

УДК 658.5

М.В. Варакулина**ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

В статье обосновывается актуальность построения системы показателей оценки эффективности системы управления персоналом на предприятиях системы жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) в современных условиях. При формировании системы показателей оценки автор исходит из общепринятой классификации факторов влияния с учетом специфики функционирования системы управления персоналом применительно к предприятиям жилищно-коммунальной сферы. В работе выделяются внешние и внутренние, а также прямые и косвенные факторы влияния. С учетом выявленных факторов предлагается система показателей, в основе которой лежит методология ИСО. Отталкиваясь от трех основных показателей, автор проводит их последовательное дезагрегирование. Предложенная система показателей оценена по основным критериям, в результате чего автор приходит к выводу о ее пригодности для целей оценки системы управления персоналом.

Введение

Реформирование жилищно-коммунальной сферы выступает одной из наиболее важных государственных программ. При этом на современном этапе обращает на себя внимание кадровая проблема: отсутствие функциональной специализации, прежде всего в аппарате управления. Нехватка специалистов в сфере маркетинга, менеджмента качества, персональное перераспределение данных функций приводит к тому, что реализуются они крайне фрагментарно, без существования какой – либо системы.

Построение эффективной модели системы управления персоналом на предприятии системы ЖКХ целесообразно осуществлять, отталкиваясь от основных факторов влияния. Проблематика управления персоналом на предприятии сферы жилищно-коммунального хозяйства обусловлена наличием факторов, которые могут классифицироваться по различным критериям. Классификация факторов представляет собой распределение их по группам в зависимости от общих признаков. Она позволяет глубже разобраться в причинах изменения исследуемых явлений, точнее оценить место и роль каждого фактора в формировании величины результативных показателей [1].

Проблематике управления персоналом на предприятиях уделяется значительное внимание как отечественными (Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, О.А. Высоцкий и др.), так и зарубежными авторами (А.Я. Кибанов, Дж.В. Ньюстром, Дж. Стредвик и др.). Однако рассмотрению системы управления персоналом применительно к предприятиям ЖКХ, по мнению автора данной статьи, уделяется недостаточно внимания. Одновременно бесспорным является тот факт, что система ЖКХ обладает определенными специфическими чертами, которые затрудняют использование традиционных подходов к управлению ею. Данный вывод в равной степени касается всех основных подсистем системы управления, в том числе и подсистемы управления персоналом.

Целью статьи выступает формирование системы показателей оценки эффективности функционирования системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ в Республике Беларусь.

Система факторов влияния

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 (например, областные управления ЖКХ), которые выделены в отдельный блок, поскольку осуществляют непосредственное руководство деятельностью данных предприятий.

Представленные 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.

Если исходить из рассмотрения системы управления персоналом на предприятии системы ЖКХ с позиций системного подхода, то, учитывая составляющие среды системы управления персоналом на предприятии, можно все факторы разделить на две группы: внешние и внутренние.

Внешние факторы представлены такими составляющими, как коммерческие и некоммерческие организации, государственное регулирование, факторы управляющих организаций.

Внутренние факторы можно условно разделить на две группы: прямые и косвенные. К факторам косвенного влияния относятся основные элементы (подсистемы) системы управления предприятием исходя из методологии ИСО (политика, маркетинг, реализация, закупки, качество, производство, финансы). К факторам прямого воздействия относятся, персонал, процессы управления персоналом на предприятии и методы управления персоналом, применяемые на предприятии (таблица 1).

Таблица 1 – Факторы системы управления персоналом организаций ЖКХ

Внешние факторы	Внутренние факторы	
	Прямые	Косвенные
1. Факторы, определяемые коммерческими организациями	1. Персонал	1. Подсистема управления политикой организации
2. Факторы, определяемые некоммерческими организациями	2. Процессы управления персоналом	2. Подсистема управления маркетингом
3. Факторы, определяемые системой государственного регулирования деятельности организаций ЖКХ	3. Методы управления персоналом	3. Подсистема управления реализацией
		4. Подсистема управления закупками
		5. Подсистема управления качеством
		6. Подсистема управления производством
		7. Подсистема управления финансами

Система показателей оценки

Основной задачей анализа факторов влияния на какой-либо процесс, как правило, выступает установление возможности управления этими факторами для повышения эффективности реализации процесса. Анализ факторов влияния на систему управления персоналом предприятия не является исключением. Основная задача здесь – определить главные факторы, диапазон их значений с тем, чтобы выработать тактику поддержания данных значений на оптимальном уровне. С точки зрения возможности управления для предприятий системы ЖКХ целесообразно концентрировать внимание на факторах внутренней среды системы управления персоналом.

