

УДК 711.69 : 658.51

Е.М.ГЕЛЕВЕРЯ, канд. экон. наук, А.П.КОСЯК
Харьковская национальная академия городского хозяйства

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЖИЛИЩНОМ СЕКТОРЕ
ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА**

Уточнен принципиальный подход программы подготовки кадров в жилищном секторе экономики региона и ее приоритетные направления, отвечающие первоочередным потребностям городов. Разработаны стратегические направления эффективного кадрового сопровождения проводимых реформ в жилищно-коммунальном хозяйстве региона. Построена экономико-математическая модель управления персоналом в жилищном секторе экономики региона.

Уточнено принципиовий підхід програми підготовки кадрів у житловому секторі економіки регіону та її пріоритетні напрями, що відповідають першочерговим потребам міст. Розроблено стратегічні напрями ефективного кадрового супроводження реформ у житлово-комунальному господарстві регіону. Побудовано економіко-математична модель управління персоналом у житловому секторі економіки регіону.

The basic approach of the program of a professional training in housing sector of economy of region and its priority directions meeting prime requirements of cities is specified. Strategic directions of effective personnel support of spent reforms in region housing and communal services are developed. The economic-mathematical model of management by the personnel in housing sector of economy of region is constructed.

Ключевые слова: жилищное хозяйство, реформирование жилищно-коммунального хозяйства, управление персоналом.

В ходе реформирования системы городского управления и хозяйства продолжает оставаться актуальной проблема дефицита подготовленных к условиям рыночной экономики управленческих и рабочих кадров. На предприятиях и организациях жилищного сектора экономики труд остается не престижным и не привлекательным для основной части городского населения. Кроме того, уровень квалификации рабочих даже частных строительно-ремонтных предприятий в жилищном секторе экономики зачастую не отвечает требованиям заказчиков: анализ практики привлечения ремонтных бригад в процессе обновления городского жилого фонда жителями Харьковской области в частном порядке свидетельствует, что лишь в каждом десятом случае заказчик остается полностью удовлетворен качеством выполненных работ. А между тем именно от качества строительно-монтажных работ во многом зависит срок службы различных элементов жилого фонда в процессе его эксплуатации. Сложившаяся ситуация требует безотлагательных стратегических подходов к организации, управлению и обучению персонала в жилищно-строительном и ремонтно-эксплуатационном секторах жилищной сферы.

Отдельные моменты на пути к решению указанных вопросов заложены в трудах известных ученых А.Е.Ачкасова, Э.М.Либановой, В.И.Торкатюка, Л.Н.Шутенко [1-4] и др.

Однако следует заметить, что среди монографической литературы и научных публикаций ученых практически нет работ, комплексно рассматривающих вопросы управления персоналом в жилищной сфере экономики «сквозь призму» процесса обновления городского жилого фонда. Недостаточное внимание уделяется анализу практики и негативных тенденций на различных этапах процесса обновления регионального жилого фонда. По этому целью представленной научной статьи является анализ существующих подходов к управлению персоналом в процессе обновления жилищного фонда Харьковского региона и разработка на их базе теоретических положений и практических рекомендаций относительно стратегических направлений совершенствования кадровой политики с использованием организационных, мотивационных и образовательных программ.

Рыночная экономика в силу чрезвычайной подвижности конъюнктуры вынуждает людей постоянно совершенствовать свою профессиональную подготовку. Сегодня в большинстве развитых стран мира число взрослых, проходящих различные формы профессиональной подготовки, превысило число школьников и студентов. Устойчивое развитие экономики достигается в условиях, когда экономически активное население постоянно обучается, а государство предоставляет для этого необходимые условия.

В рамках совершенствования системы разработчиками был уточнен принципиальный подход программы – подготовка кадров должна вестись целенаправленным образом, концентрируясь на приоритетных направлениях городского хозяйства, отвечая первоочередным потребностям города. В настоящее время к ним можно отнести:

- жилищно-коммунальную реформу, призванную существенно снизить нагрузку на бюджет, затрагивающую сложнейшую, антирыночную хозяйственную систему, влияющую практически на все население города;

- инновационную деятельность, способную на основе мобилизации интеллектуального потенциала жителей региона коренным образом ускорить проведение рыночных преобразований, реально повысить эффективность производства и услуг, поднять уровень их качества до современных стандартов;

- максимальное развитие информационно-технологической индустрии, рынка высокотехнологичных коммуникационных услуг как основы для вывода региона в современное информационное общество.

