

УДК 331.1

В.Н.ТЮРИНА, канд. экон. наук, В.В.КНЯЖЕЧЕНКО

Харьковская национальная академия городского хозяйства

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

Рассмотрены вопросы значения кадров предприятия в реформировании ЖКХ, проблемы функционирования и пути совершенствования системы управления персоналом.

Розглянуто питання значення кадрів підприємства у реформуванні ЖКГ, проблеми функціонування та шляхи вдосконалення системи управління персоналом.

The issues of human resources for the company to reform housing, operating problems and ways to improve personnel management system.

Ключевые слова: реформирование ЖКХ, роль кадров предприятий ЖКХ, совершенствование системы управления персоналом.

Состояние и реформирование жизнеобеспечивающих отраслей, среди которых особое место занимает жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ), оказывает в настоящее время все более значимое влияние на развитие социально-экономической ситуации в Украине. Реализация рыночных реформ в жилищно-коммунальном комплексе до сих пор еще значительно отстает от других отраслей социальной сферы экономики, что превращает ситуацию в ЖКХ в дестабилизирующий фактор в развитии общества.

Вместе с тем кадры на различных уровнях управления являются главным инструментом воплощения идеологии реформ в практику хозяйственной деятельности, тем ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность, и, в конечном итоге, достижение целей реформирования ЖКХ. Несмотря на уже накопленный определённый опыт работы в условиях рыночных отношений, состояние системы управления персоналом на многих предприятиях ЖКХ продолжает оставаться неудовлетворительным. Обусловлено это рядом субъективных и объективных факторов как внешней, так и внутренней среды функционирования предприятий отрасли. Стали уже традиционными такие факторы как непрестижность отраслевых профессий, сравнительно низкий уровень заработной платы, низкий уровень механизации труда, демотивация работников, отсутствие профессиональных кадров и т. п., и как следствие стабильно высокая текучесть кадров из отрасли.

Кадровый менеджмент является основой для эффективного использования трудовых ресурсов организации [3, с. 440]. Вопросы кадрового

менеджмента нашли отражение в многочисленных работах отечественных и зарубежных исследователей: Огаркова А.А., Кибанова А.Я., Маслова Е.В. [2, 3, 6].

Среди существующих проблем в системе управления персоналом на предприятиях ЖКХ можно выделить несовершенство организационной структуры, отсутствие разграничения должностных обязанностей; несовершенство системы планирования потребности в персонале, порядка отбора и увольнения персонала; недостаток квалифицированных кадров; высокий уровень текучести; отсутствие системы мотивации; несовершенная система оплаты труда, несоответствие объема работ и выплачиваемой заработной платы; отсутствие преемственности при увольнении сотрудников; отсутствие корпоративного духа; безынициативность и отрицательный психологический настрой; отсутствие стремления работать в единой команде; отсутствие корпоративной культуры и другие.

Решение данных проблем возможно при совершенствовании системы планирования, поиска, набора и развития персонала. Одним из направлений совершенствования системы управления персоналом является совершенствование организационной структуры предприятия [4, 5]. Следует определить необходимость, целесообразность и рациональность каждой должности и планировать прием персонала исходя из обособленной потребности по каждой категории работников. Рассмотрим процесс планирования потребности в трудовых ресурсах (рисунок).



Процесс планирования потребности в трудовых ресурсах

Первая стадия комплектования штатов предприятия, как впрочем, и любого другого управленческого процесса, заключается в планировании этого процесса. Планирование – это решающая стадия, т.к. любой просчёт может оставить предприятие без достаточного для поддержания соответствующего спросу объёма производства количества рабочих,

либо предприятие будет вынуждено уволить тех самых людей, кого оно отбирало и обучало, затратив значительные средства. Поэтому тщательное соблюдение очередности этапов планирования обеспечивает предприятию гарантии того, что оно будет располагать именно такими трудовыми ресурсами, какие ему в каждый данный момент необходимы.

Предложение и спрос в планировании трудовых ресурсов являются такими же важными факторами, как и в общем планировании деятельности предприятий.

Прогнозирование начинается с оценки объема спроса, а также числа и видов рабочих профессий, которые потребуются в разное время. Например, предприятие теплоснабжения намечает через полгода ввести в эксплуатацию новый участок теплосети, для которого необходимы будут начальник, мастер, и эксплуатационные рабочие. При этом приступить к поиску подходящего кандидата на должность начальника следует незамедлительно, а вот найм эксплуатационных рабочих можно отложить почти до момента ввода участка в эксплуатацию.

Следующая задача прогнозирования заключается в оценке объема предложения, т.е. наличия работников. Во многих случаях источник предложения рабочей силы можно обнаружить внутри самого предприятия. Допустим, в нашем примере опытного мастера действующего участка можно выдвинуть на должность начальника нового участка, а квалифицированного рабочего – назначить мастером.

