

УДК 658.5

***М.В. Варакуліна***

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И НЕОБХОДИМОСТЬ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА**

В статье обоснована необходимость совершенствования управленческих технологий в сфере управления персоналом на предприятиях ЖКХ. Выделены специфические особенности жилищно-коммунальных услуг. Определены основные требования, которым должна соответствовать управляемые подсистемы в организациях жилищно-коммунального хозяйства. Рассматриваются инновационные технологии, применение которых было бы наиболее целесообразно исходя из поставленных перед отраслью целей и задач. Автор указывает на преимущества и недостатки предлагаемых инструментов, а также те трудности, которые не позволяют на современном этапе полностью реализовывать предложенные инструменты.

### **Введение**

Развитие системы управления производственно-хозяйственной деятельностью в соответствии с принципами комплексности и системности должно охватывать абсолютно все направления, включая подсистему управления человеческими ресурсами.

В период реорганизации в стране системы жилищно-коммунального хозяйства возникает необходимость организации устойчивого развития механизма управления, обеспечивающего реализацию всех специальных функций управления в новых экономических условиях. Одно из наиболее значимых направлений – развитие подсистемы управления человеческими ресурсами, поскольку она предопределяет состояние всех остальных подсистем.

Традиционно главной целью системы управления персоналом на предприятии рассматривается обеспечение предприятия кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития [5]. Однако с учетом концепции «Управление через качество» целесообразно дополнить классическое рассмотрение и сформулировать основную цель управления персоналом как обеспечение предприятия человеческими ресурсами и организация их использования для достижения качества продукции (работ, услуг), удовлетворяющего запросы потребителей.

Система жилищно-коммунального хозяйства представляет собой сложный многоотраслевой комплекс с особой экономической и социальной значимостью для всего народного хозяйства страны. От эффективности функционирования подсистем управления предприятиями данной отрасли (в том числе и подсистемой управления персоналом) зависит состояние отраслей промышленного производства страны, сельскохозяйственных отраслей, строительного комплекса, инфраструктуры, а главное, социальной сферы [8; 13]. Качество предоставляемых населению и организациям жилищно-коммунальных услуг в силу специфики сферы услуг как таковой прежде всего зависит от качества выполнения порученной работы каждым конкретным работником жилищно-коммунального предприятия, а значит, от эффективности формирования и функционирования системы управления персоналом.

### **Требования к управляемой подсистеме**

Любая система управления организационно состоит из двух подсистем: управляющей подсистемы и управляемой. Теоретически функционирование этих подсистем должно быть направлено на обеспечение достижения целей деятельности организации.

Каждая из перечисленных подсистем должна, таким образом, соответствовать по своим характеристикам общей целевой установке организации.

Предприятия системы ЖКХ относятся к организациям сферы услуг и в этой связи обладают всеми особенностями, присущими данной сфере. К таким особенностям можно отнести неосязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества и несохраняемость [7]. Все эти особенности присущи и жилищно-коммунальным услугам. Однако последние обладают некоторыми характеристиками, существенно определяющими как систему управления предприятиями жилищно-коммунального хозяйства, так и систему взаимоотношений «потребитель – предприятие ЖКХ».

Особенностями жилищных услуг (ЖУ) являются:

- 1) отсутствие у потребителя выбора исполнителей услуг и практическое отсутствие возможности отказа от приобретения услуг;
- 2) отсутствие, как правило, количественной оценки качества услуг;
- 3) аморфность состава и отсутствие понятных для населения ориентиров для оценки качества большинства ЖУ, что (при всей их необходимости и важности) переводит ЖУ, с точки зрения защиты интересов потребителей, в услуги «второго эшелона».

К общим особенностям коммунальных услуг относятся:

- 1) использование в ходе технологического процесса сложной инженерной инфраструктуры, относящейся к конкретной территории (сетей водопровода, канализации, теплосетей, устройств по передаче электроэнергии и т.д.);
- 2) неразрывность или строгая последовательность процессов производства, передачи и потребления материальных носителей услуги;
- 3) невозможность для потребителя услуг отказаться от получения этих видов услуг на длительный срок;
- 4) невозможность компенсации предоставляемых не в полном объеме услуг в один период за счет более интенсивного их предоставления в другой период;
- 5) необходимость четкой взаимосвязи на всех стадиях производственного процесса;
- 6) тесная зависимость организации производственного процесса, потребности в мощностях и конкретных инженерных решений от местных условий;
- 7) качество предоставляемых услуг зависит от каждого конкретного исполнителя не в меньшей степени, чем от инженерного оборудования, следовательно, теоретически существует возможность непостоянства качества предоставляемых услуг (в зависимости от состояния работника) [10].

