

## Основные направления решения кадровых проблем в сфере жилищно-коммунального хозяйства

*А.К. Вавилова*

*Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) Донского  
Государственного технического университета*

**Аннотация:** В статье исследованы основные кадровые проблемы предприятий жилищно-коммунальной сферы и причины их возникновения. Использование маркетинга персонала позволит решить указанные проблемы, а также определить способы расчета качественной и количественной потребности в персонале. Маркетинг персонала будет способствовать притоку качественных и высокопрофессиональных трудовых ресурсов в жилищно-коммунальную сферу, содействовать созданию оптимальных условий труда, повышающих производственную активность, формировать условия мотивации для работников и новый взгляд на труд в сфере ЖКХ. Ключевым направлением в маркетинге персонала является определение количественной и качественной потребности в персонале. В статье приведены основные методы расчета потребности. Знание данного показателя позволит организации правильно рассчитать затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала, определить оптимальный путь и источники покрытия потребностей.

**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство, маркетинг персонала, кадровые проблемы, качественная и количественная потребность в кадрах, методы оценки потребности в персонале.

На сегодняшний день в жилищно-коммунальной отрасли занято 2 млн 155 тыс. человек, которые работают на 34 тыс. предприятий данной сферы. Если сравнивать с показателем 1986-го года, в отрасли было задействовано менее 1 млн 900 тыс. человек, а кадровый дефицит тогда составлял 22 %. В настоящее время его оценивают в 47 % при 15 тысячном количестве управляющих компаний. В конце 1980-х гг. число сотрудников жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) с высшим образованием составляло 6 %, сегодня этот показатель оценивают в 7 %. [1]

Важность кадровых проблем в сфере ЖКХ неоспорима, так как именно от работников зависит качество оказанных услуг и уровень удовлетворенности населения. В России всегда воспринимали человека как второстепенную и вспомогательную составляющую производства. Однако в современных системах управления персоналом работника считают

---

основным, важнейшим ресурсом и ценностью предприятия. Поэтому важно разработать принципиально новые подходы к персоналу. Одним из таких подходов может стать маркетинг персонала.

Маркетинг персонала – это один из способов управления, который направлен на долговременное обеспечение предприятий человеческими ресурсами. В широком смысле маркетинг персонала определяют как направленную на будущее рыночную политику, особенности мышления и действий, ориентированные на потребности и интересы как уже работающих, так и новых сотрудников, что будет стимулировать их принимать участие в различных конкурсах на замещение вакансий предприятий. [3]

Рассмотрим подробнее основные проблемы маркетинга персонала в сфере ЖКХ и причины их возникновения. Анализ представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Проблемы маркетинга персонала в сфере ЖКХ

Проблема	Причина
Дефицит кадров	<ul style="list-style-type: none"><li>– Рухнувшая в 1990-х гг. система профессиональных учебных заведений (ПТУ, техникумы, обучающих специалистов начального и среднего звена);</li><li>– отсутствие государственного заказа на подготовку специалистов в сфере ЖКХ, методического оснащения, профессиональных стандартов, механизма персонификации ответственности, сертификации и</li></ul>



	<p>аттестации работников;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– отсутствие системной работы с молодыми специалистами;</li><li>– методика обучения студентов профильных вузов не отвечает новым стандартам;</li><li>– не организован механизм закрепления специальных навыков, недостаточный объем часов для прохождения практики на производстве;</li></ul>
<p>Отсутствие престижа рабочей профессии в ЖКХ</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Низкий уровень оплаты труда в отрасли;</li><li>– отсутствие позитивного образа работника ЖКХ сферы в массовом сознании;</li></ul>
<p>Недостаточная мотивация в качественном оказании услуг;</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>– отсутствие профессионального роста, продвижения по карьерной лестнице;</li><li>– качество оказания услуг не влияет на уровень заработной платы;</li><li>– отсутствие дополнительных стимулов, гарантий, льгот, поддержки.</li></ul>

В соответствие с этим можно выделить следующие цели, которые должен решить маркетинг персонала на предприятиях ЖКХ:

— обеспечить жилищно-коммунальное хозяйство качественными, высокопрофессиональными трудовыми ресурсами в соответствие с потребностями предприятий;

— способствовать созданию соответствующих условий труда, стимулирующих производственную активность;

— создавать мотивацию для персонала и новое отношение к труду в системе ЖКХ.

