (38%), зависимость ее от производительности труда (50%) и от оказания услуг (60,5%). Зависимость заработной платы от качества выполнения труда и основания для ее начисления немного ниже и составляют 34,4 и 36% соответственно.

Функция премирования развита слабо – всего 23,6%. Хотя имеются различные положения о премировании, сотрудники этого реально не ощущают, так как практически получают только ежемесячную премию, которая у них ассоциируется с зарплатой. Система премирования требует изменения. Совсем не устраивают работников способы начисления премий и ее низкая эффективность (3 и 24,5% соответственно). Премия необходимой мотивирующей роли не выполняет и превратилась в небольшой, мало заметный довесок к основной зарплате. В целом система депремирования в организациях практически не развита (13,8%).

И, наконец, немаловажным в построении эффективной системы управления персоналом является кадровое, материально-техническое, научное, финансовое обеспечение деятельности, а также ее грамотное организационное оформление. Для близких к

малым средних предприятий характерны некоторые общие черты, такие, как: неглубокие знания по управлению, технически ориентированное образование управляющих, отсутствие возможности замены персонала, персональное разделение труда, высокая концентрация функций управления, ограниченная сфера делегирования полномочий, незначительное число занятых, в том числе с высшим образованием. Также для них характерно: отсутствие достаточного ресурсного обеспечения для эффективного управления персоналом, отсутствие возможности разделения труда и специализации в сфере управления персоналом, достаточно слабое планирование персонала, отсутствие возможности создания специализированных подразделений по работе с персоналом (как правило, в штатном расписании присутствует только должность инспектора по кадрам), отсутствие возможности найма сотрудников со специальным образованием в сфере управления персоналом, отсутствие возможностей воздействия на все мотивы к производительному труду, ограниченные возможности обучения вне предприятия с отрывом от производства и т. д.

Анализ системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ позволяет выделить как сильные, так и слабые стороны последней. К сильным сторонам системы управления персоналом на предприятиях системы ЖКХ, предопределенным самой спецификой данных предприятий, можно отнести: эффективные коммуникации, отсутствие проблем с координацией деятельности работников предприятия, высокая степень сплоченности трудового коллектива, возможность взаимозаменяемости сотрудников, гибкость, возможность импровизации в принятии управленческих решений.

К слабым сторонам системы управления персоналом на предприятиях системы ЖКХ можно отнести: отсутствие достаточного ресурсного обеспечения, отсутствие возможности функционального разделения труда в сфере управления персоналом, ограниченность в возможности воздействия на все мотивы к производительному труду, отсутствие возможности создания специализированного подразделения по управлению персоналом и, как следствие, интуитивное принятие решений по вопросам управления персоналом.

Устойчивая работа на рынке предполагает, что уровень управляемости организации должен находиться в диапазоне от 100 до 80%. В данной зоне управляемости все службы (отделы) и все менеджеры (руководители) настроены на решение вопросов развития организации и работают с учетом требований международных стандартов качества ИСО серии 9000:2000. Повсеместное качество, реализуемое требованиями стандартов ИСО серии 9000, предполагает качественное управление человеческими ресурсами. В общем система управления персоналом на предприятиях ЖКХ Брестской области развита на 29,6%. Можно предположить, таким образом, что без изменения существующего положения уровень развития остальных параметров, таких, как маркетинг, финансы, закупки, реализация, производство, качество будет продолжать ухудшаться.

Перспективы решения существующих проблем

Повышение эффективности и надежности функционирования жилищно-коммунальных систем жизнеобеспечения, качества предоставляемых услуг систем жизнеобеспечения, качества предоставляемых услуг и обеспечение экономических и организационных условий для технологической модернизации, безубыточного функционирования жилищно-коммунального хозяйства определено постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 720 от 07.06.2006 г.

В «Программе развития жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь на 2006–2010 годы (в ред. постановления Совмина от 14.05.2007 г. № 580)» предусматривается «реформирование экономических отношений и развитие рынка услуг жилищно-коммунального хозяйства».

Практически тот результат оценки состояния системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ Брестской области, который был получен по итогам обследования, проведенного сотрудниками ООО «БИТРУ», свидетельствует об общей готовности предприятий и, прежде всего, их сотрудников к реализации намеченных в Программе мероприятий.

При нормальном уровне управляемости (диапазон 80–100%) предприятию требуется в среднем 3–4 года для перестройки системы управления производственной деятельностью, освоения рынка и выхода на безубыточное состояние с возможностью существенного сокращения или отказа от государственного субсидирования и дотирования. Однако, как показывает практика, фактическое состояние прежде всего системы управления персоналом вряд ли позволит проделать этот путь безболезненно и с минимальными потерями.

В данной ситуации, по мнению автора статьи, предприятиям целесообразно сконцентрироваться именно на решении кадровой проблемы. При таком подходе повышение эффективности состояния остальных составляющих системы управления предприятие ЖКХ будет происходить с некоторой долей автоматичности. Автор, однако, не умаляет необходимости разработки комплексных программ по повышению уровня управляемости всеми специальными функциями управления.

Основными направлениями развития системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ, по мнению автора статьи, должны стать:

1. Совершенствование системы материального стимулирования работников. Прежде всего, необходимо кардинально изменить подход к основаниям для начисления премий. В качестве основных критериев должны стать такие параметры, как: отсутствие обращений в диспетчерскую службу, связанных с возникновением поломок и т. д., выполнение показателей по энергосбережению, снижение водопотребления, снижение потерь в сетях, рост дополнительных платных услуг населению и т. д.