Имеющийся кадровый и методический потенциал в сфере подготовки специалистов по управлению, экономике и финансам нуждается в дальнейшей концентрации, ощущается недостаток специальных практически ориентированных учебных программ, способных предоставить адекватные знания специалистам-практикам.

Необычайно возросла актуальность эффективного кадрового сопровождения проводимых реформ и возникла необходимость наряду с реформированием экономического механизма найти пути резкой интенсификации работы по подъему уровня квалификации и деловой компетентности работников. Переход к рынку потребовал принципиально новых профессий, специальностей, квалификаций в жилищном секторе экономики региона. Появилась и постоянно увеличивается потребность в специалистах в области менеджмента, маркетинга, логистики, новых информационных технологий, инновационной деятельности, реформирования жилищно-коммунального хозяйства.

Рассматривая организацию как социальный институт, мы можем выделить несколько элементов, составляющих ее структурные «точки роста» и определяющих ее как особое образование (рис.1).

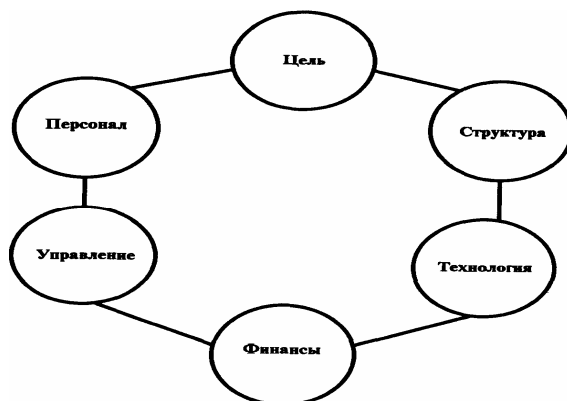


Рис.1 – Приоритетные структурные «точки роста» предприятия жилищного сектора экономики

При этом укрепление позиций и дальнейший рост каждого из обозначенных элементов сопровождается определенными кадровыми издержками (рис.2).

Индивидуальная ценность работника определяется объемом услуг, который ожидается, что работник предоставит или реализует, работая в данной организации. Это определяет ожидаемую условную стоимость работника (УС). В то же время индивидуальная ценность

зависит от ожидаемой вероятности того, что работник останется работать в данной организации и именно здесь реализует свой потенциал. Таким образом, УС включает весь потенциальный доход, который работник может принести организации, если он всю оставшуюся жизнь будет работать в ней. Ценность работника с учетом вероятности того, что он останется работать в организации в течение какого-то времени, определяет ожидаемую реализуемую стоимость (РС). Ожидаемая реализуемая стоимость состоит из двух элементов: ожидаемой условной стоимости и вероятности продолжения членства в организации, которая выражает ожидание руководства по поводу того, какая часть этих доходов будет реализована в организации до предполагаемого времени ухода работника.

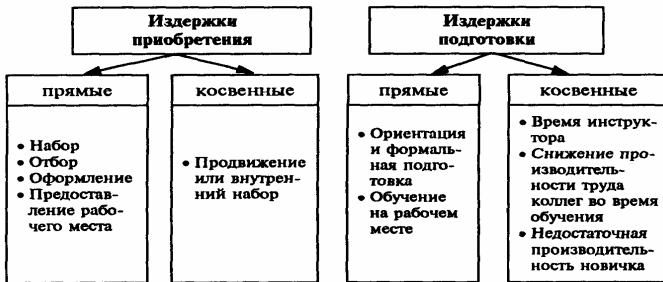


Рис.2 – Кадровые издержки жилищного сектора экономики

Математически это можно выразить следующими уравнениями:

$$PC = UC \times P(O); \tag{1}$$

$$P(T) = 1 - P(O); \tag{2}$$

$$AИТ = UC - PC = PC \times P(T), \tag{3}$$

где УС и РС – ожидаемые условная и реализуемая стоимости; P(O) – вероятность того, что работник останется работать в организации через некоторый промежуток времени; P(T) – вероятность ухода работника из организации или показатель текучести; AИТ – альтернативные издержки текучести.