Если имеющихся на предприятии работников невозможно использовать на новых рабочих местах, то начальник отдела кадров должен определить, какие трудности могут возникнуть при поиске работников с нужными квалификационными характеристиками на открытом рынке рабочей силы.

На сегодняшний день существует множество современных источников для проведения качественного поиска работников. Помимо использования таких методов поиска, как поиск по личным связям и рекомендациям знакомых и коллег, работающих на данном предприятии, по государственной службе занятости, можно использовать также поиск среди выпускников учебных заведений, объявления в прессе, по радио и телевидению на специальных стендах и рекламных щитах, специальные сайты в Интернете. Последний источник набирает все большую популярность, как среди работодателей, так и среди людей ищущих работу из-за своей доступности, простоты и удобства [1].

Руководителю предприятия с небольшим штатом может оказаться целесообразным нанимать работников, не прибегая к формальностям, т.к. ему хорошо известны функции, которые должен выполнять каждый работник предприятия. Однако, на более крупных предприятиях, где

сотни работников выполняют самые разные виды работ, управляющим приходится применять более строгий и объективный способ оценки требований, предъявляемых к работнику каждой профессии. Этот метод получил название анализ профессиональных функций, заключающийся в изучении особенностей рабочих мест и должностей для определения связанных с ними обязанностей и их динамических характеристик. Такой анализ должен дать ответ на ряд вопросов:

1) выполнения каких функций требует данный вид работы (что именно должен делать рабочий или служащий в течение рабочего дня)?

2) какая квалификация, и какие навыки необходимы для выполнения данной работы?

3) связана ли работа с большой срочностью (например, аварийная бригада)?

Чтобы получить информацию, необходимую для анализа профессиональных функций, эксперты по трудовым ресурсам могут запросить её у руководителей подразделений предприятия или провести непосредственное наблюдение за работой исполнителей (с помощью секундомера или видеозаписи).

Проведя анализ профессиональных функций, начальник отдела кадров может разработать должностную инструкцию для служащих или описание производственных операций для рабочих, т.е. специальный документ, содержащий описание обязанностей и действий, связанных с выполнением данного вида работы, и условий, при которых исполнитель этой работы может справиться со своими обязанностями.

Могут быть также разработаны квалификационные требования – документ, определяющий степень мастерства, уровень образования и предшествующий опыт, необходимые для выполнения данного вида работы.

Содержание следующей стадии составляет поиск отвечающего квалификационным требованиям конкретного человека или нескольких человек, из которых можно было бы отобрать наиболее подходящего.

Таким образом, мы подошли к процессу найма. В процедурах найма персонала на предприятиях ЖКХ также существует ряд проблем, основные среди которых: субъективность мнения оценщика, завышенные требования к кандидатам, а порой и не обоснованные должностью требования, отсутствие четких требований к кандидату, неясность условий работы и т.д.

Для совершенствования процесса найма персонала предлагается выполнять следующие рекомендации: необходимо учитывать характер деятельности персонала, специфику будущей должности, требования рациональности и оптимизации используемых методов оценки. Крите-

рии набора должны быть простыми и понятными, их не должно быть слишком много, они должны иметь количественные показатели и давать полные, конкретные и достоверные результаты.

Для большей эффективности в процедуре отбора и найма персонала предлагается сочетать письменные и устные задания, использовать как анкетирование, так и интервью, тестирование, оценку состояния здоровья и использование испытательного срока. Процесс отбора не должен носить субъективный характер. Существует множество методов для устранения личностного фактора (субъективного мнения) при отборе кандидатов, основные из которых: формализация критериев отбора и участие в отборе профессиональных оценщиков, психологов, помимо работников данного предприятия (директоров, начальников подразделений, сотрудников этих подразделений и т.п.).

На предприятиях ЖКХ предлагается производить оценочную работу, используя следующие методы: метод анкет и сравнительных анкет, метод шкалы наблюдения за поведением и метод решающей ситуации, а также метод моделирования ситуации.

Таким образом, основными принципами эффективной оценки должны быть: направленность на улучшение работы; тщательная подготовка; конфиденциальность; всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствия должности, перспектив на будущее; разумное сочетание похвалы и критики; надежность и унифицированность критериев, достоверность методов.

Использование этих требований, рекомендаций и принципов позволяет сократить время и затраты на данные процедуры, сделать процесс более эффективным и результативным, и получить необходимый квалифицированный персонал.

Хорошо подобранный трудовой коллектив – залог успеха и процветания предприятия, который позволит предприятию достичь ранее определенной миссии и целей.

1. Агамирова Е. В. Управление персоналом. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 173 с.

2. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

3. Огарков А.А. Управление организацией. – М.: Эксмо, 2006. – 512 с.

4. Основы теории управления / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М., 2004. – 502 с.

5. Саймон Г. А. Менеджмент в организациях / Г.А. Саймон, Д.У. Смитбург, В.А. Томпсон. – М., 2001. – 418 с.

6. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

Получено 10.02.2013