

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ
И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»

На правах рукописи



Дерябина Елена Владимировна

**ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА
В ЖИЛИЩНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОМ ХОЗЯЙСТВЕ РОССИИ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

**Специальность 08.00.05 – экономика и управление
народным хозяйством (экономика труда)**

**Диссертация на соискание учёной степени
доктора экономических наук**

Научный консультант:
доктор экономических наук,
профессор Н.Ф. Ревенко

Томск – 2014

Оглавление

Список сокращений.....	5
Введение.....	7
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ТРАНСФОРМАЦИИ СОДЕРЖАНИЯ ТРУДА И ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ ЖИЛИЩНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ХОЗЯЙСТВА	
1.1. Экономические, организационно-правовые и социальные проблемы реформирования жилищно-коммунального хозяйства, влияющие на реализацию реформы отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства.....	15
1.2. Трансформация научных взглядов на труд и трудовую деятельность в постиндустриальной экономике России	36
1.3. Проблемы производственно-трудовых отношений в отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства в постиндустриальной экономике	46
1.4. Трансформация содержания труда в жилищно-эксплуатационном хозяйстве	51
1.5. Концептуальные подходы трансформации содержания и оценки труда в жилищно-эксплуатационном хозяйстве	58
ГЛАВА 2. ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ ЖИЛИЩНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ХОЗЯЙСТВА	
2.1. Генезис концепций организации и управления трудом в зарубежных научных школах.....	69
2.2. Эволюция коллективной организации труда в России	78
2.3. Отраслевые особенности организации труда на предприятиях жилищно-эксплуатационного хозяйства в условиях реформирования отрасли	85
2.4. Концепция гибкой групповой организации труда в условиях реформирования отрасли ЖЭХ.....	111
2.5. Объективные предпосылки трансформации управления трудом на предприятиях жилищно-эксплуатационного хозяйства	119
ГЛАВА 3. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ЖИЛИЩНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОМ ХОЗЯЙСТВЕ РОССИИ	
3.1. Трансформация систем вознаграждения и стимулирования труда на предприятиях жилищно-эксплуатационного хозяйства	124

3.2. Отечественный и зарубежный опыт внедрения гибких коллективных систем вознаграждения труда и перспективы его применения в жилищно-эксплуатационном хозяйстве России	138
3.3. Концепция трансформации экономического вознаграждения труда в условиях реформирования жилищно-эксплуатационного хозяйства России.....	155
ГЛАВА 4. КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ТРУДОВОГО ВКЛАДА РАБОТНИКОВ ЖИЛИЩНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ХОЗЯЙСТВА НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ КВАЛИМЕТРИИ	
4.1. Обоснование применения квалиметрии для оценки личного трудового вклада работников жилищно-эксплуатационного хозяйства в коллективные результаты	167
4.2. Квалиметрическая оценка индивидуальных результатов труда работников жилищно-эксплуатационного хозяйства	174
4.3. Квалиметрическая факторно-критериальная оценка сложности труда работников отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства.....	180
4.4. Квалиметрическая факторно-критериальная модель комплексной оценки профессионально-квалификационного уровня работников отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства	196
4.5. Квалиметрическая факторно-критериальная модель комплексной оценки личных деловых качеств работников отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства.....	210
ГЛАВА 5. ПРИКЛАДНЫЕ МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТРАСЛИ ЖИЛИЩНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ХОЗЯЙСТВА	
5.1. Механизм организации и стимулирования труда работников жилищно-эксплуатационного хозяйства.....	223
5.2. Механизм формирования и распределения коллективного фонда вознаграждения труда работников жилищно-эксплуатационного хозяйства	231
5.3. Методические рекомендации по организации, вознаграждению и стимулированию труда работников предприятий отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства на основе системы гибкого группового вознаграждения труда	246
5.4. Активизация работников отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства на основе модели комплексной оценки личного трудового вклада при аттестации работников	274

5.5. Методические рекомендации по социальному стимулированию работников жилищно-эксплуатационного хозяйства.....	284
Заключение.....	290
Литература	296
Приложения	321

Список сокращений

ВДО	– внутридомовое оборудование
ВСТ	– «вилка» сложности труда
ГГОТ	– гибкая групповая организация труда
ГДАРС	– гибкая дежурно-аварийная ремонтная служба
ЕТКС	– Единый тарифно-квалификационный справочник (работ и профессий рабочих)
ЖКХ	– жилищно-коммунальное хозяйство
ЖЭП	– жилищно-эксплуатационное предприятие
ЖЭУ	– жилищно-эксплуатационная услуга
ИТР	– инженерно-технические работники
КГПГ	– комплексная гибкая производственная группа
КСВТ	– квалификационная ставка вознаграждения труда
КТВ	– коэффициент трудового вклада
КТУ	– коэффициент трудового участия
КЮГ	– кадрово-юридическая группа
ЛСВТ	– личная ставка вознаграждения труда
ЛСТ	– личная ставка вознаграждения труда
ЛТВР	– личный трудовой вклад работника
МКСВТ	– минимальная квалификационная ставка вознаграждения труда
МП	– муниципальное предприятие
МРОТ	– минимальный размер оплаты труда
МУП	– муниципальное унитарное предприятие
ОКПДРТ	– Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов
ОТ	– охрана труда
ПГДС	– производственная группа диспетчерской службы
ПКР	– профессиональная компетентность работника
ПКУ	– профессионально-квалификационный уровень
ППР	– планово-предупредительный ремонт
ПТГ	– производственно-техническая группа
ПФПГ	– постоянно функционирующая производственная группа
ПЭТ	– планово-экономическая группа
РПГ	– рабочая производственная группа
РСС	– руководители, специалисты и служащие
СГГОТ	– система гибкой групповой организации труда
СНРТ	– стимулирующая надбавка за результативность труда
ТБ	– техника безопасности

ТР	– текущий ремонт
ТСВТ	– трудовая ставка вознаграждения труда
ТФВ	– трудовой фонд вознаграждения
УК	– управляющая компания
ФБГ	– финансово-бухгалтерская группа
ФВТ	– фонд вознаграждения труда
ФЛСТ	– фонд личного стимулирования труда
ФОТ	– фонд оплаты труда
ФРВ	– фонд рабочего времени
ФСРТ	– фонд стимулирования результативности труда

Введение

Актуальность темы исследования. Реформирование отрасли жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) в России пришлось на период перехода экономики России от индустриального к постиндустриальному этапу развития; усиления глобализации экономического пространства; генерирования и распространения инноваций, в том числе в сфере жизнеобеспечения; обострения рыночной конкуренции поставщиков услуг для населения, что закономерно изменило содержание труда и структуру занятости в жилищно-эксплуатационном хозяйстве (ЖЭХ) РФ. Несмотря на прогрессивные изменения в отрасли, сохраняются и негативные тенденции: высокие тарифы, низкое качество и неудовлетворенность потребителей ассортиментом, сроками, организацией предоставления услуг ЖЭХ; наблюдается отставание в модернизации технико-технологической базы. Основной причиной является несоответствие изменений в организации, нормировании и стимулировании труда рыночным принципам, как следствие – высокий уровень издержек, низкая дисциплина труда, потери рабочего времени, отсутствие достойной заработной платы, что отражается на качестве и уровне жилищно-эксплуатационных услуг.

Для организации труда, системы вознаграждения и стимулирования в ЖЭХ характерны консервативность, административный стиль и низкая культура управления. В настоящее время сформировались достаточные условия для «включения» в отраслевом хозяйстве рыночной конкуренции: многообразные формы собственности на жилье; функционирование управленческих структур разного типа (жилищно-эксплуатационных предприятий и управляющих компаний); сложился профессиональный рынок труда работников ЖЭХ. В то же время реальных эффектов оптимизации затрат и результатов пока не наблюдается. Причина видится в том, что система управления трудом не ориентирована на активизацию работника, повышение уровня его профессиональной подготовки, инициативы, заинтересованности и трудовой отдачи. Соответственно, отсутствие нацеленности организации, стимулирования и вознаграждения труда на идентификацию и оценку личного трудового вклада, самореализацию и саморазвитие работника; негибкость производства и оплаты труда являются фундаментальными причинами неэффективности проводимых реформ в ЖКХ России.

В теоретическом плане необходимо переосмысление и разработка направлений системной трансформации всего цикла управления трудом для повышения результативности применения рыночных методов и активизации работника; формирование теоретической конструкции реформы ЖКХ в части организации, вознаграждения и стимулирования труда ЖЭХ, что требует создания методологической и методической базы, обеспечивающей прикладные результаты: повышение трудоотдачи, оптимизацию тарифов и качественных параметров услуг, рентабельность работы предприятий, а также эффективность функционирования ЖЭХ России в целом. Все перечисленное определило актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

Степень научной разработанности проблемы. Теории и методологии роли трудового фактора в экономике и сфере производства посвящены работы зарубежных (У. Петти, У. Джевонс, А. Смит, К. Маркс, А. Маршалл, Х. Арендт, Дж. К. Гэлбрейт) и российских учёных (Г.Э. Слезингер, В.Я. Иохин, В.В. Адамчук, В.В. Ромашов, М.Е. Сорокин, И.Е. Ворожейкин, И.И. Кулинцев, И.И. Роффе, А.Л. Жуков, А.Я. Кибанов, Н.А. Баткаев, Г.П. Гагаринская, Б.М. Генкин, Н.В. Галкина, Т.Ю. Стукен, Л.А. Еловигов, Н.Н. Олимских и др.). Проблемам трансформации содержания и организации труда в индустриальном и постиндустриальном обществе в эволюционном контексте посвящены труды экономистов советской и российской школ экономической мысли: А.В. Бузгалина, Э.В. Ильенкова, А.И. Колганова, Я.И. Кузьминова, А.А. Леонтьева, В.В. Радаева, И.И. Чангли, В.В. Герасименко, Ю.С. Осипова, В.Ф. Анурина, В.Л. Иноземцева, Л.П. Евстигнеевой, Р.Н. Евстигнеева, И.Я. Левяш, Е.В. Неходы, О.И. Мартыничук, И.Е. Крысиной, В.И. Ефимова, О.В. Мраморновой и др. Особое внимание уделяется анализу творческого компонента трудовой деятельности, что отражено в работах зарубежных (Э. Тоффлер, М. Хардт, А. Негри) и российских (В.П. Буянов, М.Г. Делягин, В.Л. Иноземцев, К.А. Кирсанов, Т.М. Смагина, Л.М. Михайлов, К.А. Спрэдэ, И.Н. Дубина, В.К. Сенчагов, И.В. Соболев и др.) экономистов.

Теоретические основы научной организации труда, проблемы производственных отношений, человеческого капитала, мотивации и стимулирования труда в рыночных системах раскрыты в работах Ф. Тейлора, Ф. и Л. Гилбертов, Г. Гантта, А. Файоля, Л. Урвика, Г. Форда, М. Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу, Ч. Барнарда, Е. Триста, К. Левина, К. Бэмфорта, Т. Каммингса, Е. Молли, Д. Рена, П. Мюрелла, Я. Монден, Р. Сивакава, С. Такаянаги и др. В России проблемам научного управления и научной организации труда посвящены исследования А.А. Богданова, Н.А. Витке, А.К. Гастева, О.А. Ерманского, Е.Ф. Розмировича и др.

Особое место в теории экономики труда занимают публикации по организации труда, направленные на повышение активности персонала, в частности публикации, посвященные вопросам командной организации труда и условиям её эффективной реализации. Это работы И.А. Горина, Л.А. Шевчука, А.М. Корякина, С.О. Календжяна, В.В. Радаева, Н.М. Токарской, И.С. Карпиковой и др., а также зарубежных авторов: Джозефа Г. Бойетта, Джимми Т. Бойетта, Ч. Манца, Г. Симса, П. Мюрелла, Л. Аллена, Г. Кунца, С. О'Доннела, К. Ишикавы, Дж. Джурана, Э. Деминга, Д. Синка, Р. Гэгна, Э. Флейшмана, Р. Лайкерта, Т. Питерса, Р. Уотермена, И. Ансоффа, П. Друкера и др.

Значительный вклад в теоретическое осмысление социально-трудовых отношений и развитие методологии организации, управления и стимулирования труда внесли российские учёные М.Т. Иовчук, Л.Н. Коган, Ю.Е. Волков, В. И. Беляев, В.П. Бабич, Н.Ф. Ревенко, А.С. Зорин, И.К. Мирзаев, Н.А. Белкина, В.Н. Белкин, Л.Р. Бартунаев, С.Г. Землянухина, Ю.Г. Одегов, Г.Я. Ракитская, В.А. Киселёва, А.И. Рофе, П.П. Лутовинов, И.В. Лаврентьева, Г.Г. Руденко, Г.Э. Слезингер, О.К. Минёва, В.В. Бондаренко, А.А. Федченко, В.С. Половинко, и др.

В то же время отсутствуют фундаментальные экономические исследования, раскрывающие влияние специфики отраслевых механизмов организации и стимулирования труда на реформу и эффективность отрасли ЖЭХ; отдельные проблемы использования труда, трудовых отношений разработаны в работах О.Э. Бессоновой, Е.Ю. Гришиной, Н.Н. Дроздовой, О.П. Мамченко, В.Н. Барина, Ю.В. Слиякова. Требуют теоретического обобщения причины пассивного отношения к труду, утраты интереса к развитию знаний, умений и навыков работниками; необходимо переосмысление изменений содержания труда, требований потребителей к жилищно-эксплуатационным услугам, индивидуальным трудовым характеристикам работников; актуальна разработка механизмов согласования личных и коллективных интересов с целями предприятия. Развитие теории и методологии управления трудом в целом в ЖЭХ РФ для формирования прикладных механизмов организации и оплаты труда является настоятельной потребностью и способно обеспечить кардинальные изменения для работающих, бизнеса и потребителей этой социально-ориентированной сферы экономики, в том числе параметров самой услуги (тариф – качество).

Объектом исследования выступает управление трудом на предприятиях и в организациях различных форм собственности отрасли ЖЭХ РФ.

Предмет исследования: содержание, организация и стимулирование труда работников ЖЭХ в экономике современной России.

Цель диссертационного исследования: разработка теоретических, методологических и методических подходов к организации и стимулированию труда в ЖЭХ России в контексте развития рыночного механизма трудовой сферы.

Цель исследования конкретизируется **в его задачах:**

- 1) сформулировать теоретическую основу направлений трансформации использования трудовых ресурсов в части их организации, управления и стимулирования;
- 2) разработать теоретические положения организации труда в ЖЭХ на основе групп и команд, соответствующих особенностям функционирования данной отрасли и обеспечивающих повышение активности работника и эффективности развития отрасли;
- 3) сформировать методологические подходы к управлению трудом на предприятиях ЖЭХ, учитывающие изменения содержания труда, индивидуальные требования к работнику, рыночные условия реализации услуг ЖЭХ; обосновать целесообразность применения гибкой организационной структуры управления;
- 4) разработать комплексную модель оценки личного трудового вклада рабочего, учитывающую индивидуальную и коллективную результативность труда для предприятий ЖЭХ;
- 5) разработать и обосновать методические подходы к системе вознаграждения труда с учетом индивидуальных и коллективных результатов; раскрыть прикладные аспекты ее влияния на результаты деятельности предприятий ЖЭХ;
- 6) разработать комплекс методического и документального обеспечения практической

реализации авторских предложений по организации и стимулированию труда работников ЖЭХ и апробировать их на предприятиях Томска и Кемеровской области.

Область исследования. Исследование проводилось в рамках Паспорта ВАК специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» – Экономика труда: п. 5.3. Теоретико-методологические проблемы в сфере труда и социально-трудовых отношений; п. 5.4. Система отношений «человек-производство» (виды, содержание, разделение, кооперация, специализация труда и т.д.); закономерности и новые тенденции формирования, распределения, обмена и использования рабочей силы; механизмы повышения их эффективности в социальной рыночной экономике; пути эффективного использования действующих и создания новых рабочих мест; п. 5.6 Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение её взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы; п. 5.8. Нормирование, организация и гуманизация труда, их особенности для различных сфер деятельности и категорий работников.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды по экономической теории; теории экономики труда; теории организации, мотивации и стимулированию труда; работы отечественных и зарубежных экономистов в области социально-трудовых отношений, теории экономической эволюции и трансформации управления. В работе использован эволюционный, системный, структурно-функциональный, экономико-статистические и квалиметрический методы исследования; поведенческий и ситуационный подходы; метод экспертных оценок и др., что способствовало достоверности и надёжности полученных результатов.

Информационную базу исследования составили официальные материалы Федеральной службы государственной статистики, нормативно-правовые акты, аналитические материалы Международной организации труда, Роструда, Министерства труда и социальных отношений РФ, Министерства регионального развития РФ (ЖКХ) и другие открытые информационные источники государственных и негосударственных структур; законодательные и нормативно-правовые акты РФ и её субъектов, регламентирующие направления социально-экономических отношений; научные публикации; отчётные данные отечественных предприятий отрасли ЖКХ и ЖЭХ; экспертные оценки; данные социально-экономических исследований; материалы информационной сети Ассоциации сибирских и дальневосточных городов (АСДГ); исследования автора.

Наиболее существенные результаты, полученные диссертантом, и их научная новизна

1. Систематизированы изменения в содержании труда работников отрасли ЖЭХ, обусловленные модернизацией технико-технологического базиса, конкурентной средой, изменениями требований к качеству услуг, обосновано их влияние на индивидуальные характеристики работника (развитие профессиональной диверсификации, повышение сложности,

расширение диапазона ответственности и личных качеств). Выявлены ограничения реформы ЖКХ, разработаны концептуальные положения системной трансформации управления трудовыми ресурсами на предприятиях ЖЭХ, что позволило выделить стратегические направления трансформации, а именно: развитие форм организации труда, обеспечивающих гибкость, горизонтальную и вертикальную дифференциацию работ, комплексность, расширение зоны приложения труда, профессиональную сопряженность; формирование организационной структуры, ориентированной на децентрализацию и делегирование полномочий, адаптивность при решении плановых и ситуационных задач; стимулирование труда на основе идентификации личного трудового вклада и активизации работника (*п. 5.3 Паспорта специальностей ВАК*).

2. Доказана целесообразность и разработаны теоретические положения применения гибкой коллективной организации труда в отрасли ЖЭХ, отличием которой является формирование групп и команд; выделены особенности «групп» и «команд» для предприятий ЖЭХ (с позиции состава, срока функционирования, целей, характера управления и пр.); определены их отличия от действующей бригадной формы (по характеру распределения обязанностей, природе мотивации, принятию оперативных решений, внутриколлективным коммуникациям); разработаны схемы формирования и взаимодействия групп и команд для рабочих и управленческих работников при плановых, ситуационных и экстремальных условиях на предприятиях ЖЭХ, что позволяет обеспечить соединение интересов работника, управленческого персонала и целей предприятия; снизить потери и повысить качество услуг ЖЭХ; активизировать работников за счет внутрипроизводственной ротации и диверсификации функций; создать условия развития деловых качеств, самореализации и заинтересованности в личных и коллективных результатах (*пп. 5.4, 5.8 Паспорта специальностей ВАК*).

3. Разработаны теоретические положения перехода к адаптивному управлению трудом на предприятиях отрасли ЖЭХ на основе использования структурного и коммуникативного методологических подходов; новизна заключается в применении организационной структуры управления органического типа, для которой характерно: сочетание преимуществ линейно-функциональных и групповых форм, вариационного формата и плановой деятельности, приспособление к внешней конъюнктуре и отраслевым экстремальным ситуациям; выделены иерархические уровни управления, отличающиеся сложностью задач при оперативном реагировании на изменения рынка услуг ЖЭХ, что позволяет обеспечить гибкость трудовых отношений, комплементарность специализации, мобильность распределения и координации при интеграции в группы и команды для решения стратегических и оперативных задач (*пп. 5.4, 5.8 Паспорта специальностей ВАК*).

4. Разработана модель оценки личного трудового вклада работника, основанная на применении методов квалиметрии, позволяющих оценить качество труда, систему факторов, отражающих индивидуальные характеристики работника; обоснованы компоненты модели, включающие оценку результатов (индивидуального и коллективного труда, своевременности

и качества выполнения работ), оценку сложности (комплексности, специализации, новизны, масштаба ответственности и др.), оценку профессионально-квалификационного уровня (квалификационных требований, мастерства, инициативности и др.), оценку деловых качеств (коммуникабельности, компетентности и др.), что создает теоретическую и методическую основу для разработки системы стимулирования активности и развития индивидуальных качеств работника (*пп. 5.3, 5.6 Паспорта специальностей ВАК*).

5. Предложена и обоснована целесообразность применения в ЖЭХ гибкой системы коллективного вознаграждения труда, включающая три компонента: трудовую ставку вознаграждения труда (учитывающую базовую ставку и уровень сложности труда), стимулирующую надбавку (оценку результатов труда), личную ставку стимулирования труда (за профессионально-квалификационный уровень и деловые качества), что позволило разработать авторские предложения по формированию оплаты труда на предприятиях ЖЭХ РФ, а именно фонда вознаграждения труда, особенность механизма распределения которого состоит в учете трудовых квалификационных ставок, плановых затрат, сложности, законодательных доплат за условия труда; фонда поощрения результативности труда, обеспечивающего дифференциацию заработной платы в зависимости от индивидуальной и коллективной результативности; фонда личного стимулирования, активизирующего профессиональный рост и деловые качества работников. Внедрение коллективной системы вознаграждения труда обеспечивает повышение трудовых и производственных показателей, качество услуг предприятий ЖЭХ (*п. 5.6 Паспорта специальностей ВАК*).

6. Определены принципы организационного механизма активизации работников ЖЭХ, разработан комплекс методического и документационного обеспечения по формированию механизма активизации труда, а именно: 1) для целей реализации изменений в системе организации и управления трудом – методика формирования групп и команд; макет организационной структуры управления трудом и должностные инструкции; методические рекомендации по формированию электронной базы аттестационных документов и пакет электронных форм оценки личных трудовых качеств работника; формы индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда; 2) для целей трансформации системы организации стимулирования труда предложены методики организации гибкой групповой системы стимулирования труда (по категориям работников), организации коллективного поощрения, личного и социального стимулирования труда (*п. 5.8 Паспорта специальностей ВАК*).

Теоретическое и практическое значение проведенного исследования. Теоретическое значение заключается в расширении теории и методологии организации, управления и стимулирования труда в отраслях социальной инфраструктуры. Практическое значение состоит в разработке методических подходов и методического обеспечения применения гибкой групповой формы организации труда, стимулирования и вознаграждения за труд. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы при разработке национальных и региональных целевых программ реформирования отраслей ЖЭХ и ЖКХ, применяться в об-

разовательном процессе и повышении квалификации руководителей, специалистов, служащих ЖЭХ.

Апробация работы. Отдельные этапы работы обсуждались на международных научно-практических конференциях: «Энергия молодых – экономике России» (Томск, 2007, 2008, 2011); «Регулирование социально-трудовых отношений в современных условиях хозяйствования» (Ижевск, 2009); «Социально-экономические и гуманитарные приоритеты развития России» (Челябинск, 2011); «Проблемы и пути усовершенствования экономического механизма предпринимательской деятельности» (Днепропетровск, 2012); «Современные проблемы и тенденции развития экономики, управления и юриспруденции» (Ижевск, 2012); «Теория и практика современной науки» (Москва, 2012); «Актуальные вопросы экономических наук» (Новосибирск, 2013); «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд» (Новосибирск, 2013); «Социально-экономические, гуманитарные и политические тренды глобализации» (Челябинск, 2013), а также на Всероссийских научно-практических конференциях: «Проблемы и перспективы российской экономики» (Пенза, 2007); «Теория и практика современного научного знания» (Уфа, 2011); и на региональных конференциях: «Наука. Технологии. Образование» (Ижевск-Чайковский, 2010).

Положения, выводы и рекомендации апробированы в Научно-внедренческом центре Международного исследовательского института (г. Москва) муниципальных образований в Управлении жилищно-коммунального и дорожного хозяйства Кемеровской области, Томска и Томской области, а также используются в учебном процессе в преподавании дисциплин «Экономика труда», «Экономика предприятия», «Организация производства на предприятиях отрасли», «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли» в Томском государственном университете систем управления и радиоэлектроники.

Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в 31 работе, в том числе в трех авторских и одной коллективной монографиях, 27 научных статьях (из них 16 – в научных журналах, определенных ВАК РФ) и научных докладах. Общий объем публикаций – 55,4 п.л. (авторских – 43,3 л.).

Объем и структура диссертации. Работа изложена на 320 страницах машинописного текста и содержит 44 таблицы, 29 рисунков и 6 приложений.

Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 304 наименования.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цель, задачи, объект, предмет исследования, его теоретическая и методологическая основы, информационная база; приведены основные результаты, составляющие научную новизну и определяющие практическую значимость работы; указаны данные об апробации и реализации основных результатов исследования.

В первой главе «Теоретические и методологические проблемы трансформации содержания труда и трудовых отношений в условиях реформирования отрасли ЖЭХ» систематизиро-

ваны экономические, организационно-правовые и социальные аспекты реформы ЖКХ и отрасли ЖЭХ; проанализирована эволюция научных взглядов на производственно-трудовые отношения, содержание труда рабочих ЖЭХ с учетом постиндустриальных изменений в технико-технологической базе экономики России; разработаны основные теоретические положения авторской концепции сопряжения индивидуальных качеств и характеристик личности работника, трансформации содержания труда работников ЖЭХ и изменений трудовых характеристик работника.

Во второй главе «Трансформация организации труда в условиях реформирования отрасли ЖЭХ» обобщен зарубежный и отечественный опыт организации труда и управления, обоснована целесообразность применения гибких подходов к коллективной организации труда в целях активизации персонала; предложена и обоснована концепция гибкой групповой формы организации труда для отрасли ЖЭХ России для повышения активизации работников; раскрыты теоретические подходы и авторские положения адаптивной структуры организации управления трудом по усилению гибкости координации, коммуникации трудовых процессов на предприятиях отрасли ЖЭХ.

В третьей главе «Современное состояние и проблемы развития системы вознаграждения и стимулирования труда в жилищно-эксплуатационном хозяйстве России» проанализированы основные отечественные и зарубежные подходы применения коллективных форм оплаты труда в практике вознаграждения труда, раскрыта специфика их применения в ЖЭХ с учетом перехода к постиндустриальной экономике. Выявлено несовершенство сложившейся системы стимулирования труда. Предложены подходы к новой коллективной системе стимулирования труда, обеспечивающей сопряжение экономических интересов работника и предприятия.

В четвёртой главе «Комплексная оценка трудового вклада работников ЖЭХ на основе методов квалиметрии» расширена сфера применения квалиметрии для оценки качества труда при определении индивидуального трудового вклада работника в результаты предприятия; разработаны инструменты оценки сложности, результативности, профессионально-квалификационного уровня и личных деловых качеств работников; сформирована факторно-критериальная комплексная модель вознаграждения труда для предприятий ЖЭХ.

В пятой главе работы «Прикладные механизмы реализации организации и стимулирования труда работников предприятий отрасли ЖЭХ» разработан комплекс методических положений и рекомендаций по организации и стимулированию труда работников отрасли ЖЭХ, направленных на оценку индивидуального вклада и активизацию трудового потенциала работников; раскрыты механизмы распределения коллективных фондов вознаграждения и аттестации работников.

В заключении содержатся основные выводы и результаты диссертационного исследования.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ТРАНСФОРМАЦИИ СОДЕРЖАНИЯ ТРУДА И ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ ЖИЛИЩНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ХОЗЯЙСТВА

1.1. Экономические, организационно-правовые и социальные проблемы реформирования жилищно-коммунального хозяйства, влияющие на реализацию реформы отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства

Одним из основных направлений социально-экономических преобразований в России является реформирование жизнеобеспечивающих инфраструктурных отраслей, особое место среди которых занимает жилищно-коммунальное хозяйство, представляющее многоотраслевой комплекс и состоящее из взаимосвязанных, но в то же время и достаточно автономных предприятий и организаций социальной и производственной сферы, чья деятельность прямо или косвенно связана с удовлетворением потребностей населения в жилье и социально-бытовых услугах. ЖКХ, являясь одной из важнейших отраслей обслуживания, представляет собой наиболее крупную часть народного хозяйства: основой его развития является рост населённых пунктов и потребностей населения в жилищно-коммунальных услугах.

Производственная структура ЖКХ в настоящее время интегрирует более 30 видов деятельности, ведущие из которых – жилищно-эксплуатационное хозяйство, теплоснабжение, холодное и горячее водоснабжение, водоотведение и очистка сточных вод. При наличии ряда общих родовых признаков с другими отраслями социально-экономического характера жилищно-эксплуатационные услуги имеют видовое своеобразие, так как непосредственно связаны с воспроизводством жилищного фонда, который в значительной мере определяет ход экономических, социальных, демографических и политических процессов [57].

С 2001 года в России реализуется программа реформирования ЖКХ, разработанная Госстроем России и одобренная Правительством РФ. За время реформирования внедрение направлений программы в отрасли ЖКХ привели к определённым результатам: оплата жилищно-коммунальных услуг населением достигла в большинстве регионов 100 %, экономические отношения приобрели различные организационные формы, происходят процессы демонополизации обслуживания жилья, система бюджетного датирования трансформировалась в адресную целевую поддержку граждан и, наконец, на рынок услуг ЖКХ пришёл частный капитал.

Однако несмотря на положительные тенденции в отрасли ЖКХ, в ней по-прежнему остаётся критическая ситуация, характерной чертой которой является отсутствие развития нормального жизнеобеспечения общества, поэтому экономические перемены сопровождаются динамичным ростом социальной напряжённости не только в регионах, но и в целом по России.

По-прежнему велика бюджетная нагрузка на содержание ЖКХ: на дотации в сфере ЖКХ государство тратит в настоящее время 10 % ВВП, эффективность механизмов управления остаётся на низком уровне. Практика ценообразования по-прежнему исходит из затратного

принципа формирования себестоимости продукции и услуг, а состояние жилищного фонда и инженерных сооружений находится на низком эксплуатационном уровне [91].

Приходится констатировать, что существенных позитивных преобразований в сфере ЖКХ за годы реформы не произошло в силу разбалансированности механизма развития отрасли, отсутствия эффективных экономических рычагов регулирования отношений между основными субъектами реформы ЖКХ. В целом система функционирования жилищно-коммунального комплекса остаётся неэффективной, и до настоящего времени пока не удалось обеспечить осуществление модернизации ЖКХ и приостановить нарастание негативных тенденций в отрасли. Более того, наблюдается ухудшение как технического, так и финансового положения этого многоотраслевого комплекса. ЖКХ по-прежнему характеризуется отсутствием эффективных экономических отношений и низким качеством предоставляемых услуг. Высокая степень износа основных фондов, тяжёлая финансовая ситуация на предприятиях ЖКХ, не до конца прозрачные правила бизнеса делают отрасль непривлекательной для инвесторов [57].

Почему же, несмотря на все действия государственных и региональных властей по реализации программы реформирования, кризис в отрасли ЖКХ остаётся? По-нашему мнению, проблемы неэффективного реформирования отрасли ЖКХ носят системный характер и требуют серьёзных политических, экономических и научных решений: назрела необходимость научно-аналитического изучения факторов, создающих препятствия позитивным переменам в жилищно-коммунальном секторе экономики России, и осмысления существующих проблем в отрасли для выработки оптимальной стратегии её развития. Для этого, во-первых, необходимо выявить и проранжировать проблемы и причины их возникновения; во-вторых, оценить степень их воздействия на реализацию программы реформы и, в-третьих, наметить основные направления, которые повлияют на реформирование ЖКХ и обеспечат ему стабильное экономическое развитие.

Проблема реформирования ЖКХ занимает центральное место в социальной политике регионов ввиду того, что жилищно-коммунальная отрасль народного хозяйства является сферой компетенции субъектов Федерации и местного самоуправления, а вопросы жилищного законодательства регулируются Конституцией РФ, поэтому проблема реформирования ЖКХ является центральной не только для отдельно взятых регионов, но и для палаты регионов – Совета Федерации. Вместе с тем специфические условия, сложившиеся в различных регионах России, требуют разработки дифференцированных стратегий реформирования и модернизации жилищно-коммунального комплекса для конкретных регионов [54].

Для этого изначально нужно обозначить круг проблем, которые создают препятствия в реализации главных задач реформирования ЖКХ и ограничивают возможности эффективного развития предприятий отрасли.

Поскольку ЖКХ является сферой, непосредственно связанной с благосостоянием населения, удовлетворением его жизнеобеспечивающих потребностей, главной задачей государства сейчас представляется достижение равновесия между интересами государства и человека, сня-

тие социальной напряжённости, достижение конечной цели – повышения качества жизни людей [13].

С учетом этого нами определена необходимость проведения исследования существующих современных проблем ЖКХ по трём направлениям:

- исследование экономических проблем;
- исследование организационно-правовых проблем;
- исследование социальных проблем.

На наш взгляд, **первостепенными проблемами отрасли ЖКХ** сегодня являются **экономические** ввиду того, что высокая стоимость предоставляемых услуг касается практически всех дееспособных граждан нашего общества. Кроме того, эффективная ценовая и тарифная политика является одной из основных задач, предусмотренных концепцией реформирования ЖКХ.

Результаты реформирования показывают, что государственная власть медленно, но верно стала «уходить из ЖКХ», меняя принципы финансирования, сокращая долю бюджета в расходах на содержание системы и перекладывая эти расходы на население. Сегодня реальный уровень оплаты населения за ЖКУ не установлен ни в одном муниципальном образовании областей России. Велик разброс стоимости ЖКУ по муниципальным образованиям, поскольку тарифы утверждаются органом местного самоуправления, как правило, без должного экономического обоснования. То, что в настоящее время стоимость предоставляемых услуг ЖКХ завышена – совершенно очевидно; при этом сколько в действительности стоит услуга содержания жилого фонда, никто точно сказать не может. Практика реформы показывает отсутствие последовательных и скоординированных мер по реализации новой модели экономических взаимоотношений как на региональном, так и на федеральном уровнях.

Несмотря на высокие тарифы, практически никаких мероприятий по снижению себестоимости жилищно-коммунальных услуг не проводится. Считается, что тарифы на жилищно-коммунальные услуги в России экономически обоснованы, но как показывает практика, они из экономически обоснованных превратились в политические местного масштаба.

Экономическое содержание жилищно-коммунальных услуг обуславливает многоаспектный подход к решению проблемы формирования и развития рыночных отношений в сфере ЖКХ, реализуемых в целях:

- 1) повышения уровня обеспеченности потребителя жилищно-коммунальными услугами;
- 2) рациональной дифференциации количественного и качественного уровня оказания жилищно-коммунальных услуг различных социально-демографических групп населения;
- 3) создания в жилых массивах необходимой социальной и инженерной инфраструктуры.

В настоящее время стоимость предоставленных населению услуг, рассчитанная по, так сказать, экономически обоснованным тарифам, повышается ежегодно. Первопричиной ежегодного изменения цен и тарифов на жилищно-коммунальные услуги является уровень инфляции. Наличие инфляции присуще любой рыночной экономике, она есть во всех странах, даже самых развитых. Даже в идеальном случае она составляет около 1,5÷3,5 %. Этот показатель отражает

естественный рост цен на товары и услуги в стране с рыночной экономикой. Процесс этот неизбежный и не подвержен административному влиянию. Если в каком-то году средний уровень инфляции составил 11–12 %, значит, уже под влиянием этого явления тарифы в следующем году возрастут минимум на 10 %.

Другой немаловажной причиной повышения стоимости тарифов являются инвестиционные и производственные программы, направленные на развитие жилищно-эксплуатационного хозяйства России. Нормальное функционирование ЖЭХ зависит от финансирования модернизации и совершенствования внутридомового инженерного оборудования, инженерных систем, коммуникаций и внедрения новых технологий. Целым рядом нормативных актов Минэкономразвития РФ регулируется разработка, согласование, утверждение и реализация инвестиционных и производственных программ, направленных на эти цели. При этом определённая часть финансовых средств на выполнение этих программ входит в состав тарифов на услуги ЖКХ, вызывая их увеличение.

Обращает на себя внимание отсутствие ряда необходимых норм в новом законодательстве, в том числе регулирующих порядок организации управления в сфере ЖКХ, обеспечивающих нормативно-правовое сопровождение реформы, механизм её реализации. В итоге реформа сопровождается различными нарушениями в виде несоблюдения федеральных стандартов, превышения роста стоимости жилищно-коммунальных услуг, неустойчивого функционирования системы ЖКХ и т.д.

Следует особо отметить, что в 2009 году на изменение тарифов на жилищные услуги повлиял еще один очень важный и новый фактор – закон РФ от 21 июля 2007 г. № 185-ФЗ «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства», который устанавливает правовые и организационные основы предоставления из федерального бюджета финансовой поддержки субъектам РФ и муниципальным образованиям на реформирование ЖКХ, проведение капитального ремонта многоквартирных домов, переселение граждан из аварийного жилищного фонда.

Низкое качество правовой основы, регуливающей экономические отношения в сфере ЖКХ, является одной из основных причин кризиса ЖКХ. В этой связи реформа ЖКХ нуждается в координации деятельности по ее проведению субъектов Российской Федерации и в комплексном подходе к построению правовой базы, регуливающей отношения в отрасли ЖКХ.

На современном этапе эксплуатация и содержание жилья является одной из прогрессирующих отраслей по статьям расходов, поэтому одной из первоочередных задач реформирования ЖКХ является переход к рыночному порядку определения стоимости эксплуатации и содержания жилых зданий на основе введения соответствующих обоснованных нормативов на отдельные виды работ и базирующихся на себестоимости работ.

Проблема такой ситуации состоит в том, что практически 70 лет система ЖКХ развивалась как государственная система, тарифы устанавливались государством и не выходили за так называемые социальные нормы. Доктрина реформирования ЖКХ была настроена на разруше-

ние этой системы путём трансформации её в рыночную. Таким образом, государство абстрагировалось от обязательств в жилищно-коммунальной отрасли, которая практически утратила свою социальную функцию, превратившись в чисто рыночную.

Сейчас для большинства населения РФ главной проблемой является не приобретение жилья, а его содержание. Население с большим трудом выдерживает оплату услуг, которая постоянно увеличивается из-за деградации основных фондов – зданий и инфраструктуры. Как следует из заключения Главного контрольного управления Президента РФ, по результатам проверки ЖКХ в отрасли обозначена проблема критической изношенности основных фондов ЖКХ: объектов теплоснабжения – 60 %, энергоснабжения – 68 %; примерно 25 % основных фондов полностью отслужили свой срок, то есть реформа ЖКХ сопровождается деградацией целого ряда больших систем жизнеобеспечения РФ. Расчленение и частичная приватизация отрасли вызвали быструю деградацию её материально-технической базы. Новый Жилищный кодекс и закон о тарифах в ЖКХ предусматривают, что теперь сами жильцы обязаны нести все затраты по эксплуатации, техническому обслуживанию, содержанию и ремонту жилья, в том числе капитальному.

Такой подход позволяет:

- определить необходимые прямые затраты в стоимости жилищно-эксплуатационных услуг;
- определить накладные расходы и сметную прибыль в целом;
- обосновать затраты по выдаваемым подрядчику заказам;
- перейти к оплате за физически выполненные работы и операции по эксплуатации и содержанию жилищного фонда в соответствии с заказом жилищных организаций (службой заказчика) и фактическим объёмом финансирования.

Однако оплата работ, как и прежде, производится по укрупнённым нормам обслуживания (по «валовым показателям»), как правило, с завышением реальных затрат труда, материалов и других ресурсов. Основой сметного расчёта до сих пор являются нормативные показатели – нормы и расценки за ремонтные и эксплуатационные работы, оставшиеся от прежней системы хозяйствования. Сметные расчёты производятся по общепринятой схеме, при этом накладные расходы, в отличие от прямых затрат, нормируются косвенно, пропорционально выбранной базе исчисления. Чаще всего ею выступает фонд оплаты труда в составе прямых затрат.

Нормы накладных расходов отражают реальные условия производства работ и оказания услуг по содержанию, техническому обслуживанию и ремонту жилищного фонда и определяются расчётно-аналитическим способом с учётом действующих норм и нормативных документов.

Всё это привело к тому, что существующая нормативная база для определения потребности каждого конкретного предприятия и территории в финансовых ресурсах не стимулирует производителей услуг ЖЭУ к снижению издержек. На практике органы местного самоуправления принимают решения об увеличении ставок и тарифов оплаты за ЖКУ. При этом никаких

преобразований и мероприятий в сфере ЖКХ с целью снижения себестоимости ЖКУ и выявления необоснованных затрат в ЖКХ и, как следствие этого, снижения тарифов не проводят. Вышперечисленные проблемы приводят только к росту тарифов и ставок, тем самым вызывают негативное отношение со стороны населения [13].

В современных экономических условиях основными элементами, составляющими тарифы на жилищно-эксплуатационные услуги, являются: амортизация основных фондов, затраты на материалы, электрическую энергию, трудовые ресурсы, специальный инвентарь и одежду. Наибольший удельный вес в себестоимости жилищно-эксплуатационных услуг занимают покупные материальные и трудовые ресурсы. Структура этих затрат различна относительно отдельных статей-услуг. Так, в статье-услуге «текущий ремонт» расходы по заработной плате с отчислениями составляют 46 %, материальные ресурсы – более 55 %. В статье-услуге «содержание жилья» расходы на электроэнергию достигают 20 %, почти столько же – на материальные ресурсы, расходы по заработной плате с отчислениями составляют 35 %.

Цены на жилищно-эксплуатационные услуги, как и на всё остальное, связаны с общими экономическими процессами в стране. В последние годы модернизация, реконструкция и ремонт основных фондов и инженерных сетей своевременно не проводились из-за тяжёлого экономического состояния отрасли, что привело к ненадёжному функционированию системы жизнеобеспечения населения.

Дальнейшее увеличение износа жилого фонда, инженерных сетей и сооружений может привести к резкому возрастанию аварий, ущерб от которых значительно превысит затраты на их предотвращение. Особую важность в этих условиях приобретает проведение мероприятий по энергоресурсосбережению, модернизации жилищного фонда и коммунальных объектов – только с помощью этих мероприятий можно снизить расходы бюджетов на ЖКХ и не перекладывать их на население.

Поэтому регулирование тарифов возможно посредством снижения уровня износа основных фондов до 30÷35 % (сегодня этот показатель превышает 50 %). Для уменьшения уровня износа необходимо увеличивать объёмы вложений средств в модернизацию, что и является одним из приоритетов программы реформирования ЖКХ, реализуемой в России.

По данным статистики в себестоимости эксплуатации и содержания 1 кв. м жилищного фонда за 2005–2008 годы отмечается достаточно высокий и динамично растущий удельный вес заработной платы, составляющий в общем объёме затрат около 49 % [228]. Кроме того, в общих затратах по заработной плате, составляющих третью часть всех затрат, просматриваются пропорционально растущие из года в год расходы по оплате труда управленческого аппарата жилищно-эксплуатационных организаций, которые напрямую не связаны с конечным результатом.

Параллельно наблюдается и повышение в себестоимости доли заработной платы категории основных рабочих, которое объясняется преобладанием живого труда из-за высокой трудоёмкости работ. Таким образом, в себестоимости эксплуатации и содержания жилого фонда затраты по заработной плате составляют практически половину и увеличение затрат на оплату

труда сказывается на повышении стоимости услуг по эксплуатации, содержанию, техническому обслуживанию и ремонту 1 кв. м жилищного фонда.

Что касается размера заработной платы работников ЖКХ, то, несмотря на её высокий удельный вес в себестоимости, она ниже среднемесячной заработной платы работников в целом по промышленным предприятиям России. Сложившаяся ситуация к тому же усугубляется медленным её ростом по сравнению с другими отраслями экономики: в 2003 г. – около 88 %, в 2008 г. – 84,9 % от средней заработной платы в целом по Российской Федерации, что привело к ухудшению кадрового потенциала [27].

На ценообразование в отрасли оказывают влияние рост заработной платы и общеэкономические инфляционные процессы. В экономике работает правило: оказываются те услуги, которые оплачены, если идет недофинансирование – происходит сокращение и снижение качества услуг.

В настоящее время в отрасли сложилась ситуация неудовлетворённости работников денежным вознаграждением за предоставленный труд, которая сопровождается текучестью кадров. Подтверждением тому является постоянная тенденция снижения среднегодовой численности работников, основной причиной которой являются добровольные увольнения.

В экономике существуют две ситуации текучести кадров: в первом случае работодатели применяют вынужденные увольнения из-за того, что заработная плата отличается от отсутствием гибкости и у них нет возможности её корректировать относительно производительности труда работников, при этом обесценивается сам труд. Во втором случае складывается ситуация расторжения трудовых отношений по инициативе самих наёмных работников, но в этой ситуации уровень заработной платы зависит от доходности предприятия и работники не желают мириться с потерей в своих доходах. На основе статистических данных за последние годы просматривается вторая ситуация, когда основными инициаторами увольнений были сами работники (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Коэффициенты вынужденных и добровольных увольнений работников с жилищно-коммунальных предприятий [75]

Показатели	Годы				
	2005	2006	2007	2008	2009
Коэффициент добровольных увольнений работников с предприятий ЖЭХ, %	34,9	36,4	38,6	41,9	44,1
Коэффициент вынужденных увольнений работников с предприятий ЖЭХ, %	3,3	3,5	2,8	1,2	1,2

Такое положение дел в отрасли объясняется неэффективностью организации оплаты труда, которая связана, в первую очередь, с сохранившейся жёсткой зависимостью действующей системы оплаты труда рабочих ЖЭХ от единой тарифной системы (ЕТС) и от минимального размера оплаты труда (МРОТ), что не позволяет «встроить» рыночные методы согласования затрат и результатов в механизм оплаты труда работников предприятий ЖЭХ.

В совокупности это привело к тому, что заработная плата в настоящий момент не в состоянии выполнять стимулирующую и воспроизводственную функции, превратившись в своеобразную социальную выплату. В связи с этим на предприятиях нередко возникают ситуации, когда один работник занят на нескольких рабочих местах для обретения дополнительного дохода. Разумеется, о качестве выполняемых работ в этом случае говорить достаточно трудно. Возникает необходимость исследования системы оплаты труда с целью усиления стимулирующей и воспроизводственной функций заработной платы и снижения необоснованных затрат по оплате труда в себестоимости. На основе полученных результатов обследования среды взаимоотношений между организациями-производителями услуг, предоставляющими их населению, и посредниками услуг в существующих условиях поставлена задача определить функциональные границы и упорядочить формирование договорных отношений между собственниками жилья, управляющими компаниями и подрядными организациями [27].

Выявленные нами проблемы трудовых ресурсов отражаются на качестве предоставляемых услуг по эксплуатации жилищного фонда и сроках выполнения текущих основных работ, так как большинство их связано с сезонностью. В свою очередь, тарифы на жилищно-эксплуатационные услуги в условиях рыночной реформы трансформируются в потребительскую цену услуги, в которой помимо сложившихся финансовых затрат должно отражаться и качество предоставляемых услуг.

Общеизвестно, что никакие технологии не могут функционировать без участия человека, так как они не могут заменить полностью человеческий труд, особенно в жилищно-эксплуатационном хозяйстве, где производственно-социальная система жилищно-эксплуатационных предприятий достаточно специфична и имеет ряд особенностей. Работники предприятий ЖЭХ нередко трудятся в условиях чрезвычайных ситуаций, в сложных климатических и атмосферных условиях, вызванных необходимостью проведения аварийных работ, зачастую при высоком уровне стресса [81].

В настоящее время ценообразование производится с использованием при расчёте фонда оплаты труда нормативной численности с учётом методических рекомендаций без учёта особенностей обслуживаемого жилищного фонда. Как правило, рассчитанная по нормативам (от частного к общему) численность работников является завышенной, даже по сравнению с фактической, и часто превышает рациональный уровень не менее чем на 30–40 %, а иногда и больше [237].

Одним из способов приведения численности в соответствие с потребностью является расчёт тарифов на содержание, эксплуатацию и ремонт жилья для каждого дома, находящегося на управлении исходя из конкретного перечня работ, согласованного собственниками конкретного дома для проведения в календарном году. Затем, исходя их общего объёма и периодичности работ, которые будут оплачены собственниками жилых помещений многоквартирных, определяется необходимая численность и фонд оплаты труда работников.

Развитие отношений в новых организационно-правовых формах управления влечёт за собой и изменение внутрифирменной системы хозяйствования, использование новых подходов к организации процессов труда и его стимулирования с целью предоставления качественных и конкурентоспособных услуг населению, что влияет на доходность предприятий, поэтому необходимо соединение интересов предприятия и работника через систему стимулирования труда. Для выявления резервов эффективного хозяйствования жилищно-эксплуатационных предприятий возникает необходимость обследования содержания организации работ, входящих в деятельность предприятий жилищно-эксплуатационного хозяйства.

Вторая группа проблем отрасли – организационно-правовые проблемы.

Следует обратиться к проблеме эффективности сложившихся организационно-правовых форм органов исполнительной власти в процессе их практической деятельности, проанализировать динамику их преобразований на региональном уровне.

Так, на федеральном уровне к органам исполнительной власти, осуществляющим управление ЖКХ, относятся Правительство РФ, Минрегион России, Росстрой и Ростехнадзор. Функции государственного контроля за деятельностью органов, занятых эксплуатацией, содержанием и ремонтом жилья и предоставлением населению жилищно-коммунальных услуг, возложены на Государственную жилищную инспекцию РФ. Она состоит из Главной государственной жилищной инспекции и государственных жилищных инспекций субъектов Федерации.

Учитывая особую значимость стабильности функционирования ЖКХ как системы жизнеобеспечения, дальнейшего повышения качества жилищно-коммунальных услуг, а также постоянный рост правонарушений в сфере ЖКХ, утверждается, что функции государственного контроля, осуществляемого в ЖКХ, требуют усиления их правовой регламентации и совершенствования юрисдикционной деятельности государственных органов. Стоит напомнить, что ЖКХ находится в состоянии реформирования. Вместе с тем рост правонарушений, выявленных Государственной жилищной инспекцией Российской Федерации, свидетельствует о том, что жилищный фонд остро нуждается в ремонте и всё более ветшает, что говорит о быстро нарастающем кризисе в ЖКХ [57].

Таким образом, задачи, намеченные в Федеральной целевой программе «Жилище» на 2002–2010 гг., подпрограммах по реформе ЖКХ «Реформирование и модернизация жилищно-коммунального комплекса в РФ» и «Модернизация объектов коммунальной инфраструктуры», требуют скоординированных и последовательных действий всех уровней власти по обязательному выполнению мероприятий, предусмотренных каждым этапом подпрограммы. Особого внимания требует проблема наличия пробелов в существующей правовой базе, регулирующей организационно-экономические и правовые отношения в отрасли, при этом данные проблемы переходят в разряд государственных.

Создание здоровой конкурентной среды в жилищной сфере также является одной из основных задач реформирования ЖКХ, её решение зависит от эффективного разделения функций и формирования договорных отношений между собственниками жилищного фонда (или органи-

зациями, уполномоченными выступать от лица собственника), управляющими компаниями и подрядными жилищными организациями.

На современном этапе реформирования изменение отношений собственности в жилищном хозяйстве способствовало развитию конкуренции в двух направлениях (рисунок 1.1):

- создание благоприятных условий для привлечения бизнеса в сферу управления и обслуживания недвижимости с согласия собственника на управление жилищным фондом;
- привлечение подрядных организаций с целью получения и предоставления заказа жилищно-коммунальных услуг от управляющей компании.

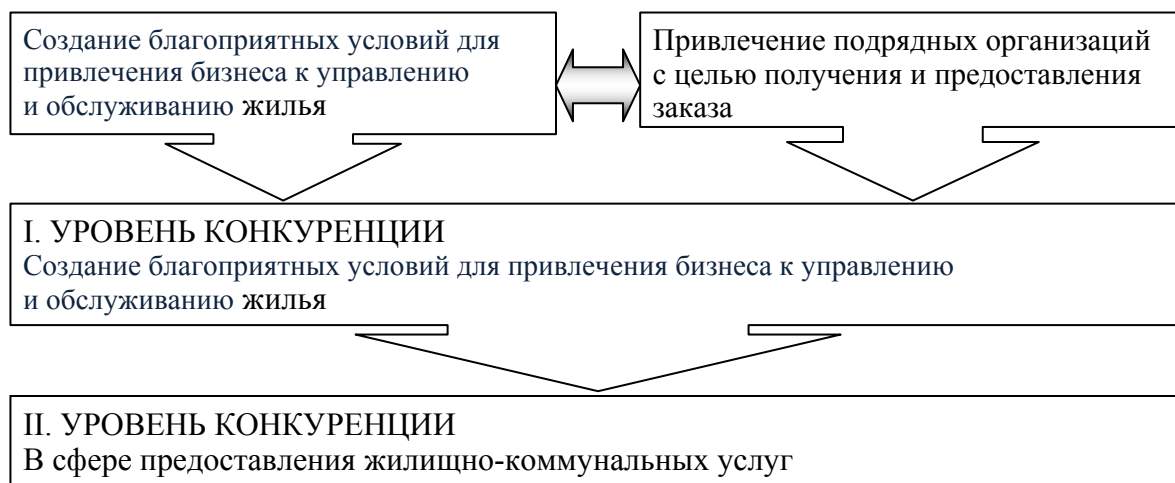


Рисунок 1.1 – Развитие двухуровневой конкуренции в ЖКХ [75]

Формирование объединений собственников жилья послужило импульсом для развития конкуренции в этих направлениях.

Структурные сдвиги в производственной структуре предприятий отрасли ЖКХ привели к тому, что количество предприятий отрасли увеличилось практически вдвое по сравнению с началом реформы и составило на сегодня около 52 тыс., при этом 53,9 % – малые предприятия [75].

В целях повышения эффективности работы предприятий ЖЭХ, качественного улучшения деятельности по управлению жилищным фондом и объектами коммунальной инфраструктуры в муниципальных образованиях необходимо провести поэтапное преобразование муниципальных унитарных жилищно-эксплуатационных, ресурсоснабжающих, специализированных и управляющих жилищных предприятий в акционерные общества. Существующее для унитарных предприятий право хозяйствования не создаёт для организаций других организационно-правовых форм равных конкурентных условий в борьбе за рынок управления коммунальной инфраструктурой и жилищным фондом.

Появление новых организационных форм экономических отношений в ЖЭХ было объективно обусловлено процессом реформирования экономики страны и привело к значительным изменениям в организационной структуре управления жилищно-эксплуатационными предприятиями.

В области институциональных преобразований концепция реформ предполагала децентрализацию и упрощение структуры управления ЖЭХ в основном путём разделения функций заказчика и подрядчика. Главной целью подобных преобразований являлось снижение затрат при одновременном повышении качества предоставления жилищно-коммунальных услуг, чему должен был способствовать принцип конкурсного отбора подрядчиков в тех сферах, где объективно возможна демонополизация (прежде всего в обслуживании жилого фонда). Однако в реальности в отрасли жилищно-эксплуатационных услуг не всё происходит так, как планировалось. В ЖЭХ не удалось также в полной мере воспользоваться преимуществами конкурентных отношений в сфере управления и эксплуатации жилья, поскольку в условиях нестабильного и недостаточного финансирования оказалось невозможно добиться построения полноценных договорных отношений. По этой же причине не удалось в полной мере обеспечить государственный контроль качества предоставляемых ЖКУ услуг, создать равные условия для участников рынка разных форм собственности. Монополизм жилищно-эксплуатационных и коммунальных предприятий, недостаточное использование гражданско-правовых механизмов ответственности за количество и качество оказываемых услуг, которое сегодня находится на беспрецедентно низком уровне, не позволяют эффективно защищать интересы потребителей и обеспечить гарантированное качество обслуживания.

Вместе с тем следует отметить, что уже созданные так называемые «службы Заказчика» далеко не всегда эффективно решают стоящие перед ними задачи. В большинстве это объясняется не только отсутствием необходимой квалификации и опыта работы у сотрудников, отсутствием информации по нормативно-правовой базе, но и недостаточно верным подходом при выборе форм и методов организации их деятельности. Региональные и местные руководители часто ссылаются на непонимание ими роли этих организаций в новой системе правоотношений в жилищно-коммунальной сфере. К объективным причинам неэффективной работы служб заказчика следует также отнести отсутствие необходимой квалификации сотрудников ЖКХ и опыта работы в рыночных условиях.

Нормативно-правовые документы, регламентирующие разграничение функций собственника, управления, обслуживания в сфере ЖКХ на муниципальном уровне, в соответствии с концепцией реформы ЖКХ в РФ, в настоящее время в полном объёме не приняты ни в одном муниципальном образовании. До сих пор остается актуальной проблема выбора модели органа ЖКХ отраслевой компетенции – самостоятельный орган управления или «орган в органе». В настоящее время единообразного решения на региональном уровне эта проблема тоже пока не нашла. В ряде субъектов Федерации отраслевое управление ЖКХ осуществляет отдел в структуре комитета, главного управления, управления, департамента, что является аналогией управления ЖКХ на федеральном уровне. Практика показывает, что реформы ЖКХ проходят заметно успешнее в тех регионах, где в администрации субъектов Федерации работают самостоятельные департаменты (комитеты), координирующие политику управления в сфере ЖКХ [75].

В одних муниципальных образованиях формально функции службы Заказчика возложены на жилищно-эксплуатационные или многоотраслевые предприятия жилищно-коммунального хозяйства, что приводит к совмещению ими функций заказчика и подрядчика по выполняемой ими производственной деятельности, и тем самым нарушается суть реформирования ЖКХ.

В других муниципальных образованиях функции собственника и заказчика выполняют структурные подразделения органа местного самоуправления. Такой подход нарушает принцип рыночных отношений, к которому относится разделение этих функций, что снижает возможность перехода к договорным отношениям в ЖКХ и, следовательно, создания условий для конкуренции и инвестиций.

Это также приводит к увеличению затрат на содержание ЖКХ за счёт завышения себестоимости и тарифов, лишает потребителей услуг и муниципального заказчика (органы местного самоуправления) возможности применения экономических санкций к виновникам приписок. Слабая содержательная и правовая проработка договоров, отсутствие в них критериев и мер ответственности сторон являются причиной сохранения на практике прежних административных методов управления, преобладания волевых решений над экономической целесообразностью. Как утверждает Р.Т. Акчурун, именно из-за нечёткого определения обязанностей сторон, условий финансирования и границ обслуживания между участниками договора часто возникают конфликтные ситуации [6].

Исследования механизма ценообразования на основе экспертных оценок показывают, что на предприятиях жилищно-эксплуатационного хозяйства большинства городов РФ существуют определённые резервы для снижения затрат при производстве услуг. По существующим оценкам снижения себестоимости практически на 13–20 % можно достичь только за счёт проведения технико-технологических и организационно-технических мероприятий. Ещё одним существенным направлением снижения затрат является совершенствование управления жилым фондом, а также решение задач по демополизации и развитию здоровой конкуренции.

Таким образом, анализ организационно-правовых проблем отрасли ЖКХ показывает, что данная группа проблем пока не нашла адекватного разрешения ни в законодательстве (как федеральном, так и на уровне субъектов Федерации), ни в научной литературе.

Следовательно, в структуре и функциях органов управления ЖКХ на региональном уровне необходима определённая общая система, отражающаяся в общих подходах к построению положений об органах исполнительной власти и четком разграничении их функций.

Третья группа проблем отрасли – социальные проблемы.

Реализация планов реформы ЖКХ порой не всегда согласовывается с логикой реформ в социальной сфере, предусматривающих реформирование социальных льгот и дотаций, а также решение проблем минимальных социальных стандартов и уровня жизни населения. Также эти планы не учитывают нерешённость жилищной проблемы значительной части населения России,

объективные изменения в принципах организации городских поселений и множество других социальных проблем общества. Объективные предпосылки для создания институтов поддержки реформы среди населения незначительны. Население сегодня воспринимает себя чаще всего в качестве «жертвы» реформ, в то время как Концепция предполагает в них заинтересованных участников.

Однако же главной социальной проблемой является макроэкономическая диспропорция российской экономики, проявляющаяся в недооценке трудового фактора. Касательно отрасли ЖЭХ, да и в целом отрасли ЖКХ, эта проблема выражается в углублении несоответствия между темпами роста цен на услуги ЖКХ и уровнем доходов населения. Именно этот фактор породил ряд серьёзных социальных проблем, возникших в ходе реформирования отрасли ЖКХ, начиная с трудностей внедрения адресного субсидирования и заканчивая проблемами задолженности и финансового оздоровления предприятий отрасли ЖКХ.

Итак, нами выявлены три группы основных проблем, существующих на сегодняшний день в отрасли ЖКХ на федеральном, региональном и муниципальном уровнях (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Причины торможения реформы жилищно-эксплуатационного хозяйства России

Виды причин	ПРИЧИНЫ	
	ВНЕШНИЕ	ВНУТРЕННИЕ
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	<ul style="list-style-type: none"> - динамичный рост тарифов на услуги отрасли ЖЭХ из-за несовершенства тарифной политики; - деградация материально-технической базы отрасли и критический износ основных фондов и инженерных систем; - отсутствие эффективного отраслевого механизма тарифообразования и нормативной базы, адекватной рыночной экономике 	<ul style="list-style-type: none"> - высокая себестоимость жилищно-эксплуатационных услуг; - отсутствие эффективного механизма стимулирования снижения издержек; - высокая трудоемкость работ и несовершенная система организации, нормирования и оплаты труда
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ	<ul style="list-style-type: none"> - низкая эффективность системы управления ЖКХ; -распространение совмещения функций заказчиков и подрядчиков, множество «виртуальных» посредников; - несформированность стандарта (типичного набора услуг) в зависимости от масштаба агломерации; отсутствие учета внутрирегиональных различий; - отсутствие возможности объективного контроля за выполнением договоров и пр. 	<ul style="list-style-type: none"> - негибкая организация управления трудом на предприятии; - отсутствие возможности объективного контроля за выполнением договоров и пр.; - отсутствие адекватной нормативно-правовой базы; - недостаточный уровень компетенции и квалификации сотрудников
СОЦИАЛЬНЫЕ	<ul style="list-style-type: none"> - высокая доля оплаты жилья и коммунальных услуг в семейных бюджетах, в том числе работников отрасли; - несоответствие уровня оплаты жилищно-коммунальных услуг реальным доходам граждан и их дифференциации в региональном разрезе; - несогласованность реформы ЖКХ с логикой реформ в социальной сфере (в том числе реформой социальных льгот и дотаций, проблемой минимальных социальных стандартов и уровня жизни населения); - нерешенность жилищной проблемы населения и высокая социальная напряженность 	<ul style="list-style-type: none"> - рост «безнадежных» неплатежей при перманентном повышении тарифов для населения; - неадекватность реальной заработной платы работников отрасли ЖЭХ среднему уровню заработной платы в России

По проведённым исследованиям можно сделать следующие выводы:

1. Отсутствие эффективной тарифной политики и контроля за ценообразованием услуг предприятий ЖЭХ и ЖКХ, действующих на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, приводит к необоснованному росту цен и тарифов на жилищно-коммунальные и жилищно-эксплуатационные услуги, снижению надёжности и качества предоставляемых услуг и не позволяет (прежде всего органам местного самоуправления) эффективно осуществлять мероприятия по снижению стоимости жилищно-коммунальных услуг и бюджетных затрат на содержание ЖКХ.

2. Критический износ основных фондов, инженерных систем, деградация материально-технической базы привели к снижению надёжности функционирования системы жизнеобеспечения населения.

3. Отсутствие нормативной базы, адекватной рыночной экономике, высокая трудоёмкость, отсутствие эффективного механизма стимулирования к снижению издержек способствуют динамичному росту себестоимости и снижению эффективности предприятий ЖЭХ.

4. Несовершенство системы организации труда; неадекватность рыночным условиям системы мотивации, стимулирования и вознаграждения труда, что не позволяет «встроить» рыночные методы согласования затрат и результатов в механизм оплаты труда работников предприятий ЖЭХ.

5. Неэффективность системы управления проявляется в неравномерности перехода муниципалитетов различных регионов и многих городов на новые формы управления, в сохранении систем организации ЖКХ в неизменном виде либо изменении её формально.

6. Неэффективность работы служб заказчика обусловлена отсутствием необходимой компетенции и квалификации сотрудников ЖКХ, недостаточным их пониманием сущности новой системы правоотношений в жилищно-коммунальной сфере.

7. Сохранение на практике прежних административных методов управления ввиду слабой содержательной и правовой проработки договоров из-за отсутствия в них критериев и мер ответственности сторон.

8. Совмещение функций заказчика и подрядчика во многих регионах.

9. Нарушение принципа рыночных отношений из-за формального подхода к процедуре заключения договоров, что исключает возможность объективного контроля за выполнением договорных обязательств как со стороны жителей, так и со стороны органов местного самоуправления.

10. Отсутствие возможности учёта и включения в стоимость типовых жилищно-коммунальных услуг конкретных городов регионов внутрирегиональных и технологических различий в системах тепло- и водоснабжения, определяемых особенностями жилищного хозяйства, которые приводят к существенной разнице в издержках.

11. Отсутствие унифицирования существующей системы бухгалтерской отчётности, единства состава затрат тарифообразования, единой системы финансирования расходов на управление жилищным фондом.

12. Существенное влияние среднего уровня заработной платы различных регионов и городов на величину тарифов.

13. Отсутствие необходимой связи жилищно-коммунальной реформы с процессом управления городской недвижимостью, реформой бюджетной и налоговой систем, с вопросами формирования муниципальной базы социально-технических стандартов.

14. Усиление бюджетной нагрузки и создание социальной напряжённости.

Итак, на первом этапе проведённых нами исследований был выявлен и сгруппирован круг проблем и причин, которые являются тормозом эффективного реформирования ЖКХ. На втором этапе исследований перед нами стоит задача адекватной оценки степени воздействия выявленных проблем на реализацию программы реформы ЖКХ в городах России. Результаты второго этапа исследований должны послужить основой для разработки стратегий реформирования и методических рекомендаций по проведению жилищно-коммунальной реформы с учётом специфики городов Сибири и Дальнего Востока.

Для изучения сложившейся проблемной ситуации в отрасли и особенностей подходов к реформированию ЖКХ в городах региона нами проанализированы результаты экспертного опроса 28 экспертов (специалистов ЖКХ и муниципального управления) из 17 городов Сибири и Дальнего Востока, который проводился социологической Ассоциацией сибирских и дальневосточных городов (АСГД) (Приложение А1–А3). В целом современное состояние ЖКХ в городах, по мнению половины экспертов, в их городе оценивается как плохое или даже критическое, и лишь один эксперт оценил его как хорошее. Глубокий анализ ситуации показывает, что сегодня наиболее острой проблемой ЖКХ является критическое, а точнее близкое к аварийному, состояние технико-технологического базиса системы коммунального обслуживания жилищной сферы городов, такое мнение высказали более 2/3 экспертов. На основе общего согласия экспертами были выделены основные характерные черты данной проблемы: необходимость капитального ремонта и реконструкции не только самого жилого фонда, но и всей системы инженерной инфраструктуры.

По результатам экспертного опроса были проранжированы и выстроены по степени значимости среди основных видов жилищно-коммунальных услуг проблемы технического состояния отрасли. Анализ проблем показывает, что с незначительным расхождением по городам в первоочередном улучшении нуждаются следующие виды хозяйств жилищной и коммунальной отрасли:

- 1) капитальный ремонт жилья;
- 2) теплоснабжение;
- 3) текущий ремонт жилья;
- 4) техническое обслуживание жилья;

5) лифтовое хозяйство.

Перечисленные проблемы отрасли усиливаются аварийным и ветхим состоянием жилого фонда, поэтому отдельно выделяется еще одна проблема:

б) снос ветхого жилья.

Статистика показывает, что с каждым годом в городах регионов постепенно возрастает количество ветхого и аварийного жилья. С 1995 его объем увеличился в 1,2 раза. По официальным данным сейчас он составляет 1,7 % от общего жилого фонда. Тем не менее, согласно экспертным оценкам, ветхого и аварийного жилья значительно больше. Надо сказать, за последние семь лет доля населения, проживающего в многоквартирных домах, в установленном порядке признанных аварийными, увеличилась в 1,7 раза.

Экспертные исследования проблем позволили выявить три основные первопричины, обусловившие критическое состояние жилищного фонда и инженерной инфраструктуры:

1) хронический недоремонт большинства объектов ЖКХ из-за высокой затратности капитального ремонта, реконструкции и технического перевооружения;

2) трудности с финансированием (связанные не только с обновлением основных фондов отрасли, но и с формированием необходимых материальных запасов в части оборотных средств);

3) организационное несовершенство управления сложным хозяйством отрасли.

Две последние первопричины выделяются экспертами в самостоятельные проблемы, причём на остроту финансовой проблемы ЖКХ указывают 37 % опрошенных экспертов, а на актуальность организационного совершенствования управления системой ЖКХ – 11 % экспертов [13].

Сегодня, по мнению экспертов, негативное влияние на качество и надежность жилищно-коммунальных услуг оказывают такие факторы, как высокий уровень износа основных фондов и низкая заработная плата в отрасли, которая обуславливает большую текучесть кадров. Надо отметить, что степень износа оборудования и инженерной инфраструктуры по всем видам деятельности в ЖКХ городов Сибири и Дальнего Востока превышает среднероссийский уровень. Больше всего сейчас нуждаются в замене водопроводные сети, они изношены почти на 40 %. Для труб, передающих тепло, этот показатель составляет 27 %, а для канализационных – 28 %. Между тем замена старых и ввод новых сетей осуществляются в недостаточных объёмах, что приводит к росту числа аварий и технологических отказов на объектах коммунальной инфраструктуры. Высокую текучесть кадров в отрасли и неукомплектованность штатов эксперты объясняют отсутствием эффективной системы мотивации и низкой заработной платой.

Проведённый глубокий анализ первопричин сложного финансового положения отрасли ЖКХ, влияющих на эффективную реализацию реформы отрасли, позволил выделить общие и специфические внутриотраслевые проблемы предприятий жилищно-эксплуатационного хозяйства (по результатам экспертных оценок ассоциации городов Сибири и Дальнего востока) (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Внутриотраслевые проблемы предприятий ЖЭХ городов Сибири и Дальнего Востока (исследования Ассоциации сибирских и дальневосточных городов)

Общепрофессиональные проблемы работников ЖЭХ	Результаты опроса, %	Специфические проблемы, связанные с управлением трудом	Результаты опроса, %
1) высокие тарифы на услуги ЖКХ и ЖЭХ	89,2	1) несовершенная организация труда на предприятиях ЖЭХ	84,3
2) неудовлетворённость низким уровнем заработной платы относительно заработной платы работников промышленных предприятий	53,3	2) отсутствие эффективного управления предприятием	71,4
3) отсутствие возможностей решения жилищных проблем	53,3	3) негативные социальные проблемы (пьянство, алкоголизм, наркомания)	70,3
4) низкий уровень жизни и ухудшение материального положения работников предприятий отрасли ЖЭХ на фоне работников других отраслей	41,3	4) неудовлетворённость условиями труда и отдыха работников	59,4
5) низкий профессионализм кадрового состава предприятий отрасли ЖКХ	47,4	5) социальная незащищённость работников	56,2

Экспертная верификация ресурсного подхода в применении к исследованиям проблем труда и оценке современного состояния трудовых отношений в отрасли ЖЭХ выполнялась с использованием нескольких переменных и индикаторов, что позволило не только оценить роль ресурсов (административно-политических, экономических, профессионально-трудовых и социально-культурных) трудовых отношений на предприятиях отрасли, но и оценить влияние изменений этих ресурсов на процессы трансформации труда и трудовых отношений.

Большое влияние на ход реформы по этим направлениям в городах оказывает несовершенство федеральной и региональной нормативно-правовой базы реформирования, недостаточность финансовых возможностей: при этом полностью безнадёжной эту ситуацию признать нельзя, так как во многих городах хоть медленно, но происходят преобразования. Понятно, что основными инициаторами этих преобразований в 90 % случаев выступают местные органы власти (мэр, городская администрация).

Нельзя игнорировать и существующие несоответствия между уровнем расходов населения на оплату жилищно-коммунальных услуг и качеством этих услуг, а также между уровнем затрат на их производство и платёжеспособностью населения. Во всем объёме услуг, за которые платит население, жилищно-коммунальные занимают значительную долю – более 20 %.

С учетом этого факта был выявлен ещё один немаловажный фактор, тормозящий процессы реформирования в городах, – это малоактивность населения. По определению экспертов, основными причинами малоактивности населения являются: иждивенчество (61 % – «привычка надеяться на готовое»), некомпетентность (32 %), безразличие к общим делам (18 %), при этом мнение экспертов не совпадает с мнением населения, которое свою слабую активность в процес-

сах реформирования связывает с отсутствием веры в реальное улучшение своего положения ввиду незаинтересованности местных властей. Собственно такое положение дел вполне обосновано, поскольку, как уже отмечалось нами ранее, государство полностью переложило тяжесть реформы на плечи населения, что подтверждает и экспертная оценка: 68 % экспертов хотя и считают такую ситуацию «неизбежным злом», однако приемлемого альтернативного выхода в современных условиях не видят.

И в результате остаётся надеяться на пассивность и терпение населения: больше половины респондентов считают, что активные выступления протеста населения против повышения тарифов на услуги ЖКХ маловероятны («жители просто не будут платить, но и протестовать активно не будут»). Каждый 3-й эксперт полагает, что в их городе при повышении тарифов в 2–3,5 раза не сможет оплачивать услуги ЖКХ более половины населения. Ясно, что такой вариант стратегии реформирования может привести к полному развалу жилищно-коммунального комплекса городов из-за неплатёжеспособности населения и отсутствия средств у городских властей [13].

Следующий немаловажный фактор, оказывающий влияние на реформирование ЖКХ, экспертами был определён как ресурсный, то есть наличие имеющихся ресурсов для реализации преобразований на местном уровне. Согласно 10-балльной оценочной шкале в рейтинге социальная база поддержки со стороны населения составила 2,8 балла, финансовые ресурсы – 3,78 балла. По мнению экспертов, из всех имеющихся ресурсов большее влияние на ход реформы оказывает состояние информационных ресурсов и использование доброжелательно настроенных средств массовой информации, организационных возможностей использования существующих структур, интеллектуальных и кадровых ресурсов.

Однако ориентация на местные ресурсы без создания соответствующих внешних условий не может способствовать реализации каких-либо существенных преобразований.

Результаты экспертной оценки влияния факторов внешней среды на успешное реформирование и модернизацию жилищно-коммунального комплекса сибирских и дальневосточных городов представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Результаты экспертной оценки влияния факторов внешней среды на успешное реформирование отрасли жилищно-коммунального хозяйства

Наименование фактора	Экспертная оценка влияния
1. Осуществление государственных инвестиций в ЖКХ для модернизации инженерной инфраструктуры	68 %
2. Реструктуризация имеющихся долгов бюджетов всех уровней, ликвидация задолженности государства перед ЖКХ	61 %
3. Реструктуризация или списание долгов ЖКХ перед бюджетами и внебюджетными фондами, скопившихся из-за несвоевременной оплаты жилищно-коммунальных услуг бюджетными организациями	57 %
4. Создание нормативно-правовой базы реформирования ЖКХ на федеральном и региональном уровнях	46 %
5. Разработка на федеральном уровне государственных принципов тарифного регулирования и механизмов принятия обоснованных тарифов на продукцию и услуги естественных монополий	43 %

Для осмысления сложившейся в отрасли ЖЭХ ситуации и выработки научного подхода по её улучшению проанализированы проблемы реализации программы реформирования, создавшихся у самих экспертов, учитывая имеющийся у них опыт и преобразований в системе ЖКХ в городах Сибири и Дальнего Востока (Приложение А.1).

Анализ показал, что местными службами предпринимались попытки решения наиболее острых проблем отрасли ЖКХ при отсутствии чёткой научно-обоснованной стратегии реформирования ЖКХ в регионах Сибири и Дальнего Востока и целостности преобразований. По-нашему мнению, поскольку реформирование отрасли ЖКХ в настоящее время происходит как бы отдельными фрагментами, результаты которых порой противоречат друг другу, то нужна такая научно-практическая стратегия, которая будет способствовать объединению и систематизации уже имеющегося опыта эффективных преобразований в отрасли ЖКХ для дальнейшего её развития. Подобная стратегия позволит противостоять большинству малоэффективных решений, тормозящих ход реформы, к примеру, таких как систематическое повышение тарифов, высокая себестоимость жилищно-коммунальных услуг и прочее со всеми вытекающими отсюда социально-экономическими проблемами.

Проанализированная нами существующая ситуация показывает, что все реформационные преобразования сводятся к макроэкономическому уровню – в целом на фоне экономики фирмы кардинальных преобразований не происходит.

На наш взгляд, поиск решения части этих проблем должен сводиться к микроуровню, то есть решаться на местах – на самих предприятиях отраслей ЖКХ и ЖЭХ, так как именно там происходит тарифообразование услуг. С целью изучения влияния реформы ЖКХ на развитие жилищно-эксплуатационных предприятий нами были проанализированы результаты экспертных опросов работников предприятий отрасли ЖКХ. Опросы проводили внештатные сотрудники социальной службы Барнаула, Кемерово, Новокузнецка, Новосибирска, Омска, Читы, Благовещенска, Южно-Сахалинска (Приложение А.3). Всего было опрошено 3450 работников ЖКХ.

Общее предложение, с которым обращались специалисты к работникам отрасли ЖКХ, звучало так: «Как Вы оцениваете происходящие перемены в отрасли ЖКХ России?». В результате обработки выяснилось, что основная часть респондентов «надеется на лучшие перемены». Самыми оптимистичными оказались опрошенные работники ЖКХ городов Барнаула, Омска, Читы и Южно-Сахалинска (в среднем 21,3 % считают, что ситуация улучшилась по сравнению с началом 2000-х годов), самым пессимистичным оказался прогноз новосибирцев: 39 % ответили, что в отрасли ЖКХ «всё плохо». По вопросу о положительных результатах реформы 37,2 % респондентов считают, что существенные перемены в отрасли могут произойти не ранее чем через 10 лет, а 24 % опрошенных ожидают позитивных перемен в ближайшие 5 лет. С целью выявления проблем, наиболее беспокоящих работников ЖКХ на современном этапе реформы отрасли, был предложен перечень вопросов, насчитывающий около 30 событий и явлений. Результаты экспертной оценки представлены в таблице 1.5.

Экспертная оценка показала, что наиболее значимые проблемы для работников отрасли ЖКХ городов Сибири и Дальнего Востока следующие:

- 1) высокие тарифы на услуги ЖКХ – 89,2 %;
- 2) неудовлетворённость заработной платой – 53,3 %;
- 3) отсутствие возможностей решения жилищных проблем – 63 %;
- 4) падение уровня жизни и ухудшение материального положения – 41,3 %;
- 5) низкий профессионализм кадров предприятий отрасли ЖКХ – 47,4 %; 6) отсутствие уверенности в будущем – 44,1 %;
- 7) желание сменить работу – 45,2 %.

Учитывая ранее выявленные нами проблемы трудовых ресурсов на предприятиях отрасли ЖКХ, при проведении экспертного вопроса особый интерес специалистов был направлен на степень удовлетворенности трудом, поэтому респондентам был задан вопрос «Какие проблемы на предприятии мешают Вам с радостью идти на работу и плодотворно трудиться?» Было разработано 35 вопросов и ситуаций, на которые нужно было ответить респондентам. В первую по важности пятёрку входят следующие проблемы:

- 1) несовершенная организация труда на предприятиях ЖКХ – 84,3 %;
- 2) отсутствие эффективного управления предприятием – 71,4 %;
- 3) ситуация с пьянством, алкоголизмом, наркоманией на предприятиях ЖКХ – 70,3 %;
- 4) неудовлетворённость условиями труда и отдыха – 59,4 %;
- 5) социальная незащищённость работника – 56,2 %.

Эти проблемы являются лидирующими на всех предприятиях отрасли ЖКХ городов Сибири и Дальнего Востока. С остальными проблемами, по мнению респондентов, «жить трудно, но можно».

Результаты проведенных экспертных исследований реформирования ЖКХ показали, что в отрасли существует проблема, которая тормозит реализацию программы развития отрасли: отсутствуют эффективные управляющие компании на рынке ЖКХ, а те, которые функционируют, не имеют навыков самостоятельно зарабатывать себе на жизнь в рыночных условиях на основе договоров с собственниками. В отрасли практически нет профессиональных управляющих, способных заниматься не только эксплуатацией санитарной техники, но и обладающих необходимыми знаниями, умениями и навыками эффективного управления жилым фондом, микрорайонами, населёнными пунктами, кондоминиумами на основе социального партнёрства с государством и частным сектором.

Выявленные проблемы отрасли ЖКХ сегодня, как показывают исследования, перешли в хронические. Несмотря на актуальность разрешения назревших проблем и признание их на самом высоком правительственном уровне в науке на сегодняшний день отсутствует достаточное количество фундаментальных экономических исследований, раскрывающих эффективные механизмы реструктуризации предприятий жилищно-эксплуатационной отрасли, что не всегда

позволяет обеспечить необходимый качественный уровень принимаемых правительственных решений.

В качестве дальнейших направлений диссертационной работы для решения выявленных проблем и разработки стратегий реформирования и методических рекомендаций по проведению жилищно-коммунальной реформы с учётом специфики городов региона, возникает необходимость проведения детальнейших исследований по проблемам состояния трудовых ресурсов отрасли с целью её стабильного развития и повышения эффективности труда.

1.2. Трансформация научных взглядов на труд и трудовую деятельность в постиндустриальной экономике России

Реформирование отрасли ЖКХ пришлось на период трансформации индустриальной экономики в постиндустриальную, что повлекло за собой глобальные изменения в содержании труда, процессах трудовой деятельности, в организации труда и структуре занятости в отрасли. Реформирование предопределило, на наш взгляд, необходимость научного осмысления происходящих при этом процессов трансформации содержания труда работников жилищно-эксплуатационного хозяйства, его организации и стимулирования, которые в ходе своего развития приобретают новые свойства и изменяют свою структуру, не отторгая ранее сформированные характеристики. Исследование тенденций трансформации общественного характера содержания труда вызывают глубокий интерес деятелей отечественной науки и практики управления к мировому опыту активизации человеческого фактора, который оказывает непосредственное влияние на направление и динамику развития всей экономической структуры.

Проблемами изменения содержания труда в 60–90-е годы прошлого столетия занимались А.В. Бузгалин, Э.В. Ильенков, А. И. Колганов, Я.И. Кузьминов, А.А. Леонтьев, Э.С. Набиуллина, В.В. Радаев, И.И. Чангли. В плановой и переходной экономике вопросам содержания и социологии труда в своих работах уделяли внимание В.В. Герасименко, А.И. Колганов, Ю.С. Осипов.

По мнению В.Ф. Анурина, В.Л. Иноземцева, Л.П. Евстигнеевой, Р.Н. Евстигнеева, И.Я. Левяш, Е.В. Неходы, И.Н. Дубиной, О.И. Мартыничук, И.Е. Крысиной, О. Никулиной, В.И. Ефимова, О.В. Мраморновой и др., в работах которых рассматриваются проблемы изменения характера труда в постиндустриальном обществе, трансформация содержания труда и его организации во многом предопределяется историей их эволюции и обладает свойством обратимости.

Проблемы изменения характера труда всё больше волнуют ведущих учёных, руководителей правительственных органов, менеджеров крупных российских и зарубежных компаний различных отраслей экономики. Особенно это касается вопросов организации и стимулирования труда, теоретических проблем трудовых отношений в новых экономических условиях, поскольку проблема труда и его отчуждения выходит за рамки конкретной отрасли, отражаясь на разви-

тии общественной организации труда страны и модели её развития. Несмотря на всеобъемлющее внимание к вопросам организации труда, трудовых отношений и их трансформации в рыночной экономике, эти вопросы в такой значимой для общества отрасли инфраструктуры экономики как жилищно-эксплуатационное хозяйство, по-нашему мнению, остаются недостаточно изученными.

Современный этап общественного прогресса диктует необходимость новых приоритетов, направленных на более перспективное развитие экономической системы и общественного производства, включающих в свою орбиту новый строй ценностей: человек – окружающая среда – трудовой опыт – интеллект. В этом потоке ценностей приоритетным явлением становится труд [138]. Это связано с тем, что в зависимости от качества состояния социально-экономических систем, от конкретного этапа их эволюционного развития дифференцируется сам труд ввиду изменения его содержания, следовательно, кардинально меняются и его результаты.

Принимая во внимание мнение В.Л. Иноземцева, что в большинстве случаев понятие «труд» применяется в чрезвычайно широком смысле, сильно затрудняющем понимание процессов, происходящих в современном обществе [116], мы, рассматривая труд как одну из сторон производственного процесса, придерживаемся позиции, что трансформация понятия «труд» посредством видоизменения его содержания связана с изменениями социально-экономической системы. Поэтому особенный интерес для расширения диапазона знаний о новых явлениях, характерных для современного толкования социально-экономического содержания труда, представляют все детали процесса эволюции содержания труда в отрасли ЖЭХ.

Известно, что общим состоянием любой социально-экономической системы является наличие целенаправленной деятельности человека, требующей от него затрат мысли, усилий, энергии и времени вне зависимости от области применения результата этих затрат, формы и способов организации работы [138]. Поэтому теоретическое обоснование труда, трудовых отношений и трудовой деятельности как процесса основывается на системном подходе, в рамках которого необходимо раскрывать трансформацию и развитие понятия труда как фактора производства материальных и нематериальных благ для удовлетворения общественных потребностей.

Исторически сложилось, что, рассматривая разносторонне понятие «труд», многие учёные-экономисты имели своё научное мнение, порой несколько отличное в понятийном контексте от взглядов других, что обусловило определение точки зрения автора диссертации на термин «труд».

Со времени возникновения примитивного механизированного производства в основу анализа труда были положены экономические общественные отношения. Развивая трудовую теорию стоимости, согласно которой стоимость товара определяется количеством затраченного труда на его производство, английский статистик-экономист У. Петти отождествлял труд с «отцом богатства».

Джевонс У. характеризовал «труд» как «любое болезненное напряжение ума и тела, претерпеваемое полностью или частично ради получения будущего блага» [93]. Смит А., рассмат-

ривая труд в качестве основной экономической категории, в своих суждениях определяет труд как снабжение нации «всем необходимым и удобным для жизни, в свою очередь, нация является непосредственным продуктом этого труда, либо труд приобретается у других наций как продукт» [49]. Именно переход от ремесленного производства к массовому, по мнению многих современных экономистов, сделал возможными феномены эксплуатации и отчуждения и обусловил особую актуальность фундаментального вопроса о цели труда [100]. По мнению К. Маркса «труд есть, прежде всего, процесс, совершающийся между человеком и природой, всеобщее условие обмена веществ между человеком и природой, присвоение данного природой для человеческих потребностей» [151]. Как показывает эмпирический опыт, для большинства людей труд является основным занятием в жизни. При этом, с одной стороны, осуществляя процесс труда в оптимальных для этого условиях, человек в большей степени испытывает удовлетворение от работы, получает определённые результаты, развивает свои умения и навыки, обеспечивает себе возможность выполнения более качественного и сложного труда, одновременно с этим формирует свои потребности; с другой – осуществляя под воздействием внешней среды монотонный, изнуряющий и унылый, преимущественно с физическими тяжёлыми затратами ввиду необходимости труд, человек испытывает неудовлетворённость, что приводит к снижению активности и продуктивности труда. В том и в другом случае характер и содержание труда будут различаться, следовательно, существенно будут различными и его результаты. Несмотря на признание двойственного характера труда в каждом конкретном его виде, соотношение умственного и физического трудового вклада работника будет различаться и определённым образом выразится в итоговом общественно полезном результате труда, что означает совершение труда для других членов общества. Это обстоятельство предопределяет возмещение трудового вклада работника обществом либо вознаграждение его другими производителями. Содержание характеристик, определяющих двойственный характер труда, представлено на рисунке 1.2.

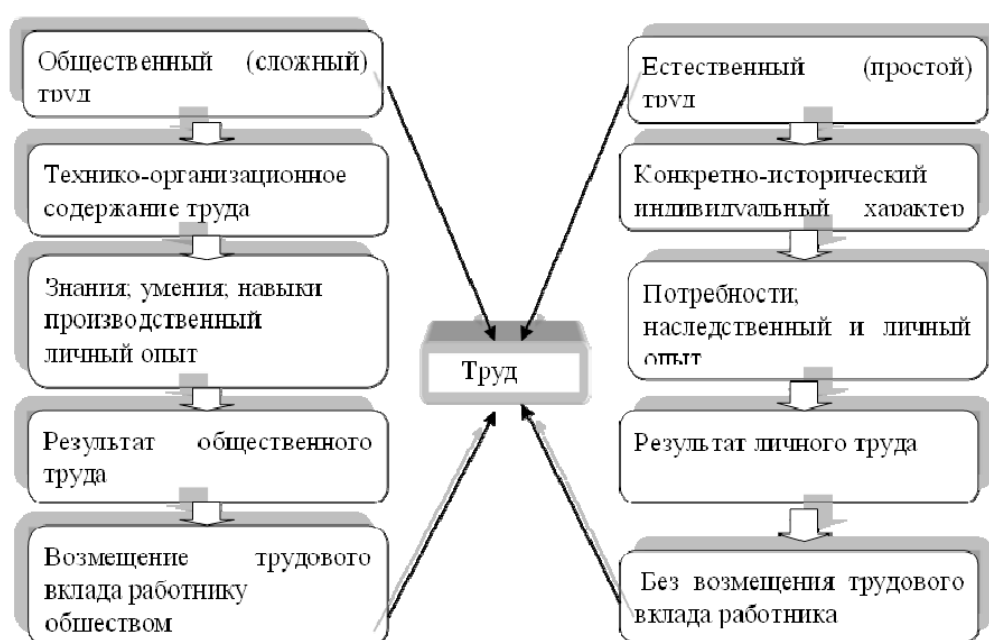


Рисунок 1.2 – Характеристики, определяющие двойственный характер содержания труда

В рассмотренных характеристиках, определяющих двойственный характер содержания труда, в поле нашего внимания попадает не только характер индивидуального труда, но и содержание общественного труда как противоположностей, воплощённых в деятельность различных социальных и производственных групп.

Классические экономисты придерживались определения труда К. Маркса и в духе уже сложившихся традиций поддерживали концепцию о работе людей не ради самого труда, а из-за денег, получаемых за свой труд для обеспечения себе отдыха, ради которого в конечном итоге люди и трудятся. В работах классиков европейской политэкономии прослеживается стремление рассматривать категорию труда в связи с неэкономическими (социальными, психологическими и др.) аспектами трудовой деятельности (моральные нормы, мотивы поведения, традиции и т.п.), однако они сводятся чаще всего к экономическим. В общественно-трудовых отношениях прочно утвердилось представление о том, что труд, создающий стоимость, возможен только в сфере материального производства. Отсюда возникло пренебрежительное отношение ко всему, что составляет непроектируемую сферу [100].

В продолжение классической концепции труда зарождается концепция «экономического человека» – действующего рационально с целью получения материальной выгоды. Труд стал приобретать форму средства к существованию и классически определялся А. Маршаллом «как любое умственное или физическое усилие, целиком или частично направленное на получение каких-то иных благ, кроме удовлетворения от самого процесса работы» [192]. Следствием таких представлений стали первые теории заработной платы: рабочий не должен получать больше прожиточного минимума, иначе он потеряет интерес к труду. Очевидным казался вывод о том, что человек не может испытывать удовлетворение от содержания самой работы (и отчасти в условиях массового внедрения машин в фабричном производстве это было действительно так) [100].