Одновременно практика хозяйствования показывает, что состояние предприятия на 1/3 определяется внешними и на 2/3 внутренними факторами [2].

Однако по отношению к самой системе управления персоналом на предприятии рассмотренные выше косвенные факторы выступают как внешние. Следовательно, можно предположить, что наибольшее внимание при анализе и моделировании системы управления персоналом на предприятии системы ЖКХ должно быть уделено факторам прямого влияния.

Факторы прямого влияния могут быть описаны через систему основных, дополнительных, вспомогательных и уточняющих показателей.

В соответствии с методологией международных стандартов качества ИСО можно выделить три основных показателя оценки эффективности системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ: персонал предприятия ЖКХ, уровень эффективности использования методов управления персоналом и уровень эффективности реализации процессов управления персоналом.

Отечественная теория и практика на современном этапе позволяет формировать систему оценочных показателей эффективности функционирования системы управления персоналом. Стоит также отметить, что система бухгалтерской, кадровой, финансовой отчетности на большинстве предприятий, в том числе и организаций системы ЖКХ, предоставляет практически всю необходимую информацию для расчета различных количественных показателей, в том числе и в сфере управления персоналом.

Автором работы был проведен анализ существующих оценочных показателей в сфере управления персоналом и предложен вариант их использования для целей оценки системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ в соответствии с методологией ИСО.

Далее в таблицах 2–4 предлагается развернутая характеристика системы показателей по каждому направлению оценки, а также значения рассматриваемых показателей для предприятия ЖКХ.

Таблица 2 – Система показателей, описывающих основной показатель «персонал предприятия ЖКХ»

Дополнительные показатели	Вспомогательные показатели	Среднее значение по предприятиям ЖКХ, %
1	2	3
1. Комплексная оценка эффективности руководства	1. Комплексная оценка по качественному критерию	87,3
	2. Комплексная оценка по количественному критерию	95,2
	3. Комплексная оценка результатов труда	64,1

Продолжение таблицы 2

2. Комплексная оценка эффективности специалистов	1. Комплексная оценка по качественному критерию 2. Комплексная оценка по количественному критерию 3. Комплексная оценка результатов труда	86,4 94,2 64,1
3. Комплексная оценка рабочих предприятия	1. Комплексная оценка по качественному критерию 2. Комплексная оценка по количественному критерию 3. Комплексная оценка результатов труда	78,2 86,7 65,9
4. Оценка деятельности неформальных групп	Уровень конфликтности	65,3
5. Оценка деятельности формальных групп	1. Оценка результатов труда подразделения 2. Уровень конфликтности	63,9 59,8
6. Комплексная оценка коллектива	1. Коэффициент соответствия работников профилю работы предприятия 2. Интегральный коэффициент использования рабочего времени 3. Коэффициент текучести 4. Уровень конфликтности 5. Результаты труда коллектива предприятия	77,2 89,2 25,8 65,3 64,1

Показатель «Персонал предприятия ЖКХ» может быть описан с помощью системы из шести дополнительных показателей, каждый из которых описывается системой вспомогательных показателей. В свою очередь вспомогательные показатели описываются с помощью системы уточняющих показателей. Основное назначение данного параметра оценки – дать развернутую и объективную характеристику персонала предприятия ЖКХ.

Комплексная оценка эффективности руководства предприятия может проводиться в разрезе трех составляющих (вспомогательные показатели): комплексная оценка по качественному критерию, комплексная оценка по количественному критерию и комплексная оценка результатов труда.

Комплексная оценка по качественному критерию (ККК) предполагает определение способности работников аппарата управления выполнять управленческие функции, в том числе в условиях неопределенности, сопротивления, нехватки ресурсного обеспечения. Данный показатель описывается с помощью следующих уточняющих параметров: уровень образования (в %), стаж работы на руководящих должностях (в %), коэффициент роста уровня образования (в %).

Оценка по количественному критерию (ККО) – вид оценки, характеризующий степень соответствия численности занятых на руководящих должностях требованиям специфики деятельности организации системы ЖКХ. В качестве уточняющих параметров здесь могут выступать: индекс численности (в %), индекс изменения руководящего состава (в %), коэффициент постоянства (в %).