2. Совершенствование системы развития персонала на предприятиях ЖКХ. Требуется выстроить рациональную систему, органично состоящую из таких элементов, как: развитие персонала на рабочем месте (возможность повышения профессионального опыта), развитие персонала вне рабочего места, но на предприятии (работа в группах и т. д.), развитие персонала вне с отрывом от производства вне предприятия (курсы, семинары) и, наконец, использование возможностей получения сотрудниками предприятия специального образования с использованием заочной формы обучения в учебных заведениях Брестской области и страны. Развитием должны быть охвачены практически все сотрудники предприятия. Однако необходим дифференцированный подход. Так, например, Брестский институт технологий регионального управления подготовил программу дифференцированного обучения руководителей и специалистов специально для предприятий ЖКХ Брестской области.

3. Качественное изменение подхода к управлению персоналом на предприятии, усиление кадровых служб, в том числе за счет найма квалифицированных специалистов в сфере управления персоналом или переобучения работающих специалистов. Традиционные кадровые службы, функционирующие на предприятиях ЖКХ, представляют собой образец классического подхода, применявшегося в советской практике. Однако в то время имел место очень сильный идеологический аспект. Сейчас он, к сожалению, утрачен. На предприятиях, как правило, не ведется работа по формированию сопричастности работников к делам предприятия, слабо развиты семейные династии, практически не уделяется внимания вопросам формирования эффективной организационной культуры. Решение данных вопросов могло бы быть возложено на сотрудников службы управления персоналом при условии наличия соответствующего опыта и квалификации. Следует отметить, что в определенной степени все руководители и специа-

листы предприятия должны постепенно пройти обучение по вопросам управления персоналом, поскольку каждый из них выступает как в роли объекта управления, так и в роли субъекта управления персоналом.

4. Построение научно-обоснованной организационной структуры системы управления персоналом с учетом специфики функционирования предприятия ЖКХ. Данное направление тесно связано с предыдущим и нацелено на организацию эффективного информационного обеспечения, рациональное распределение полномочий, прав, обязанностей, построение системы связей и т. д. При организационном построении следует учитывать специфику самой системы ЖКХ, которая состоит из двух составляющих: жилищное хозяйство и коммунальное хозяйство. Каждое из этих направлений достаточно специфично и требует индивидуального подхода. Только сбалансировав эти две составляющие, можно ориентироваться на высокий конечный результат.

5. Внедрение системы мониторинга эффективности реализации функции управления персоналом на предприятии ЖКХ. Система мониторинга основана на показателях, характеризующих комплексную оценку коллектива предприятия системы ЖКХ. Данная система должна отвечать требованиям оперативности, простоты и достоверности. С данной 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. 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.

Заключение

Таким образом, на основании анализа, проведенного автором, можно сделать следующие выводы и заключения:

1. Проблема управления персоналом на предприятиях ЖКХ является одной из наиболее острых на современном этапе (уровень управляемости 29,6%), уступая лишь системе управления маркетингом (18,8%) и системе управления реализацией (25,9%). Одновременно она является достаточно актуальной в социальном отношении. Система ЖКХ – основа обеспечения жизнедеятельности населения. Таким образом, от того, как настроена система управления персоналом на предприятиях ЖКХ, зависит уровень выполнения социальных стандартов, определенных законодательством Республики Беларусь.

2. Низкая эффективность системы управления персоналом на современном этапе на предприятиях ЖКХ во многом определена качественными характеристиками сотрудников предприятия. Следовательно, повышение эффективности системы напрямую связано с разработкой и реализацией программы развития сотрудников с использованием всех форм и методов.

3. Ограничения по ресурсам, в том числе человеческим, не позволяют выстроить развернутой организационной структуры управления персоналом, что требует использования гибких структур с вовлечением всех сотрудников в решение задач управления персоналом.

4. Необходимость внедрения методологии международных стандартов качества ИСО серии 9000, а также реализации остальных мероприятий комплексной программы развития ЖКХ Республики Беларусь потребует применения новых инструментов и, прежде всего, мониторинга состояния системы управления персоналом в практике хозяйственной деятельности предприятий жилищно-коммунального хозяйства.

Решение поставленных задач выступает логичным продолжением исследования, проведенного автором в данной статье.

Varakulina M.V. Personnel Management at the Enterprises of the Housing and Communal Services in Brest Region: Problems and Perspectives

In this article the general characteristic of the condition of the system of Housing and Communal Services in Brest region is given and the importance of the decision of a personnel problem at the present stage is proved. The author comes to the conclusion about the exclusive social importance of the increasing of efficiency of functioning of the branch of Housing and Communal Services, analyzing statistics in Brest region. On an example of the analysis of the system of the personnel management at the enterprises of Housing and Communal Services in Brest region, the author reveals the basic problems in such directions, as development of personnel, system of material stimulation, rather weak sense of workers' participation, making of an effective organizational form of a system of the personnel management, system of monitoring of a condition of the system of the personnel management at the enterprises of the Housing and Communal Services. Special attention is given to the necessity of introduction into personnel management the methodology of international quality standards of a series 9000 at housing communal services. As a result of the investigation made by the author some directions for the improvement of the system of personnel management at housing communal enterprises are suggested.

Рукапіс паступіў у рэдкалегію 14.04.09