Переход к машинному производству вызвал развитие капиталистических отношений, связанных с использованием наёмного труда; в содержании труда рабочего произошли глубокие качественные изменения, в которых реализуется важнейшая закономерность технического прогресса, а именно передача опосредствующих функций от человека к машине. Технически оснащённое производство знаменует собой начало превращения науки в непосредственную производительную силу и приобщение рабочего к научно-техническим достижениям, необходимым для управления машиной. Эмпирический опыт в труде продолжает играть значительную роль, но ограничиться им рабочий уже не может. От него требуется известный уровень общего и специального образования, определённый объём профессиональных знаний, а наряду с этим владение достаточно сложными навыками физического труда.

Применение техники, технологий и методов производственной деятельности привнесли в содержание труда принципиальные изменения. Существенно повлиял на изменение содержания труда начавшийся в середине XX века процесс автоматизации производства. В это время Х. Арентс определяет труд как «наиболее частный из всех видов человеческой деятельности»,

она также отмечает его связь с феноменом собственности и процессом накопления общественного богатства [117]. Параллельно внимание экономистов и социологов обращается на ряд новых особенностей и условий осуществления трудовой деятельности, которые впоследствии изменили представления о природе и мотивах труда, роли и месте творчества в трудовой активности, ввиду того что последние до середины XX века не рассматривались ни одной научной школой в качестве особого фактора производства.

Развивающаяся автоматизация производства отделила работника от предмета труда, поставив между ними сложную систему машин и оборудования, и, с одной стороны, освободила человека от большинства механических функций, а с другой – резко увеличила удельный вес задач по осмыслению идущих от машин сигналов и другой информации, усложняя, тем самым, характер содержания труда.

Автоматизация ослабила или вовсе устранила прямую связь между интенсивностью труда и его производительностью, сделав ненужной характерную для организации и управления трудом в тейлористской модели функцию «максимального выжимания пота» [189].

В системе организации производства отрасли ЖКХ это проявилось в том, что на первый план выдвинулись функции обеспечения непрерывности работы системы агрегатов, обслуживания и наладки сложного внутридомового инженерного оборудования и систем жилого фонда. Всё это повысило интеллектуальное содержание труда, значимость ответственности и самоконтроля работника ЖЭХ.

В одной из своих работ Дж. К. Гэлбрейт констатировал тот факт принципиальной важности, о котором редко упоминается в экономической литературе: существует проблема с термином «труд», который обозначает резко контрастирующие виды деятельности; по своей неоднозначности он вряд ли имеет много аналогов в каком-либо языке». По мнению В.Л. Иноземцева понятие «труд» «действительно не определено достаточно строго в большинстве социологических исследований» [117]. Более того, большинство авторов этих исследований, по нашему мнению, касаются проблемы понятия «самого труда», не затрагивая сути труда, а именно его содержания, которое подвергается трансформации в условиях эволюции общества. Некоторые учёные рассматривают понятие «труд» идентично «трудовой деятельности», объединяя их в одно целое.

Труд, как неотъемлемая часть человеческой жизнедеятельности, всегда являлся объектом пристального внимания лучших умов человечества и рассматривался в общем контексте мнений как последовательность действий, вызванных внутренними и внешними факторами среды, для удовлетворения материальных потребностей человека, учитывая его продуктивную активность, при этом мнения большинства учёных сходятся в рассмотрении труда как деятельности.

В современных условиях в научных взглядах и литературе укоренилась позиция, согласно которой в рамках продуктивной деятельности следует выделять два её вида: с одной стороны, осуществляющуюся под воздействием внешней материальной необходимости, с другой – внутренне свободный процесс самореализации индивида [117].

Многие советские учёные XX столетия в основном придерживались мнения, что труд – это деятельность людей. Например, А.Б. Борисов позиционировал труд как «осознанную, общепринятую деятельность человека, требующую приложения усилий, осуществляемую работником». Многие российские экономисты разделяют мнение В.Я. Иохина о том, что «труд – это сознательная и целесообразная деятельность, направленная на преобразование природных или созданных ранее предметов для получения тех или иных благ с целью удовлетворения своих потребностей» [295]. Генкин Б.М. в своём определении концентрирует внимание на методах привлечения людей к труду: «труд – это процесс преобразования ресурсов природы в материальные, интеллектуальные и духовные блага, осуществляемый и (или) управляемый человеком либо по принуждению (административному, экономическому), либо по внутреннему побуждению, либо по тому и другому» [47]. Рассматривая в современной экономике труд как деятельность, необходимо акцентировать то, что в основу любой деятельности заложено содержание, а именно вариативность взаимосвязей её элементов: человек – средства труда – предметы труда – технология – информация. Таким образом, соотношение между элементами труда будет определять и их взаимное функционирование относительно друг друга, например преобладание человека над другими элементами труда будет позиционировать ручной труд, преобладание средств труда – механизированный и т.д. Следовательно, взаимосвязь между элементами определяет характер содержания труда, а именно – труд как деятельность.

Наиболее полно с точки зрения изменения социально-экономической среды определил труд В.Н. Белкин: «труд, в конечном счёте, есть основа физического, умственного и нравственного развития людей, могучий источник и главное средство познания изменяющегося мира. С помощью труда общество решает научно-технические и социально-экономические проблемы» [22].

По нашему мнению, максимально отражает проблему содержания труда определение, приведенное в энциклопедии социологии: труд – это целесообразная, сознательная деятельность, в процессе которой человек при помощи орудий труда осваивает, изменяет и приспособливает к своим целям предметы природы. Труд как обмен веществ между человеком и природой означает, что человек использует механические, физические и химические свойства предметов и явлений природы и заставляет их взаимно влиять друг на друга для достижения заранее намеченной цели.

В монографии В.Л. Иноземцева «Расколота цивилизация» труд рассматривается с двух противопоставленных позиций: с одной стороны – «labour» – монотонный, изнуряющий и унылый физический труд; с другой – «work» – труд как творческая деятельность. «Труд рассматривается нами как сознательная деятельность, основной побудительный мотив которой связан с удовлетворением материальных потребностей человека. В отличие от труда творчество представляется более высоким и совершенным типом деятельности; её побудительный мотив связан с внутренними потребностями личности, стремлением к самореализации, к умножению своих способностей и талантов, возможностей и знаний» [116].

По утверждению В.Н. Белкина, «труд многолик и последствия его неоднозначны. В одних случаях он – как взлёт фантазии, непрестанное творческое горение и подвиг человека, в других – серая, будничная и безрадостная деятельность. Одними людьми он воспринимается как призвание и основной смысл жизни, другими – лишь как экономическая необходимость и источник средств для удовлетворения потребностей в свободное время. В одних условиях он повышает работоспособность и удлиняет период активной трудовой деятельности, в других – подрывает здоровье и сокращает срок жизни человека» [22].

В своих исследованиях философских, правовых и социальных аспектов труда В.А. Каменецкий и В.П. Патрикеев пришли к убеждению, что «труд – это процесс использования человеком своего интеллектуального и трудового капитала для того, чтобы с помощью различных видов природной энергии производственных фондов осуществлять целесообразную деятельность по присвоению готовых и производству жизненных благ и по выполнению иных видов деятельности». Изучая данное определение, можно согласиться с А.И. Роффе в том, что оно громоздко и требует конкретизации. Во-первых, на наш взгляд, интеллект (или, как его определяют В.А. Каменецкий и В.П. Патрикеев, интеллектуальный капитал) является неотъемлемой частью труда. Уровень интеллектуального вклада в труд будет определяться его весомостью в самом труде. Минимальные затраты в труде интеллекта будут определять физическую направленность труда. Поэтому данное определение в этом контексте требует уточнения, что «труд – это процесс совокупного использования интеллектуальных и физических возможностей человека...».

Во-вторых, относительно использования «различных видов природной энергии производственных фондов» для осуществления целесообразной деятельности «по присвоению готовых и производству жизненных благ и по выполнению иных видов деятельности» возникает вопрос: будет ли услуга являться в этом случае трудом? Трудится ли человек оказывая, к примеру, информационные или консультационные услуги, получившие широкое распространение в информационном периоде экономики? Является ли общественная работа трудом? Ведь при их выполнении не всегда требуются производственные фонды и нужна природная (сторонняя) энергия. Видимо, мнение авторов определения рассматривалось в узком диапазоне как производственный труд, при этом не принимался во внимание труд непродуцированной (социальной) сферы. Это ещё раз подтверждает тот факт, что труд как деятельность человека является уникальным явлением, требующим изучения.

В своей фундаментальной работе М. Кастельс, признавал центральное место труда в фундаментальных цивилизационных процессах, вызванных к жизни принципиально новой ролью информационных технологий, определяет тесную взаимосвязь трансформации труда и занятости с развитием «информациональной» глобальной экономики [124].

В рамках теории постиндустриального общества труд, трансформируясь, приобретает творческую направленность. Особое внимание уделяется анализу творческого характера труда в работах А. Бузгалина, В.П. Буянова, М.Г. Делягина, В.Л. Иноземцева, К.А. Кирсанова, А. Колганова, Л.М. Михайлова, А. Негри, В.К. Сенчагова, И.В. Соболева, Э. Тоффлера, М. Хардта и др.

Подходы известных учёных-экономистов к определению понятия «труд» в систематизированном виде представлены в Приложении А.6.

Изучение компетентных научных взглядов на труд показывает, что весьма часто он является предметом исследования не только экономистов, но и социологов, культурологов, специалистов по управлению и психологов, которые стремятся выявить его значение в функционировании общественного производства в той или иной социально-экономической и культурно-исторической среде. Однако нами выявлено, что определений, раскрывающих с социально-экономической точки зрения тенденции изменения труда в современном обществе, недостаточно. Кроме того, многообразие исследуемых аспектов тенденций труда в современной постиндустриальной и информационной экономике не позволяет сделать вывод о том, что данная проблема исследована достаточно полно. Одни учёные отождествляют труд с процессом, другие же – с деятельностью.

Не ставя задачи проанализировать, прокомментировать каждое известное научное определение понятий «труд» и «трудовая деятельность», выскажем, опираясь на авторитетные мнения учёных-единомышленников, свою точку зрения. В общем виде автор под современным термином *«труд»* понимает *целенаправленную осознанную энергозатратную деятельность индивидуумов (людей), вступающих между собой в сложную систему определённых общественных отношений в процессе создания материальных и нематериальных благ для удовлетворения дифференцирующихся потребностей общества. При этом труд выступает как неотъемлемая часть жизни человека в обществе, определяющая не только степень его удовлетворённости своей деятельностью (работой), её полезностью и необходимостью личного трудового вклада в развитие общества, но и удовлетворённость человека социальным статусом в обществе и повышением уровня благосостояния.*

Доказательные аспекты новизны предложенного определения труда, в отличие от рассмотренных ранее, состоят в конкретизации и выделении характерных черт труда постиндустриального и информационного периодов (рисунок 1.3).

1. Труд имеет гетерогенную природу, то есть субъективно-объективную. А.И. Роффе, А.Л. Жуков, Б.М. Генкин и другие учёные отмечали, что «труд – это сознательная, целенаправленная и легитимная деятельность человека (людей) по производству (созданию) материальных или духовных благ (вещей, товаров, услуг, произведений науки, культуры искусства и др.), способных удовлетворять определённые человеческие потребности и востребованных у людей». Принимая во внимание научные суждения этих учёных, можно конкретизировать, что в качестве субъекта труда выступает человек (люди), а блага, полученные в результате труда, – в качестве его объекта.

2. Труд является экономической формой воспроизводства общественных структур. Иноземцев В.Л. замечает, что «труд уже является содержанием общественного состояния человека и заключается в создании материальных благ и услуг; представляет собой форму воспроизводства общественных структур. Продукт труда воспроизводим и отчуждаем, так как изначально труд

имеет форму деятельности, порождающей целый ряд различных форм отчуждений» [117]. В этом случае можно утверждать, что в процессе труда экономический субъект (человек) создает материальные и нематериальные блага для удовлетворения общественных потребностей (таким образом, отчуждая продукт труда), имеющих определённую стоимость; в свою очередь, последняя является экономическим результатом труда человека.

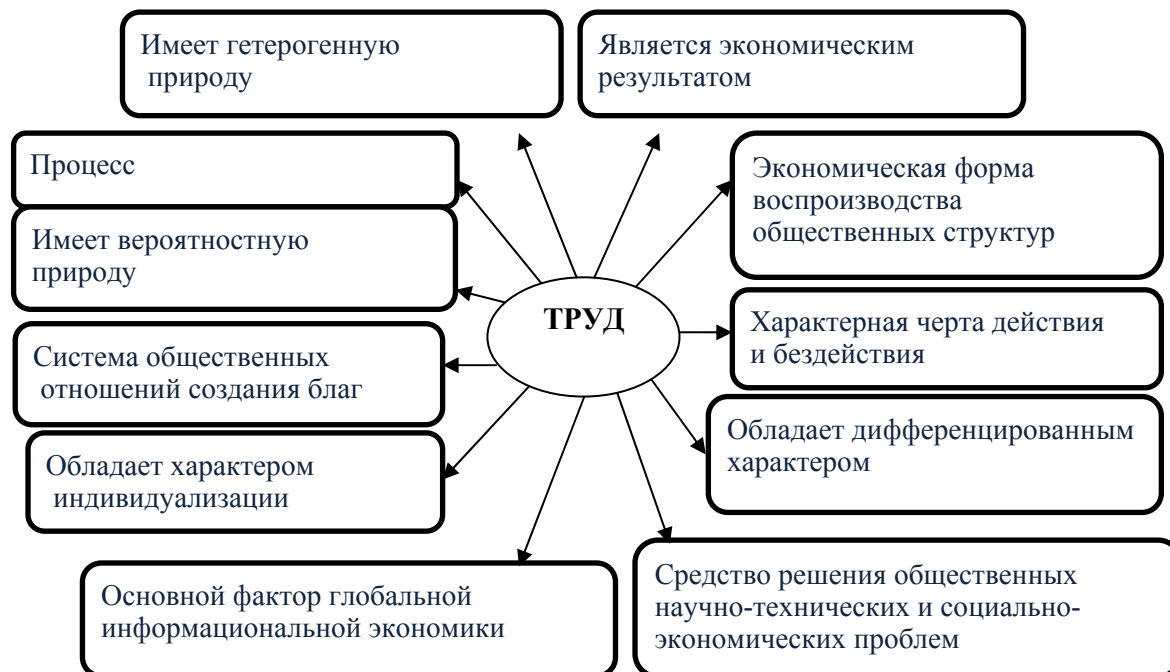


Рисунок 1.3 – Характерные черты труда в постиндустриальной и информационной экономике

3. Труд имеет вероятностную природу в силу неограниченных общественных потребностей, обусловленных эволюционным развитием общества. Существующие научные взгляды на труд не рассматривали не только неограниченный и постоянно повторяющийся его характер, но и выраженную вероятность ранее принятого и реализованного решения по созданию блага, а также вероятность получения искомого задуманного результата.

4. Труд имеет дифференцированный характер вследствие эволюционного развития общества и дифференцирующихся его потребностей.

5. Труд выступает как система общественных отношений в создании материальных и нематериальных благ и определяет тесную взаимосвязь всех экономических субъектов (индивидуумов, предприятий, отраслей) при создании общественного продукта.

6. Труд поддается оценке – количественной (определяемой критериями результативности труда), качественной (определяемой критериями максимального удовлетворения общественных потребностей), стоимостной (определяемой в денежном эквиваленте). В последнем мы полностью согласны с К. Марксом, который принимал и использовал идеи А. Смита и Д. Рикардо, отмечая «труд как способность создавать стоимость» [151].

7. Труд выступает средством решения общественных научно-технических и социально-экономических проблем, создавая новые высокие технологии (информационные, компьютер-

ные, виртуальные, генные, телекоммуникационные, нанотехнологии), которые по сути являются не только трудом (то есть прошлым трудом), но и принципиально изменяют будущий труд в современном обществе, являясь, тем самым, средством решения общественных научно-технических и социально-экономических проблем.

8. Труд является характерной чертой действия и бездействия, поскольку является деятельностью. Действие – это реализация умственных и физических сил человека, бездействие – восстановление потраченных сил, то есть работоспособности. Однако А.И. Роффе утверждает, что понятие «деятельность» шире понятия «труд», так как не всякая деятельность будет трудом. Мы же определяем труд как целенаправленную осознанную энергозатратную деятельность индивидуумов (людей), вступающих между собой в сложную систему определённых общественных отношений в процессе создания материальных и нематериальных благ.

9. Труд представляет собой процесс. Ввиду того, что труд определён совокупностью последовательных действий, направленных на достижение цели, требуются затраты человеческой энергии (физическая, умственная, психологическая и пр.). В процессе труда затраты человеческой энергии определяются степенью его содержания (комплекса характеристик конкретного полезного труда) и степенью его сложности (уровень тяжести, нервно-психологическая напряжённость и т.д.). Большинство же научных мнений сводится к определению труда как процесса производства, воспроизводства, преобразования, то есть деятельности «направленной на видоизменения предметов природы», таким образом, многие ученые рассматривают труд, в отличие от нас, в большей степени с технологической стороны.

10. Труд как фактор «информациональной» глобальной экономики. Мы согласны с М. Кастельсом, что трансформация труда и занятости происходит в процессе развития «информациональной» глобальной экономики, следовательно, это доказывает тесную взаимосвязь этих процессов. «Процесс труда находится в сердцевине социальной структуры. Технологическая и управленческая трансформация труда и производственных отношений в возникающем сетевом предприятии и вокруг него есть главный рычаг, посредством которого информационная парадигма и процесс глобализации воздействуют на общество в целом». В центре целостной теории М. Кастельса лежит новый способ развития – информационализм, возникший под воздействием перестройки капиталистического способа производства в конце XX столетия, суть которого состоит в том, что «способы развития – это технологические схемы, через которые труд воздействует на материал, чтобы создать продукт, детерминируя, в конечном счете, величину и качество экономического излишка» [124]. За понятием «информационная» экономика у М. Кастельса стоит свой концептуальный подход, согласно которому глобальная экономическая сеть – это результат информационной революции, явившейся основой глобализации экономики; в свою очередь, последняя является результатом труда как фактора.

11. Труд обладает характером индивидуализации. В постиндустриальной экономике получило развитие предпринимательство, при котором труд становится свободным, индивидуализированным в отличие от индустриальной эпохи, с преобладанием обязательного наёмного тру-

да. Внедрение информационных технологий в фирмах и организациях фундаментально трансформирует труд, делая его в трудовом процессе индивидуализированным. В этом наше мнение целиком совпадает с мнением М. Кастельса о том, что «новые социальные и экономические организации, базирующиеся на информационной технологии, нацелены на децентрализацию менеджмента, индивидуализацию работы» [124].

Рассматривая труд в системе сложных общественных отношений как целенаправленную и осознанную деятельность людей с определёнными физическими и интеллектуальными затратами при создании общественного продукта, удовлетворяющего совокупные дифференцирующиеся потребности общества, целью которого является повышение уровня благосостояния, ученые доказали, что труд постиндустриального и информационного периода развития экономической системы обладает особенными характерными чертами, определяющими его современное понятие. В постиндустриальном и индустриальном периодах новые высокие технологии трансформировали труд. Изменение в характере труда произошло в процессе глобализации и индивидуализации общества, проявляется специфика труда в формирующемся обществе знания и предпринимательства. Всё это определяет тот факт, что в существующей экономике происходят глубинные трансформации в производственно-трудовых отношениях.

1.3. Проблемы производственно-трудовых отношений в отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства в постиндустриальной экономике

Социально-экономические преобразования в постиндустриальной экономике России трансформировали не только само понятие труда, но и его содержание, имеющее в современных условиях следующие особенности:

- 1) высокая доля овеществлённого труда и овеществлённой части в общих затратах труда в результате научно-технического прогресса, что является повышающим фактором эффективности и производительности труда;
- 2) повышение интеллектуального потенциала трудового процесса, то есть усиление роли умственного труда и повышение степени ответственного и сознательного отношения работника к результатам своего труда;
- 3) возрастание значения социального аспекта процесса труда.

Учитывая такой подход, труд можно позиционировать как общественное явление, способствующее признанию полезности и необходимости определённого вида человеческой деятельности в современных условиях высокотехнологичного производства, обусловленного применением, во-первых, сложных и совершенных технических средств и орудий труда; во-вторых, безопасной технологией процесса труда и, в-третьих, оптимальными условиями окружающей среды. В совокупности все эти факторы оказывают большое влияние на процесс формирования личности трудящегося. Труд начинает выступать в качестве организующего и координирующего центра психологических потребностей людей, средством, упорядочивающим их жизнь, регу-

лирующим их поведение, взаимоотношения с окружающей средой, в свою очередь, сфера влияния труда охватывает все важнейшие элементы структуры личности работника.

Внедрение в деятельность жилищно-эксплуатационных предприятий механизированных и частично автоматизированных процессов вызвало развитие капиталистических отношений, связанных с использованием наёмного труда в отрасли ЖЭХ. Сложная структура состава и качества рабочей силы служит мерительным инструментом технического прогресса, безликий усреднённый ресурс рабочей силы уходит в прошлое, изменяя взгляд на конкретную сторону труда, связанную с потребительной стоимостью результата, характеризующей содержание труда.

Содержание труда воплощает комплекс характеристик конкретного полезного труда, связанных с его технологической основой при определённой насыщенности орудиями труда, степени механизации и автоматизации трудовых функций и организации производства. Изменение содержания труда непосредственно связано с развитием производительных сил общества и зависит от трёх групп факторов: технологии производства, механизации и автоматизации производства и организации производства.

В рамках содержания труда выделяются индивидуальный и структурный аспекты, первый отражает рост дифференциации трудовой функции и предполагает учёт своеобразия каждого его вида в рамках трудовой функции; второй связан со спецификой производительности труда, близостью к конечной продукции.

Расширение сферы жилищно-эксплуатационных и жилищно-коммунальных услуг привело к дифференциации услуг отрасли ЖЭХ. В содержании труда рабочих, обслуживающих сложное внутридомовое оборудование и технологические сети и системы, произошли глубокие качественные изменения, в которых реализуется важнейшая закономерность технического прогресса, – а именно передача опосредствующих функций от человека к технологическому механизированному оборудованию. Деятельность, связанная с применением новой и новейшей техники, имеет высокую значимость в общем плане познания человека как работника, что вызывает необходимость инженерно-психологических исследований самого человека. Это объясняется тем, что трудовая деятельность характеризуется установлением бесконечного многообразия отношений с окружающей физической, биологической и социальной средой. Именно в трудовой деятельности аккумулируются и наиболее ярко проявляются все индивидуально-психологические характеристики человека как агента трудовой деятельности: при этом труд выступает одновременно и творческим самовыражением способностей и талантов человека. С позиции механизма трудовой мотивации творческие стимулы к труду также имеют тенденцию к росту, являясь фактором общественного прогресса. Это проявляется в быстрорастущих потребностях людей не только в самом труде, а всё больше в результатах своего труда, возрастающей роли квалификации в производственном процессе, повышающихся требованиях различных видов деятельности к личным качествам и способностям работника, установлении общих правил, норм, условий, определяющих отношения между участниками экономических систем.

Рассматривая «содержание труда», которое даёт обобщенное представление о труде как о трудовом процессе в целом и конкретной сфере человеческой деятельности, мы не можем не учесть понятие «содержательности труда», имеющее важное значение для характеристики конкретных трудовых функций и выступающее характеристикой трудовых процессов отдельных категорий работников: рабочих, технических руководителей, руководителей среднего звена, служащих и в целом производственного коллектива. Детальный анализ выполняемых работниками функций и используемой ими информации позволяет выполнить оценку содержательности труда, которая как частное определяет тесную взаимосвязь с общим, то есть содержанием труда. Поэтому, анализируя влияние определённых технических новшеств на изменения в функциях труда, приоритет должен быть отдан изучению содержательности труда.

Бурный рост на рынке жилищно-коммунальных услуг Управляющих компаний и жилищно-эксплуатационных организаций – субъектов малого бизнеса предъявляет новые требования к работникам и выполняемым ими трудовым функциям. Неперсонифицированность труда предполагает отсутствие тесной взаимосвязи между содержанием труда и личными качествами конкретного работника, учёт которых требуется при организации оплаты труда. Таким образом, с переходом экономики России в русло новых социально-экономических отношений содержание труда предусматривает активизацию человеческого ресурса и новые механизмы его реализации.

Внедрение новых технологий в производственную деятельность отрасли ЖЭХ знаменует собой начало превращения науки в непосредственную производительную силу и приобщение рабочего к научно-техническим достижениям, необходимым для управления технически оснащённой внутридомовой обеспечивающей системой. Эмпирический опыт в труде продолжает играть значительную роль, но ограничиться им рабочему предприятий отрасли ЖЭХ становится труднее ввиду того, что от него требуется известный уровень общего и специального образования, определённый объём профессиональных знаний, а наряду с этим владение достаточно сложными навыками физического труда. Внедрение в процесс труда элементов научно-технического прогресса видоизменяет не только функции труда рабочего ЖЭХ, но и такие его параметры, как тяжесть, интенсивность, сложность, одновременно с этим на сочетание функций труда рабочих ЖЭХ существенное влияние оказывают и формы организации труда.

В настоящее время трудовая деятельность работников отрасли ЖЭХ определяется тремя основными тенденциями, действующими в современной социально-экономической системе: управлением большим количеством объектов; удалённостью от управляемых объектов; повышением в связи с этим скорости действий работника. Следовательно, всё вышесказанное непосредственно находит своё отражение в изменении содержательности и содержания труда и трудовой деятельности работников жилищно-эксплуатационной отрасли России.

В своё время К. Маркс отмечал, что трудовой деятельности присущи определённые функции, изменяющиеся по мере развития науки и техники: опосредствующая, регулирующая и контролирующая, но при этом труд остаётся первым и неперенным условием существования

человека. В свою очередь, конкретная заданность трудовых функций, обусловленных техникой, технологией, организацией производства и мастерством работника, будет определять содержание его труда, находящее свое отражение в способе соединения создателя продукта труда со средствами производства, т.е. уровнем развития производительных сил, центральное звено которых – человек. Изменение содержания трудовой деятельности человека, составляющей материальную основу любого общества, в условиях современного производства под действием инновационных технологий приводит к развитию и преобразованию как самого человека, так и общества в целом. Обусловлено это изменением соотношения между работниками, занятыми различными видами труда, и необходимостью чётких согласованных действий в трудовом процессе всех его участников ввиду организационной и технологической потребности деятельности самого предприятия, отрасли и общественного производства. Влияние инновационных технических процессов на изменение функций трудовой деятельности и содержание труда представлено на рисунке 1.4.

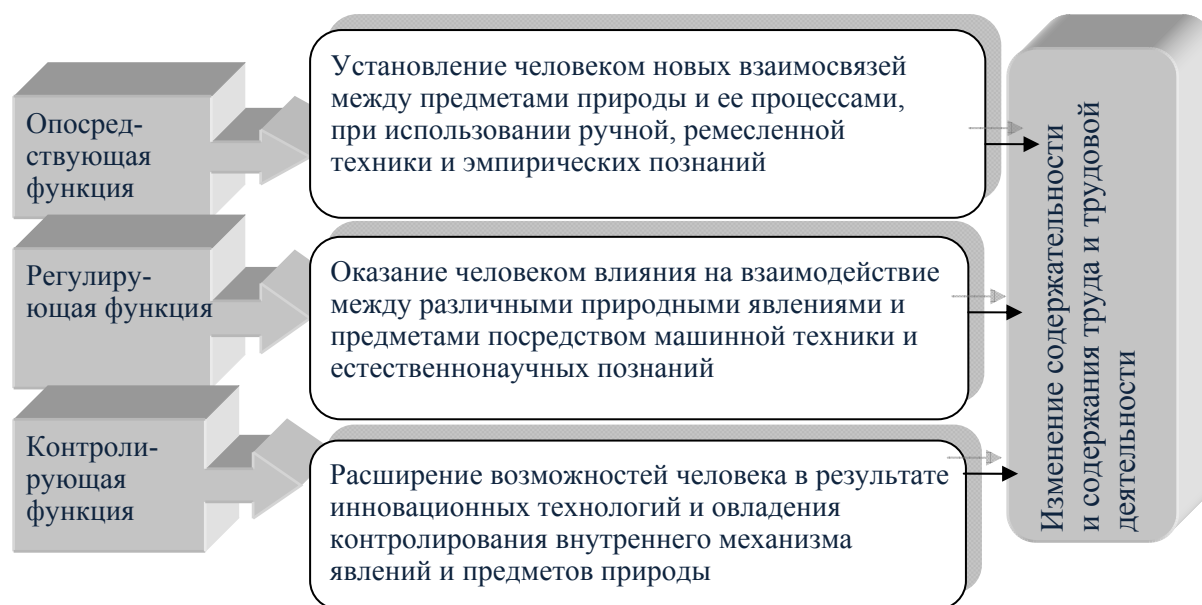


Рисунок 1.4. – Влияние инновационных технологий на изменение функций трудовой деятельности и содержание труда

Эволюция технико-технологического содержания работ трансформировала, наряду с характером трудовой деятельности работников жилищно-эксплуатационной отрасли, и сами трудовые функции, связанные с непосредственным участием человека в производственном процессе.

С позиции взаимодействия ручного труда со средствами труда в различных сочетаниях форм и размеров чётко выделяются четыре основные функции: исполнительская, энергетическая, «наладочная» и проектно-организационная. Эти функции модернизируются посредством замены мускульной силы рабочего различными техническими средствами труда, использующими силы природы (энергию), таким образом, возникают отрасли, создающие такие установки.

Внедрение механических средств труда позволяет заменить физические органы человека, что способствует развитию отраслей, производящих оборудование. Внедрение в производственные процессы автоматизации приводит к изменению роли самого человека в производстве, меняя содержательность, содержание и характер труда (сложность, тяжесть, монотонность, напряжённость, интенсивность и пр.), перераспределяя трудовые ресурсы, воздействует на организацию труда, регулирование производственных процессов не только на отдельно взятом предприятии, но и в целом в системе общественного производства. Исполнительская функция рабочего в процессе развития НТП утрачивает свою непосредственную связь с орудиями труда, поскольку непрерывное воздействие на рабочего осуществляется механическим или электронно-исполняющим устройством, сам рабочий перестаёт быть частью действующего механизма. Хотя в отрасли ЖЭХ в настоящее время обозначается процесс замены рабочего как непосредственного исполнителя техническими средствами, полная замена рабочего в этой отрасли практически невозможна ввиду специфики выполняемых работ, и основной трудовой функцией рабочего отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства остаётся наладочная функция.

Внедрение результатов НТП несомненно вносит положительные аспекты в содержание труда рабочих ЖЭХ, одновременно облегчая физический труд, с одной стороны; с другой же – современные технологии и техника выполнения работ требуют от рабочего не только значительных физических усилий, но и точности реакций, продуманности действий, быстрых решений, следовательно, и значительного нервного напряжения. Изменение функций труда приводит к сдвигам в профессионально-квалификационном составе рабочих, к перераспределению их по видам труда с различным содержанием: физическим – умственным, ручным – механизированным, монотонным – разнообразным, тяжёлым – нетяжёлым.

Возрастание динамизма реальных производственных ситуаций в процессе реформирования ЖКХ отрицательно повлияло на возможность полной регламентации трудовых действий работников ЖЭП, что предопределило формирование потребности в оперативном поиске новых решений. На наш взгляд, одним из подходов является перемещение полномочий принятия решений и центра ответственности на более низкие уровни деятельности, а именно – от технических руководителей (мастеров участков, бригадиров) к высококвалифицированным рабочим, предоставив им большую свободу проявления творческих подходов к выполнению работ, проявлению инициативности повышения профессионального мастерства, инициативности выполнения работ, дополнительной ответственности за выполнение работ в опасных и сложных условиях труда и пр.

В период постиндустриальных отношений претерпели изменения трудовые функции инженерно-технических работников и служащих ЖЭХ в результате внедрения повсеместной автоматизации и механизации умственного труда, создающих возможности принятия оптимальных вариантов правильных решений на основе быстрой и качественной обработки различной информации. В результате сокращаются трудоёмкие нетворческие умственные операции и высвобождаются трудовые ресурсы, и это позволяет рассматривать в новом контексте четвертую –

проектно-организационную функцию. Проблема регулирования трудового процесса внутри предприятия встаёт несколько иначе, ввиду того что оптимизация производственного задания, технического нормирования труда, материально-технического снабжения открывает возможность регулирования численности работников для выполнения заданного производственного плана при оптимально-необходимом количестве рабочих мест. В свою очередь, массовое внедрение электронно-вычислительной техники в административно-инженерные, организационно-технические процессы требует кардинальных изменений в организации труда как внутри ЖЭП, так и в отрасли ЖЭХ.

Трансформация в сфере труда привела к глобальным изменениям в отрасли ЖЭХ и, прежде всего, в сферах производственно-трудовых и социально-трудовых отношений. В процессе происходящих научно-технических преобразований меняется содержание работы, что делает неэффективной существовавшую ранее модель организации труда в отрасли ЖЭХ.

На этапе постиндустриального развития общества производственно-трудовые отношения между работодателем и работником выстраиваются не просто на основе обмена профессионально-квалификационного труда на денежную компенсацию, а на принципах определённых обязательств в области саморазвития, которые работник на себя принимает. Поэтому создание новой модели должно учитывать факторы, влияющие на содержание трудового вклада работника отрасли ЖЭХ в результаты хозяйственной деятельности предприятия.

1.4. Трансформация содержания труда в жилищно-эксплуатационном хозяйстве

Как и во всех отраслях народного хозяйства России, на предприятиях отрасли ЖЭХ переход к новым технологиям производства и организации труда на индустриальном этапе развития общества был обусловлен владением рабочего ЖЭП конкретным набором операций при выполнении производственных работ. Уровень квалификации ремонтного рабочего зависел от сложности выполняемой работы, регламентированной ЕТКС, и трудовых способностей рабочего.

На индустриальном этапе круг выполняемых работ основным рабочим ЖЭП ограничивался его квалификационным разрядом, при этом сама жилищно-коммунальная услуга была конечным продуктом предприятия, а труд рабочего в её создании носил промежуточный характер. Труд отдельного рабочего был ограничен определённым набором трудовых обязанностей, при этом индивид не вовлекался в процесс создания конечного продукта труда – жилищно-коммунальной услуги и её реализации, следовательно, не был мотивирован на достижение конечной цели деятельности своего предприятия. В индустриальном периоде произошло отделение труда от обучения, что способствовало деградации культуры труда. Индустриальные технологии были рассчитаны на массовое производство, развитую систему разделения труда, использование знаний, умений, навыков человека в узкой конкретной области (профессия и специальность) и оценку результата труда по умению выполнять конкретную операцию в произ-

водственном процессе (квалификация) [246]. Поэтому технологии, присущие индустриальной эпохе, практически не адаптировались к предприятиям отрасли ЖКХ. С точки зрения содержания труда отрасль ЖКХ была обществу малоинтересной, а сами профессии имели низкий социальный статус относительно профессий промышленной индустрии.

Постиндустриальная эпоха экономики характеризуется главным образом сокращением общественного производства и процессами экономической реструктуризации и технологической трансформации. Одновременно с этим начинают происходить глобальные трансформации в сфере услуг производственного, социального и бытового характера, изменяющие российский социум, создавая в нём постиндустриальные компоненты.

Проблемой для российской экономики и общества является то, что переход к постиндустриализму происходит при незавершённости индустриального развития, которое проявляется в дисбалансе высокотехнологичного производства и традиционно трудоемкого в рамках одной отрасли.

Изменение ценностных ориентаций, базовых мотиваций деятельности и наделение профессионального труда принципиально иным смыслом не связано с упадком профессиональной культуры или трудовой этики (как это воспринималось первоначально). Из способа зарабатывания денег труд для ряда категорий работников ЖКХ стал трансформироваться в форму самовыражения (творчество). Человек стал ожидать от профессии именно возможности реализации личностного потенциала, именно отсюда – падение интереса к традиционным индустриальным формам труда, воспринимаемым как стандартные, монотонные, подконтрольные и нетворческие [173].

Понятие капитала становится вещественным, что изменяет характер экономического поведения участников социально-экономических отношений, несмотря на то, что в результате развитие экономики создаёт онтологические предпосылки для формирования постиндустриальной парадигмы как составного элемента мировой цивилизации. Необходимо констатировать тот факт, что индустриальная парадигма полностью не исчерпала себя в отрасли ЖКХ России, где сохраняется сфера ручного и малоквалифицированного труда, а также отсталая технология. Проблема использования и совершенствования индустриальных ценностей, как нами уже отмечалось, по-прежнему остается актуальной.

Постиндустриальный этап отождествляется с понятием «информационное общество». Переосмысление роли информации в развитии природы и общества, а также освоение информации как стратегического ресурса и движущего фактора дальнейшего развития цивилизации становятся исключительно важными проблемами, которые приобретают не только общенаучную, но и общецивилизационную значимость. Информация в экономике проявляется во множестве аспектов – как фактор производства, объект купли-продажи, элемент рыночного механизма и т.д. [180].

В информационной экономике знания трансформировались в информацию и стали восприниматься в трёх качествах:

- 1) в качестве профессиональных знаний работника и предпринимателя;
- 2) в качестве знаний специалистов;
- 3) в качестве интереса субъектов относительно будущего определённого проекта или деятельности.

Практическое применение знаний в информационной экономике непосредственно связано с перспективным развитием современного технологического потенциала общества, с авангардными отраслями, обеспечивающими экономический рост и благосостояние населения страны. Современные социальные отношения характеризуются возникновением совершенно нового вида экономического поведения, когда во главу угла ставится скорость реакции на изменения в окружающем мире [253]. Как и в других отраслях экономики, на предприятиях ЖЭХ узкая квалификация обесценивается и сменяется компетенцией, обусловленной обладанием широкого диапазона знаний и опыта, позволяющих диверсифицироваться с минимальными затратами времени и средств из одной области профессиональной деятельности в другую. Диверсификация и дифференциация конечного продукта труда требуют от персонала ЖЭП обладания необходимой компетенцией для реализации такого перехода, что, в свою очередь, требует от руководства также наличие соответствующей компетенции для осуществления функции управления таким персоналом.

Рассматривая труд рабочего ЖЭП в информационной экономике в качестве услуги труда, мы полагаем, что *услуга труда рабочего ЖЭХ должна опираться не просто на профессионализм, а учитывать личные качественные характеристики рабочего (способность к творчеству, инициативность, ответственность, креативность, коммуникабельность и т.д.), то есть в основе труда должна рассматриваться личность, обладающая в требуемом профессиональном диапазоне редкими качествами.*

Перечисленные критерии предъявляют требования не только к профессиональной пригодности работника, но и к его личным способностям и психофизическим характеристикам. А ведь именно на основе всех указанных данных (в совокупности) проводится аттестация и определяются деловые качества работника. И если названные показатели ещё до недавнего времени адресовались представителям немногих профессий, то сейчас они распространяются на сферу массовой занятости. Более того, по мнению многих экономистов и психологов, в настоящее время высшая квалификация в рамках большинства специальностей достижима только при наличии нужных природных качеств [247].

Следовательно, квалификация, профессионализм, знания и способность к творчеству становятся основной характеристикой персонифицированных услуг труда, перестающих быть безликой «рабочей силой» [253]. Трансформация содержания труда рабочих ЖЭП привела к постепенной переориентации наёмного труда, осуществляемого в регламентированное рабочее время, в труд, выполняемый в «свободное» время. Речь идёт, прежде всего, о том, что своё свободное время, вместо отдыха и развлечений работник вынужден использовать для самообразования и переподготовки с целью улучшения своей позиции на рынке труда и увеличения дохода.

Трансформация содержания труда работников отрасли ЖЭХ влечёт за собой трансформацию и организационной структуры ЖЭП, поскольку в изменившихся условиях она «вынуждена» обладать способностями принятия различных стратегий и влияния на другие организации и институты, в том числе и на внешнюю среду. Кроме того, на деятельность ЖЭП и Управляющих компаний оказывают значимое влияние решения, принимаемые государственными, региональными и муниципальными органами (решения вне предприятия), способствуя расширению или свёртыванию их организационной структуры. Именно в этом контексте труд предстаёт в качестве конкурентного преимущества, обеспечивающего гибкость и конкурентоспособность Управляющей компании и/или ЖЭП.

В настоящее время в нормативных актах РФ устанавливаются следующие критерии и показатели оценки деловых качеств и квалификации работников (общие для всех бюджетных категорий работников): уровень образования, объём специальных знаний, специальный стаж работы. Среди особых показателей рекомендуется учитывать профессиональную компетентность (помимо образования и стажа), умение оперативно принимать решения, качество законченной работы, способность адаптироваться к новой ситуации, интенсивность труда, производственную этику, стиль общения, способности к творчеству и самооценке [247].

Принимая во внимание такой подход к содержанию труда рабочих ЖЭХ, нами выявлено, что в их трудовой деятельности абсолютно новым стало, помимо точного выполнения производственных работ, проявление творческих подходов, в основу которых положены компетентность, креативность и инициативность как активизация процесса формирования новых конкурентных преимуществ. Применение термина «творчество» к содержанию труда рабочих отрасли ЖЭХ нам показалось несколько неадекватным, поэтому требовало более детального подхода.

В трудовой деятельности современного работника ЖЭХ, как уже отмечалось нами ранее, происходит трансформация содержания труда, в первую очередь его содержательности, вследствие внедрения инновационных технологий в сторону замещения некоторых физических элементов творческими, однако это вовсе не означает преодоление в труде физических начал. В этом случае мы рассматриваем творчество как один из элементов труда, проявляющийся соотношением умственных и физических усилий, энергетических затрат человека (рабочего) в разной степени в процессе выполнения трудовых функций. Увеличение степени творческого подхода в процессе труда будет определяться количеством новых правил, видов, методов и способов деятельности рабочего: чем значимее они для рабочего, тем больше их генерируется в его трудовой деятельности. Однако при этом необходимо учитывать, что независимо от сочетания затрат физической и умственной энергии труд рабочего ЖЭХ преимущественно остаётся физическим.

В современных условиях, когда значительно больше прибыли «выжимается» из квалификации, нежели из физической силы, целесообразно формировать универсальную рабочую силу с необходимым уровнем образования. В нынешних условиях технический уклад предприятий отрасли ЖЭХ неоднороден. В технике, технологии и организации труда на современных ЖЭП

одновременно находятся в тесной взаимосвязи, с одной стороны, значительные объёмы ручного неквалифицированного и тяжёлого физического труда, доставшиеся от прежней системы хозяйствования, с другой – постепенное внедрение комплексно-механизированного труда как основы будущей производственной деятельности. С точки зрения содержания труда всё это обуславливает разнотипность труда совокупного работника и вместе с тем сохранение в современной производственной деятельности ЖЭП тех типов труда, которые исторически сменили друг друга. Если рассматривать технический прогресс как основу смены типов труда, то его неравномерность является главной причиной их сосуществования, то есть переплетение в техническом базисе производственной деятельности техники прошлого, настоящего и элементов техники будущего. Неравномерность развития техники, технологии и организации производственной деятельности на различных ЖЭП и в Управляющих компаниях в отрасли ЖЭХ обуславливает сохранение массовости неквалифицированного ручного и тяжёлого физического труда, не способствующего как социальному, так и профессиональному развитию работников.

Представленное в таком контексте изучение содержательности труда рабочих ЖЭХ вызвало необходимость сопоставления его изменений в разных типах социально-экономических систем. По мнению И.Е. Крысиной, рассматривая эволюцию социально-экономических систем, можно проследить изменение основного свойства трудовой деятельности людей, которое, по её утверждению, сводится к существенному расширению общепризнанных трудовых видов деятельности. Сам же труд, являясь целесообразной деятельностью человека, выражается в основном в интеллектуальных затратах энергии вне зависимости от области применения результата этих затрат, форм и способов организации работы [138]. Эволюцию в развитии содержания труда в зависимости от социально-экономических систем можно проследить в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Эволюция содержания труда по типам социально-экономических систем [138]

Тип социально-экономической системы	Аграрный	Индустриальный	Постиндустриальный	Информационный
Содержание труда				
Осознанность (цель)	Удовлетворение примитивных способностей	Удовлетворение материальных и духовных потребностей	Повышение уровня жизни	Повышение качества жизни
Энергозатратность	Преимущественные затраты физической энергии с элементами затрат умственной энергии	Затраты физической и умственной энергии	Затраты физической и умственной энергии. Творческий труд	Интеллектуальные затраты энергии. Творческий труд – умственный и физический
Результативность	Производство продуктов	Производство товаров	Производство товаров и преимущественно услуг	Производство продуктов, товаров, информации, знания

В ходе эволюции изменения содержания труда параллельно изменяются качественные характеристики самого человека как субъекта труда, а точнее критериев его жизни, то есть его представлений о ценностях, богатстве, уровне образования и пр.

По мере получения результатов происходят изменения предприятий, отраслей, а государство приобретает другое качество, становясь более социально ориентированным. Будущее становится многовариантным, утрачивается некая линейность развития, что становится безальтернативным для аналитических исследований содержания труда.

Структурные аспекты трансформации содержания труда связаны напрямую со специфической эффективностью и производительностью труда, то есть близостью к конечной продукции. Рассматривая с этой стороны содержание труда, можно выделить две позиции. С позиции работника отслеживается важность справедливой оценки его деятельности и осознание важности выполняемого дела, а с позиции работодателя – эффективность его затрат и конкурентоспособность на рынке.

В отличие от индустриального общества, в котором конечной продукцией в основном являются товары и услуги, постиндустриальное общество способствует формированию сферы занятости, где первостепенной, важнейшей продукцией является информация [247]. Все сферы экономики, так или иначе, начинают этому подчиняться, поскольку обслуживают данный процесс и в конечном итоге зависят от него, в том числе это и отрасль ЖЭХ. В информационном типе социально-экономической системы в деятельности ЖЭП информация выступает в качестве промежуточного продукта, имея особенности, сопряжённые с личностью работника. В общем виде С.И. Ожегов определяет информацию как «сведения об окружающем мире и протекающих в нём процессах, воспринимаемые человеком или специальным устройством». Российским законодательством информация трактуется как сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления, а сведения толкуются как познания в какой-либо области, сообщение, представление о чем-нибудь [278].

Исходя из этих определений можно утверждать, что использование информации в качестве промежуточного продукта труда (сбор, хранение, обработка информации), качество этого продукта будет зависеть от многих личностных качеств человека, таких как общая эрудиция, аналитические способности, быстрота мышления, умение принимать решения и т.д. Поэтому происходящие в производственном процессе события, факты, явления прежде чем стать информацией, должны быть субъективно восприняты работником. Учитывая тот факт, что сведения об окружающих процессах и/или фактах могут восприниматься и собираться специальным техническим устройством, однако обрабатываются, интерпретируются и доносятся они до всеобщего сведения только человеком, следовательно, он должен быть наделён особыми возможностями, а для этого ему нужны определённые качества. В этом случае субъективное восприятие фактов становится решающим. Таким образом, анализируя содержание труда в разных аспектах, можно утверждать, что личностные и гуманитарные качества работника (состояние здоровья, наличие определённого уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли) становятся производительными в экономике наряду с профессиональными качествами (наличие определённой профессии, специальности, квалификации).

Результаты научно-технической революции в области инновационных процессов и технологий привнесли качественное изменение в составе рабочей силы и потребовали усиления

требований к квалификации рабочих. Всё это привело к трансформации не только содержательности и содержания труда, но и необходимости совершенствования его организации и стимулирования.

Эволюция содержания и оценки содержательности труда рабочих ЖЭХ и изменения качества рабочей силы по типам социально-экономических систем сформулированы с учётом отраслевой особенности и представлены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Эволюция содержательности и содержания труда рабочих ЖЭХ по типам социально-экономических систем с учетом отраслевой особенности

Критерии содержания и содержательности труда	Характеристика критериев содержания и содержательности труда по этапам развития социально-экономических систем		
	Индустриальный период	Постиндустриальный период	Информационный период
Осознанность (цель)	Удовлетворение материальных и духовных потребностей	Повышение качества жизни	Повышение качества жизни
Энергозатратность	Преимущественные затраты физической с элементами затрат умственной энергии	Затраты физической и умственной энергии	Затраты физической и умственной энергии. Творческий труд
Продуктивность	Производство жилищно-коммунальных услуг	Производство коллективных и персонифицированных жилищно-эксплуатационных и жилищно-коммунальных услуг	Производство конкурентоспособных и персонифицированных жилищно-эксплуатационных и жилищно-коммунальных услуг. Стандартизация, унификация и пакетирование услуг
Интенсивность труда	Выполнение работ, регламентированных единым тарифно-квалификационным справочником (ЕТКС), отсутствие дифференциации труда	Дифференциация труда. Коллективная ответственность за результаты труда. Выполнение работ, нерегламентированных ЕТКС, сложность и напряженность труда	Диверсификация и дифференциация труда. Коллективная ответственность за результаты труда. Выполнение работ, нерегламентированных ЕТКС. Повышение интенсивности труда и сенсорных нагрузок
Качество труда	Необходимые требования к профессионально-квалификационному уровню, регламентированные ЕТКС	Наличие профессионального образования, стажа работы, ответственности, компетентности	Повышение требований к профессионально-квалификационному уровню (компетентность, стаж и опыт работы, самосовершенствование, самореализация). Усиление роли личных деловых качеств работника (ответственность, креативность, инициативность, коммуникабельность и пр.)

Исследование проблемы трансформации содержания труда позволило выявить, что на содержание труда рабочих жилищно-эксплуатационной отрасли оказывает влияние ряд новых, складывающихся в экономике и общественной жизни объективных предпосылок и тенденций. Абсолютно новыми явлениями для всех отраслей российской экономики стали глобализирован-

ное производство, расширение международного сотрудничества и научно-технической интеграции, возрастание влияния экологической составляющей, социального фактора и значимости человеческого капитала, социального прогресса человечества и международного сотрудничества [280].

В процессе эволюции социально-экономических систем происходит видоизменение форм существования содержания труда, обусловленное преобразованием и сопряжением существующей формы содержания труда в новую, более совершенную.

Следовательно, речь идёт о значительных экстенсивных и интенсивных изменениях содержания труда, проявляющихся в повышении его сложности, напряженности, результативности, улучшении качества жилищно-эксплуатационных услуг, росте производительности и эффективности деятельности жилищно-эксплуатационных предприятий.

Выявленные предпосылки и тенденции трансформации труда позволили наметить новую концепцию содержания труда рабочих ЖЭХ в современной социально-экономической системе, которая должна базироваться на двустороннем подходе и определять взаимосвязь технико-технологического содержания труда и качественных характеристик рабочего с целью мотивации последнего на результаты качественного высокопроизводительного труда. При этом новая концепция должна учитывать развитие новых методов организации и оптимизации труда, совершенствование методологических подходов в системе интеграции различных видов трудовой деятельности, усиление межгосударственного взаимодействия в экономической, политической, социальной сферах, сохранение социального равновесия, улучшение охраны жизни и здоровья человека и т.д.

1.5. Концептуальные подходы трансформации содержания и оценки труда в жилищно-эксплуатационном хозяйстве

В общепринятой практике разработки концептуальных подходов начальным этапом является определение принципов, в рамках которых будет функционировать новая концепция. Нами определено, что базовую основу новой концепции трансформации содержания и оценки содержательности труда рабочих отрасли ЖЭХ должны определять следующие 3 группы принципов.

Первая группа – общие отраслевые принципы содержания труда:

1) конечный продукт предприятий отрасли ЖЭХ является услугой, а промежуточными продуктами являются производственные работы по содержанию, техническому обслуживанию и ремонту объектов жилого фонда;

2) внедрение инновационных технологий и отдельных их элементов влияют на технико-технологическую сторону работ, а их универсализация обеспечивает продуктивность труда;

3) информатизация процессов производства в большей степени влияет на продуктивность обработки информации как промежуточного продукта труда;

4) повышение качественной роли человеческого фактора в производстве, проявляющейся в трансформации профессионально-квалификационной структуры трудовых ресурсов, повышении уровня компетенции, проявлении инициативности, креативности, самостоятельности принятия решений, ответственности;

5) усиление взаимосвязи оценки содержания труда и трудового вклада рабочего в общие результаты деятельности предприятия посредством усиления роли адекватной системы вознаграждения труда.

Таким образом, сформулированные общие отраслевые принципы содержания труда могут быть применены не только к концепции трансформации содержания труда рабочих, но и к трансформации системы организации и вознаграждения труда отрасли ЖЭХ.

В настоящее время существующие условия организации труда на предприятиях отрасли ЖКХ сводятся к выполнению однотипной физической работы и закреплённого за конкретным работником в рамках одного квалификационного разряда определённого ряда повторяющихся трудовых функций, что приводит к потере интереса к труду [70]. Наше мнение сводится к тому, что работа не должна быть исключительно физической, а должна открывать перспективы для дальнейшего совершенствования профессии, расширения диапазона трудовых функций, знаний и умений, вносить корректировку в требования конкретной квалификации [87]. Речь идёт о том, что выполняемая работа не должна ограничиваться непосредственным исполнением рабочим своих трудовых обязанностей. Выполняемая работа должна открывать перед рабочим объективную степень свободы поля деятельности, создавая условия для проявления и развития способностей в принятии решений, для повышения уровня ответственности за результаты коллективной работы с учётом личного трудового вклада, самореализации. При таком подходе выполнение работы в социальном окружении (в коллективе) будет способствовать развитию социальной компетенции, при этом полностью вытесняя изоляцию общения с другими рабочими.

Таким образом, новая концепция трансформации содержания труда рабочих отрасли ЖЭХ, по нашему мнению, должна отражать не только технико-технологическое изменение содержания работ, но и качественное изменение самого рабочего как элемента трудового процесса. Новая концепция должна отражать знания, умения, навыки и личные качественные характеристики рабочих, обеспечивающих применение передовых и наиболее важных приёмов и методов труда, обусловленных современным уровнем развития научно-технического прогресса, а также учитывать специфические особенности природно-климатических условий размещения приложения труда. Всё это обуславливает формирование новых социально-производственных отношений при выполнении работ и необходимости применения новых подходов организации работы в производственной деятельности современных предприятий отрасли ЖЭХ [68].

Вторая группа принципов новой концепции трансформации содержания труда рабочих отрасли ЖЭХ объединяет внутрипроизводственные принципы организационного содержания работ:

1) равномерное распределение работ между несколькими работниками с целью расширения зоны труда, повышения содержательности труда и ответственности за выполненную работу;

2) повышение уровня использования и совершенствования квалификации всех сотрудников путём незначительного разделения труда по горизонтали и вертикали в рамках одного организационного комплекса;

3) замена централизованного контроля с иерархической структурой новой объективной степенью свободы, определяющей поле деятельности для принятия решений, работы, контроля и взаимодействия;

4) создание возможности для сотрудничества и общения и исключение изолированности в процессе труда отдельных работников;

5) замена традиционного контроля за работой и поведением *основным критерием контроля рабочего процесса*, которым должен являться конечный продукт труда.

При организации и планировании работ по эксплуатации жилого фонда необходимо знать, какими нормативами регламентируется определение квалификационного уровня рабочего современных предприятий ЖЭХ [68].

Важное значение в многоплановой работе по трансформации содержания труда на предприятии имеет направление, связанное с развитием оценки качественных различий в труде при его оплате [86]. Имеется в виду оценка тех сторон трудового процесса рабочих, которые придают качественную определённость конкретным видам труда и благодаря которым один вид труда отличается от другого (к примеру труд дворника от труда сварщика, труд слесаря-ремонтника от труда уборщицы и т.д.). Таким образом, труд рабочих разных профессий и квалификаций определяется сложностью труда, его внутренним содержанием, условиями осуществления трудового процесса и степенью его тяжести. Совокупность этих характеристик объединяются в понятие «качество труда», или «качественная определённость труда» [272].

Сложность труда проявляется в требованиях к квалификации рабочего: чем сложнее труд, тем должна быть выше квалификация исполнителя соответствующей работы [272].

В настоящее время на большинстве предприятий отрасли ЖЭХ в системе организации труда для определения различий в сложности и дифференциации заработной платы используются тарифные сетки и тарифно-квалификационные справочники, а также основанная на них тарификация работ и рабочих.

Известно, что оценка качественных различий в труде играет определяющую роль в организации заработной платы, базирующейся на тарифной системе, поскольку она наряду с нормированием труда является основой, на которой строится и совершенствуется весь механизм организации оплаты труда [89].

На современных предприятиях отрасли ЖЭХ, как и на многих предприятиях России, оценка сложности работ выполняется аналитически на основе действующих тарифно-квалификационных справочников. Она осуществляется путем группировки работ по сложности и методом оценки сложности работ через сроки подготовки рабочих [86].

Однако, рассматривая такой подход, необходимо отметить то, что эта группировка ориентировалась на предусмотренное тарифными сетками число разрядов, которое и принималось

при построении тарифно-квалификационных справочников. При этом сами тарифные сетки строились без достаточного научного обоснования. Их параметры – число разрядов, соотношение тарифных ставок крайних разрядов и тарифные коэффициенты по разрядам обычно устанавливались эмпирическим путём [86].

Что касается непосредственной оценки работ, то она выполнялась путём сопоставления разрядов через оценку либо работы, либо работника, или же путём их сочетания, поэтому методы качественной оценки труда включают две группы: классификация работ и тарификация работников.

По определению Международной организации труда (МОТ) оценка – инструмент для систематического определения места работ в иерархии заработной платы внутри предприятия. Оценка работ опирается на сравнение и анализ тех требований, которые определяются содержанием работы к её исполнителям для достижения нормальной производительности, но без учёта индивидуальных способностей и усилий конкретных работников [272].

При проведении оценки работ на предприятиях ЖЭХ возникают следующие основные трудности:

– во-первых, достаточно сложно определить и выявить качественные различия между отдельными видами работ по содержанию, эксплуатации и обслуживанию жилого фонда при их большом разнообразии;

– во-вторых, практически невозможно без учёта ряда дополнительных характеристик установить время проведения работ по оценке сложности труда рабочих предприятий ЖЭХ, установить базовый критерий оценки, сроки подготовки;

– в-третьих, нет чёткого определения качественных различий между отдельными видами работ и личностными характеристиками работников – в настоящее время они достаточно объединены.

Анализ рекомендуемой нормативной базы содержания труда рабочих ЖКХ показал, что основанием установления квалификационного уровня для выполнения работ по содержанию, техническому обслуживанию и текущему ремонту жилого фонда служат: Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94 (ОКПДТР) и Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). С учётом этих документов тарифицируются работы и присваиваются тарифные разряды работникам предприятий ЖЭХ. Указанные справочники и порядок их применения утверждены Правительством Российской Федерации [86].

Единый для народного хозяйства тарифно-квалификационный справочник был введён в практику тарификации рабочих с 1969 года и разработан по производствам и видам работ. Его целью было унифицировать условия тарификации и оплату труда в межотраслевом разрезе. Далее ЕТКС дорабатывался и дополнялся новыми профессиями, отразившими процесс обновления и совершенствования производства в ходе научно-технического прогресса. Наряду с этим около 20 % профессий было аннулировано в связи тем, что они были признаны устаревшими и небла-

говучными. В справочнике было увеличено (с 49 до 411) количество профессий рабочих из числа занятых выполнением наиболее сложных работ, к которым предъявляются нормативные требования наличия среднего специального образования. В ЕТКС дополнительно включено 100 комплексных профессий широкого профиля, что явилось следствием роста механизации и автоматизации производства, внедрения совершенных технологий, расширения зон обслуживания, развития коллективных форм организации труда и др. Действующий в настоящее время ЕТКС насчитывает более 70 выпусков и построен по видам производств, однако за время его трансформации не были внесены изменения в характеристики профессии слесаря-сантехника, которая относится к основной категории рабочих предприятий ЖЭХ: во все времена действия ЕТКС эта профессия остается неизменной [86].

Все ЕТКС отражали сложившиеся к тому времени организационно-технические и экономические условия и, следовательно, уровень профессионально-квалификационного, а также должностного разделения и организации труда.

Несмотря на то что инновационные процессы отразились на организационно-технических и экономических условиях функционирования предприятий ЖЭХ – изменились технологии применяемых конструкционных материалов, внутридомовое инженерное оборудование, широко стали применяться приборы учёта потребления услуг (водо-, тепло-, электроресурсов), при выполнении работ используются совершенные приспособления и новая техника – ЕТКС по-прежнему ориентирован на диапазон сложности работ по 6 группам, причём квалификационные характеристики работ по разрядам так и не изменились [86].

В основу квалификационного разделения труда заложены характеристики сложности выполняемых работ, требующих определенных знаний, умений и навыков.

Конкретное содержание, объём и порядок выполнения работ по профессиям рабочих на каждом рабочем месте должны устанавливаться на предприятиях исходя из особенностей организации труда и производства в технологических картах, рабочих инструкциях или других документах. Поскольку приведенные в ЕТКС примеры не отражают всех работ, имеющих в отрасли ЖЭХ, они должны в необходимых случаях разрабатываться и утверждаться в дополнительных перечнях примерных работ для предприятий. Однако работы, включённые в дополнительные перечни, по сложности исполнения должны соответствовать тем, которые описаны в тарифно-квалификационных характеристиках профессий рабочих указанных разрядов [68].

Следовательно, для того чтобы квалификационные характеристики рабочей профессии «слесарь-сантехник» соответствовали современному уровню сложности выполняемых работ, отражали научные изменения техники и технологии, необходимо не только трансформировать содержание трудовых функций (характеристик) профессии, учитывая инновационные технологии применяемого внутридомового оборудования, технических сетей и систем, но и адаптировать к новому содержанию труда трактовку самой профессии. Также необходимо учесть отличие применения данной профессии в отрасли ЖКХ для *основной категории рабочих ЖЭП* и *категории вспомогательных (обслуживающих) рабочих по профессии «слесарь-сантехник»* на

предприятиях других отраслей экономики, ввиду разницы содержания труда. Решение проблем трансформации содержания труда является в современной отрасли ЖКХ жизненно необходимым и актуальным в связи с низким социальным статусом профессий, усугубляющимся сложной демографической ситуацией и недостаточным развитием человеческого потенциала в национальной экономике, что является «тормозом» для повышения производительности и эффективности трудового потенциала в отрасли.

Третья группа принципов трансформации содержания труда обуславливает непосредственно трансформацию квалификационных характеристик рабочих по текущему ремонту и обслуживанию внутридомового инженерного оборудования жилищного фонда. Предполагается, что на современном этапе развития науки и техники система квалификационного разделения труда основных рабочих предприятий ЖЭХ для установления разряда должна удовлетворять девяти основным условиям:

1) повышение эффективности (продуктивности) труда рабочих ЖЭХ должно учитывать направления внедрения элементов механизации и/или частичной механизации работ с целью снижения трудоёмкости и сокращения сроков выполнения работ;

2) повышение качества услуг должно основываться при выполнении работ на применении инновационных и высококачественных конструкционных материалов;

3) использование инноваций в технике и технологиях инженерного внутридомового оборудования и систем;

4) внедрение дифференцированного подхода к применяемому инженерному оборудованию;

5) повышение и соответствие уровня профессиональной подготовки (теоретических знаний и опыта), позволяющего выполнять сложные производственные задания, требующие сенсорных нагрузок, периодически и/или часто повторяющихся в пределах широко специализированной сферы деятельности рабочего, и комплексные работы средней и повышенной сложности;

6) учитывать требования к особенностям выполняемых работ: в опасных условиях, сложных природно-климатических условиях, при ликвидации последствий внезапных аварий, повреждений конструкций, вызванных стихийными бедствиями и экстремальными условиями;

7) соблюдение принципов научной организации труда (НОТ);

8) кооперация и разделение труда;

9) проявление инициативности повышения квалификационного уровня.

Учитывая вышеизложенные требования, можно говорить о необходимости объективного подхода к пересмотру действующих квалификационных характеристик профессии «слесарь-сантехник», внесения в них существенных изменений и дополнений в связи с происшедшими преобразованиями, а также с учётом практики применения этих характеристик.

Для изучения сущности трансформации труда рабочих ЖЭХ нами были исследованы и детально рассмотрены принципиально новые критерии оценки содержания и содержательности труда по типам социально-экономических систем (Приложение А.7), учитывающие специфиче-

ские отраслевые особенности, роль человека в деятельности ЖЭП и возможности их применения в отрасли [68].

Сегодня использование техники в процессе труда практически утратило свою характерную черту абсолютно довлеющего фактора, приобретя характер социальной значимости в зависимости от преследуемых целей и интересов и специфики новых технологий. Поэтому при разработке концепции трансформации содержания и оценки труда рабочих отрасли ЖЭХ должны учитываться: специфические особенности труда рабочих отрасли, изменяющиеся под влиянием инновационных технологий, внедряемых в отрасль; модификации технико-технологического содержания работ; повышение сложности, напряжённости, интенсивности, дифференциации труда; изменения качества рабочей силы и оценки содержания труда [68]. Кроме того, необходимо также иметь в виду, что, включаясь в общий технический прогресс, отрасль ЖКХ в процессе реформирования претерпела глобальные изменения в системе трудовых отношений, возникающих между экономическими субъектами, входящими в её состав, которые между собой группировались, субординировались и дифференцировались. Исходя из этого, целесообразно рассматривать проявления однородных отношений сохранения и расширения воспроизведения трудовой жизнедеятельности общества в проявлении различных модификаций в свете новой концепции трансформации содержания труда.

Анализ трансформации содержания труда рабочих ЖЭХ в эволюционном, социально-экономическом и техническом контексте позволил сделать вывод о том, что объективной предпосылкой происходящих в этой сфере изменений является трансформация в рыночном спросе на качественные жилищно-коммунальные услуги. Это проявляется в ужесточении конкурентной борьбы в отраслях ЖКХ и ЖЭХ, усилении потребности в ускоренной технической модернизации, в необходимости гибкой перестройки деятельности предприятий (в соответствии с меняющимся рыночным спросом), увеличении количества и повышении качества дифференцированных услуг, снижении их стоимости и обуславливает необходимость перехода к индивидуализированному потреблению и дифференцированному производству. В конечном итоге кардинально изменилось как содержание, так и содержательность труда: предельная фрагментарность труда, жёсткое его нормирование и подчинение точно предписанным методам исполнения замещается объединением операций и функций, сроками выполнения работ и качеством жилищно-эксплуатационных услуг, что, с одной стороны, способствует повышению сложности, интенсивности, напряжённости и результативности труда; с другой – при наличии адекватного управления, организации и стимулирования труда – улучшению качества жилищно-эксплуатационных услуг, снижению стоимости тарифов, росту трудоотдачи и развитию как предприятий, так и отрасли ЖЭХ в целом.

Отсутствие единства взглядов на изменения в содержании труда рабочих отрасли ЖЭХ определило необходимость авторского обобщения изменений в содержании труда. Базовые положения авторской концепции сопряжений трансформации содержания труда работников отрасли ЖЭХ в условиях постиндустриальной экономики направлены на расширение теоретиче-

ских и методологических основ представлений относительно трансформаций квалификационного разделения труда работников (в частности основных рабочих) предприятий ЖЭХ за счёт рационального разделения труда, создания действенного механизма разграничения функций, полномочий и ответственности, чёткой регламентации трудовой деятельности работников отрасли в современных условиях развития рыночных отношений (рисунок 1.5).

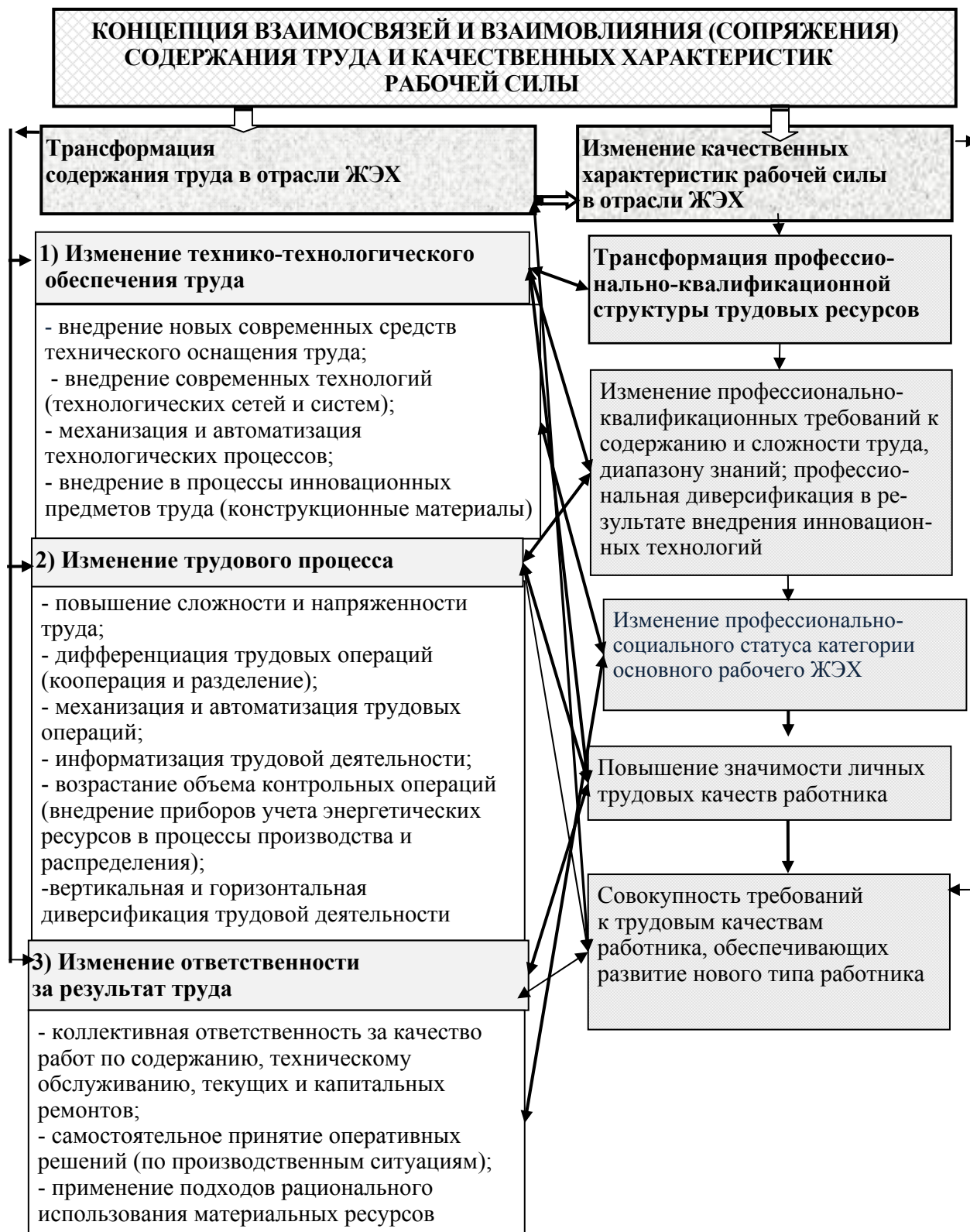


Рисунок 1.5 – Взаимосвязи и взаимовлияние содержания труда и качественных характеристик работников отрасли ЖЭХ

Авторская концепция сопряженных изменений содержания труда и качественных характеристик работников отрасли ЖЭХ концентрирует внимание на взаимосвязи и взаимовлиянии изменений технико-технологического обеспечения работ в ЖЭХ, самого трудового процесса и ответственности за результаты труда (конечного продукта) и качественных характеристик рабочей силы, ее профессионально-квалификационной структуры. Линии сопряжений проявляются через:

1) влияние технико-технологического обеспечения на профессии и профессиональные группы; уровни квалификации; содержание профессий, профессионально-квалификационные требования к трудовым функциям, то есть на профессионально-квалификационную структуру в целом;

2) изменения в самом трудовом процессе обуславливают повышение значимости личности и личностных качеств работника, требований к диапазону знаний, способности к профессиональной диверсификации;

3) изменение уровня ответственности воздействует на качество услуг ЖЭХ, стимулирует повышение профессионально-социального статуса работника. Выявленные взаимосвязи позволяют выдвинуть гипотезу о формировании нового типа работника и акцентировать внимание на ценности его личностных индивидуальных характеристик, наличии профессионального потенциала, редких трудовых качеств, что в современной теории экономики труда не нашло достаточного внимания именно в отраслевом разрезе ЖЭХ.

Концептуальный подход диссертационной работы состоит в том, что трансформация отрасли и управления трудом как стратегические направления реформирования на предприятиях ЖЭХ может быть реализована на основе активизации трудового потенциала работника, то есть при учете не только изменений содержания труда, функционирования рынка услуг ЖЭХ, но и новых требований к трудовым характеристикам работника. Учитывался также тот факт, что спонтанная (только на основе функционирования рыночного механизма) перестройка в отрасли будет сопряжена с существенными социальными и временными потерями, соответственно, необходима целенаправленная трансформация управления трудом, то есть изменение форм и структуры организации труда, оплаты и стимулирования, которые, прежде всего, должны соответствовать интересам работника; раскрывать и развивать его потенциал, и на этой основе обеспечивать устойчивость рыночных позиций предприятия.

Понимание сопряжения содержания труда и трудовых характеристик работника позволило разработать теоретическую платформу системной трансформации использования трудовых ресурсов предприятий отрасли: форм и структуры организации труда, вознаграждения и стимулирования труда, то есть управления трудом в ЖЭХ в целом. Схематично предпосылки (изменение технико-технологического базиса, содержания труда, рыночной среды и новые требования к работнику) и содержание трансформации представлены на рисунке 1.6.

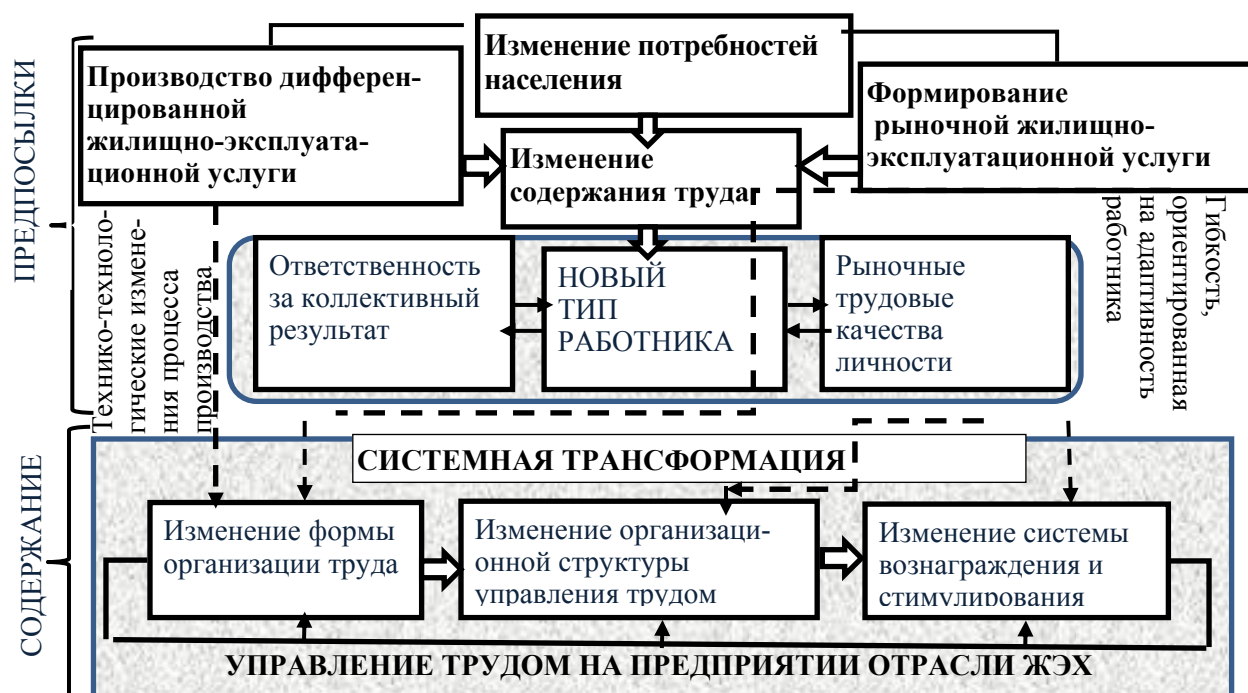


Рисунок 1.6 – Концептуальная схема трансформации управления трудом на основе новых требований отрасли ЖЭХ

Теоретическая детализация концептуальной схемы содержания трансформации управления трудом представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Содержание трансформационных процессов управления трудом предприятия отрасли ЖЭХ

1. ИЗМЕНЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОТРАСЛИ ЖЭХ	
Низкоквалифицированный, безынициативный, монотонный труд, не учитывающий личные трудовые качества работника	Квалифицированный труд, связанный с механизацией, автоматизацией и информатизацией технологических процессов; интеллектуализация труда управленческого персонала. Повышение значимости личных трудовых качеств
Низкие требования к профессиональному уровню работников для производства услуг ЖЭХ	Повышение требований к профессиональному уровню персонала для производства услуг отрасли ЖЭХ, связанное с изменениями трудового процесса
Шаблонные задачи выполнения работ в производстве жилищно-эксплуатационных услуг	Новаторство и инновации для производства конкурентоспособных услуг отрасли ЖЭХ
2. НОВЫЙ ТИП РАБОТНИКА	
Не ориентированный на развитие личных трудовых качеств из-за дефицита кадров в отрасли и низкой заработной платы	Конкурентоспособный, профессионально-квалифицированный, коммуникабельный
Узкоспециализированный	Профессионально дифференцированный
Стационарно локализованный к условиям производства	Гибкий к изменениям производства, расширению территориальной зоны расположения объектов жилого фонда, природно-климатическим условиям, сезонному фактору
Ориентирован на индивидуальный результат труда	Ориентирован на коллективный результат труда
Мотивация работника ограничена гарантированностью рабочего места, занятостью, заработной платой	Мотивация работника направлена на развитие личных трудовых качеств в условиях гибкой трудовой занятости для дифференциации заработной платы

3. ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОТРАСЛИ ЖЭХ	
Организация работ на основе индивидуализированного труда в бригадах	Гибкая организация работ на основе коллективного труда (в группах, командах)
Узкая специализация в рамках одной профессии, должности	Профессиональная диверсификация, наличие сопряжённых специальностей, профессий, профессиональная коммуникабельность, разделение труда по горизонтали и вертикали
Выполнение отдельных трудовых функций, отсутствие взаимосвязи результатов индивидуального и коллективного труда	Коллективная работа по достижению целей и выполнению задач предприятия, ориентированная на конечный результат, расширение зоны приложения труда
Жесткий (регламентированный) график работы	Гибкие режимы труда и отдыха
4. ИЗМЕНЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛИ ЖЭХ	
Командно-административное управление (отсутствие ориентации на потребительские свойства услуги)	Рыночное управление, ориентированное на производство конкурентоспособной услуги, сопряжение интересов развития предприятия и работников, соучастие в процессах управления и доходах предприятия
Управленческие функции направлены на механизацию и автоматизацию труда	Управленческие функции направлены на активизацию трудового потенциала работника в изменяющихся условиях производства
Линейная координация (сверху вниз)	Делегирование полномочий на нижестоящие уровни управления
Централизация управления и контроля	Децентрализация управления и контроля вовлечённость работников в достижение конечных целей
Традиционный авторитарный контроль за выполнением работы и поведением подчинённого со стороны руководителя	Контроль качества конечного продукта потребителем (заключение договоров на оказание услуг потребителя с управляющей компанией)
5. ИЗМЕНЕНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОТРАСЛИ ЖЭХ	
Тарифная система оплаты труда направленная на оплату индивидуального труда, не учитывающая личные трудовые качества работника	Коллективные рыночные системы оплаты труда, учитывающие личные трудовые качества работника в индивидуальном трудовом вкладе в коллективные результаты труда
Традиционно гарантированная заработная плата работника не отражает индивидуальный трудовой вклад в коллективные результаты	Дифференцированная гибкая заработная плата учитывает индивидуальный трудовой вклад работника (заслуги работника) в результаты коллективного труда

Системный характер в трансформации использования трудовых ресурсов предполагает выстраивание организации, структуры управления и стимулирования труда в новых формах, обеспечивающих развитие индивидуальных характеристик и активизацию работника. В то же время проблема современных российских предприятий заключается в неэффективности внутрипроизводственных отношений, что проявляется в инерции, сохранении базовой конструкции и принципов административно-командной организации труда, не соответствующей новой реальности и требованиям рыночного механизма, которые генерируют ограничения в механизме перестройки ключевого звена ЖЭХ – труда.

Производство ориентированных на потребителя услуг ЖЭХ определяет применение гибких форм и методов организации труда, отличных от сложившейся практики российских жилищно-эксплуатационных предприятий.

Глава 2. ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ ЖИЛИЩНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ХОЗЯЙСТВА

2.1. Генезис концепций организации и управления трудом в зарубежных научных школах

За годы рыночных реформ в России были допущены серьёзные ошибки при реорганизации систем управления и организации труда. Они проявились ещё на начальном этапе реформ при выборе целей, методов и способов решения организационно-экономических и социальных проблем. При централизованном плановом управлении экономикой основным оценочным показателем деятельности предприятий вообще и организации труда в частности была его производительность, от уровня и динамики которой, по существу, зависело экономическое положение предприятия. В условиях рынка главным показателем любого хозяйственного субъекта стала прибыль [33].

Современное общество, пытаясь сегодня адаптироваться к быстрым переменам внедрения инноваций в области технологии, преодолевает некое сопротивление со стороны наёмного труда. В социально-экономической среде России возникла двоякая ситуация: с одной стороны, изменения в экономической системе и стремительное развитие современных технологий повлекли за собой коренную трансформацию трудовой деятельности и содержания труда; с другой – при выходе на новый технический виток развития в обществе сформировалось иное отношение к видам трудовой деятельности некоторых профессий, считавшихся ранее непрестижными. Происходящие в связи с этим изменения в сфере трудовой деятельности, как было нами выяснено, приобрели за последние десятилетия глобальный характер.

В условиях современной экономики и модифицированного спроса производители вынуждены приспосабливаться к нуждам потребителей, обеспечивая гибкость производства продукции, и идти на риск нововведений в производство, индивидуализируя его, действуя на основе гибкой специализации. В условиях формирования постиндустриального общества организация труда проявляется в конкретных формах и методах соединения людей и техники в процессе труда, формирующихся на основе соотнесения основных целей руководства предприятия с целями персонала и нахождения оптимального варианта их сочетания для достижения полезного эффекта трудовой деятельности, заключающегося, с одной стороны, в увеличении количественных и качественных результатов производства, снижении издержек, с другой – в формировании условий, способствующих реализации творческого потенциала работников в процессе труда, а также в обеспечении безопасных и комфортных условий труда, учитывая при этом отраслевую специфику [29]. Внедрение новых технологий обусловило необходимость использования организационной гибкости, оказав влияние на неизбежность трансформации действующей системы организации труда, что вызывает необходимость изучения научного опыта и анализа эволюции способов организации трудового процесса как следствия трансформации содержания труда.

Однако изучение лишь новых, возникших в последние десятилетия форм и способов организации труда без связи с историко-экономическим контекстом не даёт возможности понять глубинные причины современных трансформаций организации труда и требует осмысления опыта научных школ в историко-экономическом контексте, подробно описанного в научной литературе в трудах Ф.Тейлора, Ф. и Л. Гилбертов, Г. Гантта, А. Файоля, Л. Урвика, Г. Форда, М. П. Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу, Ч. Барнарда, Г. Бравермана, Э. Триста, К. Левина, К. Бэмфорта, Т. Каммингса, Е. Молли, Я. Мондена, Р. Сибакава, С. Такаянаги, Т. Нагао, Д. Синком, Д. Рена, Э. Деминга, К. Ишикава, Дж. Джурана, Р. Гэгна, Э. Флейшмана, Р. Лайкерта, Т. Питерса, Р. Уотермена, И. Ансоффа, П. Друкера, П. Мюрелла, Г. Эмерсона, Д. Битема, М. Вебера, М.Х. Мескона, А.М. Хедоури, К. Левина, Дж.Г. Бойлетта, Дж.Т. Бойлетта, Ч. Манца, Г. Симса, Х. Штиглица, Л. Алена, Г. Кунца, С.О'Доннела, Дж. О' Шонесси, А.А. Богданова, И.А. Бискуловой, Н.А. Витке, А.К. Гастева, И.А. Горина, О.А. Ерманского, С.О. Календжяна, А.М. Карякина, Е.А. Паршакова, А.В. Попова, В.В. Радаева, Е.Ф. Розмировича, Л.А. Шевчук [29, 30, 52, 53, 92, 93, 121, 122, 123, 179, 194, 197, 198, 224, 262, 290, 291].

По результатам анализа литературных источников нами систематизированы тенденции эволюции зарубежных концепций организации труда, повлиявшие на развитие организации труда в отечественной экономике (таблица Б.1) [83].

Выявленные нами тенденции эволюции зарубежных концепций организации труда характеризуют тот факт, что исследовательские школы улавливали и высвечивали важнейшие положительные и отрицательные тенденции в историческом развитии индустриальной организации труда, способствуя опосредованно закреплению этих тенденций в её совершенствовании.

История развития концепций организации труда, в контексте необходимости качественного совершенствования всей системы управления трудом, выделяет восемь основных систем: цеховое производство; бюрократия; школа «человеческих отношений»; социотехнический подход; тейлоризм/фордизм; новая школа «человеческих отношений» (neo-human relations); экономичный (малоотходный) менеджмент (lean management); делегирование полномочий.

Теоретические аспекты предусматривают развитие организации труда в двух основных направлениях – как «жёсткую» и «гибкую»: в первом случае организация труда рассматривается как техническая система (тейлоризм, фтордизм); а во втором – как социотехническая система – научная организация труда (НОТ) (теории школы «человеческих отношений», школы «поведенческих наук», тойотизм и концепция «качества трудовой жизни») [29].

Практическое продвижение и популярность классических научных концепций зависели от способностей её лидера репрезентировать наработанные идеи, как Ф. Тейлор и Э. Мэйо. Что же касается исследований человеческого фактора и социотехнологического подхода, то они, ввиду отсутствия подобных ярких лидеров, так и не вышли далеко за стены научных институтов. Проявление концепции гибкой специализации, или так называемой концепции постфордизма, произошло в процессе эволюционного симбиоза ранее разработанных концепций организа-

ции труда, в рамках которой, по мнению В.В. Радаева, находят своё отражение три основные концепции. Во-первых, концепция группового сотрудничества, нацеливающая на улучшение трудового взаимодействия, создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе, содействие кооперации между исполнителями и сотрудничество с администрацией. Во-вторых, концепция гуманизации труда, связанная с выполнением эргономических требований, приспособлением техники к рабочему, а также с преодолением отчуждения в трудовом процессе, его обогащением, повышением в его содержании творческих элементов, поощрением идентификации работников со своим трудом и профессией. Наконец, в-третьих, это концепция демократизации управления, призывающая к сломам жёстких иерархических структур и делегированию вниз части управленческих полномочий, а на основе этого – к культивированию самостоятельности и ответственности исполнителей за выполняемую работу. Закрепляется эта демократизация применением более гибких и разнообразных систем оплаты труда, а также форм участия в прибыли предприятия [224].

Что же касается современной парадигмы организации труда в мировой практике, то здесь прослеживается практическое сочетание концепций организации труда, присущих как американской, так и японской моделям. Необходимо отметить, что распространению тойотизации послужило осознание эффективности японских концепций организации труда, однако ввиду сложности и длительности их внедрения, вероятнее всего, полной замены ими американских моделей организации труда не произойдёт.

Эволюция развития концепций организации труда зарубежных школ определяет общую тенденцию постепенного вхождения элементов «гибкого» японского менеджмента в «жёсткий» традиционный американский менеджмент с чётким распределением функций, прав и обязанностей между всеми участниками трудового процесса. Мы придерживаемся мнения В.В. Радаева, Н.М. Токарской и И.С. Карпиковой, что большинство современных форм организации труда, скорее всего, располагаются в пространстве между неофордизмом и постфордизмом, между де-квалификацией и гибкостью (японские организации, кстати, тоже не являются исключением и имеют гибридный характер).

«Японское чудо» медленно, но верно распространяется в практике мировой индустрии. Сегодня достаточно трудно найти развитую страну, в трудовом опыте которой не использовались бы элементы японского менеджмента и не делались попытки внедрения «кружков качества». Учитывая сложности внедрения японского опыта в организацию труда, основанную на традиционном «жёстком» менеджменте, мы полагаем, что в большей степени это связано с развитием социальной внутрикорпоративной среды, которая базируется на новых формах трудового контроля. Такие подходы, в первую очередь, обусловлены повышением сложности производства, содержания труда, требований потребителей к качеству продукции и услуг и, как следствие, к качеству самого труда, зависящего от квалификации и самостоятельности работников. Ввиду того что последние связаны с уровнем образования, повышаются притязания работ-

ников к трудовому процессу, и это приводит к негативными последствиям для предприятий: неудовлетворённостью содержанием труда, снижением мотивации, несоответствием вознаграждения трудовому вкладу, создающими предпосылки для открытой конфронтации, приводящими к высоким производственным потерям из-за высокой текучести кадров и невыходов на работу.

Несмотря на разницу в научных взглядах, опыт научных школ бесспорно колоссален и насыщен положительными тенденциями. Наше внимание было направлено на рассмотрение альтернативных интерпретаций собранного зарубежного опыта. Мы не ставили целью опровергнуть имеющиеся научные концепции, исследование было направлено на поиск положительного опыта и максимально возможного применения его в практике организации труда жилищно-эксплуатационного хозяйства России.

Подытоживая изложенное, можно представить эволюцию парадигм организации труда в более широком историческом контексте для возможности применения зарубежного опыта и адаптации его в практике организации труда жилищно-эксплуатационного хозяйства России (таблица 2.1).

Рассмотренные нами аспекты организации труда, исследуемые с помощью различных концептуальных подходов в рамках эволюционного развития теории организации труда, позволили сделать вывод о том, что они иногда сильно отличаются друг от друга и порой кажутся абсолютно несовместимыми. Однако кажущийся антагонизм между представителями разных концепций научных школ объясняется многогранностью проблемы организации труда: если модель бюрократической концепции сосредотачивает своё внимание на формальных факторах, то теория человеческих отношений – на тех, которые определяют её название. Другие же теории больше внимания концентрируют на напряжениях, возникающих в организации вследствие несовершенства информации. Расхождение концептуальных подходов объясняется тем, что проблема, актуальная для одной школы, для другой не представляет интереса либо неправильно воспринимается и кажется тривиальной.

Несмотря на это, главное внимание во всех концепциях направлено на повышение эффективности организации труда в достижении целей организации, следовательно, различные подходы должны не противоречить, а дополнять и расширять друг друга.

Рассматривая эволюцию зарубежных концепций организации труда с позиции возможности применения их элементов в современной практике организации труда в отрасли ЖЭХ, мы сделали вывод о том, что каждая из них может быть отдельно полезной практике организации труда ЖЭХ России, кроме того, они могут конструктивно дополнять друг друга. Однако для разработки эффективной концепции организации труда в ЖЭХ России возникает необходимость рассмотрения возможности использования изученных нами процессов и тенденций зарубежного опыта в российской экономической традиции.