Комплексная оценка результатов труда – дает характеристику эффективности и интенсивности деятельности руководителей. Данный показатель описывается с помощью уточняющих параметров. Однако при выстраивании системы показателей, оценивающих управленческий труд, целесообразно учитывать следующие его особенности: а) труд носит умственный характер; б) основным предметом труда выступает информация; в) труд является объективно необходимым; г) свое отражение находит в выполнении заданий испол-

нителями; д) может быть оценен не через количество обработанных документов, а через установления их вклада в конечный результат деятельности организации.

Автором статьи в качестве основных критериев оценки результатов труда руководителей предлагаются такие показатели, как уровень коэффициента рентабельности персонала организации (в %), уровень производительности труда (в %), уровень брака (в %), коэффициент ритмичности производства.

Параметр Комплексная оценка эффективности специалистов, как и предыдущий, может быть оценен с помощью системы оценок (по качественному критерию, по количественному критерию и по результатам труда). Расчет основных показателей может быть проведен аналогичным образом, поскольку специфика управленческого труда, в определенной степени присуща и труду специалистов. Многие авторы даже относят труд специалистов к категории управленческого труда.

Параметр Комплексная оценка рабочих предприятия также может быть описан с помощью трех вспомогательных показателей, рассмотренных выше, однако данные показатели будут описаны иными уточняющими параметрами.

Комплексная оценка по качественному критерию может быть проведена при помощи таких показателей, как коэффициент соответствия (в %), уровень коэффициента среднего тарифного разряда (в %), коэффициент повышения уровня образования рабочих (в %), стаж работы по специальности (в %).

Комплексная оценка по количественному критерию осуществляется на основе таких показателей, как индекс рабочей силы (в %), коэффициент постоянства (в %) и индекс кадрового состава (в %).

Комплексная оценка результатов труда рабочих организаций ЖКХ может быть проведена с помощью системы показателей включающей коэффициент выполнения норм выработки (в %) и коэффициент выполнения норм времени (в %).

Параметр «Оценка деятельности формальных групп» (структурные подразделения предприятия) описывается с помощью двух дополнительных показателей: оценка результатов труда подразделения предприятия и коэффициент конфликтности.

Параметр «Результаты труда подразделения» может быть описан с помощью таких показателей, как рентабельность персонала, коэффициент выполнения норм времени, коэффициент выполнения норм выработки в разрезе структурных подразделений предприятия. Цель данной оценки – выявить наиболее слабые структурные подразделения организации.

Шестой параметр «Комплексная оценка коллектива предприятия» описывается с помощью 5 вспомогательных показателей: коэффициент соответствия работников профилю работы организации, интегральный коэффициент использования рабочего времени, коэффициент текучести, уровень конфликтности и результаты труда коллектива организации.

Таблица 3 – Система показателей, описывающих основной показатель «Уровень эффективности использования методов управления персоналом предприятия ЖКХ»

Дополнительные показатели	Вспомогательные показатели	Среднее значение по предприятиям ЖКХ, %
1	2	3
1. Уровень реализации административных методов управления персоналом	1. Уровень производственной дисциплины	86,1
	2. Уровень технологической дисциплины	
	3. Уровень трудовой дисциплины	78,2
	4. Комплексная оценка подбора и расстановки кадров на предприятии	81,5
		69,7

Продолжение таблицы 3

1	2	3
2. Уровень реализации социально-экономических методов управления персоналом	1. Эффективность использования фонда заработной платы	76,5
	2. Эффективность системы нормирования труда на предприятии	78,3
	3. Эффективность системы планирования персонала на предприятии	85,4
3. Уровень реализации социально-психологических методов управления персоналом	1. Повышение квалификации работников	63,2
	2. Улучшение условий труда и укрепление здоровья работников	68,4
	3. Улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий	54,1
	4. Социальная защищенность членов трудового коллектива	72,8

По аналогии с предыдущим второй основной показатель описывается системой дополнительных, вспомогательных и уточняющих показателей. Основное назначение параметра оценки – оценить эффективность использования методов управления персоналом на предприятии ЖКХ.

Уровень реализации административных методов управления персоналом – первый параметр оценки. Значение использования данных методов состоит прежде всего в том, что они представляют собой набор инструментов, воздействие которых можно достаточно точно спрогнозировать. В первую очередь, они затрагивают вопросы дисциплины (производственной, технологической, трудовой), а также систему подбора и расстановки кадров на предприятии ЖКХ.

Уровень реализации социально-экономических методов управления персоналом может быть охарактеризован через эффективность использования фонда заработной платы, а также эффективность систем планирования и нормирования труда на предприятии ЖКХ.