Таким образом, необходимо определить те характеристики, которыми должна обладать управляемая подсистема, для обеспечения реализации возлагаемых на нее функций. В соответствии с требованиями концепции «Управление через качество» эти характеристики может определить только потребитель работ (услуг).

Основные обобщенные требования потребителей включают безопасность, функциональность, удобство, эстетичность и экономичность [9]. Следовательно, можно определить следующие основные требования к управляемой подсистеме с позиций концепции «Управления через качество»:

- 1) подсистема должна выполнять работы безопасно и гарантировать безопасность в период потребления услуги потребителем;
- 2) подсистема должна оказывать услуги (выполнять работы) в удобное для потребителя время и в удобной для потребителя форме;
- 3) подсистема должна обеспечивать экономичность как при выполнении работ (например, ремонтных), так и при оказании основных коммунальных услуг;
- 4) подсистема должна обеспечивать эстетичность выполнения работ и не допускать нарушения данного требования в процессе потребления услуги;

5) подсистема должна обеспечивать потребителя услугами таким образом, чтобы соответствующие объекты (например, жилье) полностью выполняли свои функции (место комфортного проживания).

Таким образом, на основании вышеизложенного можно определить основные компетенции, которыми должен обладать персонал предприятия системы ЖКХ, как объект управления:

- 1) соответствие уровня образования, квалификации и опыта сложности выполняемых работ;
- 2) знание и использование принципов безопасности ведения работ, оказания услуг;
- 3) владение навыками культуры обслуживания потребителя;
- 4) владение навыками как командной, так и индивидуальной работы;
- 5) владение навыками самоконтроля и корректировки выполнения работы по его результатам;
- 6) владение навыками саморазвития (индивидуального развития);
- 7) владение навыками установления целей, подразумевающих улучшение качества, и определения средств их достижения;
- 8) ответственность, как системное качество исполнителя;
- 9) ориентация на постоянное совершенствование процесса выполнения работы (оказания услуги) и на информирование о возникновении брака.

Соответствие управляемой подсистемы системы управления персоналом в организациях ЖКХ вышеозначенным характеристикам позволит обеспечить повышение качества выполняемых услуг и предоставит конкурентные преимущества организации.

### **Потенциал организаций системы ЖКХ**

В настоящее время большинство организаций системы ЖКХ представляют собой предприятия, оказывающие широкий перечень услуг, начиная с традиционных коммунальных услуг по водоснабжению и водоотведению, теплоснабжению, газоснабжению, электроснабжению и заканчивая ритуальными услугами, услугами бань и т.д. Также на балансе предприятий системы ЖКХ зачастую находятся гостиницы и другие объекты. Такое разнообразие предоставляемых услуг приводит к необходимости содержания развернутого штата сотрудников, выстраивания сложных организационных структур и существенно утяжеляет структуру затрат организации. В связи с этим возникает ряд объективных факторов, препятствующих эффективному функционированию предприятий системы ЖКХ.

К первому проблемному аспекту можно отнести неспособность существующих в организациях ЖКХ систем управления выстраивать и реализовывать адекватную кадровую политику. Высшее руководство в силу определенной диверсификации производства вынуждено больше внимания уделять производственным и коммерческим вопросам, а существующий потенциал кадровых служб не способен выполнять данную функцию. В большинстве организаций кадровая служба представлена инспектором по кадрам со средним либо средним специальным образованием, не владеющим технологиями управления персоналом. Отсутствие же продуманной кадровой политики в организациях приводит к неспособности предприятия управлять своим кадровым потенциалом, развивать его.