Таблица 2.1 – Возможность адаптации элементов концепций в современной практике организации труда в отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства

Школа, направление, основоположники	Основные положения концепции	Общая характеристика организации труда	Возможность адаптации в современной практике организации труда в отрасли ЖЭХ
Цеховое производство	<ul style="list-style-type: none"> - Низкий уровень разделения труда; - формализованная система контроля; - децентрализованная система контроля; - малочисленный кадровый состав; - свободный доступ к общему коллективному профессиональному знанию 	<p>Организация работы в команде</p>	<p>Организация выполнения групповых ремонтных работ</p>
Бюрократическая организация труда (М. Вебер)	<ul style="list-style-type: none"> - Разделение труда; - строгая регламентация отношений между работниками и их фиксация в специальных предписаниях; - жестко установленное, понятное и ясное разделение рабочих заданий; - иерархический подход к власти; - акцент на должности, а не на личности; - разделение собственников и управляющих предприятий; - ясный для всех метод найма и продвижения, основанный на заслугах; - системный подход в управлении 	<p>Развитие рационализации труда</p>	<p>Организация должностных полномочий, организация управления предприятием</p>
Классический менеджмент – научный менеджмент (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберты, Г. Гантт)	<ul style="list-style-type: none"> - Строгое разделение функций между рабочими и менеджерами; - узкая специализация труда; - акцент на экономическом стимулировании рабочих; - жесткое регулирование и регламентация деятельности; - индивидуализация труда в противовес групповому труду; - необходимость обучения и развития рабочих; - необходимость стимулирования рабочих; - учет человеческого фактора в производстве; - необходимость делегирования полномочий 	<p>Развитие стандартизации и рационализации использования ресурсов, индивидуализации труда</p>	<p>Организация индивидуального труда</p>

Школа, направление, основоположники	Основные положения концепции	Общая характеристика организации труда	Возможность адаптации в современной практике организации труда в отрасли ЖЭХ
Классический менеджмент – административная школа (А. Файоль, Л. Урвик и др.)	<ul style="list-style-type: none"> - Разделение труда, отрицание целесообразности перемен; - многоуровневая иерархия и централизация; - подчинение частных интересов общим; - стремление к единству персонала; - делегирование полномочий; - поощрение инициативы работников 	Организация научного управления трудом	Организация выполнения групповых ремонтных работ
Механистическая организация труда (Г. Форд)	<ul style="list-style-type: none"> - Масштабная механизация труда; - глубокая вертикальная интеграция; - непрерывно перемещающиеся запасы; - представление о рабочем как о потребителе; - развитие массового рынка через массовое производство и высокие зарплаты 	Развитие механизации труда, повышение производительности труда	Организация выполнения узкоспециализированных и низкоквалифицированных работ
Школа человеческих отношений (Мери Паркер Фоллет, Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу)	<ul style="list-style-type: none"> - Влияние неформальных социальных процессов на производительность труда и эффективность организации труда; - влияние условий труда на производительность; - повышение эффективности труда при работе в группе; - влияние демократических начал на эффективность организации; - необходимость стимулирования самовыражения личности; - учет этических норм и психологии работников 	Развитие социальной системы в организации	Организация условий труда и групповых ремонтных работ
Кооперация труда (Ч. Барнард)	<ul style="list-style-type: none"> - Координация работы; - развитие коммуникации труда; - поддержание сплоченности в трудовом коллективе; - укрепление чувства личного тождества; - повышение самооценки и самоуважения; - независимость выбора; - кооперирование труда 	Организация труда по принципу рабочих команд. Влияние демократических начал на эффективность организации труда	Организация выполнения групповых работ

Продолжение таблицы 2.1

Школа, направление, основоположники	Основные положения концепции	Общая характеристика организации труда	Возможность адаптации в современной практике организации труда в отрасли ЖЭХ
<p>Композиционный конвейерный метод организации труда. Автономные рабочие группы (АРГ) (Е. Трист, К. Левин, К. Бэмфорт, Т. Каммингс и Е. Молли)</p>	<p>Основное положение концепции</p> <ul style="list-style-type: none"> - Стимулирование в исполнителях чувства достижения и ответственности за качество работы; - разнообразие выполняемых задач; - предоставление прав саморегулирования трудового ритма; - расширение возможностей внутригруппового общения; - повышение производительности труда; - уменьшение количества конфликтов в производстве 	<p>Организация и развитие автономных групп и открытой социальной системы</p>	<p>Организация выполнения работ в автономных группах</p>
<p>Рыночный метод организации труда – организация рабочих команд (Д. Рен)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение внимания к социальным групповым потребностям человека; - стремление к обогащению рабочих мест путем рассеивания отрицательных последствий сверхспециализации труда; - отказ от акцента на иерархичность власти и призыв к «приземленности управления»; - возрастающее признание неформальной стороны организации, роли умонастроенной рабочей и неформальных отношений 	<p>Тенденция развития рабочих команд</p>	<p>Групповая организация работ</p>
<p>Кружки качества (Э. Деминг, К. Ишикава, Дж. Джуран)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Постоянные улучшения или система «кайзен»; - ориентация на «внутреннего потребителя» (internal customer); - внедрение системы «эндон» (andon) наделение работников полномочиями остановки производственного процесса с целью устранения возникающих в процессе нарушений; - применение системы поставок деталей в производство точно в срок «канбан» (just-in-time); - обучение методам коллективного принятия решений; - обучение методам контроля качества; - периодические встречи и обсуждение проблем 	<p>Тенденция развития экономического производства</p>	<p>Организация труда по принципу экономического производства</p>

Школа, направление, основоположники	Основные положения концепции	Общая характеристика организации труда	Возможность адаптации элементов концепций в современной практике организации труда в отрасли ЖЭХ
Организация бригад результативности и производительности (Д. Синк)	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение внимания к социальным групповым потребностям; - стремление к обогащению рабочих мест путем рассеивания отрицательных последствий сверхспециализации труда; - отказ от акцента на иерархичность власти и призыв к «приземленности управления»; - возрастание роли умонстроенной рабочих и неформальных отношений 	Тенденция развития бригад результативности/производительности	Групповая организация работ с целью повышения результативности/производительности
Социометрические методы создания рабочих групп (Р. Гэп, Э. Флейшман, Р. Лайкерг)	<ul style="list-style-type: none"> - Создание рабочих команд на основе социограмм, описывающих отношения в группе; - совместное решение задач руководителями высшего и низшего уровней, руководителями и служащим для достижения целей организации; - объединение целей рабочей группы и организации; - развитие концепции «теории связующих звеньев»; - организация труда по принципу идеальной организации, состоящей из пересекающихся рабочих групп, в которых определенные люди играют роль соединительных звеньев 	Формирование роли координатора в рабочих командах	Организация труда для совместного решения целей организации и объединение целей рабочей группы и организации
Новая школа «человеческих отношений» (Т. Питерс, Р. Уотермен, И. Ансофф, П. Друкер)	<ul style="list-style-type: none"> - Новые стратегии управления человеческими ресурсами; - обеспечение компании искомой гибкости в управлении – командная работа; широкая и глубокая специализация работников (мультиквалификация); - выполнение работы на любом рабочем месте своего производственного участка (межфункциональное обучение); - принятие на себя членами команд многих традиционных управленческих и контрольных обязанностей; - повышение производительности труда; - улучшение качества работ; - сокращение текучести рабочей силы и количества прогулов; - снижение издержек на 30–70 % и т.д. 	Гибкость и адаптация организации к постоянным изменениям внешней среды	Организация гибкой командной структуры управления для удовлетворения работников содержанием своего труда и для повышения качества услуг

Окончание таблицы 2.1

Школа, направление, основоположники	Основные положения концепции	Общая характеристика организации труда	Возможность адаптации элементов концепций в современной практике организации труда в отрасли ЖЭХ
<p>Делегирование полномочий (П. Мгорелл)</p>	<p>Основное положение концепции</p> <ul style="list-style-type: none"> - Акцент внимания именно на командный подход делегирования полномочий; - повышение ответственности служащих на каждом уровне организации своих действий; - ориентация служащих по принципу частичных собственников своих рабочих мест; - повышение заинтересованности работников в поддержании и улучшении деятельности их организации 	<p>Установление эффективных трудовых отношений между руководителями и подчинёнными</p>	<p>Командный подход делегирования полномочий для повышения заинтересованности работников в поддержании и улучшении деятельности их организации</p>

2.2. Эволюция коллективной организации труда в России

Основы отечественной теории и методологии организации труда создавались одновременно с развитием экономики России при различных экономических и политических формациях и не утратили своего значения в настоящее время, а напротив, трансформировались в новую систему организации трудовых процессов.

Рассмотренная нами эволюция зарубежных тенденций организации труда так или иначе соприкасается в историческом развитии с российской экономикой, поэтому возникает необходимость изучения опыта сближения или расхождения этих тенденций с российской экономической традицией. Кроме того, для выработки нужной концепции организации труда в современном жилищно-эксплуатационном хозяйстве России возникает необходимость обобщения и осмысления колоссального отечественного опыта в индустриальном и постиндустриальном периоде развития экономики России, ибо в любом общественном производстве коллективный труд объективно должен быть направлен в сторону рациональной организации трудовых процессов в целях определения количественной меры труда и оценки его качества и вознаграждения.

Исследованиями в области организации труда занимались отечественные учёные Л. Крживицкий, И.М. Сеченов, Н.И. Савин, В.Я. Железнов, И.Х. Озеров, И.С. Каннегиссер, Н.А. Гредескул, О.А. Ерманский, В.П. Воронцов, П.П. Маслов, И. Поплавский, Г. Алексинский, А.К. Гастев, А.В. Чайнов, Н.Д. Кондратьев, С.Г. Струмилин, А.А. Богданов, Ф.Р. Дунаевский, Н.А. Витке, П.М. Керженцев, А.Ф. Журавский, Н.П. Макаров, А.Н. Челинцев, Я.С. Улицкий, Р.С. Майзелье, С.Д. Стрельбицкий, Г.А. Нефёдов, К.И. Сотоник, А.М. Гинзбург, М.Ю. Сыркин, М.Д. Шейнерман, Е.Г. Либерман, И.И. Янжул, А.Г. Попов, Г.Ф. Оренглихер, В.Н. Юматов, М.М. Шахназаров, В.М. Иоффе, Г.И. Образцов, Н.Н. Захаров, Ф.Л. Ковалёв, А.А. Зворыкин, Г.В. Осипов, И.И. Чангли, Г.М. Андреева, М.Т. Иовчук, Л.Н. Коган, Ю.Е. Волков, В.Т. Рязанов, Т.Ю. Сергеева, В.В. Радаев, Е.П. Займалин, Э.Н. Разнодежина, Ф.Б. Власов, О.К. Минева, В.Л. Иноземцев, Ю.М. Осипов, Э.А. Уткин и другие.

Результаты их исследований широко опубликованы в методических разработках, специальной литературе, монографиях и научных трудах Р. Абрамова, В.В. Адамчук, В.П. Бабич, Л.Р. Бартунаева, В.Н. Белкина, Н.А. Белкиной, И.А. Бискуловой, Н.Б. Буцанец, Б.М. Генкина, А.С. Зорина, А.М. Карякина, А.И. Кравченко, И.К. Мирзаева, Ю.Г. Одегова, Н.Ф. Ревенко, А.И. Рофе, Г.Э. Слезингера, И.О. Тюриной, А.В. Шевчук, Д.А. Шевчук и других [4, 5, 14, 18, 23, 24, 29, 33, 47, 113, 123, 135, 182, 186, 226, 234, 245, 290, 291].

С целью определения возможности адаптации элементов концепций отечественного опыта организации труда в современной практике отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства России нами осуществлён анализ отечественных концепций организации труда (таблица 2.2) и обоснована целесообразность изменений в организации труда в контексте предлагаемой стратегии активизации труда работника, развития коллективных (групповых форм)

труда, что эволюционно приемлемо в РФ, имеющей традиции и опыт таких форм (бригады). При этом исследована и обоснована возможность импорта зарубежного опыта применения групповых форм организации труда, адекватных условиям рыночной экономики (с учетом отраслевой специфичности ЖЭХ) и ситуации развития разнообразных форм собственности предприятий отрасли [83].

Многообразие существующих моделей коллективных (групповых) форм организации труда потребовало обоснования отличий авторского варианта от других форм (в частности от традиционной в России бригадной формы). Концентрированно новый социально-экономический ракурс групповой формы организации труда в ЖЭХ представлен в таблице 2.3.

По мнению многих российских учёных, развитие организации труда коснулось также изменений содержания и характера труда менеджеров в следующих направлениях:

- смещение функций в область стратегических задач;
- делегирование на уровень производственного звена значительной доли ответственности;
- изменение характера ответственности в связи с нарастающей конкуренцией [123].

Учитывая факт предоставленной российским предприятиям хозяйственной свободы в условиях рыночной экономики, необходима новая коллективная форма организации труда, сочетающая в себе положительные черты зарубежного опыта (рабочих команд) и отечественного (советских бригад) для обеспечения быстрого реагирования на изменение рыночной конъюнктуры и повышения эффективности предприятий.

Таблица 2.2 – Возможность адаптации элементов концепций отечественного опыта организации труда в современной практике отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства России

Направление концепции организации труда	Положительные тенденции концепций, согласующиеся с концепцией рабочих команд	Общая характеристика организации труда	Возможность адаптации элементов концепций в современной практике организации труда в отрасли ЖЭХ
Теория об организации труда. О.А. Ерманский	<ul style="list-style-type: none"> - Гармоничное сочетание элементов производства (вещественные и личные) в соответствии с принципом положительного подбора; - Соответствие особенностей работника (его психических и физических качеств) особенностям профессии («физиологический оптимум») 	Комплексный подход к рационализации труда	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка трудового вклада рабочего; - личностный подход к психическим и физическим качествам работника и особенностям профессии
Развитие Центрального института труда (ЦИТ). А.К. Гастев	<ul style="list-style-type: none"> - Методика рационального производственного обучения; - развитие и активизация способностей работника; - максимальное повышение производительности каждого отдельного (даже мельчайшего) элемента производственного комплекса; - изменения в квалификационных группировках персонала на основе углубленного разделения труда; - усиление организаторской роли низшего и среднего административно-технического персонала; - «трудоустановки» и «социализации трудовых процессов» 	Социалистическая организация труда; социализация трудового процесса	<ul style="list-style-type: none"> - Организация выполнения работ в автономных группах; - возможность развития и активизации способностей работника и усиление организаторской роли низшего и среднего административно-технического персонала
Отечественная школа организации труда. П.М. Керженцев, Н.А. Витке, М.М. Гинзбург	<ul style="list-style-type: none"> - Определяющий фактор в организации производственного процесса – это отношение людей друг к другу, а не только предмета к предмету и человека к предмету; - развитие и активизация труда административных работников; - признание целесообразности организации людей в качестве участников «единой трудовой кооперации»; - умение делегировать полномочия; - признание высокой роли коллективных решений 	Концепция человеческого фактора в управлении	<ul style="list-style-type: none"> - Организация должностных полномочий, организация управления предприятием; - организация выполнения работ в автономных группах; - развитие хозяйственной самостоятельности и инициативы производственных звеньев

Продолжение таблицы 2.2

<p>Направление концепции организации труда</p>	<p>Положительные тенденции концепций, согласующиеся с концепцией рабочих команд</p>	<p>Общая характеристика организации труда</p>	<p>Возможность адаптации элементов концепций в современной практике организации труда в отрасли ЖЭХ</p>
<p>«Ударные бригады»; сквозные ударные бригады; рационализаторские бригады; бригады общественного «буксира»</p>	<p>- Коллективная ответственность за укрепление дисциплины труда; - рациональное расходование ресурсов; - обеспечение чистоты и порядка на рабочих местах, повышение производительности труда за счёт активной работы; - объединение рабочих нескольких профессий; - прообраз «кружков качества»; - активная помощь опытных рабочих молодым; - управление решением вопросов внутри бригады</p>	<p>- Централизация управления трудом; - массовый переход к новым (бригадным) формам организации труда с целью повышения активности рабочих и производительности труда</p>	<p>- Групповая организация работ с целью повышения результативности – производительности; - добровольность участия в групповой работе; - благоприятный психологический климат; - самоконтроль по отдельным аспектам деятельности (трудова дисциплина, расходование материалов)</p>
<p>Новый качественный уровень бригад; многостаночное обслуживание; совмещение профессий работ, функций</p>	<p>- Объединение в бригаду рабочих разных профессий; - рационализация трудовых процессов на основе применения передовой технологии, новых инструментов, универсальных приспособлений; - улучшение организации рабочих мест и условий труда; - применение новых подходов к организации труда; - обучение рабочих</p>	<p>- Централизация управления трудом; - групповая организация труда; - повышение производительности труда</p>	<p>- Применение новых подходов к организации труда; - организация труда для совместного решения целей организации и объединение целей рабочей группы и организации; - выполнение различных работ рабочими группами (бригадами), совмещение профессий, работ, функций</p>
<p>Метод организации труда инженера Ф.Л. Ковалева</p>	<p>- Применение и внедрение рациональных приемов работы, их дальнейшее усовершенствование и последующего внедрения; - привлечение в бригады инженерно-технических работников (бригады творческого содружества работников науки и производства); - движение за совмещение профессий и объединение в бригаду рабочих разных профессий</p>	<p>- Повышение производительности труда; - внедрение передового опыта в производство</p>	<p>- Организация индивидуального труда и бригадного труда с применением новых подходов к организации труда на основе рабочей команды; - определённая самостоятельность в решении оперативных технологических вопросов</p>

Продолжение таблицы 2.2

Направление концепции организации труда	Положительные тенденции концепций, согласующиеся с концепцией рабочих команд	Общая характеристика организации труда	Возможность адаптации элементов концепций в современной практике организации труда в отрасли ЖЭХ
<p>Метод организации труда инженера Ф.Л. Ковалева</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Освоение и применение рациональных приемов труда передовыми рабочими с дальнейшим усовершенствованием и массовом внедрением; - привлечение в бригады инженерно-технических работников (бригады творческого содружества работников науки и производства); - движение за совмещение профессий; - объединение в бригаду рабочих разных профессий; - применение новых подходов к организации труда; - обучение рабочих 	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение производительности труда; - внедрение передового опыта в производство 	<ul style="list-style-type: none"> - Организация индивидуального труда и бригадного труда с применением новых подходов к организации труда на основе рабочей команды; - определённая самостоятельность в решении оперативных технологических вопросов
<p>Комплексные бригады</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Разделение труда в бригаде; - взаимозаменяемость рабочих разных профессий (специальностей); - совмещение членами бригад разнородных функций; - введение в состав бригад инженерно-технических работников; - решение экономических и социальных задач 	<ul style="list-style-type: none"> - Развитие стандартизации и рационализации использования ресурсов, индивидуализации труда; - централизация управления трудом 	<p>Организация индивидуального труда с применением новых подходов к организации труда на основе рабочей команды</p>
<p>Организация труда на научной основе</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Создание Научно-исследовательского института труда (НИИ труда); - разработка межотраслевых методических рекомендаций по различным направлениям НОТ; - улучшение организации труда рабочих инфраструктуры предприятия, обслуживающих основное производство; - улучшение организации труда инженерно-технических работников и служащих; - централизованное внедрение плановых мероприятий по научной организации труда (НОТ) 	<ul style="list-style-type: none"> - Организация научного управления трудом; - необходимость координации работ в области разработки межотраслевых проблем экономики и организации труда; - повышение эффективности труда и производства 	<ul style="list-style-type: none"> - Организация выполнения групповых ремонтных работ; - организация гибкой командной структуры управления для удовлетворения работников содержанием своего труда и повышения качества услуг

Окончание таблицы 2.2

<p>Направление концепции организации труда</p> <p>Хозрасчетные бригады</p>	<p>Положительные тенденции концепций, согласующиеся с концепцией рабочих команд</p> <ul style="list-style-type: none"> - Добровольность участия; - привлечение в бригады инженерно-технических работников (бригады творческого содружества); - движение за совмещение профессий; - объединение в бригаду рабочих разных профессий; - применение новых подходов к организации труда; - обучение рабочих; - определенная самостоятельность в решении оперативных технологических вопросов добровольность участия; - работа по принципу создания конечного продукта; - закрепление за бригадой оборудования, инструмента и производственных площадей; - организация системы планирования, учета и оценки, материального стимулирования для бригад; - самостоятельность в решении ряда организационных и технологических вопросов на уровне бригады (планирование выполнения работы и использования оборудования, распределение работы между членами бригады и т.п.); - взаимозаменяемость и совмещение профессий; - мотивация и поощрение сокращения затрат на производство и повышение качества продукции (в ограниченном виде) 	<p>Общая характеристика организации труда</p> <ul style="list-style-type: none"> - Разнообразие практической реализации бригадной организации труда на предприятиях; - ускорение социально-экономического развития общества 	<p>Возможность адаптации элементов концепций в современной практике организации труда в отрасли ЖЭХ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Организация выполнения узкоспециализированных и низкоквалифицированных работ; - организация выполнения групповых ремонтных работ
--	--	---	---

Таблица 2.3 – Отличия групповой и бригадной форм организации труда

Сравнительные признаки	Групповая организация труда (авторский вариант для ЖЭХ)	Бригадная форма организации труда
Условия создания	Производство дифференцированных жилищно-эксплуатационных услуг, ориентированных на индивидуализированного потребителя	Производство стандартного набора жилищно-эксплуатационных услуг, ориентированных на среднего потребителя
Учет личных трудовых качеств	Профессионально-квалификационный уровень, компетентность, инициативность, коммуникабельность, ответственность, личные деловые качества, личная результативность, которые в совокупности определяют возможность предоставления дифференцированных услуг	Стандартная услуга предполагает соответствие работника стандартным требованиям, прописанным в ЕТКС
Характер распределения обязанностей (разделение и кооперация труда)	Делегирование полномочий (руководителя группы) лидерам (координаторам) команд; распределение заданий внутри группы руководителем с учетом деловых качеств исполнителя. Мобильность при распределении функциональных ролей для решения оперативных ситуационных задач	Выполнение стандарта определённых заданий в рамках жестких должностных инструкций или работ по заданию администрации. Отсутствие возможности перестройки при выполнении сезонных и аварийных работ
Природа мотивации работника	Объективная оценка личных трудовых качеств работника (индивидуального трудового вклада в результаты деятельности группы (команды))	Субъективная оценка труда со стороны бригадира
Стиль управления	Автономное гибкое управление (самоуправление) группой (командой) на основе делегирования полномочий руководителя-лидера и личных деловых качеств работников	Административно-авторитарное управление (начальника участка, бригадира и пр.); жесткость при формальном коллективном управлении
Принятие оперативных решений	Мобильность и самостоятельность (без согласования по уровням иерархии), коллективная ответственность группы за принятие решений	В рамках определённых границ с обязательным согласованием на всех уровнях иерархии
Межличностные отношения	Групповое доверие, поощрение совместной поддержки, расширение внутригрупповых и внутрикомандных коммуникаций, межличностная компетентность, трудовое сотрудничество	Совместная работа, трудовое соперничество
Ответственность	Добровольная индивидуальная ответственность за конечный общегрупповой результат наряду с ответственностью группы.	Коллективная (бригадная) ответственность за конечный результат работы в рамках формального договора обязательств между администрацией предприятия и бригадой
Сфера применения	Распространяется на всех иерархических уровнях персонала	Распространяется только на категорию рабочих

Трансформация существующей в ЖЭХ России организации труда в новую коллективную форму обусловлена к тому же основными общими тенденциями организационного прогресса на современных российских предприятиях:

во-первых, совершенствованием организации производства, основанной на усилении непрерывности и гибкости производства, согласованности в продолжительности и производительности всех взаимосвязанных подразделений производства, рационализации организации и использовании средств производства и т.п.;

во-вторых, необходимостью организации труда посредством внедрения комплекса мероприятий, основанных на научном подходе и эффективном отечественном и зарубежном опыте и способствующих наилучшему соединению техники и людей в производственном процессе; посредством повышения эффективности использования материальных и трудовых ресурсов, производительности труда; улучшения условий труда; усиления роли содержательности и привлекательности труда;

в-третьих, рационализацией элементов хозяйственного механизма, включающей совершенствование системы управления, планирования и прогнозирования, финансирования, вознаграждения и материального стимулирования, материально-технического обеспечения, научно-технического обслуживания производства и расширения доли рыночных экономических отношений с государством и другими контрагентами.

Характерной особенностью новой коллективной формы организации труда должна являться, во-первых, способность реагировать на рыночную конъюнктуру, во-вторых, изменять состояние при модернизации технических условий производства (профессионально-квалификационную структуру работников ввиду изменений содержания и сложности труда), и в третьих, обеспечивать модификацию трудовой деятельности при расширении и дифференциации спроса потребителей на услуги предприятий ЖЭХ.

Для разработки концепции новой коллективной формы организации труда необходимо изучение объективных предпосылок трансформации организации труда на предприятиях жилищно-эксплуатационного хозяйства в новых условиях хозяйствования.

2.3. Отраслевые особенности организации труда на предприятиях жилищно-эксплуатационного хозяйства в условиях реформирования отрасли

2.3.1. Отраслевые особенности организации управленческого труда в жилищно-эксплуатационном хозяйстве России

Особенности организации труда работников ЖЭХ, обусловленные элементами структуры совокупного производственного процесса эксплуатации жилищного фонда (рисунок 2.1), позволили определить её роль и место в организации хозяйственной деятельности предприятия ЖЭХ.

Нами показано, что организация проведения работ по содержанию, техническому обслуживанию и текущему ремонту жилого фонда представляет собой органическое единство всех перечисленных элементов, не исключая возможности выделения, изучения и совершенствования каждого из них.

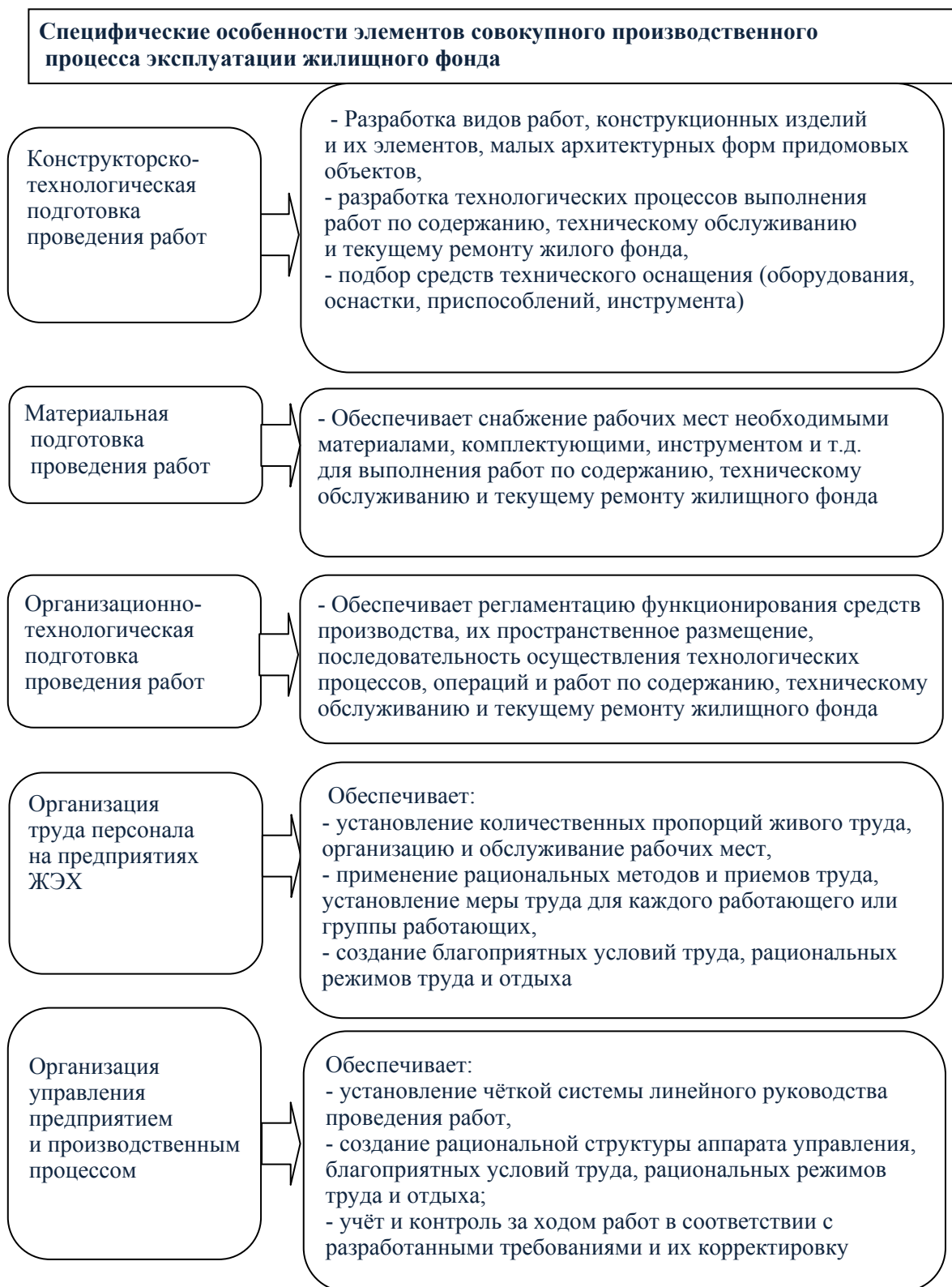


Рисунок 2.1 – Специфические элементы совокупного производственного процесса предприятий жилищно-эксплуатационного хозяйства

Главными факторами, определяющими специфичность организации трудовой деятельности на предприятиях ЖЭХ, являются территориальное расположение жилищного фонда, природно-климатические условия и сезонность выполнения работ.

Эксплуатация жилищного фонда в районах с особыми условиями усложняется тем, что помимо внутренних факторов на производственный процесс действует ряд факторов внешней, а точнее природно-климатической среды: набухание и засоленность грунтов, пески-плывуны, рыхлость почвы, районы выработки, сейсмичность, вечная мерзлота и пр.

Организация работ по обслуживанию жилищного фонда в районах с особыми условиями должна обеспечивать дополнительные виды работ по проведению наблюдений за техническим состоянием жилых зданий и инженерного оборудования в процессе эксплуатации, по предупреждению и устранению повреждений зданий от действия просадочных или засоленных грунтов, от подъёма фундаментов при выдавливании слабых водонасыщенных глинистых и заторфированных грунтов, оттаивания вечномёрзлых грунтов и действия сейсмических сил. Территориальные особенности расположения жилищного фонда в некоторых случаях являются причиной увеличения перечня работ, выполняемых предприятиями ЖЭХ, расширяя диапазон сложности, напряжённости труда и ответственности работников.

Постиндустриальный этап развития экономики России характеризуется скоростью экономических и технико-технологических изменений. В таких условиях современные российские предприятия просто не успевают выстраивать эффективные внутрипроизводственные трудовые отношения. В результате возникает конфликт между организацией труда, сформированной социалистической экономикой, системой организации труда переходного периода и новой реальностью. Организация труда на современных ЖЭП развивается в большей степени по инерции: привычное содержание труда работников, приемлемый (скорее привычный) режим работы и устоявшийся, но не всех удовлетворяющий социально-психологический климат в коллективе. В отрасли ЖЭХ в большей степени это связано, с одной стороны, с закреплением некоторых работников на традиционных ЖЭП, что обусловлено субъективными причинами, такими как расположение места работы, пенсионный и предпенсионный возраст, безработица, невысокие требования к профессионально-квалификационному уровню и пр.; с другой стороны – высокой текучестью с предприятий отрасли молодых профессиональных кадров ввиду бесперспективности, низкой мотивации инициативности, снижения творческой активности, невозможности самореализации, неадекватной современным условиям заработной платы и пр. Кроме того, на большинстве ЖЭП сохраняются традиционные стили и методы управления, а культура управления трудовыми ресурсами далека от совершенства. Организация труда управленческого персонала, специалистов и служащих характеризует процесс рутинизации трудовых отношений во времени, консервирующий и поддерживающий традиционный административный стиль. Перемены, происходящие в организации труда в других отраслях экономики, в отрасли ЖЭХ наталкиваются на тормозящие, стабилизирующие, смягчающие ограничения и механизмы. Наиболее ярко обозначилась эта проблема в ходе реформирования отрасли ЖКХ, когда часть директоров жилищно-эксплуатационных контор (ЖЭКов), считая происходящие преобразования недолговечными, применяли в системе управления традиционные стили, сформированные советской системой. К сожалению, эта ситуация имеет место и по сей день и опасна возможностью перене-

сения негативных экономических стереотипов в будущее. Кроме того, руководители многих современных ЖЭП не имеют желания всерьёз заниматься вопросами подготовки квалифицированных работников, надеясь на решение проблемы кадрами, которым «некуда идти», и за счёт возвращения «старых» кадров, которые по определённым причинам не нашли работу. Так, сегодня кадровые отделы (службы) ЖЭП настолько ослаблены, что их деятельность в основном сводится к регистрации приёма и увольнения работников, и это при том что отрасли ЖЭХ и ЖКХ находятся в ситуации острого дефицита профессионально подготовленных высококвалифицированных кадров категории руководителей, специалистов и служащих (РСС), что, в свою очередь, порождает не только внутрипроизводственные, но и внешние межотраслевые проблемы.

Одним из важных условий устойчивого эффективного развития современного предприятия любой отрасли, несомненно, является инновационное развитие, которое предполагает совместно с совершенствованием технологий, организации производства и создание адекватных им форм организации труда, основанных на новых концептуальных подходах и учитывающих интересы и работодателя, и наёмного работника. Инновации в организации труда должны проявляться в новых эффективных её формах и методах, в нормировании труда всех категорий работников, справедливой и стимулирующей системе вознаграждения труда, найме, мотивации и т.д. В рейтинге инновационной деятельности ЖЭП, по нашему мнению, на первом месте должно стоять расширение спектра высококачественных жилищно-эксплуатационных услуг, а на последнем – сокращение затрат на рабочую силу. Кроме того, как показывает опыт эффективно развивающихся предприятий, снижения трудовых затрат можно достичь посредством применения новых прогрессивных форм организации труда и управления. Современное развитие экономических отношений и системная трансформация российского ЖКХ, вследствие реформы, поставили перед ЖЭП и управляющими компаниями новые проблемы, которые прежде не были так актуальны. Сегодня эффективность управленческой деятельности основывается, помимо профессиональных знаний, умений и навыков руководителей, специалистов и служащих, на их готовности и способности применять эти знания, умения и навыки в быстроменяющейся экономической ситуации. Процесс формирования управленческого состава и организация его труда на современных предприятиях ЖЭХ является одним из главных условий не только дальнейшего развития отдельного предприятия, но и отрасли в целом. Понимание этой проблемы вызвало необходимость изучения отраслевых особенностей трудовой деятельности руководителей, инженерно-технических работников, специалистов и служащих, способствующих трансформации организации труда в ЖЭХ.

Квалификационный уровень руководящего состава организаций отрасли остаётся одним из основных факторов, влияющих на надёжность, безопасность и эффективность работы объектов ЖЭХ. Эффективность труда административно-управленческого персонала является проявлением результативности совокупного труда работников предприятия.

Непрерывная дифференциация управленческих операций под действием факторов рыночной экономики и расширение круга обязанностей административно-управленческого персо-

нала предприятий ЖЭХ вызывают сегодня сложности в чёткой классификации и типизации их труда, поскольку эти процессы сопровождаются видоизменением самих трудовых операций, с одной стороны, под воздействием трансформации методов управления и областей их применения; с другой – в связи с внедрением в процессы управленческого труда новых технических средств хранения, передачи, накопления, обработки информации. Большое влияние в постиндустриальных экономических условиях на содержание и результаты трудовых операций управленческого труда оказывает компьютеризация, позволяющая внедрять принципиально новые информационные технологии, что приводит к трансформации характера предмета труда и существенным отличиям управленческого труда от других трудовых процессов. В свою очередь, принятие различных управленческих решений административно-управленческими работниками оказывает непосредственное воздействие на продукт совокупного труда отрасли ЖЭХ, изменяя состояние этого объекта в направлении достижения поставленных целей. Всё сказанное позволяет констатировать тот факт, что на постиндустриальном, а точнее информационном этапе развития российской экономики в процессе трансформации управленческого труда выделяются две главные его характерные особенности – информационная и интеллектуальная.

Мы полагаем, что особенность управленческого труда определяется развитием информатизации в постиндустриальном периоде, именно поэтому управленческий труд приобретает некую научность, базируясь на использовании информационных технологий при обработке учётно-статистической, научно-технической, прогнозно-аналитической, плановой, оперативной и другой экономической информации. Это определяет потребности организации рабочего места руководителя и оснащение его новыми организационно-техническими средствами – компьютером, факсом, сканером, принтером, скайпом и пр. К тому же для оценки ситуации и принятия управленческих решений информационно-нормативная база данных ввиду регулярных обновлений требует постоянной трудовой адаптации к ней. Интеллектуальность управленческого труда базируется непосредственно на информационном характере предмета и продукта труда, требующих от работников управленческого труда при реализации своих решений приложения больших нервно-эмоциональных усилий. Именно интеллектуальная составляющая коренным образом отличает управленческий труд от труда рабочих в постиндустриальном периоде.

Влияние производственных и социальных факторов постиндустриальной (информационной) экономики привело к трансформации содержания труда руководителей предприятий отрасли ЖЭХ (таблица 2.4) и наметило формирование нового образа их жизнедеятельности, способствующего эффективному мотивированию их на выполнение новых должностных функций. Хотя для многих авторитарных руководителей ЖЭП, воспитанных на советских традициях, такие перемены неприемлемы. Наши прогнозы довольно оптимистичны и сводятся к тому, что в сфере организации труда руководителей ЖЭП и управляющих компаний, по мере их укрупнения и развития, приоритетная роль в будущем будет отводиться внешнему и внутреннему аутсорсингу, бенчмаркингу, коучингу.

Таблица 2.4 – Трансформация содержания труда руководителей ЖЭП
в постиндустриальной (информационной) экономике

Функции и их виды	Характерные особенности труда руководителя предприятия ЖЭХ в постиндустриальной (информационной) экономике
Информационное обеспечение	
Мониторинг рыночной ситуации	Мониторинг, прогнозирование и оценка рисков
Нормативно-правовое обеспечение	Независимое формирование базы данных
Методическое обеспечение	Поиск недостающей информации
Организационная деятельность	
Формирование тарифов на жилищно-эксплуатационные услуги	Стратегия дифференцированного тарифообразования
Управленческое консультирование	Аутсорсинг, бенчмаркетинг, коучинг
Способы расчёта за ЖЭУ (в т.ч. дебетовые задолженности)	Гибкие способы расчёта, с учётом ситуации
Обоснование управленческих решений	Экономическое обоснование предложений по минимизации рисков
Планирование деятельности ЖЭП	
Разработка инвестиционных планов развития предприятия (бизнес-планов)	Стратегическое планирование
Перспективное планирование	Обоснование инновационно-инвестиционной стратегии
Организация, нормирование, мотивация и стимулирование труда	
Разработка эффективной системы организации труда	Применение прогрессивных отечественных и зарубежных форм, методов организации труда. Применение гибких форм занятости работников
Разработка экономических нормативов	Внедрение нормирования труда. Обоснование альтернативных источников ресурсопотребления, введение трудовых контрактов
Мотивация	Участие в прибыли, капитале предприятия
Стимулирование	Применение гибких эффективных систем вознаграждения труда на основе личного трудового вклада работника в общие результаты деятельности предприятия
Социальные гарантии	Реализация социальных стандартов
Контроль деятельности	
Контроль использования трудового потенциала	Контроль соблюдения условий трудовых контрактов
Контроль использования ресурсов	Создание упреждающей системы контроля
Контроль выполнения договоров	Методическое и правовое обеспечение договоров
Контроль соответствия мотивационных условий в предприятии рыночным условиям	Изменение условий контрактов с учетом ситуации
Анализ деятельности ЖЭП	
Анализ производственной деятельности	Оценка использования производственного потенциала
Анализ использования ресурсов	Анализ использования (потребления) и экономии ресурсов
Анализ финансовых результатов	Анализ платёжеспособности, ликвидности и деловой активности
Анализ и оценка рисков	Прогнозирование вероятности и величины рисков

Трансформационные процессы в управленческом труде затронули все функции менеджмента, не обошло это и отрасль ЖЭХ. В сфере планирования деятельности предприятий отрасли ЖЭХ уже играют существенную роль бизнес-планы, инновационные и инвестиционные проекты, методы стратегического планирования и оценки рисков принимаемых управленческих решений.

В сфере организации, нормирования и мотивации труда всё больше внимания уделяется активному участию работников в прибылях, в капитале, реализации социальных стандартов, побуждающих сотрудников находить новые подходы даже в условиях финансовой нестабильности. Контрольные управленческие функции утрачивают свой карательный характер, трансформируясь в упреждающий контроль, направленный на соблюдение условий трудовых контрактов на основе социального партнёрства и взаимной социальной ответственности.

Сформировавшиеся сегодня характерные особенности управленческого труда выделили необходимость для адекватной оценки учитывать его проявление в трёх видах умственного труда: эвристическом, административном и операторном. Именно виды труда определяют его принадлежность к той или иной категории управленческих работников.

Эвристический труд присущ инженерно-техническим работникам и специалистам ввиду того, что определяет творческую составляющую умственной деятельности и по своему функциональному назначению характеризуется как труд по исследованию, анализу и разработке различных вопросов. Эвристический труд направлен на разработку и принятие решений, так как его содержание связано с выполнением аналитических и конструктивных операций.

Административный труд является непосредственным проявлением руководства разных иерархических уровней, его функциональное назначение – непосредственное управление деятельностью и поведением людей, поэтому он основывается на обеспечении координации деятельности отдельных участников и трудовых коллективов (различных отделов, цехов и других подразделений). Особенности административного труда определяются его содержанием, он характеризуется многообразием различных организационно-административных операций: координационных, распорядительных, контрольных.

Операторный труд, как правило, определяет вид труда служащих, так как основан на выполнении стереотипных (постоянно повторяющихся) операций детерминированного (предопределённого) характера. В содержание операторного труда заложена информационно-техническая работа, включающая документационные операции (оформление документов, их копирование, размножение, хранение, обработку корреспонденции и т.п.), первично-счётные и учётные операции, ввод данных в электронную вычислительную технику (ЭВТ), переработку информации по заранее разработанной программе, вычислительные и формально-логические операции.

Стоит заметить, что именно преобладание тех или иных видов умственных нагрузок определяет в значительной степени специфику организации управленческого труда в отношении методов выполнения работ, видов норм, способов регламентации, факторов, условий труда и т.д.

Что касается особенности результатов управленческого труда, то она заключается именно в трудности определения количественной оценки (за исключением работы некоторых должностных групп). Результаты труда руководителей, как правило, оцениваются косвенно – по показателям производственной деятельности возглавляемых ими коллективов, в свою очередь, результаты труда специалистов и технических исполнителей определяются по показателям работы отдела и/или подразделения. Это своего рода конечные результаты, между которыми существует временной разрыв, определённый как диапазон времени с момента приложения труда до момента достижения конечного результата.

Важным специфическим свойством эффективной формы организации управленческого труда в ЖЭХ является то, что оценка его продуктивности должна определяться не количеством подготовленных документов и изданных распоряжений, а результативностью и прогрессивностью принимаемых технических, организационных, экономических решений, влиянием их на результаты деятельности работников, непосредственно занятых производством жилищно-эксплуатационных услуг. Специфика и отраслевые особенности предъявляют к организации управленческого труда требования, включающие необходимость тщательного анализа объёма и форм информации, методов и средств выполнения трудовых процессов с целью выявления и устранения документационных излишеств. Все указанные отличительные качества управленческого труда обуславливают особый подход к его организации.

В своё время административно-командная система породила такой негативный факт в административно-управленческом труде, как дублирование функций. Определение рационального содержания процессов труда по каждой функции управления должно быть достигнуто проведением специального исследования, направленного на устранение дублирования работ и операций с другими функциями управления. Аналитические исследования содержания процессов управленческого труда на современных ЖЭП потребовали последовательного вычленения из каждой трудовой функции управления входящих в неё работ, операций и их элементов.

Для детального изучения специфических особенностей существующей организации труда в отрасли ЖЭХ все выполняемые административно-управленческим персоналом трудовые операции были сгруппированы по общепринятому функционально-технологическому признаку в три группы, так как все выделенные группы операций встречаются при выполнении работ по любой функции управления, представляя целостность в трудовом аспекте:

- организационно-административные (служебно-коммуникационные, распорядительные, координационные, контрольно-оценочные);
- аналитико-конструктивные (аналитические, конструктивные);
- информационно-технические (документальные, первично-счётные и учётные, коммуникационно-технические, вычислительные и формально-логические).

Решение тех или иных функциональных задач обуславливает взаимосвязь между операциями, выполняемыми разными работниками категории руководителей, специалистов и служащих (РСС) и относящимися к различным функционально-технологическим группам. К примеру

руководитель может успешно выполнять свои организационно-административные функции только тщательно анализируя возникшие ситуации, то есть выполняя аналитические операции. Специалисты, выполняя присущие их труду аналитико-конструктивные операции, в той или иной мере нередко осуществляют также и организационно-административные, и некоторые информационно-технические (в частности формально-логические) виды деятельности.

Применение существующей классификации трудовых операций по характеру преобразования информации управленческих операций позволило классифицировать трудовые управленческие операции РСС отрасли ЖЭХ по содержанию и характеру (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Классификация по содержанию и характеру трудовых управленческих операций руководителей, специалистов и служащих ЖЭХ

Такой подход обусловлен необходимостью последующей разработки концепции гибкой групповой организации труда (ГГОТ). При разработке новой концепции организации труда следует также учесть, что административно-управленческая деятельность связана с использованием большого объема нормативно-технической документации и разного рода информации, это, в свою очередь, привело к делению информационно-технических трудовых операций по целевому назначению на четыре класса: документационные трудовые операции, предполагающие работу с документацией как носителем информации; первично-счётные и учётные трудовые операции, содержание и объём которых обусловлены номенклатурой и количеством объектов и показателей, подлежащих учёту, измерениям, регистрации; коммуникационно-технические трудовые операции, обеспечивающие взаимосвязь работников с помощью различного рода технических средств; вычислительные и формально-логические трудовые операции, объединяющие все операции по переработке информации.

Административно-управленческий персонал современных предприятий отрасли ЖЭХ, с позиций конкретного содержания работ, операций, процедур, выполняемых работниками, занятыми управленческим трудом, их роли в подготовке и принятии управленческих решений можно разделить на три группы (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Классификация управленческого персонала предприятия (категории РСС) отрасли ЖЭХ

Организация и оплата труда каждой из этих категорий работников имеют существенные особенности, которые, прежде всего, определяются различиями в регламентации выполняемых трудовых функций. Каждой категории РСС присущи свои особенности как с точки зрения содержания их труда и характера умственных нагрузок, так и с точки зрения влияния на результаты деятельности трудового коллектива предприятий ЖЭХ. Перечень должностей руководителей, специалистов и служащих отрасли ЖЭХ определён действующим в РФ «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих».

На предприятиях ЖЭХ содержание труда руководителей, впрочем, как и на других предприятиях, включает преимущественно координацию деятельности подчинённых структурных подразделений и исполнителей, принятие решений и организацию работы подчинённых по выполнению принятых решений; контроль за решением поставленных задач; оценку эффективности решения инженерных и управленческих задач по эксплуатации, содержанию, техническому обслуживанию и текущему ремонту жилого фонда.

Наши исследования показывают, что даже на формальном уровне ранги руководителей на ЖЭП, их иерархии не были упорядочены. Для организационной структуры управле-

ния характерны запутанность структуры должностей, размытость должностных обязанностей, отсутствие чёткой персональной ответственности. Должность начальника участка до сих пор не имеет чёткого места в классификации руководителей. В одних управляющих компаниях (УК) директоров ЖЭП объединяют в одну группу с начальниками участков, бригадирами, мастерами. На отдельных ЖЭП эти же функции руководства выполняются директорами предприятий, их логично относят к группе руководителей высшего звена. Если ЖЭП выступает как автономное структурное подразделение управляющей компании, то эти функции также выполняет исполнительный директор подразделения. Очень часто границы между функциями начальников участков и управленцев нижнего звена формируются под влиянием ситуативных и личностных факторов (индивидуального стиля руководства, ориентации директора ЖЭП или УК на труд или досуг и пр.).

Нами выявлено, что нечёткость должностных инструкций способствует пересечению функций директора ЖЭП, начальника участка, мастера и бригадира. В результате «все занимаются всем». Планированием, материально-техническим снабжением, поддержанием объектов жилищного фонда в рабочем состоянии, соблюдением технологии, кадровыми вопросами, стимулированием, поддержанием дисциплины на ЖЭП могут заниматься и директор ЖЭП, и начальник участка, и мастер, и даже бригадир. Однако в случае производственных проблем каждый старается сместить центр ответственности от себя. Проведённые эмпирические исследования организации труда на предприятиях отрасли ЖЭХ показывают широкое распространение на них бригадной формы организации труда, при этом 70–75 % возложенных на мастера обязанностей полностью или частично совпадают с обязанностями бригадира. К ним относят: оперативное руководство рабочими, контроль за соблюдением технологической дисциплины и качеством работ и услуг, эффективное использование основных и производственных фондов, повышение квалификации, укрепление дисциплины, развитие творческой активности и воспитания рабочих.

Одним из направлений адаптации предприятий отрасли ЖЭХ к новой среде стали организационные перестройки, которые сопровождались ломками традиционных управленческих иерархий [119]. Реорганизация муниципальных предприятий и переход на другие организационно-правовые формы хозяйствования привели к трансформации организационной структуры управления ЖЭП, которая за последние годы реформирования ЖКХ трансформировалась в типовое строение, представленное на рисунке 2.4.

Происходящие трансформационные процессы породили противоречивые тенденции в положении среднего менеджмента, но руководство деятельностью ЖЭП и сегодня осуществляется на основе единоначалия генеральным директором, несущим персональную ответственность за все виды деятельности предприятия и/или управляющей компании. Сложившаяся в советские времена структура управления предприятием носила технократический характер, и существующие иерархии это отражали. Так, второй после директора ЖЭП фигу-

рой на предприятии был главный инженер, у которого на основной оси власти внутри предприятия в прямом подчинении находился линейный менеджмент – начальники производственных участков, мастера и бригадиры.



Рисунок 2.4 – Типовая структура управления современного предприятия ЖЭХ и/или управляющей компании

Трансформация структуры управления предприятием ЖЭХ, произошедшая в процессе реформирования ЖКХ и объединения нескольких ЖЭП в управляющие компании, была связана с упразднением многих звеньев менеджмента: в основном это коснулось директоров ЖЭП, ставших структурными подразделениями (участками), а также главных инженеров, начальников функциональных подразделений, начальников участков, руководителей среднего звена и старших мастеров.

При объединении их под единой эгидой управляющей компании дублирующие друг друга функциональные и линейные обязанности после ранжирования распределились между руководителями вышестоящего и нижестоящего звеньев, что привело к трансформации характера работ и должностных полномочий, отразившись на организации труда и его оплате. Отдельные функции управления ЖЭП или управляющей компанией выполняют заместитель генерального директора (директора), руководящий состав и функциональные отделы управления предприятием, представленные в таблице Б.2. Линейные руководители предприятий ЖЭХ – исполнительный директор ЖЭП или начальник подразделения, входящего в состав Управляющей компании, начальник участка, старший мастер, мастер, бригадир (см. рисунок 2.3) – заняты в основном организационно-административными работами. Особенности

характера трудовой деятельности линейных руководителей в результате трансформации хорошо просматриваются в таблице Б.2. Опираясь на результаты наших исследований на уровне производственных участков, рассмотрим более подробно трансформацию функций мастера (таблица Б.2) как самого низового линейного руководителя, одновременно и самой массовой категории управленца в отрасли ЖЭХ. Практически на всех ЖЭП наблюдается исчезновение «социалистической» составляющей в функциях мастера, связанных с организацией социалистического соревнования, социального развития работников – повышением квалификации, улучшением условий труда, организацией отдыха, стимулированием рабочих в управлении производством и других форм социальной активности. В свою очередь, большую часть рабочего времени мастера ЖЭП занимает выполнение производственно-технологических функций и урегулирование социальных конфликтов между потребителями и поставщиками ЖЭУ. Это связано порой с низким техническим состоянием объектов жилищного фонда, инженерных сетей, внутридомового оборудования, низким качеством обслуживания. Традиционно плохая организация труда на рабочем месте приводит к тому, что мастер берёт на себя часть функций рабочих, работников функциональных служб и в результате становится снабженцем, переносчиком деталей и инструмента, подсобным рабочим, что приводит к снижению его авторитета и социально-профессионального статуса, при этом ещё нужно учесть и то, что на ЖЭП мастерами работают женщины.

Реформирование ЖКХ и происходящие в нем трансформационные процессы привели к закреплению тенденции к совмещению функций и усилению нагрузки на мастеров из-за возложенной на них работы нормировщиков, табельщиков, а также и некоторых других видов обслуживающих работ при отсутствии квалифицированных специалистов. Столкнувшись с дефицитом необходимых для поддержания производственного процесса рабочих кадров, начальники участков и мастера ЖЭП стимулируют обучение рабочих смежным специальностям. Тем самым обеспечивается полная взаимозаменяемость рабочих, а значит, большая гибкость в управлении производством. Высокая текучесть кадров с предприятий отрасли ЖЭХ способствует воспроизводству неформальных зависимостей на рабочем месте между мастером и рабочим, особенно часто это происходит при отсутствии формальной процедуры принятия решений: кто будет работать, а кто останется без возможности заработать. Усугубляется эта ситуация и частыми случаями нарушения трудовой дисциплины. При проведении исследований нами часто наблюдались ситуации увольнений нарушителей трудовой дисциплины, прогульщиков и пьяниц на основании докладной мастера и, наряду с этим, «заискивание» мастера перед квалифицированным и «благополучным» рабочим, посредством дополнительных возможностей подзаработать, возможно, даже в обход легальной заработной платы. Решая эту задачу, мастера и начальники участков приобретают опыт экономических взаимоотношений с внешними агентами и рабочими. Проводя исследования трудовых отношений на рабочем месте, мы столкнулись с явлением распространения неформальной экономики в рамках формальной экономики ЖЭП и существованием парал-

лельных структур управления. Линейные руководители, оказываясь включенными в параллельные структуры управления производством, наносят ей разрушительный вред.

Кроме того, проведенные социальные исследования В.И. Кабалиной показывают, что с переходом к рынку линейный менеджмент стал втягиваться в решение не только производственных, но и экономических вопросов. Функции руководителей среднего звена стали расширяться. Но этот же процесс распространения товарно-денежных отношений на предприятия привёл к тому, что статус производственных подразделений и их руководителей стал снижаться [119]. Эти же организационно-экономические ситуации нами отмечены и в деятельности предприятий отрасли ЖЭХ.

Трансформационные процессы в управлении ЖЭХ характеризуют общую тенденцию большинства предприятий – снижение роли и изменение функций отделов администрации, в первую очередь, планово-экономического и планово-технического, которые обслуживали потребности функционирования советских ЖЭКов, а также производственных подразделений. Своеобразным индикатором перемен в управленческой иерархии предприятия стала смена «влиятельных фигур», олицетворяющих главные в данный момент для предприятия функции [119]. В трансформационных процессах в организационной структуре предприятия просматривается ещё одна интересная тенденция: если раньше вторым после директора человеком на предприятиях был главный инженер, то теперь им становится главный бухгалтер, который на некоторых предприятиях может именоваться финансовым директором. Это говорит о смещении фокуса технических производственных проблем в сторону финансово-экономических, решение которых порой не может найти консенсуса и приводит к необратимым производственно-социальным проблемам уже во внешней среде (некачественные и несвоевременные ремонты жилищного фонда и пр.).

Ввиду отраслевой специфичности структуры управления в труде руководящих работников предприятий ЖЭХ просматривается одновременное сочетание индивидуальной, коллегиальной и коллективной деятельности. При этом коллективная деятельность предопределяет, что роль руководителя ЖЭП должна сводиться непосредственно к работе с производственным, трудовым коллективом, с исполнителями. Это необходимо для осуществления обратной связи руководителя с трудовым коллективом в ходе производственных совещаний, встреч, посещения подразделений, рабочих мест, личных приёмов, общения с работниками с целью эффективной работы ЖЭП и предоставления качественных услуг населению, локализации производственных конфликтов, недовольств, влияющих на эффективность и качество труда. В этом проявляется индивидуальная деятельность руководителя как менеджера. Трансформация содержания труда руководителя современного ЖЭП или управляющей компании повлекла за собой корректировку его должностных обязанностей, которые должны включать личное ознакомление с информацией, входящей документацией, проверку, подписание, а иногда и подготовку исходящих писем, документов, продумывание

готовящихся решений и принятие их, анализ сложившейся ситуации, происходящих процессов, связанных с объектом управления.

Современный руководитель ЖЭП сегодня призван участвовать в коллегиальной выработке решений с участием руководителей вышестоящего и нижестоящего уровней, подрядных организаций, смежников, подчинённых специалистов, общественных и профсоюзных лидеров, его деятельность в основном носит совещательный характер.

В настоящее время основные производственные функции линейных руководителей предприятий ЖЭХ заключаются в сохранности жилого фонда, которая достигается путём правильной эксплуатации согласно «правилам и нормам технической эксплуатации жилого фонда». К другим функциям управляющих работников предприятия ЖЭУ относится руководство деятельностью технических служб предприятия и контроль результатов их работы, состояния трудовой, технологической и производственной дисциплины, правил и норм по охране труда и технике безопасности. Для выполнения своих функций линейные руководители имеют производственные контакты со всеми службами предприятия. Функциональные руководители предприятий ЖЭХ осуществляют те или иные функции управления, представленные на рисунке 2.5.

Труд руководителей ЖЭХ неоднозначен ввиду разного сочетания в нём творческих операций, что обуславливает существенные различия между руководителями определённого иерархического уровня и функционального назначения.

Появление новых определений в отечественной терминологии по управлению персоналом в условиях становления рыночной экономики не повлекло за собой изменений в классификации управления персоналом предприятий ЖЭХ. Основные виды их деятельности включают производственно-функциональные обязанности, представленные на рисунке 2.5.

Разработка концепции новой формы организации труда и адекватной оценки труда работников ЖЭП требует детального рассмотрения специфических особенностей характера трудовой деятельности специалистов и технических исполнителей по основным должностям и профессиям, входящим в каждую из этих категорий, и функциям их труда.

Теоретические и методологические подходы к управлению организацией предполагают подбор и расстановку кадров, координацию работы исполнителей, производственных (коммерческих) и управленческих подразделений в соответствии с поставленными целями организации и направлениями деятельности для обеспечения согласованного и эффективного труда конкретных коллективов.

Определённым образом очерчен труд специалистов (инженеров, техников, экономистов и др.), деятельность которых в рыночных условиях призвана обеспечивать разработку и внедрение новых или усовершенствованных видов работ и услуг по эксплуатации жилого фонда, технологических процессов, форм организации труда и управления, оснащение предприятия необходимой документацией, материалами, ремонтным и другим обслуживанием, осуществление коммерческой деятельности и пр.



Рисунок 2.5 – Организационная структура функциональных руководителей предприятий ЖЭХ

Постиндустриальная экономика к труду специалистов отрасли ЖЭХ предъявляет новые требования, а именно сочетание творческих и повторяющихся операций, несмотря на существующие различия в труде разных профессий. Если результаты труда руководителя ЖЭП определяются результатами труда всего коллектива и выражаются в конкретной конечной продукции и экономических показателях, то результаты труда специалиста управленческого аппарата крайне редко можно выразить величинами. Поэтому и существует мнение, что невозможно измерить результаты труда основной массы специалистов, а тем более степень сложности управленческого труда, предметом которого является информация.

Специалисты (будучи консультантами, советниками, помощниками руководителя), выполняя работы, необходимые для управления, сами редко уполномочены принимать решения, входящие в компетенцию их руководителя. Однако, выдвигая и обосновывая определённые варианты, они могут оказывать компетентное влияние на принятие управленческих

решений, участвуя вместе с руководителем в выборе конечного варианта, убеждая его в пользу того или иного решения. При некомпетентном, недостаточно грамотном руководителе судьба управленческого решения чаще всего находится в руках специалистов.

В процессе трудовой деятельности специалисты предприятий ЖЭХ выполняют разнообразный комплекс творческих операций по разработке вариантов проектов решения по производственным, техническим, экономическим, хозяйственным и социальным вопросам, а также разнообразные операции с научно-технической информацией и др. Профессионально-квалификационное различие в сложности выполняемых функций и трудового стажа предполагает ранжирование их внутри предприятия по следующим категориям: ведущий специалист, специалисты первой, второй, третьей категории и специалист без категории.

Каждой категории специалистов предъявляются определённые квалификационные требования, содержащиеся в должностной инструкции, соответствующей занимаемой должности. Однако ввиду общих проблем в ЖЭХ уровень подготовки и компетентности специалистов не всегда соответствует современным требованиям, предъявляемым рыночной экономикой. Ввиду неадекватной постиндустриальному этапу развития экономики организации труда в отрасли ЖЭХ, низкой заработной платы и социальной непривлекательности отрасли высококвалифицированные и квалифицированные специалисты не задерживаются на ЖЭП. Ещё одной общей тенденцией явилось снижение роли и изменение функций отделов администрации, в первую очередь, планово-экономического и планово-технического, отраслевые особенности трудовой деятельности специалистов которых заключаются в осуществлении экономических функций, представленных в таблице 2.5.

Ввиду того что в функциональные обязанности специалистов планово-экономического отдела входит экономическое обоснование действующих тарифов на ЖЭУ, к их профессиональному уровню экономических знаний и профессиональной компетенции должны предъявляться особые требования, позволяющие реализовывать новые методы хозяйствования на предприятиях ЖЭХ и экономические методы управления, развивать принципы хозяйственного расчёта и совершенствования товарно-денежных отношений. Необходимо также владение методами планирования экономического и социального развития предприятия, учреждения и организации в условиях конкуренции и рыночных отношений. Это обусловлено ещё и тем, что тарифы на все услуги ЖКХ являются государственно регулируемы.

Поскольку объекты жилищного фонда обеспечивают жизнедеятельность общества, отраслевые особенности трудовой деятельности специалистов инженерно-технического обеспечения производственной деятельности предприятий ЖЭХ заключаются в принятии правильных инженерных решений при организации обеспечения сохранности и правильной технической эксплуатации жилищного фонда, санитарного содержания домовладений, соответствующего нормативным требованиям. Основные общие трудовые функции специалистов ПЭО и ПТО представлены в таблице 2.5. Специфические особенности характера труда специалистов предприятий ЖЭХ представлены в таблицах Б.3–Б.4.

Таблица 2.5 – Особенности трудовой деятельности специалистов предприятий ЖЭХ

Основные функции специалистов предприятий ЖЭХ	
Планово-технический отдел (ПТО)	
1)	организация обеспечения сохранности и правильной технической эксплуатации жилищного фонда, санитарного содержания домовладений, соответствующего нормативным требованиям
2)	организация и проведение профилактического осмотра зданий
3)	планирование объемов и организации работ по текущему и капитальному ремонту жилищного фонда: осуществление контроля за проведением и качеством работ по ремонту
4)	планирование, организация и контроль проведения мероприятий по подготовке жилищного фонда к сезонной эксплуатации; составление графиков профилактического осмотра; контроль их соблюдения; обеспечение выполнения неотложного ремонта, выявленного при осмотрах или по заявкам граждан; осуществление контроля за уборкой территории, санитарным состоянием мусоросборников, своевременным вывозом бытового мусора
5)	организация планирования и контроль диспетчерского обслуживания
6)	контроль соблюдения правил противопожарной охраны зданий и сооружений
7)	приемка жилищного фонда после текущего ремонта и контроль технической эксплуатации жилого фонда
Планово-экономический отдел (ПЭО)	
1)	планирование финансово-хозяйственной деятельности, организация труда и заработной платы работников предприятия; экономическое обоснование тарифов услуг ЖЭХ: контроль за их применением и пересмотром; составление различных экономических обоснований и периодической отчетности
2)	планирование, обеспечение и анализ материальных ресурсов
3)	планирование и анализ труда и заработной платы, трудоемкости производственной программы, фондов заработной платы и численности работников по категориям персонала; разработка нормативных материалов и трудовых ресурсов для включения в себестоимость
4)	организация и анализ труда и заработной платы, использования рабочего времени
5)	планирование мероприятий по росту производительности труда, внедрению передовых методов организации труда и прогрессивных форм и систем заработной платы
6)	обеспечение предприятия кадрами требуемой квалификации и специальности; организация учебно-методической работы по повышению квалификации работников предприятия
7)	учёт и контроль выполнения производственного плана по организации в целом и ее подразделениям; подготовка периодической и статистической отчетности в установленные сроки и по установленным формам

Исследования специфических особенностей трудовой деятельности специалистов предприятий ЖЭХ (таблицы 2.5, Б.3, Б.4) характеризуют тот факт, что в постиндустриальной экономике основными квалификационными требованиями должны быть не только наличие у этой категории персонала ЖЭП обязательных специальных профессиональных знаний в области технико-технологических направлений, но умение разрабатывать эффективные экономические подходы в новых условиях хозяйствования, системы и методы эффективного управления научно-техническим прогрессом внутри предприятия для обеспечения высокого технического уровня производства и осуществления экономических задач по использованию научно-технических достижений.

Следовательно, при оценке профессионально-квалификационного уровня конкретного специалиста установленная ему аттестационной комиссией квалификационная категория

должна отражать степень фактической квалификации, уровень его деловых качеств, умения самостоятельно и творчески выполнять порученную работу, чтобы впоследствии в заработной плате работника возможно было учесть его личный трудовой вклад в общие результаты ЖЭП. Квалификационная категория специалистов должна устанавливаться на основе рекомендаций аттестационной комиссии руководителями предприятий ЖЭХ. Однако стоит заметить, что такой подход к установлению категории на современных ЖЭП и в управляющих компаниях практически не встречается ввиду существующих внутриотраслевых трудностей привлечения квалифицированных кадров.

На предприятиях ЖЭХ функции по приёму, обработке и передаче информации возложены на технических исполнителей (диспетчеров). К этой категории персонала также относятся и служащие – кассир, секретарь, паспортист, заведующий складом товарно-материальных ценностей (см. рисунок 2.3). В основные функциональные обязанности их трудовой деятельности входит подготовка и оформление разного рода документов по обеспечению деятельности руководителей и специалистов и обеспечению их различными видами необходимой информации. По сложности и содержанию их труд на ЖЭП считается наиболее простым в управлении, возможно, в определённой мере так оно и есть, если принимать во внимание деятельность кассира, секретаря, паспортиста, зав. складом товарно-материальных ценностей, поскольку здесь преобладают повторяющиеся операции. Что же касается трудовых обязанностей диспетчера ЖЭП (таблица Б.5), который является в некотором роде координатором производственной деятельности и на которого возлагается высокая степень производственной и социальной ответственности, с представлениями о простоте управления его трудом мы не можем согласиться. Функции специалистов по инженерно-техническому обеспечению производственной деятельности предприятий ЖЭХ (диспетчеров и техников) связаны с технической эксплуатацией жилищного фонда. Основная трудовая деятельность этой категории работников заключается в выполнении функций, представленных в таблице Б.5.

Изучая отраслевые особенности труда технических исполнителей, необходимо также учесть, что по мере увеличения использования компьютерной и другой информационной техники в производстве и управлении ЖЭХ, значительного увеличения объёмов управленческой информации возникает необходимость её систематизации, отбора и ранжирования релевантной информации. Это приводит к трансформации содержания труда технических исполнителей в сторону увеличения сложности и повышает требования к их компетентности, подготовке, трудовому опыту; владению необходимыми знаниями принципов полного хозяйственного расчёта и самофинансирования, навыками работы в новых экономических условиях ввиду того, что качественное выполнение ими своих трудовых обязанностей всё более влияет на качество управленческих процессов ЖЭХ в целом. Трансформация содержания труда технических исполнителей ЖЭХ способствовала повышению в нём доли творческих операций. Поэтому конкретные требования к каждой квалификационной категории должны утверждаться руководителем предприятия по согласованию с профсоюзным комите-

том, с учётом специфических особенностей организации производства предприятий ЖЭХ, труда и управления, с соблюдением требований к уровню подготовки и стажу работы, указанных в квалификационных характеристиках должностей.

Исследования особенностей трудовой деятельности состава руководителей, специалистов и служащих предприятий ЖЭХ показали, что труд этой категории работников, несмотря на разное его содержание и функциональную принадлежность, имеет ряд общих специфических особенностей: во-первых, выполнение работ зависит от территориальных особенностей расположения объектов жилого фонда, что усложняет нормирование труда и определение чётких функциональных обязанностей; во-вторых, их труд требует высокой степени ответственности и напряжённости; в-третьих, труд абсолютно нестандартен и не поддается регламентации; в-четвёртых, продукт труда (работа, услуга), в зависимости от принадлежности к категории, широко дифференцирован относительно потребителя; в-пятых, труд имеет социально-психологические особенности.

Результаты проведённого нами эмпирического и дескриптивного исследований отраслевых отличий организации труда инженерно-технических работников, специалистов и служащих ЖЭХ, с применением лояльных качественных методов, не позволяют сделать обширных и строгих выводов с точными количественными оценками. Круг ЖЭП и Управляющих компаний, попавших в поле нашего зрения, со сложившейся на них типичной ситуацией в организации труда руководителей, специалистов и служащих, позволяет нам выносить суждение о широком распространении её тенденции трансформации содержания труда в отрасли ЖЭХ на постиндустриальном этапе развития экономики.

В ходе исследования мы пришли к выводу, что труд руководителей, специалистов и служащих предприятий отрасли ЖЭХ со своей отраслевой специфичностью должен стать предметом отдельного научного изучения. Такой вывод обусловлен наличием следующих выявленных нами проблем:

- сокращение мотивационной составляющей объясняется отказом от социализации в управлении и ориентацией лишь на системообразующих специалистов и доверенных людей;
- абсолютное большинство контролируемых объёмов делегировано доверенным лицам, чаще всего подобранным не по профессиональной компетенции, а по семейному принципу и/или вынужденной персональной преданности;
- распорядительство остаётся относительно стабильным, потому что ключевые сферы деятельности замкнуты на собственнике и/или директоре управляющей компании и /или ЖЭП;
- координирование становится одной из ключевых сфер из-за значительного сокращения привлекаемого ресурсного потенциала;
- планирование развивается как основа вынужденного принципа путей выживания предприятия, а не в угоду перспективности;
- трансформация системы управления в предписывающую координационно-консультационную систему поддержки управленческого решения директора;

– трансформация содержания труда руководителей, специалистов и служащих вызвана выполнением несвойственных им трудовых обязанностей и непланируемыми потерями в вознаграждении за труд;

– изменение сущностного начала уровня организации труда руководителя на доплату за властные полномочия и доступ к личностно ориентированному использованию потенциала предприятия;

– недостаточность экономически эффективных и стратегических управленческих решений объясняется жизнеспособной корпоративной культурой ведения бизнеса, основанной на этике личных связей;

– наличие определённых стереотипов поведения, препятствующих эффективной деятельности руководителей, специалистов и служащих;

– пренебрежение первых руководителей к знаниям методологии ведёт к отсутствию стратегического видения ожидаемых действий и условий, способствующих им или препятствующих;

– стремление руководителей к рациональным действиям, к установлению для каждого сотрудника алгоритма действий и чёткого контроля за его выполнением не всегда приводит к положительным результатам из-за изменчивости хозяйственной практики и жизни социума. При этом очевидной является необходимость предоставления определённой свободы действий подчинённых, особенно стремящихся к сотрудничеству с руководителем;

– трансформация структур управления предприятиями отрасли ЖЭХ приводит к увеличению административной дистанции между начальниками подразделений (участков) и мастерами, вследствие чего происходит дезорганизация гомогенной группы линейных руководителей;

– начальники подразделений (участков) приближаются по функциональным обязанностям к группе руководителей высшего звена, обретая определённую независимость; в конечном итоге повышается их производственно-социальный статус, который должен отражаться в дифференциации заработной платы.

На большинстве ЖЭП укрепление позиций линейных руководителей, повышение их квалификации не является предметом целенаправленной политики высшего руководства. Далеко не на всех предприятиях ЖЭХ профессионально-квалификационный состав РСС отвечает требуемому профессиональному уровню, рассмотренному нами в таблицах Б.2–Б.5.

Первые руководители предприятий практически не имеют профильного образования, только 70 % директоров городских организаций ЖЭХ имеют высшее образование, руководители некоторых аналогичных организаций районных центров и посёлков городского типа не имеют даже среднего специального образования. По нашему мнению, одной из причин сложившейся ситуации является разгосударствление муниципальных предприятий ЖКХ, переход к частным формам собственности. В настоящее время большое количество предприятий ЖЭХ являются семейным бизнесом. Другой причиной является заниженная требователь-

ность органов местного самоуправления (комитетов по управлению муниципальным имуществом) при подборе кандидатур на должности руководителей муниципальных предприятий ЖЭХ.

Преобладание административных методов управления и уравнильных механизмов распределения дохода между подразделениями предприятия объясняется сохранившимся авторитарным стилем руководства генерального директора. Независимо от этого, изменения внешнего контекста и внутрипроизводственной ситуации привели к перераспределению полномочий между верхним и средним уровнем управления. Это связано с тем, что обретение самостоятельности администрацией частных предприятий отрасли ЖЭХ позволяет принять на себя функции по формированию стратегий развития, внешних отношений (ранее принадлежавшим муниципальным органам), а часть своих внутрипроизводственных функций делегировать другим уровням управления. Тому же способствовало и стремление генерального руководства переложить ответственность за обеспечение производства на плечи линейных руководителей, тем самым перевести производственные конфликты на уровень низовых подразделений. В результате расширяется самостоятельность начальников участков в решении вопросов поиска подрядных организаций для проведения текущих ремонтов, обеспечения своего подразделения материальными и трудовыми ресурсами. Кроме того, увеличивается власть начальника над рабочими и находящимися в его подчинении специалистами и служащими, а также в оперативном управлении производством. Однако в настоящее время только 66 % начальников участков и мастеров соответствуют занимаемым должностям. Еще хуже дела обстоят с механиками и энергетиками – их уровень достиг только 59 % и 50 %.

Намного лучше в плане профессионально-технического образования ситуация образования складывается у других специалистов предприятий ЖЭХ – главных бухгалтеров, главных инженеров и экономистов: из них высшее профильное образование имеют 80 % и 70 % соответственно.

Вопросы организации труда РСС на предприятиях ЖЭХ в существующих условиях экономики остаются слабо проработанными. Трансформации в содержании труда, организационной структуре управления не коснулись самой её основы – организации труда, его нормирования и стимулирования. В этих условиях поведение РСС тяготеет к старым образцам, основанным на традиционных ценностях, и сохранению неформальных механизмов управления производственным процессом. Здесь хорошо интерпретировать крылатое выражение «Верхи не могут управлять по-новому, а низы не хотят работать по-старому». Сегодня противоречивость трансформации управления и потребность в новой организации труда категории РСС в отрасли ЖЭХ проявляется, с одной стороны, в сочетании активности, предприимчивости в стремлении предоставления качественных жилищно-эксплуатационных услуг, сохраняя устоявшийся костяк кадров, желании привлечь на предприятия молодых и профессионально-квалифицированных сотрудников; и в консервативности, сохранении традицион-

ных производственных ценностей, сопротивлении изменениям – с другой. Это свидетельствует о нерешённых проблемах в организации труда, которые негативно влияют на конечный результат деятельности ЖЭП, снижая его качественные и количественные показатели, что в итоге приводит к низкой конкурентоспособности на рынке российских производителей жилищно-эксплуатационных услуг.

Проблемы в организации труда работников административно-управленческого аппарата усугубляется и другими факторами. Среди них можно выделить:

1) неудовлетворённость работников денежным вознаграждением за предоставленный труд;

2) текучесть профессиональных кадров;

3) низкие требования со стороны работодателей к уровню и наличию профильного образования, квалификации наемного работника (учитывается только их согласие по тем или иным причинам выполнять данную работу за предложенное вознаграждение);

4) ограниченность финансовых, а порой и организационно-управленческих возможностей препятствует совершенствованию действующей системы вознаграждения и стимулирования и повышению квалификации специалистов и рабочих, так как затраты по проведению этих мероприятий не включаются в себестоимость тарифов жилищно-эксплуатационных услуг.

Результаты анализа позволили нам сделать заключение о том, что формы организации труда на современных предприятиях отрасли ЖЭХ создают застойный социально-психологический климат в коллективе, пассивность работников, консервативное отношение к труду, несогласованность в распределении трудовых функций (разделение и кооперация труда), и это оборачивается доминированием авторитарного стиля и методов управления, низкой культурой управления персоналом, и как следствие – высокой текучестью молодых профессиональных кадров.

2.3.2. Особенности организации труда рабочих предприятий ЖЭХ

Современные технологии в производстве и управлении на предприятиях отрасли ЖЭХ всё больше и больше влияют на поле деятельности в области организации труда рабочих. Кроме того, роль человека в производстве и вид его производственной деятельности ставят рабочего в прямую зависимость от условий, сопровождающих использование технологии, т.е. от установки и стратегической линии управления, концепции организации труда, участия персонала в управлении. В последние годы на первый план выдвигается вопрос о расширении альтернативных возможностей при организации работы с ориентацией на те или иные интересы, наблюдается стремление любой ценой механизировать и автоматизировать производственные процессы, что ещё в большей степени повышает ценность квалификации работающих людей, их профессиональные навыки и ответственность. Поэтому с этой позиции и для выявления возможности создания принципиально новых форм организации рабо-

чей силы и вознаграждения труда, учитывающих роль человека на производстве, ранее в работе нами были рассмотрены особенности трансформации производственно-трудовых отношений и содержания труда работников отрасли ЖЭХ в постиндустриальных экономических условиях.

Трансформации в рыночном спросе на качественные жилищно-коммунальные услуги стали объективной предпосылкой происходящих изменений содержания труда в отрасли. Ужесточение конкурентной борьбы в отрасли ЖКХ вызывает повышенную потребность в ускоренной технической модернизации, гибкой перестройке деятельности предприятий (в соответствии с меняющимся рыночным спросом), в совершенствовании количества и качества предоставляемых услуг, снижения их стоимости. Под влиянием этих процессов происходит в большей степени переход к индивидуализированному и дифференцированному производству и потреблению. Это, в свою очередь, влечёт кардинальные изменения в организации труда. На смену предельной фрагментарности труда, жёсткому его нормированию и подчинению, точно предписанным методам исполнения приходит объединение операций и функций, сроков выполнения работ и качества услуг по содержанию, эксплуатации и ремонту жилищного фонда. Все эти трансформации в ЖЭХ требовали различных подходов к организации труда рабочих отрасли на разных временных отрезках постиндустриального этапа экономики [22].

Сегодня предоставление услуг ЖЭП и УК несколько трансформировалось под действием факторов рыночной экономики. Многие работы, выполнявшиеся в советское время сантехниками за тарифную ставку и приносившие им нелегальный доход, сейчас узаконены и выполняются за счёт легальной оплаты жильцов, например ремонт и/или установка сантехнического, отопительного и другого оборудования, замена смесителя, замена каких-либо деталей, определённые виды общестроительных работ. Расценки установлены официально, однако опять же в силу определённых причин жильцы договариваются лично с рабочим, и он выполняет им эту работу за другую, взаимно удовлетворяющую плату в удобное время, оплата за услуги проходит мимо кассы управляющей компании. Причина в том, что у слесаря регламентированный рабочий день, при этом в обязанности дежурного слесаря входит не устранение причины аварии, а только её локализация (если в квартире утечка воды, то отключить воду могут во всём подъезде, а то и доме).

На современном ЖЭП существует такая организация труда, при которой рабочим в комплексной бригаде работать невыгодно. Из-за их «копеечной» стоимости поквартирных заказов у них отсутствует возможность хорошо заработать. Вероятно, необходимо узаконить стоимость услуг, которую жильцы оплачивают рабочим индивидуально. Нормативы на выполнение работ не менялись с 2003 года. Внутриквартирное оборудование сегодня достаточно сложное (душевые кабины, посудомоечные и стиральные машины), при этом на многое даже не существует норм. Значит, чтобы рабочий не выполнял неформальные заявки, необходимо установить на все виды работ соответствующие нормативы трудоёмкости, которые

позволят определить расценки. Поэтому и возникла ситуация: за одни заказы слесарь ничего не получает официально от жильца, а за другие получает официально, но недостаточно.

Подобные неформальные производственно-трудовые отношения между потребителем и производителем жилищно-эксплуатационных услуг настолько плотно укоренились в социальной среде, что с переходом к рыночной экономике, независимо от формы собственности ЖЭП, они успешно развиваются, нанося ущерб развитию деятельности предприятий отрасли.

Ещё одна неформальная форма организации бригадного труда получила своё развитие в рыночных условиях. Она чаще всего применяется при выполнении капитальных и текущих ремонтов объектов жилищного фонда. Для выполнения ремонтов фасадов домов и их окраски, а также для герметизации стыков крупнопанельных домов на некоторых предприятиях ЖЭХ создаётся так называемый фасадный участок. Организация труда и заработной платы в таких бригадах развивается в интересном контексте: отдельные члены бригад работают ненормированный рабочий день, другие члены бригады работают согласно установленному законодательством времени. Большой разрыв в заработной плате членов бригад обусловлен тем, что фактические объёмы работ закрываются по нарядам, по которым распределяется заработная плата между рабочими (кто отработал больше и выполнил больший объём работ, тот соответственно получает большую сумму вознаграждения). Дисбаланс распределения лимитированного фонда оплаты труда обусловлен отсутствием ставок, тарифов и ограничений при оплате комплексных ремонтных работ, ситуация усугубляется дефицитом квалифицированных профессионалов. Анализ показывает, что имеются также нарушения при распределении объёмов работ между членами бригады: одним рабочим достаются участки работ с меньшей трудоёмкостью и большими объёмами работ (как правило, это элитный жилищный фонд с малым износом), другим – с большей трудоёмкостью и меньшими объёмами (жилищный фонд с большим износом, как правило, по заявкам жильцов (в том числе пенсионеров и малообеспеченных). Расчетным показателем при установлении трудоёмкости объёма ремонта объекта является квадратный метр, следовательно, (независимо от степени износа) по нормативам возникают ситуации, что большая площадь малоизношенного объекта оплачивается выше, чем меньшая площадь объекта с высокой степенью износа. По сути, если бы объёмы работ при оплате труда были привязаны к трудоемкости, то в первом случае заработная плата работников была бы ниже. В реальности заработная плата получается ниже у работников, выполняющих ремонты изношенных объектов малой площади. Неравномерное распределение объёмов работ внутри бригады приводит к внутрибригадным конфликтам и недовольствам, снижению мотивации у рабочих. Мы полагаем, что улучшение ситуации и повышение мотивации работников возможно через предоставление возможности коллективам рабочих (в данном случае бригадам) самостоятельно осуществлять поиск работы по индивидуальным заказам населения в рамках деятельности предприятия (ЖЭП или УК), что расширило бы границы привлечения дополнительных доходов предприятий, спо-

способствовало бы повышению материальной заинтересованности работников и сокращению сроков подобных видов ремонтов.

Анализ сложившейся в отрасли ситуации показывает, что приоритетными являются только те работы, на которых можно быстро и хорошо заработать, при этом заявки населения откладываются (то есть жалобы населения не закрываются). В практике бригад часто встречаются ситуации общей согласованности членов бригады по выполнению нелегальных объёмов работ на основе личной договоренности с жильцами, практика оказания услуг за отдельное денежное вознаграждение. Неформальные заявки жильцов, как правило, выполняются высоко-квалифицированными рабочими в рабочее время, при этом у руководителя (из-за территориального расположения объектов жилого фонда) нет возможности учесть и проконтролировать работу бригады. Таким образом, сложившийся порядок вещей (существующая организация труда, функционирование снабжения, дефицит профессионально-квалифицированных кадров, не соответствие распределения заработной платы и рыночного механизма) является причиной неэффективного функционирования предприятий ЖЭХ.

Нами выявлено, что на качество жилищно-эксплуатационных услуг в отрасли влияют неофициально-неформальные личностные взаимоотношения между работниками. На предприятиях отрасли ЖЭХ часто возникают неформальные коллективы, отношения внутри которых порой не поддаются никакому логическому объяснению. Проблемы в организации труда рабочих отрасли ЖЭХ усугубляются дополнительными проблемами и для административно-управленческого персонала.

Мы полагаем, что именно на основе бригадной формы организации работ в российской экономике создаются возможности наиболее эффективного воплощения идей современной философии качества при эксплуатации жилищного фонда. Необходимость трансформации бригадной структуры управления, в основе которой лежит прототип организации работ по рабочим группам, заключается в наделении структуры управления предприятия свойствами гибкости для возможного адаптирования к рыночным экономическим условиям и трансформациям, происходящим в ЖЭХ в результате реформирования отрасли.

Проведенный анализ зарубежных форм организации труда показал, что особенно эффективно применяемым стал групповой тип организации труда в Японии. На японских предприятиях создаются специальные условия производства и труда, позволяющие рабочим объединяться в определённые группы по изучению методов управления качеством (называемые «кружками контроля качества» или «кружками качества») для реализации этих методов на своих рабочих местах с целью повышения в процессе производства качества продукции. Концепции отечественной и зарубежной организации труда и управления, наряду с выявленными нами отраслевыми особенностями организации труда на предприятиях ЖЭХ, позволили нам сориентироваться в сторону необходимости создания такой структуры, при которой сами рабочие и служащие предприятия станут ответственными за качество своего труда, требующего наличия необходимого профессионально-квалификационного уровня, компе-

тентности, инициативности в повышении своей квалификации. Именно этим условиям должна отвечать гибкая групповая организация труда, при этом производственная (рабочая) группа должна быть самоуправляемой.

2.4. Концепция гибкой групповой организации труда в условиях реформирования отрасли ЖЭХ

В современных условиях постиндустриального этапа развития экономики большую популярность приобрела командная форма организации труда. Основной характерной чертой постиндустриального периода является ускоренный рост уровня образования специалистов, служащих и рабочих одновременно с быстрыми темпами развития производительных сил в жилищно-эксплуатационном хозяйстве. Это привело к тому, что материальное вознаграждение в отрасли утратило способность к поддержанию и повышению уровня производительности труда. Система стимулирования и мотивации труда в отрасли всегда находилась на низком уровне в сравнении с другими отраслями, а в период реформирования и трансформационных процессов в экономике эта проблема ещё больше обострилась. Постиндустриальный период для отрасли оказался переломным не только в технико-технологическом направлении, но в большей степени в системе организации труда и его вознаграждения, что потребовало углублённого изучения командных и групповых форм организации труда для разработки нового концептуального подхода.

По мнению А.М. Карякина, повышенный интерес к теории рабочих команд не только свидетельствует о большой популярности их применения в организации труда, но и имеет негативную сторону, обусловленную тем, что отсутствие интегрированного теоретического подхода порождает целый ряд проблем. А.М. Карякин связывает эти проблемы, во-первых, с тем, что разнообразие определений, характеристик, подходов и методов формирования команд зачастую вводит в заблуждение людей, начинающих работу в этом направлении, – как практиков, так и теоретиков. Во-вторых, применение в узкой практической интерпретации методов и подходов, справедливых для одного предприятия, далеко не всегда подходит для других, о чём, в частности, свидетельствует появление большого количества работ, посвященных анализу неудач применения рабочих команд на практике. В-третьих, перенесение идеологии рабочих команд на другую сферу применения или на иную культурную почву невозможно без изучения интегрированного представления теории и практики рабочих команд [123].

При коллективной организации труда довольно часто используются прочно вошедшие в употребление, казалось бы, созвучные термины «командная работа», «групповая работа», «команда», «рабочая команда». Именно так называют свои группы работников руководители. Разработка концепции гибкой групповой организации труда потребовала конкретизации определения рабочей группы, выделения характерных черт её формирования

и функционирования в отрасли ЖЭХ, преимуществ и недостатков, выявления и конкретизации отличительных особенностей организационных форм труда – «группы» и «команды» для применения этих форм в практике организации труда рабочих ЖЭП, опираясь на существующие компетентные мнения учёных в области коллективной организации труда (таблица Б.6).

Многие зарубежные авторы разделяют мнение, что группа становится командой при определённом уровне сплочённости, достаточном для достижения поставленной цели. Другие ограничиваются определением рабочей команды как группы профессионалов, делающих общее дело. Третьи считают, что имеются отличия в жизнедеятельности «автономных рабочих групп» и того явления, которое называют «командной работой» или «командой». Большинство мнений сводится к тому, что объединяющими моментами «рабочей группы» и «команды» являются рост ответственности, полномочий и понимание того, что все члены группы внесли свой определённый вклад в её достижение. Само же понимание «команды» или «командной работы» предполагает повышение уровня ответственности за выполнение работ высокого качества на основе роста гибкости и коммуникации внутри команд.

Принимая во внимание основную идею авторитетных мнений, определяющих «команду» (см. таблицу Б.6), и многообразие существующих моделей коллективных (групповых) форм организации труда, мы определили отличия авторского варианта от других форм (в частности от традиционной в России бригадной формы). Концентрированно новый социально-экономический ракурс групповой формы организации труда в ЖЭХ представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Отличия групповой и бригадной форм организации труда

Сравнительные признаки	Групповая организация труда (авторский вариант для ЖЭХ)	Бригадная форма организации труда
Условия создания	Производство дифференцированных жилищно-эксплуатационных услуг, ориентированных на индивидуализированного потребителя	Производство стандартного набора жилищно-эксплуатационных услуг, ориентированных на среднего потребителя
Учет личных трудовых качеств	Профессионально-квалификационный уровень, компетентность, инициативность, коммуникабельность, ответственность, личные деловые качества, личная результативность, которые в совокупности определяют возможность предоставления дифференцированных услуг	Стандартная услуга предполагает соответствие работника стандартным требованиям, прописанным в ЕТКС
Характер распределения обязанностей (разделение и кооперация труда)	Делегирование полномочий (руководителя группы) лидерам (координаторам) команд; распределение заданий внутри группы руководителем с учетом деловых качеств исполнителя. Мобильность при распределении функциональных ролей для решения оперативных ситуационных задач	Выполнение стандарта определённых заданий в рамках жестких должностных инструкций или работ по заданию администрации. Отсутствие возможности перестройки при выполнении сезонных и аварийных работ

Сравнительные признаки	Групповая организация труда (авторский вариант для ЖЭХ)	Бригадная форма организации труда
Природа мотивации работника	Объективная оценка личных трудовых качеств работника (индивидуального трудового вклада в результаты деятельности группы (команды))	Субъективная оценка труда со стороны бригадира
Стиль управления	Автономное гибкое управление (самоуправление) группой (командой) на основе делегирования полномочий руководителя-лидера и личных деловых качеств работников	Административно-авторитарное управление (начальника участка, бригадира и пр.); жесткость при формальном коллективном управлении
Принятие оперативных решений	Мобильность и самостоятельность (без согласования по уровням иерархии), коллективная ответственность группы за принятие решений	В рамках определённых границ с обязательным согласованием на всех уровнях иерархии
Межличностные отношения	Групповое доверие, поощрение совместной поддержки, расширение внутригрупповых и внутрикомандных коммуникаций, межличностная компетентность, трудовое сотрудничество	Совместная работа, трудовое соперничество
Ответственность	Добровольная индивидуальная ответственность за конечный общегрупповой результат наряду с ответственностью группы	Коллективная (бригадная) ответственность за конечный результат работы в рамках формального договора обязательств между администрацией предприятия и бригадой
Сфера применения	Распространяется на все иерархических уровнях персонала	Распространяется только на категорию рабочих

Таким образом, нами сформулированы принципы новой формы организации труда, активизирующей трудовой потенциал работника: 1) делегирование полномочий, быстрота и гибкость в ситуационном реагировании; сочетание коллективной и индивидуальной ответственности; 2) возможность реализации «вертикальной» и «горизонтальной» коммуникации, межгруппового и внутригруппового сотрудничества по решению локальных задач и миссии предприятия в целом; 3) многоуровневая система социального партнерства; вовлеченность в процесс воспроизводства всех категорий работников предприятия (руководителей, специалистов, служащих, рабочих, младшего обслуживающего персонала); 4) усиление взаимосвязи индивидуального вклада работника в коллективный результат; оценка труда работника в зависимости от параметров (объема, затрат, себестоимости, качества услуг).