Жилищно-коммунальные услуги являются главной составляющей частью системы жизнеобеспечения населения. Для достижения высокого качества предоставления услуг в ЖКХ необходимо не только оптимизировать затраты на их оказание, но и повышать уровень подготовки персонала с помощью внедрения системы маркетинга персонала на предприятии. [7]

Для удовлетворения запросов и ожиданий потребителей, а также защиты интересов поставщика (исполнителя) услуг ЖКХ необходима налаженная система качества. Оказание качественных услуг должно быть экономически выгодно и препятствовать возникновению рисков. В данном случае риски связаны с жизнью и здоровьем работников, системой штрафов за неудовлетворительно оказанные услуги, утратой репутации и, в конечном счете, потерей лицензии и бизнеса.

Применение маркетинга персонала в организации "исполнителя" услуг ЖКХ позволит достигнуть и поддерживать на стабильно высоком уровне качество работы персонала. Необходимо соблюдение принципов качества на всех уровнях в организации "исполнителя" услуг, а также проводить постоянный мониторинг, как в системе общего руководства, так и при помощи обратной связи с потребителями предоставляемых услуг [8].

Жилищно-коммунальная услуга должна отвечать следующим условиям:

---

- соответствовать потребностям и нуждам потребителей;
- не нарушать технических требований, стандартов или условий договора;
- предоставлять экономически обоснованные тарифы на услуги потребителям;
- быть доступной для заказчика и выгодной для исполнителя[4].

Подготовка требований к персоналу состоит в формировании представлений о качественных характеристиках персонала (мотивация, способности, квалификация) и действует на основе штатного расписания, текущего и перспективного исследования требований к должностям и рабочим местам.

Определение потребности в персонале представляет собой главное направление маркетинга персонала, которое оценивает не только количественные, но и качественные критерии проблемы.

Качественная потребность подразумевает потребности по профессиям, категориям, уровню квалификационных требований к персоналу. Ее расчёт можно провести на основе следующих данных: требований к должностям и рабочим местам, заложенных в должностных и рабочих инструкциях, описаниях рабочих мест; профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс; штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей и рабочих мест; документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.[9]

Качественная потребность в специалистах и руководителях определяется с помощью последовательной разработки организационных документов:

---

- организационная структура предприятия и организационные структуры подразделений;
- совокупность целей в управленческой структуре;
- штатное расписание;
- должностные инструкции и описания рабочих мест.

Чтобы определить общую потребность в персонале необходимо суммировать количественную потребность по отдельным качественным критериям. Расчет качественной потребности по профессиям и специальностям нужно сопровождать одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности.

Рассмотрим основные методы расчета количественной потребности в персонале. Общую потребность в персонале можно рассчитать по формуле (1).

$$P_{\text{общ}} = P_{\text{баз}} + P_{\text{дон}}, \quad (1)$$

где  $P_{\text{баз}}$  – базовая потребность, которую определяет объем производства;  $P_{\text{дон}}$  – дополнительная потребность.

$$P_{\text{баз}} = U_n / N_o,$$

где  $P_{\text{баз}}$  – базовая потребность в количестве сотрудников;  $U_n$  – объем производства, т.е. объем произведенной продукции (услуг, работ);  $N_o$  – норма обслуживания на 1 работника. [5]

При определении количества работников в сфере жилищно-коммунального хозяйства нужно принимать в расчет качественную составляющую. В данном случае качественная потребность, характеризуется следующими показателями:

- профильное образование или специальная подготовка;
- наличие практического опыта;
- профессиональный разряд;

- знание приказов, постановлений, распоряжений и других материалов жилищно-коммунальных организаций, норм технической эксплуатации жилищного фонда; правил охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

Общая потребность в управленческом персонале и специалистах зависит от сложности возложенных функций; уровня автоматизации труда; принятом на предприятии типовом штатном расписании. Ввиду отсутствия детальных планов развития сферы ЖКХ для оценки потребности в специалистах на перспективу используют метод расчета коэффициента насыщенности(3).

$$K_n = N_c / 1000 \text{ работников ЖКХ}, \quad (3)$$

где  $N_c$  – число специалистов.

В связи с большой «текучкой кадров» и сложностью прогнозирования ситуации в жилищно-коммунальной сфере многие методы редко подходят для определения потребности персонала.

Рассчитать численность персонала можно с помощью метода экспертных оценок. Экспертами в отрасли могут выступать руководители управляющих компаний, товариществ собственников жилья, бригадиры или менеджеры по персоналу в зависимости от масштаба потребности (в рамках отдела или целой организации). [10] Эксперты должны проанализировать различные варианты и прийти к единому мнению. Для определения потребности в персонале небольшого подразделения может привлекаться один эксперт, например, руководитель подразделения. Однако для определения потребности на большой период или для более 2 подразделений необходимо привлекать экспертный совет (бригадир, начальник смены, руководитель управляющей компании, товарищества собственников жилья). Большое значение в данном методе является наличие компетенций и практического опыта работы в отрасли у экспертов совета. К недостаткам

---

этого метода относят субъективность экспертной оценки. Преимуществом является низкая затратность проведения оценки.

Таким образом, применение маркетинга персонала на предприятиях жилищно-коммунальной отрасли позволит удовлетворить потребность организации в определении точной численности персонала с учетом специфики отрасли, что поможет значительно сократить финансовые ресурсы на поиск и устройство на работу сотрудников. Знания о данном показателе позволяют правильно рассчитать затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала, определить оптимальный путь и источники покрытия не только количественной потребности, но и качественной.

#### Литература:

1. Кадровая проблема в сфере жилищно-коммунального хозяйства //URL:gkh-altai.ru/all-news/kadrovaya-problema-v-sfere-zhilishhno-kommunalnogo-hozyajstva-na-segodnyashnij-den-stoit,-pozhaluj,-ostree,-chem-v-lyuboj-drugoj-otrasti-ekonomiki%C2%A0rossii2.html (дата обращения: 10.09.2015).
  2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия; М.: ИНФРА-М; Новосибирск НГАЭиУ, 2001. 312 с.
  3. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007. 576 с.
  4. Е.А. Борисова. Управление персоналом для современных руководителей. Спб.: Питер, 2003. 444 с.
  5. С.А. Шапиро. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2011. 152 с.
  6. Парахина В.Н., Галеев Е.В., Ганшина Л.Н. Муниципальное управление. М.: КНОРУС., 2008. 494 с.
-