Вторым проблемным аспектом является чрезмерная «раздутость» штата. Большинство организаций вынуждено содержать в штате работников практически всех требуемых специальностей вне зависимости от фактически выполняемых ими работ. Таким образом, очень часто организация имеет в штате сотрудников, навыки и опыт которых она не использует в течение всего рабочего времени. Она вынуждена их содержать, поскольку периодически возникает потребность в их работе. Если учитывать при этом тре-

бования, предъявляемые к качественным характеристикам персонала, то это должны быть работники высокой квалификации. Таким образом, имеет место либо неэффективное использование персонала, когда организация задействует сотрудников на несвойственных работах либо на работах, не требующих столь высокой квалификации, либо организация оплачивает сам факт существования в штате сотрудника, который при этом не задействован в производственном процессе, либо организация отказывается от работника высокой квалификации, что отражается на качестве выполняемых работ.

Третий проблемный аспект является следствием двух предыдущих и представляет собой утяжеление затрат организации за счет неэффективного использования персонала. Расходы только на оплату труда и отчисления на социальные нужды с начислениями на ФОТ составляют по разным видам коммунальных услуг от 12,5 до 40 % и более. Если учесть необходимость обеспечения работника средствами защиты, рабочей одеждой, оплату повышения квалификации и другие расходы, то удельный вес совокупных затрат на персонал может доходить до 50 % и более. Естественно, это приводит к росту цен на предлагаемые услуги. И если по тем услугам, по которым организация имеет монопольное положение, у потребителя выбора практически нет, то по категории так называемых дополнительных платных услуг населению предприятия ЖКХ существенно проигрывают своим конкурентам.

Проведенные нами исследования состояния систем управления персоналом в организациях ЖКХ Брестской области свидетельствуют о достаточно низком уровне развития данной подсистемы [3]. В сложившейся ситуации в организациях ЖКХ назрела необходимость поиска современных инновационных технологий управления персоналом. Технологий, которые будут способствовать устранению или снижению негативных аспектов и предоставят конкурентные преимущества организации.

### **Инновационные управленческие технологии в управлении персоналом**

Проект Государственной программы «Качество» на 2011–2015 гг. нацелен на выпуск более качественной, конкурентоспособной и энергоэффективной продукции, повышение экспортного потенциала, применение в организациях современных технологий и инструментов менеджмента [6]. В полной мере это относится и к организациям ЖКХ. Министр жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь в своей статье «Наша основная цель – повышение эффективности и надежности функционирования жилищно-коммунального хозяйства» пишет: «Большое значение придается реорганизации системы жилищно-эксплуатационных служб, предусматривающей разграничение функций собственника жилищного фонда и функций профессионального управления, обслуживания и формирования полноценных договорных отношений в системе» [1].

Вся государственная политика в системе ЖКХ направлена на поиск возможностей снижения затрат в данной сфере и переход ее в состояние безубыточного функционирования. Дотационность отрасли не только повышает расходы государства, но и мешает реализации рыночного механизма, в том числе в ценообразовании, как единственно справедливого. В этих условиях выходом для организаций системы ЖКХ должны стать не только модернизация, энергосберегающие технологии, но и развитие инфраструктуры, в том числе в виде создание специализированных консалтинговых и рекрутинговых агентств.

В современной зарубежной практике, в том числе и в странах СНГ, уже давно и активно используются такие управленческие технологии, как лизинг персонала и аутсорсинг. Лизинг персонала – это своеобразная кратко- или среднесрочная аренда персонала другой фирмы [2]. При возникновении необходимости выполнения определенных работ организация обращается в рекрутинговую компанию, которая предоставляет

персонал и несет ответственность за качество выполняемой работы. Организация заказчик получает временный персонал, с которым он юридически не связан.

Применение лизинга персонала позволило бы организациям системы ЖКХ существенно сократить штат сотрудников, снизить затраты на персонал, избежать недоиспользования или неэффективного использования сотрудников. Одновременно из организации, обеспечивающей и отвечающей за качество, она превращается в заказчика, который требует качества и контролирует его. Договор о лизинге персонала составляется, как правило, на срок не более 9 месяцев, что позволит более полно использовать кадровый потенциал. Применение лизинга позволяет решать проблему сезонности в предоставлении услуг ЖКХ. В свою очередь рекрутинговое агентство решает проблему полного использования персонала за счет более широкого охвата рынка. В отличие от жилищно-эксплуатационной службы оно не ограничено территорией обслуживаемого района населенного пункта.