Проведенные авторские исследования позволили обосновать возможность импорта зарубежного опыта применения групповых форм организации труда, адекватных условиям рыночной экономики (с учетом отраслевой специфичности ЖЭХ), ситуации многообразия форм собственности предприятий отрасли, а также целесообразность изменений в организации труда в контексте предлагаемой стратегии активизации труда работника через развитие коллективных (групповых форм) труда, что эволюционно приемлемо в РФ, имеющей традиции и опыт таких форм (бригады).

Таким образом, в качестве нового подхода в организации труда, направленного на активизацию работников отрасли, нами предложена и обоснована авторская форма гибкой группо-

вой организации труда на предприятиях отрасли ЖЭХ (ГГОТ), сочетающая преимущества опыта групповой и командной работы развитых стран и отечественной практики. Принципиальное отличие авторской ГГОТ состоит в использовании такой организационной формы, как группы и команды. В связи с этим, применительно к отрасли и предприятиям ЖЭХ, дано авторское определение «группы» как особого типа постоянного или временного организационно-структурного объединения работников внутри предприятия, образующегося на всех уровнях структурной иерархии, сочетающего функциональное разделение труда с возможностями делегирования полномочий и обеспечивающее развитие индивидуальных трудовых качеств работника в рамках коллективного труда. Особенности группы представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Особенности группы как организационной формы труда на предприятиях отрасли ЖЭХ

1. Особенности формирования структуры состава группы
<ul style="list-style-type: none"> 1) Охват всех категорий работников предприятия; 2) формирование постоянно функционирующих групп (для достижения плановых целей) и временных комплексных сезонных групп по мере производственной необходимости; 3) автономность в решении управленческих и производственных вопросов ЖЭХ
2. Особенности механизма функционирования групп
<ul style="list-style-type: none"> - Гибкая приспособляемость к внешним и внутренним технико-технологическим, организационным и структурным изменениям; - возможность саморегулирования и инициативы в повышении производительности и результативности экономичного производства; - гибкое делегирование полномочий в зависимости от производственной ситуации; - внутригрупповое управление трудом (упорядоченность, координация, коммуникативность при внутригрупповых и межгрупповых взаимодействиях)
3. Мотивационные особенности в групповой организации
<ul style="list-style-type: none"> 1) Своевременное предоставление конкурентоспособной жилищно-эксплуатационной услуги потребителям; 2) ориентация на достижение локальных общих целей, взаимодействие по выбору методов её достижения; согласование индивидуальных и коллективных результатов; 3) развитие личных трудовых качеств работника; 4) связь системы коллективного стимулирования и индивидуального трудового вклада работника; 5) активизация и реализация трудового потенциала работника в группе на основе развития комплиментарности профессиональных и социальных функций и активизация его деловых и лидерских качеств

Особое внимание нами обращено на необходимость формирования, помимо групп, временно функционирующих команд. Под «командой» автор понимает временно функционирующее малочисленное организационно-структурное внутригрупповое или межгрупповое объединение работников, сформированное для ликвидации экстренных ситуаций из работников разных профессионально-квалификационных функциональных подразделений, специальностей для оперативного решения ситуационных производственных задач. Отличия между «группами» и «командами» представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Особенности «групп» и «команд»

Наименование признака	Группы	Команды
1. Организационная форма	1) функциональные группы; 2) рабочие группы; 3) производственные группы; 4) гибкие (сезонные) группы	1) внутригрупповые ситуационные команды; 2) межгрупповые комплексные ситуационные команды
2. Жизненный цикл	1) постоянно функционирующие	временно функционирующие (в экстренных производственных ситуациях)
	2) временно функционирующие (сезонные)	
3. Формирование состава	из отдельных работников предприятия по должностям, профессиям, квалификационному уровню	1) внутригрупповая команда – из работников одной группы в разрезе профессий и разного квалификационного уровня 2) комплексная команда – из работников разных должностей, профессий, квалификационных уровней (рабочие нескольких профессий, специалисты, эксперты, технические исполнители и т.д.)
4. Уровни формирования	по функциональным уровням кадровой иерархии предприятия	внутри кадрового состава группы
5. Цель формирования	мобилизация личных трудовых качеств работников для решения стратегических, тактических и оперативных задач в рамках плановых задач предприятия	решение оперативных (аварийных), ситуационных (в связи с территориальными особенностями, природно-климатическими условиями) производственных задач
6. Руководство и управление	назначенным руководителем группы (на основе его лидерских и деловых качеств)	избранным командой лидером (лидерские качества оценены членами команды)
7. Ориентация на коллективный результат	группового результата на результат предприятия	1) внутригрупповой команды на групповой результат; 2) межгрупповой команды на результат предприятия
8. Ответственность	за коллективный результат группы	за коллективный результат команды

Разработанная авторская форма гибкой групповой организации труда (ГГОТ) определена как гибкая, то есть характеризующаяся: 1) способностью реагировать на рыночную конъюнктуру; 2) изменять состояние при модернизации технических условий производства (профессионально-квалификационную структуру работников ввиду изменений содержания и сложности труда); 3) обеспечивать модификацию трудовой деятельности при расширении и дифференциации спроса потребителей на услуги предприятий ЖЭХ.

Элементами ГГОТ являются группы и команды, формируемые в двух иерархических форматах: для категории рабочих и для категории управленческих работников. Каждый формат предполагает образование постоянно функционирующих и комплексных гибких (сезонных) групп и ситуационных команд. Решение текущих плановых задач реализуется постоянными группами, которые могут быть: а) функциональными (сформированными из специалистов, инженерно-технических работников и служащих); б) рабочими (сформированными из руководителей производственных подразделений и мастеров производственных участков); в) производственными (сформированными из рабочих). Решение сезонных плановых задач обеспечивается комплексными гибкими (сезонными) группами. В зависимости от экстремальных ситуаций формируются межгрупповые и внутригрупповые ситуационные команды. На рисунках 2.6 и 2.7 представлен способ формирования групп и команд для категорий рабочих и управленческих работников.

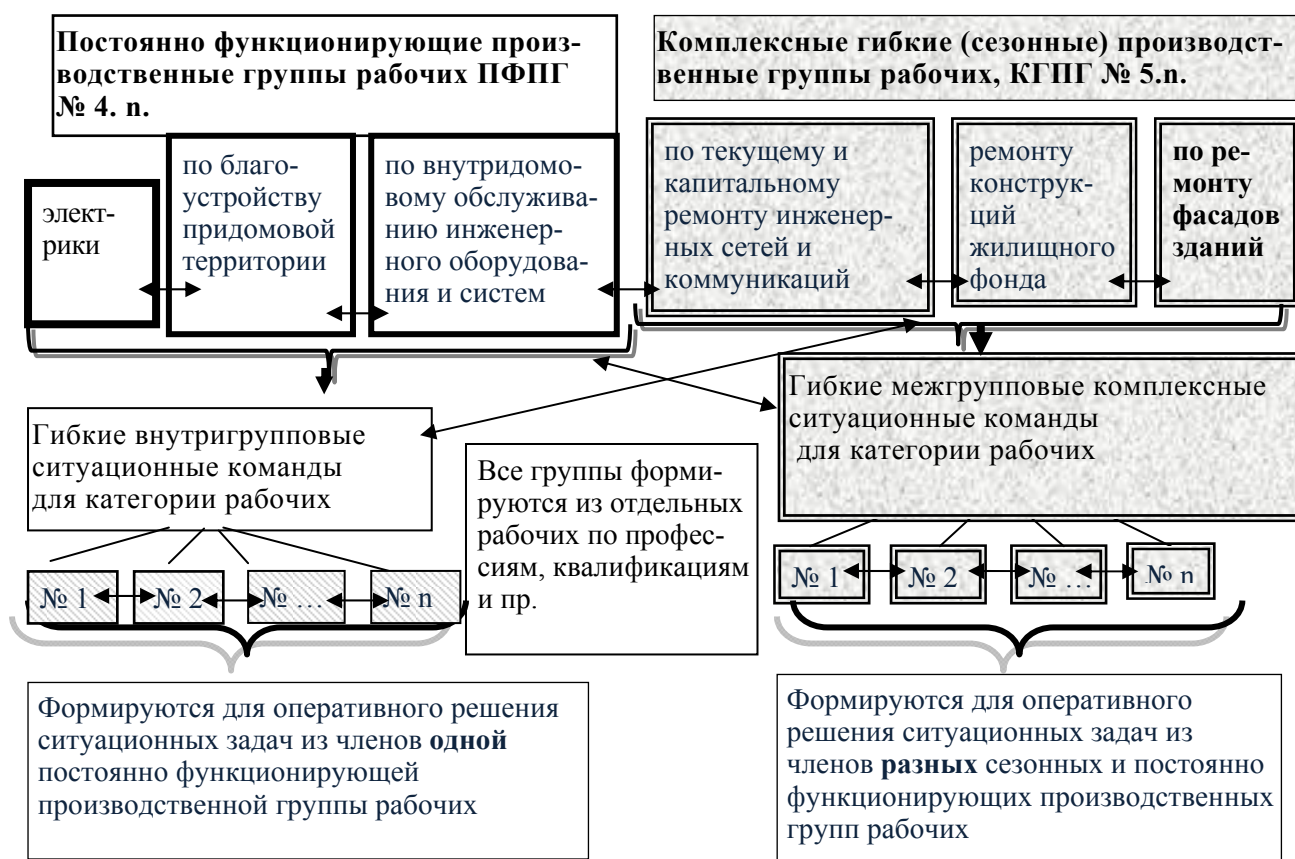


Рисунок 2.6 – Формирование гибких производственных групп и команд для категории рабочих

Высокая гибкость состава и деятельности групп проявляется в возможности формирования гибких команд для решения экстренных ситуационных задач; формирование численного и профессионально квалификационного состава команды определяется сложностью ситуации: а) в части формата групп для категории рабочих организация деятельности на рабочих местах и контроль ситуационной задачи осуществляется в рамках компетенции и индивидуальных полномочий рабочих – членов команды; б) в части формата групп для управленческих работников организация деятельности команды, делегирование полномочий членам команды и контроль

командного результата осуществляется в рамках полномочий лидера (руководителя) команды. Постоянный профессиональный рост работников обеспечивается за счет делегирования полномочий, вертикальной и горизонтальной интеграции трудовых функций на межгрупповом уровне; в свою очередь, профессиональная диверсификация обусловлена участием в деятельности межгрупповых и внутригрупповых команд. Коллективная ответственность – следствие добровольной индивидуальной ответственности всех членов группы за коллективные результаты (предприятия, группы, команды).

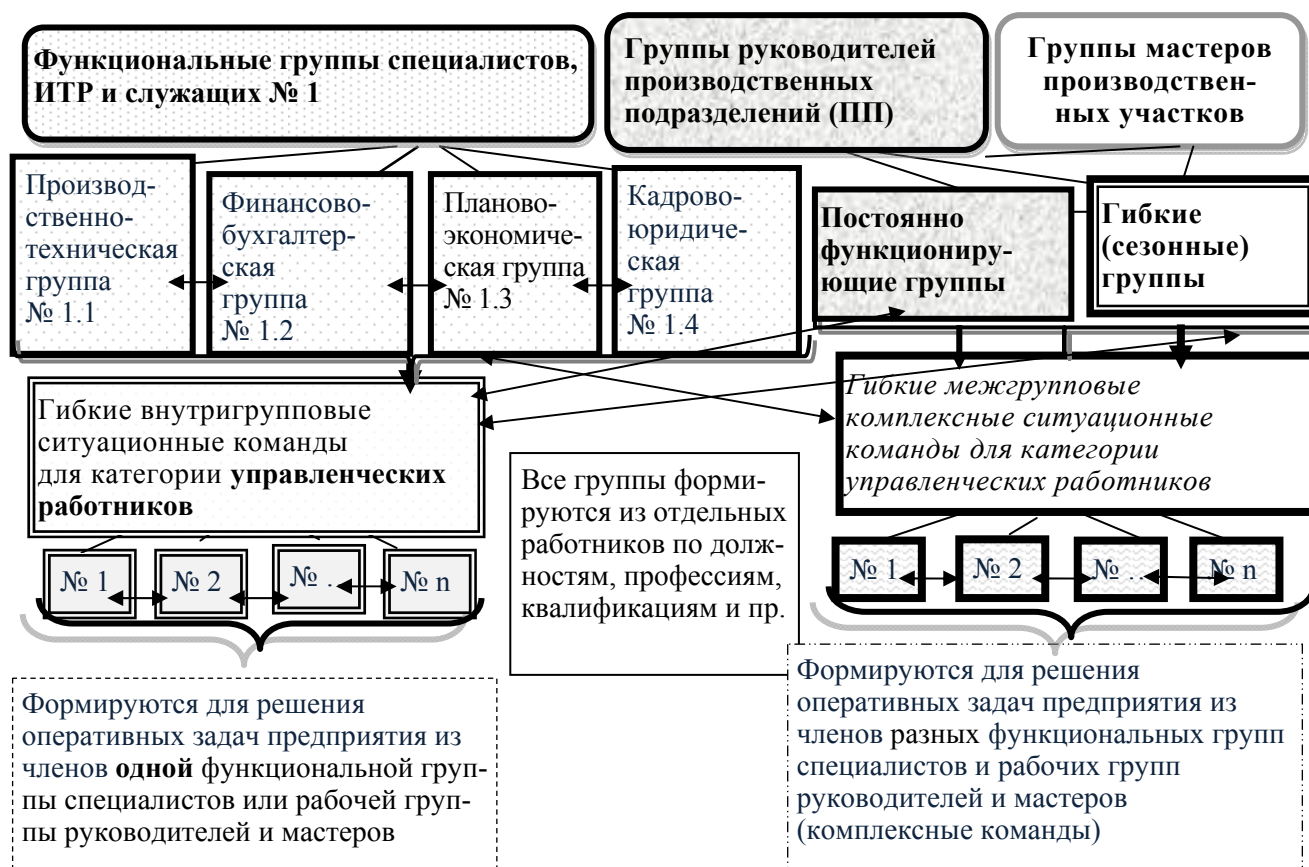


Рисунок 2.7 – Формирование гибких функциональных и рабочих групп и команд для категории управленческих работников

Предлагаемая нами новая форма гибкой групповой организации труда должна основываться на соблюдении четырёх основных условий.

Во-первых, наличие необходимого уровня автономии главной задачи производственной (рабочей) группы как некоторого завершённого целого будет выступать в качестве связующего звена с необходимостью точного определения доминирующего обменного цикла систем. Автономность главной задачи производственной (рабочей) группы позволит повысить степень дифференцированности её деятельности независимо от других организационно-структурных единиц и/или подразделений, что будет способствовать повышению уровня сотрудничества в группе как едином целом и осуществлению эффективного контроля за выполнением поставленной главной задачи в рамках самой группы. Автономность главной задачи группы приведёт к согласованию системы организации труда со всеми в совокупности обменными циклами внутренней среды

предприятия и выделению основных социальных и технических ресурсов, необходимых для выполнения этой задачи.

Во-вторых, конкретное определение границ действия новой формы организации труда как необходимое условие для установления диапазона влияния работников на взаимосвязи группы с внешней средой (потребление и выходная продукция). Выполнение этого условия будет зависеть от чёткости определения рабочей территории; от состояния технологии; от наличия у работников необходимого профессионально-квалификационного уровня, позволяющего им использовать свой трудовой потенциал; а также от степени групповой ответственности за принимаемые решения взаимосвязи со средой. Следовательно, границы, установленные в соответствии с этими критериями, будут определять чёткие параметры дифференциации системы новой формы организации труда и обеспечивать ей так называемый эффективный пограничный контроль.

В-третьих, определение необходимого уровня самостоятельности группового контроля за выполнением главной задачи, то есть от регулирования механизма действия системы по превращению «материальных ресурсов» в «выходной продукт». Обеспечение эффективности группового контроля будет определяться: 1) возможностью предоставления производственной (рабочей) группе самостоятельного выбора методов работы и гибкой адаптации к требованиям как среды, так и самой главной задачи; 2) возможностью влияния на решения задач, связанных с выполнением работ по содержанию, техническому обслуживанию и ремонту жилищного фонда как выходного продукта; 3) принятием самостоятельного решения и ответственности за качество работ по содержанию, техническому обслуживанию и ремонту жилищного фонда при возникновении критических ситуаций; 4) наличием конкретной информации о действительном положении дел при достижении групповых целей, а также возможностью принятия решения до наступления серьёзных негативных отклонений.

В-четвёртых, обеспечение системе организации труда достижения конкретного стабильного состояния автономии группы и ее обмена со средой. Наличие у системы главной задачи, определённой среды и конкретных социальных и технических составляющих должно создавать у группы возможность для проектирования системы, позволяющей обеспечить состояние эквивалентности.

Вариативность и мобильность предложенной диссертантом гибкой групповой формы организации труда достигается за счет вовлечения в процесс воспроизводства большинства работников; решения плановых оперативных и ситуационных задач; формирования комплексных сезонных групп, внутригрупповых и межгрупповых команд, различающихся по профессионально-квалификационному составу. Повышение личной результативности работника в рамках ГГОТ происходит за счет роста его профессионально-квалификационного уровня, развития личных деловых качеств, дифференциации сфер приложения и индивидуализации вклада работника в коллективный результат.

Таким образом, применение авторской формы организации труда ГГОТ на предприятиях отрасли ЖЭХ способствует: 1) для предприятия – объединению интересов рабочих и управленческого персонала в совместном решении плановых и экстренных ситуационных производственных задач; сокращению потерь рабочего времени (на исправление брака в работе, случайные, непроизводительные работы); снижению претензий внутреннего и внешнего потребителя; снижению материальных затрат; повышению качества жилищно-эксплуатационных услуг (как следствие инновационного управления трудом); 2) для работника – усилению заинтересованности в повышении социально-профессионального статуса в организации труда группы (команды); внутрипроизводственной ротации; повышению профессионально-квалификационного уровня; развитию личных деловых качеств и самореализации; реализации трудового потенциала; увеличению благосостояния через коллективное стимулирование и оплату труда по результатам.

2.5. Объективные предпосылки трансформации управления трудом на предприятиях жилищно-эксплуатационного хозяйства

Происходящие изменения в производственно-технологических процессах, структуре производственно-трудовых отношений на предприятиях отрасли ЖЭХ не согласуются со сложившимися схемами управления трудом, действующими организационными структурами управления и технико-технологическим уровнем производственных процессов. Нами выявлено, что отрасли ЖЭХ свойственна иерархическая структура командных звеньев управления, линейная координация деятельности, жёсткая регламентация должностных обязанностей, стандартизированность операций производственных участков, которые создают ограничения для адаптации предприятий отрасли к рыночным условиям, тормозят организационное взаимодействие подразделений управляющей компании, препятствуют дифференциации жилищно-эксплуатационных услуг и, самое главное, дестимулируют трудовую активность работника. Это определяет необходимость перестройки организационной структуры управления трудом. В контексте цели диссертационного исследования организационные структуры должны обеспечивать условия развития содержательности труда работника. Принципиальным авторским методологическим подходом к выстраиванию системы управления трудом в ЖЭХ является положение, согласно которому формирование индивидуальных характеристик работника определяется на мини-уровне (в группах и командах) через коллективные формы организации труда, что меняет организационную структуру управления на микроуровне (предприятии), резонируя через систему управления трудом предприятий ЖЭХ на отрасль ЖКХ и экономику в целом (макроуровень).

Трансформация системы управления трудом на рыночной основе с учетом требований технико-технологической среды, инноваций в трудовых процессах, изменений качественных характеристик рабочей силы требует новых теоретических и методологических подходов, в связи с чем диссертантом использованы структурный и коммуникационный подходы. Струк-

турный подход реализован в разработке и обосновании положений авторского варианта адаптивного управления трудом как встраивание в организационную структуру управления элементов, позволяющих делать выбор из многообразия событий, явлений, действий такой последовательности, которая адекватна конкретной заданной цели. Коммуникационный подход реализован через способность адаптивной системы управления трудом изменять формы взаимодействия работников в соответствии с изменением инновационных и рыночных условий.

Теоретическая схема перехода к адаптивному управлению трудом представлена на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Логическая схема системы управления трудом в ЖЭУ

Общие концептуальные подходы адаптивного управления трудом включают преобразования в каждом из компонентов:

- 1) содержание труда работников;
- 2) организация труда;
- 3) структура управления трудом;
- 4) оплата труда работника (рисунок 2.9).

АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ В ОТРАСЛИ ЖЭХ (ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ)			
1) адекватность рыночным условиям; 2) конкурентоспособность предприятий отрасли ЖЭХ; 3) согласованное единство интересов предприятия и наёмного работника; 4) адаптивность к изменениям внешней среды; 5) возможность проведения антикризисных и модернизационных мероприятий			
КОМПОНЕНТЫ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ В ОТРАСЛИ ЖЭХ			
Содержание труда	Существующая организация труда на предприятиях ЖЭХ	Линейно-функциональная структура управления	Тарифная система оплаты труда
↓	↓	↓	↓
Дополнение отраслевых профессионально-квалификационных характеристик в ЕТКС: - рабочих; - руководителей; - специалистов; - служащих	Гибкая групповая форма организации труда. Организационные элементы: - постоянно функционирующие группы; - гибкие (сезонные) группы; - ситуационные внутригрупповые команды; - ситуационные межгрупповые команды; - отдельные работники	Адаптивная структура управления трудом. Коммуникативные элементы: - функциональные группы; - рабочие группы; - постоянно функционирующие производственные группы; - гибкие сезонные производственные (комплексные) группы	Система гибкого группового вознаграждения труда. Структурные элементы: - трудовая ставка; - стимулирующая надбавка результата труда; - личная ставка

Рисунок 2.9 – Адаптивная модель управления трудом в ЖЭХ в рыночной экономике (выделены авторские дополнения)

Обосновано, что на уровне предприятия переход к адаптивной системе управления трудом предполагает обновление действующей организационной структуры управления, в связи с чем разработана организационная структура управления органического типа, основным преимуществом которой является быстрое реагирование на внешние изменения среды и перестройку структурных элементов системы (создание временных структурных организационных объединений работников для решения ситуационных задач). В развитых странах такие структуры применяются предприятиями, производящими дифференцированную продукцию (услуги или работы), ориентированную на индивидуальные потребности; они характеризуются децентрализацией, небольшим количеством уровней управления, умеренной жесткостью в использовании правил и процедур, высокой гибкостью, широкой ответственностью работников. Диссертантом уточнен термин «органическая структура» применительно к отрасли ЖЭХ, что означает встраивание в относительно жесткую конструкцию организационной структуры элементов, способных к быстрой адаптации (к изменению потребностей потребителей на жилищно-эксплуатационные услуги, природно-климатических условий, территориального расположения жилого фонда и т.д.). Авторские предложения формализованы схемой предлагаемой структуры управления трудом органического типа (рисунок 2.10).

В авторской схеме организационной структуры очевидным является наличие уровней управления (по сложности труда) : I (высший) уровень управления – осуществляется директором управляющей компании (индивидуальная ответственность, стратегическое развитие управляющей компании (коллективные результаты), планирование, координация, контроль

стратегического уровня управления, делегирование полномочий руководителям функциональных групп); II уровень (стратегический) – управление функциональными группами (делегирующие полномочий и контроль на тактическом уровне управления – руководителей рабочих групп); III уровень (тактический) управления – управление комплексными производственными и сезонными производственными группами (делегирующие полномочий и контроль на оперативном уровне управления – руководителей производственных групп); IV (оперативный) уровень управления – управление постоянно функционирующими и сезонными производственными группами (делегирующие полномочий и контроль работников, временных внутригрупповых и межгрупповых команд и отдельных работников при решении плановых, экстренных и ситуационных производственных задач).



Рисунок 2.10 – Организационная структура управления трудом органического типа на предприятиях отрасли ЖЭХ (разработано диссертантом)

Организационной структуре органического типа свойственны:

1) гибкость трудовых отношений в части организации труда и рабочего времени (принятие производственных решений на местах на основе делегирования полномочий); ротации кадров внутри предприятия (комплексные гибкие (сезонные) производственные группы рабочих);

2) оперативное получение информации и своевременное реагирование по принципу обратной связи между руководителями, работниками предприятий отрасли ЖЭХ, потребителями ЖЭУ и поставщиками (за счет сокращения линейных связей);

3) мобильность и динамичность в изменении индивидуальных потребительских свойств услуг ЖЭХ;

4) адаптивность: стратегическая (формирование постоянно функционирующих групп); тактическая (формирование комплексных производственных групп для выполнения плановых сезонных работ); оперативно-ситуационная (создание временных внутригрупповых и межгрупповых команд для решения экстренных ситуационных производственных задач).

Разработанная нами организационная структура позволяет:

1) в организационном контексте – сократить дублирующие (по целям, задачам и функциональному назначению) подразделения, которые образовались в результате реорганизации (слияния) муниципальных жилищно-эксплуатационных предприятий в управляющие компании; в экономическом – снизить затраты на их содержание;

2) в структурном – модернизировать существующие стационарные подразделения (отделы, бригады) в подразделения нового организационного типа (функциональные, рабочие и производственные группы) с минимальными затратами временных, трудовых и финансовых ресурсов; минимизировать количество уровней управления и повысить скорость реакции на изменения;

3) в управленческом контексте – координировать работу как постоянно функционирующих, так и временно организованных подразделений через делегирование функций организации и контроля на нижестоящие уровни; управлять профессионально-квалификационной структурой трудовых ресурсов в группах через выявление личных трудовых качеств работника (профессионально-квалификационный уровень, компетентность, ответственность, самостоятельность, организованность) при делегировании полномочий, сложности выполнения задачи и индивидуального результата для повышения коллективного результата труда; выделить индивидуальный вклад работника в коллективные результаты для вознаграждения и стимулирования его труда.

Таким образом, переход на органическую организационную структуру приведет к сокращению времени отклика системы управления трудом на запросы потребителей (т.е. внешней среды) на жилищно-эксплуатационные услуги. Кроме того, такая структура управления будут способствовать повышению трудодачи работника; обеспечит распределение задач, регулирование полномочий руководства и ответственности в различных процессах деятельности и четкое структурирование всех процессов производства ЖЭУ; создаст интеграцию эффективной системы выполнения задач, стоящих перед предприятием ЖЭХ; позволит учесть индивидуальный результат в коллективном труде.

Глава 3. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ЖИЛИЩНО- ЭКСПЛУАТАЦИОННОМ ХОЗЯЙСТВЕ РОССИИ

3.1. Трансформация системы вознаграждения и стимулирования труда на предприятиях жилищно-эксплуатационного хозяйства

В ходе экономической реформы ЖКХ России под влиянием внешних и внутренних факторов функционирования предприятий ЖЭХ произошли глубокие трансформационные преобразования содержания и организации труда, которые способствовали разбалансированию действовавшей в отрасли системы вознаграждения и стимулирования труда. Внутренние экономические отношения, приспособленные к устойчивой и предсказуемой плановой экономике, не соответствуют требованиям рыночной экономики с её неопределённостью, коммерческим риском, изменениями объёмов производства, неустойчивостью финансового положения и т.д. [22].

Результаты исследований проблем управления и организации труда отрасли ЖЭХ позволяют констатировать тот факт, что существующее экономическое состояние ЖЭХ вызывает объективную необходимость коренного изменения ранее действовавших производственно-экономических отношений реформированных предприятий, а становление рынка жилищно-эксплуатационных услуг выдвигает необходимость трансформации механизма организации и управления системой вознаграждения труда, основными звеньями которого, на наш взгляд, должны быть внутриотраслевое регулирование, действенная система социального партнёрства, самостоятельность хозяйствующего субъекта в формировании распределительных отношений. Как показывает многолетняя практика эффективно развивающихся предприятий и отраслей, правильно разработанный и адаптированный к специфике отрасли и отдельных её предприятий механизм управления системой вознаграждения труда стимулирует работника на повышение его квалификации и производительности труда, что в целом способствует заинтересованности работника в росте эффективности производства для увеличения его платёжеспособности.

Несмотря на то что в 2006 году ОАО «Научно-исследовательский центр муниципальной экономики» (ранее ФГУП «ЦНИС») разработаны «Методические рекомендации по организации оплаты труда в жилищно-коммунальном хозяйстве», обобщающие накопленный опыт по организации и совершенствованию оплаты труда на муниципальных предприятиях ЖКХ, они не получили широкого распространения на предприятиях частного бизнеса отрасли ЖЭХ. По-прежнему приоритетной при определении вознаграждения труда работников является тарифно-окладная система оплаты труда, доставшаяся от плановой экономики. Неэффективность организации тарифно-окладной оплаты труда связана, в первую очередь, с сохранившейся жёсткой зависимостью действующей системы оплаты труда работников предприятий ЖЭХ от единой тарифной сетки (ЕТС) и от минимального размера оплаты труда (МРОТ), что не позволяет

«встроить» рыночные методы согласования затрат и результатов в механизм оплаты труда работников отрасли [75].

По мнению Н.А. Волгина, действующий порядок тарифно-окладной системы опережает меру труда и допускает возможность выплаты премии без достижения работниками соответствующих результатов. Обусловлено это тем, что сначала устанавливается гарантированный размер ставки или оклада, а затем «под него» ожидается адекватный трудовой вклад. Стоит ли работнику достигать требуемых тарифной системой результатов, когда и без того выдаётся, как минимум, гарантированный оклад или ставка, определённая тарифом. Такая организация выплаты заработной платы по окладам и ставкам расслабляет, расхолаживает и уж, конечно, не заинтересовывает работников в высокопроизводительном труде. Появление такой морали окончательно снизило мотивацию к труду работников предприятий отрасли ЖЭХ, которым для получения заработной платы необходимо было просто прийти на работу. Этому также способствовала и политика в области оплаты труда, которая не соответствует принципу распределения по труду в его классическом понимании, поскольку допускает равное вознаграждение за неравноценный труд [41].

Повременная форма оплаты труда у советских работников-окладников и работников-повременщиков определила довольно специфичное отношение к работе, трудноискоренимое до настоящего времени, и окончательно утратила в рыночных условиях свою распределительную и стимулирующую функции [87]. «Окладники» ЖЭП и Управляющих компаний по-прежнему «сидят на окладах», с практически отсутствующими побудительными мотивами к высокопроизводительному и напряжённому труду, рабочие-повременщики во время рабочей смены, боясь перетрудиться за тарифную ставку, «вынуждены» искать приработок у жильцов за более высокое вознаграждение. Господствующая «уравниловка» в легальной оплате труда сменяется «нелегальной дифференцированной заработной платой», основанной на самооценке личного трудового вклада работника и определении себе «достойного вознаграждения» и являющейся одной из причин сознательного недоиспользования работниками своих интеллектуальных и физических способностей.

В ходе реформирования ЖЭХ усилились изначально незаметные раньше пороки тарифно-окладной системы. В большей степени они затронули рабочих-сдельщиков, попавших в самое трудное положение. Ввиду того что их заработная плата напрямую связана с объёмами выполняемых работ по эксплуатации и ремонту жилого фонда, то во время смены форм собственности ЖЭП и прочих реформационных отраслевых преобразований в ЖЭХ произошло её пропорциональное снижение объёмам выполняемых работ. В конечном итоге это привело к утрате целесообразности и практическому сокращению применения сдельной формы оплаты труда на предприятиях ЖЭХ. Главная причина нецелесообразности применения сдельной формы (а конкретнее – сдельно-премиальной системы) для оплаты труда основных и вспомогательных рабочих отрасли в создавшихся экономических условиях связана: во-первых, с номенклату-

рой выполняемых работ; во-вторых, с состоянием жилищного фонда; в-третьих, с условиями выполнения работ; в-четвёртых, с отсутствием возможности чёткого установления норм; в-пятых, с малочисленностью работников предприятий, что в итоге проявляется в необоснованном завышении объёмов работ по ремонту и обслуживанию жилищного фонда и отражается на снижении эффективности труда.

Что касается первого и третьего уровня в выделенной нами коллективной иерархии, то ввиду отсутствия прямой зависимости их заработной платы от выполняемой работы и объёмов жилищно-эксплуатационных услуг, они оказались в более выигрышном положении, так как им, как и прежде, начисляется заработная плата в соответствии с их тарифными ставками и штатными окладами.

Действующая на предприятиях отрасли «наследственная» тарифная система практически не пересматривалась со времен командной экономики, тарифные ставки на предприятиях отрасли в рыночной экономике, как правило, устанавливались «с потолка» и были далеки от реальности, к тому же они не подвергались никакому экономическому обоснованию. Унаследованная тарифно-окладная система не только не соответствует, а находится в полном противоречии с планируемой гарантированной и фактической оплатой труда в рыночных условиях.

Используемые на предприятиях отрасли традиционные формы оплаты труда представлены в комбинации с поощрительной системой (повременно-премиальной и сдельно-премиальной), которая увязывает уровень основной оплаты труда со степенью выполнения и перевыполнения показателей, выходящих за пределы базовой нормы труда работника [87].

В результате исследования систем поощрения нами отмечена идентичность подходов в части определения показателей премирования/депремирования, применяемых при стимулировании труда работников предприятий ЖЭХ, представленных в таблице 3.1. Схожесть подходов обусловлена регулярным взаимодействием и взаимным перениманием опыта работы между предприятиями отрасли. Ввиду того что на предприятиях ЖЭХ сохраняется административный стиль управления, вопросы по премированию и/или депремированию работников решаются директивно. На большинстве предприятий отрасли практически не принимаются в расчёт при премировании работников такие важные критерии, как: во-первых, соблюдение техники безопасности (ТБ), охраны труда (ОТ) и противопожарной безопасности (ПБ), напрямую оказывающие влияние на сохранность жилого фонда; во-вторых, качественное выполнение заданий и заявок, что в рыночных условиях приобрело особую весомость в свете такого важного фактора, как конкурентоспособность ЖЭП. Именно эти важные критерии принимаются как сами собой разумеющиеся обстоятельства (таблица 3.1), и поэтому как критерии премирования работников практически применяются редко.

Действующие системы поощрений работников предприятий отрасли базируются на применении традиционных, практически одних и тех же объективных производственных и поведенческих критериев оценки трудового вклада работников ЖЭХ, таких как соблюдение трудовой

дисциплины, выполнение распоряжений руководителя и других критериев, абсолютно не учитывающих личный трудовой вклад каждого работника (например уровень и наличие специального образования, стаж работы, креативность, инициативность и пр.) в общие результаты предприятия, что в конечном итоге еще больше снижает трудовую мотивацию работника отрасли.

Таблица 3.1 – Общие отраслевые показатели премирования работников ЖЭХ при применении традиционных форм и систем оплаты труда

Показатели премирования	Периодичность применения на предприятиях отрасли ЖЭХ			
	постоянно	часто	редко	практически не применяются
Качественный и своевременный текущий ремонт жилых домов, их сохранность и благоустройство	+			
Качественное выполнение заданий, заявок			+	
Отсутствие инцидентов, аварий по вине рабочих		+		
Отсутствие жалоб от населения			+	
Соблюдение ТБ, ОТ и ПБ			+	
Выполнение и перевыполнение плана доходов от реализации (отпуска) продукции (оказания услуг) населению*	+			
Недопущение аварий на сооружениях и передаточных устройствах по вине этих предприятий*		+		
Выполнение планов (заданий) по улучшению обслуживания населения и качества выполняемых работ*			+	
Экономия материальных и трудовых затрат*		+		
Ввод в действие и освоение новых объектов (сооружений, устройств)*				+
Внедрение новой техники и передового производственного опыта*				+
Примечание: * – только для премирования руководителей, специалистов и служащих				

Представленные в таблице 3.1 общие отраслевые показатели премирования работников ЖЭХ при применении традиционных форм и систем оплаты труда характеризуют тот факт, что действующая в отрасли система поощрения образована немногочисленными критериями.

Основными и часто встречающимися критериями являются качественный и своевременный текущий ремонт жилых домов, их сохранность и благоустройство; отсутствие инцидентов, аварий по вине рабочих; выполнение и перевыполнение плана доходов от реализации (отпуска) продукции (оказания услуг) населению и др. Премии руководящим, инженерно-техническим работникам и служащим за выполнение и перевыполнение показателей предусмотрены при условии соблюдения правил технической эксплуатации зданий, сооружений и оборудования; вы-

полнения плана доходов и не превышения плана расходов (кроме затрат по текущему ремонту) в целом по ЖЭП. При отсутствии учёта проведения профилактических осмотров, предусмотренных правилами о проведении планово-предупредительного ремонта (ППР) жилых домов, а также учёта заявок жильцов (как письменных, так и устных) премии руководящим и инженерно-техническим работникам не начисляются и не выплачиваются.

Ещё одним фактом несовершенства применяемых традиционных форм оплаты труда в ЖЭХ является начисление премии от прямого тарифного заработка с жёсткими ставками единой тарифной сетки (ЕТС). Следовательно, изначально заложенная невысокая тарифная заработная плата, несовершенная система поощрения не способствуют стимулированию заинтересованности работников отрасли к эффективному труду.

Выявленные нами проблемы в организации труда работников отрасли ЖЭХ проявляются в трансформации системы поощрения (премирования), и нами отмечен тот факт, что депремирование работников развивается «более успешно», чем премирование, работники предприятий отрасли чаще подвержены депремированию, особенно это касается категории рабочих. Выделенные нами основные критерии депремирования работников, применяемые в отрасли (таблица 3.2), характеризуют возможность работодателя управлять работником в двух направлениях – производственном и поведенческом, к тому же не всегда справедливо.

Таблица 3.2 – Общие отраслевые показатели депремирования работников ЖЭХ при применении традиционных форм и систем оплаты труда

Показатели депремирования	Периодичность применения на предприятиях отрасли ЖЭХ			
	постоянно	часто	ред-ко	практически не применяются
Несвоевременное прибытие на рабочее место (более 30 мин) с начала рабочего дня	+			
Неявка на работу без уважительной причины, появление в состоянии алкогольного или наркотического опьянения	+			
Невыполнение распоряжения руководителя	+			
Жалобы в связи с некачественным, несвоевременным обслуживанием населения		+		
Выполнение в рабочее время работ, не связанных с производством		+		
Нарушение правил ТБ и ПБ			+	
Несвоевременное выполнение заявок по вине рабочего в течение рабочего дня			+	
Жалоба на выполненную заявку или факт получения денег от населения за работу, выполняемую в счёт платы за техническое обслуживание зданий			+	

Показатели депремирования	Периодичность применения на предприятиях отрасли ЖЭХ			
	постоянно	часто	ред-ко	практически не применяются
Повторное выполнение заявок (брак в работе)				+
Невыполнение плана по текущему ремонту в стоимостном и натуральном выражении		+		
Невыполнение плана по платным заявкам в стоимостном выражении				+
Несвоевременный профосмотр: - наличие воды в подвалах; - отсутствие тепла в квартирах, подъездах по вине рабочего; - неудовлетворительное водоснабжение по вине рабочего				+

Особое место в структуре показателей депремирования отводится поведенческим показателям, так как с их помощью при существующем дефиците кадров и общем падении производственной дисциплины представляется возможным эффективно влиять на результаты труда работников [75]. Всё это находит отражение в сознании и поведении работников, коллективов, порождая конфликты, недоверие, ослабление мотивации труда, недисциплинированность [21].

Экспертные исследования показывают отсутствие заинтересованности в результатах своего труда у основных (производственных) и вспомогательных рабочих предприятий отрасли ЖЭХ, что сказывается на обязательности выполнения графика планово-предупредительных (текущих) ремонтов (ППР) жилого фонда в запланированные сроки. Общеизвестно, что графики ППР жилого фонда носят сезонный характер, а из-за несовершенной организации работ, территориальных и климатических условий и других специфических причин отрасли текущие ремонты жилого фонда, внутридомового оборудования и коммуникационных сетей и систем зачастую носят несвоевременный, некачественный и частичный характер, что оборачивается аварийными ситуациями в зимнее время. В этих экстремальных ситуациях чаще всего круг обязанностей ремонтных рабочих сужается до устранения внутрисменных неисправностей и поломок (в качестве службы «ремонтной скорой помощи»), а содержание отчётов отражает информацию о работах, соответствующих графику ППР. Это привело к отсутствию объективного учёта, так как показатели простоев внутридомового оборудования и инженерных сетей в ремонте были также относительными. Что касается функционирования системы премирования, то в случае если не было чрезвычайной производственной ситуации, она действовала всегда, и поощрительная доплата насчитывалась полностью, независимо от своевременности, качества и объёмов работ. Как правило, при начислении премии работникам ЖЭХ акцент делался на «основном» показателе – соблюдении трудовой дисциплины независимо от результатов производительности их труда.

Премиальная надбавка приобрела статус обязательной части прямой заработной платы и уже не воспринималась рабочими в качестве дополнительного вознаграждения или поощрения. Трансформация системы премирования характеризует ситуацию полной утраты премиальной доплаты не только своих первоначальных функций – стимулирующей, регулирующей, мотивирующей и воспроизводственной, но и своей изначальной цели – достижения единства интересов всех категорий работников в обеспечении высоких конечных результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом на основе учёта и поощрения трудового вклада каждого подразделения и отдельных работников.

Ещё одной из серьёзных выявленных нами проблем, появившихся в процессе трансформации системы поощрения, является то, что у руководителей практически не осталось экономических рычагов для стимулирования труда рабочих. Рабочие предприятий отрасли ЖЭХ практически смирились с постоянными лишениями премиальных надбавок, компенсируя это, как нами уже ранее отмечалось, «нелегальными заработками», получаемыми с жильцов. Мастера, начальники участков и производственных подразделений оказались беспомощными в создавшейся ситуации. Дисциплина в организации труда на предприятиях отрасли ЖЭХ всегда была центром внимания, и если в командной экономике её можно было как-то выравнять в сторону улучшения воздействием премирования, то в рыночной экономике, принимая во внимание имеющиеся проблемы организации труда в отрасли, у руководителей кроме увольнения не осталось никаких рычагов. Но в условиях острого дефицита кадров и эта мера представляется малоэффективной.

В системе вознаграждения труда работников ЖЭХ, действовавшей в командной экономике с целью стимулирования и компенсации труда, немаловажная роль отводилась различного рода доплатам и надбавкам, имевшим значительный удельный вес в структуре заработной платы. Посредством механизма доплат и надбавок дополнительно поощрялись не только личные деловые качества работников, но и практический стаж их работы в определённой сфере деятельности, компенсировалась работа в условиях труда, отличающихся от нормальных, решался ряд других задач.

В настоящее время предприятия ЖЭХ имеют дело с довольно разветвлённой системой доплат и надбавок, доставшихся им от прежней экономической системы. Условия рыночной экономики предполагают взаимодействие в общественном производстве разнообразных форм собственности. Сегодня работодатель из своих доходов должен не только выплачивать заработную плату сотрудникам предприятия, но и производить все компенсационные и гарантийные выплаты. Развитие рыночных отношений привело к коренному изменению роли центральных органов власти в регулировании размеров доплат и надбавок к заработной плате. Новый подход к регулированию доплат и надбавок определён постановлением Правительства, пятый пункт которого предусматривает, что «...размеры компенсационных доплат (за условия труда, отклоняющиеся от нормальных, за работу в вечернее и ночное время и т.д.) определяются предприятиями самостоятельно, но не ниже размеров, установленных соответствующими решениями

Правительства или других органов по его поручению. Стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки за высокую квалификацию, профессиональное мастерство, работу с меньшей численностью, премии, вознаграждения и т.д.) определяются предприятиями самостоятельно и производятся в пределах имеющихся средств. Размеры и условия их выплат определяются в коллективных договорах» [207]. В связи с этим применение стимулирующих и компенсационных надбавок и доплат, унаследованных от прежней системы хозяйствования, на предприятиях отрасли ЖЭХ ограничилось только перечнем, прописанным Трудовым кодексом. В таблице 3.3 представлена вероятность применения стимулирующих и компенсационных доплат и надбавок на предприятиях отрасли ЖЭХ.

Таблица 3.3 – Виды стимулирующих и компенсационных доплат и надбавок, применяемых на предприятиях отрасли ЖЭХ

Виды доплат и надбавок	Периодичность применения на предприятиях отрасли ЖЭХ			
	постоянно	часто	редко	практически не применяются
Доплаты и надбавки, не имеющие ограничений по сферам деятельности				
За выходные и праздничные дни	+			
За сверхурочные работы			+	
Доплаты и надбавки, имеющие ограничения по сферам деятельности				
1. Доплаты и надбавки стимулирующего характера:				
за проф. мастерство			+	
за выполнение особо важных работ			+	
за высокие достижения в труде			+	
за совмещение профессий	+			
за напряжённый труд			+	
за расширение зоны обслуживания			+	
персональные надбавки				+
за руководство бригадой				+
2. Доплаты и надбавки, связанные с климатическими условиями выполняемой работы				
районный коэффициент	+			
3. Доплаты и надбавки за условия труда, отклоняющиеся от нормальных				
за работу в ночное время	+			
за вредные и тяжелые условия труда	+			

В системе стимулирования работников отрасли ЖЭХ на современных предприятиях применяются доплаты и надбавки двух групп:

– в первую группу входят доплаты, не имеющие ограничений по сферам трудовой деятельности, применяемые в определённых сферах приложения труда: за работу в выходные и праздничные дни, за работу в сверхурочное время, доплаты в условиях, имеющих отклонение от нормальных и т.д.;

– во вторую группу объединены доплаты и надбавки с ограниченной сферой применения и стимулирующего характера: доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы

(сложные условия, сезонность), за выполнение особо важных работ, высокие достижения в труде, совмещение профессий.

Действующая в отрасли ЖЭХ система надбавок и доплат претерпела серьёзную трансформацию в условиях рыночной экономики. Большинство надбавок и доплат были упразднены, однако несмотря на это удельный вес их в фонде оплаты труда остаётся достаточно высоким и составляет около 50 %. В системе вознаграждения труда сложилась ситуация преобладания переменной части заработной платы над постоянной (тарифной), которая стала главной причиной нарушения баланса структуры заработной платы и утраты её стимулирующей функции [75].

Как показывает опыт стран с развитой рыночной экономикой, доля всех видов поощрений в заработной плате работников не превышает 10 %. Поскольку доплаты и надбавки обычно устанавливаются в относительных размерах и должны корректироваться при изменении тарифных ставок и окладов с учётом инфляции, то на уровне как предприятий, так и отрасли ЖЭХ проявилась проблема целесообразности их регулирования.

Белкин В.Н. и Белкина Н.А. определили сложившуюся ситуацию как неадекватную рыночным условиям системы вознаграждения труда, что связано, прежде всего, с низким уровнем тарифной оплаты труда, который был гарантирован государством. В то же время планируемый фактический уровень оплаты почти вдвое превышал тарифную ставку из-за суммы поощрительных выплат. Такой подход создавал предприятиям условия для применения выплат по заработной плате с разделением за выполнение основных трудовых обязанностей (оплачиваемых по тарифу) и дополнительных трудовых обязанностей (оплачиваемых с помощью различных видов поощрений) [21].

Подобное деление трудовых обязанностей привело к тому, что в условиях командной экономики был установлен достаточно высокий уровень поощрительных выплат в составе заработной платы. Даже при самом высоком уровне организации производства он составлял у рабочих-сдельщиков не менее 45–50 %, у рабочих-повременщиков – 30–35 %, у специалистов и служащих – 15–25 % [75].

Неудовлетворённость заработной платой работников отрасли ЖЭХ обоснована тем, что в связи с инфляцией реальная стоимость её снижается, кроме того, это, как правило, заработная плата основного кормильца семьи. Статистический опрос работников группы предприятий ЖЭХ показывает, что почти 85 % опрошенных полностью не удовлетворяет их заработная плата; 65 % считают, что причиной низкой заработной платы являются низкие тарифные ставки; 67 % респондентов отмечают, что проблемы можно решить за счёт различных доплат [87]. Это обуславливает тот факт, что помимо утраты заработной платой стимулирующей функции она утратила и воспроизводственную, и мотивирующую, и регулирующую, и социальную функции. Ввиду того что все эти функции взаимосвязаны, утрата хотя бы одной из них негативно сказывается на других [47]. По мнению Б.М. Генкина, сегодня в процессе реализации своей стимулирующей функции заработная плата принуждает работника к определённой, необходимой для работодателя эффективности труда. Взаимоотношения между работодателем и работником в этом случае

уже не носят рыночного характера: ставки уже определены и работник должен их отрабатывать. Что касается политики дешёвой рабочей силы, то на деле она обходится очень дорого. Мы придерживаемся мнения Б.М. Генкина, что дешёвый работник – это низкая производительность, безынициативность, невосприимчивость к научно-техническим достижениям и, что самое негативное, воспроизводство малоработоспособного работника, консервация низкой культуры труда и производства [47]. Именно с этими проблемами мы и столкнулись при проведении своих исследований в отрасли ЖЭХ.

Генкин Б.М. также утверждает, что в создавшихся современных условиях повышение заработной платы, восстановление её функций может быть достигнуто через комплекс мер, охватывающих экономические, организационно-управленческие и идеологические аспекты [47].

Как и на предприятиях других отраслей, в ЖЭХ совокупность вознаграждений, получаемых работниками за фактически выполненные объёмы работы по оказанию ЖЭУ, а также за отработанное время с учётом предусмотренных законодательством надбавок, доплат, компенсаций формирует фонд оплаты труда (ФОТ), подлежащий последующему распределению между работниками предприятия. Поскольку источником заработной платы является доход ЖЭП или Управляющей компании от предоставления ЖЭУ населению, то расходуемая для оплаты труда наёмных работников, в соответствии с условиями найма и результатами труда, величина ФОТ трудового коллектива должна зависеть от достигнутых конечных результатов. Основными принципами при планировании заработной платы должны выступать, в первую очередь, рост объёма предоставляемых жилищно-эксплуатационных услуг, повышение эффективности предприятий ЖЭХ и их конкурентоспособности; во вторую – повышение материального благосостояния работников отрасли. Учитывая, что рыночная цена ЖЭУ – это тариф, установленный Управляющей компанией, который должен регулироваться управлением муниципального заказа и тарифной политики администрации муниципального образования, говорить об изменении его стоимости на установленный период не представляется возможным. Даже незначительное повышение тарифных ставок заработной платы сказывается дифференцированно на повышении стоимости тарифов. Большой вопрос отрасли – как ЖКХ, так и ЖЭХ – это ежегодное повышение тарифов. Напомним, что затраты по труду в структуре затрат на текущий ремонт жилого фонда (доля расходов на заработную плату с отчислениями) равны половине, расходы на материалы достигают 24 %. Это ещё раз доказывает необходимость применения в отрасли действенного механизма формирования и распределения ФОТ. Вернёмся к действующей в отрасли тарифно-окладной системе, в центре внимания которой и находится распределение ФОТ. Установленные жёсткие тарифные ставки и оклады административно-командной системой экономически плохо адаптированы к рыночным условиям ввиду отсутствия взаимосвязи размеров запланированного ФОТ с трудовым вкладом работников ЖЭП и УК и с конечными результатами работы предприятия. Такой подход, по-нашему мнению, является антидемократичным в системе распределительных отношений и коллективной самостоятельности в решении экономических проблем предприятия. Как нами отмечалось в предыдущих главах работы, на предприятиях отрасли рас-

пространённой формой организации труда является бригадная, однако несмотря на то что бригады якобы экономически основывались на методах хозрасчёта, в действительности они отвечали лишь его первой модели, предполагающей гарантированный ФОТ. Принимая во внимание, что в рыночных условиях ФОТ должен зависеть от итогов хозяйственной деятельности ЖЭП и УК, эта модель полностью противоречит современным моделям хозяйствования, основанным на принципах самокупаемости и самофинансирования, в условиях которых ФОТ зависит от количества качественно удовлетворённого потребительского спроса на ЖЭУ и объёмов полученной прибыли от их реализации. Следовательно, получается, что из ещё незаработанного, но запланированного ФОТ выплачиваются гарантированные ставки и оклады за ещё не выполненные (оказанные) жилищно-эксплуатационные услуги. Сегодня собственники жилья наделены правом смены Управляющей компании, если услуги, ею оказываемые, не удовлетворяют потребителя. Это говорит о том, что в любое время УК может оказаться без своего гарантированного потребителя, обеспечивающего гарантированный ФОТ. А значит, запланированные гарантированные ставки быть могут работникам не выплачены из-за недостаточности средств в ФОТ и, следовательно, они являются уже негарантированными. Мы вполне согласны с мнением Н.А. Волгина о том, что логично негарантированный динамичный ФОТ распределять между работниками по гарантированным стабильным ставкам и окладам. Это равносильно преждевременному точному распределению ещё не созданного продукта [41]. Приведенные нами аргументы подтверждают, ввиду неэффективности в рыночных условиях тарифно-окладной системы оплаты труда, необходимость перехода на гибкие системы оплаты труда, активно применяемые как зарубежными предприятиями, так и отечественными.

Мы придерживаемся мнения, что распределение справедливого вознаграждения участникам производственного процесса должно осуществляться по их личному трудовому вкладу в общие результаты, согласно адекватной его оценке, основанной на ряде критериев. Все усилия работника, вложенные в его компетенцию и квалификацию, качественная и количественная реализация их в трудовом процессе производства должны быть измерены, в этом состоит суть измерительной функции заработной платы «как меры участия живого труда в процессе образования цены продукта и его доли в совокупных издержках производства» [47]. На предприятиях отрасли ЖЭХ полностью отсутствует возможность правильного вознаграждения труда ввиду того, что 87 % работников предприятий ЖЭХ повременщики и окладники и труд их практически не измеряется. Следовательно, невозможно измерить, оценить и вознаградить практически весь коллектив. Это свидетельствует об атрофии измерительной функции заработной платы.

Каждый работник должен нести персональную ответственность, материальную и/или нематериальную, за выполнение и/или невыполнение своих функций, которые так или иначе оказывают влияние на результат работы всего коллектива. Если труд работника измерить невозможно, следовательно, работник полностью освобождается и от ответственности за его результаты. А если весь коллектив сформирован из таких работников, тогда о какой коллективной ответственности за результаты деятельности предприятия может идти речь? Коллектив работает.

Хорошо или не очень хорошо, полностью выполняет свои функции или частично – оценить сложно, и как следствие – никакой материальной ответственности коллективы ЖЭП и управляющих компаний за результаты своей работы не несут. Фонд оплаты труда сформирован, в течение года не изменяется, поэтому, независимо от личного трудового вклада работников, каждый получит причитающуюся ему заработную плату. Возникает вопрос: для чего служащему ЖЭП работать производительно, вкладывать время и средства в повышение компетентности и квалификации, если он и так получит определённую ему заработную плату, которая к тому же остаётся практически неизменной. Мы придерживаемся мнения В.Н. Белкина и Н.А. Белкиной, что действующая тарифно-окладная система оплаты труда (в нашем случае в отрасли ЖЭХ) неизбежно порождает «уровниловку», «выводиловку», грубые ошибки в оценке труда как отдельных работников, так и коллективов структурных подразделений организации, имеет слабый стимулирующий заряд, так как не поощряет должным образом лучших и не наказывает, как положено, худших [21].

Мы полагаем, что только при условии измерения и оценки личного трудового вклада работников распределение ФОТ становится простым математическим решением задачи. До тех пор пока на предприятиях отрасли ЖЭХ распределение вознаграждения будет решаться директивно и субъективно, по отношению приближённости к руководителю участника коллектива, на предприятиях ЖЭХ будет сохраняться напряжённая социально-моральная обстановка, нестабильность кадрового состава рабочих, безответственность за результаты своего труда и прочие негативные последствия. По утверждению В.Н. Белкина и Н.А. Белкиной, только тогда, когда в центре внимания коллектива окажется оценка труда, а не распределение зарплаты, только тогда уйдут в прошлое вопиющие недостатки в оценке и оплате труда [21].

Применительно к отрасли ЖЭХ новые подходы к оценке личного трудового вклада даже теоретически трудно себе представить. С годами укрепившаяся в сознании работников отрасли ментальность не позволяет многим из них понять, что их заработная плата должна не просто выплачиваться за их трудоустройство и пребывание на работе, а зависеть от объёма качественно оказанных жилищно-эксплуатационных услуг населению и от полученной выручки предприятия за эти услуги. Привыкшие за годы советской экономики к гарантированной заработной плате, они ратуют за справедливое её распределение между участниками коллектива, сравнивают свой заработок с заработной платой работников других отраслей и полагают, что решение проблемы только в её повышении. Работники отрасли ЖЭХ должны понять, что современные экономические рыночные условия требуют, прежде всего, изменения их собственных взглядов на выполнение своей работы, что, например, японцы хорошо живут и развиваются потому, что трудятся много и эффективно, экономят на большом и малом, постоянно улучшают качество продукции, заинтересованы в непрерывном повышении своей квалификации, проявляют инициативность и изобретательность. Именно такое отношение к наёмному труду обеспечит процветание самого предприятия ЖЭХ и позволит работникам получать достойную заработную плату.

На наш взгляд, преодоление создавшихся в отрасли ЖЭХ психологических барьеров в рыночных условиях является одним из главных условий на пути внедрения эффективных систем вознаграждения труда.

В связи с изложенным напрашивается вывод о том, что действующая в отрасли тарифно-окладная система оплаты труда у работников предприятий ЖЭХ не вызывает заинтересованности в повышении производительности труда, в проведении мероприятий, направленных на снижение трудоёмкости ремонтных работ. Кроме того, такая система оплаты труда не способствует повышению деловой квалификации, активности, инициативности работников, развитию в них творческого подхода к труду.

Результаты анализа также показали, что усилить мотивацию рабочих односторонне через повышение оплаты труда не представляется возможным, так как данный подход, кроме увеличения затрат в себестоимости выполняемых работ, ничего не несёт. Необходимо осуществлять поиск новых путей стимулирования, мотивации, нормирования труда рабочих, которые должны повышать заинтересованность рабочих и эффективность их труда и одновременно снижать затраты по оплате труда в себестоимости.

Трансформация системы вознаграждения и стимулирования труда в отрасли ЖЭХ в рыночных условиях способствовала не только обострению скрытых проблем в организации системы, но и выявила новые, требующие незамедлительного решения.

1. Ослабление стимулирующей и мотивирующей функций заработной платы уменьшает заинтересованность работников в развитии своих физических и интеллектуальных способностей, поскольку величина заработной платы не зависит от квалификации и качества труда. Работник вынужден искать более достойную оплату своих способностей порой «нелегально», что является причиной текучести кадров из отрасли ЖЭХ и приводит к сокращению численности работников ниже нормативной. В совокупности с отсутствием механизации труда, высокой трудоёмкостью, большими объёмами работ на каждого рабочего это приводит к тому, что рабочий физически не может выполнять работу качественно в установленные сроки [75].

2. Обострение на предприятиях ЖЭХ проблем организации, нормирования, управления и мотивации труда, которые тормозят внедрение инновационных процессов и снижают конкурентоспособность и эффективность ЖЭП и управляющих компаний.

3. Использование на предприятиях ЖЭХ жёсткой тарифно-окладной системы оплаты труда привело к делению трудового коллектива по способам начисления заработной платы и с позиции интенсивности труда на социальные уровни коллективной иерархии.

4. Неадекватность рыночным условиям стоимости базовой части заработной платы ввиду низкого уровня тарифных ставок и экономически необоснованного порядка их установления проявляется в негативном отношении работников к сложившимся тарифным ставкам и окладам, ассоциирующимся у них с неким количеством и качеством труда, превышение которого для них материально не выгодно.

5. Утрата целесообразности и практическое сокращение применения сдельной формы оплаты труда на предприятиях ЖЭХ обусловлены неадаптированностью имеющихся техниче-

ских норм и нормативов к современным технико-технологическим условиям и полным отсутствием новых, что в итоге проявляется в необоснованном завышении объёмов работ по ремонту и обслуживанию жилищного фонда и отражается на снижении эффективности труда.

6. Унаследованная тарифно-окладная система находится в полном противоречии с планируемой гарантированной и фактической оплатой труда в рыночных условиях.

7. Трансформация системы премирования характеризует ситуацию полной утраты премиальной доплатой не только своих первоначальных функций: стимулирующей, регулирующей, мотивирующей и воспроизводственной, но и своей изначальной цели.

8. Опережение порядком установления размера оплаты труда определённых мер труда и допущение возможности выплаты тарифной заработной платы без достижения работниками соответствующих результатов [87].

9. Практическое отсутствие, из-за трансформации системы поощрения, у руководителей экономических рычагов для стимулирования труда рабочих.

10. Несовершенство системы стимулирующих и компенсационных надбавок и доплат, унаследованной от прежней системы хозяйствования и ограниченной перечнем, прописанным Трудовым кодексом РФ.

11. Нарушение баланса структуры заработной платы и утрата её стимулирующей функции из-за преобладания в вознаграждении труда переменной части заработной платы над постоянной (тарифной).

12. Необоснованно высокий удельный вес в структуре заработной платы надбавок и доплат (более 50 %), не связанных с результатами труда.

13. Утрата стимулирующей функции заработной платы, ввиду взаимосвязанного характера с другими функциями, привело к утрате воспроизводственной, мотивирующей, регулирующей и социальной функции.

14. Отсутствие в отрасли действенного механизма формирования и распределения фонда оплаты труда (ФОТ).

15. Отсутствие действующего механизма измерения и оценки личного трудового вклада работника в коллективные результаты предприятия, что не способствует созданию «единой команды» и справедливому распределению вознаграждения.

16. Преобладание директивного и субъективного подхода при распределении вознаграждения. Концентрация внимания на распределении заработной платы, а не на оценке трудового вклада.

17. Отсутствие в менталитете взглядов работников взаимосвязи личного трудового вклада с экономическими интересами предприятия.

18. Наличие у работников отрасли психологических барьеров на пути внедрения эффективных систем вознаграждения труда.

Нами обосновано несовершенство тарифно-окладной системы, ограничивающей интересы работников ЖЭХ в развитии и реализации имеющихся у них способностей, взаимосвязи воз-

награждения за работу и результаты производства. Современные условия требуют пересмотра и замены действующей в отрасли ЖЭХ системы вознаграждения, унаследованной от советской экономики, которая в рыночной экономике должна гибкой и основываться на оценке личного трудового вклада каждого работника предприятия для повышения его заинтересованности в эффективном развитии, финансовой устойчивости, реализации экономических интересов предприятия, обусловленных повышением его конкурентоспособности.

Сложность проблемы и низкая эффективность совершенствования традиционно действующих систем оплаты труда, основанных на гарантированных жёстких тарифных ставках и должностных окладах, многообразие различных видов премий, доплат и надбавок, обуславливает поиск новых, нестандартных вариантов гибких коллективных форм организации оплаты, приемлемых для ЖЭХ России.

3.2. Отечественный и зарубежный опыт внедрения гибких коллективных систем вознаграждения труда и перспективы его применения в жилищно-эксплуатационном хозяйстве России

В рамках концепции формы гибкой групповой организации труда (ГГОТ), в основу которой положена активизация работников ЖЭХ в производственной и хозяйственной деятельности в системном использовании личностных и групповых свойств персонала ЖЭП и/или УК, а также грамотная увязка естественных для человека стремлений, потребностей, ожиданий с интересами предприятия, была доказана необходимость применения на предприятиях отрасли ЖЭХ нетривиальной организации индивидуального и коллективного труда на уровнях от межфирменного внутриотраслевого взаимодействия до рабочего места на основе действенного группового подхода и предоставления работникам возможностей активного участия в делах предприятия и собственного развития.

Система вознаграждения труда в ЖЭХ, в соответствии с предлагаемой формой ГГОТ, должна отвечать следующим требованиям:

- 1) обладать гибкостью и мобильностью;
- 2) отвечать адаптивностью к современным экономическим условиям;
- 3) выстраиваться на адекватной оценке личного трудового вклада работника в общие результаты деятельности группы, бригады, предприятия;
- 4) основываться на гибкой групповой организации труда;
- 5) взаимоувязывать результаты труда отдельного работника с результатами деятельности предприятия;
- 6) выстраиваться на общепринятых принципах организации заработной платы;
- 7) обладать способностью активизации основных функций: мотивирующей, стимулирующей, измерительной, распределительной, социальной, воспроизводственной;
- 8) обеспечивать эффективное регулирование и сокращение дифференциации в оплате труда;

9) способствовать увеличению трудовой (*заработанной*) доли работника в его совокупном доходе посредством усиления его материальной заинтересованности в конечных результатах труда.

Новые требования отрасли ЖЭХ в рыночной экономике к системам вознаграждения и стимулирования труда обуславливают необходимость анализа отечественного и зарубежного опыта коллективных гибких форм оплаты труда.

Одной из рыночных форм стимулирования труда является бестарифная система, которая выстраивается на прямой зависимости заработной платы работника и конечных результатов работы коллектива и тем самым представляет собой долю вклада работника в коллективном фонде оплаты труда. Гибкие оклады или тарифные ставки определяют долю работника на основе постоянного коэффициента (квалификационный уровень), который отражает не только умение выполнять тот или иной вид работы, наличие требуемых для этого знаний и стажа работы, но и фактический уровень результативности труда.

Наиболее распространёнными из коллективных гибких форм оплаты труда в отечественной практике являются бестарифные системы оплаты труда. В качестве примеров можно назвать рыночные бестарифные системы оплаты (БСОТ) труда Вешкинского комбината торгового оборудования, Межотраслевого научно-технического комплекса (МНТК) «Микрохирургия глаза», НИИ труда, совместно со специалистами по экономике и управлению АО «Славич» (г. Переславль-Залесский), (РСУ) Мосгорисполкома, ОАО «Арзил», Бийского олеумного завода, АО «Химмаш» г. Кемерово, модель БСОТЭПК Российской академии государственной службы (реализованная на Ташкентском акционерном предприятии «Медиз»). Особенности применения бестарифной системы оплаты труда опубликованы в экономической литературе [7, 11, 41, 46, 87, 172, 194, 234, 245, 247, 269]. Многие модели БСОТ действуют достаточно давно и успешно на предприятиях России, но, несмотря на видимую их схожесть в долевым распределении средств ФОТ, все модели оплаты труда индифицированы и наделены специфичностью элементов и критериев.

В особом ряду среди бестарифных систем оплат труда стоит универсальная рыночная система оценки и оплаты труда «РОСТ», разработанная специалистами Челябинского филиала Института экономики УрО РАН под руководством В.Н. Белкина и Н.А. Белкиной, испытанная на предприятиях 12 отраслей народного хозяйства и доказавшая свою эффективность.

Основная идея системы «РОСТ» заключается во взаимозависимости ФОТ всего коллектива предприятия от пяти основных экономических показателей, динамика которых ежемесячно воздействует на изменение фонда оплаты труда: 1) объёма реализованной продукции; 2) объёма товарной продукции; 3) материальных затрат на 1 рубль товарной продукции; 4) производительности труда и 5) качества продукции. Предусмотренный системой «РОСТ» коэффициент эффективности производства (КЭП) определяется на основе этих пяти экономических показателей, и его значение может варьироваться в диапазоне

$1,0 \leq \text{КЭП} \leq 1,0$. Определение величины ФОТ текущего месяца зависит от величины ФОТ предыдущего месяца и КЭП. Расчёт ФОТ текущего месяца предприятия производится умножением ФОТ за предыдущий месяц на КЭП, тем самым обуславливая дифференциацию ФОТ: чем больше КЭП, тем больше фонд оплаты труда, подлежащий распределению. В связи с этим каждый работник организации оказывается лично материально заинтересованным в росте этих экономических показателей, что положительно влияет на повышение мотивации труда. Если, например, персонал организации снизил затраты на производство в истекшем месяце, то его ФОТ увеличится. И можно подсчитать, насколько в среднем за счёт этого выросла зарплата каждого. Если же произошёл рост затрат, соответственно, и ФОТ понизится. И так по каждому из пяти показателей.

При распределении общего ФОТ предприятия между его структурными подразделениями для исключения «уровнировки» устанавливаются показатели оценки коллективного труда и его доля в общем ФОТ. Определяющим показателем итогов за месяц является коэффициент трудового вклада (КТВ) подразделения и/или коллектива, варьируемый в диапазоне $1,0 \leq \text{КТВ} \leq 1,0$. Влияние КТВ подразделения на ФОТ определяется следующей зависимостью: чем больше КТВ подразделения, тем больше и его ФОТ, так как на его величину умножается доля подразделения в общем ФОТ организации [20].

В системе «РОСТ» для преодоления «уровнировки» в оплате индивидуального труда используется коэффициент трудового вклада (КТВ) работника, который также варьируется в диапазоне $1,0 \leq \text{КТВ} \leq 1,0$. Изменение индивидуального КТВ в сторону его увеличения или уменьшения зависит от личных качеств работника, например активность и инициативность работника будут способствовать увеличению его КТВ, повышая его премиальную надбавку; в противном случае пассивность и недисциплинированность работника снизят его КТВ. Такой подход повышает мотивацию работника трудиться больше, быстрее, качественнее, проявляя инициативу и т.д., и отражается повышением премии по итогам за месяц.

Ввиду того что определение величины КТВ работника зависит от непосредственного его руководителя, во избежание субъективизма в оценке труда системой «РОСТ» предусмотрены единые для всех виды и размеры поощрений и наказаний. Таким образом, в руках руководителей оказываются мощные рычаги воздействия на трудовое поведение работников. А рабочие, служащие, специалисты получают возможность увеличения премии за счёт своей трудовой активности, что благотворно влияет на повышение уровня мотивации и ответственности работников предприятия, стимулируя их на эффективный труд [20].

Рассмотренные нами отечественные системы бестарифной оплаты труда были внедрены на предприятиях России на ранних этапах «перестроечного» процесса, однако, несмотря на это, методологическая и практическая ценность их не умаляется, поскольку все они наделены определёнными достоинствами. Главная идея всех рассмотренных нами, применяемых в России бестарифных систем оплаты труда направлена на повышение заинтересованности работников и коллективов предприятий в достижении высоких конечных резуль-

татов, реализации внутренних производственных резервов, соединении интересов работодателей и наёмных работников в условиях самофинансирования и рыночной экономики. Новизной среди достоинств бестарифных систем оплаты труда является позитивное изменение психологии работников, прямая заинтересованность работника в производительности своего труда за счёт роста квалификации, использования новаторских приёмов труда, прогрессивного инструмента и т.п. как способов увеличения заработка. Таким образом, цели и рабочих, и руководителей оказываются направленными на конечный результат – выпуск и реализацию качественной продукции, так как и те и другие понимают: если не будет реализации, то не будет дохода, следовательно, не будет заработной платы.

Несмотря на выделенные нами явные достоинства бестарифных подходов к оплате труда, они не лишены отдельных недостатков. В обобщённом виде все их можно свести к следующему: во-первых, при расчёте заработной платы предусматривается использование базовых показателей со всеми вытекающими последствиями (например фактической зарплаты работника за прошлый период или же зарплаты за последние 3–6 месяцев и т.д.), то есть речь идёт о том, что применение базовых показателей как точки отсчёта и ориентирование будущего «от уже достигнутого», как правило, не позволяют должным образом учесть фактические затраты и реальный результат работника. Во-вторых, базовые показатели в большей мере учитывают лишь потенциальные возможности работника, а не его фактический трудовой вклад в общие результаты работы трудового коллектива. И в-третьих, все представленные модели по-прежнему сохраняют многообразие различных видов премий, доплат и надбавок, что усложняет механизм их организации и не способствует достижению более тесного соответствия меры труда и меры его оплаты.

В развитых зарубежных странах, как и в России, финансовое обеспечение процессов проектирования рациональных систем, стимулирующих повышение эффективности труда, зависит не только от эффективности производства, но и от правильного выбора форм и методов хозяйствования. Целью выбора для обеспечения максимальной прибыли собственникам и достойного заработка работающим является достижение максимального размера дохода компании, использование его наилучшим образом для повышения эффективности работы в последующие периоды, что возможно достигнуть совершенствованием методов и систем оплаты труда.

Характерным явлением современного развития методов оплаты труда за рубежом является симбиоз индивидуальных и коллективных форм стимулирования. При этом в заработной плате труд индивидуума учитывает его квалификацию и результаты, а премирование – общие итоги работы фирмы или её подразделений. В 1980-е годы коллективными системами стимулирования труда в США были охвачены более трети производственных рабочих обрабатывающей промышленности. Основную популярность получили такие методы стимулирования, как премирование за достижение производственных результатов, участие в доходах и участие в прибылях предприятия.

Зарубежный опыт использования систем участия в прибылях для коллективного поощрения насчитывает уже около 100 лет. Поощрение работников с применением этих систем премирования оказывает благотворное психологическое воздействие и способствует возникновению общности интересов между работниками и предпринимателями. Объяснение этому заключается в том, что сами премиальные надбавки не связаны с достижениями конкретного работника, а начисляются за общие итоги работы фирмы. Опыт организации гибких систем оплаты труда на уровне предприятий, как один из способов повышения эффективности хозяйственной деятельности, получил распространение в развивающихся странах, таких как Индия, Иран, Египет, Мексика, Перу, Китай и др.

Общность этих подходов в том, что при организации системы премирования учитываются специфические особенности не только каждой фирмы, но и каждого её подразделения. Компромисс мнений специалисты находят в объективности критериев оплаты труда при условии, что они должны быть легко определяемыми, отражающими все основные мотивы развития предприятия. Заработная плата должна изменяться в сторону снижения или повышения под действием показателей эффективности всего предприятия и не иметь ограничений с позиций минимальности или стабильности. Гибкость системы стимулирования заключается, во-первых, в разумной комбинации систем оплаты труда по результатам с учётом конкретных целей и условий производства; во-вторых, в мобильности её пересмотра по мере необходимости в различные периоды функционирования, но только при наличии соглашения на уровне предприятия между управлением и профсоюзом. В соглашениях отражается информация о периоде, на который они заключаются; об охватываемых рабочих местах или подразделениях, где будут проводиться модернизации стимулирующих надбавок; о календарном времени или сроках их выплат; об условиях, при которых представители рабочих будут проинформированы о применении схем пересмотра и процедуры жалоб. На время согласовательных переговоров о совершенствовании системы оплаты труда между менеджментом и профсоюзом на предприятии возможно установление временной, специально разработанной системы оценки эффективности для конкретных условий, при этом прежние цели и условия труда коллектива сохраняются. Такая тенденция структурных перестроек в стимулировании труда получила широкое распространение гибких систем вознаграждения работников в мировой практике.

Как уже было нами отмечено, введение новых систем стимулирования многих зарубежных фирмах сопровождается не только организационными изменениями в оплате труда работников, но и трансформацией её организации. Например, во многих случаях вместо конвейерного метода, при котором каждый рабочий выполняет ограниченное число операций и плохо посвящён в то, чем занят его сосед по конвейеру, внедряется метод комплексных бригад, члены которых владеют всеми смежными профессиями. Работники при этом получают добавки к зарплате за овладение новыми специальностями, новыми навыками [109].

Переход к гибкой системе оплаты труда тесно связан с переходом к использованию гибких производственных систем. Чтобы иметь гибкое производство, нужно иметь гибкую

систему стимулирования, – говорят сторонники внедрения новых механизмов материального поощрения [109].

Традиционным подходом коллективного премирования работников за рубежом является поощрение за достижение производственных показателей. Этот подход имеет традиционное распространение также и в России и предусматривает стимулирование, направленное на экономию издержек производства: заработной платы, сырья и материалов.

Целью коллективных форм вознаграждения труда «заработная плата – результаты» является повышение эффективности работы всего предприятия, при этом индивидуальная производительность работника для предприятия становится менее значимой. Повышение интереса развитых зарубежных стран к коллективным формам вознаграждения работников объясняется, во-первых, тем, что они рассматриваются в качестве эффективного механизма сдерживания повышения трудовых издержек, гибкости заработной платы, обеспечения конкурентоспособности и в качестве факторов, косвенно влияющих на сдерживание инфляции и рост безработицы; во-вторых, быстротой изменения моделей организации рабочих мест и усложнения оценки индивидуальной эффективности труда в условиях ускорения научно-технического прогресса.

Подход «заработная плата – результаты» базируется на предварительном нормативном определении затрат на зарплату, материалы и пр., установленных по отношению к общей стоимости годовой продукции или в расчёте на единицу продукции. В фонде поощрения аккумулируются сэкономленные средства, некоторая их часть резервируется для выплат в период неблагоприятной конъюнктуры. Распределение премий между работниками производится в зависимости от их основной заработной платы, по определённым нормативам; как правило, надбавка составляет от 5 до 18 %. Основным критерием для выплаты премиальной надбавки определено отсутствие брака, для которого устанавливается соответствующее нормативное значение.

За рубежом всё большее распространение в системе материального вознаграждения труда получают различные формы участия в «успехе» или прибылях предприятия. Многие авторы, изучающие системы стимулирования, мотивации и вознаграждения работников часто отождествляют поощрение работников с применением системы «участия в прибылях» с коллективной формой премирования. По мнению П.В. Журавлева, М.Н. Кулапова, С.А. Сухарева это объясняется, по всей вероятности, внешней схожестью форм и методов предоставления трудящимся соответствующих выплат, а также зависимостью последних от конечных результатов работы коллектива [109]. Стоит согласиться с компетентным мнением этих учёных по поводу того, что отличительной особенностью при коллективном премировании является непосредственно источник выплаты премии. Поощрительное коллективное вознаграждение выплачивается работникам из внутриорганизационной прибыли, то есть из экономии, полученной от снижения издержек производства. Цели внедрения в систему вознаграждения «участия в прибылях» в качестве критерия коллективного премирования – это

вовлечение работников в интересы предприятия, снижение напряжённости в трудовых отношениях, улучшение социального микроклимата в производстве.

Исследования, проведённые американским Институтом управления и трудовых отношений при Рутгерском университете (США) с 1971 по 1985 г., показали более эффективную работу фирм, применяющих системы вознаграждения «участия в прибылях». Кроме того, те фирмы, которые активно вовлекают персонал в участие в акционерном капитале и распределение прибыли, находят законодательную поддержку у государства.

Как правило, многообразие используемых в зарубежной практике систем «участия в прибылях» обусловлено: во-первых, способами определения или установления каждому работнику части прибыли; во-вторых, методами расчёта доли каждого работника в прибыли предприятия; и, в-третьих, требованиями, предъявляемыми к личностным характеристикам участника системы, а именно его стажу работы, возрасту, образованию и пр.

Работодателями используются различные методы определения доли прибыли, приходящейся на каждого участника системы. Опираясь на свидетельства материалов обследования функционирования систем распределения прибыли, проведённого в 1989 г. Бюро статистики США, можно обнаружить разные подходы к распределению прибыли между участниками: в одних фирмах он фиксированно установленный, в других – скользящий, то есть изменяется в случае отклонения от заранее оговоренных факторов, в-третьих – ежегодно устанавливаемый Советом директоров без обеспечения гарантии в будущем.

Что касается способов распределения части прибыли между персоналом, то, как правило, наиболее распространённым является способ пропорционального распределения её относительно заработной платы работника, согласно которому доля годовой заработной платы работника в общем фонде оплаты труда всех участников коллектива соответствует его доли в распределяемой части прибыли.

Распределение прибыли с учётом личных характеристик работника (возраст, стаж работы и пр.) в заработной плате предусматривает применение балльной системы с использованием, к примеру, такой схемы: начисление работнику за каждый год стажа работы одного балла и ещё одного балла за каждую тысячу долларов заработной платы. Сумма отчислений от прибыли предприятия будет определяться отношением накопленной суммы баллов конкретного работника к общему числу баллов каждого участника. Эффективность системы премирования заключается в полученном размере вознаграждения работника, доля которого должна быть максимально приближенной к 50 % от размера базовой заработной платы. Следовательно, чем больше доля вознаграждения работника, тем лучше результаты деятельности фирмы.

Например, в компании «Motorolla», которая является мировым лидером в области телекоммуникаций и входит в список Fortune 100 крупнейших компаний мира, 90 % работников охвачены подобными системами, совокупная доля премий составляет 42 % от совокупной базовой годовой зарплаты. На предприятиях этой компании уровень брака снизился на

две трети, резко повысился коэффициент оборачиваемости оборотных средств на стадии внутрипроизводственных запасов, прирост производительности труда на многих участках составил от 20 % до 30 %. Однако на большинстве предприятий процент вознаграждения значительно меньше [41].

В последние годы за рубежом новой волной в системе поощрения стали системы премирования за коллективные и индивидуальные результаты труда, полученные от экономического эффекта изобретательских и/или рационализаторских предложений. При этом традиционно сумма такого вознаграждения находится в прямой зависимости от полученного экономического эффекта. К примеру, одним из наиболее действенных подходов к премированию является следующая схема: 25 % от экономии принадлежит автору предложения, 25 % – коллективу участка или подразделения, членом которого является автор, и 50 % резервируется для поощрения всего коллектива фирмы в конце года. В некоторых компаниях премия выплачивается в виде процента экономии дифференцированно по годам после внедрения рационализаторских и изобретательских предложений. Например, американская мультинациональная компания «International Business Machines» (IBM), специализирующаяся на компьютерных технологиях и консалтинговых услугах, распределяет премии, исходя из 25 % полученной экономии первого года и 10 % экономии второго года реализации предложений. Некоторыми компаниями в случае преобладания социальной значимости рационализаторского предложения над экономическим эффектом (повышение безопасности работы, сохранение экологической среды и т.п.) применяется балльная оценка значимости внесённых предложений, предусматривающая присвоение каждому из критериев премирования определённого количества баллов. Распределение премии выполняется в соответствии с общей суммой баллов и специальной таблицей, по которой определяется её размер. Для закрепления талантливых работников, инженеров, специалистов на многих предприятиях распространены обязательные выплаты к отпуску, оплата жилья, предоставляются льготы за пользование личным автомобилем и пр. [41].

Одним из направлений систем финансового вознаграждения, предусматривающих участие в прибылях работников, является программа «Scanlon Plan», разработанная Д.Н. Скэнлоном, непосредственно взаимоувязанная с повышением производительности и предусматривающая премирование работников за коллективные и индивидуальные результаты труда, полученные от экономического эффекта изобретательских и/или рационализаторских предложений. Методика Д.Н. Скэнлона была направлена на стимулирование в группах, а распределение прибыли производилось по специально разработанной автором программы формуле. Принцип программы состоит в разработке рационализаторских предложений сотрудниками специально созданного внутри отдела производственного комитета. Суть заключается в том, что внедрение предложения должно положительно влиять на деятельность других подразделений, не превышать их запланированных расходов, способствовать повышению эффективности труда, качества выпускаемой продукции, снижению издержек произ-

водства и т.д. Таким образом, предложения предусматривают оценку с позиции их воздействия на повышение производительности и прибыли в инвестированный капитал. Поощрение работников и администрации в деле совершенствования производственных процессов выполняется непосредственно в цехах с применением групповых форм вознаграждения.

Внедрение программы «Scanlon Plan» в американской фирме «Midland Ross corporation» позволило повысить производительность труда рабочих, непосредственно занятых в производстве, на 8–10 %; сократить количество подаваемых жалоб практически на 50 %; снизить количество невыходов на работу ниже установленного национального среднего уровня (был отмечен самый низкий процент за всё время существования фирмы); уменьшить текучесть кадров почти на 25 %. В связи с повышением уровня заработной платы за счёт ежемесячных премий до 12–20 % улучшилось моральное состояние сотрудников [109].

В качестве ещё одного распространённого подхода поощрения работников за повышение прибыльности предприятия можно отметить проведение различных конкурсов, направленных на решение актуальной производственной проблемы. Например, объявляется конкурс на лучшее предложение по экономии или замене дефицитного и дорогостоящего материала. Авторы лучшего предложения получают крупное поощрительное вознаграждение.

Одной из наиболее интересных историй успеха, касающихся людей и производительности, является американская машиностроительная компания «Dana corporation», практикующая систему вознаграждения работников «участие в прибылях», в которой задействовано, по утверждению главы компании Р. Макферсона, примерно 80 % всех сотрудников. Ключевой философией Р. Макферсона является не только изучение ситуации на местах, но и ознакомление с ценными идеями, высказываемыми работниками. Его основное требование для эффективной работы компании – это ежемесячные личные встречи с каждым сотрудником подразделения с целью непосредственного, подробного и конкретного обсуждения всех корпоративных результатов.

Наиболее популярной среди систем «участия в прибыли» является схема с наличными выплатами, предполагающая распределение прибыли между сотрудниками по некоторому проценту прибыли (от 15 до 20 %) через определённые промежутки времени. Одним из примеров воплощения этой схемы в жизнь является поощрительная система Д. Линкольна, или «система разделения прибыли», которая была разработана в «Lincoln Electric company» штата Огайо [92]. С одной стороны, рабочие получают зарплату на основе гарантированной сдельной схемы, а с другой, годовая прибыль (минус налоги, минус 6 % дивидендов акционерам и резерв для инвестиций) распределяется каждый год среди сотрудников по результатам их труда. Расчет по системе Д. Линкольна также включает выплаты вознаграждений за внесение рационализаторских предложений, составляющих некоторый процент от экономии, полученной в результате внедрения этих предложений. Многие исследователи полагают, что в целом система Д. Линкольна является довольно успешной. Своё логическое завершение система разделения прибыли получила в Японии. Многие сотрудники японских фирм полу-

чают ежегодные премии, размер которых отражает результаты деятельности предприятия (что часто составляет от 5 до 6 месячных окладов сотрудника) [92].

Рассматривая стимулы к труду, Д. Линкольн утверждал, что для промышленного рабочего ни деньги, ни укороченный рабочий день, ни безопасность, ни трудовой стаж, ни выгода вовсе не обязательно стимулируют труд. Определяющим убедительным стимулом, по мнению Д. Линкольна, является «признание наших способностей нами самими и нашими современниками». Предложенный Д. Линкольном метод организации труда в промышленности предполагает награждение работника за всё полезное, что он делает, и наказание его штрафами за недостаточно хорошую работу по сравнению с другими. Согласно данной системе, «человек оценивается теми, кто обладает точными знаниями о той или иной фазе его работы, а значит, в зависимости от этой оценки он либо получает премию, либо платит штраф. Одновременно с этим сам работник должен себя рассматривать в качестве члена команды и в зависимости от качественных и количественных результатов его труда. По утверждению Э. Фромма, согласно описанной здесь премиальной системе человек награждается прямо пропорционально своему вкладу в успешную деятельность компании, следовательно, лучший получает награду и положение, которое он желает и заслуживает. Каждый получает повышение в зависимости от своих служебных достижений. Оценка проводится три раза в год. Сумма оценок определяет долю премии и продвижение по службе. В момент аттестации работника он может задать любой вопрос, касающийся причин своей оценки и возможностей её улучшения, и получить на свой вопрос детальный ответ должностного лица [281]. Выплата премиальной надбавки в «Lincoln Electric company» предусматривает следующую схему: 1) выплата акционерам в качестве дивиденда 6 % от полученной прибыли; 2) отчисление средств в фонд развития компании, их сумма зависит от текущих операций и определяется руководством компании; 3) распределение остатка прибыли между администрацией и работниками. Эта премия в «Lincoln Electric company» на протяжении последних 16 лет составляла в целом: минимум – 20 % заработной платы или жалованья в год, максимум – 28 % в год. В среднем премия составляла за 16 лет около 2,5 тыс. долл. в год. Кроме премии все рабочие получают обычную заработную плату. Средний заработок на фабрике Линкольна в 1950 г. почти вдвое превышал заработную плату работников «General electric». Работая по этой системе, «Lincoln Electric company», в которой была занята 1 тыс. рабочих и служащих, стала процветающей, а стоимость проданной продукции в расчёте на одного занятого была почти вдвое больше, чем на остальных предприятиях электротехнической промышленности. Текущая рабочая сила составляла лишь 25 % величины, характерной для обрабатывающей промышленности в целом [281].

Интересен опыт поощрения работников по результатам предприятия, несколько отличающийся от ранее рассмотренных нами вариантов, который применяется на одном из заводов «Hartford» штата Коннектикут, США. Система поощрения работников «Hartford» предусматривает получение части экономии фонда заработной платы на основании заключённого,

так называемого коллективного договора о заинтересованности. Принцип действия подобного договора представляется в идентификации интересов собственников и наёмных работников при разработке мероприятий, позволяющих обеспечить максимальную заинтересованность наёмных работников в процветании фирмы. Чаще всего это достигается благодаря внедрению методов участия наёмных работников в прибылях и стимулирования их участия в капитале компании, например через покупку акций. Подобными договорами предусматривается формирование фонда материального поощрения, а точнее фонда заинтересованности, размер которого прямо пропорционален получаемой предприятием результативности, критериями которой, как правило, являются рентабельность, прибыльность, товарооборот и т.д. Договор «о заинтересованности» позволяет дифференцированно поощрять всех работников предприятия согласно их трудовому участию: в первую очередь поощряются самые выдающиеся или особо отличившиеся работники подразделений, затем все остальные. Одной из французских фирм, использующих подобную систему стимулирования труда, была проведена аналитическая оценка распределения прибыли, которая показала, что в соответствии с коллективными договорами «о заинтересованности» распределяется около 20% средств полученной чистой прибыли, из которой примерно 30% отчисляется в «общий котёл» для премирования не передовых подразделений, при этом размер материального поощрения работников этих подразделений в разы отличается от передовых [109].

Многие исследователи систем вознаграждения труда полагают, что на малых предприятиях численностью до 500 работников более приемлемой представляется система «участия в доходах», которая позволяет вознаграждать работников за результаты, на которые можно оказать непосредственное воздействие. Несмотря на то что впервые система была применена в 1950-е годы, только после 1980 года она получила практическое распространение в американских корпорациях.

Интересен опыт распределения экономии, полученной в результате повышения производительности труда и при высоком качестве продукции фирмы «Cartier», дочерней компании корпорации «United technologies international operations», успешно внедрившей систему «участия в доходах» в 1988 году. Полученная экономия в равных долях делится между работником и фирмой, независимо от занимаемой должности, и все работники компании от рядовых рабочих до менеджеров высшего звена получают одинаковый процент. Применение такого подхода повышает индивидуальную заинтересованность каждого работника в коллективных результатах работы, сплачивая их в единую команду. В основание системы положено распределение бонусов. Некоторые оппоненты системы «участия в доходах» считают, что её функционирование ограничивается отсутствием новизны, то есть система действует до тех пор, пока в ней есть что-то новое.