Уровень реализации социально-психологических методов управления персоналом в организации системы ЖКХ может быть оценен через систему следующих параметров:

Повышение квалификации работников целесообразно оценивать с помощью показателей коэффициенты роста уровня образования работников, уровня выполнения плана по повышению образования работников организации.

Улучшение условий труда и укрепление здоровья работников может быть оценено через расчет коэффициента обеспеченности рабочих санитарно-бытовыми помещениями, уровня санитарно-гигиенических условий труда, уровень частоты травматизма в расчете на 100 человек, процент работников, имеющих профессиональные заболевания, процент общей заболеваемости работников, процент работников, поправивших свое здоровье в санаториях, профилакториях и т.д. в сравнении с планом (базовым периодом), синтетический показатель технического уровня рабочих мест, удельный вес рабочих мест с вредными и особо вредными условиями труда, удельный вес рабочих мест с тяжелым ручным трудом, удельный вес рабочих мест с монотонным трудом.

Таблица 4 – Система показателей, описывающих основной показатель «Уровень эффективности реализации процессов управления персоналом на предприятии ЖКХ»

Дополнительные показатели	Вспомогательные показатели	Среднее значение по предприятиям ЖКХ, %
1	2	3
1. Уровень реализации процесса формирования персонала	1. Затраты на формирование персонала	1
	2. Длительность процесса формирования персонала	2
	3. Качество формирования персонала	62,2
2. Уровень реализации процесса развития персонала	1. Затраты на развитие персонала	1
	2. Длительность развития персонала	1
	3. Качество развития персонала	62,2
3. Уровень реализации процесса оценки персонала	1. Затраты на оценку персонала	2
	2. Длительность оценки персонала	30
	3. Качество оценки персонала	56,5
4. Уровень реализации процесса ресурсного обеспечения персонала	1. Затраты на ресурсное обеспечение персонала	75
	2. Длительность ресурсного обеспечения персонала	80
	3. Качество ресурсного обеспечения персонала	68
5. Уровень реализации процесса использования персонала	1. Затраты на использование персонала	21
	2. Длительность использования персонала	85
	3. Качество использования персонала	64

Третий основной показатель, характеризующий комплекс факторов системы управления персоналом на предприятии системы ЖКХ – «Уровень эффективности реализации процессов управления персоналом на предприятии ЖКХ». При оценке процессов управления персоналом на предприятии необходимо использовать методологию ИСО, в соответствии с которой можно определить требования к процессам управления персоналом:

- 1) затраты на реализацию процесса;
- 2) длительность процесса;
- 3) показатели качества процесса.

Можно выделить следующие специальные функции управления персоналом на предприятии ЖКХ: формирование персонала предприятия, развитие персонала на предприятии, оценка персонала на предприятии, ресурсное обеспечение персонала предприятия, использование персонала на предприятии.

Таким образом, можно выделять соответствующие процессы управления персоналом на предприятии системы ЖКХ, которые должны реализовываться на трех уровнях (стратегическом, тактическом и оперативном):

- 1) процесс формирования персонала (включает подпроцессы набора, отбора, адаптации персонала);
- 2) процесс развития персонала (включает подпроцессы повышения квалификации, переподготовки, обучения, развития карьеры);

3) процесс оценки персонала (включает стартовую оценку, периодическую и текущую оценку персонала);

4) процесс ресурсного обеспечения персонала (включает подпроцессы технического, материального, финансового, информационного, методического и иного обеспечения деятельности сотрудников);

5) процесс использования персонала (включает подпроцессы создания оптимальных и безопасных условий труда, кадрового перемещения, высвобождения).

Все эти процессы и подпроцессы могут рассматриваться как факторы прямого влияния на систему управления персоналом на предприятии ЖКХ. Таким образом, можно выстроить систему показателей, описывающих третий основной фактор влияния на систему управления персоналом.

Таким образом, на основании проведенного анализа были определены наиболее слабые составляющие системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ. Например, можно выделить три наиболее слабых по уровню развития направления в работе с персоналом на предприятиях системы ЖКХ. Первое из предлагаемых направлений – подсистема формирования персонала на предприятиях ЖКХ. Второе направление, которое также нуждается в совершенствовании развитие персонала. В частности, как показывает практика, большинство предприятий, в том числе и предприятия ЖКХ, сталкиваются с проблемой поиска организаций, которые предлагали бы обучающие программы, полностью адаптированные к специфике их производственно-хозяйственной деятельности. Третье направление – оценка персонала – также недостаточно эффективно развито.