Важным направлением в моделировании системы управления персоналом на предприятиях системы ЖКХ выступает обоснованное применение современных управленческих технологий, в частности, системы аутсорсинга. Аутсорсинг (от англ. *outsourcing (outer-source-using)* – использование внешнего источника/ресурса) – передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области [14]. Аутсорсинг предполагает передачу функций на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга, что позволяет вписывать данную технологию в систему управления персоналом, основанную на методологии ИСО. Повышение эффективности выполнения функций по управлению персоналом выступает основным источником экономии затрат.

Применительно к организациям ЖКХ на аутсорсинг могут передаваться функции в сфере управления персоналом, маркетинге, обслуживании оборудования, тестировании систем и т.д. В сфере управления персоналом на начальном этапе на аутсорсинг можно передавать оценку системы управления персоналом, развитие персонала, подбор персонала. В дальнейшем перечень функций может быть расширен в зависимости от потребностей предприятия. Передача функций позволит экономить затраты на их реализацию, повысит качество выполнения работ, услуг, снизит риски, связанные с реализацией соответствующих бизнес-процессов.

В организационном аспекте сама система управления персоналом будет более простой. Предприятие сможет сконцентрироваться на выполнении основных функций управления персоналом: контроль, мотивация, учет, анализ и т.д., – выполнение которых может быть автоматизировано с помощью современных информационных технологий. Это приведет к снижению трудоемкости выполнения кадровых функций и к возможному сокращению штатных единиц.

Одновременно следует учитывать, что технология аутсорсинга не лишена некоторых недостатков. Прежде всего, это вопросы, связанные с профессиональной подготовкой сотрудников аутсорсинговой компании. Также обращает на себя внимание увеличение времени, необходимое для принятия решений. Однако если учитывать тот факт, что на современном этапе практически во всех областных центрах и в г. Минске существуют научные и научно-исследовательские организации (например, при высших учебных заведениях), которые могут оказывать услуги на условиях аутсорсинга, то можно предположить, что вопросы профессиональной подготовки сотрудников аутсорсинговой компании будут разрешены. Так, на базе областных унитарных предприятий ЖКХ могут создаваться научно-исследовательские структуры, оказывающие по-

добного рода услуги всем КУМПП ЖКХ данной области. Взаимодействие таких организаций может быть таким, как представлено на рисунке 1.

Например, в Брестской области в качестве такой структуры может выступать ООО «Брестский институт технологий регионального управления», одним из учредителей которого выступает Брестское областное унитарное предприятие ЖКХ. Данная структура располагает апробированными технологиями и специалистами, работает в тесном контакте с КУМПП ЖКХ Брестской области.

Использование подобных технологий позволит на уровне административно-управленческого персонала сократить вероятность ошибок при формировании коллектива работников. Подобранные таким образом руководители и специалисты предприятий ЖКХ смогут проводить более квалифицированный подбор работников в структурные подразделения, которыми они руководят.

На базе данной организации были разработаны комплексы обучающих семинаров для различных категорий работников предприятий ЖКХ Брестской области: высшее звено управления, специалисты маркетинга, специалисты планово-экономических структур, специалисты по качеству. Данные обучающие программы были согласованы с руководством Брестского областного унитарного предприятия ЖКХ. В результате не менее одного раза в месяц каждый работник административно-управленческого персонала предприятий ЖКХ Брестской области проходил обучение в соответствии с профилем его деятельности.



**Рисунок 1 – Организационная структура взаимодействия**

И, наконец, еще одной технологией, возможности и опыт реализации которой активно обсуждаются сегодня не только у нас в стране, но и в Российской Федерации, выступает «разграничение функций организационных структур и формирование на этой основе реальных договорных отношений» [11].

Речь идет о том, что происходит выделение службы заказчика, которая выполняет контролирующие функции, а также функции распределения денежных средств. В данной ситуации должна будет произойти реорганизация существующих предприятий системы ЖКХ в сторону концентрации на оказании определенных коммунальных услуг, при этом исчезнет необходимость содержать широкий штат сотрудников. Предприятия жилищно-коммунального хозяйства будут вынуждены конкурировать с дру-

гими игроками рынка, в том числе и между собой, что не только повысит качество обслуживания населения, но и приведет к необходимости снижения затрат.