Что касается опыта компании по производству автомобильных шин «Firestone» в Акроне штата Огайо, внедрившей систему вознаграждения «участие в доходах» более 10 лет, то он показывает её эффективность, однако для достижения высокого уровня мотивации реализация системы требует постоянной корректировки.

Мы придерживаемся мнения, что общим в опыте вознаграждения труда компаний «Carrier» и «Firestone» является вовлечение рабочих в разработку и реализацию систем вознаграждения труда. Управляющие компании «Carrier» при внедрении системы «участия в доходах» рекомендуют, во-первых, прислушиваться к мнению рабочих и, во-вторых, делиться с ними полученными доходами. В свою очередь, руководители фирмы «Firestone» проводят ежеквартальные совещания, на которых с группами рабочих обсуждаются вопросы, касающиеся бюджета, условий труда, экономии ресурсов и пр.

Мы полагаем, что наибольшей опасностью, подстерегающей организации, внедряющие новые системы материального стимулирования работников «участия в доходах», является чрезмерность выплаты прибавок к зарплате, которые в дальнейшем могут привести к утрате их стимулирующей и мотивирующей функций. По утверждению П.В. Журавлева, М.Н. Кулапова, С.А. Сухарева, это может произойти в случае уже существующей высокой базовой заработной платы, при недостаточной связи дополнительных выплат с конечными результатами труда и автоматической их выплате, то есть независимо от того, была ли работа удачной [109].

Весьма примечательным с позиции организации вознаграждения труда является опыт крупнейших в мире американских предприятий – химической компании «DuPont» (E.I. du Pont de Nemours and Company) и металлургической компании «Nucor», обеспечивших участие своих работников как в прибылях, так и во внесении рисков. В отделении по производству оптического волокна компании «DuPont» в 1988 г. было введено обязательное перечисление работниками части своей зарплаты в так называемый «рисковый» фонд, обязательный резерв которого для каждого работника был определен в размере 6 % от совокупной годовой заработной платы. Выплата и размер выплачиваемых бонусов производится по достижении общей цели отделения по росту доходов: 4 % в год за минусом уровня инфляции.

Если отделение достигает цели, каждый работник получает обратно свои 6 %; если отделение превысит запланированный показатель на 25%, работники получают свои 6 %, плюс ещё 6 %; если превышение достигает 50 % или больше, работники получают максимальный бонус, равный 6 % + 12 %. Как и любая разумно спланированная система стимулирования, данная программа предусматривает и штрафные санкции: в случае если план будет выполнен менее чем на 80 %, работники теряют свои отчисления в «рисковый фонд» [109].

В металлургической компании «Nucor» разработана система, которую многие консультанты по вопросам материального стимулирования считают квинтэссенцией всего лучшего, что есть в других системах. Она включает участие в прибылях, специальные системы стимулирования для отдельных малых групп и активное вовлечение работников в решение вопросов организации материального стимулирования. Особенность применяемой в компании «Nucor» системы вознаграждения труда заключается в получении работниками компании еженедельных бонусов, находящихся в прямой зависимости с произведённым объёмом и нужным качеством стали. Несмотря на то что в компании достаточно жёсткие условия орга-

низации труда, высокие требования к трудовой дисциплине, нарушение и несоблюдение которых приводит к потере работником еженедельного бонуса, применение данной системы стимулирования позволило повысить заработную плату работников в среднем на 6% относительно ранее применяемой системы.

Оплата бонусов менеджерам разного уровня, согласно организации применяемой системы вознаграждения, выполняется по следующей схеме: работникам высшего звена менеджмента – с учётом прибыли на акцию корпорации, менеджерам среднего звена – с учётом прибыли на основной капитал. В конце года компания распределяет 10% дохода (до выплаты налога) между всеми работниками, за исключением управленцев высшего звена, которые получают определённую сумму наличными и в виде акций [109].

При рассмотрении зарубежного опыта с интересующей нас позиции индивидуального трудового вклада в коллективные результаты, наше внимание привлекла ещё одна система организации заработной платы, широко распространившаяся в последние годы в США, Франции и других развитых странах, в основу которой положена оценка заслуг работника. Смысл её заключается в достижении трудовых результатов разного уровня работниками одной квалификации и в рамках одной занимаемой должности благодаря заложенным в них личным способностям, трудовому стажу, целевым установкам, мотивам, стремлениям и пр. Так обеспечивается тесная взаимосвязь личного трудового вклада каждого работника с его заработной платой. Современный зарубежный опыт показывает возможность достижения такой взаимосвязи посредством дифференциации заработной платы в рамках одного разряда или должности, то есть так называемой «вилки» тарифа или оклада.

Вариация значений внутри «вилки» осуществляется трёхступенчато: минимальный размер, средний и максимальный. При этом «внутривилочное» различие оплаты от минимума до среднего значения происходит на основе стажа работы, а изменение размера оплаты от среднего значения до максимального – по результатам работы за определённый период, что и является формой «внутривилочной» надбавки «за заслуги». Мы придерживаемся мнения, что регулирование заработной платы посредством индивидуальных трудовых заслуг работника имеет сегодня не только практически повсеместное распространение, но и несёт в себе большой стимулирующий потенциал.

Движение ставок внутри «вилки» тарифа или оклада осуществляется на базе сравнения фактических показателей выполнения работы за определённый период с установленными нормативами. Величина «вилки» тарифов (окладов) колеблется как по компаниям, так и по категориям наёмных работников: от 10÷20 % у рабочих, до 15÷35 % у служащих и до 35÷50÷100 % у специалистов и менеджеров [109].

Сближение содержания умственного и физического труда работников повлекло и сближение методов его оплаты. Изначально система «оценки заслуг» использовалась только для оплаты труда менеджеров, сегодня в США по этой системе оплачивается в 80 % случаев труд специалистов и в 50 % – труд рабочих [41]. Во Франции система «оценки заслуг» более

индивидуализирована и применяется преимущественно для категории управленческих работников и специалистов, и только немногие французские фирмы используют для начисления заработной платы всех категорий работников оценку индивидуальных трудовых показателей. Основным методом «оценки заслуг» работников является проведение ежегодной аттестации, целью которой определено установление уровня профессиональной компетентности каждому работнику, выявление у работников потребностей в профессиональном обучении и индивидуальных их желаний относительно карьерного роста. Подготовка и проведение аттестации базируются на специальной методике профессиональной оценки, которая предусматривает предварительное ознакомление с ней всех категорий работников фирмы. Проектированием и разработкой методики занимается специальная рабочая группа, в состав которой входят как линейные руководители, так и рядовые рабочие, при обязательном участии представителя профсоюзного комитета. Аттестация работников осуществляется по 10÷15 критериям в зависимости от специальности и шестибальной оценочной системе. В большинстве случаев приоритет при оценке отдаётся следующим критериям: адаптация к рабочему месту, качество работы, соблюдение техники безопасности, инициативность, способность быстро реагировать на проблему и пр. Аттестационные листы помимо оценки работы включают перечень рекомендаций работнику относительно улучшения показателей его работы и предложения работника по улучшению организации его труда для более эффективной работы. Для отдельных категорий персонала содержание аттестационных листов дополнительно может включать (или заменять определённые критерии) специальные цели и задачи для конкретного работника с указанием сроков их выполнения, общие и специфические требования к компетентности работника, занимающего данную должность. Посредством подхода индивидуализации руководство компании осуществляет регулирование заработной платы, обеспечивая сохранение оптимального её уровня, не превышающего максимального значения, предусмотренного тарифной сеткой по каждой должности, что способствует закреплению высококвалифицированных кадров на предприятии. Примером подобного подхода к организации оплаты труда, на котором вознаграждение труда основывается только на предварительно разработанной профессиональной оценке индивидуальных показателей, применяемой с 1986 г. для 3800 работников фирмы [41], является одно из подразделений многонациональной американской корпорации «3М» (Minnesota Mining and Manufacturing Company) во Франции.

Интересен опыт французской автомобильной корпорации «Renault S.A.», для которой профессиональная квалификация является важнейшим фактором, определяющим уровень заработной платы в целях разрешения конфликта между администрацией и квалифицированными рабочими. Администрацией компании «Renault S.A.» в 1978 г. было принято решение о повышении низшего коэффициента квалификации на 33,9 % (с 112 до 115). Таким образом, в компании признали тот факт, что в ходе выполнения даже узкоспециализированных операций рабочие приобретают профессиональный опыт и совершенствуют свои навыки [238].

Как показывает практика организации заработной платы на основе метода «оценки заслуг» работника, каждая фирма вправе устанавливать собственные приоритетные показатели при оценке работы своих сотрудников, среди которых общей тенденцией для всех является поощрение личных достижений в труде или в производительности труда. Однако в последнее время отмечается трансформация оценочных критериев, которая проявляется в вытеснении стажа работы, возраста, уровня образования критериями производительности труда, инициативности, новаторства, креативности и пр. для привлечения и удержания квалифицированных кадров. Именно с этой позиции необходимо рассмотреть еще один подход к оценке уровня квалификации, пользующийся популярностью на предприятиях Франции в последние годы, который основывается на следующих критериях: 1) уровне образования, необходимом для данной должности (рабочего места); 2) автономности в работе, обусловленной точностью постановки задачи и количеством работников, занятых на подготовительных операциях; 3) степенью личной инициативы исполнителя, определяемой характером работы; 4) ответственностью в зависимости от расположения в порядке подчинённости [238].

Мы придерживаемся мнения, что применение этого подхода создаёт возможность структурирования и прогнозирования новых рабочих мест, способствует профессиональному и карьерному росту работников. Господствующая во Франции прежняя тарифная система организации труда, так же, как и в России, имела жёсткую привязку к должности с твёрдо установленными коэффициентами заработной платы по ЕТС, ограничивающими перспективы профессионального роста, не мотивирующими инициативу работников к обучению, отрицательно сказывающимися на мобильности и дифференциации рабочей силы, сдерживающими внедрение достижений науки и техники, новых методов работы. Поэтому применяемые в практике французских компаний подходы, основанные на «оценке заслуг», эффективно сказываются на их деятельности, ввиду того что посредством применяемого метода вознаграждения труда взаимоотношения интересов наёмного рабочего и работодателя. К примеру, главным критерием, влияющим на размер заработной платы управленческих работников и инженеров, является сам уровень образования, а не только специализация и «именитость» учебного заведения, выпускниками которого они являются. Скажем, для получения минимальной должностной ставки начальнику цеха или ремонтной службы цеха достаточно иметь диплом об окончании общего среднего или специального учебного заведения (техникума); в свою очередь, если у него имеется диплом вуза, то он получает право на прибавку к базовой заработной плате от 1 % до 5 %. У других инженерных должностей, к примеру, на производстве, в ремонтной службе, ОТК, конструкторском бюро, отделе технической документации даже для получения минимальной ставки необходимо иметь диплом вуза [238].

Несмотря на положительные стороны индивидуального подхода к оценке личных качеств работника при определении размера оплаты труда, необходимо принять во внимание, что с целью достаточной мотивации персонала требуется систематическое совершенствова-

ние методов его оценки. Мы полагаем, что особое внимание и ответственность при этом должны возлагаться на соотношение между постоянной и переменной частями заработной платы, главным требованием последней является соблюдение «психологического порога», определяющего минимальное значение переменной части заработной платы, превышение которого будет восприниматься работниками как заслуженное вознаграждение за их труд, а уменьшение его будет снижать его стимулирующую функцию.

Опыт французских компаний показывает, что наилучший эффект достигается в том случае, когда надбавки к заработной плате составляют не менее 1/7 заработка работника. Хотя это не является общим правилом, однако большинство французских организаций придерживаются именно такой системы [238].

В связи с тем что заработная плата каждого работника тесно связана с качеством его труда, особое значение приобретает методика оценки, которая носит многофакторный характер. Выбор факторов тесно связан с родом деятельности, с местом работы и т.д. В США это чаще всего: такие критерии, как результативность работы, своевременность исполнения, качество, стиль работы, метод работы, затраченное время [109].

Для повышения точности и объективности оценивания западными специалистами разработана пофакторная модель оценки, согласно которой деловые и личные качества работников должны оцениваться с использованием набора показателей, имеющих пять степеней, характеризующих различия в выполнении работ [109]. К примеру, английскими специалистами была разработана пятифакторная модель оценки, включающая поэлементную внутрифакторную оценку по пяти степеням (А, В, С, Д, Е). Основными оценочными факторами являются: быстрота выполнения работы, проекта, задачи; готовность принятия решения; инициативность в разработке проекта, заданий и пр.; отношение к коллективу; качество выполненной работы. Пример оценочной системы представлен в таблице 3.4.

Каждый внутрифакторный элемент оценивается степенью в соответствующем диапазоне баллов. Для определения средней степени оценки фактора все полученные баллы по элементам суммируются и делятся на общее число элементов, то есть на пять.

Ещё одной новой тенденцией при вознаграждении труда в практике США явилось установление «зоны контроля», представляющей собой так называемую «норму» распределения работников по размерам тарифной ставки или оклада внутри «вилки». Наиболее разумная формула распределения персонала по методу «зоны контроля» выглядит следующим образом: 70 % работников должны получать ставки в пределах минимума (средней величины должностной вилки), 25 % – в пределах средней величины между средним и максимальным значениями должностной «вилки», и лишь 5 % наиболее одарённых и результативных работников могут иметь максимальные ставки [109]. Метод «зоны контроля» имеет в вознаграждении труда определённую потенциальную необходимость при распределении надбавок и доплат с применением модели «оценки заслуг» в подразделениях различных компаний, однако в условиях текучести кадрового состава, колебаний спроса и предложения на рынке труда и т.д. в организации системы происходят периодические нарушения.

Таблица 3.4 – Пример многофакторной модели «оценки заслуг» работника (составлено автором)

Наименование фактора оценки	Критерий элемента оценки	Обозначение элемента оценки	Балльная оценка элемента	Диапазон оценки фактора
1) Быстрота выполнения работы, проекта, задачи	очень медленно;	A	12,0–16,5	12,0–35,0
	медленно;	B	16,6–21,0	
	средне;	C	21,1–25,6	
	быстро;	D	25,7–30,3	
	очень быстро	E	30,4–35,0	
Среднее максимальное значение баллов по 1-му фактору			4,6	
2) Готовность к принятию решения	перекладывает ответственность на другого;	A	36,0–40,5	36,0–59,0
	уклоняется от ответственности;	B	40,6–45,0	
	средний уровень ответственности;	C	45,1–49,7,6	
	любит принимать решения;	D	49,8–54,3	
	ищет ответственную работу	E	54,4–59,0	
Среднее максимальное значение баллов по 2-му фактору			4,6	
3) Инициативность в разработке проекта, заданий и пр.	основывается на известном опыте;	A	60,0–64,5	60,0–83,0
	изредка вносит предложения;	B	64,6–69,0	
	средний уровень инициативности;	C	69,1–73,6	
	часто вносит предложения;	D	73,7–78,3	
	Часто вносит оригинальные предложения;	E	78,4–83,0	
Среднее максимальное значение баллов по 3-му фактору			4,6	
4) Отношение к коллективу	активный антагонист;	A	84,0–86,3	84,0–96,0
	пассивный антагонист;	B	86,4–88,7	
	нейтрален;	C	88,8–91,0	
	пассивно контактен;	D	91,1–93,5	
	активно контактен	E	93,6–96,0	
Среднее максимальное значение баллов по 4-му фактору			2,4	
5) Качество выполненной работы	много ошибок;	A	97,0–99,1	97,0–108,0
	небрежен в работе;	B	99,2–101,2	
	среднее качество;	C	101,3–103,5	
	старательно выполняет работу;	D	103,6–105,7	
	очень аккуратен в работе	E	105,8–108,0	
Среднее максимальное значение баллов по 5-му фактору			2,2	
Среднее максимальное значение баллов по всем факторам			3,68	12,0–110,0

В последнее время нетрадиционным направлением использования модели «оценки заслуг» отмечается тенденция к самооценке при подведении итогов аттестации. По мнению западных специалистов в области стимулирования труда, самооценка должна быть обязательной при аттестации работников ввиду того, что предоставленная работнику возможность позволит ему при самооценке проявить максимальную сознательность и самокритичность.

Рост заработной платы по результатам труда работника с применением модели «оценки заслуг» обеспечивается за счёт квалификационной или должностной ротации.

Особенность американской модели «оценки заслуг» – это стимулирование творческой отдачи специалистов. Так одарённым научно-техническим работникам устанавливаются оклады на уровне руководителя подразделения, что гарантирует закрепление специалистов на предприятии и снижает текучесть кадров по причине неудовлетворенности заработной платой.

Результаты анализа коллективных гибких систем вознаграждения труда показывают, что в отечественной и зарубежной практике имеется интересный опыт применения различных стимулирующих методических подходов ориентации работников на высокопроизводительный труд, независимо от области его приложения, путём воссоединения материальной и нематериальной заинтересованности работодателей и наёмных работников в повышении эффективности предприятия.

Однако, по нашему мнению, специфические особенности «бестарифной» модели в организации заработной платы определяют достаточно ограниченные масштабы её применения. В то же время опыт различных предприятий, а также разработки в этой области отдельных авторов и исследовательских организаций показывают, что при соблюдении соответствующих условий в отрасли ЖЭХ можно разработать и внедрить достаточно эффективный вариант бестарифной системы оплаты труда.

Осмысление возможности применения положительных тенденций и элементов отечественного и зарубежного опыта коллективного вознаграждения труда, принимая во внимание возникновение возможных ошибок при их внедрении и применении, способствовали принятию решения использования этого опыта в практике ЖЭХ России и позволили наметить концепцию трансформации экономического вознаграждения труда на основе применения гибких коллективных подходов.

3.3. Концепция трансформации экономического вознаграждения труда в условиях реформирования жилищно-эксплуатационного хозяйства России

Несовершенство тарифно-окладной системы оплаты, несоответствие существующих в ЖЭХ организации и нормирования труда требованиям рыночной экономики обусловили ряд создавшихся проблем в мотивации и стимулировании труда работников отрасли. Опыт эффективно развивающихся стран характеризует возможность достижения высоких производственных показателей через совершенствование организации и нормирования труда. Развитие рыночных отношений показывает, что, несмотря на недостатки существующей системы нормирования на предприятиях отрасли ЖЭХ, нельзя полностью от неё отказаться. Имеются все основания утверждать, что соотношение качества продукции в странах с разви-

той рыночной экономикой, так и жилищно-эксплуатационных услуг и эффективности предприятий ЖЭХ в России эквивалентно уровню организации и нормирования труда на предприятии.

Проведённые нами исследования показывают, что затраты на оплату труда превратились в значительную часть расходов предприятий ЖЭХ. Главным недостатком применяемых традиционных форм и систем оплаты труда в отрасли является отсутствие взаимосвязи заработной платы с конечными результатами труда, а точнее – с результатами деятельности предприятия. Оплата труда является индивидуальной, в то время как результаты труда носят коллективный характер. Решить эту проблему можно двумя методами: либо индивидуализировать результаты труда, либо коллективизировать систему вознаграждения труда работников ЖЭХ при устранении и/или минимизации следующих выделенных недостатков:

- отсутствие взаимосвязи роста оплаты труда с ростом эффективности труда;
- отсутствие ориентированности (дезориентированность) действующей тарифно-окладной системы оплаты труда на сотрудничество;
- отсутствие гибкости тарифно-окладной системы оплаты труда за счёт жёсткой привязки тарифных ставок и окладов к разрядам, не учитывающим характерные признаки, присущие самому работнику и выполняемой им работе;
- наличие проблемы выбора методики организации процесса стимулирования, роста производительности труда и качества при решении вопросов стимулирования труда [87].

Результаты анализа отечественного и зарубежного опыта коллективного вознаграждения труда, представленные в таблице В.1, характеризуют широкое применение на предприятиях группового стимулирования на основе дифференцированных подходов с упором на вознаграждение групп, а не отдельных работников: «участие в прибылях и доходах предприятия», «оценки заслуг», «заработная плата – результаты». Формы коллективного вознаграждения труда позволяют обеспечить тесную взаимосвязь интересов наёмного работника и работодателя через адекватное распределение коллективного заработка в соответствии с личным трудовым вкладом в общие результаты деятельности предприятия.

Мы придерживаемся мнения, что в рыночных условиях при разработке коллективных моделей вознаграждения труда особую актуальность приобретают знание и чёткое соблюдение принципов организации стимулирования труда.

Рассмотрев принципиальные подходы к организации заработной платы В.В. Адамчука, О.В. Ромашова, М.Е. Сорокина, П.П. Лутовинова, Н.А. Волгина, мы пришли к обобщающему выводу, что принципиальный подход организации вознаграждения труда должен быть направлен на решение первоначальной задачи восстановления заработной плате, как эффективно действующей экономической категории, её воспроизводственной, стимулирующей, распределительной и регулирующей функций.

Мы полагаем, что современные принципы организации вознаграждения труда должны быть не только правлены на восстановление реализации основных функций заработной платы, но и отражать актуальность принципов действующей рыночной системы. Авторская концепция новой коллективной системы стимулирования труда базируется на принципах соответствия заработной платы результатам труда, а именно на предварительном нормативном определении затрат на зарплату, материалы и пр., установленных по отношению к общей стоимости годового объема предоставления жилищно-эксплуатационных услуг населению и в расчёте на единицу услуги.

Для создания эффективной модели вознаграждения труда следует принять во внимание следующие принципы эффективного стимулирования труда.

1. *Принцип повышения уровня реальной заработной платы на основе роста эффективности производства и труда*, обуславливающий, в первую очередь, действие закона повышающейся производительности труда, закона возвышения потребностей и полного их удовлетворения. Этот принцип первоочерёдно предполагает взаимоувязку результатов деятельности предприятия и эффективности труда работника. Мы полагаем, что эти показатели должны быть сбалансированы (равновесны): при этом регулятором баланса должна быть стоимость индивидуального трудового вклада в коллективные результаты деятельности предприятия, которые определяют его эффективность. Повышение эффективности деятельности предприятия ЖЭХ предполагает повышение доходности в соответствии с объёмами предоставленных качественных жилищно-эксплуатационных услуг, что обеспечивает повышение фонда оплаты труда. Нарушение баланса может привести либо к выплате необоснованно завышенной оплаты труда (фактически не заработанной), либо к выплате необоснованно заниженной заработной платы (но фактически заработанной), и в том и другом случае несоответствующей реальному трудовому вкладу работника. Впоследствии это может привести к нарушению макроэкономического равновесия.

2. *Принцип вознаграждения труда по затратам и результатам*. На протяжении длительного периода времени вся система организации оплаты труда как на предприятиях ЖЭХ, так и по России в целом была направлена на распределение по затратам труда, которое не соответствует требованиям современного уровня развития экономики. Речь идёт о так называемых негативных явлениях – «выводиловке» и «уравниловке» стоимости труда. По действующему законодательству в рыночной экономике стоимость труда должна определяться стоимостью реального трудового вклада, под которым мы сегодня подразумеваем профессионально-квалификационный уровень работника, сложность выполняемой работы, компетентность, ответственность, инициативность, креативность, качество и количество выполненной работы и другие индивидуальные трудовые качества работника, то есть все те качества, которые ранее «уравнивались» штатно-окладной системой и которые практически должны определять возможность потенциального роста производительности труда, а не «вы-

водить» результаты, как это было в командной экономике. Научно-технический прогресс постоянно вносит изменения в технологию и организацию производства, следовательно, и в организацию труда: углубляется разделение и специализация труда, усложняются производственные задачи, растут требования к квалификации персонала, результаты труда отдельного работника становятся неотъемлемой частью общих результатов. В этой связи изменяется и цена рабочей силы на рынке труда, поэтому работодателю необходимо отслеживать трансформацию рыночной цены на труд и применять активные меры по устранению отклонений превышения её над средней заработной платой, выплачиваемой работникам.

3. *Принцип опережения темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы* основывается на законе повышающейся производительности труда и зависит от конкретных условий выполнения работ, технической оснащённости, уровня механизации, характера труда, возможностей влияния работника на результаты предприятия и др. Экономическая сущность принципа заключена в повышении трудовых доходов работника на основе повышения эффективности деятельности предприятия. Следовательно, нарушение этого принципа на микроэкономическом уровне приведёт к снижению эффективности использования средств производства, новых технологий производства и труда, к повышению издержек производства и снижению рентабельности, и в конечном итоге приведёт к снижению конкурентоспособности предприятия и к его убыточности.

4. *Принцип материальной заинтересованности в повышении эффективности труда и дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника, природно-климатических условий труда и отраслевой принадлежности* основывается на законе повышающейся производительности труда и законе стоимости, необходимости усиления материальной заинтересованности работника в повышении профессионально-квалификационного уровня для обеспечения высокого качества продукции, работ, услуг. Поэтому необходимо не просто материально заинтересовать работника в определённых результатах, но и заинтересовать его в повышении эффективности своего труда для достижения общих целей предприятия. При этом обязательно должны учитываться различия в количестве материальных благ, обеспечивающих воспроизводство необходимой рабочей силы в разных природно-климатических и географических условиях жизни. Реализация этого принципа в организации оплаты труда будет способствовать достижению качественных изменений в работе предприятий отрасли ЖЭХ.

5. *Принцип справедливости в распределении заработной платы и социальное равенство при вознаграждении труда* предполагает справедливую оценку труда работников за достижение цели труда, то есть за создание материального блага (продукция, товары, услуги, работа) и трудовой вклад работника в этот результат (то есть за сам продукт труда), который не предполагает количество и качество трудноизмеримого затраченного труда. Оценка труда должна осуществляться ежемесячно в соответствии с трудовым вкладом работника в резуль-

таты работы предприятия. Социальное равенство предполагает недопущение дискриминации в оплате труда и справедливое распределение вознаграждения между всеми работниками предприятия согласно их трудовому вкладу независимо от возраста, пола, национальной принадлежности и пр.

6. *Принцип простоты, логичности и доступности форм и систем вознаграждения труда* заключается в прозрачности и понимании применяемой системы вознаграждения труда каждым работником предприятия, в первую очередь низового уровня, в простоте алгоритма расчёта заработка, в стимулировании работника на повышение эффективности труда.

Принимая во внимание выделенные нами: а) принципы, на основе которых должна выстраиваться эффективная модель вознаграждения труда в отрасли ЖЭХ; и б) перспективный отечественный и зарубежный опыт организации систем материального стимулирования труда, предложена концепция гибкой коллективной системы вознаграждения труда, в основу которой положена активизация работников ЖЭХ в производственной и хозяйственной деятельности в системном использовании личностных и групповых характеристик работников предприятий отрасли ЖЭХ, увязка естественных для человека стремлений, потребностей, ожиданий с интересами предприятия.

Определение **гибкость** в названии коллективной системы вознаграждения труда отражает изменяемость значений в компонентах системы оплаты труда по мере реализации потенциала личных трудовых качеств работника и мобильность в пересмотре компонентов оплаты труда в зависимости от технико-технологических, организационных, структурных внутрипроизводственных и внешних изменений. При разработке авторской концепции *системы гибкого группового вознаграждения труда* (СГГВТ) следует учесть ряд факторов:

– во-первых, разнообразие схем коллективных моделей вознаграждения труда, применяемых в развитых странах, ввиду их гибкости обуславливает возможность адаптации их отдельных элементов к специфическим условиям труда на предприятиях ЖЭХ России. Использование в практике вознаграждения достоинств рассмотренных форм оплаты труда позволит сориентировать работников отрасли на повышение квалификации, эффективности труда, гибкости, инновации, творчества и других форм позитивного поведения. Однако при разработке системы вознаграждения труда для отрасли ЖЭХ необходимо учесть менталитет работников ЖЭХ, по возможности все недостатки и слабые стороны моделей, которые могут привести к затруднениям централизованного их внедрения. Мы полагаем, что отраслевые особенности могут создать предпосылки для разработки *системы гибкого группового вознаграждения труда* на каждом отдельном предприятии или регионе, если учитывать влияние природно-климатических условий на специфику труда работников. Общим для гибких моделей вознаграждения труда ЖЭХ может быть только система получения обобщающих показателей по нескольким частным;

– во-вторых, для эффективного функционирования СГВТ ее элементы должны быть прозрачными для всех категорий работников; обеспечивать достойное вознаграждение за их личный трудовой вклад; обеспечивать уровень, превышающий прежнюю заработную плату, уверенность в том, что повышение производительности труда при новой системе оплаты труда не создаст условия для их вынужденного увольнения (например из-за высоких и практически невыполнимых норм для получения такой заработной платы). При разработке новой системы оплаты труда следует учесть, что одним из решающих факторов является непосредственное участие работников в этом процессе. Опыт показывает, что неэффективность навязанной «сверху» теоретически хорошей модели обусловлена невосприимчивостью работников, недоверием и нежеланием понимания новой системы вознаграждения, затрагивающей их материальный интерес. Вовлечение рабочих в процесс разработки модели вознаграждения труда обеспечит открытость им всех её тонкостей, лёгкость корректировки при испытании и внедрении;

– в-третьих, действительная цель *системы гибкого группового вознаграждения труда* должна активизировать работника на развитие трудового и творческого потенциала. Мы придерживаемся позиции, что немаловажными факторами при разработке новой модели вознаграждения труда и понимания её работниками являются дизайн (или выбор) модели, система индексов изменения эффективности, вывод для расчёта стимулов, которые могут существенно отличаться в зависимости от первоначальных целей модели;

– в-четвёртых, выбор измерителей и индексов эффективности должен чётко соответствовать критериям и целям модели. К примеру, эти измерители могут отражать рост объёма предоставляемых жилищно-эксплуатационных услуг, повышение их качества, снижение издержек производства, своевременность предоставляемых ЖЭУ, критерии кооперации между группами рабочих, увеличение гибкости, адаптивности, инновационности и т.д.

Вместе с тем необходимо учесть, что воздействия на результаты работы, которые коллектив не может контролировать, являются демотивирующим фактором, поэтому отобранные измерители (критерии и показатели) не должны подвергаться прямым воздействиям факторов внешней среды, а непосредственно и полностью контролироваться стимулируемыми внутренними факторами. Уточним, что нельзя привязывать стимулы к финансовому показателю прибыли, например муниципального государственного ЖЭП, ввиду того что для них тарифы определяются сверху, а не самим предприятием или рынком. Ещё одним необходимым условием «коллективного (группового) стимулирования» является применение его на небольшом предприятии или в подразделении, чтобы работники сами увидели взаимосвязь между условиями организации труда и вознаграждением.

– в-пятых, все работники (или подавляющее их большинство), независимо от результатов труда, должны иметь равные возможности заработать поощрения (для исключения среди них недовольства). При определении величины стимулов необходимо обратить внима-

ние на соблюдение компромисса: с одной стороны, величина для стимулирования экстра усилий в трудовой вклад должна быть достаточной по отношению к средней зарплате; с другой – на величину «коллективных (групповых) стимулов» не должно оказывать влияние большое количество внешних факторов, не зависящих от усилий работников. А значит, изначально моделью вознаграждения труда должны быть предусмотрены согласованные действия в случае чрезмерного влияния внешних факторов (цен, изменения методов производства, структуры ЖЭУ и т.п.);

– в-шестых, правила для распределения коллективных стимулов между производственными группами должны быть простыми и одобренными самими рабочими. Они могут быть включены в «вилку» тарифной ставки или оклада, основаны на ставках зарплаты, на средней зарплате и т.д. Например, в целях борьбы с прогулами возможна привязка стимула к количеству отработанных часов и дней;

– в-седьмых, для поддержания эффективности коллективных систем вознаграждения труда все основные параметры действующей модели должны периодически пересматриваться и корректироваться в условиях постоянно изменяющихся методов и технологий труда, целей действующей модели, профессионально-квалификационного состава работников, его интересов и мотивации.

Повышенный спрос на эффективный труд, сформировавшийся в отрасли ЖЭХ, мотивирует руководителей предприятий и управляющих компаний отрасли на поиск новых подходов к формированию систем стимулирования и вознаграждения труда. Современная модель системы стимулирования и вознаграждения труда работников ЖЭХ должна обеспечивать компромисс интересов наёмных работников, работодателей и государства, выполняющего регулируемую роль в рыночной экономике, для одновременного обеспечения, с одной стороны, достижения социальных целей, с другой – финансово-экономической безопасности предприятий ЖЭХ.

Авторская СГГВТ отрасли ЖЭХ должна учитывать следующие условия:

1) обеспечивать восстановление стимулирующей функции посредством достойного вознаграждения за личный трудовой вклад работника в коллективный результат, стимулирование рабочих на повышение качества и снижение себестоимости жилищно-эксплуатационных услуг, повышение экономических результатов предприятия;

2) способствовать развитию трудового потенциала и способностей работников ЖЭХ, активизировать их самореализацию;

3) способствовать привлечению квалифицированных кадров на предприятия ЖЭХ;

4) обеспечивать инвестиции в качественную рабочую силу;

5) обеспечивать повышение заинтересованности работника в результатах своего труда, уверенность в получении достойного материального вознаграждения за предоставленную качественную рабочую силу;

б) создавать возможность работодателю оказывать влияние на изменение уровня заработной платы работника;

7) отражать требования работодателя к трудовому поведению и самому труду работника;

8) обладать свойствами понятности, прозрачности, доступности для всех категорий работников предприятий отрасли ЖЭХ, функционировать эффективно и результативно, обеспечивать не только максимальное удовлетворение потребностей рабочих, но и достижение целей предприятия.

Для применения на предприятиях отрасли ЖЭХ гибких коллективных моделей организации вознаграждения труда необходимо, в первую очередь, принимать во внимание все факторы, оказывающие влияние на размер заработной платы; во-вторых, учитывать факторы, способствующие развитию и укреплению основных её функций – стимулирующей, регулирующей, воспроизводственной и других.

Инновационные сдвиги в производстве жилищно-эксплуатационных услуг определили необходимость стабилизации уровня заработной платы в ЖЭХ не только в период его реформирования на современном этапе развития экономики, но и дальнейшей его дифференциации динамично росту производительности труда, что является одновременной потребностью работников, работодателей и государства.

Благоприятными условиями для развития и укрепления стимулирующей и распределительной функций заработной платы являются, с одной стороны, отечественный и зарубежный опыт эффективного коллективного вознаграждения труда, с другой – правовое обеспечение самостоятельности предприятий ЖЭХ в выборе форм и систем оплаты труда. Рассматривая отечественный и зарубежный опыт с интересующей нас позиции индивидуального трудового вклада в коллективные результаты предприятия, мы полагаем, что в сложившихся экономических условиях функционирования отрасли ЖЭХ при построении новой системы вознаграждения труда возможен симбиоз элементов гибких коллективных систем оплаты труда, базирующихся на распределении доходов и участии в прибылях, оценки заслуг, моделей ВСОТЭРКа, РОСТ, РКСТ и др., которые имеют и положительные стороны (привлечение квалифицированных рабочих на предприятие, снижение текучести кадров, сокращение издержек производства и т.д.), и определенные недостатки. Среди недостатков можно выделить следующие:

– дифференцированность размера премии под влиянием множества факторов, не обусловленных взаимосвязью результата труда от работников и доходностью и/или прибыльностью предприятия;

– сложность оценки в крупных компаниях влияния результатов труда работника на объем полученной прибыли, что уменьшает значимость влияния показателя прибыльности на увеличение заработной платы;

– необоснованность выплачиваемых надбавок и доплат к зарплате в дальнейшем приводит к утрате стимулирующей и мотивирующей функций системы материального стимулирования работников (при участии работников в доходах предприятия);

– вероятность необоснованного роста затрат на заработную плату при применении гибких систем «плавающих окладов», «ставки трудового вознаграждения»;

– необходимость осуществления систематического совершенствования методов оценки личных качеств работника для достаточной мотивации персонала.

На основе вышеизложенных основных принципов и требований автором предлагается концепция системы гибкого группового вознаграждения труда работников отрасли ЖЭХ, базирующаяся на следующих положениях.

1. *Гибкость* авторской системы стимулирования труда должна обеспечиваться её элементами. К ним относятся:

а) трудовая (базовая) ставка вознаграждения труда, учитывающая специфические условия труда, оплата которых предусмотрена законодательством;

б) личная ставка вознаграждения труда (ЛСВТ), определяющая сумму доплат в зависимости от индивидуальных качеств рабочего (стажа работы, уровня образования, способности к повышению квалификации и переквалификации).

2. Система гибкого группового вознаграждения труда должна включать три компонента оплаты труда:

а) трудовую ставку вознаграждения труда, учитывающую качество и сложность и включающую должностную (или квалификационную) ставку вознаграждения труда и показатель оценки индивидуальных затрат и результатов труда;

б) индивидуальную стимулирующую надбавку, которая должна учитывать индивидуальные результаты работника в коллективном труде;

в) личную ставку стимулирования труда, определяющую сумму доплат на основе интегрального показателя личных трудовых качеств.

3. Квалификационная ставка вознаграждения труда (КСВТ) должна являться установленной стоимостью единицы времени на выполнение трудовых функций работником, учитывать сложность труда и определяется на основе соотношений в оплате труда и системы оценочных показателей содержания и нормативной сложности труда:

а) для категории рабочих – квалификационного разряда работы;

б) для управленческих работников – категории квалификационной группы должности.

4. Установление базовых ставок оплаты труда выполняется поэтапно по схеме, в основу которой положен опыт ведущих зарубежных консалтинговых компаний (рисунке 3.2).

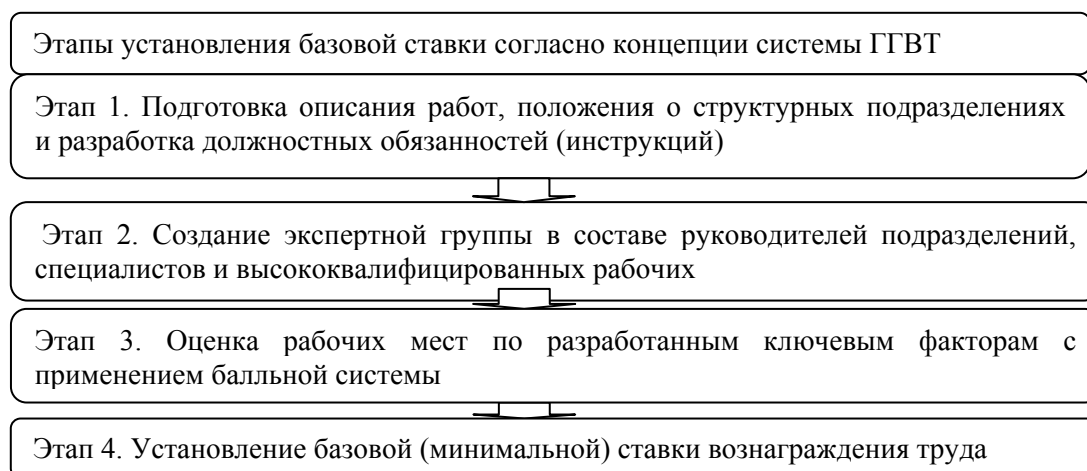


Рисунок 3.2 – Последовательность установления базовой ставки вознаграждения труда на предприятиях ЖЭХ

Этап первый. Подготовка описания работ, положения о структурных подразделениях и разработка должностных обязанностей (инструкций). Этот этап самый важный и сложный, так как именно от распределения обязанностей и определения функциональных и профессионально-квалификационных границ будет зависеть заинтересованность работника как в результатах собственного труда, так и в результатах деятельности предприятия.

Этап второй. Создание экспертной группы в составе руководителей подразделений, специалистов и высококвалифицированных рабочих. Определение ключевых компенсируемых факторов сравнения работ (квалификация, сложность, инициативность, самостоятельность, ответственность), их основных признаков и значимости.

Этап третий. Оценка рабочих мест по разработанным ключевым факторам с применением балльной системы оценки труда, согласно которой общая балльная оценка каждого вида работ определяется суммированием баллов по каждому элементу. По видам работ составляется классификация рабочих мест, ранжированная по степени значимости для конкретного предприятия, по каждой квалификационной группе работников устанавливаются квалификационные ставки вознаграждения труда (КСВТ) в виде «вилок» для возможности карьерного роста внутри одной квалификационной группы. Основными элементами ТСВТ являются квалификационная ставка вознаграждения труда (КСВТ) и личная ставка стимулирования труда работника (ЛСТ).

Этап четвёртый. Установление базовой (минимальной) КСВТ. Для этого может быть определена стоимость одного балла, исходя из минимального размера оплаты труда, установленного на предприятии, и минимальной оценки работы. Внутри диапазона «вилок» устанавливаются ставки в соответствии с квалификационной группой рабочего, то есть КСВТ. Этот этап

предусматривает проведение сравнительной оценки оплаты труда рабочих в аналогичном рыночном сегменте рынка заработных плат [89].

5. Маневренность величины заработной платы должна достигаться за счёт использования вилки стимулирования труда должностной категории или квалификационного разряда в трудовой ставке и основываться на применении метода балльных коэффициентов, обеспечивающего возможность синтезировать частные критерии оценки в единый комплексный показатель личного трудового вклада в коллективные результаты предприятия для всех категорий работников (от рабочего низшего разряда до руководителя предприятия).

5. Соотношения в оплате труда различных квалификационных групп должны обеспечиваться матрицей соотношений базовых должностных ставок вознаграждения труда на основе применения коэффициента, учитывающего сложность работ по категориям работников, законодательные надбавки и доплаты (за работу в особых условиях труда).

6. Система стимулирования труда должна обеспечивать согласование индивидуальных и коллективных результатов труда через механизм коллективного поощрения труда, учитывающий коллективные результаты предприятия и его отдельного подразделения (группы). Такой механизм должен быть направлен на повышение заинтересованности работников в развитии предприятия, снижение напряжённости в трудовых отношениях, улучшение социального микроклимата на производстве.

7. Система стимулирования труда должна обеспечивать развитие личных трудовых качеств работника через индивидуальную стимулирующую надбавку (за результативность труда). Выплата стимулирующей надбавки должна выполняться в зависимости от результативности труда рабочих в группах, то есть в соответствии с индивидуальными результатами труда работника (трудового вклада в коллективные результаты группы). Условием для выплаты поощрительной надбавки должно являться отсутствие претензий со стороны внешних и внутренних потребителей, отсутствие отклонений от нормативов объема и качества выполненных работ.

8. Индивидуальное поощрение заслуг работника в достижении коллективных результатов имеет определенные задачи:

1) повышение профессионально-квалификационного уровня, сюда входит: уровень образования, квалификационные требования, стаж работы по специальности, уровень профессионального мастерства, инициативность в повышении квалификационного и профессионального уровня;

2) развитие личных деловых качества работник: профессиональной компетентности, инициативности, организованности, коммуникабельности, самостоятельности и ответственности. Доплата должна определяться и устанавливаться ежегодно аттестационной комиссией.

9. Эффективность коллективного поощрения и личного стимулирования труда в общей системе гибкого вознаграждения труда заключается в совокупном размере дополнительного вознаграждения работника, доля которого должна быть максимально приближенной к 50 % от

размера его трудовой ставки вознаграждения труда, а величина должна отражать фактические результаты деятельности группы и предприятия. Рычагом воздействия системы поощрения на результативность работников являются штрафные санкции в рамках предложенной системы: в случае невыполнения плановых заданий (менее 95 %) по причине нарушений работников группа теряет возможность отчислений в фонд стимулирования труда, что влечет сокращение размера индивидуальной поощрительной надбавки.

10. Новая система стимулирования труда должна обеспечивать соответствие ожиданий и дифференцированных трудовых возможностей работников. Сопряжение интересов работодателя и работника целесообразно через методы и подходы целевого управления – Balanced Scorecard (BSC), которые позволяют изменять стратегические цели предприятия и анализировать и воздействовать на трудовую эффективность работников.

11. Для совершенствования коллективного поощрения и личного стимулирования необходимо проводить мониторинг оценки личного трудового вклада, учета и контроля результатов труда, анализ трудовой деятельности и трудовых показателей.

12. При разработке системы стимулирования целесообразно использовать сетевое планирование в форме сетевой матрицы и сетевого графика. Сетевая матрица и сетевой график позволяют наглядно и системно отображать и оптимизировать последовательность и взаимозависимость работ, обеспечивающих своевременное и планомерное достижение конечных целей, и проводить многовариантный анализ различных управленческих решений.

13. По мере развития предприятия целесообразна корректировка системы стимулирования в зависимости от возникающих в этом потребностей. Но следует учитывать, что частые изменения в системе оплаты труда создают сложности не только в управлении стимулированием труда, но и в адаптации работников к новым условиям и критериям оценки их труда.

14. При разработке системы стимулирования рабочих целесообразно использовать опыт апробированных в мировой практике систем оплаты труда [87].

Таким образом, учитывая принципы и требования организации модели гибкого группового вознаграждения труда и основные положения предлагаемой нами концепции, можно прогнозировать её как эффективный инструмент активизации развития потенциала работников, повышения их заинтересованности в достижении индивидуальных и коллективных результатов предприятий отрасли ЖЭХ.

Особенностью предложенной нами системы ГГВТ является сочетание индивидуальных и коллективных форм стимулирования, при этом в заработной плате труда индивидуума должны учитываться его личностные трудовые качества и результаты, а в поощрении – его индивидуальный трудовой вклад в коллективные результаты как управляющей компании в целом, так и ее подразделений (поощрительные надбавки не связаны с достижениями конкретного работника, а начисляются за общие итоги работы коллектива предприятия и группы).

ГЛАВА 4. КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ТРУДОВОГО ВКЛАДА РАБОТНИКОВ ЖИЛИЩНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ХОЗЯЙСТВА НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ КВАЛИМЕТРИИ

4.1. Обоснование применения квалиметрии для оценки личного трудового вклада работников жилищно-эксплуатационного хозяйства в коллективные результаты

В настоящее время для оценки труда работников эффективно развивающиеся предприятия используют множество показателей, служащих основанием для формирования как базовых окладов, так и различных видов доплат и премий к ним. В частности, широкое распространение получили показатели, отражающие квалификацию работников, степень сложности и ответственности выполняемой работы, объём реализованной продукции, производительность труда и т.д. [181]. С одной стороны, каждый отдельно взятый показатель является конкретной составляющей для определения результирующей эффективности труда каждого работника и, соответственно, его заработной платы. С другой, как показывает практика, эффективность труда работников определяется не только количеством вложенного труда или количеством поступающих доходов, а прибылью, которая, в свою очередь, зависит от многих других факторов. По мнению А.С. Оганесяна, метод определения результирующей эффективности труда работников путём сложения всех её составляющих является сложным и малоэффективным [181].

Отличие коллективных систем вознаграждения труда от индивидуальных заключается в применении обобщённого коэффициента трудового участия (КТУ) каждого конкретного работника как результирующего показателя эффективности труда в полученной прибыли предприятия. Применение обобщённого КТУ при распределении вознаграждения труда, с одной стороны, значительно упрощает решение задачи, с другой, из-за субъективности оценки отдельных членов коллектива, создаёт предпосылки искажения реальной действительности. Отсутствие объективных показателей оценки трудового вклада как отдельных работников, так и коллективов усугубляет низкую эффективность применения этого способа на предприятиях ЖЭХ и требует объективного подхода к процессу оценки трудового вклада работников отрасли, обуславливает обращение к специфической области знаний – квалиметрии, позволяющей в конкретных числовых показателях выражать качественные характеристики, которые, на первый взгляд, практически не поддаются количественной оценке (в данном случае мы имеем ввиду труд специалистов и служащих).

Мы полагаем, что объективная оценка личного трудового вклада работника в коллективные результаты предприятия должна осуществляться с применением комплексного показателя, объединяющего ряд показателей, характеризующих цели и задачи деятельности предприятий отрасли ЖЭХ и учитывающих трудовой потенциал и его эффективное использование.

Использование комплексного показателя сопровождается, как правило, выбором составляющих его единичных показателей. Объективность оценки влияния системы вознаграждения

труда на показатели деятельности предприятия позволяет осуществить выбор необходимых для оценки показателей, сбор информации по которым не потребует дополнительных усилий.

Для оценки влияния предлагаемой нами системы гибкого группового вознаграждения труда (СГГВТ) на результаты деятельности предприятия с использованием комплексного показателя более всего подходит общепринятый алгоритм его расчёта, представленный на рисунке 4.1.

При выборе составляющих комплексного показателя эффективности деятельности предприятия на практике всегда используется система показателей, связанных между собой и оценивающих различные стороны деятельности.

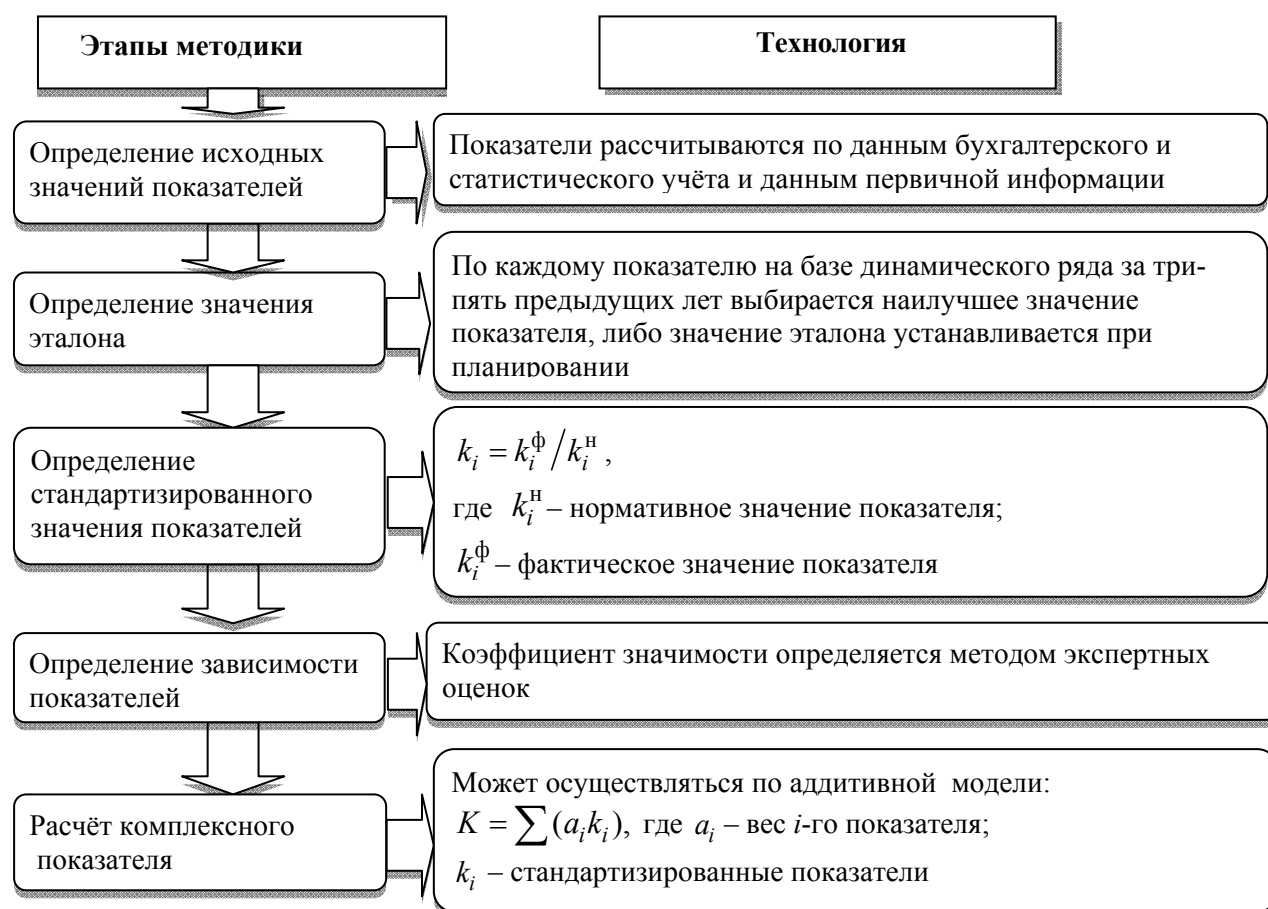


Рисунок 4.1 – Алгоритм расчёта и определения влияния комплексного показателя оценки предлагаемой СГГВТ на результаты деятельности предприятия ЖЭХ [75]

В данном случае выбор показателей, составляющих комплексный показатель, обусловлен следующими факторами:

- степенью влияния системы оплаты труда на каждый показатель эффективного функционирования предприятия отрасли ЖЭХ;
- взаимосвязью применяемой системы оплаты труда с показателями эффективности функционирования предприятия отрасли ЖЭХ;
- экономическим содержанием показателей;
- требованиями, предъявляемыми к информационному обеспечению [75].

При расчёте комплексного показателя трудового вклада работников вес каждого показателя основывается на применении метода экспертных оценок с использованием ранговой корреляции. Все выбранные показатели обладают такими качествами, как доступность и достоверность.

Результаты исследований проблем в отрасли ЖЭХ, приведённых в первой главе диссертации, доказывают значительное влияние на себестоимость ЖЭУ затрат по оплате труда, а она, как известно, отражает все стороны производственно-хозяйственной деятельности предприятия и учитывает реальные затраты на материальные и трудовые ресурсы.

С учетом сказанного, в общем виде методика оценки эффективного использования СГТВ и её влияния на коллективные результаты деятельности предприятия ЖЭХ должна содержать следующие этапы:

- 1) нормирование или планирование значений составляющих комплексного показателя оценки;
- 2) определение значимости показателей (коэффициента важности, весового коэффициента) с использованием метода экспертных оценок;
- 3) расчёт комплексного показателя;
- 4) анализ результатов оценки;
- 5) принятие управленческих решений на основании полученных результатов.

Схема оценки эффективного использования модели СГТВ на основе квалиметрической комплексной оценки личного трудового вклада работника ЖЭХ в коллективные результаты и влияние её на общие результаты деятельности предприятия показана на рисунке 4.2.

Наиболее распространённым на практике является метод определения веса, значимости показателя с помощью метода экспертных оценок, при использовании которого выделяются четыре основных варианта математической обработки результатов опроса (таблица Г.1). Для осуществления комплексной оценки личного трудового вклада работников в коллективные результаты деятельности предприятия отрасли ЖЭХ может быть использована методика квалиметрической оценки, применяемая в контроллинге, предполагающая сравнение фактических показателей с нормативными и/или плановыми.

После определения степени значимости показателей оценки влияния трудового вклада работника на коллективные результаты деятельности предприятия ЖЭХ производится расчёт комплексного показателя трудового вклада [75].

Для определения комплексного показателя влияния системы гибкого группового вознаграждения труда на показатели эффективности деятельности предприятия ЖЭХ предлагается использовать аддитивную модель, предусматривающую представление комплексного показателя оценки в виде функции от параметров, определяющих его состав:

$$K_0 = f(K_i), \quad (4.1)$$

где K_0 – комплексный показатель оценки влияния системы вознаграждения труда на показатели эффективности деятельности предприятия; K_i – многофакторный вектор параметров показателя.

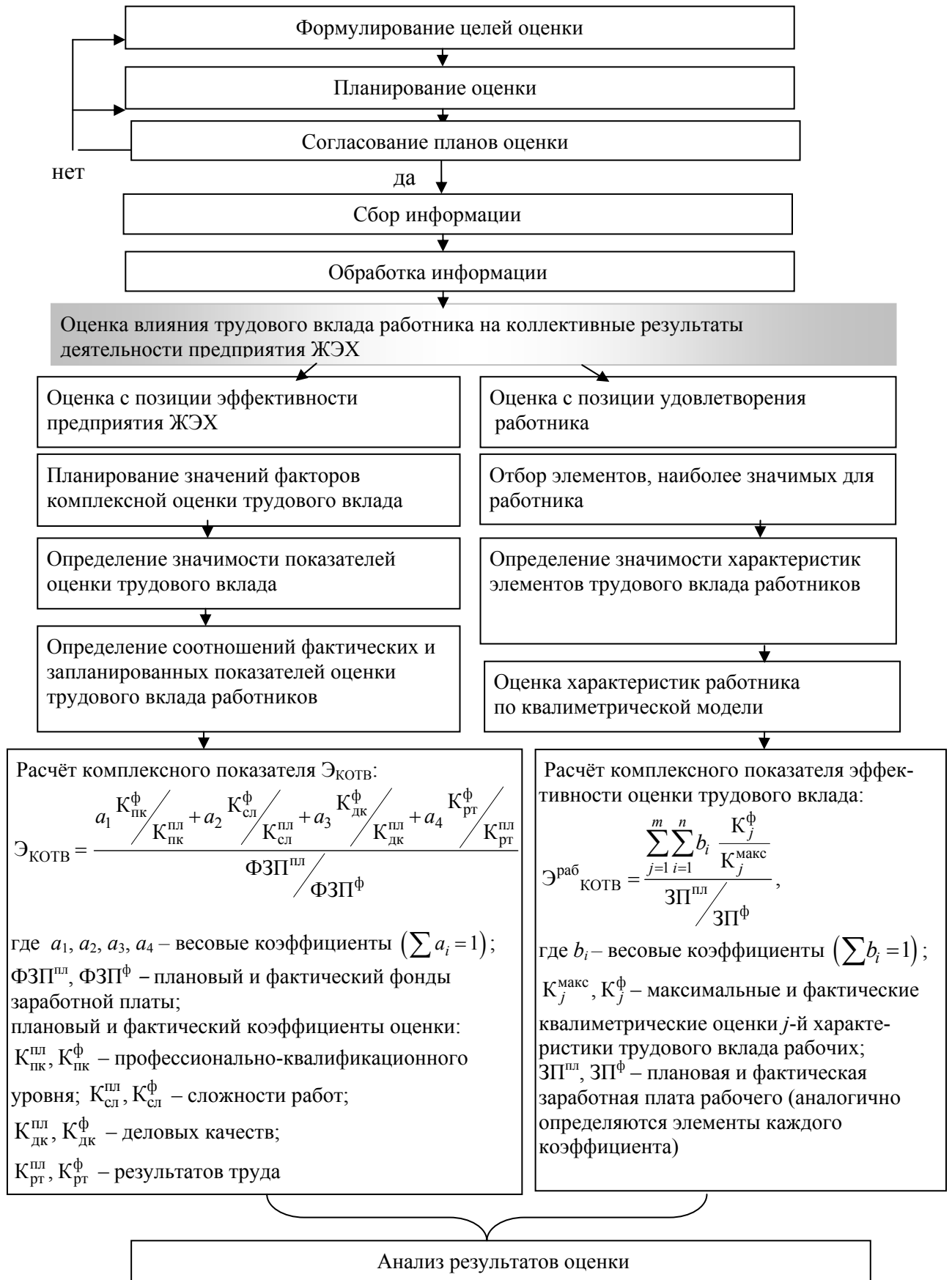


Рисунок 4.2 – Схема оценки эффективного использования СГГВТ и влияния её на общие результаты деятельности предприятия [75]

Расчёт комплексного показателя проводится с использованием квалиметрического модуля:

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i k_i \quad (4.2)$$

где α_i – весовые коэффициенты; $\sum_{i=1}^n \alpha_i$; k_i – составляющие показателя оценки; n – количество факторов оценки.

Предложенная схема (см. рисунок 4.2) позволяет провести комплексную оценку влияния системы СГТВ на основе методологии квалиметрической оценки комплексного личного трудового вклада работника на показатели эффективности ЖЭП, управляющих компаний. Однако сама оценка не является конечной целью: в данном случае целью будет принятие управленческого решения, позволяющего усовершенствовать организацию вознаграждения и стимулирования труда на предприятиях отрасли ЖЭХ на основании результатов оценки. Таким образом, оценка будет выполнять роль инструмента, используемого при принятии решения.

На основании значений комплексных показателей может быть сформирована матрица позиционирования эффективности применяемой системы оплаты труда (рисунок 4.3) [75].

Дополнительное внимание следует уделять повышению эффективности деятельности предприятия	Высокая эффективность функционирования системы оплаты труда
Низкая эффективность системы оплаты труда	Дополнительное внимание следует уделять удовлетворению потребностей работников

Рисунок 4.3 – Матрица позиционирования эффективности применяемой системы оплаты труда (СОТ) [75]

Для комплексного подхода к достижению поставленной цели нами были проведены экспертные исследования посредством социологического опроса, поскольку в процессе анкетирования необходимо было решить следующие задачи:

- 1) определить формы оплаты труда, которые необходимо применять на предприятиях ЖЭХ;
- 2) выбрать формы ставок оплаты труда, которые должны использоваться на жилищно-эксплуатационных предприятиях и в управляющих компаниях;
- 3) определить величину минимальной ставки вознаграждения труда для категории управленческих работников (руководителей, специалистов, служащих);
- 4) определить величину ставки первого разряда для оплаты труда категории рабочих;
- 5) выбрать базовый показатель, на основе которого должен осуществляться расчёт величины ставки первого разряда рабочего и размер базовой должностной ставки для управленческих работников;
- 6) определить межразрядные коэффициенты матрицы соотношений в оплате труда по категориям персонала ЖЭХ;

- 7) обосновать методику системы поощрения по категориям персонала ЖЭХ;
- 8) определить мотивирующие факторы для разработки критериев в системе поощрения;
- 9) определить основные стимулирующие факторы по степени значимости (влияния) для разработки системы показателей в комплексной оценке трудового вклада;
- 10) определить факторы, влияющие на результативность труда работников ЖЭХ, для разработки системы показателей, применяемых при оценке результативности труда работников;
- 11) определить факторы, влияющие на сложность выполнения трудовых функций, определить уровни сложности труда в ЖЭХ для разработки системы основных показателей и критериев оценки сложности работ, заложенных в трудовые функции по категориям работников;
- 12) определить факторы личного стимулирования труда, влияющие на результативность труда работников, и разработать систему показателей с учетом степени значимости и критерии оценки профессионально-квалификационного уровня по категориям работников;
- 13) определить факторы личного стимулирования труда, влияющие на результативность труда работников, и разработать систему показателей с учетом степени значимости и критерии оценки личных деловых качеств работника по категориям персонала;
- 14) определить факторы социального стимулирования труда, влияющие на результативность работников, и разработать направления социального стимулирования для работников ЖЭХ.

Предлагаемая система вознаграждения и стимулирования труда на основе квалиметрической оценки комплексного личного трудового вклада работника является новой не только для работников ЖЭХ, но и для всей отрасли ЖКХ.

Ключевым моментом работоспособности всей системы адаптивного управления трудом является идентификация трудового вклада работника. Анализ существующих публикаций и методологических подходов к измерению индивидуального вклада работника в коллективные результаты позволил нам сделать вывод о необходимости применения управленческого и экономического подходов. Управленческий подход позволяет учесть целевые критерии индивидуальной деятельности работника в коллективных результатах через показатели производства и качества дифференцированной жилищно-эксплуатационной услуги. Экономический подход обеспечивает соизмерение затрат и результатов труда работника и коллектива (предприятия, групп, команд). Комбинация управленческого и экономического подходов позволяет оценивать и воздействовать одновременно на индивидуальные и коллективные результаты и обеспечить вознаграждение труда через учет и развитие индивидуальных трудовых характеристик работников.

В качестве базового инструмента оценки личного трудового вклада использована теория квалиметрии (факторно-критериальные модули и модели), разработанная в трудах Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатовой, Т.М. Максименко, Ю.С. Перевощикова, Г.Г. Азгальдова, В.Н. Бобкова, В.Я. Ельмеева, В.А. Беякова, А.В. Гличева, З.Н. Крапивенского, В.Н. Панова, Н.В. Кочкиной, А.А. Шибяева и др., что позволило создать авторскую методику комплексной оценки

качества личного трудового вклада работников в коллективные результаты предприятия отрасли ЖЭХ. Преимущества теории квалиметрии заключаются в том, что ее применение:

- 1) позволяет оценить качество труда;
- 2) обеспечивает сравнимость показателей качества оцениваемого объекта в соответствии с базовыми показателями оценки (предметная квалиметрия);
- 3) создает возможность учета комплекса факторов, влияющих на работника.

Авторская модель комплексной оценки обеспечивает взаимосвязь гибкой групповой организации труда, адаптивной (органической) структуры управления трудом, с одной стороны, и системы вознаграждения и стимулирования труда на предприятиях отрасли ЖЭХ – с другой, и превращение их в единый, эффективно функционирующий, сбалансированный механизм, направленный на активизацию труда работников отрасли ЖЭХ, повышение их трудоотдачи и эффективности жилищно-эксплуатационных предприятий и управляющих компаний.

Разработанная модель основана на теоретических положениях, согласно которым оценка трудового вклада работника включает оценку результатов труда, сложности труда, профессионально-квалификационного уровня работника, оценку личных деловых качеств работника (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Комплексная модель оценки личного трудового вклада работника

I. КОМПОНЕНТЫ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЛИЧНОГО ТРУДОВОГО ВКЛАДА РАБОТНИКА			
1. Оценка результатов труда	2. Оценка сложности труда	3. Оценка профессионально-квалификационного уровня работника	4. Оценка деловых качеств работника
II. ФАКТОРЫ ОЦЕНКИ, i			
Результат труда	Сложность труда	Профессионально-квалификационный уровень работника	Деловые качества работника
III. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ, j			
- рабочее время; - своевременность выполнения работы; - отсутствие брака; - индивидуальный вклад труда в коллективный результат; - результативность труда	- содержание работы; - специализация работы; - ответственность работника; - самостоятельность выполнения работы; - комплексность работы; - новизна работы; - масштаб дополнительных функций; - творчество при выполнении работ	- уровень образования; - квалификационные требования; - стаж работы по специальности; - уровень профессионального мастерства; - инициативность повышения квалификационного и профессионального уровня	- профессиональная компетентность; - инициативность и организация работ; - коммуникабельность; - самостоятельность; - ответственность

Таким образом, выявленные факторы определили основной вектор оценки каждого блока модели, а на основе критериев, раскрывающих содержательную сторону оцениваемого фактора, сформирована система частных показателей оценки личного трудового вклада работника.

4.2. Квалиметрическая оценка индивидуальных результатов труда работников жилищно-эксплуатационного хозяйства

Оценка трудового индивидуального вклада основана, прежде всего, на выявлении «полезного» труда. Термин «полезный труд» использован нами для определения насколько качественно и своевременно выполнена работа, имеются ли претензии со стороны внешних потребителей или смежных участников трудового процесса (внутренних потребителей). Введение такого термина позволяет выявить непроизводительные затраты рабочего времени.

Использование квалиметрических факторно-критериальных моделей и квалиметрических модулей позволяет определить не только результативность, но и бесполезные потери рабочего времени работниками. В ЖЭХ при проведении работ по текущему и капитальному ремонту жилищного фонда, как нами было ранее отмечено, достаточно часто создаются ситуации простоя по различным причинам, нарушение сроков выполнения работ из-за некачественной их подготовки, что приводит к дополнительным затратам на исправление ошибок и брака. Мы полагаем, что применение указанных модулей создаст возможность не только выявления бесполезно затраченного рабочего времени, но и возможность выражения его коэффициентными показателями.

Оценка результатов труда работников отрасли ЖЭХ всех категорий посредством оценки количества или объёма выполненных работ или заданий по эксплуатации, содержанию и ремонту жилого фонда, своевременности и качеству их выполнения прямо увязывает деятельность работников с конечными целями предприятий в части количества поставки к определённому сроку заказанных потребителем ЖЭУ, соответствующих необходимому стандарту качества. Иначе все обозначенные параметры конечной продукции – жилищно-эксплуатационных услуг – прямо и непосредственно обуславливаются соответствующими параметрами труда всех участников процесса их создания, поскольку «каков труд, такова и продукция».

Для оценки результатов труда работников ЖЭХ первоочередной задачей является необходимость учёта выполняемых работ по производству каждого вида ЖЭУ и сроков их исполнения, тесная взаимосвязь которых определяется количеством затраченного труда.

Для целей исследования нами приняты следующие термины в оценке результатов труда:

- 1) коллективный результат представляет оценку результатов и эффективности группы и предприятия в целом;
- 2) индивидуальный (личный) результат работника.

Нами обосновано, что в индивидуальном трудовом результате работника присутствует личный трудовой вклад, не отделимый от коллективных результатов, как проявление личных трудовых качеств работника (профессионально-квалификационный уровень и деловые качества).

Для более полного понимания этой взаимосвязи указанных нами понятий необходимы пояснения требований к выполненной работе, срокам исполнения и затраченному труду, когда работа считается законченной (выполненной). Это также необходимо для приведения количест-

ва вложенного труда работником ЖЭП и/или УК за определённый период времени к полезности затрат рабочего времени, через выявление своевременности выполнения каждого вида задания в необходимом объёме, выраженном в содержании работы. Результаты труда оцениваются с применением критериев оценки (см. таблицу 4.1).

1. *Условия для оценки результатов трудового вклада работников ЖЭХ в коллективные результаты, учитывающие своевременность выполнения работ.* Работа по предоставлению жилищно-эксплуатационной услуги считается выполненной (полностью законченной) только в случае: а) полного соответствия содержания выполненной работы заданию; б) своевременного выполнения работ в запланированные (указанные) сроки. В этом случае нормативный показатель результатов полезного труда характеризует количественно оцениваемую своевременно и качественно выполненную работу $R_{РТ}^H$ (эталонный результат) по трудовому наряду за рабочий день (отсутствие потерь рабочего времени и претензий со стороны потребителей), исходный показатель рабочего времени согласно табелю учета (таблица 4.2)

В случае предоставления неполного объёма определённой работы в установленный срок работа не может считаться своевременно выполненной (законченной), а услуга – оказанной, так как представленное к отчётности содержание работы не соответствует заданию. Ввиду того что некоторые виды работ по эксплуатации, содержанию или ремонту жилищного фонда могут носить промежуточный характер в технологической цепочке, только в момент полного завершения и соответствия содержанию задания работа может быть принята потребителем как законченная, а услуга считаться оказанной. В случае отклонений работа признаётся незавершённой. В подобных ситуациях на завершение работы требуется дополнительное время, что приводит к нарушению установленных сроков предоставления ЖЭУ. Поскольку производственный процесс создания услуг отрасли ЖЭХ выстраивается на основе технологически взаимосвязанного сотрудничества работников коллектива, каждый из которых выполняет предписанную ему работу, получая её от других и передавая её следующему работнику, так называемому звену в технологической цепочке, то любая задержка в работе приведёт к разрыву в этой цепи, то есть к нарушениям, которые будут оказывать негативное влияние на конечный результат. Если своевременно резервный механизм не сработает, нарушение сроков одним работником отрицательно скажется на результатах деятельности всех работников, находящихся в технологической цепи, ввиду пустых трат времени при ожидании выполнения необходимого промежуточного этапа работы или другого продукта труда. Поэтому каждый работник должен в предыдущих и последующих звеньях видеть своих потребителей и контролёров, что позволит обеспечить повышение степени ответственности каждого работника за результативность труда.

Следовательно, при определении фактически затраченного количества труда необходимо учесть, во-первых, затраты времени относительно срока выполнения каждой отдельно взятой и конкретно выполненной работы; во-вторых, бесполезный труд. Потери времени в общей продолжительности рабочего времени в этом случае можно выразить через отношение времени за-

паздывания выполнения работ от заранее установленного срока ($t_{\text{раб}}^{\text{зап}}$) и фонда рабочего времени, затраченного сотрудником согласно табелю учёта за месяц ($\Phi\text{РВ}^{\text{таб}}$). Коэффициент корректировки, учитывающий отклонения от нормативного показателя в силу смещения сроков выполнения работ от запланированных, позволяет выявить причины запаздывания. Расчёт коэффициента корректировки, характеризующего количество вложенного работником труда в комплекс выполненных в отчётном периоде работ с учетом потерь рабочего времени (запаздывания выполнения работ), можно произвести с применением квалиметрического модуля, представленного в таблице 4.2.

Как правило, если работа сдаётся с обусловленными нарушениями, то этот показатель не отвечает условию $R_{\text{РТ}}^{\text{кол}} = \Phi\text{РВ}^{\text{таб}}$ и имеет отклонение в сторону уменьшения. Следовательно, значение показателя результативности труда $R_{\text{РТ}}^{\text{кол}}$ и должно являться основанием для начисления и выплаты заработной платы работнику ЖЭП или УК, то есть за выполненную работу, а не за пребывание на работе.

Таблица 4.2 – Расчет отклонений от нормативного показателя результатов полезного труда из-за несвоевременности выполнения работ

Показатели	Расчёт элементов оценки результатов труда
1. Нормативный показатель результатов полезного труда, $R_{\text{РТ}}^{\text{н}}$	$R_{\text{РТ}}^{\text{н}} = \Phi\text{РВ}^{\text{н(пл)}} \cdot K_{\text{РТ}}^{\text{кол}} \cdot K_{\text{РТ}}^{\text{кач}}; K_{\text{РТ}}^{\text{кол}} = 1,0; K_{\text{РТ}}^{\text{кач}} = 1,0,$ <p>где $\Phi\text{РВ}^{\text{н(пл)}}$ – плановый (нормативный) фонд рабочего времени (при отсутствии потерь рабочего времени и претензий); $K_{\text{РТ}}^{\text{кол}}$ – коэффициент корректировки своевременности выполнения работ; $K_{\text{РТ}}^{\text{кач}}$ – коэффициент корректировки качества работы</p>
2. Коэффициент корректировки, учитывающий своевременность выполнения работ, $K_{\text{РТ}}^{\text{кол}}$	$K_{\text{РТ}}^{\text{кол}} = 1 - \frac{t_{\text{раб}}^{\text{зап}}}{\Phi\text{РВ}^{\text{таб}}},$ <p>где 1 – нормативное значение показателя своевременности выполнения работ; $t_{\text{раб}}^{\text{зап}}$ – время запаздывания выполнения работ от заранее установленного срока; $\Phi\text{РВ}^{\text{таб}}$ – затраченное по табелю учёта за месяц фактическое время</p>

В деятельности ЖЭП и/или управляющих компаний нередки случаи своевременного выполнения работы в полном объёме, часто сопровождающиеся низким качеством, что требует затрат рабочего времени на систематические исправления брака до уровня соответствия требованиям к качеству предоставляемых потребителям ЖЭУ – на это затрачиваются временные и физические ресурсы не только самого нарушителя качества, но и других привлекаемых к этому процессу работников (к примеру мастера участка, начальника подразделения, диспетчера и др.). В этом случае потери времени на исправление дефектов составляют суммарное рабочее время всех участников, которые, затрачивая время на исправление «чужих грехов», не выполняют своей запланированной работы. Эти ситуации сопровождаются, как и в случаях количественных непроизводительных потерь, эффектом отрицательного резонанса на результаты деятельности

коллектива. Поскольку эти бесполезные затраты времени поддаются измерению, то относительный показатель, характеризующий меру некачественного (бесполезного) труда в общей продолжительности рабочего времени в этом случае можно выразить через потери рабочего времени $t_{\text{тр}}^{\text{пот}}$ на исправление брака не только виновника некачественно выполненной работы, но и бесполезные затраты времени других членов коллектива ЖЭП или УК, занятых в этом процессе (которые будут определяться суммарно по количеству участников $(\sum t_{\text{тр}}^{\text{кол.пот}})$ с учётом рабочего времени, затраченного работником согласно табелю учёта за месяц $(\text{ФРВ}^{\text{таб}})$ или суммарным табельным рабочим временем привлечённых к исправлению брака работников $(\sum \text{ФРВ}^{\text{таб}})$. Доля полезного результата труда ($K_{\text{РТ}}^{\text{кач}}$ или $K_{\text{кол.РТ}}^{\text{кач}}$) будет определяться разницей между нормативным показателем качественной полезности труда, принятым за единицу ($K_{\text{РТ}}^{\text{кач.н}}=1$), и долей потерь рабочего времени на исправление брака самостоятельно работником либо с привлечением других членов коллектива. Все эти показатели можно определить, применив квалиметрические модули:

$$K_{\text{РТ}}^{\text{кач}} = 1 - \frac{t_{\text{тр}}^{\text{пот}}}{\text{ФРВ}^{\text{таб}}}; \quad (4.3)$$

$$K_{\text{кол.РТ}}^{\text{кач}} = 1 - \frac{\sum t_{\text{тр}}^{\text{кол.пот}}}{\sum \text{ФРВ}^{\text{таб}}}. \quad (4.4)$$

Принимая во внимание качество и объёмы выполненных работ с учётом заявленных сроков исполнения, оценку результатов труда работника ЖЭП или УК описывает абсолютный интегральный показатель:

$$P_{\text{РТ}}^{\text{оц}} = \text{ФРВ}^{\text{таб}} \cdot K_{\text{РТ}}^{\text{кол}} \cdot K_{\text{РТ}}^{\text{кач}}. \quad (4.5)$$

Интерпретация количественной и качественной результативности труда в представленной интегративной форме обусловлена, во-первых, их единством как результатов труда отдельного работника в коллективной работе; во-вторых, одновременным влиянием этих показателей на совокупное количество затраченного труда, выраженное затратами рабочего времени. Таким образом, единство сопоставляемой основы создаёт возможность учитывать качество и объёмы выполненных индивидуально работ.

2. *Условия для оценки результатов трудового вклада работников ЖЭХ в коллективные результаты, учитывающие качество выполненной работы.* Как потребители ЖЭУ, мы полагаем, что качество выполненной сотрудниками ЖЭК работы должно оцениваться с точки зрения потребительских свойств. На ЖЭУ в настоящее время не существует определённых международных или российских стандартов качества, поэтому в этом случае уместнее всего будут определённые требования к заданию со стороны потребителя ЖЭУ, которые необходимо выполнять, однако эти требования должны быть заранее известны исполнителю. Требования должны отра-

жать возможные отклонения от нужного качества для возможности установления времени на исправление брака в работе, если таковое возможно. В ситуации неудовлетворённости потребителя исполненной работой брак в работе подлежит обязательному исправлению, что требует опять же дополнительного времени. Следовательно, время, затраченное на выполнение некачественной работы, можно считать безрезультатным или бесполезно потраченным.

Первый компонент комплексной оценки трудового вклада работника – оценка индивидуальных результатов полезного труда работника в коллективных результатах труда – в формализованном виде представлена в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Компонент I комплексной модели оценки личного трудового вклада: оценка индивидуальных результатов полезного труда работника предприятия ЖЭХ

Последовательность оценки	Расчёт элементов оценки результатов труда
1. Нормативный показатель результатов полезного труда, $R_{РТ}^н$	$R_{РТ}^н = ФРВ^{н(пл)} \cdot K_{РТ}^{кол} \cdot K_{РТ}^{кач}; K_{РТ}^{кол} = 1,0; K_{РТ}^{кач} = 1,0,$ <p>где $ФРВ^{н(пл)}$ – плановый (нормативный) фонд рабочего времени (при отсутствии потерь рабочего времени и претензий); $K_{РТ}^{кол}$ – коэффициент корректировки своевременности выполнения работ; $K_{РТ}^{кач}$ – коэффициент корректировки качества работы</p>
2. Коэффициент корректировки, учитывающий своевременность выполнения работ, $K_{РТ}^{кол}$	$K_{РТ}^{кол} = 1 - \frac{t_{раб}^{зап}}{ФРВ^{таб}},$ <p>где 1 – нормативное значение показателя своевременности выполнения работ; $t_{раб}^{зап}$ – время запаздывания выполнения работ от заранее установленного срока; $ФРВ^{таб}$ – рабочее время, затраченное работником по табелю учёта за месяц</p>
3. Коэффициент корректировки, учитывающий качество выполненной работы, $K_{РТ}^{кач}$	<p style="text-align: center;">Влияние потерь времени на исправление брака на заработную плату:</p> $K_{РТ}^{кач} = 1 - \frac{t_{тр}^{пот}}{ФРВ^{таб}},$ <p>где 1 – нормативное значение коэффициента качества работы; $t_{тр}^{пот}$ – потери рабочего времени на исправление брака в работе работником; $ФРВ^{таб}$ – рабочее время, затраченное работником по табелю учёта за месяц</p>
4. Показатели оценки индивидуального трудового вклада работника в коллективные результаты, $R_{РТ}^{оц.Ф}$	<p style="text-align: center;">Влияние отклонений при наличии претензий и потерь рабочего времени на результат и оплату труда:</p> $R_{РТ}^{оц} = ФРВ^{таб} \cdot K_{РТ}^{кол} \cdot K_{РТ}^{кач},$ <p>где $ФРВ^{таб}$ – рабочее время, затраченное работником по табелю учёта за месяц ; $K_{РТ}^{кол}$ – коэффициент корректировки своевременности выполнения работ; $K_{РТ}^{кач}$ – коэффициент корректировки качества работы</p>
5. Показатель результативности труда, учитывающий отсутствие потерь рабочего времени, $R_{РТ}^{оц}$	<p style="text-align: center;">Отсутствие отклонений:</p> $R_{РТ}^{оц} = ФРВ^{таб} \cdot K_{РТ}^{кол} \cdot K_{РТ}^{кач}; K_{РТ}^{кол} = 1,0; K_{РТ}^{кач} = 1,0; ФРВ^{таб} = ФРВ^{н(пл)},$ <p>где $ФРВ^{н(пл)}$ – плановый (нормативный) фонд рабочего времени (при отсутствии потерь рабочего времени и претензий); $ФРВ^{таб}$ – рабочее время, затраченное работником по табелю учёта за месяц; $K_{РТ}^{кач}$ – коэффициент корректировки качества выполненной работы; $K_{РТ}^{кол}$ – коэффициент корректировки своевременности выполнения работ</p>

Итоговый показатель оценки индивидуальных результатов полезного труда работника (K_{PT}) отражает фактически выполненный объем работ за рабочий день (месяц) с учетом двух перечисленных выше отклонений от нормативов (двух компонентов корректировки) и является основанием для начисления заработной платы работнику. Эталонный показатель результатов труда характеризует соответствие объема своевременно и качественно выполненной работы запланированным срокам (фактически затраченное время выполненной работы соответствует табельному (планово-нормативному) рабочему времени (отсутствие потерь времени и претензий).

Данный подход к оценке трудового вклада работника по сравнению с действующими на предприятиях отрасли ЖЭХ условиями оплаты труда дает ряд дополнительных возможностей более эффективного использования ЖЭП и УК:

- 1) определение индивидуального вклада работника в коллективные результаты;
- 2) возможность его материальной заинтересованности и, как следствие, – активизации личного трудового развития (через формирование личной ставки вознаграждения и стимулирования труда);
- 3) повышение профессионально-квалификационного уровня и развития личных деловых качеств.

Предлагаемые нами квалиметрические модули оценки результативности труда (см. таблицу 4.3) позволяют определить результативные затраты рабочего времени для начисления работнику базовой заработной платы. При этом если на коллективное исправление дефектов в работе будет затрачено время, идентичное рабочему времени работника за отчетный период, то его результативность за этот период будет равна нулю: это может произойти даже в случае, если работа была выполнена своевременно и в нужном объеме. При отсутствии потерь рабочего времени по причине отклонения от сроков, количества и качества выполненной работы всё время работника будет считаться результативным и полностью оплачиваться.

Реализация предлагаемой нами модели квалиметрической оценки индивидуального результата трудового вклада работника ЖЭХ в коллективные результаты предполагает решение двух задач: 1) определение последовательности процесса оценивания результатов труда и 2) документационное обеспечение процесса (рисунок 4.4).

Последовательность этапов разработки и внедрения модели квалиметрической оценки результативности труда, представленная на рисунке 4.4 базируется на разработанных Г.А. Дмитренко принципах демократизации и вовлечения в процесс работников. По утверждению Г.А. Дмитренко, такой подход позволит получить двойной эффект: с одной стороны, обеспечить объективизацию модели квалиметрической оценки результатов труда в течение формирующего эксперимента; с другой – вызвать серьёзное доверие со стороны тех, кто будет оцениваться [96].

Мы полагаем, что этот подход может быть действенным, поскольку полученная таким способом оценка результативности труда работников отрасли создаст главную составляющую деталь мотивационного механизма высокопроизводительного труда на ЖЭП и УК.

Разработка документационного обеспечения системы оценки результативности труда работников ЖЭХ при проведении эксперимента должна основываться на принципе последова-

тельного совершенствования первичного документа. Окончательная документационная основа должна быть сформирована после завершения эксперимента с учётом всех доработок и определена как регулярно-рабочая документация. Окончание эксперимента означает вовлечение в систему оценки результативности труда, основанной на индивидуальном учёте труда, всех подразделений ЖЭП или УК.



Рисунок 4.4 – Этапы разработки и внедрения системы индивидуального учета (квалиметрической оценки) результатов труда работников предприятий ЖЭХ

Второй компонент комплексной модели оценки индивидуального трудового вклада работника основан на оценке фактора сложности труда (см. таблицу 4.1).

4.3. Квалиметрическая факторно-критериальная оценка сложности труда работников отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства

В рамках предлагаемой нами концепции взаимосвязи и взаимовлияния содержания труда и качественных характеристик работников отрасли ЖЭХ предполагается применение современного универсального методического подхода к оценке сложности труда не только для категории рабочих отрасли ЖЭХ, но и для управленческих работников (руководителей, специалистов и

служащих) различных квалификационных категорий. При оценке сложности труда основных рабочих предприятий отрасли ЖЭХ, принимая во внимание трансформацию квалификационных характеристик разрядов работ (таблица А.8), прописанных в тарифно-квалификационном справочнике (с учётом отраслевых специфических условий и оптимизации норм времени на их выполнение), мы полагаем, что этот процесс выполним без особых трудностей. Тем не менее выполнение оценки сложности управленческого труда – это нелегкая задача ввиду широкой дифференциации трудовых функциональных обязанностей и степени ответственности.

Мы полагаем, что оценка сложности труда специалистов и служащих отрасли ЖЭХ должна базироваться на теоретических и методологических основах применения методов и принципов квалиметрии, которая позволяет путём разложения сложного явления на составляющие его части (факторы, каждый из которых имеет свою весомость или важность) определить долю каждого фактора в общем показателе таким образом, чтобы сумма долей всегда могла быть равной этому целому: при этом принципиальным моментом является не количество факторов, а именно момент их суммы, всегда равный целому. По утверждению Г.А. Дмитренко, для оценки сложности труда наиболее удобной формой реализации этого принципа является ситуация, когда целое принимается за единицу, а слагаемые факторы (части) выражаются в долях единицы. Весомость каждого фактора в долях единицы в социолого-математических моделях определяется, как правило, экспертным путём с применением социального метода попарного сравнения, достаточно детально освещённого в научной литературе. Выделением факторов и установлением их весомостей заканчивается первый этап формирования квалиметрической оценки сложности труда любого специалиста [96]. Следовательно, применение квалиметрического подхода позволяет проанализировать содержание выполняемых работ, присущих любому виду деятельности, и произвести оценку такого целостного явления качественного характера, как сложность труда в жилищно-эксплуатационном хозяйстве, что требует подробного анализа для выявления наиболее приемлемых в отрасли ЖЭХ факторно-критериальных подходов оценки, частичного или полного их применения при оценке содержания и сложности труда работников отрасли.

Анализ проведенных в течение последних десятилетий в научно-исследовательских институтах (НИИ) исследований содержания труда специалистов и служащих, позволил выделить пять основных универсальных факторов оценки сложности труда, первым из которых определён характер работ, который идентифицируется с содержанием труда; и четыре последующие обусловлены организацией труда: комплексность (разнообразие), самостоятельность работ, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность.

Предлагаемая универсальная методика НИИ труда («Методика оценки сложности и качества работы специалистов по категориям должностей»), основанная на оценке выполняемых работ в соответствии с должностью для установления определённых рангов (тарифных разрядов, грейдов), позволяет определить постоянную часть оплаты труда для конкретной должности. По мнению авторов методики, обобщённый характер признаков расширяет область её примене-

ния и обеспечивает ее универсальность для любых видов деятельности. В таблице 4.4 представлена оценка признаков сложности труда специалистов и служащих по «Методике НИИ труда и социального страхования», в основу которой положена возможность распределения функций структурного подразделения, формирования его количественного и квалификационного состава и определения квалификации работников предприятия (организации) [192].

Таблица 4.4 – Характеристика факторов оценки сложности работ и экспертные оценки признаков сложности

Признак сложности	Характер оценки	Удельная значимость в общей оценке сложности работ
1. Характер выполняемых работ, составляющих содержание труда	Наиболее существенные стороны сложности выполняемых функций, характер деятельности, целевое назначение	0,30
2. Разнообразиие (комплексность) работ	Сложность работ в зависимости от их повторяемости и их взаимосвязанности, разнородность состава и содержания работы, форм и источников информации	0,15
3. Самостоятельность выполнения работ	Самостоятельность выполнения работы без непосредственного руководства другими лицами	0,25
4. Масштаб и сложность руководства	Ответственность за планирование, организацию и координацию работ подчинённых подразделений и исполнителей	0,15
5. Дополнительная ответственность	Сложность работ с позиции материальной, моральной и административно-организационной ответственности	0,15
Итого		1,0

По утверждению В.Н. Зиновьева и А.А. Шибяева, применение методики оценки сложности и качества работы специалистов по категориям должностей способствует:

- во-первых, установлению оптимального разделения труда, предусматривающего наиболее целесообразную специализацию работников и их чёткое взаимодействие;
- во-вторых, рациональному использованию каждого работника в соответствии с его специальностью и квалификацией;
- в-третьих, достижению единства в оплате одинаковых по сложности работ, входящих в должностные обязанности сотрудника;
- в-четвёртых, дифференциации оплаты труда и усилению её зависимости от сложности выполняемых работ и квалификации исполнителей [292].

В различной научной литературе встречаются предложения дополнять перечень факторов сложности труда (таблица 4.5) другими признаками, такими как степень специализации, новизны работы, творчества, важности, срочности и проч. Социальная значимость предоставляемых отрасли ЖЭХ услуг, влияние их себестоимости на тарифы, сезонность выполнения работ, своевременность и качество услуг должны быть учтены при формировании оценки сложности труда специалистов и служащих предприятий ЖЭХ.

Таблица 4.5 – Квалиметрическая факторно-критериальная модель оценки сложности работ выполняемых специалистами [96]

Факторы сложности работ, i	Весомость факторов, α_i	Критерии оценки факторов, (j)	Значимость критериев, X_{ij}
1. Степень творчества	0,30	Труд: - творческий (X11); - формально-логический (X12); - технический (X13)	1,0 0,6 0,2
2. Степень новизны	0,20	Работа: - вновь начинаемая (X21); - нерегулярно повторяемая (X22); - регулярно повторяемая в течение квартала (X23)	1,0 0,5 0,2
3. Степень самостоятельности выполнения	0,20	Выполнение работы: - полностью самостоятельно (X31); - под общим руководством начальника или по инструкции (X32); - под непосредственным руководством начальника (X33)	1,0 0,5 0,2
4. Степень ответственности (через масштаб руководства)	0,15	Ответственный: - за коллектив (X41); - за работу группы (более двух работников) (X42); - только за себя (X43)	1,0 0,6 0,2
5. Степень специализации	0,10	Работа: - разнородная по всему кругу задач подразделения (X51); - разнородная по отдельным разделам определённой сферы (X52); - однородная узкоспециализированная (X53)	1,0 0,6 1,0
Итого:	1,00		

В работах Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатовой и Т.М. Максименко «Методика НИИ труда и социального страхования» представлена в качестве универсальной квалиметрической факторно-критериальной модели оценки сложности работ специалистов для предприятий различного профиля (см. таблицу 4.5), в основу которой положен модуль расчёта комплексного показателя сложности труда специалиста по пяти факторам сложности с учётом коэффициента весомости α_i и значимости критерия оценки фактора X_{ij} :

$$K_{\text{сл.т}} = \sum_{i=1}^5 \alpha_i X_{ij} \quad (4.6)$$

Своеобразный подход к оценке сложности труда специалистов разработан Н.В. Кочкиной: его особенность заключается в использовании в качестве общей единицы измерения информации одного законченного смыслового сообщения (таблица Г.3). Оценка каждого критерия факторов производится по всем конкретно выполненным работам или за рабочую смену, или за весь отчётный месяц в присутствии всех работников подразделения.