7. Черняк В.З. Жилищно-коммунальное хозяйство: развитие, управление, экономика. М.: КНОРУС., 2009. 392 с.
8. П. В. Кухтин [и др.]; Управление в городском хозяйстве: учеб. пособие / под ред. Р. Ж. Сираждинова. М.: КНОРУС., 2009. 67 с.
9. Жилищное хозяйство и бытовое обслуживание населения в России. 2010: Стат. сб./ Росстат. М., 2010. 172 с.
10. Kobets E.A., Makarenya T.A., Nalesnaya Ya.A. Improvement of management of the municipal enterprises in the sphere of housing and communal services // Regional Economy: Theory and Practice. 2008. No. 10. pp. 101-109.
11. Саркисян А.А. Аспекты функционирования и тенденции развития жилищно-коммунального хозяйства и его основных элементов // Инженерный вестник Дона, 2012, №1. URL: [ivdon.ru/magazine/archive/n1y2012/680](http://ivdon.ru/magazine/archive/n1y2012/680)
12. Вертакова Ю.В., Трунова Л.В. Управление мотивацией персонала предприятия на основе ключевых показателей эффективности деятельности // Вестник ОрелГИЭТ. Орел: ГОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли», 2012. № 3. С. 54-64.
13. Patrick M. Wright, McMahan C. Gary Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management // Human Resource Management Journal. 2011. №21. pp. 93-104.
14. Кетова Н.П., Котенко Ю.С., Макареня Т.А. Маркетинговые стратегии: особенности в услуговом комплексе региона (на примере Ростовской области) // Инженерный вестник Дона, 2013, №4. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2013/2171](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2013/2171)

#### References:

1. Kadrovaja problema v sfere zhilishhno-kommunal'nogo hozjajstva [Personnel problems in the housing and communal services] URL: [gkh-altai.ru/all-](http://gkh-altai.ru/all-)
-



news/kadrovaya-problema-v-sfere-zhilishhno-kommunalnogo-xozyajstva-na-segodnyashnij-den-stoit,-pozhaluj,-ostree,-chem-v-lyuboj-drugoj-otrasti-ekonomiki%C2%A0rossii2.html (data obrashhenija: 10.09.2015).

2. Maslov E.V. Upravlenie personalom predpriyatija [Personnel Management company]; M.:INFRA-M; Novosibirsk NGAJeiU, 2001. 312 p.

3. Upravlenie personalom organizacii [Personnel Management organization] pod red. A.Ja. Kibanova. M.: INFRA-M, 2007 576 p.

4. E.A. Borisova. Upravlenie personalom dlja sovremennyh rukovoditelej [Human Resource Management for today's managers]. Spb.: Piter, 2003. 444 p.

5. S.A. Shapiro. Innovatsionnye podkhody k protsessu upravleniya personalom organizatsii [Innovative approaches to the process of personnel management]. M.: RKhTU im D.I. Mendeleeva, 2011. p. 152.

6. Parahina V.N., Galeev E.V., Ganshina L.N. Municipal'noe upravlenie [Municipal management]. M.: KNORUS., 2008. 494 p.

7. Chernjak V.Z. Zhilishhno-kommunal'noe hozjajstvo: razvitie, upravlenie, jekonomika [Housing and communal services: development, management, economics]. M.: KNORUS., 2009. 392 p.

8. P. V. Kuhtin [i dr.]. Upravlenie v gorodskom hozjajstve [Management in the urban economy]: ucheb. posobie pod red. R. Zh. Sirazhdinova. M.: KNORUS., 2009. 67 p.

9. Zhilishhnoe hozjajstvo i bytovoe obsluzhivanie naselenija v Rossii [Housing and consumer services in Russia]. 2010: Stat. sb. Rosstat. M., 2010. 172 p.

10. Kobets E.A., Makarenja T.A., Nalesnaja Ya.A. Improvement of management of the municipal enterprises in the sphere of housing and communal services Regional Economy: Theory and Practice. 2008, No. 10. pp. 101-109.

11. Sarkisjan A.A. Inženernyj vestnik Dona (Rus), 2012, №1. URL: ivdon.ru/magazine/archive/n1y2012/680

---



12. Vertakova Yu.V., Trunova L.V. Vestnik OrelGIET. Orel: GOU VPO «Orlovskiy gosudarstvennyy institut ekonomiki i trgovli», 2012, №3. pp. 54-64.

13. Patrick M. Wright, McMahan C. Gary Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. Human Resource Management Journal, 2011, №21. pp. 93-104.

14. Ketova N.P., Kotenko Ju.S., Makarenja T.A. Inženernyj vestnik Dona (Rus), 2013, №4. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2013/2171](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2013/2171)