Специализация на выполнении ограниченного вида функций позволит содержать в штате высококвалифицированный персонал, а передача на аутсорсинг части функций, в том числе и управленческих, позволит снизить постоянные затраты и повысить ценовую гибкость организаций. Система лизинга персонала при этом позволит выровнять сезонные колебания в потребности в персонале.

### **Проблемы применения современных управленческих технологий в Республике Беларусь**

Основным потребителем услуг ЖКХ являются граждане страны. Следовательно, данной сфере экономики присуща ярко выраженная социальная значимость. Одновременно сама жилищно-коммунальная сфера находится в системе достаточно жестких ограничений. С одной стороны, это ограничения, накладываемые рынком ресурсов, которому присуща неограниченная свобода ценообразования. С другой стороны – это ограничения со стороны платежеспособности населения, что предполагает невозможность полной оплаты населением предоставленных услуг, хотя в соответствии с нормативно-правовой базой каждой конкретной страны эти услуги должны быть оплачены. И, наконец, существует определенная степень монополизации со стороны основных участников данной сферы, что лишает потребителя права выбора [4].

Одновременно государством четко определен курс на дальнейшее усиление самостоятельности предприятий жилищно-коммунальной сферы, на переход к полной самоокупаемости и выход на рентабельную работу. Применяемый механизм дотирования искажает рыночное ценообразование, и определенный государством курс представляется на современном этапе как единственно верный. В этих условиях предприятиям ЖКХ предстоит провести реорганизацию в части применяемых не только производственных, но и, главное, управленческих технологий. Предстоит освоить современные подходы к формированию управленческих систем и организации их работы.

В течение последних двух десятилетий качество определялось как один из важнейших приоритетов развития национальной экономики. Однако, если вопросам качества технологий, производственных процессов, услуг, товаров уделяется пристальное внимание на всех уровнях управления и в научных дискуссиях [6; 10; 12], то вопросы реформирования обеспечивающих подсистем остаются недостаточно исследованными. В полной мере это относится и к выработке подходов реформирования систем управления персоналом на предприятиях жилищно-коммунальной сферы в условиях перехода к системе «всеобщего управления качеством». Программой социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011–2015 годы в качестве основной цели в сфере ЖКХ определено улучшение качества жилищно-коммунальных услуг. Приоритетными направлениями также определяются оказание услуг жилищно-коммунального хозяйства в соответствии с государственными социальными стандартами обслуживания населения и снижение затрат на оказание жилищно-коммунальных услуг населению.

Трудности в реализации рассматриваемых в данной статье управленческих технологий можно в обобщенном виде представить следующим образом:

1. Привести в соответствие нормативно-правовую базу не только по уже разработанным документам, но и, что немаловажно, по тем направлениям, по которым нормативная база просто отсутствует (например, это касается лизинга персонала, регулирования отношений по аутсорсингу). Без формирования правового поля использование данных технологий просто невозможно.

2. Освободить ЖЭС от несвойственных им функций (паспортные услуги, ответственность за сбор платежей за воду, электроэнергию и т.д.) [11].

3. Разделить функции собственника, заказчика и исполнителя.
4. Расширить договорные отношения в системе ЖКХ.
5. Создать инфраструктуру поддержки инновационных управленческих технологий (создание научно-исследовательских организаций, аутсорсинговых компаний, рекрутинговых агентств, консалтинговых организаций и т.д.).

Преодоление вышеозначенных сложностей опирается на соответствующее финансирование, которое в данном случае может быть переложено с государства на частный сектор, который будет вовлечен в процесс оказания услуг жилищно-коммунальным организациям на рыночных условиях.