Оценка соответствия системы показателей

Предлагаемая система показателей представляет собой информационную базу для принятия решений в сфере управления персоналом на предприятии. Она выступает основой построения модели системы управления персоналом на предприятии и позволяет отслеживать эффективность процессов трансформации системы. Однако, как любая информация, данная система должна быть оценена по целому ряду критериев, таких как комплексность, релевантность, надежность, экономичность.

По критерию *комплексности* система показателей может быть оценена положительно. Предлагаемая система показателей позволяет оценить все составляющие системы управления персоналом на предприятии. Оценка по данной системе показателей является достаточно полной, показатели тесно взаимосвязаны между собой и приведены к общим единицам измерения, что обуславливает единообразие интерпретации получаемых результатов.

По критерию *релевантности* система показателей также может быть оценена положительно. Все представленные в системе показатели относятся непосредственно к системе управления персоналом, отсутствует необоснованное увеличение количества показателей, дублирование показателей, а также отсутствуют показатели, не имеющие отношения к системе управления персоналом на предприятии системы ЖКХ.

По критерию *надежности* система показателей может быть оценена высоко, поскольку система выстраивалась в основном с использованием количественных показателей, сведено к минимуму использование экспертных суждений, что повышает достоверность показателей.

По критерию *экономичности* система показателей также может быть оценена высоко. Несмотря на достаточно большое количество показателей, в практике их применения с использованием современных информационных технологий может быть достигнуто существенное снижение трудозатрат на расчет данных показателей. Однако простота расчета во многом зависит от эффективности мониторинга на предприятии ЖКХ.

Заклучение

Таким образом, на основе вышеизложенного можно сделать следующие выводы и заключения:

1) На современном этапе теория и практика выработала разнообразные подходы к классификации факторов влияния на хозяйственную деятельность субъектов хозяйствования.

2) Специфика среды функционирования системы управления персоналом в системе менеджмента жилищно-коммунального предприятия позволяет выделять внутренние и внешние факторы. Одновременно доминирующее значение системы внутренних факторов предопределяет необходимость их более детального рассмотрения с возможным дальнейшим введением их в модель системы управления персоналом на предприятии.

3) Анализ факторов влияния на систему управления персоналом на предприятии системы ЖКХ, а также необходимость учитывать требования методологии ИСО позволяют выделить три основных фактора, воздействующих на систему управления персоналом на предприятии ЖКХ: персонал предприятия, методы управления персоналом, применяемые на предприятии, и процессы управления персоналом, реализуемые на предприятии.

4) Детальное рассмотрение основных факторов влияния позволяет построить систему показателей, характеризующих процесс управления персоналом на предприятии ЖКХ. Предлагаемая система показателей основана на использовании основных, дополнительных, вспомогательных и уточняющих показателей. Она была предварительно оценена по основным критериям: комплексность, релевантность, надежность, экономичность. В результате было установлено, что система является адекватной установленным требованиям и может быть использована в практике хозяйственной деятельности предприятий – субъектов ЖКХ.

5) Предлагаемая система показателей выступает объективной основой методики оценки системы управления персоналом на предприятии системы ЖКХ, позволяющей адаптировать методологию международных стандартов качества ИСО к практике хозяйственной деятельности предприятий ЖКХ в условиях реорганизации экономических отношений в системе жилищно-коммунального хозяйства страны.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск : ООО «Новое знание», 2000. – 688 с.
2. Догиль, Л.Ф. Предпринимательство и малый бизнес : учеб. пособие / Л.Ф. Догиль, Б.Д. Семенов. – Минск : Вышэйшая школа, 1997. – 266 с.

Varaculina M.V. Parameters of an Estimation of Effectiveness of a System of Personnel Management at the Enterprises of the Housing and Communal Services in the Republic of Belarus

In this article the importance of construction of system of parameters of an estimation of effectiveness of the system of the personnel management at the enterprises in the system of the Housing and Communal Services in modern conditions is proved. Making a system of parameters of estimation, the author uses the standard classification of the factors of influence in accordance with specificity of functioning of the system of personnel management with reference to the enterprises in Housing and Communal sphere. External and internal, and also direct and indirect factors of influence are marked in the work. According to the revealed factors it is offered the systems of parameters, in the basis of which the methodology ISO Lies. Making a start from three basic parameters, the author carries out their consistent disaggregation. The offered system of parameters is appreciated by the basic criteria, therefore the author comes to a conclusion about its suitability for the purposes of an estimation of a system of personnel management.

Рукапіс паступіў у рэдкалегію 06.09.2010