В данной модели стоимость человеческих ресурсов является вероятностной величиной. Для организации это может означать, что не всегда работник с наибольшим потенциалом будет наиболее полезен компании. И менеджер по персоналу, стремящийся оптимизировать стоимость своих человеческих ресурсов, должен предпочесть кандидата с наибольшей реализуемой стоимостью, а не просто наиболее способного (таблица).

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики предприятий жилищного сектора экономики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

В силу ряда обстоятельств структура организации (или организационная структура) может и должна рассматриваться как отражение отношения организации к своему персоналу. Именно структура организации определяет степень включенности людей в дела предприятия, типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд, особенности построения сетей коммуникации.

Поскольку структура – это прежде всего совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему, то возможные связи между звеньями системы позволяют различать следующие виды структурирования:

- *линейная* – звенья связаны друг с другом последовательно;
- *кольцевая* – звенья связаны друг с другом также последовательно, но "выход" последнего звена одновременно является "входом" первого;
- *"колесо"* – в отличие от кольцевой в центре (на месте "оси")

имеется звено, связанное со всеми остальными;

- *звездная* – в отличие от структуры "колесо" отсутствуют периферийные связи ("обод"), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено);

- *многосвязная* – в отличие от кольцевой структуры каждое звено связано со всеми остальными;

- *сотовая* – каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний "выход" ("вход"), либо с двумя и имеет два внешних "выхода" ("входа");

- *иерархическая* – характеризуется наличием иерархии управления;

- *смешанная* – в различных подсистемах возможны перечисленные виды структур.

Экспериментальное изучение этих видов структурирования показало различную их эффективность. Так, достаточно простым и четко поставленным задачам, а также рутинным заданиям, допускающим возможность ошибки, более соответствуют звездная и иерархическая структуры, поскольку обеспечивают быстрое получение решений. Многосвязная структура в смысле безотказности и правильности решения более подходит для сложных задач с неполной информацией, хотя процесс решения занимает больше времени. Линейная структура дает неплохие результаты при решении простых задач с малым объемом исходных данных. Кольцевая – предпочтительнее там, где требуется творческий подход к решению, она же способствует наибольшей удовлетворенности участников своей деятельностью. Наименьшее влияние на результат решения оказывает квалификация участников в многосвязной и сотовой структуре, а наибольшее – в звездной и иерархической.

Наши научные разработки и большой практический опыт работы в жилищном секторе экономики региона в условиях реформирования жилищно-коммунального хозяйства позволяет предложить следующую формулу расчета связей в подразделении предприятия жилищного сектора экономики:

$$N = n \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right),$$

где n – число подчиненных; N – число связей.

Проведение изменений, способствующих сохранению предприятием жилищного хозяйства занятых стратегических кадровых позиций в условиях реформирования жилищно-коммунального хозяйства и

развития конкурентной среды, должно включать следующие основные подэтапы (рис.3):



Рис.3 – Основные стратегические подэтапы кадрового обеспечения предприятий в жилищном секторе экономики региона

Использование комплексного системного подхода к реализации государственной политики развития жилищного сектора экономики региона позволяет обосновать теоретические положения и практические рекомендации относительно стратегических направлений совершенствования управления персоналом в этой сфере.

Дальнейшие исследования в решении этой задачи должны быть направлены на формирование модели развития жилищного сектора экономики региона в аспекте обеспечения качества производственного процесса.

1. Ачкасов А.Е. Стратегія регулювання зайнятості населення України. Теорія і практика. – Житомир, 2002. – 512 с.

2. Лібанова Е., Баланда А. Незареєстрована зайнятість на Україні: формування й можливості державного регулювання. Україна: аспекти праці // Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – 2000. – №4. – С.17-19.

3. Оптимізація управління процесом діяльності строительного підприємства / В.И.Торкатюк, И.А.Дмитрук, Г.В.Стадник и др. – Харьков: ХНАГХ, 2004. – 420 с.

4. Шутенко Л. Н. Технологические основы формирования и оптимизации жизненного цикла городского жилого фонда (теория, практика, перспективы). – Харьков: Майдан, 2002. – 1054 с.

Получено 14.04.2010

УДК 331.03.246

В.С.ШЕВЧЕНКО

Харьковская национальная академия городского хозяйства

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТА

Рассматриваются теоретические аспекты управления персоналом в процессе разработки и реализации проекта, формирование проектной команды и риски, связанные с персоналом.