### **Заключение**

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. На современном этапе развитие системы жилищно-коммунального хозяйства должно идти по пути повышения качества предоставляемых услуг при безусловном снижении затрат и дотационности.
2. Одной из важнейших обеспечивающих подсистем, призванных решить стоящие перед отраслью проблемы, выступает подсистема управления персоналом.
3. Специфика услуг, предоставляемых организациями ЖКХ, предъявляет определенные требования к управляемой подсистеме системы управления персоналом (безопасность, своевременность, экономичность и т.д.).
4. В настоящее время организации ЖКХ либо не обладают необходимым кадровым потенциалом, либо вынуждены не полностью и неэффективно его использовать, а это утяжеляет затраты организаций системы жилищно-коммунального хозяйства.
5. В качестве одного из направлений решения существующих проблем в отрасли можно рассматривать возможность применения инновационных управленческих технологий, таких как лизинг персонала, аутсорсинг и разделение управленческих функций.
6. В настоящее время существуют ряд объективных ограничений, не позволяющих применять новые технологии. Например, требуется совершенствование нормативно-правовой базы, соответствующей инфраструктуры.
7. Преодоление вышеозначенных ограничений позволило бы организациям системы ЖКХ использовать преимущества, которые предлагаются современными управленческими технологиями, существенно сократить затраты и повысить свою конкурентоспособность.

Наблюдаемая в последние десятилетия тенденция повышения требований, предъявляемых населением к комфортности проживания и качеству жизни, свойственна не только городам, но и сельским населенным пунктам [1]. Обращает на себя внимание также основная цель социальной политики белорусского государства – «формирование социально стабильного и высокоразвитого общества, в котором нет нищеты и резких социальных контрастов, достигнут социально приемлемый жизненный уровень и качество жизни, обеспечены условия для развития человеческого потенциала, имеется достаточная степень общественного согласия и общественной солидарности, а социальные противоречия разрешаются без особых конфликтов» [8]. 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.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Белохвостов, В.М. Наша основная цель – повышение эффективности и надежности функционирования жилищно-коммунального хозяйства // Проблемы управления. – 2008. – № 3(28). – С. 58–59.
2. Беяцкый, Н.П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беяцкый, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 320 с.
3. Варакулина, М.В. Показатели оценки эффективности системы управления персоналом на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь / М.В. Варакулина // Веснік Брэсцкага ўн-та. Серыя 2. Гісторыя. Эканоміка. Права. – 2010. – № 2. – С. 121–129.
4. Драган, И.А. Особенности реформирования жилищно-коммунального хозяйства как объекта государственного управления / И.А. Драган // Проблемы управления. – 2010. – № 4(37). – С. 91–95.
5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Экзамен, 2005. – 414 с.
6. Корешков, В.Н. Качество как фактор конкурентоспособности национальной экономики / В.Н. Корешков // Проблемы управления. – 2010. – № 3(36). – С. 21 – 32.
7. Котлер, Ф. Основы маркетинга : учеб. пособие / Ф. Котлер. – М. : Вильямс, 2008. – 656 с.
8. Морова, А.П. Переход к новой модели социальной политики в Республике Беларусь: итоги и перспективы / А.П. Морова // Проблемы управления. – 2010. – № 4(37). – С. 35–42.
9. Розова, Н.К. Управление качеством : учеб. пособие / Н.К. Розова. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
10. Савина И.А. Моделирование системы управления качеством в ЖКХ : монография / И.А. Савина ; под научн. ред. Б.И. Герасимова. – Тамбов : ТГТУ, 2006. – 86 с.
11. Цветкова, Е.Н. Развитие системы управления жилищно-коммунального хозяйства города Минска / Е.Н. Цветкова // Проблемы управления. – 2009. – № 2(31). – С. 191–198.
12. Черняк, В.З. Жилищно-коммунальное хозяйство: развитие, управление, экономика : учеб пособие / В.З. Черняк. – М. : КноРус, 2010. – 392 с.
13. Щёткина М.А. Качество жизни – в центре внимания / М.А. Щёткина // Проблемы управления. – 2010. – № 1(34). – С. 4–8.
14. <http://ru.wikipedia.org> [Электронный ресурс]. – Дата доступа: 13.04.2011.

***Varaculina M.V. Innovative Technologies of Personnel Management and the Need for Their Application in the Organization of Housing and Municipal Services***

In this article the necessity of improving of managerial technologies in the sphere of management at the enterprises of housing and municipal services is substantiated. The specific features of housing and municipal services are marked. The basic requirements are defined for controlled subsystem in the organizations of housing and municipal services. The innovative technologies are examined, the application of which would be the most appropriate on the basis of goals and objectives setting before the sector. The author points out the advantages and disadvantages of the proposed instruments, as well as the difficulties, that do not allow realization of the proposed instruments fully at the present stage.

Рукапіс паступіў у рэдкалегію 27.04.2011