Конструирование количественной оценки сложности труда основано на принципе равенства меньшего количества сложного труда и большего количества простого. Это объясняется

тем, что на выполнение более сложных работ затрачивается больше рабочего времени, в связи с этим соотношение сложности труда с затратами рабочего времени определяется простой линейной зависимостью. Если принять за максимально сложный труд любой уровень (к примеру, за единицу), как в ранее рассмотренных нами моделях, то на более простые работы затраты времени будут меньшими относительно единицы и по сравнению с более сложными работами. Такой простой расчёт доказывает, что оценка сложности работ органично сочетается с затратами рабочего времени и более сложный труд должен оцениваться выше, чем менее сложный, отсюда следует, что единой сопоставимой базой для этого будут являться полезные затраты рабочего времени.

Ввиду того что предложенная Н.В. Кочкиной универсальная факторно-критериальная модель не была апробирована на практике, её можно рассматривать только в качестве теоретического подхода количественной оценки сложности умственного и физического труда посредством его редукции.

Однако мы допускаем, что элементы модели Н.В. Кочкиной могут быть использованы при количественной оценке сложности труда в ЖЭХ. В процессе формирующегося эксперимента есть возможность предоставить работникам отрасли совершенствовать первоначальный вариант этой модели с точки зрения оцениваемых и тем самым обеспечить к ней доверие. Необходимо также учесть, что для оценки сложности труда специалистов и служащих ЖЭХ рассмотренные нами факторно-критериальные модели можно применять только в качестве рабочих макетов, ввиду того что все три модели требуют совершенствования с учётом отраслевых особенностей ЖЭХ, при этом универсальная модель оценки сложности умственного и физического труда обладает большими резервами для совершенствования (таблица Г.3), чем две уже апробированные коллективом под руководством А.Г. Дмитренко (таблицы 4.4, 4.5).

Оценка сложности труда проводится на основе восьми частных показателей, соответствующих критериям сложности. Уровень сложности труда оценивается в баллах как по рабочим местам, так и по должностям; балльная итоговая оценка сложности труда построена с учетом удельных весов показателей функций (установленных методом экспертных оценок) по четырём уровням сложности. Такой подход обусловлен сложностью выполняемых трудовых процессов каждым работником предприятия отрасли ЖЭХ в рамках технологической задачи по преобразованию предмета труда (его конфигурации, свойств, положения и т.д.) с помощью применяемых средств труда.

Схема факторов логически отражает единство всех основных моментов трудового процесса, применяемых средств и предметов труда, информации и самой целесообразной деятельности работников отрасли ЖЭХ. Наряду с этим, в количественный набор из восьми оценочных факторов, определённый экспертным путём, включены факторы, обусловленные организационными формами ведения трудового процесса с учётом специфических особенностей отрасли ЖЭХ, поскольку форма организации труда на конкретном рабочем месте определяет степень специализации работника, широту комплекса выполняемых им операций, степень их повторяемости, степень самостоятельности работника, что также характеризует тот или иной уровень сложности.

Таблица 4.6 – Компонент II комплексной модели оценки индивидуального трудового вклада: оценка сложности труда работников предприятий отрасли ЖЭХ (электронная аттестационная форма)

<p>Факторы сложности работ, i</p>	<p>Квалиметрический модуль комплексной оценки сложности выполняемых работ с учётом удельного веса оцениваемых показателей $K_{CЛ}$, в баллах:</p> $K_{CЛ} = \frac{\alpha_i \cdot X_{inj} + \sum_{i=1}^7 \alpha_i X_{ij}}{K_{CЛ}^{max}} = \frac{\alpha_i \cdot X_{inj} + \sum_{i=1}^7 \alpha_i X_{ij}}{K_{год(1)} + K_{спец(2)} + K_{отв(3)} + K_{самост(4)} + K_{компл(5)} + K_{нт(6)} + K_{доп.ф(7)} + K_{тв(8)}}; K_{CЛ}^{max}$				<p>Максимальная оценка сложности труда X_{ij}^{max}</p>	<p>Удельная значимость фактора, α_i</p>	<p>Оценка, баллы</p>										
<p>Уровень признака</p>	<p>Минимальный уровень сложности 1</p>	<p>Средний уровень сложности 2</p>	<p>Повышенный уровень сложности 3</p>	<p>Высокий уровень сложности 4</p>													
<p>1. Содержание работ $K_{сод}$, K_{in}</p>	<p>Квалиметрический модуль оценки содержания работ, выполняемых служащими и техническими исполнителями (секретарь, паспортист, диспетчер, зав.складом), $K_{сод.сл}(K_{11})$</p> $K_{сод.сл}(11) = \alpha_i \cdot X_{inj} = \alpha_1 \cdot X_{11j}$																
<p>1.1. Содержание работ технического исполнителя (служащего)</p>	<p>Значимость оценки критериев, X_{ij}</p> <table border="1" data-bbox="903 472 1418 1267"> <tr> <td>$X_{111}=0,05$</td> <td>$X_{113}=0,11$</td> <td>$X_{114}=0,15$</td> <td>$X_{115}=0,16$</td> <td>$X_{116}=0,20$</td> <td>$X_{117}=0,21$</td> <td>$X_{118}=0,25$</td> </tr> </table> <p>Критерии оценки факторов, (j)</p> <table border="1" data-bbox="903 1267 1418 1865"> <tr> <td>Плановые работы, связанные с приёмом, обработкой, документированием, хранением информации, учётом всех элементов производства в соответствии с предварительно разработанными программами</td> <td>Оперативные работы, связанные с приёмом, обработкой, размножением, контролем, документированием, хранением информации, учётом всех элементов производства, которые ведутся с отклонениями от предварительно разработанных программ</td> <td>Срочные и важные работы, связанные с приёмом, обработкой, документированием, размножением информации, учётом всех элементов производства, которые ведутся с отклонениями от предварительно разработанных программ</td> <td>Особо срочные и важные работы, связанные с приёмом, обработкой, документированием конфиденциальной информации, учетом всех элементов производства, связанных с отклонением от разработанных программ из-за климатических условий и т.д.</td> </tr> </table>				$X_{111}=0,05$	$X_{113}=0,11$	$X_{114}=0,15$	$X_{115}=0,16$	$X_{116}=0,20$	$X_{117}=0,21$	$X_{118}=0,25$	Плановые работы, связанные с приёмом, обработкой, документированием, хранением информации, учётом всех элементов производства в соответствии с предварительно разработанными программами	Оперативные работы, связанные с приёмом, обработкой, размножением, контролем, документированием, хранением информации, учётом всех элементов производства, которые ведутся с отклонениями от предварительно разработанных программ	Срочные и важные работы, связанные с приёмом, обработкой, документированием, размножением информации, учётом всех элементов производства, которые ведутся с отклонениями от предварительно разработанных программ	Особо срочные и важные работы, связанные с приёмом, обработкой, документированием конфиденциальной информации, учетом всех элементов производства, связанных с отклонением от разработанных программ из-за климатических условий и т.д.	<p>0,25</p>	<p>0,25</p>
$X_{111}=0,05$	$X_{113}=0,11$	$X_{114}=0,15$	$X_{115}=0,16$	$X_{116}=0,20$	$X_{117}=0,21$	$X_{118}=0,25$											
Плановые работы, связанные с приёмом, обработкой, документированием, хранением информации, учётом всех элементов производства в соответствии с предварительно разработанными программами	Оперативные работы, связанные с приёмом, обработкой, размножением, контролем, документированием, хранением информации, учётом всех элементов производства, которые ведутся с отклонениями от предварительно разработанных программ	Срочные и важные работы, связанные с приёмом, обработкой, документированием, размножением информации, учётом всех элементов производства, которые ведутся с отклонениями от предварительно разработанных программ	Особо срочные и важные работы, связанные с приёмом, обработкой, документированием конфиденциальной информации, учетом всех элементов производства, связанных с отклонением от разработанных программ из-за климатических условий и т.д.														

Продолжение таблицы 4.6

Содержание работ, I_{ii}	Квалиметрический модуль оценки содержания работ, выполняемых специалистами (ведущий специалист, ИТР, экономист, бухгалтер, специалист по кадрам, юристконсульт) $K_{\text{сод.ИТР}}$, (K_{12}) $K_{\text{сод.ИТР}(12)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_1 \cdot X_{12j}$				Максимальная оценка сложности труда, $X_{i \max}$	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы
	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3	Высокий уровень сложности 4			
1.2. Содержание работ специалиста	Значимость оценки критериев, X_{ij}				0,55	0,25	
	Критерии оценки факторов, (j)						
Работы по ознакомлению с ходом производства, проектированию решений (разработка предложений, проектов, планов, инструкций, нормативов и других материалов). Выполнение работ в соответствии должностными инструкциями специалиста без категории	Планные и оперативные работы по расширению и реконструкции производства, ремонт, содержанию жилого фонда, регулирование хода производства ЖЭУ, разработка производственных программ и календарных графиков. Выполнение работ в соответствии должностными инструкциями специалиста без категории	Текущее и оперативное планирование; организация и контроль подготовки жилищного фонда к сезонной эксплуатации; составление графиков профилактического осмотра, контроль их соблюдение; выполнение неотложного ремонта, выявленного при осмотрах или по заявкам граждан. Выполнение работ в соответствии с должностными инструкциями специалиста 1 категории	Разработка тактических и стратегических планов развития предприятия по представлению качественных ЖЭУ, по подготовке жилищного фонда к сезонной эксплуатации, составлению графиков профилактического осмотра, контролю их соблюдения, выполнению неотложного ремонта. Выполнение работ в соответствии с должностными инструкциями ведущего специалиста				
	$X_{121}=0,05$	$X_{122}=0,15$	$X_{123}=0,20$	$X_{124}=0,25$	$X_{125}=0,30$	$X_{126}=0,40$	$X_{127}=0,45$

Продолжение таблицы 4.6

1. Содержание работ, i_n	Квалиметрический модуль оценки содержания работ руководителя рабочих групп (главного специалиста), $K_{\text{сод.рук}} (K_{13})$ $K_{\text{сод.рук}(13)} = \alpha_i \cdot X_{inj} = \alpha_1 \cdot X_{13j}$				Максимальная оценка сложности X_{max} , X_{ij}	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы
	Средний уровень сложности 1	Повышенный уровень сложности 2	Высокий уровень сложности 3	Максимальный уровень сложности 4			
1.3. Содержание работ руководителя группы (главного специалиста)	Значимость оценки критериев, X_{inj}				1,0	0,25	
	$X_{131}=0,60$	$X_{132}=0,65$	$X_{133}=0,70$	$X_{134}=0,75$			
	Руководители (мастера) постоянно функционирующих рабочих групп № 3	Руководители (мастера) гибких рабочих (производственных) групп № 4	Руководители рабочих групп № 2 (ЖЭП или производственных подразделений)	Руководители функциональных рабочих групп №1	Руководитель управляющей компании (УК)		
Критерии оценки факторов, (f)							
Работы по обеспечению координации, оперативному и организационному управлению производственным участком, качеством эксплуатации жилого фонда, контроль за издержками производства.	Сезонные работы по обеспечению координации, оперативному и организационному управлению производственным участком, качеством ремонтно-жилого фонда, коммуникаций, инженерных систем и сетей, контроль за издержками производства	Руководство, организация, контроль, оперативное, текущее и стратегическое планирование деятельности ЖЭП или производственного подразделения, выработка решений с участием руководителей высшего и среднего уровней, подрядных организаций, смежников, подчинённых специалистов	Руководство, организация, контроль функциональной рабочей группы № 1 (структурного функционального подразделения).	Руководство, организация и контроль деятельности УК			

Продолжение таблицы 4.6

Факторы сложности работ, i	Квалиметрический модуль оценки специализации работ $K_{спец}(K_2)$ $K_{спец(2)} = \alpha_1 \cdot X_{1j} = \alpha_2 \cdot X_{2j}$				Максимальная оценка сложности труда, $X_{i \max}$	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы
	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3	Высокий уровень сложности 4			
2. Специализация работ, i	Значимость оценки критериев, X_{ij}				1,0	0,05	
	$X_{21}=0,50$	$X_{22}=0,65$	$X_{23}=0,80$	$X_{24}=1,0$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
	Однородные узкоспециализированные работы в соответствии с должностными инструкциями	Разнородные среднеспециализированные работы по отдельным разделам определённой сферы деятельности рабочей группы, подразделения	Разнородные среднеспециализированные работы по всему кругу задач рабочей группы, подразделения	Разнородные работы по всему кругу задач рабочей группы, подразделения. Специализация широкого профиля			
3. Ответственность (масштаб руководства), i	Квалиметрический модуль оценки ответственности, $K_{отв}(K_3)$ $K_{отв(3)} = \alpha_1 \cdot X_{1j} = \alpha_3 \cdot X_{3j}$				1,0	0,15	
	Значимость оценки критериев, X_{ij}						
	$X_{31}=0,50$	$X_{32}=0,65$	$X_{33}=0,80$	$X_{34}=1,0$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
	Только за свою личную деятельность	За деятельность групп № 3, № 4	За деятельность рабочей группы № 2	За деятельность рабочей группы № 1			
4. Самостоятельность выполнения работ, i	Квалиметрический модуль оценки самостоятельности выполнения работ, $K_{самост}(K_4)$ $K_{самост(4)} = \alpha_1 \cdot X_{1j} = \alpha_4 \cdot X_{4j}$				1,0	0,15	
	Значимость оценки критериев, X_{ij}						
	$X_{41}=0,50$	$X_{42}=0,65$	$X_{43}=0,80$	$X_{44}=1,0$			
	Под непосредственным руководством руководителя группы и при строгом выполнении инструкций	Под общим руководством руководителя группы, придерживается инструкции	Самостоятельно, при строгом соблюдении инструкции. Принимает стандартные и оперативные решения	Полностью самостоятельно. Принятие профильных оперативных и тактических решений			

Продолжение таблицы 4.6

Факторы сложности работ, i	Квалиметрический модуль оценки сложности работ, $K_{\text{компл}}(K_5)$ $K_{\text{компл}(5)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_5 \cdot X_{5j}$				Максимальная оценка сложности труда, X_{max}^{ij}	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы
	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3	Высокий уровень сложности 4			
5. Комплексность работ, i	Значимость оценки критериев, X_{ij}				1,0	0,05	
	$X_{51}=0,50$	$X_{52}=0,65$	$X_{53}=0,80$	$X_{54}=1,0$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
	Выполнение простых, часто повторяющихся работ, не взаимосвязанных, однородных по составу и содержанию, формам и источникам информации, в пределах узкоспециализированной сферы деятельности специалиста и служащего	Выполнение работ средней сложности, периодически и/или часто повторяющихся, разнородных по составу и содержанию, источникам и формам информации, в пределах узкоспециализированной сферы деятельности специалиста и служащего	Выполнение работ повышенной сложности, периодически повторяющихся, разнородных по составу и содержанию, источникам и формам информации, в пределах узкоспециализированной сферы деятельности специалиста и служащего	Выполнение работ высокой сложности, редко повторяющихся, разнородных по составу и содержанию, формам и источникам информации, для специалистов и служащих широкого профиля деятельности			
6. Новизна выполняемых работ, i	Квалиметрический модуль оценки новизны работ, $K_{\text{нов}}(K_6)$ $K_{\text{нов}(6)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_6 \cdot X_{6j}$				1,0	0,1	
	Значимость оценки критериев, X_{ij}						
	$X_{61}=0,20$	$X_{62}=0,50$	$X_{63}=0,8$	$X_{64}=1,0$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
	Постоянно повторяемая работа в течение всего квартала	Постоянно повторяемая работа в течение всего квартала	Нерегулярно повторяемая работа в течение квартала	Вновь начинаемая работа			

Продолжение таблицы 4.6

Факторы сложности работ, i	Квалиметрический модуль оценки масштаба дополнительных функций работ, $K_{\text{доп.ф}} (K_7)$ $K_{\text{доп.ф}(7)} = \alpha_i \cdot X_{i,j} = \alpha_7 \cdot X_{7,j}$				Максимальная оценка фактора сложности труда, $X_{i,\text{max}}^j$	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы
	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3	Высокий уровень сложности 4			
7. Масштаб дополнительных функций, i	$X_{61}=0,30$	$X_{62}=0,60$	$X_{63}=0,80$	$X_{64}=1,0$	1,0	0,10	
	Критерии оценки факторов, (j)						
	Сложность работ, обусловленная моральной и материальной ответственностью за результаты работы группы	Сложность работ, обусловленная моральной, материальной, административно-организационной ответственностью за результаты работы группы № 3	Сложность работ, обусловленная моральной, материальной, административно-организационной ответственностью за результаты работы группы № 2	Сложность работ, обусловленная моральной, материальной, административно-организационной ответственностью за результаты работы группы № 1			
8. Творчество при выполнении работы	Квалиметрический модуль оценки творчества работ, $K_{\text{тв}} (K_8)$ $K_{\text{тв}(8)} = \alpha_i \cdot X_{i,j} = \alpha_8 \cdot X_{8,j}$				1,0	0,15	
	Значимость оценки критериев, X_{ij}						
	$X_{81}=0,20$	$X_{82}=0,50$	$X_{83}=0,8$	$X_{84}=1,0$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
	Техническая исполнительская работа без элементов творческого подхода	Организационно-административная работа, не требующая творческих подходов	Формально-логическая работа, связанная с преобразованием информации по установленным методикам, правилам, алгоритмам	Разнообразный комплекс творческих операций по разработке вариантов проектов решения по производственным, техническим, экономическим, хозяйственным и социальным вопросам, а также разнообразные операции с научно-технической информацией			

Окончание таблицы 4.6

Сложность выполняемых работ РСС	<p>Квалиметрический модуль максимальной оценки сложности выполняемых работ РСС по всем факторам с учётом степеней их удельной значимости $K_{СЛ}^{max}$:</p> $K_{СЛ}^{max} = \alpha_i \cdot X_{mj}^{max} + \sum_{i=1}^7 \alpha_i \cdot X_{ij}^{max} = \alpha_1 \cdot X_{mj}^{max} + \sum_{i=1}^7 \alpha_i \cdot X_{ij}^{max}$	<p>Максимальная оценка фактора сложности труда, X_{ij}^{max}</p>	<p>Удельная значимость фактора, α_i</p> <p>Оценка, баллы</p>
Руководители		1,00	$\sum_{i=1}^8 \alpha_i = 1,0$
Специалисты		0,90	
Служащие		0,81	
Квалиметрический модуль комплексной оценки сложности труда работника по видам работ с учётом корректирующих коэффициентов результативности труда	$O_{PTi}^{СЛ} = K_{СЛi} \cdot t_i^{\phi} \cdot K_{PTi}^{кол} \cdot K_{PTi}^{кач}$		
Квалиметрический модуль итоговой оценки сложности труда работника	$O_{PT}^{СЛ} = \sum_{i=1}^m O_{PTi}^{СЛ}$		

Балльная оценка базируется на установленной экспертным путём удельной значимости функций и ответственности, а также условно принятом исходном числе баллов для оценки наименее сложных (простых) работ, относимых к минимальному уровню сложности выполняемых работ руководителями, специалистами и служащими ЖЭХ.

В таблице 4.6 представлены слагаемые и итоговая оценка сложности труда (**второй компонент** комплексной оценки личного трудового вклада работника), а именно: критерии оценки, идентифицированные по уровням сложности; удельная значимость (весовой коэффициент) показателей; диапазон максимальных значений для разных категорий работников. Для показателей, формирующих интегральную оценку сложности, определено максимальное значение ($K_{СЛ}^{макс}$) в разнице должностей руководителей, специалистов, служащих, рабочих (в соответствии с предложенной автором гибкой групповой организацией труда).

Особенностью предлагаемой оценки сложности труда является целеориентированная мотивация труда всех категорий персонала ЖЭХ (управленческих работников и рабочих), направленная на конечные результаты деятельности ЖЭП или УК. При разработке модели мы исходили из результатов всестороннего анализа технико-организационных условий трудового процесса (проведённого во второй главе диссертации), поскольку сложность работы определяется конкретными усилиями её исполнителя, направленными на достижение поставленной технологической цели. Специфичность содержания трудовых функций руководителей, специалистов и служащих, как показывает проведенный нами анализ, создает в методическом отношении большие трудности для сравнения видов выполняемой работы. Разработанная нами система частных показателей **второго компонента** комплексной оценки позволяет объективно и всесторонне подойти к оценке сложности труда по категориям управленческих работников.

При разработке факторов сложности труда учитывалось, что модель комплексной оценки личного трудового вклада будет функционировать в условиях предложенной нами гибкой организации труда, что определяет уровень сложности на рабочих местах по степени специализации работника и широте комплекса выполняемых им трудовых операций, их повторяемости, уровню самостоятельности работника при выполнении работ, подготовке работы и обслуживании рабочего места; по выполнению расчётов, ведению трудового процесса, управлению техническими средствами и оборудованием и проч.

Наряду с организационными параметрами учитывается ответственность его самого при выполнении трудовых функций за возможный материальный ущерб, здоровье и жизнь работника и окружающих лиц. Фактор ответственности выдвигает дополнительные требования к квалификации работников ЖЭХ для обеспечения гарантий качества предоставляемых услуг (ЖЭУ), обусловленных соблюдением технологии их производства, для исключения нанесения материального ущерба и безопасности в процессе выполнения работы как для исполнителя, так и для окружающих лиц.

Отраслевая специфичность работ обусловлена природно-климатическими условиями, условиями труда, особенностями технологии выполнения работ и другими частными факторами, которые должны быть учтены при оценке сложности труда, поскольку определяют дополнительные квалификационные требования ко всем категориям персонала для выполнения ограниченного перечня работ (монтаж сложного инженерного внутридомового оборудования, выполнение экстренных ремонтных работ, локализация аварий, работа в крайне стеснённых условиях, ремонтные работы внутри резервуаров и агрегатов, работа, сопровождающаяся повышенными нервно-психическими нагрузками и требующая большого умственного напряжения, особого внимания, быстроты реакции на поступающую информацию и т.д.). В компоненте сложности труда эти виды работ были учтены в содержании частных оценочных показателей: самостоятельности, комплексности, масштаба дополнительных функций. Специфическими для отрасли ЖЭХ факторами при оценке сложности работ являются введенные нами в систему оценки новизна и творчество выполняемых работ, обусловленные трансформацией социально-производственного характера труда.

Для пересмотра квалификационного разряда (или должностной категории) работника при аттестации и внутрипроизводственной ротации кадров диссертантом предложено учитывать оценку сложности труда при определении индивидуального результата работника в коллективных результатах через интегральный показатель личного трудового вклада в межаттестационный период.

Автором предложено рассчитывать соотношения сложности работ по четырем уровням сложности (условно базовым уровнем является минимальный уровень сложности, который введен для всех категорий работников). Методами квалиметрии определен числовой диапазон значений оценки по категориям работников, встроенный в числовые значения критериев. Фрагмент матрицы соотношений сложности труда для управленческих работников ЖЭХ представлен в таблице 4.7.

Таблица 4.7 – Матрица соотношений сложности работ по категориям должностей на предприятиях отрасли ЖЭХ

Наименование должности	Уровни сложности труда	Диапазон оценки сложности труда
1. Служащие (технические исполнители)	Минимальная сложность	0,29÷0,81
2. Специалисты		0,29÷0,90
3. Ведущий специалист (консультант)	Средняя сложность	0,51÷0,90
4. Руководители постоянно функционирующих рабочих групп и гибких (сезонных) рабочих групп № 3	Повышенная сложность	0,43÷0,90
5. Руководители рабочих групп №2 (состоящие из руководителей ЖЭП или начальников подразделений)		0,62÷0,90
6. Руководитель функциональной рабочей группы № 1, главный специалист	Высокая сложность	0,81÷0,90
7. Руководитель управляющей компании		0,9÷1,00

Демократизация и объективность компонента II комплексной модели оценки личного трудового вклада обеспечиваются совместным утверждением критериев, характеризующих

сложность этих работ. Индивидуальный учет затрат и результатов труда позволяет специалистам или служащим в ходе выполнения работ самостоятельно выявлять новые критерии сложности труда, обусловленные технико-технологическими изменениями процессов, что создает возможность для совершенствования факторно-критериальных модулей в компоненте оценки сложности труда. Мы полагаем, что такой подход вовлечения работников в процесс совершенствования системы оценки трудового вклада позволит повысить их заинтересованность в выработке новых или корректировке уже применяемых критериев; выявлении фактического уровня квалификации каждого специалиста и служащего, вне зависимости от присвоенной ему на момент аттестации квалификационной категории; а также в участии в рациональном и справедливом распределении денежных средств (сначала из фонда эксперимента, а затем из прибыли предприятия) по оценке полезности результатов труда. Практический опыт применения факторно-критериальных моделей рекомендует (начиная уже со стадии эксперимента) распределять фонд оплаты труда по итогам оценки результатов и сложности труда, что, во-первых, предоставляет возможность понимания работниками взаимосвязи полученной оценки с распределением заработной платы по труду; во-вторых, обеспечивает дух здорового соперничества, подкреплённого разницей в материальном вознаграждении; в-третьих, повышает мотивацию специалистов и служащих в дальнейшем совершенствовании оценки их личного трудового вклада в коллективные результаты работы.

Денежное распределение целесообразно начинать уже на начальной стадии эксперимента, и необходимо учесть вероятность повышения трудоёмкости, во-первых, за счёт трудовых затрат, связанных с оцениванием работников, во-вторых, из-за совместного обсуждения и выбора критериев оценки сложности видов работы. Однако повышение трудоёмкости работ управленческого персонала носит временный характер, объяснением тому является то, что в процессе оценки выявятся часто повторяющиеся однотипные работы, сложность которых уже не нужно будет оценивать в дальнейшем.

Фактические затраты рабочего времени с учётом сложности трудовых функций для каждого вида выполняемых работ t_i^Φ предложено рассчитывать с использованием квалиметрического модуля

$$\text{Тр}^\Phi = \sum_{i=1}^m K_{\text{СЛ}i} \cdot t_i^\Phi, \quad (4.7)$$

где Тр^Φ – фактические затраты рабочего времени по объёму выполненных работ; m – количество видов работ; $K_{\text{СЛ}i}$ – коэффициент сложности по каждому виду работ.

Поскольку результативность труда напрямую зависит от его сложности, которая определяет затраты времени на выполнение каждого вида работы, то квалиметрический модуль оценки сложности работ, выполняемых управленческими работниками, должен включать фактическую продолжительность каждой работы t^Φ , качество выполненных работ $K_{\text{РГ}i}^{\text{кач}}$, выраженного в претензиях и своевременности выполнения работ $K_{\text{Тр}i}^{\text{кол.пол}}$. Оценка сложности труда руководителей,

специалистов и служащих будет определяться по квалиметрическому модулю оценки сложности труда:

$$O_{PTi}^{сл} = K_{СЛi} \cdot t_i^{\phi} \cdot K_{PTi}^{кол} \cdot K_{PTi}^{кач}; \quad (4.8)$$

$$O_{PT}^{сл} = \sum_{i=1}^m O_{PTi}^{сл}. \quad (4.9)$$

Показателем эффективности использования труда является производительность, изменение которой принято считать как отклонение фактических затрат труда от нормативных, однако этот показатель не учитывает изменения затраченной человеком физической, умственной и нервной энергии (человеческих усилий), которая зависит не только от использования рабочего времени, но и от других факторов – частоты выполнения трудовых операций, функций и количества обслуживаемых объектов и проч., определяет интенсивность и сложность труда. Стоит отметить, что это не оказывает никакого влияния на объём затрат труда и стоимость выполняемых работ, но оказывает непосредственное влияние на высвобождение рабочего времени для выполнения дополнительных заданий. В результате применения предлагаемой системы комплексной оценки индивидуального трудового вклада в коллективные результаты оценки у работника высвобождается рабочее время, которое при условии полного выполнения им плановых заданий может быть использовано в альтернативных вариантах: а) с разрешения руководителя по личному усмотрению (отдых в течение рабочей смены либо ранний уход с работы); б) выполнение дополнительной работы как возможность дополнительного заработка, повышения своего престижа перед коллегами и руководителями, самореализации и др.

Компьютеризация, автоматизация и механизация трудовых процессов в отрасли ЖЭХ предполагает постоянное обновление нормативной базы, необходимой для оценки интенсивности затрат труда как управленческого персонала, так и категории рабочих ввиду того, что именно показатель интенсивности имеет прямую взаимосвязь с нормами времени. По утверждению Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарпатовой и Т.М. Максименко, эффективность применения методов квалиметрии при оценке сложности труда зависит от объективности установленных на предприятиях норм времени, которое отводится на исправление некачественных работ, а также от интенсивности затрат труда при их выполнении [97].

Принимая во внимание практический опыт А.Г. Дмитренко, нами в оценке сложности труда руководителей, специалистов и служащих ЖЭХ предлагается обновление норм времени для категории управленческого персонала на основе эмпирического метода индивидуального учета и контроля затрат рабочего времени собственно управленческими работниками и специалистами начиная со стадии эксперимента. Апробированные приёмы А.Г. Дмитренко, заключающиеся в установлении норм самим оцениваемым, доказывают не только возможность создания внутрипроизводственной нормативной базы собственными силами, но и полную заинтересованность самих специалистов в показании реальных затрат времени на выполнение как простых рутинных, так и творческих работ. Это позволяет в дальнейшем определять продолжи-

тельность работ с допустимой степенью точности, что и служит основанием для установления нормативных сроков [96].

Основанием для расчёта заработной платы по методу комплексной оценки результатов труда будет являться индивидуальный учет и контроль затрат и результатов труда руководителей, специалистов и служащих предприятий отрасли ЖЭХ.

4.4. Квалиметрическая факторно-критериальная модель комплексной оценки профессионально-квалификационного уровня работников отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства

В условиях рыночной экономики, в первую очередь, должны предъявляться требования к компетенции работника ЖЭХ, которая предполагает знания, умения и навыки в контексте со способностью и готовностью эффективно применять их в практической деятельности для предоставления потребителю качественных ЖЭУ. Сложность и результативность труда работников отрасли ЖЭХ напрямую зависит от профессиональных навыков работника и его квалификации, следовательно, комплексная оценка трудового вклада работника должна учитывать необходимый квалификационно-профессиональный уровень работника для выполнения работ и заданий в рамках его трудовых функций, обусловленных новыми задачами развития предприятий отрасли, применением в производстве ЖЭУ новых технологий и техники, инженерного и сетевого оборудования, контрольно-измерительной аппаратуры, приборов, систем и проч. Именно поэтому квалификация работников ЖЭХ должна соответствовать изменяющимся квалификационным требованиям и уровню работы в новых экономических условиях.

Однако если точность и быстрота выполняемых работ определяются квалификацией и отражаются на результативности труда, то такие личностные качества работника, как трудолюбие, исполнительность, ответственность, инициативность, способность к творческому мышлению в большей степени определяют характер труда, который непосредственно находит отражение в оценке его сложности.

Мы полагаем, что комплексная оценка личного трудового вклада работника ЖЭХ в коллективные результаты предприятия должна органично увязывать профессионально-квалификационный уровень работника и его деловые качества со сложностью и результативностью выполняемых работ. Однако оценка профессионально-квалификационного уровня работника и его деловых качеств в отличие от оценки сложности и результативности труда имеет скрытый, можно даже сказать, косвенный характер, следовательно, их оценка не может осуществляться самим работником на основе листа самооценки, так как эти качества присущи непосредственно индивидууму. Поэтому оценка деловых и профессиональных качеств должна осуществляться аттестационной комиссией за межаттестационный период и представляться относительными показателями, связанными с результативностью, инициативностью и сложностью труда. С одной стороны, эта оценка должна отражать реальный трудовой вклад работника в коллективные ре-

зультаты производственной (рабочей) группы и/или предприятия и определять деловые качества работника, с другой – представлять профессиональные качества, исходя из сложности фактически выполняемых работ за межаттестационный период.

Следовательно, в момент аттестации работника комиссия должна ориентироваться на показатели индивидуального учета и контроля затрат, результатов и сложности труда. К примеру, если за межаттестационный период просматривается систематическое параллельное повышение интенсивности и результативности труда работника, то это может быть связано с повышением его профессионального или квалификационного уровня. При оценке профессиональных и деловых качеств необходимо чётко определить факторы и критерии, по которым она будет осуществляться, это обусловлено, прежде всего, дальнейшим использованием результатов аттестации для активизации трудового потенциала работников предприятий ЖЭХ. Мы полагаем, что оценка деловых и профессионально-квалификационных качеств работника должна решать одновременно две задачи: с одной стороны – способствовать повышению мотивации, активизации трудового потенциала и определению социально-трудоустройства в коллективе; с другой – активизировать развитие личностных качеств работника как резерва производственного потенциала.

Для оценки профессионально-квалификационного уровня (ПКУ) всех категорий работников ЖЭХ нами разработан и предложен **третий компонент** комплексной модели оценки индивидуального трудового вклада работника, который заключается в оценке профессионально-квалификационного уровня работника по пяти частным показателям, соответствующим критериям оценки (см. таблицу 4.1).

Для оценки профессионально-квалификационного уровня работника следует учитывать сложность и результативность его труда по итогам форм индивидуального учета и контроля за межаттестационный период. Эффективность труда работника будет определяться соответствием требований к ПКУ работника (то есть максимальным его значением $K_{ПКУ}^{\max}$) фактически выполненной работе: таким образом, личный коэффициент ПКУ работника будет стремиться к нормативному показателю $K_{ПКУ} = 1$. Факторно-критериальная оценка профессионально-квалификационного уровня работников ЖЭХ будет определяться пятью квалитетическими модулями факторов:

$$K_{ПКУ} = \frac{K_{обр(1)} + K_{квал(2)} + K_{ст.р(3)} + K_{проф.(4)} + K_{ипу(5)}}{K_{ПКУ}^{\max}}. \quad (4.10)$$

Рассмотрим основные элементы, определяющие этот фактор оценки личного трудового вклада работника.

1. *Фактор оценки уровня образования* $K_{обр(1)}$ – обеспечивает оценку по четырём критериям X_{ij} с учётом удельной значимости фактора уровня образования $\alpha_{i(1)}$, каждому из которых соответствует наличие у работника конкретной категории (руководителя, специалиста, служащего) и уровня специализированной и профессиональной подготовки при наличии соответствующего

документа об образовании. Для оценки уровня образования по категориям работников нами рекомендуется применение следующих квалиметрических модулей:

– для служащих и технических исполнителей (секретарь, паспортист, диспетчер, зав. складом), $K_{\text{обр. сл.}} (K_{11})$:

$$K_{\text{обр. сл.}(11)} = \alpha_1 \cdot X_{1nj} = \alpha_1 \cdot X_{11j}; \quad (4.11)$$

– для специалистов (ведущий специалист, ИТР, экономист, бухгалтер, специалист по кадрам, юристконсульт), $K_{\text{сод. ИТР}} (K_{12})$:

$$K_{\text{обр. ИТР}(12)} = \alpha_1 \cdot X_{1nj} = \alpha_1 \cdot X_{12j}; \quad (4.12)$$

– для руководителей рабочих групп (главного специалиста), $K_{\text{обр. рук}} (K_{13})$:

$$K_{\text{обр. рук}(13)} = \alpha_1 \cdot X_{1nj} = \alpha_1 \cdot X_{13j}; \quad (4.13)$$

– для рабочих, $K_{\text{обр. раб}}$:

$$K_{\text{обр. раб}} = \alpha_1 \cdot X_{1nj}. \quad (4.14)$$

Для категории рабочих квалиметрический модуль оценки профессионально-квалификационного уровня представлен в таблице Г.4. С учетом трансформации квалификационных характеристик основного рабочего предприятий ЖЭХ в условиях реформирования отрасли (таблица А.8), для выполнения работ по 6-му разряду нами рекомендовано наличие высшего образования у основных рабочих, выполняющих обслуживание и ремонтные работы конструктивных элементов зданий и внутридомового инженерного оборудования жилищного фонда. Такая необходимость обусловлена тем, что при выполнении сложных ремонтных работ и обслуживании инженерных систем необходимо принимать грамотные технические решения, так как уровень технической сложности выходит за рамки характеристик, предусмотренных ЕТКС [75].

2. *Фактор оценки квалификации* $K_{\text{квал}}$ предусматривает оценку совокупности индивидуальных способностей и широту компетентности работника при наличии у него специального образования; степень его самостоятельности при выполнении должностных и/или профессиональных обязанностей, ответственности за принимаемые решения, отношение к работе; уровень умения выполнять работы по степени сложности средств производства и труда, технологических процессов, предметов труда, функций управления и их нестандартности; правила пользования современной оргтехникой и программными продуктами, правила охраны труда и пожарной безопасности, порядок работы со служебной информацией.

Оценка квалификации во время аттестации осуществляется на основе действующего квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих.

Оценка квалификации рабочего выполняется на основе требований, предъявляемых к характеристикам перечня выполняемых работ, предусмотренных действующим на данное время единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих (ЕТКС) и Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94 (ОКПДТР) [75].

Оценка квалификационных требований $K_{\text{квал}}$ осу ществляется по четырём критериям X_{2ij} с учётом удельной значимости фактора квалификации $\alpha_{i(2)}$, каждому из которых соответствует определённый критерий оценки сложности труда работника конкретной категории (руководителем, специалистом, служащим) n с учётом требований к его профессиональным знаниям и навыкам. Оценку уровня квалификации работников по категориям мы рекомендуем выполнять с использованием следующих квалиметрических модулей:

– для специалистов, служащих и технических исполнителей, $K_{\text{квал.ИТР}} (K_{21})$:

$$K_{\text{квал.ИТР}(21)} = \alpha_i \cdot X_{inj} = \alpha_2 \cdot X_{21j} ; \quad (4.15)$$

– для руководителя рабочих групп (главного специалиста), $K_{\text{квал.рук}} (K_{22})$:

$$K_{\text{квал.рук}(22)} = \alpha_2 \cdot X_{2nj} = \alpha_2 \cdot X_{22j} ; \quad (4.16)$$

– для рабочих, $K_{\text{квал.раб}}$:

$$K_{\text{квал.раб}} = \alpha_i \cdot X_{inj} . \quad (4.17)$$

3. *Фактор оценки стажа работы* $K_{\text{ст.р}}$ определяет суммарное время выполнения работника отрасли ЖЭХ функций по данной профессии (специальности) и учитывает весь накопленный опыт. Оценка стажа выполняется по общим для всех работников четырём критериям X_{3j} с учётом удельной значимости фактора стажа работы $\alpha_{i(3)}$, каждому из которых соответствует наличие у работника практического опыта работы, зафиксированного в трудовой книжке. Оценка стажа работы выполняется по квалиметрическому модулю:

$$K_{\text{ст.р}(3)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_3 \cdot X_{3j} . \quad (4.18)$$

4. *Фактор уровня профессионального мастерства* $K_{\text{проф}}$ учитывает наличие у работника дополнительных и/или смежных профессий, необходимых для осуществления функций на предприятиях отрасли ЖЭХ. Перечень смежных профессий определяется потребностью и спецификой конкретного предприятия ЖЭХ. Оценка профессионального мастерства выполняется по общим для всех работников четырём критериям X_{4j} с учётом удельной значимости фактора профессионального мастерства $\alpha_{i(4)}$ для предприятия отрасли, подтверждённого удостоверением, сертификатом, свидетельством или другим документом. Оценку уровня профессионального мастерства, $K_{\text{проф}(4)}$, рекомендуется выполнять по квалиметрическому модулю:

$$K_{\text{проф}(4)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_4 \cdot X_{4j} . \quad (4.19)$$

5. *Фактор инициативности в повышении профессионального уровня* $K_{\text{ипу}}$ оценивает активное участие работника отрасли ЖЭХ в системе непрерывного повышения профессионального мастерства посредством любых форм подготовки и повышения квалификации. Оценка критерия дифференцируется по степени активности работника в непрерывном повышении профессионального мастерства при различных формах подготовки и повышения квалификации.

Для оценки инициативности в повышении профессионального уровня применяется подход по общим четырём критериям X_{5j} для всех работников с учётом удельной значимости фактора $\alpha_{i(5)}$ для предприятий отрасли ЖЭХ и предлагается квалиметрический модуль $K_{\text{ипу}} (K_5)$:

$$K_{\text{ипу}(5)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_5 \cdot X_{5j}. \quad (4.20)$$

Форма расчета показателя профессионально-квалификационного уровня для категории руководителей, специалистов и служащих с применением значений весовых коэффициентов частных показателей и коэффициента максимального уровня оценки представлена в таблице 4.8.

Факторно-критериальная оценка профессионально-квалификационного уровня учитывает требования к занимаемой должности (с учётом сложности трудовых функций) в условиях функционирования адаптивной организационной структуры управления ЖЭХ: во-первых, к профессиональной квалификации исполнителей и наличию необходимого уровня подготовки, обусловленных наличием у работника среднего или высшего образования; во-вторых, к стажу работы по специальности, характеризующему практический опыт работы исполнителя. Одновременно с этим важными показателями квалификации служат: а) эффективность выполнения работ, которая определяется по конечным результатам; б) новизна работ; в) инициативное и творческое отношение к выполнению заданий и внедрению результатов трудовой деятельности. Балльная оценка базируется на установленных экспертным путём удельных весах факторов, а также условно принятом исходном числе баллов для оценивания низового уровня образования и трудового стажа для выполнения работ, относимых к минимальному уровню сложности (то есть простых).

Построение факторно-критериальных модулей оценки профессионально-квалификационного уровня и разработка требований к необходимым знаниям и умениям работников основано на матрице соотношений сложности работ по категориям должностей на предприятиях отрасли ЖЭХ (служащих, специалистов и руководителей) с учётом особенностей организации производства, труда и управления в ЖЭХ (см. таблицу 4.8). При разработке третьего компонента комплексной оценки и определении *максимального уровня оценки сложности* работ, выполняемых первым руководителем (директором), координирующим в совокупности все виды деятельности предприятия ЖЭХ, учитывалось, что первый руководитель предприятия ЖЭХ должен иметь не только специальные профессиональные знания и навыки, но и обладать способностью поиска новых прогрессивных идей по изысканию резервов производства ЖЭУ и повышению эффективности труда, легко ориентироваться в смежных областях науки и техники, принимая во внимание передовой производственный опыт.

Для определения максимально необходимой оценки профессионально-квалификационного уровня РСС по всем факторам с учётом степени их удельной значимости $K_{\text{ПКУ}}^{\text{макс}}$, которой может обладать работник отрасли ЖЭХ, предлагается использование квалиметрического модуля:

$$K_{\text{ПКУ}}^{\text{макс}} = \alpha_1 \cdot X_{1nj}^{\text{макс}} + \alpha_2 \cdot X_{2nj}^{\text{макс}} + \sum_{i=1}^3 \alpha_i X_{ij}^{\text{макс}}. \quad (4.21)$$

При установлении крайних максимальных значений сложности труда для нижестоящих руководителей (функциональных групп № 1) и главных специалистов выполняемые ими функ-

ции (по результатам экспертных оценок) отнесены к *высокому уровню оценки сложности*. При этом учитывались такие критерии, как дополнительная ответственность, масштаб сложности руководства и характер выполняемых заданий этой категории работников отрасли, наличие специальных профессиональных знаний, подтверждённых документом о высшем профессиональном специальном образовании и необходимым практическим опытом в отрасли ЖЭХ или ЖКХ.

Что касается руководителей рабочих групп № 2, постоянно функционирующих производственных групп № 3 и гибких (сезонных) производственных групп № 4, то при установлении максимальных значений учитывалось выполнение ими дифференцированных работ производственного характера, что позволило (по результатам экспертных оценок) при оценке уровня образования и квалификации учитывать их труд *повышенного уровня сложности* ввиду того, что необходимым и достаточным условием для выполнения ими трудовых функций будет наличие обязательного среднего или высшего специального профессионального образования и стажа работы в отрасли ЖЭХ или ЖКХ.

При оценке фактора самостоятельности работника учитывалась дифференциация работ в рамках своей должности специалистами предприятий отрасли ЖЭХ. Выполнение работ на основе общих указаний руководителя рабочей группы нами отнесены к *средней оценке сложности труда*, которая определяет конкретные требования к наличию специальных знаний и профессиональных навыков, способностям применения необходимых методик при выполнении работ, технической и нормативной документации и проч. Как правило, *минимальная оценка сложности труда* устанавливается для служащих и специалистов с высшим образованием, не имеющих практического опыта работы, а также для работников со среднеспециальным профессиональным образованием с достаточным практическим опытом работы для выполнения предписанных должности работ в полном объёме в соответствии с квалификационными характеристиками инженерно-технических должностей.

Форма расчета показателя профессионально-квалификационного уровня работника с применением значений весовых коэффициентов частных показателей и коэффициента максимального уровня оценки представлена в таблице 4.8. Представленные в таблицах 4.6 и Г.3 формы факторно-критериальной оценки профессионально-квалификационного уровня категории рабочих отрасли ЖЭХ являются электронными аттестационными формами работников ЖЭХ.

Таблица 4.8 – Компонент III комплексной модели оценки личного трудового вклада: оценка профессионально-квалификационного уровня работника предприятий отрасли ЖЭХ (электронная аттестационная форма)

<p>Факторы ПКУ работника, i</p>	<p>Оценка профессионально-квалификационного уровня (ПКУ) с учётом удельного веса оцениваемых показателей $K_{СЛ}$, в баллах:</p> $K_{ПКУ} = \frac{\alpha_1 \cdot X_{1ij} + \alpha_2 \cdot X_{2ij} + \sum_{i=1}^3 \alpha_i X_{ij}}{K_{ПКУ}^{max}} = \frac{K_{обр(1)} + K_{квал(2)} + K_{ст.р(3)} + K_{проф.(4)} + K_{ипу(5)} + K_{ПКУ}^{max}}{K_{ПКУ}^{max}}$				<p>Максимальная оценка фактора ПКУ X_{ij}^{max}</p>	<p>Удельная значимость фактора, α_i</p>	<p>Оценка, баллы</p>
<p>Уровень признака</p>	<p>Минимальный уровень сложности труда 1</p>	<p>Средний уровень сложности труда 2</p>	<p>Повышенный уровень сложности труда 3</p>	<p>Высокий уровень сложности труда 4</p>			
<p>1. Образование $K_{обр(1)}$</p>	<p>Квалиметрический модуль оценки уровня образования служащих и технических исполнителей (секретарь, паспортист, диспетчер, заведующий складом), $K_{обр. сл.} \cdot K_{(1)}$</p> $K_{обр.(1)} = \alpha_1 \cdot X_{1ij} = \alpha_1 \cdot X_{1ij}$						
<p>1.1. Уровень образования технического исполнителя (служащего)</p>	<p>Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{inj}</p>						
	<p>$X_{111}=0,05$</p>	<p>$X_{112}=0,15$</p>	<p>$X_{113}=0,20$</p>	<p>$X_{114}=0,25$</p>	<p>0,25</p>	<p>0,30</p>	
	<p>Критерии оценки факторов, (j)</p>						
	<p>Среднее профессиональное непрофильное образование (СПТУ, ПТУ, дипломированный специалист)</p>	<p>Среднее профессиональное профильное образование (СПТУ, ПТУ, дипломированный специалист)</p>	<p>Среднее специальное образование (технического, специального), то есть дипломированный специалист (колледж, техникум)</p>	<p>Высшее образование (дипломированный специалист, вуз)</p>			

Продолжение таблицы 4.8

1. Образование, i_n	Квалиметрический модуль оценки уровня образования специалистов (ведущий специалист, ИТР, экономист, бухгалтер, специалист по кадрам, юристконсульт) $K_{\text{обр.ИТР.}(12)} = \alpha_1 \cdot X_{1nj} = \alpha_1 \cdot X_{12j}$				Максимальная оценка фактора X_{ij}^{\max}	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы	
Уровень признака	Минимальный уровень сложности труда 1	Средний уровень сложности труда 2	Повышенный уровень сложности труда 3	Высокий уровень сложности труда 4				
1.2. Уровень образования специалиста	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{1nj} $X_{121}=0,15$ $X_{122}=0,25$ $X_{123}=0,40$ $X_{124}=0,55$				0,55			0,40
Критерии оценки факторов, (j)								
	Среднее профессиональное непрофильное отрасли образования (СПТУ, ПТУ, дипломированный специалист)	Среднее профессиональное профильное отрасли образования (СПТУ, ПТУ, дипломированный специалист)	Наличие среднего специального образования (технического, специального), то есть дипломированный специалист	Наличие высшего специального образования (дипломированный специалист, ВУЗ)				
Квалиметрический модуль оценки уровня образования руководителя рабочих групп (главного специалиста), $K_{\text{обр.рук}} (K_{13})$ $K_{\text{сод.рук.}(13)} = \alpha_1 \cdot X_{1nj} = \alpha_1 \cdot X_{13j}$								
1.3. Уровень образования руководителя группы (главного специалиста)	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{1nj} $X_{133}=0,60 \div 0,65$				1,0			0,40
	Руководители (мастера) рабочих групп № 3–4	Руководители рабочих групп № 2	Руководители функциональных рабочих групп № 1	Руководитель УК				
	Наличие среднего непрофильного специального образования (технического, специального), то есть дипломированный специалист	Наличие среднего профильного специального образования или непрофильного образования (дипломированный специалист)	Наличие высшего специального (профильного) образования (дипломированный специалист, вуз)	Наличие высшего специального (профильного) образования (дипломированный специалист, вуз)				

Продолжение таблицы 4.8

2. Уровень квалификации, i_n	Квалиметрический модуль оценки уровня квалификации, $K_{\text{квал}(2)} = \alpha_1 \cdot X_{1nj} = \alpha_2 \cdot X_{2nj}$				Максимальная оценка фактора X_{ij}^{max}	Удельная значимость фактора, α_i	Оценки, баллы
Уровень признака	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3	Высокий уровень сложности 4			
2.1. Уровень квалификации специалистов, служащих и технических исполнителей	Квалиметрический модуль оценки уровня квалификации специалистов, служащих и технических исполнителей, $K_{\text{квал. итр.}}(K_2)$, $K_{\text{квал}(21)} = \alpha_1 \cdot X_{1nj} = \alpha_2 \cdot X_{21j}$ Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{1nj}				0,80	0,25	
	$X_{21}=0,40$	$X_{22}=0,55$	$X_{23}=0,65$	$X_{24}=0,80$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
Знать и уметь применять на практике положения Конституции РФ, конституционных законов, федеральных законов, актов Президента РФ, Правительства РФ, а также постановление иных органов исполнительной власти РФ, необходимых для исполнения соответствующих обязанностей. Знать правила делопроизводства, правила пользования современной оргтехникой и программными продуктами	Знать и уметь применять на практике положения Конституции РФ, конституционных законов, федеральных законов, актов Президента РФ, Правительства РФ, а также постановление иных органов исполнительной власти РФ, необходимых для исполнения соответствующих обязанностей.	Знать и уметь применять на практике положения Конституции РФ, федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов Президента РФ, Правительства РФ, а также постановление иных органов исполнительной власти РФ, необходимых для исполнения соответствующих обязанностей. Знать основы экономики, методы организации труда, методы реализации управленческих решений, методы квалифицированного планирования работы, правила подготовки деловой корреспонденции и актов	Знать и уметь применять на практике положения Конституции РФ, федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов Президента РФ, Правительства РФ, а также постановление иных органов исполнительной власти РФ, необходимые для исполнения соответствующих обязанностей.	Знать и уметь применять на практике положения Конституции РФ, федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов Президента РФ, Правительства РФ, а также постановление иных органов исполнительной власти РФ, необходимые для исполнения соответствующих обязанностей. Знать основы экономики, методы организации труда, методы реализации управленческих решений, методы квалифицированного планирования работы, правила подготовки деловой корреспонденции и актов гражданской службы			

Продолжение таблицы 4.8

2. Уровень квалификации, i_n	Квалиметрический модуль оценки уровня квалификации специалистов, служащих и технических исполнителей, $K_{\text{квал}(21)} = \alpha_2 \cdot X_{21j} = \alpha_2 \cdot X_{21j}$				Максимальная оценка фактора X_{max}^i	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы
	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3	Высокий уровень сложности 4			
2.1. Уровень квалификации специалистов, служащих и технических исполнителей	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}				0,80	0,25	
	$X_{211}=0,40$	$X_{212}=0,55$	$X_{213}=0,65$	$X_{214}=0,80$			
Критерии оценки факторов, (j)							
методы систематизации и хранения информации; порядок работы со служебными документами.	корреспонденции и актов Министерства, методы организации работы по эффективному взаимодействию с федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления, гражданами, методы создания эффективных взаимоотношений в коллективе, правила пользования современной оргтехникой и программами продуктами, правила охраны труда и пожарной безопасности, порядок работы со служебной информацией	Министерства ЖКХ и ЖЭХ, методы организации работы по эффективному взаимодействию с федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления, гражданами, методы создания эффективных взаимоотношений в коллективе, правила пользования современной оргтехникой и программами продуктами, правила охраны труда и пожарной безопасности, порядок работы со служебной информацией	методы делегирования полномочий подчинённым, методы создания эффективных взаимоотношений в коллективе, методы решения конфликтных ситуаций конструктивным путём, правила делового этикета, правила пользования современной оргтехникой и программами продуктами, правила охраны труда и пожарной безопасности, порядок работы со служебной информацией				

Продолжение таблицы 4.8

Уровень квалификации	Квалиметрический модуль оценки уровня квалификации руководителей рабочих групп и главных специалистов, $K_{\text{квал.рук}(22)} = \alpha_2 \cdot X_{2nj} = \alpha_2 \cdot X_{22j}$				Максимальная оценка фактора X_{max}^{fj}	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы														
	Средний уровень сложности 1	Повышенный уровень сложности 2	Высокий уровень сложности 3	Максимальный уровень сложности 4																	
2.2. Уровень квалификации руководителя группы (главного специалиста)	<p>Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{inj}</p> <table border="1"> <tr> <td>$X_{131}=0,60$</td> <td>$X_{132}=0,65$</td> <td>$X_{133}=0,70$</td> <td>$X_{134}=0,75$</td> <td>$X_{135}=0,85$</td> <td>$X_{136}=0,90$</td> <td>$X_{137}=0,95 \div 1,0$</td> </tr> <tr> <td>Руководители рабочих групп № 3</td> <td>Руководители гибких рабочих групп № 4</td> <td>Руководители рабочих групп № 2</td> <td>Руководители рабочих групп № 1</td> <td>Руководители функциональных рабочих групп № 1</td> <td>Руководители рабочих групп № 1</td> <td>Руководитель управляющей компании (УК)</td> </tr> </table>				$X_{131}=0,60$	$X_{132}=0,65$	$X_{133}=0,70$	$X_{134}=0,75$	$X_{135}=0,85$	$X_{136}=0,90$	$X_{137}=0,95 \div 1,0$	Руководители рабочих групп № 3	Руководители гибких рабочих групп № 4	Руководители рабочих групп № 2	Руководители рабочих групп № 1	Руководители функциональных рабочих групп № 1	Руководители рабочих групп № 1	Руководитель управляющей компании (УК)	1,0	0,25	
$X_{131}=0,60$	$X_{132}=0,65$	$X_{133}=0,70$	$X_{134}=0,75$	$X_{135}=0,85$	$X_{136}=0,90$	$X_{137}=0,95 \div 1,0$															
Руководители рабочих групп № 3	Руководители гибких рабочих групп № 4	Руководители рабочих групп № 2	Руководители рабочих групп № 1	Руководители функциональных рабочих групп № 1	Руководители рабочих групп № 1	Руководитель управляющей компании (УК)															
Критерии оценки факторов, (j)																					
В соответствии с должностными инструкциями для выполнения работ по обеспечению координации, оперативному и организационному управлению производственными участком, качеством эксплуатации жилого фонда, для осуществления контроля за издержками производства	В соответствии с должностными инструкциями для выполнения сезонных работ по обеспечению координации, оперативному и организационному управлению производственным участком, качеством ремонтного фонда, коммунаций, инженерных систем и сетей, для осуществления контроля за издержками производства	В соответствии с должностными инструкциями для осуществления качественного руководства, организации и контроля группы, оперативного, текущего и стратегического планирования деятельности ЖЭП или производственного подразделения, выработке решений с участием руководителей высшего и ниже среднего уровней, подрядных организаций, смежников, подчинённых специалистов	В соответствии с должностными инструкциями для осуществления качественного руководства, деятельности функциональной рабочей группы № 1 (структурного подразделения). Координация работы исполнителей подразделений в соответствии с поставленными целями организации и направлениями деятельности для обеспечения согласованного, слаженного и эффективного труда	В соответствии с должностными инструкциями для осуществления качественного руководства, организации и контроля группы № 1 (структурного подразделения). Координация работы исполнителей подразделений в соответствии с поставленными целями организации и направлениями деятельности для обеспечения согласованного, слаженного и эффективного труда																	

Продолжение таблицы 4.8

3. Фактор ПКУ, i	<p>Квалиметрический модуль оценки стажа работы, $K_{ст.р(3)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_3 \cdot X_{3j}$</p>				Максимальная оценка фактора $X_{i \max}$	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы
Уровень признака	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3	Высокий уровень сложности 4			
3. Стаж работы, i	<p>Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}</p>				1,0	0,20	
	$X_{31}=0,50$	$X_{32}=0,65$	$X_{33}=0,80$	$X_{34}=1,0$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
	Общий стаж работы по специальности от 0 до 2 лет	Общий стаж работы по специальности от 2 до 5 лет	Общий стаж работы по специальности от 5 до 8 лет	Общий стаж работы по специальности свыше до 8 лет			
4. Уровень профессионального мастерства	<p>Квалиметрический модуль уровня профессионального мастерства, $K_{проф} (K_4)$ $K_{проф(4)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_4 \cdot X_{4j}$</p>				1,0	0,15	
	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}						
	$X_{41}=0,50$	$X_{42}=0,65$	$X_{43}=0,80$	$X_{44}=1,0$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
	Наличие смежной профессии (специальности) или одной дополнительной профессии (специальности)	Наличие одной смежной и одной дополнительной профессии (специальности)	1. Наличие одной дополнительной или двух смежных профессий (специальностей) 2. Наличие двух дополнительных и одной смежной профессии (специальности)	Все, что превышает параметры 3-го уровня сложности			

Окончание таблицы 4.8

Фактор ПКУ, i	Квалиметрический модуль оценки инициативности в повышении профессионального уровня, $K_{\text{ипу}(5)} = \alpha_1 \cdot X_{1ij} + \alpha_2 \cdot X_{2ij} + \alpha_3 \cdot X_{3ij} + \alpha_4 \cdot X_{4ij} + \alpha_5 \cdot X_{5j}$				Максимальная оценка фактора ПКУ X_{ij}^{max}	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы
	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3	Высокий уровень сложности 4			
5. Инициативность в повышении профессионального уровня, i	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}				1,0	0,15	
	$X_{41}=0,50$	$X_{42}=0,65$	$X_{43}=0,80$	$X_{44}=1,0$			
	Краткосрочные курсы или стажировка на предприятии по индивидуальной программе	Курсы целевого назначения вне предприятия (массовая форма обучения с отрывом от производства, обучение в техникуме, колледже по профильной специальности)	Плановые курсы повышения квалификации с получением смежной профессии или специальности, подтверждённой свидетельством (1 раз в 4 года)	Все, что превышает параметры 3 уровня сложности (обучение в профильном вузе)			
Профессионально-квалификационный уровень	Квалиметрический модуль максимальной оценки профессионально-квалификационного уровня РСС по всем факторам с учётом степеней их удельной значимости $K_{\text{ПКУ}}^{\text{max}}$:						
	$K_{\text{ПКУ}}^{\text{max}} = \alpha_1 \cdot X_{1ij}^{\text{max}} + \alpha_2 \cdot X_{2ij}^{\text{max}} + \alpha_3 \cdot X_{3ij}^{\text{max}} + \alpha_4 \cdot X_{4ij}^{\text{max}} + \alpha_5 \cdot X_{5j}^{\text{max}}$						
Руководители					1,00	$\sum_{i=1}^8 \alpha_i = 1,0$	
Специалисты					0,84		
Служащие					0,76		
Квалиметрический модуль комплексной оценки ПКУ работника с учётом сложности труда				$O_{\text{ПКУ}} = K_{\text{СЛ}} \cdot K_{\text{ПКУ}}$			

Для комплексной оценки профессионально-квалификационного уровня работника все частые модули были скорректированы в общий квалиметрический модуль оценки ПКУ:

$$K_{\text{ПКУ}} = \frac{\alpha_1 \cdot X_{1nj} + \alpha_2 \cdot X_{2nj} + \sum_{i=1}^3 \alpha_i X_{ij}}{K_{\text{ПКУ}}^{\text{макс}}} = \frac{K_{\text{обр}(1)} + K_{\text{квал}(2)} + K_{\text{ст.р}(3)} + K_{\text{проф.}(4)} + K_{\text{ипу}(5)}}{K_{\text{ПКУ}}^{\text{макс}}}, \quad (4.22)$$

где $K_{\text{обр}}$ – оценка уровня образования, баллы; $K_{\text{квал}}$ – оценка квалификационных требований, предъявляемых к знаниям работника и необходимых для выполнения работ, баллы; $K_{\text{ст.р}}$ – оценка общего стажа работы по данной профессии, баллы; $K_{\text{проф}}$ – оценка профессионального мастерства рабочего, баллы; $K_{\text{ипу}}$ – оценка инициативности повышения профессионального уровня, баллы; $K_{\text{ПКУ}}^{\text{макс}}$ – максимальная оценка профессионально-квалификационного уровня работника по всем критериям.

Принимая во внимание взаимосвязь результативности сложности труда работника, которая определяет затраты времени на выполнение каждого вида работы, при оценке профессионально-квалификационного уровня работника при аттестации работника $O_{\text{ПКУ}}$ необходимо учесть сложность выполняемых работ за межаттестационный период, количество претензий потребителей и своевременность выполнения работы. Фактическая оценка соответствия профессионально-квалификационного уровня работника установленным требованиям его квалификационной группы или должности будет определяться при аттестации интегральным показателем

$$O_{\text{ПКУ}} = K_{\text{СЛ}} \cdot K_{\text{ПКУ}}, \quad (4.23)$$

где $K_{\text{СЛ}}$ – средний коэффициент сложности труда за межаттестационный период, баллы; $K_{\text{ПКУ}}$ – коэффициент профессионально-квалификационного уровня, баллы.

Все показатели заносятся в электронные индивидуальные аттестационные формы работника и обрабатываются автоматически.

Предлагаемая нами оценка профессионально-квалификационного уровня направлена на активизацию развития трудовых качеств работника ЖЭХ и учитывается при формировании ставки личного стимулирования труда, что будет всегда стимулировать его на высокие результаты труда и повышение квалификационного и профессионального уровней по нескольким причинам: во-первых, повышение $K_{\text{ПКУ}}$ будет отражаться в сумме вознаграждения за труд; во-вторых, применение индивидуальных аттестационных форм обеспечивает наглядность отклонения личных показателей работника от нормативного значения и определяет имеющиеся резервы для повышения ПКУ работника; в-третьих, взаимосвязь оценки ПКУ, индивидуальных результатов и затрат труда работника позволит раскрыть для него всю картину его личного трудового вклада в коллективные результаты. К примеру, если работник будет иметь $K_{\text{ПКУ}} = 0,60$, при эталонном значении $\text{ПКУ} = 1$ несомненно определит личную инициативу на повышение ПКУ без влияния со стороны.

4.5. Квалиметрическая факторно-критериальная модель комплексной оценки личных деловых качеств работников отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства

Для повышения продуктивности труда и управления необходимо установить тесную взаимосвязь между вознаграждением труда и трудовым потенциалом работника посредством адекватной оценки его деловых качеств, которая позволяет, с одной стороны, обеспечить нормальное функционирование деятельности предприятий ЖЭХ и его отдельных подразделений, а с другой – более эффективно использовать потенциал работников отрасли за счёт того, что система оценки способствует повышению уровня их мотивации, стимулируя потребность в обучении и повышении квалификации [242].

Под личными деловыми качествами работника отрасли ЖЭХ мы понимаем те качества работника, которые позволяют ему в рамках присвоенного разряда с определённой степенью эффективности применять имеющийся у него объём знаний и навыков для выполнения установленных норм труда (трудовых обязанностей), а также содействовать личным участием разрешению задач, возникающих в производственном процессе на других рабочих местах в той или иной сферах деятельности.

При оценке деловых качеств работника ЖЭХ необходимо учесть соответствие требованиям, предъявляемым к нему должностными обязанностями, содержанием и характером труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства ЖЭУ, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т.д. Оценке подвергаются не просто потенциальные возможности работника, то есть его профессиональная компетентность, но и реализация этих возможностей в ходе выполнения порученных обязанностей, соответствие процесса выполнения этой работы некой идеальной модели, конкретным условиям производства, а результатов труда – нормативным требованиям, запланированным показателям, поставленным целям [153].

Оценка деловых качеств касается всех категорий работников предприятий отрасли ЖЭХ, хотя значимость её для отдельных категорий далеко не одинакова. К примеру, оценка деловых качеств директора ЖЭП или УК, главных специалистов – более сложная задача, чем, например, оценка рабочих для освоения профессий даже квалифицированного труда. То же относится и к оценке результатов труда: как нами уже отмечалось ранее, у рабочих этот результат легко выражается количественно, в то время как оценка результатов труда руководителей и специалистов представляет собой сложную методологическую проблему. Поэтому оценка деловых качеств как важный вид работ в составе управления персоналом, прежде всего, касается руководителей, специалистов и служащих.

Оценку личных деловых качеств работника ЖЭХ (О_{лджк}) для обеспечения справедливости в вознаграждении труда следует выполнять совместно с оценкой ПКУ работника во время ежегодно проводимой аттестации по наиболее общим для всех категорий работников

универсальным признакам и критериям, существенно влияющим на индивидуальную производительность труда, морально-психологический климат в коллективе, на всю атмосферу трудового процесса и его практические результаты. Ввиду того что результативность коллективного труда прямо зависит от результатов деятельности служащих, специалистов и руководителей, оценка их личных деловых качеств должна включать организаторские качества, то есть показатели умения руководить коллективом подчинённых.

Что касается оценки деловых качеств специалистов и руководителей, которая является «деловой» по самым придирчивым критериям, можно отметить глубокий её смысл по результатам трудовой деятельности при выполнении конкретных работ, которые непосредственно отражаются на конечных результатах и целях не только конкретного ЖЭП и/или УК, но и отрасли ЖЭХ в целом. В оценке личных деловых качеств каждого работника отражается уровень достижения цели предприятия в персональном исполнении, что органически увязывает деятельность конкретного работника с деятельностью всего коллектива предприятия.

По утверждению А.Г. Дмитренко, уже в процессе систематической оценки результатов и затрат труда (на основе которой строится новый и достаточно мощный мотивационный механизм эффективного труда) создаются условия для самореализации работников, их самутверждения через «высвечиваемый» социальный статус посредством объективной оценки трудовой деятельности. Но самое главное состоит в том, что это осознает сам работник, под жёстким воздействием квалиметрической оценки персонала, с объективностью которой он спорить не может, так как своими руками «делает» эту оценку [96].

Для оценки личных деловых качеств работника (ЛДКР) отрасли ЖЭХ по результатам экспертных исследований нами были определены наиболее универсальные факторы, практически применимые для всех категорий работников УК и/или ЖЭП: профессиональная компетентность ($K_{ПКР}$), инициативность ($K_{ИОР}$), коммуникабельность ($K_{КР}$), самостоятельность и ответственность ($K_{СОР}$) работника.

Четвертый компонент комплексной модели оценки индивидуального трудового вклада работника – оценка личных деловых качеств работника – осуществляется на основе применения пяти частных показателей – профессиональной компетентности, инициативности, коммуникабельности, самостоятельности и ответственности. Итоговый показатель оценки личных деловых качеств работника определяется с помощью квалиметрического модуля:

$$K_{ЛДКР} = \frac{\sum_{i=1}^4 \alpha_i X_{ij}}{K_{ЛДКР}^{\max}} = \frac{K_{ПКР(1)} + K_{ИОР(2)} + K_{КР(3)} + K_{СОР(4)}}{K_{ЛДКР}^{\max}}. \quad (4.24)$$

Максимальная оценка показателя ЛДКР характеризует максимальный уровень требований $K_{ЛДКР}^{\max}$ работодателя к личному деловому потенциалу работника предприятия ЖЭХ по всем критериям оценки X_{ij}^{\max} с учётом удельного веса оцениваемых показателей α_i и определяется с использованием квалиметрического модуля:

$$K_{\text{ЛДКР}}^{\text{макс}} = \sum_{i=1}^4 \alpha_i X_{ij}^{\text{макс}} . \quad (4.25)$$

Для стимулирования личных деловых качеств работника установлено эталонное значение показателя $K_{\text{ЛДКР}}^{\text{макс}} = 1$, которое является при определенных производственных условиях максимальным значением. Отклонение личного коэффициента $K_{\text{ЛДКР}}$ работника рассматривается с двух позиций относительно внутреннего трудового потенциала работника и соответствия его занимаемой должности: с одной стороны, максимально достигнутое положение («потолок») работника в служебной карьере, с другой – не соответствие работника занимаемому рабочему месту (должности), смена которого расширит его профессиональные возможности и приведет к карьерному росту.

Рассмотрим показателя оценки ЛДКР.

1. *Профессиональная компетентность (знание дела) работника* ($K_{\text{ПКР}}$) – раскрывает комплекс определённых качеств личности (профессиональные знания, умения, навыки) обеспечивающих эффективную деятельность в определённой профессиональной сфере ЖЭХ. Формальная система оценки уровня компетентности в каждой профессиональной сфере выражается в комплексе критериев – квалификационных требований, предъявляемых к соответствующим профессиональным должностям и описанных в соответствующих актах, инструкциях, документах, что позволяет оценить: а) совокупность знаний, умений, трудовых навыков и способностей работника самостоятельно применять теоретические и практические знания в профессиональной сфере (работе); б) самостоятельность при принятии решений; в) умение правильно действовать в конкретной ситуации; г) способность к самостоятельному обучению для расширения кругозора профессиональных знаний и/или развития предпринимательских способностей.

Уровень компетентности определяется способностью работника принимать решения в экстренных производственных ситуациях, самостоятельно справляться со сложными и непредсказуемыми ситуациями и изменениями, поэтому фактор оценки компетенции работника отражает умение использовать профессионально-квалификационные знания, умения и навыки при выполнении работ повышенной сложности.

Оценка уровня компетенции работника выполняется по четырём уровням сложности, определяемых критериями профессиональной компетенции работника (таблица 4.9) при выполнении работы X_{ij} с учётом удельного веса значимости оцениваемых показателей профессиональной компетенции $\alpha_{i(1)}$, каждому из которых соответствует наличие у работника профессионально-квалификационного уровня для выполнения работ различной сложности и достижения определённой результативности труда. Оценка уровня профессиональной компетентности работников нами рекомендуется с применением квалиметрического модуля:

$$K_{\text{ПКР}(1)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_1 \cdot X_{1j} . \quad (4.26)$$

Таблица 4.9 – Критерии оценки уровня профессиональной компетентности работников (ПКР) предприятий отрасли ЖЭХ

Уровень признака	Уровень сложности труда			
	Минимальный	Средний	Повышенный	Высокий
Уровень профессиональной компетентности работников (ПКР) предприятий отрасли ЖЭХ, К _{ПКР(1)}	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}			
	$X_{11}=0,30$	$X_{12}=0,50$	$X_{13}=0,80$	$X_{14}=1,00$
	Критерии оценки факторов, (j)			
	Обладает недостаточными практическими навыками и знаниями для выполнения работы в рамках должностных инструкций; - под руководством более квалифицированного работника или руководителя рабочей группы; - имеет резервы для соответствия рабочему месту (должности); - требуемый уровень знаний не соответствует уровню документа об образовании; - упускает важную информацию, допускает погрешности, иногда неправильно расставляет приоритеты; - не умеет работать с большим объёмом информации, расставлять приоритеты, учитывать работу смежных подразделений	Обладает: - практическим опытом, знаниями, умениями и навыками, достаточными для выполнения не только собственных обязанностей, но и работ со сходными технологическим и целями и функциями; - способностью самостоятельно выполнить основное количество работы без помощи коллег (или других рабочих); - способностью использования знания в нестандартных ситуациях (быстро адаптироваться при изменении техники, технологии, организации и условий труда). Умеет расставлять приоритеты, учитывает риски, сроки, изучает оперативную информацию, чётко понимает собственные цели и выстраивает задачи, соблюдает сроки планирования	Обладает: - развитыми, профессиональным и нравственно ориентированными интеллектуальным и способностями, включая сообразительность, проявляющуюся в быстроте и оперативности мышления, догадливости, а также интуицию; - способностью в короткие сроки практически организовать реализацию соответствующего решения (управленческие способности); - аналитическими способностями; - способностью рационально организовывать и планировать свою профессиональную деятельность. Владеет методиками планирования своей деятельности и деятельности подчиненных и составляет бюджеты	Обладает корпоративной компетентностью в области: - политики в области качества, - организационной структуры компании (структура, директорат, основные функции подразделений), - документов, регламентирующих деятельность предприятия и всех сотрудников компании. Обладает технической компетентностью: пользование ПК (word, excel), умение работать с Интернетом, электронной почтой; знание английского языка и других иностранных языков. Ориентация на: непрерывное развитие профессиональных способностей, повышение уровня квалификации, нравственно-интеллектуальных способностей; - повышение эффективности труда. Владеет навыками стратегического планирования в условиях неопределённости. Умеет выделять информацию из бизнес-среды, обобщать и структурировать информацию на более высоком уровне. Задаёт стандарты внутри организации (планирование, бюджетирование, структурирование, обучение и развитие сотрудников и проч.)

Компетентность работника оказывает большое влияние на своевременность выполнения работы $K_{PTi}^{кол}$ и качество работы $K_{PTi}^{кач}$. Следовательно, при оценке компетентности в квалитетном модуле должна учитываться сложность выполняемых работ и результативность работников по каждому виду работ (m). Показатель оценки компетентности труда работника предприятий отрасли ЖЭХ при аттестации будет иметь вид

$$O_{ПКР} = \sum_{i=1}^m K_{ПКРi} \cdot K_{СЛi} \cdot K_{три}^{кол.пол} \cdot K_{три}^{кач.пол} . \quad (4.27)$$

2. *Инициативность и организация выполнения работ* ($K_{ИОР}$) – характеризует опережающую внешние требования или встречную по отношению к ним свободную активность работника отрасли ЖЭХ. Для каждой сферы профессиональной деятельности, для каждой должности существуют требования и ожидания определённой меры инициативности работника. По утверждению А.С. Соколовой, для оценки профессиональной успешности важна не инициативность сама по себе, а мера её совпадения с ожиданиями окружающих и требованиями конкретного рабочего места. Инициативность в решении проблем и поставленных задач, в разработке новых методов и инструментов работы, предложений по оптимизации деятельности, а также в профессиональном развитии и саморазвитии положительно влияет на общую успешность профессиональной деятельности работника [248].

Оценка инициативности и организации труда работника рассматривается как частный показатель деловых качеств работника в части совпадения полученного вознаграждения труда с мотивационно-оценочными структурами личности и затратами на достижение результатов труда, особенностями его социально-производственного статуса, инициативностью в отношениях с коллегами по работе. Стоит согласиться с мнением А.С. Соколовой, что данный фактор оценки деловых качеств работника прежде всего определяет цену достижения результативности труда. Здесь имеются в виду различные факторы: затраты времени, усилий на освоение профессии, на поддержание дееспособности, утомительность работы и др. Кроме того, в рамках данного фактора оценки решается также вопрос соответствия полученного вознаграждения труда представлению человека о качествах его деятельности, то есть удовлетворённости трудом в совокупности внешнего и внутреннего вознаграждения.

Уровень инициативности и организации выполнения работ определяется активностью и внутренней мотивацией работника ЖЭХ справляться со сложными и непредсказуемыми ситуациями и изменениями. Инициативность связана с проявлением интереса к выполнению более сложных по содержанию работ, автономностью их выполнения, склонностью к технической работе, применением новых приёмов и методов в организации труда, а также способностью действовать в стрессовых, часто форс-мажорных ситуациях. Фактор инициативности работника оказывает непосредственное влияние на затраты, результаты и сложность труда.

Оценка инициативности и организации выполнения работ осуществляется по разработанной нами схеме для всех элементов оценки – по четырём уровням сложности, определяемым критериями профессиональной компетенции работника. Критерии оценки инициативно-

сти и организации выполнения работ (ИОР) для категории управленческих работников предприятий отрасли ЖЭХ представлены в таблице 4.10.

Таблица 4.10 – Критерии оценки уровня инициативности и организации выполнения работ (ИОР) для категории управленческих работников предприятий отрасли ЖЭХ

Уровень признака	Уровень сложности труда			
	Минимальный	Средний	Повышенный	Высокий
Инициативность и организация выполнения работ работником (ИОР) предприятий отрасли ЖЭХ КИОР(2)	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}			
	$X_{21}=0,30$	$X_{22}=0,50$	$X_{23}=0,80$	$X_{24}=1,00$
	Критерии оценки факторов, (j)			
	- Плохой организатор, не может организовать коллектив на выполнение поставленных задач; - консервативные взгляды; - негативное отношение к переменам; - отсутствие готовности к восприятию новых возможностей; - пассивность, безынициативность; - шаблонное мышление	- Может организовать коллектив на выполнение поставленных задач; - осторожное отношение к переменам; - наличие желания использования новых идей, но присутствует страх перед неудачей; - готовность поддержать инициативу других; - в целом справляется с задачей организации коллектива на выполнение поставленных задач; - творческое мышление	- Хороший организатор, умеет расставлять людей и распределять обязанности, организовывать коллектив на выполнение поставленных задач; - положительное отношение к переменам и всему новому; - готовность воспринимать и использовать новые возможности; - высокая инициативность и активное участие в продвижении всего нового; - гибкое творческое мышление	- Прирожденный организатор, умеет наилучшим образом расставлять людей и распределять между ними обязанности для выполнения поставленных задач; - поиск и внедрение новых возможностей; - владение информацией о новых отраслевых достижениях; - генерирование новых идей; - гибкое творческое мышление

Оценка инициативности и организации выполнения работ для всех категорий работников предприятий ЖЭХ при выполнении работы X_{2j} с учётом удельного веса значимости оцениваемых показателей $\alpha_{i(2)}$ производится по квалиметрическому модулю расчета

$$K_{ИОР(2)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_2 \cdot X_{2j}. \quad (4.28)$$

Оценка инициативности и организации выполнения работ с учётом индивидуальных затрат и результатов труда, с учетом сложности своевременности и качества выполненных работ за межаттестационный период для установления коэффициента стимулирующей надбавки работнику будет выполняться по квалиметрическому модулю:

$$O_{ИОР} = K_{ИОР} \cdot K_{СЛ} \cdot K_{РТ}^{КОЛ} \cdot K_{РТ}^{КАЧ}. \quad (4.29)$$

Сдерживающим фактором в проявлении инициативы может выступать недостаточная квалификация сотрудника и, как следствие, его неуверенность в том, что его предложения являются ценными и правильными, следовательно, включение критерия инициативности и

организации выполнения работ в комплексную оценку индивидуального трудового вклада будет стимулировать работника к развитию личных деловых качеств.

3. *Коммуникабельность работника* $K_{\text{КР}}$ характеризует легкую адаптивность и гибкость работника в социально-трудовом пространстве (быстрое установление контактов с коллегами по работе и клиентами, профессиональная и другие виды помощи коллегам по работе, обмен опытом, идеями и т.д.). Для работника ЖЭХ нами определены требования коммуникабельности через профессионально-индивидуальные качества работника, влияющие на эффективность трудовой деятельности и успешность её освоения.

При определении критериев оценки фактора коммуникабельности для категории управленческих работников (таблица 4.11) принимались во внимание личные качества работника, необходимые при гибкой групповой организации труда (ГГОТ): способность к кооперации и групповой работе, поведенческие ориентации при разрешении конфликтных ситуаций, социальная компетентность при реализации своих целей, умение устанавливать деловые контакты и располагать к себе людей. Такой подход направлен на развитие хороших манер у руководителей, специалистов и служащих предприятий ЖЭХ, что позволит успешно адаптироваться в коллективе, обеспечит легкое контактирование с коллегами по работе, подчинёнными, потребителями ЖЭУ, усилит лидерские качества, расширит возможности оказывать влияние на людей для эффективной работы не только производственной группы, но и коллектива предприятия ЖЭХ в целом.

Критерии оценки коммуникабельности работника (КР) для категории управленческих работников предприятий отрасли ЖЭХ представлены в таблице 4.11.

Для оценки коммуникабельности работника мы использовали предлагаемый нами алгоритм построения квалиметрических факторно-критериальных модулей по четырём уровням сложности, в данном случае определяемых критериями коммуникабельности работника при выполнении работы X_{3j} с учётом их удельной значимости фактора коммуникабельности работника при выполнении работ $\alpha_{i(3)}$ и показателя качества выполненной работы $K_{\text{РТ}}^{\text{кач}}$, выраженного в претензиях. Квалиметрический модуль оценки коммуникабельности работника предприятий ЖЭХ с учётом степени их удельной значимости $K_{\text{КР}}$ будет иметь вид

$$K_{\text{КР}(3)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_3 \cdot X_{3j}. \quad (4.30)$$

Оценка коммуникабельности учитывается при аттестации работника в комплексной оценке личного трудового вклада работника отрасли ЖЭХ и определяется с использованием квалиметрического модуля:

$$O_{\text{КР}} = K_{\text{КР}} \cdot K_{\text{РТ}}^{\text{кач}}. \quad (4.31)$$

Учитывая, что в экономике России сохраняется социально-напряжённое отношение общества к качеству услуг ЖЭХ, мы полагаем, что отражение в надбавке стимулирования личных трудовых качеств работника такой черты характера, как коммуникабельность будет способствовать росту заинтересованности работника в повышении доли его трудового вклада в коллективный результат.

Таблица 4.11 – Критерии оценки уровня коммуникабельности работника (КР) ЖЭХ

Уровень признака	Уровень сложности труда			
	Минимальный	Средний	Повышенный	Высокий
Уровень коммуникабельности работника (КР) Предприятий отрасли ЖЭХ $K_{КР(3)}$	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}			
	$X_{31}=0,30$	$X_{32}=0,50$	$X_{33}=0,80$	$X_{34}=1,00$
	Критерии оценки факторов, (j)			
	- Не всегда умеет понять потребности коллег по работе и потребителей услуг, в конфликтных ситуациях выходит из себя. - Неграмотная речь, неумение слушать, не может донести идею до собеседника	- Умеет слушать и слышать; - обладает поведенческой гибкостью, подстраивается под собеседника; - владеет искусством вызвать доверие, интерес; - легко входит в контакт с людьми; - владеет техниками завоевания внимания коллег или клиентов; - способен контролировать ситуацию	- Владеет грамотной речью; - умеет слушать и слышать; - умеет подобрать правильные аргументы; - обладает поведенческой гибкостью, подстраивается под собеседника; - владеет искусством самопрезентации (умение расположить к себе собеседника, вызвать доверие, интерес); - легко входит в контакт с людьми; - владеет техниками завоевания внимания коллег или клиентов; - высокий самоконтроль	- Умеет перевоплощаться в зависимости от статуса; - разрабатывает коммуникативные стандарты; - проводит обучение, помогает коллегам подбирать аргументы; - помогает коллегам и потребителям услуг ЖЭХ в установлении контактов; - легко налаживает и поддерживает внешние контакты с органами власти, предприятиями, заказчиками, поставщиками; - высокий самоконтроль

4. *Самостоятельность и ответственность работника* (K_{COP}) – отражает степень трудовой свободы работника, его право планировать свою работу и определять график и порядок её выполнения. Возможности для принятия самостоятельных решений повышают чувство личной ответственности за результаты своего труда. Личный контроль ситуации работником способствует повышению трудовой мотивации. Наличие слишком жёсткого контроля со стороны вышестоящего руководства или его полное отсутствие могут привести к снижению заинтересованности исполнителя к работе, осложнению взаимоотношений с руководителем, снижению рабочих результатов и прочим негативным последствиям.

В рамках предложенной автором формы гибкой групповой организации труда (ГГОТ)

в ЖЭХ эффективное функционирование группы зависит от уровня самостоятельности и ответственности работников и от морально-психологического климата в производственном подразделении. В 3-й главе диссертационной работы было доказано положительное влияние потенциала рабочих (производственных) групп на эффективность деятельности предприятия, а именно – чем определяются резервы его повышения и каковы причины сдерживания проявлений самостоятельности отдельными работниками и группами. Для эффективной реализации предлагаемых концепций модели ГГОТ и адаптивной структуры управления предприятием отрасли ЖЭХ нами определены критерии оценки уровня самостоятельности и ответственности работников (таблица 4.12) при выполнении порученной работы группой путём повышения мотивации через систему гибкого коллективного стимулирования труда (СГКСТ).

Таблица 4.12 – Критерии оценки уровня самостоятельности и ответственности работника предприятий отрасли ЖЭХ, $K_{\text{СОР}}$

Уровень признака	Уровень сложности труда			
	Минимальный	Средний	Повышенный	Высокий
Уровень самостоятельности и ответственности работника предприятий отрасли ЖЭХ, $K_{\text{СОР}}$	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}			
	$X_{41}=0,30$	$X_{42}=0,50$	$X_{43}=0,80$	$X_{44}=1,00$
	Критерии оценки факторов, (j)			
	При выполнении порученной работы пытается проявить самостоятельность. При возникновении трудностей, непредвиденной ситуации останавливает работу, впадает в ступор, обращается к руководителю за разъяснением, в крайнем случае, проявляет бездействие. Отсутствие творческого мышления	Самостоятельно выполняет порученную работу. При возникновении трудности обращается к руководителю и предлагает решение. Руководитель принимает предложение или дает другое распоряжение. Сотрудник действует в соответствии с распоряжением. Творческое мышление	Самостоятельное выполнение работ в рамках должностных полномочий. При возникновении трудностей обращается к руководителю и предлагает решение. Руководитель принимает предложение или дает другое распоряжение. Сотрудник действует в соответствии с распоряжением. Гибкое творческое мышление	Самостоятельное выполнение любых видов работ, преодоление возникших сложностей и трудностей в работе в рамках имеющихся полномочий. Доклад руководителю осуществляется по установленному графику, например на планерке раз в неделю. Сотрудник самостоятельно решает все производственные проблемы. Гибкое творческое мышление

Квалиметрический модуль оценки самостоятельности и ответственности работника предприятий ЖЭХ при выполнении работы X_{4j} определяется с учётом удельной значимости критериев уровня самостоятельности выполнения работ $\alpha_{i(4)}$ и будет иметь вид:

$$K_{\text{СОР}(4)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_4 \cdot X_{4j}. \quad (4.32)$$

В свою очередь, комплексная оценка самостоятельности и ответственности выполнения предписанной работы имеет непосредственную взаимосвязь с инициативностью работника $K_{ИОР}$ и при аттестации работника отрасли ЖЭХ будет выполняться по интегральному квалитетическому модулю:

$$O_{СОР} = K_{СОР} \cdot K_{ИОР}. \quad (4.33)$$

Оценка личных деловых качеств работника ЖЭХ с применением квалитетической факторно-критериальной оценки направлена прежде всего на повышение стимулирующей роли оплаты труда, хотя её результаты могут быть использованы руководством предприятий отрасли ЖЭХ в разных целях.

Суть задачи оценки ЛДКР состоит в том, что базовая ставка (оклад) работника устанавливается и остаётся определённое время неизменной, а вознаграждение труда может изменяться периодически в сторону повышения или понижения за счёт варьирования личной трудовой ставки работника на основе оценки (в баллах) его заслуг (его личного трудового вклада, в котором и учтены деловые качества работника). Оценка личных деловых качеств работника создает возможности для распределения фонда заработной платы между работниками адекватно их индивидуальному трудовому вкладу, для перераспределения трудовых функций между отдельными должностями, достижения оптимальной численности и соотношения (структуры) работников отрасли ЖЭХ, лучшей организации их взаимодействия и координации по вертикали и горизонтали.

Экспертный анализ способностей работников предприятий ЖЭХ в рамках целостности оценки их деловых качеств позволил разработать **четвертый компонент** комплексной модели оценки индивидуального трудового вклада работника. Оценка личных деловых качеств работника осуществляется на основе применения пяти частных показателей – профессиональной компетентности, инициативности, коммуникабельности, самостоятельности и ответственности. Частные и итоговый показатели оценки личных деловых качеств работника представлены в таблице 4.13 – для категории руководителей, специалистов и служащих и в таблице Г.4 – для категории рабочих. Оценка выстроена на основе концепции ГГОТ и определяет требования адаптивной структуры управления предприятием.

Оценка ЛДКР позволяет выяснить степень использования трудового потенциала работника, наличие пробелов в специальных знаниях и навыках, которые мешают ему в полной мере и с высоким качеством выполнять свои должностные обязанности. Привязка результатов оценки ЛДКР к заработной плате работника посредством комплексной оценки его трудового вклада в общие (коллективные) результаты деятельности предприятия позволит повысить эффективность труда ввиду того, что главным компонентом такой оценки являются не личностные характеристики, присущие индивидууму, а деловые качества работника, то есть сам труд и его результаты.

Таблица 4.13 – Оценка личных деловых качеств работника отрасли ЖЭХ (для категории управленческих работников)

Факторы ЛДКР работника, i	Оценка личных деловых качеств работника с учётом удельного веса оцениваемых показателей $K_{\text{ЛДКР}}$, в баллах: $K_{\text{ЛДКР}} = \frac{\sum_{i=1}^4 \alpha_i \cdot X_{ij}}{K_{\text{ЛДКР}}^{\text{макс}}} = \frac{K_{\text{ПКР}(1)} + K_{\text{ИОР}(2)} + K_{\text{КР}(3)} + K_{\text{СОП}(4)}}{K_{\text{ЛДКР}}^{\text{макс}}}$				Максимальная оценка фактора ЛДКР $X_{ij}^{\text{макс}}$	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы
Уровень признака	Уровни сложности труда						
	Минимальный	Средний	Повышенный	Высокий			
1. Профессиональная компетентность работника, i $K_{\text{ПКР}(1)}$	Квалиметрический модуль оценки уровня профессиональной компетентности работника, $K_{\text{ПКР}(1)}$ $K_{\text{ПКР}(1)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_1 \cdot X_{1j}$				1,00	0,40	
	Значимость оценки критериев, X_{ij}						
	$X_{11}=0,30$	$X_{12}=0,50$	$X_{13}=0,80$	$X_{14}=1,00$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
См. таблицу 13							
Квалиметрический модуль максимальной оценки ПКР по всем факторам с учётом сложности выполняемых работ и результативности труда по каждому виду работ, балл:				$O_{\text{ПКР}i} = K_{\text{ПКР}i} \cdot K_{\text{СЛ}i} \cdot K_{\text{РТ}i}^{\text{кол}} \cdot K_{\text{РТ}i}^{\text{кач}}$			
Факторы ЛДКР работника, i	Квалиметрический модуль оценки уровня инициативности и организации выполнения работ работником, $K_{\text{ИОР}(2)}$ $K_{\text{ИОР}(2)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_2 \cdot X_{2j}$				Максимальная оценка ЛДКР уровня $X_{ij}^{\text{макс}}$	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы
Уровень признака	Уровни сложности труда						
	Минимальный	Средний	Повышенный	Высокий			
2. Инициативность и организация выполнения работ работником, i $K_{\text{ИОР}(2)}$	Значимость оценки критериев, X_{ij}				1,00	0,25	
	$X_{21}=0,30$	$X_{22}=0,50$	$X_{23}=0,80$	$X_{24}=1,00$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
	См. таблицу 14						
Квалиметрический модуль оценки инициативности и организации выполнения работ работником предприятий отрасли ЖЭХ за межаттестационный период с учётом сложности и результативности				$O_{\text{ИОР}} = K_{\text{ИОР}} \cdot K_{\text{СЛ}} \cdot K_{\text{РТ}}^{\text{кол}} \cdot K_{\text{РТ}}^{\text{кач}}$			
3. Коммуникабельность работника, i $K_{\text{КР}(3)}$	Квалиметрический модуль оценки уровня коммуникабельности работника, $K_{\text{КР}(2)}$ $K_{\text{ИОР}(2)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_2 \cdot X_{2j}$				Максимальная оценка ЛДКР уровня $X_{ij}^{\text{макс}}$	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы
Уровень признака	Уровни сложности труда						
	Минимальный	Средний	Повышенный	Высокий			
	Значимость оценки критериев, X_{ij}				1,00	0,15	
	$X_{31}=0,30$	$X_{32}=0,50$	$X_{33}=0,80$	$X_{34}=1,00$			
	См. таблицу 15						
Квалиметрический модуль комплексной оценки ПКР работника с учётом качественной полезности труда по всем видам работ n при аттестации работника				$O_{\text{КР}} = K_{\text{КР}} \cdot K_{\text{РТ}}^{\text{кач}}$			

Факторы ЛДКР работника, i	Квалиметрический модуль оценки уровня самостоятельности и ответственности работника, $K_{ИОР}^{(2)}$ $K_{СОП(4)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_4 \cdot X_{4j}$				Максимальная оценка ЛДКР уровня X_{ij}^{\max}	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы
Уровень признака	Уровни сложности труда						
	Минимальный	Средний	Повышенный	Высокий			
2. Самостоятельность и ответственность работника, i $K_{СОП}^{(4)}$	Значимость оценки критериев, X_{ij}				1,00	0,20	
	$X_{41}=0,30$	$X_{42}=0,50$	$X_{43}=0,80$	$X_{44}=1,00$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
	См. таблицу 16						
Квалиметрический модуль оценки самостоятельности и ответственности выполнения предписанной работы с учётом инициативности работника $K_{ИОР}$ за межаттестационный период					$O_{СОП} = K_{СОП} \cdot K_{ИОР}$		
Максимальный уровень оценки ЛДКР с учётом степени их удельной значимости α_i , $K_{ЛДКР}^{\max}$					$K_{ЛДКР}^{\max} = \sum_{i=1}^4 \alpha_i X_{ij}^{\max}$		
Квалиметрическая факторно-критериальная оценка личных деловых качеств работника $O_{ЛДКР}$ при аттестации, балл					$O_{ЛДКР} = O_{ПКР} + O_{ИОР} + O_{КР} + O_{СОП}$		

Третий и четвертый компоненты оценки отражают фактический личный трудовой вклад работника в коллективные результаты производственной (рабочей) группы и/или предприятия (определяют деловые и профессиональные качества работника исходя из сложности фактически выполняемых им работ в межаттестационный период) и являются определяющими показателями в системе стимулирования развития личных трудовых качеств работника.

Поэтому разработка соответствующего аттестационного механизма является важным элементом реализации предложенной диссертантом модели комплексной оценки трудового вклада работника (таблица 4.14).

Таким образом, комплексная оценка личного трудового вклада работника ЖЭХ органично увязывает профессионально-квалификационный уровень работника и его деловые качества со сложностью и результативностью выполняемых работ и позволяет отразить их в вознаграждении и стимулировании труда.

Таблица 4.14 – Функциональная схема комплексной модели оценки индивидуального трудового вклада работника отрасли ЖЭХ

КОМПОНЕНТЫ МОДЕЛИ	ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ	СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ
<p>1. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА (РТ)</p> $P_{РТ}^{оц} = ФРВ^{таб} \cdot K_{РТ}^{кол} \cdot K_{РТ}^{кач},$ <p>где ФРВ^{таб} – рабочее время, затраченное работником по таблице учёта за месяц; K^{кач}_{РТ} – коэффициент корректировки качества выполненной работы; K^{кол}_{РТ} – коэффициент корректировки своевременности выполнения работ</p>	<p>ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ СТАВКИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ТРУДА</p>	
<p>2. ОЦЕНКА СЛОЖНОСТИ ТРУДА (СЛ)</p> $K_{СЛ} = \frac{K_{сод.тр.} + K_{спец.} + K_{отв} + K_{самост} + K_{компл.} + K_{нов.} + K_{доп.ф.} + K_{тв}}{K_{СЛ}^{макс}},$ <p>где K_{сод.тр.} – содержание работ каждой категории работника; K_{спец.} – специализация работ каждой категории работника; K_{отв.} – ответственность работника; K_{самост.} – самостоятельность выполнения работ; K_{компл.} – комплексность работ; K_{нов.} – новизна выполняемых работ; K_{доп.ф.} – масштаб дополнительных функций; K_{тв.} – творчество при выполнении работы; K^{макс}_{СЛ} – максимальная сложность выполняемых работ</p>		
<p>3. ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННОГО УРОВНЯ РАБОТНИКА (ПКУ)</p> $K_{ПКУ} = \frac{K_{обр} + K_{квал} + K_{ст.р} + K_{проф} + K_{ипу}}{K_{ПКУ}^{макс}},$ <p>где критерии фактора: K_{обр.} – уровень образования; K_{квал.} – квалификационные требования; K_{ст.р.} – стаж работы по специальности; K_{проф.} – уровень профессионального мастерства; K_{ипу.} – инициативность повышения квалификационного и профессионального уровня; K^{макс}_{ПКУ} – максимальная оценка профессионально-квалификационного уровня работника</p>	<p>ФОРМИРОВАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ СТИМУЛИРУЮЩЕЙ НАДБАВКИ С УЧЕТОМ КОЛЛЕКТИВНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ</p>	
<p>4. ОЦЕНКА ЛИЧНЫХ ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКА (ЛДКР)</p> $K_{ЛДКР} = \frac{K_{ПКР} + K_{иор} + K_{кр} + K_{сор}}{K_{ЛДКР}^{макс}},$ <p>где критерии оценки фактора: K_{ПКР.} – профессиональная компетентность работника; K_{иор.} – инициативность и организация выполнения работ; K_{кр.} – коммуникабельность работника; K_{сор.} – самостоятельность и ответственность работника; K^{макс}_{ЛДКР} – максимальная оценка личных деловых качеств работника</p>	<p>ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОЙ СТАВКИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА</p>	

ГЛАВА 5. ПРИКЛАДНЫЕ МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТРАСЛИ ЖИЛИЩНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ХОЗЯЙСТВА

5.1. Механизм организации и стимулирования труда работников жилищно-эксплуатационного хозяйства

Принимая во внимание то, что реформирование отраслей ЖКХ и ЖЭХ и переход их к рыночным отношениям повышают требования потребителей к качеству и конкурентоспособности жилищно-эксплуатационных услуг (ЖЭУ), мышление всех категорий руководителей предприятий ЖЭХ должно быть ориентировано в сторону первичности трудового фактора. Необходимость объективной оценки трудовых ресурсов обусловлена выявлением имеющихся резервов у работников предприятия, а именно резервов личного трудового вклада работника, то есть его заслуг в коллективные результаты деятельности предприятия ЖЭХ. Однако выявление резервов еще не самый важный аспект оценки трудового вклада. В основу его успешной реализации должна быть положена мотивация работника, направленная не только на использование уже имеющихся у него трудовых качеств и способностей, но и на их активизацию.

В этом контексте нами сформированы принципы механизма организации и стимулирования труда работников, позволяющие обеспечить сопряжение интересов развития предприятия, его подразделений (функциональных, рабочих и производственных групп) и трудового потенциала работников управляющей компании (таблица 5.1).

Таблица 5.1 – Принципы механизма организации и стимулирования труда работников в управляющей компании в рыночных условиях

Принцип	Содержание принципа
1. Развитие индивидуальных характеристик работников в группах в управляющей компании	Создание условий развития потенциальных возможностей групп (функциональных, рабочих, производственных), внутригрупповых и межгрупповых команд, отдельных работников для эффективного взаимодействия и соучастия в производстве качественных жилищно-эксплуатационных услуг, обмена профессиональными знаниями и опытом
2. Возможность участия работников в деятельности группы и управляющей компании	Активизация трудового потенциала на основе адекватной комплексной оценки деловых качеств работника (профессиональной компетентности, инициативности, коммуникабельности, самостоятельности, ответственности)
3. Стимулирование развития личных трудовых качеств работника	Комплексное материальное и социальное стимулирование на основе гибкого группового вознаграждения труда; соответствие материального вознаграждения индивидуальному результату труда; поощрение за коллективные результаты труда: стимулирование повышения профессионально-квалификационного уровня и развития личных деловых качеств работника

Принцип	Содержание принципа
4. Индивидуальный учет и контроль затрат и результатов труда для определения личного трудового вклада работника	Определение результата полезного труда работника с учетом сложности выполнения работы на основе индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда в коллективных результатах (группы и предприятия); оценка личного трудового вклада при аттестации (профессиональной компетентности и деловых качеств)
5. Долевое распределение заработанных средств предприятия по трудовому вкладу работников	Дифференцированный подход к долевному распределению средств коллективных фондов вознаграждения, поощрения результативности и стимулирования личных трудовых качеств для всех подразделений и категорий работников управляющей компании
6. Мотивация закрепления работника в управляющей компании	Соответствие личных трудовых характеристик работника содержанию труда и профессии; гибкая, приемлемая для работника организация труда, направленная на развитие личного и трудового сотрудничества, самореализацию, повышение трудового и профессионального статуса
7. Участие управляющей компании в жизнеобеспечении работника	Ответственность управляющей компании в обеспечении защищенности работника (программа социального стимулирования)

Эффективное управление трудом на предприятии отрасли ЖЭХ реализуется через механизм активизации работников, сюда входит развитие индивидуальных характеристик работников в группах управляющей компании, участие в деятельности группы и предприятия, стимулирование развития личных трудовых качеств, индивидуальный учет и контроль затрат и результатов труда для определения доли личного трудового вклада в коллективном результате; долевое распределение заработанных средств адекватно индивидуальному трудовому вкладу; мотивация закрепления работника на предприятии; участие предприятия в жизнеобеспечении работника.

Исходными условиями повышения качества управления трудом являются управление и контроль затрат и результатов, мониторинг которых осуществляется в непрерывном режиме, что позволяет работнику отрасли ЖЭХ самостоятельно учитывать и контролировать свои затраты и результаты личного трудового вклада в коллективные результаты, снижать непроизводительные потери рабочего времени, повышать своевременность и качество выполнения работ. Коллективный (групповой) контроль одновременно является и инструментом долевого распределения фонда стимулирования результативности труда. Нами разработана последовательность содержания этапов индивидуального учета и контроля для работников предприятий отрасли ЖЭХ, представленная в таблице 5.2.

Индивидуальная оценка результатов труда является механизмом, обеспечивающим работнику предприятия ЖЭХ ориентацию на оценку личного трудового вклада в коллективные результаты, согласованность внутренних требований работника с внешними условиями. Авторская форма индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда (по категориям работников) является отчетным документом о фактически выполненной работе, основанием и базой оценки (первичным документом для начисления заработной платы) фактических

затрат и результатов труда для расчёта месячной трудовой должностной (для управленческого персонала) или квалификационной (для рабочих) ставки вознаграждения труда работника.

Таблица 5.2 – Последовательность и содержание индивидуального учета и контроля труда для работников предприятий отрасли ЖЭХ

Этапы индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда работником	Содержание индивидуального учета и контроля выполненных работ
1. Учет работ фактически выполненных в течение рабочей смены	Перечень выполнения: 1) плановые работы; 2) внеплановые работы (внесение в перечень выполненных работ)
2. Учет фактического времени, затраченного на выполнение работ в течение рабочего дня	Учет затрат рабочего времени на выполнение: 1) плановых работ; 2) внеплановых работ (внесение в перечень выполненных работ)
3. Учет времени запаздывания выполнения работ	1) Учет потерь времени по внешним причинам (опаздывание из-за сопряженности с другими участниками процесса); 2) потери времени на исправление брака
4. Фиксация результатов работы в индивидуальном листе	Заполнение листа индивидуальных затрат и результатов труда работника (ежедневно)
5. Личный контроль работника	Определение отклонений фактической программы деятельности от заданной; внесение коррективов и определение результата полезного труда
6. Сдача листа индивидуальных результатов руководителю группы	Результаты листа индивидуального учета и контроля являются основанием для определения трудовой квалификационной ставки работника (начисления заработной платы)

Основным этапом индивидуального учёта затрат и результатов труда является фиксирование в специальной документационной форме непосредственно работником его личных фактических показателей затрат и результатов труда по всем видам выполненных работ (таблица 5.3).

Таблица 5.3 – Форма № 1 индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда для категории рабочих

№ п/п	Перечень видов плановых и внеплановых (оперативных) работ $i=1, 2, 3, \dots, n$	Фактические затраты времени на выполнение ед. работы t_i^ϕ , ч.	Своевременность выполнения работ		Потери рабочего времени на исправление брака	
			Сроки выполнения работ		Самостоятельно $t_{тр}^{пот}$, ч.	С привлечением других работников $t_{тр}^{пот}$, ч.
			план	факт		
1						
...						
n						
Итого		$\PhiРВ^{таб} = \sum_{i=1}^m t_i^\phi$			$\Sigma =$	$\Sigma =$
Расчёт параметров оценки						
Своевременность выполнения работ		$K_{РТ}^{кол} = 1 - \frac{t_{раб}^{зап}}{\PhiРВ^{таб}}$	Качество выполнения работ	$K_{РТ}^{кач} = 1 - \frac{t_{тр}^{пот}}{\PhiРВ^{таб}}$	$K_{кол.РТ}^{кач} = 1 - \frac{\sum t_{тр}^{кол.пот}}{\PhiРВ^{таб}}$	
Самооценка результативности труда			$P_{РТ}^{оц} = \PhiРВ^{таб} \cdot K_{РТ}^{кол} \cdot K_{РТ}^{нач}$			
			$P_{РТ}^{оц} = \PhiРВ^{таб} \cdot K_{РТ}^{кол} \cdot K_{кол.РТ}^{нач}$			

Для сопоставимости плановых и фактических затрат и результатов форма содержит плановые показатели по видам работ, которые вносятся по распоряжению руководителя группы. Контрольным показателем правильности заполнения формы индивидуального учета и контроля фактических затрат и результатов труда является плановое суммарное время $\sum_{i=1}^m t_i^{\text{п}}$ по запланированным видам работ (m), соответствующее табельному месячному фонду

рабочего времени ФРВ^{таб}. В фактическом ФРВ должны учитываться (то есть фиксироваться в индивидуальной форме учета) официальные переработки сверх нормативного месячного фонда рабочего времени, таким образом, фактический ФРВ составит:

$$\text{ФРВ}^{\text{факт}} = \sum_{i=1}^m t_i^{\text{ф}}. \quad (5.1)$$

Для исключения формальности при проведении индивидуального учёта необходимо соблюдение следующих требований:

- ежедневное личное заполнение работником формы индивидуального учета и контроля;
- строгое соответствие содержания перечня запланированных и фактически выполненных работ в единицах рабочего времени (часах);
- суммарная продолжительность всех выполненных по перечню работ должна быть равной фактически отработанному времени работника за отчётный период и отвечать условию $\text{Тр}^{\text{ф}} = \text{ФРВ}^{\text{таб}}$;
- долевое распределение коллективного фонда стимулирования результативности труда (ФСРТ) в целях исключения попадания «случайных» (невыполненных, но записанных в перечень) работ;
- личная сдача руководителем группы подписанных и проверенных индивидуальных форм учета и контроля в бухгалтерию для начисления заработной платы.

Для обновления нормативной базы, выявления непроизводительных потерь рабочего времени и адекватной оценки сложности труда руководителей, специалистов и служащих предприятий отрасли ЖЭХ нами предложено применение формы индивидуального учета и контроля сложности трудовых функций (таблицы 5.4–5.6).

Предлагаемый нами индивидуальный учет и контроль затрат и результатов труда должен базироваться на механизме претензий как внешнего потребителя ЖЭУ, так и внутреннего потребителя (технологически связанного с исполнителем). Механизм претензий направлен на вовлечение работников всех категорий в трудовой процесс и повышение их мотивации выявлению и исключению непроизводительных (бесполезных) потерь рабочего времени и эффективному его использованию.

Таблица 5.4 – Форма № 2 индивидуального учета и контроля сложности трудовых функций (для руководителей, специалистов и служащих)

№ п/п	Перечень видов плановых и внеплановых (оперативных) работ i=1,2,3..n	Фактические затраты времени на выполнение ед. работы t_i^{ϕ} , ч.	Учёт факторов сложности работ, выполняемых за рабочий день, Ксод.тр, i_n										Оценка сложности выполняемых работ, КСЛ*	Затраты рабочего времени с учётом сложности выполняемых работ, Трф**							
			К ^{кол.сл} (К1n) Содержание работ,	Специализация Работ, К ^{спец.} (К2)	Ответственность (масштаб руководства), К ^{отв} (К3)	Самостоятельность выполнения работ, К ^{самост.} (К4)	Комплексность работ, К ^{компл.} (К5)	Новизна работ, К ^{нов} (К6)	Масштаб дополнител- ных функций работ, К ^{доп.ф} (К7)	Творчество при выполнении работ, К ^{тв} (К8)											
1			X1nj	0,25 · X1nj	X2nj	0,05 X2nj	X3j	0,15 X3j	X4j	0,15 X4j	X5j	0,05 · X5j	X6j	0,10 X6j	X7j	0,10 X7j	X8j	0,15 X8j			
n																					
	Итого																				Σ
	Комплексная оценка сложности труда работника по каждому виду работ с учётом количественной и качественной результативности труда		$O_{PTi}^{сл} = K_{Cлi} \cdot t_i^{\phi} \cdot K_{PTi}^{кол} \cdot K_{PTi}^{кач}$																		
	Итоговая комплексная оценка сложности труда работника		$O_{PT}^{сл} = \sum_{i=1}^m O_{PTi}^{сл}$																		

* Коэффициент сложности выполняемых работ определяется с применением квалиметрического модуля $K_{ссл} = \frac{K_{ссл1} + \dots + K_{сслn}}{n}$

** Затраты рабочего времени с учётом сложности выполняемых работ с применением квалиметрического модуля $Tr^{\phi} = \sum_{i=1}^m K_{Cлi} \cdot t_i^{\phi}$

*** Максимальная оценка сложности выполняемых работ РСС по всем факторам с учётом степеней их удельной значимости:
Для руководителей $K_{Cлi}^{макс} = 1,00$; для специалистов $K_{Cлi}^{макс} = 0,9$; для служащих $K_{Cлi}^{макс} = 0,81$

Таблица 5.5 – Форма № 3 индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда с учетом сложности трудовых функций для категории управленческих работников отрасли ЖЭХ

№ п/п	Перечень видов плановых и внеплановых (оперативных) работ $i = 1, 2, 3, \dots, n$	Коэффициент сложности выполняемых работ $K_{СЛ}^*$	Фактические затраты времени на выполнение ед. работы		Своевременность выполнения работ			Потери рабочего времени на исправление брака	
			Нормативные, t_i^H , ч.	Фактические, $t_i^Ф$, ч.	Сроки выполнения работ	Время запаздывания выполнения работ $t_{раб}^{зап}$, ч.	Самостоятельно $t_{тр}^{пот}$, ч.	С привлечением других работников $t_{тр}^{пот}$, ч.	
1									
...									
n									
	Итого		$Tr^H = \sum_{i=1}^m t_i^H$	$ФРВ^{таб} = \sum_{i=1}^m t_i^Ф$				$\sum =$	$\sum =$
Расчет параметров оценки									
Своевременность выполнения работ			$K_{тр}^{кол.пол} = 1 - \frac{t_{раб}^{зап}}{ФРВ^{таб}}$			Качество выполнения работ			$K_{РТ}^{кач} = 1 - \frac{t_{тр}^{пот}}{ФРВ^{таб}}$
Оценка затрат и результативности труда по видам выполненных работ			$O_{РТi} = K_{СЛi} \cdot t_i^Ф \cdot K_{РТi}^{кол} \cdot K_{РТi}^{кач}$						
Оценка затрат и результативности труда			$O_{РТ} = \sum_{i=1}^m O_{РТi}$						

*Коэффициент сложности выполняемых работ определяется с применением квалиметрического модуля



В качестве внутреннего потребителя работ и предъявителя претензий к качеству и своевременности выполнения работ выступают руководители групп, которые осуществляют координационную связь между звеньями технологической цепи (группами). Претензии внутреннего потребителя к исполнителю формируются через числовые значения потерь рабочего времени на исправление брака $t_{РТ}^{пот}$ и времени запаздывания выполнения работ $t_{раб}^{зап}$, которые оказывают влияние на результативность рабочих, выполняющих смежные работы.

Таким образом, целью претензионного механизма является исключение произвольного установления времени на выполнение работ, определение времени на исправление брака в работе и восстановление системы нормирования труда на предприятиях ЖЭХ.

Предложенные формы индивидуального учета и контроля затрат, результатов и сложности труда по категориям персонала предприятий ЖЭХ являются документальным основанием для расчёта заработной платы работника по фактическому результату его труда. Мы полагаем, что такой подход вовлечения работников в процесс учета, контроля и оценки личных затрат и результатов труда в коллективных результатах делает прозрачным механизм распределения заработанных средств по индивидуальному трудовому вкладу, позволяет выявить причины, оказывающие влияние на личную результативность (простои, брак и проч.) работника и размер трудового вознаграждения (заработной платы).

Фрагмент заполненной (апробированной) формы индивидуального учета в ООО «УК «ЖилФонд» для категории руководителей, специалистов и служащих представлен в таблице 5.6. Анализ обработки показателей, представленных в форме индивидуального учета, характеризует реальную картину выполнения трудовых функций диспетчером: 1) выполнение работ повышенной и высокой степени сложности ($K_{сл} = 0,73$) при максимальном значении коэффициента для категории служащих, равном 0,81, что говорит о повышенной интенсивности труда работника; 2) фактически отработанное время с учетом сложности трудовых функций и объема работ определяет объем фактически выполненной работы; 3) фактический объем работ – время, подлежащее оплате, составляет 189, 03 ч., в том числе время фактической переработки диспетчера за нормативный фонд рабочего времени с учетом сложности труда – 13 часов.

Таблица 5.6 – Форма № 2 индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда для руководителей, специалистов и служащих предприятий отрасли ЖЭХ (фрагмент)

Предприятие: ООО «Управляющая компания «ЖилФонд» Подразделение: Рабочая группа 3.1. Руководитель: Воронков Ю.А.		Ф.И.О. Кравченко Н.А., табельный № 3.1.4 Должность: диспетчер План-отчет за июль 2013 г.				
№ п/п	Перечень видов плановых и внеплановых (оперативных) работ $i = 1, 2, 3, \dots, n$	Фактические затраты времени на выполнение ед. работы		Своевременность выполнения работ*		Потери рабочего времени на исправление брака
		Нормативные, $t_i^н$, ч.	Фактические, $t_i^ф$, ч.	Сроки выполнения работ	Время задерживания выполнения работ $t_{\text{зап}}^{\text{раб}}$, ч.	
		Коэффициент сложности выполняемых работ, $K_{\text{Сл}}^*$			факт	С привлечением других работников $t_{\text{пр}}^{\text{пот}}$, ч.
1.	Обработка оперативных данных ГДАРС	0,60	14,66		0	0
2.	Подготовка сводки по оперативной работе руководителю рабочей группы	0,60	11,00		0	0
3.	Обработка заявок от жильцов	0,60	11,00		0	0
4.	Распределение оперативных нарядов и внесение их в индивидуальные листы учета рабочих производственных групп	0,70	6,80		0	0
5.	Выдача индивидуальных листов учета по производственным группам (по планам-нарядам)	0,40	9,17		0	0
6.	Оперативная связь с рабочими производственных групп и руководителями	0,50	29,70		0	0
7.	Контроль за выполнением индивидуальных заданий	0,70	32,2		0	0
8.	Работа по претензиям	0,80	24,00		0	0
9.	*	0,80	14,80		0	0
10.	Заполнение индивидуальных листов на выполнение плановых работ по производственным группам на следующий день	0,80	22,67		0	0
	Внеплановые работы	-----	-----		-----	0
	Итого	$\bar{K}_{\text{Сл}} = 0,73$	$T_p^н = 176,0$ ч	$\text{ФРБ}^{\text{таб}} = 189,0$ 3 ч.	0	$\sum = 0$
Расчет параметров оценки						
Своевременность выполнения работ		$K_{\text{гр}}^{\text{кол.пол}} = 1 - \frac{t_{\text{зап}}^{\text{раб}}}{\text{ФРБ}^{\text{таб}}} = 1 - 0 = 1$	Качество выполненных работ	$K_{\text{гр}}^{\text{кач.пол}} = 1 - \frac{t_{\text{пр}}^{\text{пот}}}{\text{ФРБ}^{\text{таб}}} = 1 - 0 = 1$	$K_{\text{кол.тр}}^{\text{кач.пол}} = 1 - \frac{\sum t_{\text{пр}}^{\text{кол.пот}}}{\sum \text{ФРБ}^{\text{таб}}} = 1$	

* – заполняется только по видам работ с установленными временными сроками.

5.2. Механизм формирования и распределения коллективного фонда вознаграждения труда работников жилищно-эксплуатационного хозяйства

5.2.1. Механизм формирования и распределения коллективного трудового фонда вознаграждения труда работников жилищно-эксплуатационного хозяйства

В основу разработанной нами концепции гибкой коллективной системы вознаграждения труда положена активизация работников ЖЭХ в производственной и хозяйственной деятельности в системном использовании личностных и групповых характеристик работников предприятий отрасли ЖЭХ, увязка естественных для человека стремлений, потребностей, ожиданий с интересами предприятия. Авторская концепция новой коллективной системы стимулирования труда базируется на принципах соответствия заработной платы результатам, а именно на предварительном нормативном определении затрат на зарплату, материалы и пр., установленных по отношению к общей стоимости годового объема предоставления жилищно-эксплуатационных услуг населению и в расчёте на единицу услуги.

Особенностью предложенной нами системы оплаты труда является сочетание индивидуальных и коллективных форм стимулирования, при этом в заработной плате труда индивидуума учитываются его личностные трудовые качества и результаты, а в поощрении – его индивидуальный трудовой вклад в коллективные результаты как управляющей компании в целом, так и ее подразделений (поощрительные надбавки не связаны с достижениями конкретного работника, а начисляются за общие итоги работы коллектива предприятия и группы). Назначение и взаимодействие элементов коллективного фонда оплаты труда и элементов личного трудового вознаграждения работника управляющей компании показано в таблице 5.7.

Таблица 5.7 – Назначение и взаимодействие элементов коллективного фонда оплаты труда и элементов личного трудового вознаграждения работника Управляющей компании

Элементы коллективного фонда оплаты труда	Назначение фонда	Элементы заработной платы работника	Стимулирующее воздействие
Трудовой фонд вознаграждения	Обеспечение гарантированности, относительной стабильности в оплате труда и распределение его между работниками в соответствии с матрицей соотношений трудовых квалификационных ставок. Формируется на основе плановых годовых затрат труда на оказание ЖЭУ с учетом сложности выполняемых работ	Трудовая ставка вознаграждения работника (с учетом законодательных доплат за работу в условиях, отклоненных от нормальных)	Удовлетворение материальных потребностей, стимулирование стремления к повышению профессионально-квалификационного уровня; выполнение работ в особых условиях труда и должностного статуса

Элементы коллективного фонда оплаты труда	Назначение фонда	Элементы заработной платы работника	Стимулирующее воздействие
Фонд поощрения результативности труда	Обеспечение дифференциации заработной платы работнику в зависимости от коллективной результативности (предприятия, группы, работника). Формируется из средств экономии и доходов предприятия	Стимулирующая надбавка результативности труда	Стимулирует стремление к повышению качественных и количественных коллективных и индивидуальных полезных результатов и результатов управляющей компании в целом. Формирует и утверждает чувство принадлежности к группе, предприятию
Фонд личного стимулирования труда	Обеспечение адаптивной гибкости в оценке личных трудовых качеств каждого работника: профессионально-квалификационного уровня, личных деловых качеств. Формируется за счет сокращения выплат нецелесообразных надбавок и доплат	Личная ставка стимулирования труда	Стимулирует повышение коллективных и индивидуальных результатов, самореализацию, личное трудовое развитие, повышение трудового статуса

Для трансформации системы стимулирования труда работников разработаны методики по организации гибкой групповой системы оплаты труда (вознаграждения, поощрения, личного стимулирования работников), организации системы социального стимулирования, формирования и распределения коллективного фонда вознаграждения труда работников; сформированы рекомендации по социальному стимулированию работников отрасли ЖЭХ, привлечению и закреплению профессиональных и квалифицированных кадров на предприятиях отрасли ЖЭХ.

В отличие от существующей системы оплаты труда на предприятиях ЖЭХ, предложенная нами гибкая коллективная система вознаграждения труда включает три компонента оплаты труда:

а) трудовую ставку вознаграждения труда, которая определяется с учетом качества и сложности: должностной (или квалификационной) ставкой вознаграждения труда и показателем оценки индивидуальных затрат и результатов труда;

б) индивидуальную стимулирующую надбавку с учетом коллективных результатов, учитывающую результаты полезного труда работника (согласование индивидуальных и коллективных результатов труда на основе показателя результативности труда);

в) личную ставку стимулирования труда, определяющую сумму доплат на основе интегрального показателя личных трудовых качеств (учитывает надбавки за профессионально-квалификационный уровень и личные деловые качества).

Квалификационная ставка вознаграждения труда (КСВТ) является установленной стоимостью единицы времени на выполнение трудовых функций работником и учитывает слож-

ность труда. Квалификационная ставка определяется по разработанной диссертантом матрице соотношений в оплате труда на основе системы оценочных показателей содержания и нормативной сложности труда:

- а) для категории рабочих – на основе квалификационного разряда работы;
- б) для управленческих работников – на основе категории квалификационной группы должности.

Определение размера соотношения КВСТ осуществлялось методом квалиметрии. В целях выбора метода для объективного определения соотношений проведён анализ различных вариантов комплексных оценок (таблица 5.8) [75].

Таблица 5.8 – Обзор методик интегральной оценки [75]

Метод расчёта	Автор	Область применения
$R_j = \sqrt{(1-X_{1j})^2 + (1-X_{2j})^2 + \dots + (1-X_{nj})^2}$, где X_{1j}, \dots, X_{nj} – стандартизированные показатели j -го анализируемого предприятия	А.Д. Шеремет Р.С. Сайфулин	Рейтинговая оценка финансового состояния, рентабельности и деловой активности предприятий
$R_j = \sqrt{k_1 a_{1j}^2 + k_2 a_{2j}^2 + \dots + k_n a_{nj}^2}$, $R_j = \sqrt{k_1 (1-X_{1j})^2 + k_2 (1-X_{2j})^2 + \dots + k_n (1-X_{nj})^2}$ где a_{1j}, \dots, a_{nj} – показатели j -го анализируемого предприятия; k_1, \dots, k_n – весовые значения показателей, назначаемые экспертом	А.Д. Шеремет Р.С. Сайфулин	Рейтинговая оценка с учётом весовых показателей
Система матриц	Е.С. Стоянова	Позиционирование положения предприятий по матрицам стратегий
Система балльных оценок	Л.В. Донцова Н.А. Никифорова	Оценка финансового состояния, классификация предприятий в зависимости от набранного количества баллов
Квалиметрия: – экспертный метод (оценка работ экспертами, ранжирование по соответствующим разрядам); – аналитический метод с балльной оценкой сложности (соотношение работ по сложности путём сравнения количества начисленных баллов по функциям каждой из работ); – логико-вероятностный подход с алгоритмическим описанием рабочего процесса (использование коэффициентов стереотипности, логической сложности, меры интенсивности): – без учёта весомости; – с учётом весомости	Ю.С. Перевощиков Г.А. Дмитренко Е.А. Шарапатова Т.М. Максименко М.В. Федоров Я.Г. Рубанович Г.Г. Азгальдов З.Н. Крапивенский	Оценка сложности труда

Для обеспечения наибольшей достоверности были определены отклонения фактических значений показателей оценки от нормированных на основе факторного анализа структурных со-

ставляющих показателей оценки с целью исключить влияние на фактические значения показателей факторов по изменению трудоёмкости, внедрению результатов НТП и т.д.

Отличием КСВТ от тарифной ставки является её дифференциация в разрезе «вилки», то есть она может принимать разные значения от минимального до максимального размера оплаты труда в разрезе одного квалификационного разряда ввиду её корректировки за счёт коэффициента сложности труда $K_{СЛ}$

$$КСВТ = КСВТ_i \cdot \sum_{i=1}^m K_{СЛi} \cdot t_i^H, \quad (5.2)$$

где $K_{СЛi}$ – коэффициент сложности выполняемых работ с учётом удельного веса оцениваемых показателей; t_i^H – нормативное время (продолжительность) по видам работы, ч.

При разработке квалификационной ставки вознаграждения труда принимались во внимание действующие отраслевые «Рекомендации по нормированию труда работников, занятых содержанием и ремонтом жилищного фонда» и «Рекомендации по нормированию труда руководителей, специалистов и служащих ЖКХ».

Размер минимальной квалификационной ставки вознаграждения труда (МКСВТ) принято устанавливать на предприятиях отрасли ЖЭХ (по результатам экспертных оценок) исходя из минимального потребительского бюджета в регионе. Для рабочих размер МКСВТ должен устанавливаться с учётом трансформаций содержания труда и соотношения коэффициентов трудовых ставок вознаграждения труда (таблица А.8).

Обеспечение маневренности величины заработной платы достигается за счёт использования «вилки» стимулирования труда должностной категории или квалификационного разряда в трудовой ставке. Применение метода балльных коэффициентов обеспечивает возможность синтезировать частные критерии оценки в единый комплексный показатель личного трудового вклада в коллективные результаты предприятия для всех категорий работников (от рабочего низшего разряда до руководителя предприятия).

Матрица соотношений трудовых квалификационных ставок вознаграждения труда рабочих предприятий ЖЭХ с учётом трансформации классификации труда основных рабочих представляет шкалу квалификационных «вилкок» сложности труда (ВСТ), которые показывают диапазон минимального и максимального размера КСВТ для рабочих в разрезе одного разряда с учётом коэффициента сложности труда $K_{СЛ}$ (таблица 5.9). ВСТ интегральных коэффициентов с учётом сложности работ по категориям должностей при адаптивной структуре управления предприятием ЖЭХ представлена в таблице 5.10.

Ввиду того что КСВТ является базовой величиной, регулирующей размер заработка рабочего в соответствии с присвоенной ему квалификацией, систему ставок КСВТ можно представить в виде матрицы соотношений: количество квалификационных групп и соответствующий интегральный коэффициент ставки КСВТ рабочих (см. таблица 5.10).

Таблица 5.9 – ВСТ интегральных коэффициентов квалификационной ставки вознаграждения труда КСВТ с учётом трансформации классификации труда рабочих [75]

Квалификационный разряд рабочего	Характеристика «вилки» стимулирования труда, ВСТ		
	Диапазон «вилки» с учётом сложности труда	Среднее значение	Амплитуда
1	1,00 ÷ 1,23	1,12	± 0,06
2	1,23 ÷ 1,30	1,27	± 0,135
3	1,23 ÷ 1,43	1,33	± 0,165
4	1,23 ÷ 1,43	1,33	± 0,165
5	1,23 ÷ 1,47	1,35	± 0,175
6	1,23 ÷ 1,57	1,4	± 0,20

Таблица 5.10 – ВСТ интегральных коэффициентов с учётом сложности работ по категориям должностей при адаптивной структуре управления предприятием ЖЭХ

Наименование должности	Характеристика «вилки» сложности труда, ВСТ		
	Диапазон «вилки» с учётом сложности труда	Среднее значение	Амплитуда
1. Служащие (технические исполнители)	1,00 ÷ 1,40	1,20	± 0,20
2. Специалисты	1,16 ÷ 1,61	1,38	± 0,225
3. Ведущий специалист (консультант)	1,30 ÷ 1,90	1,6	± 0,30
4. Руководители постоянно функционирующих рабочих групп № 3. Руководители гибких (сезонных) рабочих групп № 4	1,43 ÷ 1,90	1,67	± 0,235
5. Руководители рабочих групп № 2 (состоящие из руководителей ЖЭП или начальников подразделений)	1,62 ÷ 1,90	1,76	± 0,15
6. Руководитель функциональной рабочей группы № 1, главный специалист	1,81 ÷ 1,90	1,86	± 0,045
7. Руководитель управляющей компании	1,9 ÷ 2,00	1,95	± 0,05

Особенностью матрицы коэффициентов соотношений, полученных экспертным путём и рассчитанных умножением весомости фактора на его значимость (таблица 5.11), среднее значение КСВТ интервала предыдущей квалификационной группы входит в диапазон следующего интервала, таким образом, средние значения интервалов перекрывают друг друга, кроме квалификационного уровня первого разряда.

Такой подход позволяет корректировать КСВТ с учётом выполненных работ, отраженных в форме индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда.

Таблица 5.11 – Матрица соотношений трудовых квалификационных ставок вознаграждения труда рабочих предприятий ЖЭХ с учётом трансформации содержания труда

Категория работников	ВСТ соотношений оплаты труда различных квалификационных групп рабочих					
	1	2	3	4	5	6
Основные рабочие	1,00 ÷ 1,23	1,51 ÷ 1,60	1,86 ÷ 2,04	2,28 ÷ 2,32	2,80 ÷ 3,41	3,44 ÷ 5,35
Диапазон матрицы соотношений $KCBT = \frac{BCT_6}{BCT_1} = 3,44 \div 4,34$						

Нами разработана матрица соотношений базовых должностных ставок вознаграждения труда на основе применения коэффициента сложности работ по категориям работников. В этом коэффициенте учтены законодательные надбавки и доплаты (за условия, отклоненные от нормальных), определен диапазон соотношений оплаты труда различных квалификационных групп (на основе факторного анализа). Матрица соотношений для управленческих работников представлена в таблице 5.12.

Таблица 5.12 – Матрица соотношений в оплате базовых должностных ставок вознаграждения труда с учётом сложности работ по категориям должностей

Категория управленческих работников (руководителей, специалистов и служащих)	Диапазон управленческих соотношений оплаты труда работников					
1. Служащие (технические исполнители)	1,00 ÷ 1,52					
2. Специалисты			1,16 ÷ 1,61			
3. Ведущий специалист (консультант)			1,30 ÷ 1,90			
4. Руководители постоянно функционирующих рабочих групп № 3. Руководители гибких (сезонных) рабочих групп № 4			1,43 ÷ 1,90			
5. Руководители рабочих групп № 2 (состоящие из руководителей ЖЭП или начальников подразделений)			1,62 ÷ 1,90			
6. Руководители функциональных рабочих групп № 1 (главные специалисты)			1,81 ÷ 1,90			
7. Руководитель управляющей компании			1,9 ÷ 2,00			

Квалификационные ставки вознаграждения труда в виде «вилки» устанавливаются по каждой квалификационной группе работников для возможности карьерного роста внутри одной квалификационной группы на основе классификации рабочих мест, составленной по рабочим местам и проранжированной по степени значимости для конкретного предприятия ЖЭХ.

Целью авторской коллективной системы вознаграждения труда является увеличение эффективности работы всего коллектива предприятия при повышении значимости индивидуального трудового вклада к коллективному результату на основе личной заинтересованности в производительности работника.

Особенностью предложенной системы оплаты труда является комбинация индивидуальных и коллективных форм стимулирования, при этом в заработной плате труд индивидуума учитывает его личные трудовые качества и результаты, а поощрение – как общие итоги работы Управляющей компании, так и итоги работы подразделений (поощрительные надбавки не свя-

заны с достижениями конкретного работника, а начисляются за общие итоги работы коллектива предприятия и группы).

Таким образом, все составляющие авторской модели комплексной оценки личного трудового вклада работника используются в предлагаемой системе вознаграждения труда (рисунок 5.1).

Структура заработной платы работника отрасли ЖЭХ с применением системы гибкого группового вознаграждения труда $ЗП_{\text{мес}} = \text{ТСВТ} + \text{СНРТ} + \text{ЛСТ}$	
Вознаграждение работника с учетом качества и сложности труда	<p>1) ТРУДОВАЯ СТАВКА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ТРУДА (ТСВТ) РАБОТНИКА</p> $\text{ТСВТ} = \text{КСВТ}_i \cdot R_{\text{ТР}}^{\text{оц}} \rightarrow R_{\text{РТ}}^{\text{оц}} = \text{ФРВ}^{\text{таб}} \cdot K_{\text{РТ}}^{\text{кол}} \cdot K_{\text{РТ}}^{\text{кач}},$ <p>где $R_{\text{РТ}}^{\text{оц}}$ – показатель оценки индивидуальных результатов труда работника; КСВТ – квалификационная (или должностная) ставка вознаграждения труда конкретного работника; $\text{ФРВ}^{\text{таб}}$ – рабочее время, затраченное работником по табелю учёта за месяц; $K_{\text{РТ}}^{\text{кач}}$ – коэффициент корректировки качества выполненной работы; $K_{\text{РТ}}^{\text{кол}}$ – коэффициент корректировки своевременности выполнения работ</p>
Согласование индивидуальных и коллективных результатов труда через поощрение работника	<p>2) ИНДИВИДУАЛЬНАЯ СТИМУЛИРУЮЩАЯ НАДБАВКА ЗА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТРУДА (СНРТ) РАБОТНИКА С УЧЕТОМ КОЛЛЕКТИВНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ</p> $\text{СНРТ} = \mathcal{E}_{\text{ФВТ}}^{\text{ГР}} \cdot K_{\text{РТ}}; \quad K_{\text{РТ}} = \frac{R_{\text{РТ}}^{\text{ф}}}{R_{\text{РТ}}^{\text{ГР.ф}}},$ <p>где $R_{\text{РТ}}^{\text{ф}}$ – фактическая комплексная индивидуальная оценка затрат и результативности труда конкретного работника за месяц, ч.; $R_{\text{РТ}}^{\text{ГР.ф}}$ – фактическая комплексная коллективная оценка затрат и результативности труда группы за месяц, ч.; $\mathcal{E}_{\text{ФВТ}}^{\text{ГР}}$ – экономия средств, подлежащая распределению между членами группы</p>
Стимулирование развития личных трудовых качеств работника	<p>3) ЛИЧНАЯ СТАВКА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА (ЛСТ) РАБОТНИКА</p> $\text{ЛСТ} = K_{\text{ЛТК}} \cdot \text{ТСВТ}; \rightarrow K_{\text{ЛТК}} = K_{\text{ЛДКР}} \cdot K_{\text{ПКУ}},$ <p>где $K_{\text{ЛТК}}$ – коэффициент личных трудовых качеств работника; $K_{\text{ПКУ}}$ – коэффициент оценки профессионально-квалификационного уровня (ПКУ); $K_{\text{ЛДКР}}$ – коэффициент оценки личных деловых качеств работника (ЛДКР)</p>

Рисунок 5.1 – Структура системы гибкого группового вознаграждения труда работника предприятия ЖЭХ

Плановый годовой коллективный *трудоу фонд вознаграждения труда* $\text{ТФВ}_{\text{кол}}^{\text{пл.Г}}$ предприятия определяется на основе плановых годовых затрат труда на оказание ЖЭУ управляющей компанией или жилищно-эксплуатационным предприятием с учётом оценки сложности выполняемых работ:

$$\text{ТФВ}_{\text{кол}}^{\text{пл.г}} = \overline{\text{КСВТ}} \cdot \sum_{i=1}^m \text{P}_{\text{РТ}}^{\text{кол.пл}} ; \quad (5.3)$$

$$\sum_{i=1}^m \text{P}_{\text{РТ}}^{\text{кол.пл}} = \sum_{i=1}^m \overline{\text{КСЛ}i}^{\text{пл}} \cdot \text{Тр}^{\text{пл}} , \quad (5.4)$$

где $\overline{\text{КСВТ}}$ – средневзвешенная квалификационная ставка вознаграждения труда по предприятию, руб.; $\overline{\text{КСЛ}i}^{\text{пл}}$ – средневзвешенный коэффициент сложности плановых работ с учётом удельной значимости по предприятию; $\text{Тр}^{\text{пл}}$ – плановые годовые затраты труда на оказание ЖЭУ предприятием, чел-ч.; m – виды плановых работ; $\text{P}_{\text{РТ}}^{\text{кол.пл}}$ – плановый объём работ с учетом сложности выполняемых работ, ч.

Распределение *трудового фонда вознаграждения* (ТФВ) выполняется по фактическим результатам работы групп, которые определяются по отчетным данным форм индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда работников группы $\sum_{i=1}^m \text{O}_{\text{тр}}^{\text{р.гр.ф}}$ в общих фактических

результатах коллектива предприятия ЖЭУ $\sum_{i=1}^m \text{O}_{\text{тр}}^{\text{кол.ф}}$:

$$\text{ФВТ}_{\text{р.гр}}^{\text{ф.мес}} = \text{ФВТ}_{\text{кол}}^{\text{ф.мес}} \cdot \frac{\sum_{i=1}^m \text{O}_{\text{тр}}^{\text{р.гр.ф}}}{\sum_{i=1}^m \text{O}_{\text{тр}}^{\text{кол.ф}}} . \quad (5.5)$$

5.2.2. Механизм коллективного поощрения и стимулирования результатов труда работников жилищно-эксплуатационного хозяйства

Особое внимание автора обращено на механизм коллективного поощрения труда, который учитывает коллективные результаты предприятия и его отдельного подразделения (группы). Такой механизм обеспечивает заинтересованность работников в развитии предприятия, снижение напряжённости в трудовых отношениях, улучшение социального микроклимата на производстве.

Предлагаемый нами механизм индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда работников позволяет не только выявлять отклонения и их причины от плановых показателей, но и направлять усилия работников на повышение результативности труда, своевременность выполнения работ, сокращение потерь рабочего времени на исправление брака и проч. Планирование трудового фонда вознаграждения предполагает своевременное и качественное выполнение работ по предоставлению ЖЭУ потребителям, однако при этом сложно учесть возможные отклонения от запланированных сроков выполнения работ, которые в стоимостном эквиваленте обусловят либо экономию средств на оплату труда, либо их перерасход, последнее возможно лишь в случае увеличения объёмов поставки ЖЭУ.

Принимая во внимание все сказанное, фактический фонд вознаграждения труда $\Phi ВТ_{гр}^{\phi.мес}$ работников группы за месяц составит:

$$\Phi ВТ_{р.гр}^{\phi.мес} = \overline{КСВТ}_i \cdot \sum_{i=1}^m P_{РТ}^{оц.гр.ф}, \quad (5.6)$$

где $\overline{КСВТ}_i$ – средневзвешенная квалификационная ставка вознаграждения труда каждого работника группы, руб.; $\sum_{i=1}^m P_{РТ}^{оц.гр.ф}$ – комплексная индивидуальная оценка затрат и результатов труда по видам работ m группы, ч.

Экономия средств трудового фонда вознаграждения работников группы $\mathcal{E}_{ТФВ}^{гр}$ за отчетный месяц составит:

$$\pm \mathcal{E}_{ТФВ}^{гр} = \Phi ВТ_{гр}^{\phi.мес} - \Phi ВТ_{гр}^{пл.мес}, \quad (5.7)$$

где $+\mathcal{E}_{ТФВ}^{гр}$ – перерасход средств трудового фонда вознаграждения работников группы, руб.; $-\mathcal{E}_{ТФВ}^{гр}$ – экономия средств на оплату труда, подлежащая распределению между членами группы, руб.

В случае образования на предприятиях ЖЭХ экономии месячного фонда вознаграждения труда, из этих средств будет формироваться коллективный фонд поощрения результативности труда $\Phi ПРТ_{кол}$, из которого работнику на основании итогов индивидуального трудового вклада в коллективные результаты будет выплачиваться индивидуальная стимулирующая надбавка за результативность (СНРТ).

Распределение коллективного фонда поощрения труда $\Phi ПРТ_{кол}$ по группам будет производиться по комплексной оценке результата группы $P_{РТi}^{оц.гр.ф}$ в общих результатах предприятия $P_{РТ}^{кол.ф}$, а внутри группы – по результатам индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда:

$$\Phi ПРТ_i^{р.гр} = \Phi ПРТ^{кол} \cdot \frac{P_{РТi}^{оц.гр.ф}}{P_{РТ}^{кол.ф}}. \quad (5.8)$$

Начисление СНРТ работнику будет выполняться с использованием модели

$$СНРТ_i = \Phi ПРТ^{р.гр} \cdot K_{РТ}, \quad (5.9)$$

где $K_{РТ} = \frac{P_{РТ}^{\phi}}{P_{РТ}^{гр.ф}}$ или

$$СНРТ = \mathcal{E}_{ФВТ}^{гр} \cdot K_{РТ}, \quad (5.10)$$

где $СНРТ_i$ – стимулирующая надбавка результативности труда конкретного работника, руб.; $P_{РТ}^{\phi}$ – фактическая комплексная индивидуальная оценка затрат и результативности труда кон-

кретного работника за месяц, ч.; $P_{PT}^{ГР.Ф}$ – фактическая комплексная коллективная оценка затрат и результативности труда группы за месяц, ч.

Индивидуальный учет затрат и результатов труда не только способствует повышению коллективной трудовой результативности группы, но и предполагает групповое и индивидуальное поощрение за рациональное использование материальных ресурсов при производстве ЖЭУ. Групповая экономия материальных ресурсов $\mathcal{E}_{гр}^M$ (материалов, энергии всех видов, топлива, телефонной связи, компьютерного времени и проч.) определяется разницей плановых (нормативных) и фактических материальных затрат:

$$\mathcal{E}_{гр}^M = \sum_{i=1}^m 3M_i^{пл} - \sum_{i=1}^m 3M_i^ф. \quad (5.11)$$

где $\sum_{i=1}^m 3M_i^ф$; $\sum_{i=1}^m 3M_i^{пл}$ – плановые и фактические материальные затраты группы по нормам расхода ресурсов группы по фактически выполненным работам m .

Коэффициент эффективности использования материальных ресурсов $K_{гр}^{\mathcal{E}M}$ будет определяться отношением плановых затрат материальных ресурсов по нормам расхода группы $\sum_{i=1}^m 3M_i^{пл}$ к абсолютной его экономии $\mathcal{E}_{гр}^{TR}$:

$$K_{гр}^{\mathcal{E}M} = 1 + \frac{\mathcal{E}_{гр}^{\mathcal{E}M}}{\sum_{i=1}^m 3M_i^{пл}}. \quad (5.12)$$

Своевременное и качественное выполнение запланированных работ обеспечивает работнику максимально возможное (предусмотренное плановым ТФВ) вознаграждение труда, что будет для него стимулом к достижению максимально возможного результата. Возникшие нарушения, напротив, будут способствовать уменьшению его вознаграждения. Верификация применения форм индивидуального учета и контроля на предприятиях ЖЭХ показывает, что для работников становятся прозрачными их собственные фактические результаты в коллективных результатах. Предъявленные работнику претензии позволяют ему открыто видеть личные нарушения в работе без указаний со стороны руководства (нарушение сроков и качества тормозит работу других сотрудников предприятия).

Как показывает апробация применения индивидуального учета и контроля работника, итоговые его показатели позволяют контролировать нарушения трудовой дисциплины. Опоздание на работу или ранний уход, выполнение непроизводительных (так называемых «левых») работ и другие нарушения трудовой дисциплины провоцируют в производстве потери рабочего времени других работников коллектива (из-за запаздывания выполнения работ нарушителя), что отражается в претензиях и бесполезных потерях. Эти потери рабочего времени фиксируются в форме индивидуального учета и влияют на снижение ТСВТ, при этом он сам себя наказывает

материально. При групповой организации труда предусмотрена индивидуальная ответственность за коллективные результаты, что было учтено нами в организации поощрения труда.

Распределение трудовых обязанностей и сокращение дублирования трудовых функций при использовании гибкой групповой организации труда способствует повышению эффективности труда на рабочих местах и снижению затрат труда:

$$\mathcal{E}_{\text{Гр}}^{\text{Гр}} = \sum_{i=1}^m \text{Тр}_i^{\text{пл}} - \sum_{i=1}^m \text{Тр}_i^{\text{ф}}, \quad (5.13)$$

где $\mathcal{E}_{\text{Гр}}^{\text{Гр}}$ – экономия коллективных затрат труда группы, ч.; $\sum_{i=1}^m \text{Тр}_i^{\text{пл}}$; $\sum_{i=1}^m \text{Тр}_i^{\text{ф}}$ – плановые и фак-

тические затраты коллективного труда группы на выполнение по видам работ m , ч.;

Эффективности коллективного труда группы будет характеризоваться показателем эффективности коллективного труда $K_{\mathcal{E},\text{Гр}}^{\text{Гр}}$ и определяться через отношение плановых групповых

затрат труда $\sum_{i=1}^m \text{Тр}_i^{\text{пл}}$ к абсолютной их экономии $\mathcal{E}_{\text{Гр}}^{\text{Гр}}$, что и будет влиять на изменение показателя

результативности труда группы $\Delta P_{\text{РТ}}^{\text{Гр}}$:

$$K_{\mathcal{E},\text{Гр}}^{\text{Гр}} = \frac{\mathcal{E}_{\text{Гр}}^{\text{Гр}}}{\sum_{i=1}^m \text{Тр}_i^{\text{пл}}}; \quad (5.14)$$

$$\% \Delta P_{\text{РТ}}^{\text{Гр}} = \frac{100 \% \cdot K_{\mathcal{E},\text{Гр}}^{\text{Гр}}}{100 \% - K_{\mathcal{E},\text{Гр}}^{\text{Гр}}}. \quad (5.15)$$

Рычагом воздействия системы поощрения на результативность работников являются штрафные санкции в рамках предложенной системы: в случае невыполнения плановых заданий (ниже 95 %) по причине нарушений работников группа теряет возможность отчислений в фонд стимулирования труда, что влечет сокращение размера индивидуальной поощрительной надбавки.

Механизм стимулирования труда, направленный на согласование индивидуальных и коллективных результатов труда через поощрение работника, будет заключаться в следующем: у работника, часто нарушающего дисциплину труда, сумма фактического вознаграждения будет меньше, чем он бы мог получить, не имея этих нарушений. Невыполненная нарушителем трудовой дисциплины работа будет делегирована руководителем другим членам группы, во избежание претензий со стороны эти работы будут фиксироваться в формах индивидуального учета в качестве сверхнормативных и дополнительно поощряться. Однако выполнение таких работ должно основываться на согласованности руководителя и исполнителя. Работник, не пренебрегающий сверхнормативными или другими дополнительными работами, создаёт себе возможность дополнительного заработка, записывая эти работы в лист индивидуального учета затрат и

результатов труда. Поскольку распределение средств на заработную плату работникам производится из общего фонда группы, в замкнутом «котле» ТФВ распределение долей вознаграждения между членами будет осуществляться по их индивидуальному трудовому результату.

Для объективности индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда и для вовлечения работников в процесс распределения коллективного фонда вознаграждения и поощрения труда нами предложено функционирование в группах неформального оценочного актива группы, который будет формироваться ежеквартально. При выборе членов актива будут учитываться их индивидуальные результаты труда. Оптимальной численностью актива группы принят состав из трёх работников, имеющих неравные показатели результатов труда (с высоким, средним и низким результатом). Главным условием при формировании актива должно быть полное доверие группы, поэтому избрание актива должно осуществляться и утверждаться группой при поддержке руководителя. Апробация методики обработки листов индивидуального учета затрат и результатов труда с привлечением самих работников показывает их заинтересованность личного участия в процессе контроля параметров оценки коллективных результатов группы и определения фактической доли личных трудовых затрат результатов. В организационном плане руководитель группы делегирует свои полномочия активу так как они являются такими же членами группы. Эффективность процедуры группового контроля актива рабочей группы будет эффективнее ввиду упразднения авторитарности. Сопряженность работы всех групп, учитывая претензионную работу, определяет конечный результат работы предприятия, поэтому главным фактором, стимулирующим повышение результативности работы групп, является открытость для членов всего коллектива предприятия результатов, которые размещаются на информационном стенде и сайте компании. Такой подход обусловлен тем, что стимулирование повышения трудовой активности работников отразится в увеличении трудоотдачи за счет роста производительности труда и снижения себестоимости услуг.

Ежегодные отчисления в фонд стимулирования результативности (ФСР) будут определяться на основе анализа технико-экономических показателей по результатам отчетного года, одним из которых является средний показатель результативности труда по предприятию, именно он и будет составлять процент отчислений в коллективный плановый фонд личного стимулирования труда (ФЛСТ) предприятия. Ежегодное пополнение ФСР будет определяться:

$$\Delta\text{ФСР}_{\text{кол}}^{\text{пл.г}} = \Delta\text{ДП}^{\text{отч.г}} \cdot \frac{\overline{\% \Delta R_{\text{РТ}}^{\text{кол}}}}{100 \%}, \quad (5.16)$$

где $\Delta\text{ФЛСТ}_{\text{кол}}^{\text{пл.г}}$ – пополнение фонда ФЛСТ в отчетном году для распределения в плановом году;

$\Delta\text{ДП}^{\text{отч.г}}$ – прирост доходов предприятия отчетного года, подлежащий распределению;

$\overline{\% \Delta R_{\text{РТ}}^{\text{кол}}}$ – показатель результативности труда коллектива предприятия за отчетный год.

Активизация развития личных трудовых качеств работника в предложенной нами системе гибкого группового вознаграждения труда обеспечивается за счет включения в структуру за-

работной платы работника личной ставки стимулирования труда, которая выплачивается из ФЛСТ сформированного на предприятии из средств, ранее уходивших на выплату различного рода надбавок и доплат, которые составляют на предприятиях ЖЭХ в среднем от 50 до 56 %, при этом не всегда имеют практическое обоснование их распределения между работниками.

Личное стимулирование развития трудовых качеств работника основывается на результатах оценки профессионально-квалификационного уровня и деловых качеств работника. Формирование средств фонда личного стимулирования труда предлагается планировать в зависимости от коллективного трудового фонда вознаграждения предприятия:

$$\text{ФЛСТ}_{\text{кол}}^{\text{пл.г}} = \text{ТФВ}_{\text{кол}}^{\text{пл.г}} \cdot \bar{K}_{\text{ПКУ}} \cdot \bar{K}_{\text{ЛДКР}}, \quad (5.17)$$

где $\bar{K}_{\text{ПКУ}}$ – средневзвешенный коэффициент оценки профессионально-квалификационного уровня работников предприятия ЖЭХ; $\bar{K}_{\text{ЛДКР}}$ – средневзвешенный коэффициент оценки личных деловых качеств работников предприятия ЖЭХ.

Распределение коллективного ФЛСТ выполняется ежемесячно на основе данных ежегодной аттестации членов рабочей группы и личных коэффициентов работников.

Таким образом, коллективный фонд вознаграждения труда (ФВТ) работников предприятия ЖЭХ будет формироваться из коллективного трудового фонда вознаграждения работников, фонда стимулирования результативности труда (ФСРТ) и фонда личного стимулирования труда.

Повышение эффективности работы предприятия находится в прямой зависимости от накопления средств в ФЛСТ, и оказывает на личное вознаграждение труда работника и повышение уровня его заработной платы, что в конечном итоге и определяет в этих условиях максимальную заинтересованность каждого отдельного работника в высоких результатах хозяйственной и финансовой деятельности своего ЖЭП или УК. Эффективность предложенных диссертантом элементов коллективного поощрения и личного стимулирования труда в общей системе гибкого вознаграждения труда заключается в совокупном размере дополнительного вознаграждения работника, доля которого должна быть максимально приближенной к 50 % от размера его трудовой ставки вознаграждения труда, а величина – отражать фактические результаты деятельности группы и предприятия. Рычагом воздействия системы поощрения на результативность работников являются штрафные санкции в рамках предложенной системы: в случае невыполнения плановых заданий (ниже 95 %) по причине нарушений работников группа теряет возможность отчислений в фонд стимулирования труда, что влечет сокращение размера индивидуальной поощрительной надбавки.

Результаты влияния применяемой системы вознаграждения труда на производственные и трудовые показатели, за 2011–2013 гг., сопоставимые с базовыми показателями за 2010 г. (до внедрения системы), представлена в таблице 5.13.

Таблица 5.13 – Результаты внедрения авторской системы стимулирования труда на предприятиях г. Томска

Показатели	ООО «УК «ЖилФонд»	ООО «ЖЭП «Светлый»	ООО «Жил- Услуги»	ООО «Регион- СтройМонтаж»
	Среднегодовые показатели по предприятиям за 2011–2013 гг.			
1. Сокращение потерь рабочего времени на случайные и непроизводительные работы на одного работника в общем объеме аналогичных потерь рабочего времени базового периода, %	18,0	19,6	17,8	13,0
2. Сокращение потерь рабочего времени на исправление брака в работе в общем объеме аналогичных потерь рабочего времени базового периода, %	7,8	8,1	6,4	6,6
3. Сокращение количества претензий по сравнению с базовым годом, %, в том числе:	16,7	24,0	14,0	12,0
- внутреннего потребителя;	7,2	13,1	6,2	8,4
- внешнего потребителя	9,5	10,9	7,8	3,6
4. Снижение текучести кадров, по сравнению с базовыми показателями, %	41,7	33,3	38,4	47,2
5. Снижение удельного веса затрат на заработную плату в себестоимости 1 кв.м эксплуатации жилого фонда к базовым показателям,				
- в %;	15,2	17,5	16,8	9,0
- в рублях	2,88	3,32	3,19	1,8
6. Сокращение неэффективных доплат и надбавок в ФЗП по сравнению с базовыми показателями, %	38,0	35,0	35,0	18,0
7. Повышение выработки на одного работника к базовому году, %	6,4	5,2	5,8	4,1
8. Повышение среднемесячной заработной платы на одного рабочего к базовому году:				
- в рублях;	5 600,00	5200,00	4800,00	5400,00
- в %	52,0	48,6	46,2	34,0
9. Годовой эффект от снижения себестоимости, тыс. руб. = общая площадь содержания жилого фонда (тыс.кв.м) × на п. 5 (снижение себестоимости 1 кв.м в рублях) =	65,7 тыс. кв. м × ×2,88=189,216	60,4 тыс. кв. м × ×3,32= 200,528	70,8 тыс. кв. м × × 3,19 = =225,852	26,0 тыс. кв. м × ×1,8=46,8
10. Повышение доходов от платных заявок к базовому году, %	12,0	14,0	13,2	5,9
11. Повышение годовой выручки от реализации плановых услуг при новых условиях к базовому году:				
- в тыс. руб.;	4 888,08	3 672,32	4 417,92	1 352,00
- в %	9,3	7,6	7,8	6,5

Таким образом, предложенная нами новая система коллективного стимулирования труда способствует:

- 1) повышению среднемесячной заработной платы за счет повышения результативности труда и личного стимулирования работника;
- 2) сокращению неэффективных премий, доплат, надбавок, что обеспечивает её доступность для всех категорий работников отрасли ЖЭХ;
- 3) обеспечению прямой зависимости заработной платы от личного трудового вклада работника в общие результаты коллектива предприятия на основе индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда;
- 4) обеспечению гарантий работникам отрасли ЖЭХ в любых экономических условиях получения вознаграждения не ниже прожиточного уровня в регионе;
- 5) ежемесячному стимулированию работника (развитие деловых качеств и росту профессионально-квалификационного уровня) на каждом рабочем месте;
- 6) согласованности интересов предприятия и работника (повышение доходности предприятия и адекватное трудовому вкладу вознаграждение работника).

Эффективность предложенных диссертантом элементов коллективного поощрения и личного стимулирования труда в общей системе гибкого вознаграждения труда заключается в совокупном размере дополнительного вознаграждения работника, доля которого должна быть максимально приближенной к 50 % от размера его ТСВТ, а величина отражает фактические результаты деятельности группы и предприятия. Таким образом, авторская коллективная система гибкого группового вознаграждения и стимулирования труда обеспечивает: 1) вознаграждение, стимулирование результативности труда и активизацию работника в развитии личных трудовых качеств на основе трёхкомпонентной структуры оплаты труда; 2) повышение результатов полезного труда и контроля соответствия качественного и количественного объёма фактически выполненных работ с запланированным объемом работ за счет использования показателей индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда; 3) маневренностью величины заработной платы, которая достигается за счёт использования «вилки» стимулирования труда должностной категории или квалификационного разряда в трудовой ставке; 4) комплексную оценку личного трудового вклада в коллективные результаты предприятия для всех категорий работников (от рабочего низшего разряда до руководителя предприятия).

5.3. Методические рекомендации по организации, вознаграждению и стимулированию труда работников предприятий отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства на основе системы гибкого группового вознаграждения труда

5.3.1. Методические рекомендации по организации оплаты труда работников предприятий отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства с применением системы гибкого группового вознаграждения труда при гибкой групповой организации труда

1. Настоящие методические рекомендации разработаны в соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ), Конституции РФ, Жилищного кодекса РФ, Постановления Минтруда РФ № 31 (ред. от 24.11.2008 г.) «Об утверждении тарифно-квалификационных характеристик по общеотраслевым профессиям рабочих», концептуальными положениями системы ГГВТ в целях совершенствования системы оплаты и стимулирования труда всех категорий работников предприятий отрасли ЖЭХ независимо от организационно-правовой формы, повышения производительности труда, усиления материальной заинтересованности рабочих, привлечения и закрепления квалифицированных кадров на предприятиях ЖЭХ, повышения качества, конкурентоспособности и своевременности, предоставляемых населению жилищно-эксплуатационных услуг.

2. Методические рекомендации распространяются на коллективы предприятий отрасли ЖЭХ, труд которых предусматривает повременную оплату труда.

3. Механизм саморегулирования труда на предприятиях отрасли ЖЭХ состоит из четырех взаимосвязанных элементов: саморегулируемой адаптивной структуры управления предприятием, гибкой групповой организации труда, системы *гибкого группового вознаграждения труда* (СГГВТ) и квалиметрической модели комплексной оценки личного трудового вклада работника.

4. СГГВТ это новая форма коллективной оплаты, являющаяся главной частью внутреннего механизма хозяйствования предприятий отрасли ЖЭХ, направленного на эффективное развитие отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства и улучшение социального благополучия общества.

5. Основой функционирования СГГВТ является оценка личного трудового вклада работника в коллективные результаты предприятия и подразделения (группы) на основе применения комплексной модели оценки личного трудового вклада работника и индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда по категориям работников.

6. Целью СГГВТ является создание новой коллективной системы мотивации и стимулирования работников отрасли ЖЭХ на основе комплексной оценки личного трудового вклада каждого работника в коллективные результаты предприятия в соответствии с личным трудовым вкладом работника в коллективные результаты.

7. Задачи СГГВТ.

7.1. Гарантировано работникам отрасли ЖЭХ в любых экономических условиях вознаграждение не ниже прожиточного уровня в регионе.

7.2. Адаптация СГГВТ посредством непрерывного совершенствования целей и показателей деятельности предприятий ЖЭХ, адаптивной системы управления предприятием, системы ГГОТ к процессам трансформации и реформирования в экономической системе.

7.3. Ежегодная корректировка элементов личного трудового вклада каждого работника с применением моделей комплексной оценки профессионально-квалификационного уровня работника и личных деловых качеств по результатам аттестации.

7.4. Ежемесячная самооценка результативности личного трудового вклада работника с применением «Листа индивидуального учета затрат и результатов труда» для категории РСС, «Листа индивидуального учета» для категории рабочих на основе модели оценки сложности труда для определения полезной результативности работника с целью реализации его миссии, целей и задач предприятия ЖЭХ.

7.5. Обеспечение прямой зависимости фонда вознаграждения труда предприятия ЖЭХ, фонда вознаграждения труда рабочих и производственных групп и заработной платы отдельных работников от эффективности производства и реализации ЖЭУ.

7.6. Справедливое распределение средств ФВТ между рабочими и производственными группами и членами рабочих групп на основе квалиметрической модели оценки трудового личного вклада работника.

7.7. Ежемесячное разностороннее стимулирование, направленное на обеспечение тесной взаимосвязи заработной платы каждого работника предприятий отрасли ЖЭХ с его фактическим личным трудовым вкладом и конкретной полезностью результатов его работы с применением Формы № 1 Индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда для категории рабочих, Формы № 2 Индивидуального учета и контроля сложности труда руководителей, специалистов и служащих, Формы №3 Индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда руководителей, специалистов и служащих и модели комплексной оценки личного трудового вклада работников ЖЭХ.

7.8. Ежемесячное разностороннее стимулирование трудовой и деловой активности работника на каждом рабочем месте для обеспечения взаимосвязи индивидуальной результативности труда работника с общими результатами предприятия путем формирования фондов стимулирования результативности труда (ФСРТ) и личного стимулирования труда (ФЛСТ), характеризующих эффективность деятельности предприятия ЖЭХ.

7.9. Ежемесячное стимулирование повышения профессионально-квалификационного уровня работников через личную заинтересованность в достижении целей предприятия и формировании фонда личного стимулирования труда.

7.10. Реализация требований корпоративной культуры в трудовых отношениях.

7.11. Изучение трудовых мотивов работников и создание индивидуальных стимулов к труду, адекватных мотивам работников в направлении эффективной работы трудового коллектива, поиске и реализации внутрипроизводственных резервов посредством тесной взаимосвязи

конечных результатов предприятия с размером вознаграждения труда работника и личного его интереса с интересами предприятия, на котором он трудится.

7.12. Активизация работников предприятий ЖЭХ в производственной и хозяйственной деятельности, в системном использовании личностных и групповых свойств персонала ЖЭП и/или управляющей компании.

7.13. Обеспечение взаимосвязи естественных для человека стремлений, потребностей, ожиданий с интересами предприятия через обеспечение развития работника и повышение конкурентоспособности предприятия.

7.14. Ослабление производственно-трудовых противоречий и расширение возможности локализации внутрипроизводственных конфликтов.

7.15. Обеспечение гласности в вопросах оценки труда и его вознаграждения в рамках конкретного коллектива работников в целях повышения мотивации.

7.16. Мотивирование высокоэффективному труду работников при групповой организации труда.

8. Принципы оценки ЛТВР, коллективов рабочих групп с применением модели комплексной оценки.

8.1. Показатели модели комплексной оценки на предприятиях отрасли ЖЭХ должны соответствовать:

- целям и задачам жилищно-эксплуатационных предприятий (ЖЭП) или управляющих компаний (УК);
- целям и задачам рабочих и производственных групп;
- целям, задачам и трудовым функциям работников.

8.2. Показатели оценки ЛТВР должны отражать реальный трудовой вклад работника в фактические результаты коллектива рабочей (или производственной) группы и в общие результаты деятельности предприятия отрасли ЖЭХ при соблюдении требований, когда работа считается законченной (выполненной):

- 8.2.1) к оценке количества полезного труда работников ЖЭХ в коллективных результатах;
- 8.2.2) к оценке качества полезного труда работников ЖЭХ в коллективных результатах;
- 8.2.3) к срокам исполнения и своевременности выполнения работ.

8.3. Оценка показателей количественной и качественной результативности труда должна основываться на технологии индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда.

8.4. Механизм самооценки должен обеспечивать работнику отрасли ЖЭХ ориентацию на свой личный трудовой вклад в коллективные результаты, согласованность его внутренних требований к себе с внешними условиями.

8.5. Обязательным требованием к проведению индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда является отсутствие формальности, поэтому эта процедура должна основываться на соблюдении следующих принципов:

8.5.1) ежедневное самостоятельное заполнение работником листов самооценки в отчётном периоде;

8.5.2) строгое соответствие форме индивидуального учета и контроля содержания перечня выполняемых работ и фактической их продолжительности в единицах рабочего времени (часах) выполненным фактически работам, а не предписанным к выполнению;

8.5.3) соблюдение равенства между суммарной продолжительностью всех выполненных по перечню работ и фактически отработанному времени работника за отчётный период;

8.5.4) за отчётный период принимается месяц работы в соответствии с законодательством;

8.5.5) обязательное личное и самостоятельное выполнение работником обработки данных, подведение итогов за отчётный период и сдача руководителю рабочей группы личных ежедневных форм индивидуального учета и контроля;

8.5.6) долевое распределение коллективного фонда стимулирования результативности труда в целях исключения попадания «случайных» (не выполненных, но записанных) в перечень работ;

8.5.7) обеспечение достаточной демократичности для признания объективности системы индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда самими оцениваемыми;

8.5.8) обработка бухгалтерией табеля учёта рабочего времени осуществляется только при наличии всех итоговых завизированных руководителем рабочей группы листов самооценки.

8.6. Механизм взаимных претензий на предприятиях отрасли ЖЭХ:

8.6.1) предусмотрен моделью комплексной оценки ЛТВР в целях улучшения кооперации труда и усиления ответственности между рабочими, производственными группами и отдельными работниками за выполнение ими трудовых и функциональных обязанностей по отношению друг к другу, между внешними потребителями услуг ЖЭУ и коллективом предприятия ЖЭХ;

8.6.2) обеспечивает решение следующих задач:

– осуществление эффективного взаимодействия функционально связанных по кооперации труда рабочих и производственных групп;

– оперативное обнаружение и устранение выявленных недостатков в кооперации труда рабочих, производственных групп и отдельных работников;

– выявление и устранение причин, вызывающих взаимные претензии;

– выявление и поощрение лучших в кооперации труда рабочих, производственных групп и отдельных работников;

– выявление виновных в нарушениях кооперации труда руководителей и привлечение их к ответственности по СГГВТ;

8.6.3) претензии и замечания фиксируются только в случае наличия конкретной вины работника;

8.6.4) предъявителем претензий внутреннего потребителя работ к полезности и результативности труда работника выступают руководители рабочих групп № 2, № 3 и № 4;

8.6.5) предъявителем претензий внешнего потребителя работ к полезности и результативности труда работника выступают потребители ЖЭУ, то есть жильцы, с которыми заключены договоры на обслуживание;

8.6.6) получателем претензий внешнего потребителя является производственная группа диспетчерской службы ПГДС № 3.1, далее претензия направляется к руководителю производственной группы, где работает виновник;

8.6.7) претензии оформляются в тех случаях, когда между руководителями коллективов рабочих и/или производственных групп, или внешним потребителем не достигнуто взаимопонимание и отсутствует согласованность действий.

8.7. На предприятиях отрасли ЖЭХ согласно принципам функционирования модели комплексной оценки ЛТВР и принципам СГГВТ необходим следующий порядок оформления и предъявления претензий:

8.7.1) претензии предъявляются в двух экземплярах, один экземпляр направляется в ПГДС № 3.1, которая занимается работой с претензиями и фиксирует их движение в специальном «Журнале претензий»; внешние и внутренние претензии фиксируются в отдельных журналах;

8.7.2) один экземпляр полученной от потребителя претензии в тот же день передаётся руководителю-ответчику по претензии, второй остаётся у предъявителя претензии;

8.7.3) руководителем группы (ответчиком по претензии) принимаются все меры по устранению причин претензии. В случае положительного решения проблемы претензия отклоняется, в случае неудовлетворенности заявителя результатами работы, претензия рассматривается на совещании по подведению итогов работы группы за месяц у вышестоящего руководителя.

8.8. Наличие обоснованной претензии влечет за собой:

- снижение полезной результативности у руководителя виновного коллектива;
- снижение полезной результативности коллектива производственной или рабочей группы;
- снижение полезной результативности работника – виновника претензии.

8.9. Механизм положительных отзывов на предприятиях отрасли ЖЭХ предусматривает выплату работникам стимулирующей надбавки из ФСРТ. Основанием для выплаты является наличие положительных отзывов о работе коллектива, которые фиксируются диспетчером ПГДС № 3.1 в специальном «Журнале отзывов». Внешние и внутренние отзывы фиксируются в отдельных журналах.

8.10. Аналитической базой показателей оценки ЛТВР являются (по решению администрации) планы, фактические показатели месяца, предшествующего отчётному месяцу, нормативы, средние показатели по предприятию и проч.

8.11. Функционирование модели комплексной оценки ЛТВР осуществляется на принципах саморегулирования фактического вознаграждения труда работника предприятия отрасли ЖЭХ.

8.12. Оценка с применением модели комплексной оценки ЛТВР должна быть объективной и справедливой.

8.13. Система оценки должна быть направлена на постоянный учет и контроль работниками затрат и результатов своего труда в рамках гибкой групповой организации труда для сравнимости (сопоставимости) параметров оценки работников различной квалификации и рода деятельности.

9. Система гибкого группового вознаграждения труда состоит из двух основных частей:

- системы оценки труда с применением модели комплексной оценки ЛТВР;
- механизма распределения вознаграждения труда по личному трудовому вкладу работника.

10. В «Положения о применении системы гибкого группового вознаграждения труда для стимулирования и мотивации работников предприятий ЖЭХ» могут быть внесены изменения и дополнения, усиливающие мотивы и стимулы высокоэффективного труда.

11. Настоящие методические рекомендации регулируют условия оплаты труда работников предприятий ЖЭХ, по которым определяются результаты их трудовой деятельности, отражаются в коллективных договорах, гарантируют оплату труда каждого работника при заключении трудовых договоров.

12. «Методические рекомендации по организации системы гибкого группового вознаграждения труда разработаны с учётом основных концептуальных положений гибкой групповой организации труда работников ЖЭХ и принципами функционирования на предприятиях отрасли адаптивной структуры управления.

13. «Методические рекомендации по организации системы гибкого группового вознаграждения труда представлены в трёх положениях: 1) «Методические рекомендации по организации системы гибкого группового вознаграждения руководителей, специалистов и служащих предприятий ЖЭХ»; 2) «Методические рекомендации по организации системы гибкого группового вознаграждения труда основных рабочих предприятий ЖЭХ»; 3) «Методические рекомендации по социальному стимулированию работников ЖЭХ».

14. Цель методических рекомендаций заключается в оказании помощи жилищно-эксплуатационным предприятиям и Управляющим компаниям при разработке «Положений об организации заработной платы всех категорий работников ЖЭХ с применением системы гибкого группового вознаграждения труда.

5.3.2. Методические рекомендации по организации системы гибкого группового вознаграждения труда руководителей, специалистов и служащих предприятий отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства

1. Общие положения

1.1. Методические рекомендации распространяются на руководителей, специалистов и служащих предприятий отрасли ЖЭХ.

1.2. В основу классификации должностей отрасли ЖЭХ положены характеристики действующего квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей) (далее РСС), призванного обеспечить рациональное разделение труда, создать действенный механизм разграничения функций, полномочий и ответственности, чёткую регламентацию трудовой деятельности работников в современных условиях развития рыночных отношений [102]. Справочник является нормативным документом характеристик общеотраслевых профессий работников категории РСС в зависимости от сложности выполняемых работ с учётом специфики отрасли ЖЭХ.

1.3. В основу предлагаемой системы гибкого группового вознаграждения труда заложена методология квалиметрической комплексной балльной оценки характеристик руководителей, специалистов и служащих предприятий отрасли ЖЭХ и их личного трудового вклада с применением модели комплексной оценки личного трудового вклада работника.

1.4. Матрица соотношений в оплате базовых должностных ставок вознаграждения труда с учётом сложности работ по категориям должностей (см. таблицу 5.12) при адаптивной структуре управления предприятием ЖЭХ разработана с целью регулирования трудовых условий по оплате труда категории РСС, достижения социальной справедливости в оплате путём дифференциации должностных ставок вознаграждения труда в зависимости от сложности труда (СТ), занимаемой должности, профессионально-квалификационного уровня (ПКУ) и личных деловых качеств работника (ЛДКР).

1.5. Методические рекомендации разработаны в целях усиления материальной заинтересованности в результатах своего труда работников категории РСС. Рекомендации направлены на повышение эффективности труда данной категории работников для улучшения функций управления и организации труда в отрасли ЖЭХ посредством адекватной оценки личного трудового вклада работника в общие результаты деятельности всего предприятия и адекватной его оплаты.

1.6. При адаптивной структуре управления предприятием отрасли ЖЭХ выполнение управленческих функций будет распределяться по подразделениям:

- ПТГ № 1.1 – производственно-техническая группа, функции руководителя группы закреплены за главным инженером управляющей компании;
- ФБГ № 1.2 – финансово-бухгалтерская группа, функции руководителя закреплены за главным бухгалтером;
- ПЭТ № 1.3 – планово-экономическая группа, функции руководителя закреплены за главным экономистом;
- КЮГ № 1.4 – кадрово-юридическая группа, функции руководителя закреплены за главным специалистом по управлению персоналом с наличием юридического образования;
- РПГ № 2.n – рабочая производственная группа, состоящая из руководителей жилищно-эксплуатационных предприятий (участков), входящих в состав УК; функции руководителя закреплены за руководителем ПТГ № 1.1;

– РПГ № 3 – рабочие производственные группы, состоящие из руководителей постоянно функционирующих производственных групп ПФПГ № 4.n и комплексных гибких производственных групп КГПГ № 5.n, функции руководителя закреплены за руководителем РПГ № 2.n;

– в состав постоянно функционирующих производственных групп ПФПГ № 4 может входить несколько производственных групп (ПГДС № 4.1 – производственная группа диспетчерской службы; ПФПГ № 4.2 – производственная группа по внутридомовому обслуживанию и ремонту инженерного оборудования и систем; ПФПГ № 4.3 – производственная группа электриков; ПФПГ № 4.4 – производственная группа по благоустройству придомовой территории и др.);

– в состав комплексной производственной группы КГПГ № 5 также может входить несколько комплексных гибких производственных групп (КГПГ № 5.1 – производственная группа по ремонту фасадов зданий жилого фонда; КГПГ № 5.2 – производственная группа по ремонту конструкций жилого фонда; КГПГ № 5.3 – производственная группа по текущему и капитальному ремонту инженерных сетей, систем и коммуникаций и проч.).

1.7. Система гибкого группового вознаграждения труда на основе оценки личного трудового вклада работника для категории РСС предусматривает:

1.7.1) применение квалиметрической модели комплексной оценки личного трудового вклада работника (ЛТВР);

1.7.2) применение гибкой адаптивной структуры управления предприятием отрасли ЖЭХ;

1.7.3) организацию труда работников категории РСС с применением гибкой групповой организации труда;

1.7.4) гибкая групповая форма организации труда на конкретном рабочем месте определяет степень специализации работника, широту комплекса выполняемых им трудовых операций, степень их повторяемости, степень самостоятельности работника при выполнении работ, подготовку работы и обслуживание рабочего места; расчёты; ведение трудового процесса; управление техническими средствами и оборудованием;

1.7.5) внедрение технических средств организации труда, офисной техники;

1.7.6) организацию системы индивидуального учета и контроля затрат и результативности труда РСС предприятий отрасли ЖЭХ при выполнении требований, когда работа считается законченной (выполненной) согласно п. 8.2 общих положений к методическим рекомендациям применения системы гибкого группового вознаграждения труда;

1.7.7) оценка показателей количественной и качественной результативности труда должна основываться на технологии и принципах индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда согласно п.8.5. общих положений к методическим рекомендациям применения системы гибкого группового вознаграждения труда.

1.8. Руководство группами описано в п. 1.6 данных методических рекомендаций.

1.8.1) Избрание руководителей рабочих групп ФРГ №1 и РПГ № 2 осуществляется по результатам аттестации и утверждается руководителем УК;

1.8.2) избрание руководителей производственных групп № 4.n осуществляется из членов группы на общем собрании по результатам оценки согласно квалиметрической комплексной модели оценки ЛТВР, уровень которой должен соответствовать диапазону оценок:

$$- K_{\text{ПКУ}} = 0,55 \div 0,91 ;$$

$$- K_{\text{ЛДКР}} = 0,5 \div 1,00 ;$$

$$- K_{\text{СЛ}} = 0,43 \div 0,91 ;$$

1.8.3) на момент выдвижения рабочего на должность руководителя общим собранием производственной группы ПФПГ № 4.n (и/или КГПГ № 5.n) он должен относиться к 6-й квалификационной группе в Матрице соотношений;

1.8.4) избранная общим собранием группы кандидатура руководителя производственной группы утверждается собранием рабочей группы № 2 и руководителями производственных групп № 4.n – 5.n. Приказ по предприятию о назначении руководителя производственной группы по результатам протокола собрания подписывается директором УК;

1.8.5) утверждённый руководитель производственной группы ПФПГ № 4.n (или КГПГ № 5.n) на основании должностных инструкций несёт ответственность за работу руководимой им группы, её результативность, состояние трудовой и производственной дисциплины в ней;

1.8.6) руководитель группы ПФПГ № 4.n и КГПГ № 5.n освобождается от выполнения основной работы и выполняет обязанности в соответствии со своими должностными инструкциями. Оплата его труда производится согласно «Матрице соотношений в оплате должностных ставок вознаграждения труда (см. таблицу 5.12) с учётом сложности работ по категориям должностей при адаптивной структуре управления предприятием ЖЭХ» по 4-й категории РСС.

1.9. Оценка эффективности управления руководителя рабочей группы с применением квалиметрической модели ЛТВР будет осуществляться через комплексную оценку затрат и результативности его труда $R_{\text{РТ}}^{\text{оц}}$, интенсивности и экономичности труда руководимого им коллектива.

1.10. Соответствие занимаемой должности руководителя рабочей группы можно определить соотношением его комплексной оценки по результатам аттестации и показателя эффективности управления.

2. Оплата труда руководителей, специалистов и служащих предприятий отрасли ЖЭХ

2.1. Оплата труда работников категории РСС на предприятиях отрасли ЖЭХ производится из средств коллективного трудового фонда вознаграждения (ТФВ) работников, запланированного с учётом годовых затрат труда по объёму всех видов работ по оказанию ЖЭУ предприятием населению, с учётом своевременности и качества работ, оценки сложности выполняемых работ на основе фактического личного трудового вклада работника в общие результаты дея-

тельности предприятия по результатам анализа «Форм индивидуального учета и контроля затрат, результатов и сложности сложности труда РСС» и оценки при аттестации.

2.2. Форма № 2 Индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда руководителей, специалистов и служащих предприятий отрасли ЖЭХ является первичной расчётной ведомостью и официальным документом для начисления заработной платы работнику. Форма индивидуального учета и контроля затрат, результатов и сложности труда для РСС представлена в таблицах 5.4–5.6.

2.3. Система гибкого группового вознаграждения труда предусматривает оплату труда работников категории РСС по содержанию, предусматривает оплату фактических результатов труда рабочего на основе листов самооценки для РСС:

а) трудовую должностную ставку вознаграждения труда (ДСВТ) за фактически выполненный объём работ по «Форме индивидуального учета и контроля» с учётом сложности выполняемых работ, количественной и качественной результативности труда в соответствии с его квалификационной группой;

б) личную ставку вознаграждения труда (ЛСТ);

в) стимулирующую надбавку результативности труда (СНРТ).

2.3.1. *Трудовая ставка вознаграждения труда* (ТСВТ) представляет собой комплексный показатель, структуру которого определяют следующие элементы:

2.3.2. ДВСТ отражает, согласно действующей матрице соотношений, стоимость единицы отработанного времени по занимаемой должности, соответствующей квалификационной категории.

2.3.3. Минимальный размер должностной ставки вознаграждения труда для категории РСС по результатам экспертных оценок рекомендуется устанавливать на предприятиях отрасли ЖЭХ исходя из среднего уровня должностных ставок аналогичных должностей, действующих в регионе.

2.3.4. Матрица соотношений трудовых должностных ставок вознаграждения труда работников категории РСС предприятий характеризует сложность работ по категориям должностей при адаптивной структуре управления предприятием ЖЭХ, которая отражается в диапазоне минимального и максимального размера ДСВТ для работников в разрезе одной должностной группы с учётом коэффициента комплексной итоговой оценки сложности труда работника с учётом количественной и качественной результативности труда.

2.3.5. Основанием для начисления заработной платы работника является показатель затрат и результатов труда, представленный в формах № 2, № 3 индивидуального учета и контроля работника (см. таблицы 5.4–5.6).

2.3.6. При наличии претензий к выполненной работе и потерь рабочего времени, отражённых в оценке полезности труда, трудовая квалификационная ставка вознаграждения труда работника снижается на стоимость потерь времени.

2.3.7. Законодательные надбавки и доплаты, предписанные ТК РФ за работу в особых условиях труда, учитываются в коэффициенте сложности $K_{\text{СЛ}}$, и изменения сложности труда руководителей, специалистов и служащих предприятий отрасли ЖЭХ фиксируются в форме № 2 индивидуального учета и контроля сложности труда РСС.

2.3.8. Гарантированным размером заработной платы считается ТСВТ, которую работник получает за фактически выполненный объём работ.

2.3.9. При фактическом выполнении запланированных или предписанных должностью работ с соответствующим качеством и количеством работник получает максимально возможное (предусмотренное плановым ТФВ) вознаграждение.

2.3.10. ЛСТ является комплексным показателем личного трудового вклада работника, структуру которого определяют коэффициент оценки личных деловых качеств работника $K_{\text{ЛДКР}}$ и коэффициент профессионально-квалификационного уровня $K_{\text{ПКУ}}$, установленные в баллах при аттестации работника. Размер личной ставки вознаграждения труда определяется от трудовой ставки ТСВТ.

2.3.11. Доплата за работу в сверхурочное время, проводимую в установленном законом порядке, учитывается в ТСВТ и отражается в листе самооценки.

2.4. Индивидуальная СНРТ – сумма поощрения работника за повышение результативности труда.

2.4.1. СНРТ выплачивается работнику из коллективного ФСРТ предприятия, образованного за счёт экономии в результате повышения результативности работников. Определяется по результатам оценки индивидуального трудового вклада работника в коллективные результаты производственной группы, и по результатам оценки трудового вклада рабочей группы в общие результаты предприятия.

2.4.2. СНРТ выплачивается работнику категории РСС за дополнительные работы, не предусмотренные основными обязанностями, за срочность на основании приказа по предприятию.

2.4.3. Руководителю рабочей группы СНРТ выплачивается за:

2.4.3.1. Фактически выполненные работы по устранению аварий или поломок, произошедших не по вине руководимой им рабочей группы (вписываются в «Лист индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда» в текущем месяце).

2.4.3.2. За фактически выполненные работы по претензиям внешнего потребителя жилищно-эксплуатационных услуг и внутреннего потребителя, предъявленным к работе другого исполнителя (виновника претензии) – члена другой производственной группы.

2.4.3.3. За ликвидацию аварий, произошедших не по вине работников руководимой им группы, за выполнение работ, не предусмотренных планом, по отдельным нарядам с пометкой «Аварийно» в размерах применительно к установленным нормам и расценкам соответствующего вида ремонта, при наличии аварийного акта, утверждённого руководителем ПТГ № 1.1 (главным инженером) (для руководителей РПГ № 2; ПФПГ № 4.n; КППГ № 5.n).

2.4.3.4. Ликвидацию крупной аварии, превышающей объём текущего ремонта (руководителю ПТГ № 1.1 и руководителю РПГ № 2).

2.4.3.5. За работы производственного характера, не входящие в круг обязанностей персонала РСС, на основании приказа по предприятию.

2.4.4. Нормированное время работников категории РСС (диспетчеров, руководителей ПФПГ № 4.n) гибких дежурных аварийно-ремонтных служб оплачивается при условии несения дежурства работниками категории РСС в сменах и в течение всего месяца согласно графику.

2.4.5. В случае обнаружения предьявителем претензии неудовлетворительного состояния по вине рабочего или производственной группы, работа, согласно предьявленной претензии, считается невыполненной и не оплачивается. Руководители ПТГ № 1.1 (главный инженер), РПГ № 2 или ПФПГ № 4.n (и/или КППГ № 5.n) несут полную ответственность за проверку и контроль исправности состояния инженерного внутридомового оборудования и систем.

2.5. ЛСТ является комплексным показателем личного трудового вклада работника категории РСС, структуру которого определяют коэффициент оценки личных деловых качеств работника $K_{\text{ЛДКР}}$ и коэффициент профессионально-квалификационного уровня $K_{\text{ПКУ}}$. Коэффициенты ПКУ и ЛДКР устанавливаются работнику категории РСС по результатам ежегодной аттестации на межаттестационный период.

2.6. Коэффициент оценки личных деловых качеств работника $K_{\text{ЛДКР}}$ характеризует степень использования трудового потенциала работника, его специальных знаний и навыков для выполнения его должностных обязанностей и итоги индивидуальной трудовой деятельности, которые непосредственно отражаются на конечных результатах и целях предприятия.

2.6.1. Максимальный уровень оценки ЛДКР характеризует максимальные требования $K_{\text{ЛДКР}}^{\text{макс}}$ работодателя к личному деловому потенциалу работника категории РСС предприятия ЖЭХ по всем максимальным требованиям (оценкам) по каждому элементу с учётом степени их удельной значимости.

2.6.2. Оценка личных деловых качеств работника выполняется на основе модели комплексной оценки личного трудового вклада работника при ежегодной аттестации работника и позволяет оценить личный трудовой вклад работника категории РСС в коллективные результаты рабочей (или производственной) группы и в общие результаты предприятия поэлементно. Каждый элемент комплексной оценки ЛДКР представляет собой набор признаков, не дублирующих друг друга:

- $K_{\text{ПКР}}$ – профессиональная компетентность работника;
- $K_{\text{ИОР}}$ – инициативность и организация выполнения работ;
- $K_{\text{КР}}$ – коммуникабельность работника;
- $K_{\text{СОР}}$ – самостоятельность и ответственность работника.

2.6.3. Нормативный показатель $K_{\text{ЛДКР}}^{\text{макс}}=1$ – это установленная, максимально возможная оценка ЛДКР. Отклонение $K_{\text{ЛДКР}}$ в меньшую сторону характеризует: а) «потолок» работника в служебной карьере; либо б) пребывание работника на «чужом рабочем месте», смена которого позволит обеспечить ему дальнейший профессиональный рост.

2.6.4. Личные результаты труда руководителя, его профессионально-квалификационный уровень и личные деловые качества характеризуются полезной результативностью труда коллектива предприятия или отдельной рабочей группы.

2.6.5. Коэффициент оценки профессионально-квалификационного уровня $K_{\text{ПКУ}}$ работников категории РСС позволяет определить квалификационно-профессиональный потенциал работников поэлементно для их мотивации и стимулирования в повышении своего ПКУ. Каждый элемент комплексной оценки ПКУ представляет собой набор признаков, не дублирующих друг друга:

- $K_{\text{обр}}$ – уровень образования;
- $K_{\text{ст.р}}$ – стаж работы по специальности;
- $K_{\text{квал}}$ – квалификационные требования;
- $K_{\text{проф}}$ – уровень профессионального мастерства;
- $K_{\text{ипу}}$ – инициативность повышения квалификационного и профессионального уровня.

2.6.6. Для оценки профессионально-квалификационного уровня работника следует учитывать сложность и результативность его труда по среднегодовым показателям индивидуального учета и контроля за межаттестационный период.

2.6.7. Эффективность труда работника будет определяться соответствием требований к ПКУ работника относительно нормативного показателя $K_{\text{ПКУ}}^{\text{макс}}=1$ фактически выполненной работе.

2.7. Зарботная плата первому руководителю УК согласно СГГВТ определяется по результатам работы ФРГ №1, то есть работы всего предприятия, по общей, представленной в этом разделе методических рекомендаций схеме.

3. Учёт и отчётность по труду работников категории РСС

3.1. Учет выполнения предписанных работ работникам категории РСС осуществляется на основе Формы № 2 Индивидуального учета и контроля сложности труда РСС и Формы № 3 Индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда.

3.2. Расчёт причитающейся месячной заработной платы работников категории РСС производится на основе фактически выполненного объёма работ по нормам на основании следующих документов:

3.2.1) листов самооценки работников ФРГ № 1 (членов рабочих групп) с резолюцией непосредственного руководителя группы;

3.2.2) формы индивидуального учета и контроля руководителей групп ФРГ № 1 с приложением всей отчетной документации с резолюцией первого руководителя;

3.2.3) формы индивидуального учета и контроля руководителей, членов группы РПГ № 2 с приложением всей отчетной документации и резолюцией руководителя ПТГ № 1.1 (главного инженера УК);

3.2.4) формы индивидуального учета и контроля руководителей групп ПФПГ № 4.n (и/или КГПГ № 4.n) с приложением всей отчетной документации и резолюцией руководителя РПГ № 2;

3.2.5) руководители ПФПГ № 4.n (и/или КГПГ № 4.n) представляют руководителю РПГ № 2.n акты, устанавливающие процент готовности незаконченных ремонтов по каждому объекту с приложением плана-наряда;

3.2.6) руководители РПГ № 2.n представляют акты, устанавливающие процент готовности незаконченных ремонтов по каждому объекту руководителю ПТГ № 1.1;

3.2.7) по результатам работы рабочих групп и выполнении планов предприятия ежемесячно проводится рабочее совещание.

3.3. Работы выполненные, но не отраженные в листе самооценки, или отмеченные в листе самооценки, при отсутствии распоряжения на их выполнение, не оплачиваются как не имеющие обоснования.

3.4. Оперативный учёт и анализ хода и результатов работы в рамках оперативного управления ежедневно осуществляется руководителями рабочих и производственных групп.

3.5. Отчёты обработанных данных листов самооценки членов групп о выполнении плана сдаются руководителями рабочих групп непосредственному линейному руководителю предприятия не позднее 3-го числа месяца, следующего за отчётным.

4. Организация контроля трудовой деятельности работников категории РСС

4.1. Согласно ч. 5 ст. 161.1 ЖК РФ Советом многоквартирного дома осуществляется внешний контроль за оказанием услуг и (или) выполнением работ по управлению многоквартирным домом, содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирном доме и за качеством предоставляемых коммунальных услуг собственникам жилых и нежилых помещений в многоквартирном доме; Гостехнадзором, Энергонадзором, СЭС, Пожарным надзором, налоговой инспекцией и т.д. Внешним контролем по отношению к РПГ № 2 является также контроль со стороны управления УК, других структурных подразделений.

4.2. Руководителями рабочих и производственных групп осуществляется внутренний (административный) контроль за работой непосредственно подчиненных работников и функциональный контроль со стороны руководителей и специалистов ФРГ № 1 за выполнением определенных функций (экономических, технических, технологических и т.д.).

4.3. На предприятиях ЖЭХ осуществляется контроль:

- экономических показателей работы УК и её рабочих и производственных групп (структурных подразделений);
- выполнения требований внешнего контроля (предписаний, претензий, актов и т.д.);
- принимаемых мер и результатов по поступившим претензиям, служебным запискам, актам, справкам (по результатам внутреннего контроля);
- за решениями совещаний на уровне вышестоящего руководителя, его приказами и распоряжениями;
- за соблюдением положений и требований системы качества;
- за соблюдением правил внутреннего трудового распорядка, положений коллективного договора [21];
- за выполнением положений о структурных подразделениях и должностных инструкций работников, Положения о системе гибкого группового вознаграждения труда;
- за выполнением Правил корпоративных деловых отношений;
- за выполнением других документов, регламентирующих работу УК.

4.4. Организация контроля руководителем РПГ № 2:

- 4.4.1) руководителям групп ПФПГ № 4.n (и/или КППГ № 5.n) выдаётся месячный план-задание;
- 4.4.2) организуется необходимый учёт его выполнения по установленным в УК показателям;
- 4.4.3) своевременно выписываются наряды-задания на производимый ремонт объектов жилого фонда;
- 4.4.4) контролируется правильность подсчёта заработной платы руководителям ПФПГ № 4.n (и/или КППГ № 4.n);
- 4.4.5) проверяются и подписываются формы индивидуального учёта и контроля;
- 4.4.6) своевременно оформляются ведомости на личное трудовое вознаграждение результативности труда работников категории РСС и осуществляется оперативное руководство их работой на основе их прав и обязанностей.

4.5. Организация контроля руководителем ПФПГ № 4.n (и/или КППГ № 5.n) осуществляется аналогично схеме организации контроля руководителем РПГ № 2;

4.6. Выполнение плана технического текущего ремонта, содержания и технического обслуживания инженерного оборудования, конструктивных элементов и систем жилого фонда и расчёт причитающейся заработной платы рабочим контролируются ПТГ №1.1 и специалистом – экономистом ПЭГ №1.3 предприятия и утверждаются руководителем группы РПГ 2.n.

4.7. Контроль качества и приёмка выполненных работ по техническому обслуживанию объектов жилого фонда осуществляется инженером ПТГ № 1.1, руководителем РПГ № 2 и руководителем группы ПФПГ № 4.n (и/или КППГ № 5.n).

4.8. Контроль работы специалистов РФГ № 1.2– № 1.4 осуществляется руководителем функциональной рабочей группы, который отчитывается только перед первым руководителем.

4.9. Руководители рабочих/производственных групп в соответствии с должностными обязанностями выполняют управленческие функции по контролю, учёту, анализу и оценке труда подчинённого коллектива рабочих и производственных групп и их работников.

4.10. Руководители рабочих/производственных групп контролируют правильность учёта рабочего времени работниками в листах самооценки и правильность их оформления, фиксируют отклонения в выполнении плана работы, отмечают полезную результативность каждого члена группы, а также все нарушения со стороны работников и причины их возникновения.

4.11. Руководитель группы подписывает все формы индивидуального учета и контроля и отдаёт их в бухгалтерию.

4.12. Руководители ПТГ № 1.1, РПГ № 2 или ПФПГ № 4.n (и/или КГПГ № 5.n) несут полную ответственность за проверку и контроль исправности состояния инженерного внутридомового оборудования и систем.

4.13. Контроль руководителей ФРГ № 1 осуществляется только первым руководителем УК, который является её непосредственным руководителем.

4.14. Организация приёмки текущего ремонта, содержания и технического обслуживания инженерного оборудования, конструктивных элементов и систем жилого фонда осуществляется комиссией в составе представителей внешнего и внутреннего контроля на основании акта сдачи объектов, который составляется и подписывается после трехдневной эксплуатации объектов.

4.15. Комиссия по приёмке формируется из непосредственных руководителей рабочих групп, инженера по технике безопасности из ПТГ № 1.1 и представителей собственников жилого фонда.

4.16. В случае обнаружения проверкой, уже оформленной надлежащим актом с участием представителя собственников жилого фонда и руководителя группы ПФПГ № 4.n (и/или КГПГ № 5.n) и/или руководителя РПГ № 2, неудовлетворительного состояния какого-либо оборудования, на основании предъявленной претензии у группы ПФПГ № 4.n (и/или КГПГ № 5.n), а затем и у рабочего-виновника из формы индивидуального учета и контроля исключается соответствующая трудоёмкость этих работ и соответственно снижается размер СВГ.

5.3.3. Методические рекомендации по организации системы гибкого группового вознаграждения труда основных рабочих предприятий отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства при гибкой групповой организации труда

1. Общие положения по гибкой групповой организации труда

1.1. Методические рекомендации распространяются на рабочих ПФПГ № 4.n КГПГ № 5.n.

1.2. Тарификация работ и рабочих ПФПГ № 4.n КГПГ № 5.n производится на базе действующих тарифно-квалификационных характеристик общеотраслевых профессий рабочих в зависимости от сложности выполняемых работ.

1.3. В основу предлагаемой СГТВТ заложена оценка индивидуального вклада рабочих на основе модели комплексной оценки личного трудового вклада работников ЖЭХ.

1.4. Матрица соотношений трудовых квалификационных ставок вознаграждения труда основных рабочих предприятий ЖЭХ по текущему ремонту и по обслуживанию внутридомового оборудования жилого фонда с учётом трансформации классификации труда разработана с целью регулирования трудовых условий по оплате труда этой категории рабочих, достижения социальной справедливости в оплате путём дифференциации ставок в зависимости от сложности труда и квалификации.

1.5. Методические рекомендации разработаны в целях усиления материальной заинтересованности в результатах своего труда категории рабочих, занятых содержанием, техническим обслуживанием и ремонтом объектов жилого фонда.

1.6. Рекомендации направлены на повышение производительности труда данной категории рабочих, улучшение качества содержания, технического обслуживания и текущего ремонта (поддержание в исправном состоянии элементов и внутридомовых систем, заданных параметров и режимов работы конструкций, оборудования и технических устройств) жилых зданий.

1.7. Работы по содержанию, эксплуатации, техническому обслуживанию и ремонту объектов жилого фонда выполняются при адаптивной структуре управления предприятием отрасли ЖЭХ комплексными, постоянно функционирующими производственными группами № 4 (ПФПГ № 4), имеющими в своем состав слесарей-сантехников, электромонтёров, газо-, электросварщиков и рабочих других специальностей. В зависимости от специфики закреплённых объектов группы могут делиться на подгруппы (№ 4.1... № 4.n).

1.8. Для выполнения работ по текущему и капитальному ремонту жилого фонда на предприятиях ЖЭХ формируются комплексные гибкие (сезонные) производственные группы № 5 (КГПГ № 5), включающие слесарей-сантехников, электромонтёров, газо-, электросварщиков и рабочих других специальностей. В зависимости от специфики объектов жилого фонда, организации ремонта и обслуживания группы могут делиться на подгруппы (№ 5.1... № 5.n).

1.9. За ПФПГ № 4 закрепление объектов жилого фонда производится по территориальному признаку, а именно по площади участков жилого фонда (общая площадь квартир на участке, общая площадь мест общего пользования) или по признаку однотипности внутридомового оборудования (систем отопления, водоснабжения и водоотведения, электроснабжения и т.д.).

1.10. Распределение и закрепление за отдельными рабочими функций и работ по эксплуатации, содержанию и техническому обслуживанию объектов жилого фонда производится самостоятельно внутри КПФПГ № 3 по территориальному признаку, а именно по площади участков жилого фонда (общая площадь квартир на участке, общая площадь мест общего пользования) или по признаку однотипности внутридомового оборудования (систем отопления, водоснабжения и водоотведения, электроснабжения и т.д.).

1.11. По закреплённым объектам жилого фонда КПФПГ № 3 и/или КГПГ № 4 и конкретные рабочие этих групп несут полную ответственность за выполнение комплексных работ по

текущему ремонту, техническому обслуживанию и содержанию, состоянию объектов жилого фонда в рамках своих трудовых полномочий.

1.12. Планово-предупредительные ремонты (ППР) объектов жилого фонда выполняются КГПГ № 4.

1.13. Системой ППР предусмотрено установление гарантийного срока в межремонтный период, в течение которого КГПГ № 4 (или конкретные рабочие КГПГ № 4) гарантирует нормальное функционирование зданий и инженерных систем в течение установленного времени после проведенного ремонта и/или технического обслуживания.

1.14. Все возникающие дефекты в конструктивных элементах зданий и/или внутридомовых инженерных системах, происходящие по вине рабочих КГПГ № 4 до истечения межремонтного периода, рассматриваются претензией как результат недостаточного профилактического обслуживания или некачественного предыдущего ремонта и устраняются рабочими КГПГ № 4, выполнявшими работу, без оплаты.

1.15. Система ГГВТ на основе оценки личного трудового вклада работника предусматривает:

1.15.1) применение модели комплексной квалитетической оценки для категории рабочих (табл. Г.1–Г.3);

1.15.2) организацию труда рабочих с применением системы ГГОТ;

1.15.3) организацию рабочих мест по типовым проектам;

1.15.4) внедрение технологических процессов выполнения работ по ремонту, содержанию и техническому обслуживанию конструктивных элементов зданий и внутридомового инженерного оборудования жилого фонда;

1.15.5) внедрение системы регламентированного выполнения работ по обслуживанию и содержанию конструктивных элементов зданий и внутридомового инженерного оборудования жилого фонда;

1.15.6) организацию системы индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда трудового вклада рабочих КПФПГ № 3 и/или КГПГ № 4 в соответствии с требованиями к законченной (выполненной) работе:

– к оценке количества полезного труда основных рабочих ЖЭХ в коллективных результатах рабочей группы и предприятия;

– к оценке качества полезного труда основных рабочих ЖЭХ в коллективных результатах рабочей группы и предприятия;

– к срокам исполнения и своевременности выполнения работ по ремонту, содержанию и техническому обслуживанию объектов жилого фонда.

1.15.7) Оценка показателей количественной и качественной результативности труда должна основываться на технологии и принципах индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда.

2. Организация и планирование работ по текущему ремонту, содержанию и техническому обслуживанию жилого фонда

Техническое обслуживание жилых зданий включает комплекс работ по поддержанию в исправном состоянии элементов внутридомовых систем, заданных параметров и режимов работы их конструкций, оборудования и технических устройств.

Система технического обслуживания, содержания и текущего ремонта жилого фонда обеспечивает нормальное функционирование зданий и инженерных систем в течение установленного срока службы здания с использованием в необходимых объёмах материальных и финансовых ресурсов.

Техническое обслуживание жилого фонда включает контроль состояния, поддержания в исправности, работоспособности, наладки и регулирования инженерных систем и т.д. Контроль технического состояния осуществляется путём проведения плановых и внеплановых осмотров.

Текущий ремонт здания включает в себя комплекс строительных и организационно-технических мероприятий с целью устранения неисправностей (восстановления работоспособности) элементов оборудования и инженерных систем здания для поддержания эксплуатационных показателей [216, 217, 218, 219, 220].

2.1. Основным документом по планированию текущих ремонтов, содержания и технического обслуживания объектов жилого фонда является годовой план-график, составляемый по УК или жилищно-эксплуатационному предприятию и утверждаемый руководителем ПТГ № 1.1. В плане-графике отражаются состав работ и сроки их выполнения на неделю, месяц, год.

2.2. При составлении годового плана-графика руководитель (ПТГ № 1.1 и руководитель ПРГ № 2 обеспечивают равномерное распределение по месяцам общего объёма плановых ремонтов, содержания и технического обслуживания жилого фонда исходя из плановых весенне-осенних осмотров жилых зданий.

2.3. За пять дней до начала планируемого месяца руководитель ПТГ № 1 выдает руководителям РПГ № 2.n на основе плана-графика согласованный и подписанный руководителем ПЭГ № 1.3 план-задание на плановый ремонт, содержание и техническое обслуживание, который подписывается директором УК.

2.4. Руководители рабочих групп РПГ № 2.n доводят в течение 5 дней до начала планируемого месяца план-задание до руководителей производственных групп ПФПГ № 4.n и КППГ № 5.n.

2.5. Плановый наряд-задание на текущий ремонт, содержание и техническое обслуживание конструктивных элементов зданий и внутридомового инженерного оборудования и систем жилого фонда является для производственных групп ПФПГ № 4.n и КППГ № 5.n и/или для рабочего (члена производственной группы) планом-нарядом на перечисленные в нём работы, которые должны быть отмечены при индивидуальном учете. План-наряд является плановым документом, на основании которого составляется в форму № 1 Индивидуального учета и

контроля затрат и результатов труда. Она служит отчётным документом работника и основанием для оплаты за фактически выполненный объём работ. Номенклатурная замена и перенос ремонтов, указанных в плане-графике, на другой срок допускается в исключительных случаях с разрешения руководителя РПГ № 2 по согласованию с руководителем ПТГ № 1.1.

2.6. В плане-наряде производственных групп ПФПГ № 4.n и КППГ № 5.n и/или рабочего указывается:

2.6.1. По ремонту конструктивных элементов зданий и внутридомового инженерного оборудования и систем жилого фонда:

- наименование оборудования;
- инвентарный номер;
- условия и сложность выполняемых работ;
- вид ремонта по плану;
- разряд работы;
- количество нормо-часов по плану;
- стоимость ремонта по плану, руб.;
- сроки выполнения работы;
- фактическое выполнение видов ремонта;
- фактическое количество нормо-часов;
- стоимость ремонта фактическая, руб.;
- дата начала и окончания ремонта [75, 87].

2.6.2. По содержанию и техническому обслуживанию конструктивных элементов зданий и внутридомового инженерного оборудования и систем жилого фонда:

- виды обслуживания элементов и внутридомовых инженерных систем, оборудования и технических устройств;
- объём обслуживания плановый и фактический;
- разряд работы;
- нормативная трудоёмкость в нормо-часах на каждый вид работы и по всему объёму работ;
- стоимость обслуживания, руб.

2.7. Форма №1 Индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда рабочего производственных групп ПФПГ № 4.n и КППГ № 5.n оформляется по форме представленной в таблице 5.3.

2.7.1. В конце каждого месяца формы индивидуального учета и контроля сдаются непосредственному руководителю производственной группы. Как правило, претензии внутреннего потребителя к исполнителю формируются через параметры показателей потерь рабочего времени на исправление брака и время запаздывания выполнения работ.

2.7.2. Качество работ по техническому обслуживанию и содержанию конструктивных элементов зданий и внутридомового инженерного оборудования и систем жилого фонда в соот-

ветствии с планом-нарядом определяется наличием претензий к полезности и результативности выполненной работы, внутренним потребителем чаще всего выступают руководители рабочих групп РПГ № 2, ПФПГ № 4.n и КППГ № 5.n.

2.8. Расчёт численности рабочих производится согласно соответствующей методике и действующим «Рекомендациям по нормированию труда работников, занятых содержанием и ремонтом жилого фонда», утверждённым приказом Госстроя России от 09.12.99 г., № 139.

2.9. Месячный трудовой фонд вознаграждения рабочих рассчитывается по фактическим результатам работы рабочих групп. Его размер определяется на основе данных форм № 1 Индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда работников и оценки вклада группы в общие фактические результаты коллектива предприятия ЖЭХ.

2.10. Заработная плата будет выплачиваться рабочему за фактически выполненную работу по итоговым результатам его формы № 1 Индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда, согласно его КСВТ (квалификационной ставке вознаграждения труда), СНРТ (стимулирующая надбавке результативности труда) и причитающейся ему ЛСТ (личной ставке вознаграждения труда).

2.11. Для осуществления контроля за нормальным функционированием и восстановлением жилого фонда, для оперативного устранения крупных повреждений, отказов, аварий конструкций и инженерного оборудования жилых зданий, сетей и объектов на предприятиях отрасли ЖЭХ из членов состава производственных групп ПФПГ № 4.n создаются гибкие дежурные аварийные ремонтные службы (ГДАРС), в состав которых входят дежурный слесарь-сантехник и электромонтёр. Время на дежурство в рабочих сменах, на выполнение всех видов внеплановых ремонтных воздействий входит в нормы на техническое обслуживание объектов жилого фонда, за исключением крупных аварий. Все фактически выполненные работы в рамках ГДАРС должны обязательно фиксироваться рабочим в листе самооценки.

2.12. На предприятиях отрасли ЖЭХ все аварийные заявки должны фиксироваться диспетчерской службой в специальных журналах учёта с указанием характера аварии, срока её устранения и качества выполненных работ.

2.13. Руководители ПФПГ № 4.n и КППГ № 5.n отчитываются за фактическое выполнение работ (плана) по текущему ремонту, содержанию и техническому обслуживанию объектов жилого фонда перед руководителями РПГ № 2 по каждому виду и объёму работ, выполненных производственными группами, по сводным данным форм №1 Индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда рабочих в строгом соответствии с номенклатурой плана.

2.14. Выполнение текущего ремонта, технического обслуживания и содержания конструктивных элементов зданий и внутридомового инженерного оборудования и систем жилого фонда подлежит приёмке комиссией в составе главного руководителя РПГ № 2, непосредственного руководителя ПФПГ № 4.n и/или КППГ № 5.n и представителя домового комитета.

3. Нормирование работ по текущему ремонту, содержанию и техническому обслуживанию жилого фонда

3.1. На все виды плановых работ по текущему ремонту и техническому обслуживанию внутридомового инженерного оборудования (систем отопления, водоснабжения, водоотведения, электроснабжения, вентиляции, дымоудаления) и на работы по ремонту конструктивных элементов жилых зданий (фундаменты, подвальные помещения, стены, перегородки, перекрытия, крыши, кровли, оконные и дверные проемы, лестницы, полы) устанавливаются нормы времени, которые являются составной частью единого комплекса работ по содержанию и ремонту жилого фонда.

3.2. В основу разработки норм труда положены: действующие нормативно-правовые акты включая «Правила и нормы технической эксплуатации жилого фонда», утверждённые приказом Госстроя России от 09.12.99 г., № 139, «Методику планирования, учёта и калькулирования себестоимости услуг жилищно-коммунального хозяйства», утверждённую постановлением Госстроя России № 9 от 23.02.99 г.; фотохронометражные наблюдения; результаты анализа организационно-технических условий выполнения работ; технические характеристики применяемых машин и оборудования.

3.3. Нормы и нормативы трудоёмкости плановых ремонтов и обслуживания по мере разработки и внедрения различных организационно-технических мероприятий, обеспечивающих повышение производительности труда рабочих по содержанию, техническому обслуживанию и текущему ремонту объектов жилого фонда, сокращение ремонтных работ в результате улучшения эксплуатации и повышения долговечности конструктивных элементов зданий и внутридомового оборудования, должны пересматриваться и корректироваться в сроки нормативно-правовыми документами по содержанию и ремонту жилищного фонда РФ [75, 87].

3.4. Нормы времени установлены в нормо-часах на единицу объёма работы для исполнителей с учётом обеспечения их необходимыми материалами, инструментом и приспособлениями.

3.5. Нормы обслуживания установлены на работы, выполняемые одним исполнителем в течение рабочей смены при продолжительности рабочей недели 40 часов, с соблюдением законодательных норм охраны труда, при наиболее полном и рациональном использовании рабочего времени.

3.6. Нормами труда учтены затраты времени на подготовительно-заключительные работы, обслуживание рабочего места, отдых и личные надобности, получение материалов, инструмента и приспособлений, погрузку на транспортные средства и выгрузку на объекте (в рабочей зоне) со складированием, установку и перестановку подмостей и приспособлений, периодическую очистку рабочего места от мусора и отходов и транспортировку в установленное место на расстояние до 50 м, перемещение и подноску материалов и приспособлений в пределах зоны производства работ на расстояние до 50 м [75, 87].

3.7. Затраты времени на переезды (переходы) рабочих от участка до объекта и с объекта на объект нормами не учтены и устанавливаются на местах с учётом рациональных маршрутных схем, обеспечивающих минимальные затраты времени на передвижение рабочих.

3.8. Нормами предусмотрено выполнение работ в соответствии с правилами техники безопасности.

3.9. Нормами времени предусмотрено выполнение работ при положительной температуре. При производстве работ на открытом воздухе в условиях отрицательной температуры к нормам времени применяются следующие поправочные коэффициенты [130]:

$K=1,1$ при температуре от 0 до -10 °С;

$K=1,2$ при температуре от -11 до -20 °С;

$K=1,3$ при температуре от -21 до -30 °С;

$K=1,45$ при температуре от -31 до -40 °С;

$K=1,5$ при температуре ниже -41 °С.

3.10. Нормативы времени на техническое обслуживание оборудования устанавливаются руководителем ПТГ №1.1 совместно с экономистом ПЭГ №1.3 предприятия, утверждаются руководителем предприятия и доводятся до сведения рабочих за месяц до внедрения СГГВТ или за месяц до планируемого пересмотра соответствующих нормативов.

3.11. Наименования профессий рабочих используются в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих и тарифных разрядов (ОКПДТР) ОК 016-94. Содержание выполняемых работ применяется в соответствии с выпусками тарифно-квалификационных характеристик. При внесении изменений в ОКПДТР наименования профессий, указанные в данном сборнике, должны соответственно изменяться [75, 87].

3.12. На работы, не предусмотренные сборником «Рекомендаций по нормированию труда работников, занятых содержанием и ремонтом жилого фонда», а также при внедрении и применении на местах иной организации труда, машин и приспособлений рекомендуется разрабатывать нормы труда согласно специфике деятельности предприятия отрасли ЖЭХ.

3.13. Плановая трудоёмкость ремонтных работ определяется по каждому наименованию выполняемых работ.

3.14. Оценка повышенной сложности и при выполнении работ улучшенного качества выполняется с применением компонента 2 сложности труда модели комплексной оценки личного трудового вклада работника.

4. Оплата труда основных рабочих ПФПГ № 4.n и КППГ № 5.n предприятий отрасли ЖЭХ

4.1. Оплата труда основных рабочих ПФПГ № 4.n и КППГ № 5.n на предприятиях отрасли ЖЭХ производится из средств коллективного ТФВ работников, запланированного с учётом годовых затрат труда по объёму всех видов работ для оказания ЖЭУ населению, с учётом максимальной результативности труда, оценки сложности выполняемых работ на основе фактического личного трудового вклада работника в общие результаты деятельности предприятия по

результатам оценки, представленной в форме № 1 Индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда при аттестации.

4.2. Работы по текущему ремонту, содержанию и техническому обслуживанию жилого фонда тарифицируются в соответствии с действующими на предприятии нормативами.

4.3. Нормативная трудоёмкость работ по текущему ремонту, содержанию и техническому обслуживанию жилого фонда, а также трудоёмкость по выполнению дополнительных работ устанавливаются исходя из нормы времени и часовой КСВТ по соответствующему разряду работ.

4.4. Заработная плата труда основных рабочих ПФПГ № 4.n и КГПГ № 5.n предусматривает системой ГГВТ оплату фактических результатов труда рабочего на основе формы № 1 Индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда:

а) квалификационную ставку вознаграждения труда (КСВТ) за фактически выполненный объём работ с учётом их сложности, количественной и качественной результативности труда и в соответствии с квалификационной группой работника;

б) стимулирующую надбавку результативности труда (СНРТ);

в) личную ставку вознаграждения труда (ЛСВТ).

4.4.1. *Трудовая ставка вознаграждения труда* (ТСВТ) представляет собой комплексный показатель, структуру которого определяют следующие элементы: КСВТ; коэффициент сложности труда, полезная результативность труда и фактические затраты времени на выполнение работ.

4.4.2. КВСТ является, согласно действующей матрице соотношений (являющейся прототипом тарифной сетки) стоимостью единицы времени по установленному разряду работы соответствующей сложности квалификационной группе с учётом трансформации содержания труда. КВСТ устанавливаются по каждой квалификационной группе рабочих в виде «вилок» стимулирования труда для усиления мотивации и стимулирования труда в рамках одного квалификационного разряда.

4.4.3. *Размер минимальной трудовой ставки вознаграждения труда* (МТСВТ) устанавливается на предприятиях отрасли ЖЭХ исходя из минимального потребительского бюджета в регионе. Для рабочих размер МТСВТ должен устанавливаться с учётом трансформаций квалификационных характеристик и соотношения коэффициентов трудовых ставок вознаграждения труда.

4.4.4. Матрица соотношений трудовых квалификационных ставок вознаграждения труда рабочих предприятий ЖЭХ с учётом трансформации классификации труда представляет шкалу квалификационных «вилок» сложности труда (ВСТ), которые показывают диапазон минимального и максимального размера КСВТ для рабочих в разрезе одного квалификационного разряда коэффициента сложности труда.

4.4.5. На основе индивидуальной оценки затрат и результатов труда определяется показатель результативности труда рабочего, который характеризует своевременность по фактически выполненной работе на основе формы индивидуального учета и контроля рабочего.

4.4.6. Гарантированным размером заработной платы считается трудовая ставка вознаграждения труда, которую рабочий получает за фактически выполненный объём работ.

4.4.7. При своевременном выполнении работ установленного качества трудовая ставка выплачивается работнику полностью (то есть в размере, предусмотренном при планировании коллективного ТФВ).

4.4.8. При наличии претензий к качеству и своевременности выполненной работе, наличие потерь времени на исправление брака, непроизводительных затрат рабочего времени и проч. ТСВТ рабочего корректируется с помощью коэффициентов своевременности и качества работ в сторону уменьшения ее величины.

4.4.9. Законодательные надбавки и доплаты, предписанные ТК РФ за работу в тяжёлых и особо тяжёлых, вредных и особо вредных условиях труда, за работу в ночные смены, учитываются в коэффициенте сложности $K_{СЛ}$, который устанавливается при аттестации работника и включен в квалификационную ставку рабочего (таблица Г.2).

4.4.10. Доплата за работу в сверхурочное время, проводимая в установленном законом порядке, выплачивается на основе данных, представленных в форме № 1 Индивидуального учета и контроля и включается в расчет трудовой ставки.

4.5. Индивидуальная СНРТ является поощрением работника за повышение индивидуальной результативности труда.

4.5.1. СНРТ выплачивается рабочему из коллективного ФСРТ предприятия, образованного за счёт экономии по результатам комплексной оценки трудового вклада рабочего в коллективные результаты производственной группы, а рабочей группы – в общие результаты предприятия.

4.5.2. Выплата СНРТ рабочему ПФПГ № 4.n и КППГ № 5.n за дополнительные работы по текущему ремонту конструктивных элементов зданий и рабочим по обслуживанию внутридомового инженерного оборудования жилого фонда (которые вносятся по видам работ в форму № 1 Индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда в текущем месяце исполнения) производится в описанных ниже случаях:

- фактически выполненных работ по устранению аварий или поломок, произошедших не по вине рабочих, которые засчитываются в объём выполненных работ по плану-наряду;
- фактически выполненной работы по претензиям внешнего и внутреннего потребителя ЖЭУ, предъявленным за работу другого исполнителя – члена производственной группы;
- ликвидации аварий, произошедших не по вине рабочих ПФПГ № 4.n (и/или КППГ № 4.n), работ, не предусмотренных планом, по отдельным нарядам с пометкой «Аварийно» в размерах применительно к установленным нормам и расценкам соответствующего вида ремонта, при наличии аварийного акта, утверждённого руководителем ПТГ №1.1 (главным инженером);

– ликвидации крупной аварии, превышающей объём текущего ремонта. Объём работ, нормы времени и расценки на эти работы определяются и утверждаются руководителями ППГ № 1.1 (главный инженер) и РПП № 2 совместно с экономистом (специалистом ПЭГ № 1.3);

– выполнения работ, не входящих в круг обязанностей ремонтного персонала, на которые выписываются отдельные наряды с пометкой «Прочие работы» по нормам и расценкам, установленным для этих работ и на основании которых эти работы вносятся рабочим в лист самооценки. Прочие работы не должны превышать 15 % общего объёма работ по техническому обслуживанию оборудования. Привлекать ремонтный персонал для выполнения работ, не входящих в круг его обязанностей, допускается только по согласованию с руководителем РПП № 2.

4.5.3. Нормированное время рабочих ГДАРС (гибких дежурных аварийно-ремонтных служб) оплачивается при условии несения дежурства во всех рабочих сменах и в течение всего месяца согласно графику. При невыполнении этого условия число часов, в течение которых дежурство не производилось, исключается из общего объёма нормированного времени формы индивидуального учета и контроля и оплате не подлежит. В случае обнаружения проверяющим неудовлетворительного состояния инженерного внутридомового оборудования и систем по вине рабочего, то работа, согласно предъявленной к ней претензии, считается невыполненной и не оплачивается.

4.6. *Личная ставка вознаграждения труда* является комплексным показателем личного трудового вклада рабочего. Её определяют: коэффициент оценки личных деловых качеств работника $K_{\text{ЛДКР}}$ (таблица Г.5) и коэффициент профессионально-квалификационного уровня $K_{\text{ПКУ}}$, установленные с применением компонента 3 модели комплексной оценки личного трудового вклада (таблица Г. 4) и трудовой ставки вознаграждения труда. ЛСТ рабочего рассчитывается на основе балльных коэффициентов, предусматривающих прямой учёт в единой характеристике различных признаков, присущих самому рабочему для выполнения предписанной ему работы в рамках квалификационного разряда. Эти коэффициенты устанавливаются рабочему по результатам ежегодной аттестации на весь межаттестационный период.

4.7. Коэффициент оценки личных деловых качеств рабочего $K_{\text{ЛДКР}}$ характеризует уровень рабочего, который позволяет ему в рамках присвоенного разряда с определённой степенью эффективности применять имеющийся у него объём знаний, умений и навыков для выполнения установленных норм труда (трудовых обязанностей), а также содействовать личным участием разрешению задач, возникающих в производственном процессе на других рабочих местах в той или иной сферах деятельности.

4.7.1. Максимальный уровень оценки ЛДКР характеризует максимальные требования $K_{\text{ЛДКР}}^{\text{макс}}$ работодателя к личному деловому потенциалу рабочего предприятия ЖЭХ по всем в сумме максимальным требованиям (оценкам) по каждому элементу с учётом степени их удельной значимости.

4.7.2. Оценка личных деловых качеств рабочего выполняется с применением модели комплексной оценки личного трудового вклада рабочего (таблицы Г.4–Г.5), которая позволяет оценить ЛДКР как его трудовой вклад в коллективные результаты рабочей или производственной группы и в общие результаты предприятия поэлементно. Каждый элемент комплексной оценки ЛДКР представляет собой набор признаков, не дублирующих друг друга:

- $K_{ПКР}$ – профессиональная компетентность работника;
- $K_{ИОР}$ – инициативность и организация выполнения работ;
- $K_{КР}$ – коммуникабельность работника;
- $K_{СОР}$ – самостоятельность и ответственность работника.

4.7.3. Личный коэффициент $K_{ЛДКР}$ работника будет стремиться к нормативному показателю $K_{ЛДКР}^{макс} = 1$. Отклонение $K_{ЛДКР}$ рабочего в сторону уменьшения характеризует: 1) достижение рабочим своего личного максимального уровня в служебной карьере либо 2) его несоответствие рабочему разряду или месту, смена которого позволит обеспечить ему дальнейший профессиональный рост.

4.7.4. Оценка профессионально-квалификационного уровня основных рабочих заключается в обеспечении предприятия отрасли ЖЭХ профессиональными кадрами для реализации своевременных и качественных ЖЭУ населению и позволяет оценить ПКУ работника как его трудовой вклад в коллективные результаты рабочей или производственной группы и в общие результаты предприятия поэлементно. Каждый элемент комплексной оценки ПКУ представляет собой набор признаков, не дублирующих друг друга:

- $K_{обр}$ – уровень образования;
- $K_{ст.р}$ – стаж работы по специальности;
- $K_{квал}$ – квалификационные требования;
- $K_{проф}$ – уровень профессионального мастерства;
- $K_{ишу}$ – инициативность повышения квалификационного и профессионального уровня.

4.7.5. Для оценки ПКУ рабочего следует учитывать сложность и результативность его труда по итогам результатов формы № 1 Индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда за межаттестационный период.

4.7.6. Эффективность труда рабочего будет определяться соответствием требований к его ПКУ (то есть $K_{ПКУ}^{макс}$) фактически выполненной работе, таким образом, при нормативном значении показателя $K_{ПКУ}=1$.

5. Учёт и контроль работы по содержанию, техническому обслуживанию и текущему ремонту объектов жилого фонда

5.1. План текущих ремонтов и технического обслуживания конструктивных элементов зданий и внутридомового инженерного оборудования жилого фонда является для рабочего

и/или ПФПГ № 4.n (и/или КГПГ № 5.n) планом-нарядом на перечисленные в нём работы. Других документов и нарядов на эти работы не выписывается.

5.2. Расчёт причитающейся месячной заработной платы рабочим производится на основе фактически выполненного объёма работ по нормам на основании следующих документов:

а) формы №1 Индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда с резолюцией руководителя ПФПГ № 4.n (и/или КГПГ № 5.n);

б) подписанных актов сдачи объектов жилого фонда из плановых текущих ремонтов;

в) актов, устанавливающих процент готовности незаконченных ремонтов по каждому объекту, составленных руководителем ПФПГ № 4.n (и/или КГПГ № 5.n) и подтверждённых руководителем РПГ № 2 и представителем домового комитета;

г) наряда-задания, подписанного руководителем ПФПГ № 4.n (и/или КГПГ № 5.n) и руководителем РПГ № 2 на выполненные плановые работы по текущим ремонтам и техническому обслуживанию конструктивных элементов зданий и внутридомового инженерного оборудования жилого фонда.

5.3. Наряд-задание выписывается на каждого исполнителя (рабочего). На работы, не предусмотренные планом-нарядом, рабочему выдаются отдельные наряды-задания руководителем ПФПГ № 4.n (и/или КГПГ № 5.n) либо непосредственно руководителем РПГ № 2. Они являются основанием для внесения этих работ в формы индивидуального учета и контроля. В конце месяца наряды-задания прилагаются к листам самооценки вместе с прочими документами для расчёта заработной платы рабочему.

5.4. В форме № 1 отражаются все фактически выполненные работы по наряду-заданию по заявкам населения, которые регистрируются и контролируются с помощью «Журнала заявок населения» или автоматизированной системой учёта диспетчерской службы.

5.5. Аварийный ремонт, произошедший не по вине рабочих и/или ПФПГ № 4.n (и/или КГПГ № 5.n), осуществляется по претензии на основании представленного (или составленного) акта и определения стоимости восстановления объекта, по выписанному дополнительному наряду-заданию, фактически отмеченному в листе самооценки. Если выполненные работы не отражены в форме №1 индивидуального учета и контроля или отмечены в форме № 1, но на них нет наряда-задания, то эти работы не оплачиваются.

5.6. Руководитель РПГ № 2 выдает группам ПФПГ № 4.n (и/или КГПГ № 5.n) месячный план-задание, организует необходимый учёт его выполнения по установленным показателям, своевременно выписывает наряды-задания на производимый ремонт, контролирует правильность подсчёта заработной платы рабочим, проверяет и подписывает формы № 1 Индивидуального учета и контроля, своевременно оформляет ведомости на личное трудовое вознаграждение результативности труда рабочих и осуществляет оперативное руководство их работой на основе своих прав и обязанностей.

5.7. Отчёты обработанных данных форм №1 Индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда членов групп о выполнении плана текущего ремонта, содержания и техниче-

ского обслуживания инженерного оборудования, конструктивных элементов и систем жилого фонда за текущий месяц сдаются руководителем группы ПФПГ № 4.n (и/или КППГ № 5.n) руководителю РПГ № 2 и в подразделение ПТГ 1.1 предприятия не позднее 3-го числа месяца, следующего за отчётным.

5.8. Выполнение плана технического текущего ремонта, содержания и технического обслуживания инженерного оборудования, конструктивных элементов и систем жилого фонда и расчёт причитающейся заработной платы рабочим контролируются РПГ № 2 и специалистом-экономистом ПЭГ № 1.3 предприятия и утверждаются руководителем группы ПТГ 1.1.

5.9. Контроль качества и приёмку выполненных работ по техническому обслуживанию осуществляет инженер РПГ № 1.1, руководители РПГ № 2 и ПФПГ № 4.n (и/или КППГ № 5.n).

5.10. В состав комиссии по приёмке текущего ремонта, содержания и технического обслуживания инженерного оборудования, конструктивных элементов и систем жилого фонда входят дополнительно инженер по технике безопасности из ПТГ № 1.1 и представители собственников жилого фонда. Акт сдачи объектов после текущего ремонта и технического обслуживания инженерного оборудования, конструктивных элементов и систем жилого фонда составляется комиссией и подписывается после трехдневной эксплуатации объектов.

5.11. Если проверкой, оформленной надлежащим актом с участием представителя собственников жилого фонда и руководителя группы ПФПГ № 4.n (и/или КППГ № 5.n) и/или руководителя РПГ № 2, установлено, что какое-либо оборудование находится в неудовлетворительном состоянии, то на основании претензии у ПФПГ № 4.n (и/или КППГ № 5.n), а затем и у рабочего-виновника из формы № 1 Индивидуального учета и контроля исключается соответствующая трудоёмкость на эти виды работ, и соответственно снижается его ТСВТ.

5.12. Каждый выполненный вид ремонта и обслуживания оборудования должен по своему качеству обеспечивать и гарантировать надёжную и безотказную работу объектов жилого фонда в течение установленных план-графиком технического обслуживания ремонтных циклов, межремонтных и межосмотровых периодов.

5.4. Активизация работников отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства на основе модели комплексной оценки личного трудового вклада при аттестации работников

Оценка профессионального уровня работников и их деловых качеств выполняется при аттестации по приказу директора УК или ЖЭП, тем самым обеспечивая ей официальный статус для использования её результатов при принятии организационно-производственных решений относительно всего коллектива и каждого отдельного работника, следовательно, аттестационные документы являются документальным результатом оценки работника. На предприятиях отрасли ЖЭХ, попавших в поле зрения наших эмпирических исследований, процедура аттестации персонала носит формальный характер. Ввиду введения в отрасли ЖЭХ предлагаемых нами транс-

формаций в системах организации и вознаграждения труда, проведение ежегодных аттестаций должно являться неотъемлемой частью этого процесса. В рамках данного диссертационного исследования не планировалась разработка положения об аттестации работников предприятий отрасли. Мы полагаем, что, исходя из поставленных целей, подобное положение может быть разработано в рабочем порядке с учётом специфических особенностей в качестве индивидуального подхода к конкретному предприятию и его персоналу.

При разработке положения о проведении ежегодных аттестаций работников руководителям управляющих компаний или жилищно-эксплуатационных предприятий следует основываться на Федеральных законах № 181-ФЗ «Об основах охраны труда в Российской Федерации» и № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов», Положении № 199 «О профессиональной аттестации кадров в строительстве и жилищно-коммунальном комплексе», ТК РФ и иметь в виду выполнение определённых формальных требований к процедуре их проведения для исключения возможных нарушений. Основные цели ежегодной аттестации на предприятиях отрасли ЖЭХ должны быть направлены, в первую очередь, в сторону стимулирования работников, улучшения подбора кадров и их рациональной расстановки. Следовательно, контрольная функция проведения ежегодной аттестации должна заключаться в периодической проверке профессионально-квалификационного уровня работников и их личных деловых качеств на соответствие занимаемой должности; функция стимулирования – в повышении заинтересованности работника отрасли ЖЭХ, улучшении личных трудовых качеств (ПКУ и ЛДКР) для улучшения личных и коллективных результатов.

Принимая в основу многолетний отечественный и зарубежный опыт проведения аттестаций работников других отраслей и предприятий, мы придерживаемся позиции планомерного проведения аттестаций, включающего следующие их виды: а) плановая развернутая обязательная внутриотраслевая аттестация работников с периодичностью проведения один раз в 5 лет; б) плановая промежуточная, ориентированная на оценку итогов текущей работы – для всех категорий работников 1 раз в год, а для некоторых категорий – два раза в год и чаще; в) внеплановая аттестация, вызванная чрезвычайными обстоятельствами, ввиду появления неожиданной вакансии, незапланированной возможности обучения, при необходимости корректировки факторно-критериальной оценки, корректировки СГГВТ и проч.

Комплексная оценка личного трудового вклада работника $O_{ЛТВР}$ ЖЭХ на момент аттестации работника будет выполняться по всем компонентам модели комплексной оценки личного трудового вклада работника (см. таблицу 4.14) в коллективный результат предприятия (и группы): оценка индивидуальных затрат и результатов труда; оценка сложности труда; оценка профессионально-квалификационного уровня и оценка личных деловых качеств работника.

На рисунке 5.2 представлена методика комплексной оценки трудового вклада работника при аттестации.

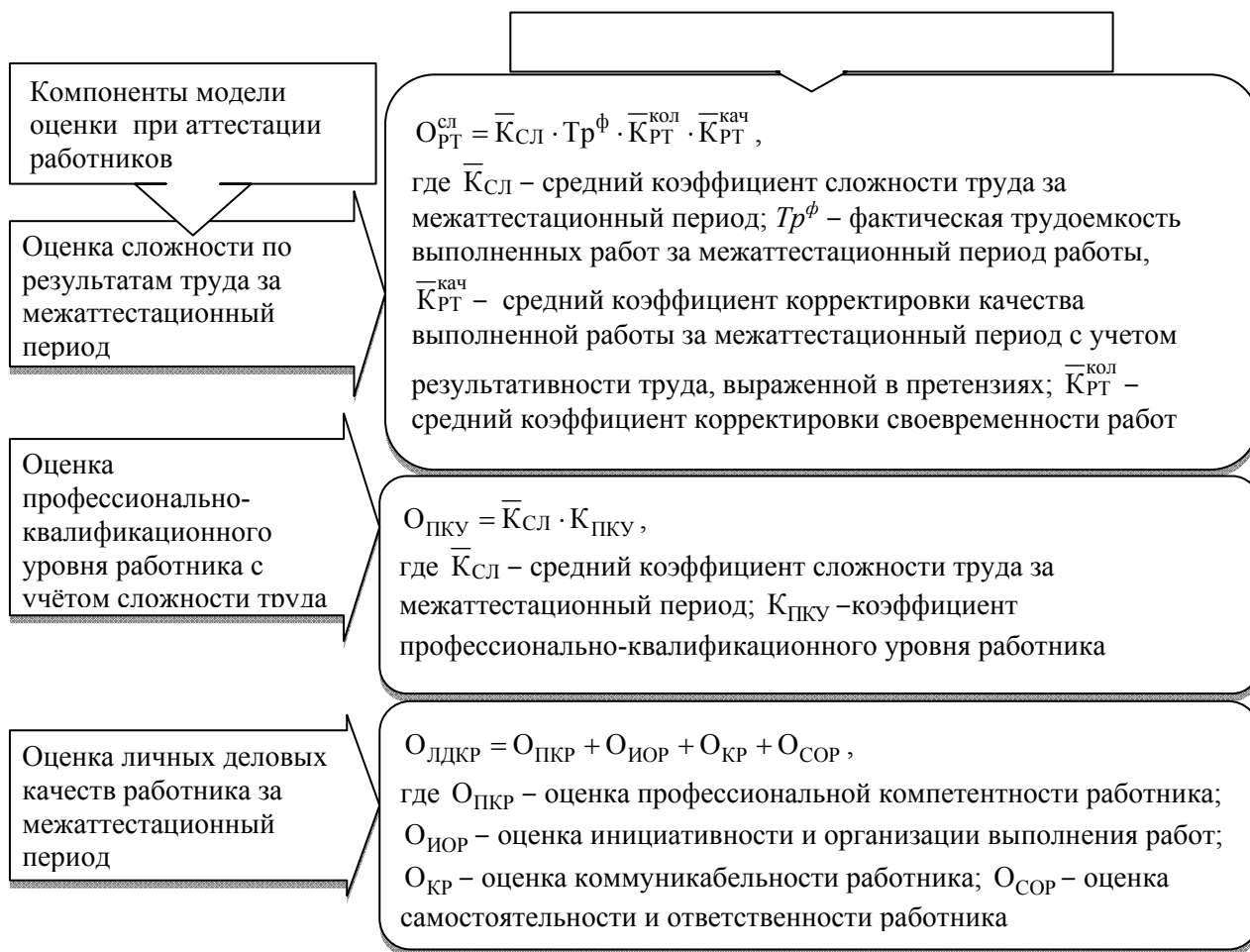


Рисунок 5.2 – Методика комплексной оценки трудового вклада работника при аттестации персонала предприятия ЖЭХ

Для модернизации сложившейся на предприятиях отрасли ЖЭХ системы аттестации работников диссертантом разработана методика формирования электронной базы аттестационных документов по категориям персонала (личные аттестационные формы по компонентам комплексной оценки личного трудового вклада работников), позволяющих обеспечивать внутрипроизводственную и внутриотраслевую ротацию. Фрагмент предложенной аттестационной электронной формы сложности труда руководителей групп представлен в таблице 5.14 и в таблицах приложения Г.

Базовыми положениями аттестации работников являются:

1) расширение диапазона содержания квалификационных характеристик в ЕТКС. Для этого необходимо внести дополнения на основе регламентации трудовых функций работников ЖЭХ соответствующей квалификации и соблюдения единых принципов тарификации работ, основанных на их сложности;

2) необходимость трансформации квалификационных характеристик содержания труда для обоснования рационального разделения и организации труда рабочих, правильного подбора, расстановки и использования кадров;

3) обеспечение на предприятиях отрасли ЖЭХ процесса регулирования трудовых отношений, повышения эффективности системы управления персоналом независимо от форм собственности и организационно-правовых форм деятельности посредством трансформации содержания квалификационных характеристик;

4) обеспечение адекватности оценки трудового вклада рабочего в общие результаты деятельности ЖЭП, единства определения круга трудовых функций работников и предъявляемых к ним квалификационных требований, разграничения круга ответственности при проведении аттестации;

5) обеспечение регламентирующей функции содержания выполняемых рабочими трудовых операций, способствующих внедрению оптимальной технологии трудовой деятельности, рационального разделения труда, высокой организованности, дисциплины и порядка на каждом рабочем месте;

6) необходимость корректировки перечня работ при разработке трудовых обязанностей и/или должностных инструкций основных рабочих ЖЭХ, свойственных соответствующему разряду в конкретных организационно-технических и природно-климатических условиях, и определение требований к необходимой специальной подготовке рабочих;

7) обеспечение гибкости, взаимозаменяемости, взаимодополняемости трудовых функций в процессе организационно-технического и экономического развития, освоения современных технологий, внедрения новейших технических средств, проведения мер по совершенствованию организации и повышению эффективности труда. НТП требует систематической корректировки содержания труда на предприятиях в связи с дифференциацией трудовых операций (трудовых процессов) и расширением круга обязанностей работников по сравнению с установленными соответствующей характеристикой.

Таблица 5.14 – Аттестационная форма оценки личных трудовых качеств руководителя

<p>Предприятие: ООО «Управляющая компания «ЖилФонд» Подразделение: Рабочая группа 3.1. Руководитель: Воронков Ю.А.</p>		<p>Ф.И.О. Регер И.В. табельный № 3.0.1 Должность: диспетчер Дата аттестации 22 июля 2013 г</p>		<p>Максимальная оценка сложности труда $X_{ij}^{Макс}$ 1,0</p>		<p>Удельная значимость X_{ij} 0,25</p>		<p>Оценки сложности работ, баллы</p>											
Факторы сложности работ, i	<p>Оценки сложности труда руководителей ксл, баллы:</p> $K_{СЛ} = \frac{\sum_{j=1}^8 \alpha_j X_{ij}}{K_{СЛ}^{Макс}} = \frac{K_{Сод.тр} + K_{Спец} + K_{Отв} + K_{Самост} + K_{Компл} + K_{Нов.} + K_{Доп.ф} + K_{Тв}}{K_{СЛ}^{Макс}} = 0,731$																		
	Уровень признака		Уровни сложности			повышенный		высокий											
1. Содержание работ руководителя группы (главного специалиста)		<p>Значимость оценки критериев, X_{ij} (баллы)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>минимальный</th> <th>средний</th> <th>повышенный</th> <th>высокий</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>$X_{131}=0,60^*$ Руководители (мастера) производственных групп № 3</td> <td>$X_{132}=0,65$ Руководители (мастера) сезонных производственных групп № 4</td> <td>$X_{133}=0,70$ Руководители рабочих групп № 2 (ЖЭП или производственных подразделений)</td> <td>$X_{134}=0,75$ Руководители функциональных рабочих групп №1</td> <td>$X_{135}=0,85$ $X_{136}=0,90$ $X_{137}=0,95 \div 1,0$ Руководитель управляющей компании (УК)</td> </tr> </tbody> </table>									минимальный	средний	повышенный	высокий	$X_{131}=0,60^*$ Руководители (мастера) производственных групп № 3	$X_{132}=0,65$ Руководители (мастера) сезонных производственных групп № 4	$X_{133}=0,70$ Руководители рабочих групп № 2 (ЖЭП или производственных подразделений)	$X_{134}=0,75$ Руководители функциональных рабочих групп №1	$X_{135}=0,85$ $X_{136}=0,90$ $X_{137}=0,95 \div 1,0$ Руководитель управляющей компании (УК)
минимальный	средний	повышенный	высокий																
$X_{131}=0,60^*$ Руководители (мастера) производственных групп № 3	$X_{132}=0,65$ Руководители (мастера) сезонных производственных групп № 4	$X_{133}=0,70$ Руководители рабочих групп № 2 (ЖЭП или производственных подразделений)	$X_{134}=0,75$ Руководители функциональных рабочих групп №1	$X_{135}=0,85$ $X_{136}=0,90$ $X_{137}=0,95 \div 1,0$ Руководитель управляющей компании (УК)															
2. Специализация работ, i		<p>Критерии оценки факторов, (j)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>минимальный</th> <th>средний</th> <th>повышенный</th> <th>высокий</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Работы по обеспечению координации, оперативному и организационному управлению производственным участком, качеством ремонта жилищного фонда, эксплуатации жилищного фонда, контроль за издержками производства.</td> <td>Сезонные работы по обеспечению координации, оперативному и организационному управлению производственным участком, качеством ремонтов жилищного фонда, коммуникаций, инженерных систем и сетей, контроль за издержками производства.</td> <td>Руководство, организация, контроль, оперативное, текущее и стратегическое планирование деятельности ЖЭП или производственного подразделения, выработке решений с участием руководителей высшего и среднего уровней, нижестоящего уровней, подрядных организаций, смежников, подчинённых специалистов.</td> <td>Руководство, организация и контроль деятельности функциональной рабочей группы № 1 (структурного функционального подразделения). Координация работы исполнителей подразделений в соответствии с поставленными целями организации и направлениями деятельности для обеспечения согласованного, слаженного и эффективного труда</td> </tr> </tbody> </table>									минимальный	средний	повышенный	высокий	Работы по обеспечению координации, оперативному и организационному управлению производственным участком, качеством ремонта жилищного фонда, эксплуатации жилищного фонда, контроль за издержками производства.	Сезонные работы по обеспечению координации, оперативному и организационному управлению производственным участком, качеством ремонтов жилищного фонда, коммуникаций, инженерных систем и сетей, контроль за издержками производства.	Руководство, организация, контроль, оперативное, текущее и стратегическое планирование деятельности ЖЭП или производственного подразделения, выработке решений с участием руководителей высшего и среднего уровней, нижестоящего уровней, подрядных организаций, смежников, подчинённых специалистов.	Руководство, организация и контроль деятельности функциональной рабочей группы № 1 (структурного функционального подразделения). Координация работы исполнителей подразделений в соответствии с поставленными целями организации и направлениями деятельности для обеспечения согласованного, слаженного и эффективного труда	
минимальный	средний	повышенный	высокий																
Работы по обеспечению координации, оперативному и организационному управлению производственным участком, качеством ремонта жилищного фонда, эксплуатации жилищного фонда, контроль за издержками производства.	Сезонные работы по обеспечению координации, оперативному и организационному управлению производственным участком, качеством ремонтов жилищного фонда, коммуникаций, инженерных систем и сетей, контроль за издержками производства.	Руководство, организация, контроль, оперативное, текущее и стратегическое планирование деятельности ЖЭП или производственного подразделения, выработке решений с участием руководителей высшего и среднего уровней, нижестоящего уровней, подрядных организаций, смежников, подчинённых специалистов.	Руководство, организация и контроль деятельности функциональной рабочей группы № 1 (структурного функционального подразделения). Координация работы исполнителей подразделений в соответствии с поставленными целями организации и направлениями деятельности для обеспечения согласованного, слаженного и эффективного труда																
Значимость оценки критериев, X_{ij} (баллы)		$X_{21}=0,50$		$X_{22}=0,65^*$		$X_{23}=0,80$		$X_{24}=1,0$											
Критерии оценки факторов, (j)		Критерии оценки факторов, (j)		Критерии оценки факторов, (j)		Критерии оценки факторов, (j)		Критерии оценки факторов, (j)											
1,0		1,0		1,0		1,0		0,033											

Продолжение таблицы 5.14

	Однородные узкоспециализированные работы в соответствии с должностными инструкциями	Разнородные среднеспециализированные работы по отделным разделам определённой сферы деятельности рабочей группы, подразделения	Разнородные среднеспециализированные работы по всему кругу задач рабочей группы, подразделения. Специализация широкого профиля			
	$X_{21}=0,50$	$X_{22}=0,65^*$	$X_{23}=0,80$	$X_{24}=1,0$	1,0	0,15
3. Ответственность и роль (масштаб руководства), i	За деятельность производственных групп № 3-4	За деятельность рабочей группы № 2	Деятельность рабочей группы № 1	Деятельность рабочей группы № 1 и Управляющей компании		0,10
	$X_{21}=0,50$	$X_{22}=0,65^*$	$X_{23}=0,80$	$X_{24}=1,0$	1,0	0,15
4 Самостоятельность выполнения работ, i	Под непосредственным руководством руководителя группы № 2 и при стогом выполнении инструкций	Под общим руководством руководителя группы № 2 поддерживается инструкции	Самостоятельно, при строгом соблюдении инструкции. Принимает стандартные и оперативные решения	Полностью самостоятельно. Принятие профильных оперативных и тактических решений		0,10
5. Комплексность работ, i	Значимость оценки критериев, X_{ij} (баллы)					
	$X_{51}=0,50$	$X_{52}=0,65$	$X_{53}=0,80^*$	$X_{54}=1,0$		
	Критерии оценки факторов, (j)					
	Выполнение простых, часто повторяющихся, не взаимосвязанных, однородных по составу и содержанию работ, формам и источникам информации в пределах узкоспециализированной сферы деятельности специалиста и служащего	Выполнение работ средней сложности, периодически и/или часто повторяющихся разнородных по составу и содержанию, источникам и формам информации в пределах среднеспециализированной сферы деятельности специалиста и служащего	Выполнение работ повышенной сложности, периодически повторяющихся разнородных по составу и содержанию, источникам и формам информации в пределах среднеспециализированной сферы деятельности специалиста и служащего	Выполнение работ высокой сложности, редко повторяющихся работ в пределах сферы разнородных по составу и содержанию работ, источников и форм информации в пределах специализации сферы деятельности специалиста и служащего	1,0	0,05
6. Новизна выполняемых работ, i	$X_{61}=0,20$	$X_{62}=0,50$	$X_{63}=0,8^*$	$X_{64}=1,0$	1,0	0,08
	Критерии оценки факторов, (j)					
	Постоянно повторяемая в течение всего квартала	Постоянно повторяемая в течение всего квартала	Нерегулярно повторяемая работа в течение квартала	Вновь начинаемая работа	1,0	0,1

Окончание таблицы 5.14

7. Масштаб дополнительных функций, <i>i</i>	$X_{71}=0,30$	$X_{72}=0,60$	$X_{73}=0,80^*$	$X_{74}=1,0$	1,0	0,10	0,08
	Критерии оценки факторов, (<i>j</i>)				Сложность работ, обусловленная моральной, материальной, административно-организационной ответственностью за результаты работы группы №1		
8. Творчество при выполнении работы	$X_{81}=0,20$	$X_{82}=0,50^*$	$X_{83}=0,8$	$X_{84}=1,0$	1,0	0,15	0,075
	Критерии оценки факторов, (<i>j</i>)				Разнообразный комплекс творческих операций по разработке вариантов проектов решения по производственным, техническим, экономическим, хозяйственным и социальным вопросам, а также разнообразные операции с научно – технической информацией		
Максимальной оценки сложности выполняемых работ РСС по всем факторам с учётом степени их удельной значимости, $K_{СЛ}^{макс}$	Техническая исполнительская работа без элементов творческого подхода	Организационно-административная работа, не требующая творческих подходов	Формально-логическая работа, связанная с преобразованием информации по установленным методикам, правилам, алгоритмам	Руководители УК	1,00	1,00	1,00
				Руководители гр. № 1	0,90		
				Руководители гр. № 2	0,90		
				Руководители гр. № 3; № 4	0,90		
$K_{СЛ} = \frac{\sum_{j=1}^8 \alpha_j X_{ij}}{K_{СЛ}^{макс}} = \frac{0,6 \cdot 0,25 + 0,65 \cdot 0,15 + 0,65 \cdot 0,15 + 0,8 \cdot 0,05 + 0,8 \cdot 0,1 + 0,8 \cdot 0,1 + 0,5 \cdot 0,15}{0,90} = 0,731$						0,731	
Размер базовой должностной ставки = минимальный размер должностной ставки РСС × (1 + $K_{СЛ}$) = 8 000 × 1,731							= 13 848 рублей

* автором выделены индивидуальные показатели оценки работника, установленные при аттестации

В этих случаях без изменения должностного наименования рабочему может быть поручено выполнение обязанностей, предусмотренных характеристиками других разрядов, близких по содержанию работ, равных по сложности, выполнение которых не требует другой специальности и квалификации;

8) трансформация содержания труда в ЕТКС посредством введения раздела «Требования к квалификации» слесаря-ремонтника ВДО (Приложение А.8).

В разделе «Требования к квалификации» необходимо отразить уровень профессиональной подготовки рабочего (наличие определённого направления и уровня образования), необходимого для выполнения предусмотренных трудовых функций, и требования к стажу работы;

9) соответствие фактически выполняемых трудовых функций и квалификации работников требованиям квалификационных характеристики положению о порядке проведения аттестации. При этом особое внимание уделяется качественному и эффективному выполнению работ;

10) необходимость обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности выдвигает проблемы охраны труда и окружающей среды в число неотложных социальных задач, решение которых непосредственно связано с соблюдением каждым работником предприятия действующих законодательных, межотраслевых и других нормативных правовых актов по охране труда, экологических стандартов и нормативов;

11) в связи с этим трудовыми обязанностями рабочих, наряду с выполнением работ, предусмотренных соответствующей квалификационной характеристикой разряда, предписано обязательное соблюдение требований законодательных и нормативных правовых актов по охране труда;

12) при присвоении квалификационного разряда необходимо учитывать требования к знанию работником стандартов безопасности труда, экологических и других норм, правил и инструкций по охране труда, средств коллективной и индивидуальной защиты от воздействия опасных и вредных производственных факторов;

13) лицам, не имеющим специальной подготовки и/или стажа работы (установленных требованиями к квалификации), но обладающим достаточным практическим опытом (или при наличии среднего специального уровня образования) и выполняющим качественно и в полном объёме возложенные на них трудовые функции, по рекомендации аттестационной комиссии в порядке исключения может присваиваться такой же квалификационный разряд, как и лицам, имеющим специальную подготовку и/или стаж работы.

В этих случаях без изменения должностного наименования рабочему может быть поручено выполнение обязанностей, предусмотренных характеристиками других разрядов, близких по содержанию работ, равных по сложности, выполнение которых не требует другой специальности и квалификации;

Основными преимуществами предлагаемой модели комплексной оценки личного трудового вклада при аттестации работников ЖЭХ являются:

– во-первых, обеспечение тесной взаимосвязи заработной платы каждого работника предприятий ЖЭХ с его фактическим личным трудовым вкладом в коллективные результаты;

– во-вторых, возможности усилить активность работника в повышении его профессионально-квалификационного уровня и личной деловой активности, что в конечном итоге ведет к росту результативности и оплаты труда;

– в-третьих, повышение мотивации к высокоэффективному труду с максимальной отдачей трудового потенциала для повышения эффективности производства качественных и своевременных ЖЭУ;

– в-четвёртых, объективность оценки ПКУ и личных деловых качеств на основе методов квалиметрии позволяет с максимальной точностью отразить динамику индивидуального трудового вклада работника в коллективные результаты за межаттестационный период.

Предлагаемая нами в 3-й главе диссертационной работы адаптивная структура управления предприятием отрасли ЖЭХ на основе гибкой групповой организации труда предполагает, что в качестве руководителей рабочих групп по всей иерархии управления выступают работники, которые сами являются специалистами-исполнителями, это связано, в первую очередь, с малочисленностью рабочих групп в рамках малочисленных предприятий ЖЭХ (как правило, их численность варьируется от 80 до 150 человек для эффективного управления). Именно этим объясняется то, что при оценке результативности труда нами делается акцент на результаты работы управляемых ими коллективов специалистов, служащих (рабочие группы № 1–3) и рабочих (производственные группы № 4–5), которые и определяют результаты труда самого руководителя. Производительность труда членов рабочих групп, их интенсивность и экономия материальных ресурсов характеризуют эффективность управления рабочей группой, которая является результирующей оценкой личных деловых качеств и профессионального уровня её руководителя.

Оценка эффективности управления руководителя рабочей группой с применением модели комплексной оценки будет определяться через оценку результатов $R_{PT}^{гр}$, интенсивности и экономичности труда руководимого им коллектива:

$$\mathcal{E}_{p,гр}^{рук} = f\left(R_{PT}^{гр}; K_{гр}^{ЭМ}; K_{Tp}^{гр}\right), \quad (5.18)$$

где $R_{PT}^{гр}$ – показатель результативности труда группы; $K_{Tp}^{гр}$ – показатель эффективности коллективного труда; $K_{гр}^{ЭМ}$ – коэффициент эффективности использования материальных ресурсов. Личные результаты труда руководителя, его профессионально-квалификационный уровень и личные деловые качества в достаточной мере характеризуются результатами труда коллектива предприятия или отдельной рабочей группы.

Соответствие занимаемой должности руководителя рабочей группы можно определить соотношением его комплексной оценки с применением модели комплексной оценки личного трудового вклада работника по результатам аттестации и показателя эффективности управления

$$O_{\text{атт}}^{\text{рук}} = O_{\text{ПКУ}}^{\text{рук}} + O_{\text{ЛДКР}}^{\text{рук}} ; \quad (5.198)$$

$$K_{\text{соотв}}^{\text{рук}} = \frac{\Xi_{\text{р.гр}}^{\text{рук}}}{O_{\text{ПКУ}}^{\text{рук}} + O_{\text{ЛДКР}}^{\text{рук}}} , \quad (5.20)$$

где $O_{\text{атт}}^{\text{рук}}$ – оценка личных трудовых качеств руководителя при аттестации; $O_{\text{ПКУ}}^{\text{рук}}$ – оценка профессионально-квалификационного уровня руководителя при аттестации; $O_{\text{ЛДКР}}^{\text{рук}}$ – оценка личных деловых качеств руководителя при аттестации.

Конечно, кроме трудовых качеств руководителя необходимо учитывать и нравственно-моральные качества, ввиду того что деловые качества его могут быть на высоте, а вот по нравственно-моральным качествам он в принципе не может быть руководителем. Это очень веский аргумент при оценке личных деловых качеств руководителя, который может оказывать большое влияние на результативность работы всей группы, даже если это касается отдельного работника. Если на предприятиях отрасли ЖЭХ существует вероятность таких ситуаций, то предлагаемая нами модель комплексной оценки может быть дополнена такими факторами, как «трудовая этика» и «сознательность», либо эти факторы могут заменить предложенные нами.

При использовании модели комплексной оценки также необходимо обратить внимание на то, что адаптивная структура управления предприятием ЖЭХ и гибкая групповая организация труда обеспечивают по уровням управления закрепление за рабочими группами определённых производственно-трудовых функций, распределяются между членами группы. Таким образом, слаженный механизм сбалансированного труда должен быть направлен на предоставление качественных дифференцированных услуг ЖЭУ. Организационная структура управления органического типа обеспечивает адаптивность ее структурных элементов к изменяющимся условиям хозяйствования и измененным целям предприятия отрасли ЖЭХ и способна обладать чрезвычайной устойчивостью и надежностью, что очень актуально для предприятий отрасли ЖЭХ.

Ключевым моментом взаимосвязи механизма адаптивного управления с квалиметрической комплексной оценкой труда работников и коллективов рабочих групп является правово-регламентное документационное обеспечение, в котором отражаются конечные цели, задачи и другие основополагающие моменты деятельности ЖЭП или УК; положения о рабочих группах и структурных подразделениях; должностные инструкции, коллективные договоры; все виды стандартов и нормативной документации; положения о действующей системе стимулирования и проч. Комплекс функций и регламентных документов, обеспечивающих их выполнение, и определяют саму сущность механизма управления организацией, функционирование которого и получение результатов происходит за счёт людей, выполняющих свои трудовые задачи с максимальной отдачей, именно поэтому этот механизм должен быть мотивационным.

Таким образом, предлагаемый в диссертационной работе дифференцированный механизм активизации работников на основе гибкой групповой организации труда, модели ком-

плексной оценки личного трудового вклада, системы гибкого группового вознаграждения труда при адаптивной структуре управления трудом обеспечит:

- во-первых, возможность повышения мотивации работников предприятий отрасли ЖЭХ в направлении эффективной работы трудового коллектива, поиска и реализации внутривидовых резервов посредством тесной взаимосвязи конечных результатов предприятия с размером вознаграждения труда работника и личного его интереса с интересами предприятия, на котором он трудится;

- во-вторых, рациональное использование трудовых ресурсов в целях повышения эффективности производства и реализации ЖЭУ;

- в-третьих, оптимизацию численности и должностных полномочий в рамках трудового процесса;

- в-четвёртых, активизацию работников ЖЭХ в производственной и хозяйственной деятельности, в системном использовании личностных и групповых свойств персонала ЖЭП и/или УК;

- в-пятых, обеспечение грамотной увязки естественных для человека стремлений, потребностей, ожиданий с интересами предприятия;

- в-шестых, смягчение производственно-трудовых противоречий и расширение возможности локализации внутривидовых конфликтов;

- в-седьмых, обеспечение выхода трудовых ресурсов отрасли на новый, более высокий уровень эффективности труда.

5.5. Методические рекомендации по социальному стимулированию работников жилищно-эксплуатационного хозяйства

1. Общие положения

1. Социальное стимулирование работников трудового коллектива на предприятиях отрасли ЖЭХ вводится в целях:

1.1. Улучшения качества трудовой жизни (благополучия) работников отрасли путём повышения привлекательности работы и создания условий для лучшей реализации творческого потенциала на рабочих местах, в рабочей (производственной) группе и на предприятии.

1.2. Повышения эффективности производства ЖЭУ на основе роста трудовой отдачи работников за счёт совершенствования мотивирующих факторов модели комплексной оценки личного трудового вклада работников.

1.3. Повышения уровня социально-культурного развития работников.

2. Достижение целей социального стимулирования работников отрасли обусловлено решением следующих задач:

2.1. Обеспечение защиты работников через систему льгот и гарантий, предоставляемых государством, а также самим предприятием.

2.2. Воспроизводство рабочей силы, реализуемое через организацию и регулирование труда посредством ГГОТ, систему материального вознаграждения труда и адекватную оценку трудового вклада работника на основе модели комплексной оценки.

2.3. Стабилизация интересов социальных субъектов, которая достигается путем согласования интересов работника, работодателя и государства.

2.4. Обеспечение и поддержание необходимого соответствия профессионально-квалификационного и трудового потенциала стратегическим целям предприятия отрасли.

3. Социальное стимулирование (вознаграждение) работников отрасли ЖЭХ при функционировании адаптивной модели управления предприятием, ГГОТ, СГГВТ и модели комплексной оценки личного трудового вклада должно основываться на следующих основных принципах:

3.1. Обеспечение полного соответствия вознаграждения коллективов и работников с их личному трудовому вкладу в разработку и реализацию общих целей управляющей компании или ЖЭП, а также целей производственных и рабочих групп.

3.2. Демократизация процесса социального стимулирования труда посредством привлечения коллективов рабочих и производственных групп в разработку и оценку выполнения плана социального развития трудового коллектива.

3.3. Учёт потребностей качества трудовой жизни работников отрасли ЖЭХ и их удовлетворённости через проведение целевых социологических опросов.

3.4. Субъективность морального стимулирования при награждении, продвижении по службе, распределении социальных льгот, улучшении жилищных условий, повышении квалификации и проч.

3.5. Моральное удовлетворение микроклиматом в коллективе посредством создания благоприятной психологической и поведенческой атмосферы, направленной на обеспечение эффективной групповой работы для достижения целей предприятия.

4. Социальное стимулирование работников отрасли ЖЭХ направлено на обеспечение:

4.1. Морального удовлетворения работника от выполнения своей работы, от её содержания, значимости в коллективных результатах, возможности проявления своей компетентности, творческого подхода, инициативности, самостоятельности, ответственности и проч.;

4.2. психологического и поведенческого удовлетворения от общения в процессе выполнения групповой работы и личной трудовой деятельности, направленной на коллективный результат.

4.3. Морального стимулирования в результате общественного признания в коллективе рабочей (или производственной) группы, предприятия, со стороны руководителей; в результате повышения социального статуса, получения похвалы или благодарности и проч.

5. Система социального стимулирования в рамках адаптивного управления предприятием ЖЭХ направлена на взаимодействие СГГВТ, ГГОТ и модели комплексной оценки личного тру-

дового вклада для обеспечения условий формирования здорового психологического микроклимата в коллективе, дружеских взаимоотношений, здорового соперничества, чувства принадлежности к коллективу производственной (или рабочей) группы и коллективу предприятия, социальной защищённости, благоприятных социально-психологических условий для повышения эффективности производства ЖЭУ на основе роста трудовой отдачи работников.

6. Руководители рабочих (производственных) групп при организации труда с применением ГГОТ ежедневно должны информировать работников своих подразделений о реализации целей и задач группы в интересах всего предприятия.

7. Руководителями рабочих (производственных) групп при организации труда с применением ГГОТ должны доводиться до каждого работника не только должностные инструкции с его целями, задачами и трудовыми функциями, полномочиями, ответственностью, но и действующая система оценки его личного трудового вклада, направленная на перспективы его профессионального и карьерного роста, повышение социального статуса, а также программа социальных льгот и гарантий, обеспечивающая внутреннее удовлетворение.

8. Руководители рабочих (производственных) групп при организации труда с применением ГГОТ и СГГВТ по результатам ежемесячного анализа полезной результативности труда рабочей группы и отдельных её членов ежемесячно должны морально поощрять и поддерживать результаты трудовой деятельности каждого отдельного работника и группы, при этом не ущемляя достоинства и самоуважения менее отличившихся работников.

9. Гибкая групповая форма организации труда признана обеспечивать стимулирование общения в трудовом коллективе посредством коллективного труда производственной (или рабочей) группы, направленного на единый результат, объединяющий работников общими целями, и повышение мотивации каждого отдельного работника.

10. Система материального стимулирования СГГВТ, ГГОТ и модель комплексной оценки трудового вклада в рамках адаптивного управления предприятием ЖЭХ для расширения прав и обязанностей работников рабочих групп, повышения их престижа в группе предполагает делегирование полномочий руководителя группы подчинённым в организации и управлении трудовой деятельностью.

11. Делегирование полномочий руководителя группы в рамках системы самооценки и индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда работников неформальному оценочному активу рабочей группы, который будет формироваться ежеквартально.

12. Актив избирается по усмотрению рабочей группы либо назначается или предлагается руководителем группы либо самой рабочей группой. Утверждаются члены актива большинством группы.

13. Обеспечение объективности системы самооценки на основе самоконтроля, полного доверия и причастности группы и каждого работника к результатам индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда и оценки индивидуальной результативности труда в кол-

лективном результате с определением доли личного трудового вклада каждого члена рабочей группы в соответствии с выведенной оценкой.

14. Работники, имеющие по итогам работы за месяц, квартал, полугодие, год самую высокую комплексную оценку личного трудового вклада, являются лучшими работниками за данный период работы.

14.1. Ежеквартально, исходя из результатов комплексной оценки личного трудового вклада работника, присваиваются звания:

- «Лучший руководитель рабочей группы»;
- «Лучший руководитель производственной группы»;
- «Лучший работник рабочей группы»;
- «Лучший рабочий производственной группы»;
- «Лучший по профессии» и т.д.

Таким работникам может выплачиваться дополнительная премия фонда личного стимулирования труда (ФЛСТ).

14.2. По итогам работы за год работникам, имеющим самый высокий среднемесячный ЛТВ, вручаются благодарственные письма, Почетные грамоты, ценные подарки; их фотографии заносятся на Доску почета.

14.3. Работники, имеющие среднемесячный повышенный уровень ЛТВР, имеют преимущественное право на служебный рост, учебу и стажировку, социальные льготы, гарантии от увольнения из данной организации.

15. Привлечение и закрепление в коллективе предприятия молодых, инициативных, творческих работников обеспечивается через создание благоприятных условия для вхождения в коллектив и предоставление широких возможностей для профессионального и личностного развития, а также для продвижения по службе.

16. Обеспечение карьерного роста работников отрасли ЖЭХ по результатам оценки личных деловых качеств работника, профессионально-квалификационного уровня и полезной результативности труда на основе модели комплексной оценки имеет своей целью помочь работникам раскрыть и развить свои способности и применять их наилучшим образом, с точки зрения предприятия.

17. Продвижение по службе предполагает обеспечивать заполнение вакансий на вышестоящие должности из нижестоящих работников, имеющих по результатам комплексной оценки при аттестации работника самые высокие оценки труда.

18. Предприятием в рамках коллективного договора должны предусматриваться социальные льготы работникам, соответствующие личному трудовому вкладу работника в общие результаты работы предприятия из средств чистой прибыли и годовой экономии.

2. Методические рекомендации по привлечению и закреплению профессиональных и квалифицированных кадров на предприятиях отрасли ЖЭХ

2.1. Выплата «подъёмных» для выпускников профессионально-технических училищ, лицеев и средних специальных учебных заведений при прохождении испытательного срока в размере двукратного среднемесячного заработка по данной квалификационной группе, компенсируя при этом часть повседневных расходов.

2.2. Объективность системы вознаграждения (СГВТ) и организации труда (ГГОТ), модели комплексной оценки труда позволяет молодому специалисту перспективно ориентироваться в возможном повышении его заработной платы в соответствии с его профессиональным ростом, что активизирует развитие личных трудовых качеств рабочего и способствует его успеху.

2.3. Стипендиальные программы (выделение средств на образование, гарантированное трудоустройство после вуза на своём предприятии).

2.4. Программа жилищного кредитования (предоставление места в общежитии; предоставление служебного жилья на время работы в организации с перспективой её последующего выкупа; кредит на строительство жилья из средств предприятия; квартира с переходом в собственность после 25–30 лет работы в организации вместо ипотечного кредитования в банке).

2.5. Проведение профадаптационной работы:

- введение работника в профессию;
- наставничество;
- открытие перспектив карьерного роста и возможностей обучения [75, 87].

3. Рекомендации по формированию программы социального стимулирования работников на предприятиях отрасли ЖЭХ

3.1. Ранжированное формирование социального пакета в зависимости от заслуг работника, стажа работы, квалификационной группы:

– *базовый социальный пакет* включает частично оплачиваемую медицинскую страховку, оплачиваемые корпоративные мероприятия (праздничные вечера, «дни здоровья» и пр.), льготы при оплате жилищных условий, предоставление льгот для летнего отдыха детей, предоставление служебного или арендуемого жилья, частичную оплату обучения рабочих и их детей при стаже работы на предприятии до 3 лет;

– *пакет высшего уровня* включает полностью оплачиваемую медицинскую страховку, оплачиваемые корпоративные мероприятия (праздничные вечера, «дни здоровья» и пр.), льготы при оплате жилищных условий, предоставление льгот для летнего отдыха детей, предоставление служебного или арендуемого жилья, предоставление кредита на приобретение жилья или улучшение жилищных условий, беспроцентные займы на неотложные нужды, частичную оплату мобильного телефона при стаже работы на предприятии более 3 лет.

3.2. Ранжирование льгот социального пакета:

- *основные* льготы предоставляются всем рабочим при приёме на работу (медицинское и социальное страхование, страхование жизни от несчастного случая, пенсионное страхование);
- *дополнительные* льготы – ссуды на приобретение жилья, ссуды для приобретения автомобиля, льготы при оплате жилищных условий, частичная оплата мобильного телефона, бесплатные обеды. Этими льготами могут пользоваться рабочие, стаж работы которых на предприятии не менее 5 лет.

3.3. Формирование социального пакета по принципу выбора необходимых льгот. Работнику предоставляется возможность выбора льгот в пределах предлагаемого списка по степени предпочтительности в текущем году [75, 87].

3.4. Предложения по социальному стимулированию работников разных возрастных категорий представлены в Приложении Д.

Предлагаемые направления социального стимулирования в комплексе с адаптивным управлением предприятием отрасли ЖЭХ, гибкой групповой организацией труда, системой гибкого группового вознаграждения труда, комплексной оценкой личного трудового вклада работника в общие результаты деятельности предприятий отрасли ЖЭХ способствуют решению многих проблем предприятия, связанных с трудовыми ресурсами. Привлечение и закрепление на предприятиях отрасли ценных кадров позволит выстроить систему взаимоотношений «работодатель – подчинённый» по принципу *efficiency wage* (эффективной заработной платы). В основу принципа эффективной заработной платы заложен её дифференцированный уровень с целью привлечения конкретного специалиста и с учётом роста его трудовой отдачи и повышения качества его трудовой жизни. Грамотная увязка материальной и социальной заинтересованности работников в своём труде позволит максимально сблизить интересы работодателя и наёмного работника в достижении целей, поставленных не только руководством предприятия, но и самим работником.

В рамках программы по стимулированию работников предусмотрено ранжированное формирование социального пакета (в зависимости от заслуг работника, стажа работы, иерархического уровня группы) как способа обеспечения трудоспособности и трудоотдачи, эффективного средства PR-менеджмента (части имиджа управляющей компании), направленного на создание внутренней корпоративной атмосферы, формирование преданности работника предприятию.

Заключение

1. Процесс реформирования отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства, осуществляемый в Российской Федерации, представляет собой совокупность мер, проводимых органами всех ветвей власти по преобразованию вне рыночной отрасли ЖЭХ в отрасль, социально ориентированную на рыночные отношения, предполагающую сосуществование в ней предприятий различных форм собственности. Проведенный в соответствии с направлением диссертационного исследования анализ показывает, что, несмотря на положительные тенденции, в отрасли по-прежнему наблюдается критическая ситуация, характерной чертой которой является отсутствие развития нормального жизнеобеспечения общества, при этом медленно происходящие экономические перемены сопровождаются динамичным ростом социальной напряжённости не только в регионах, но и в целом по России.

2. Выявлено, что, несмотря на высокие тарифы, практически никаких мероприятий на местах по снижению себестоимости жилищно-коммунальных и жилищно-эксплуатационных услуг не проводится. Считается, что тарифы на ЖКУ и ЖЭУ в России экономически обоснованы, однако авторами в ходе диссертационного исследования выявлено, что они из экономически обоснованных превратились в политические местного масштаба. Наибольшим удельным весом в себестоимости ЖЭУ обладают покупные материальные и трудовые ресурсы.

3. По результатам проведенных в диссертации аналитических исследований реформирования ЖКХ, сделано заключение, что ситуацию, сложившуюся в отрасли, усугубляет проблема отсутствия эффективного управления компаниями на рынках ЖЭХ, а функционирующие предприятия ЖЭХ не имеют навыков самообеспечения в рыночных условиях на основе договоров с собственниками. В отрасли практически нет профессиональных управляющих, способных заниматься не только эксплуатацией санитарной техники, но и обладающих необходимыми знаниями, умениями и навыками эффективного управления жилым фондом, микрорайонами, населёнными пунктами, кондоминиумами на основе социального партнёрства с государством и частным сектором.

4. В диссертационной работе было выявлено, что скрытые финансовые резервы в отрасли имеются, и доказано, что стоимость содержания жилищно-коммунальной сферы на сегодняшний день сильно завышена и объясняется это рядом объективных и субъективных факторов. Также доказано, что эффективная работа по снижению внутрипроизводственных и отраслевых издержек может одновременно ослабить нагрузку на бюджеты всех уровней и смягчить неизбежное увеличение доли семейных бюджетов, идущих на оплату жилья и коммунальных услуг. Правильно разработанные подходы к политике ценообразования, последовательное осуществление на местах организационно-технических и экономических мероприятий, направленных на совершенствование структуры управления жилищно-коммунального хозяйства, демонополизацию и создание конкурентной среды, снижение издержек на производство жилищно-коммунальных и жилищно-эксплуатационных услуг, приведёт к улучше-

нию экономических результатов не только ЖКХ города и региона, но и к оздоровлению муниципальных бюджетов и повышению качества жилищно-коммунального обслуживания населения.

5. Систематизированы изменения в содержании труда работников отрасли ЖЭХ, обусловленные модернизацией технико-технологического базиса, конкурентной средой, изменениями требований к качеству услуг, и обосновано их влияние на индивидуальные характеристики работника (развитие профессиональной диверсификации, повышение сложности, расширение диапазона ответственности и личных качеств).

6. Систематизированы причины торможения реформы ЖКХ и ограничений в реализации трудового потенциала работников, разработаны концептуальные положения системной трансформации управления трудовыми ресурсами на предприятиях ЖЭХ в направлении активизации работников, что позволило выделить стратегические направления трансформации, а именно: развитие форм организации труда, обеспечивающих гибкость, горизонтальную и вертикальную дифференциацию работ, комплексность, расширение зоны приложения труда, профессиональную сопряженность; формирование организационной структуры, ориентированной на децентрализацию и делегирование полномочий, адаптивность при решении плановых и ситуационных задач; стимулирование труда на основе идентификации личного трудового вклада работника.

7. Показано, что новому содержанию труда должна быть адекватна гибкая групповая форма организации труда, синтезирующая отечественный и зарубежный положительный опыт коллективных форм организации труда и обеспечивающая активизацию трудового потенциала работников; выявлены отраслевые особенности применения гибкой коллективной организации труда в отрасли ЖЭХ (обусловленные структурой совокупного производственного процесса эксплуатации жилищного фонда); предложена концепция гибкой групповой формы организации труда, обеспечивающая рациональное взаимодействие и взаимосвязь развития всех членов трудового коллектива и эффективного развития предприятия.

8. Введены понятия «группы» и «команды», выделены их особенности для предприятий ЖЭХ (с позиции состава, срока функционирования, целей, характера управления и пр.); определены отличия групп и команд от действующей бригадной формы (по характеру распределения обязанностей, природе мотивации, принятию оперативных решений, внутриколлективным коммуникациям); разработаны схемы взаимодействия и формирования групп и команд для категорий рабочих и управленческого персонала при плановых, ситуационных и экстремальных условиях на предприятиях ЖЭХ, что позволяет обеспечить соединение интересов работника, управленческого персонала и целей предприятия, снизить потери и повысить качество услуг ЖЭХ, активизировать работников за счет внутрипроизводственной ротации и диверсификации функций, создать условия развития деловых качеств, самореализации и заинтересованности в личных и коллективных результатах.

9. Показаны взаимосвязи организации и управления трудом на предприятиях отрасли ЖЭХ в системе гибкой групповой организации труда; сформулирована концепция адаптивного управления трудом на предприятиях отрасли ЖЭХ.

10. Показана необходимость организации управления трудом и применения структуры органического типа как способа снижения жесткости сложившейся иерархии управления трудом на основе требований гибкой перестройки организационной структуры, с учётом дифференциации предоставляемых жилищно-эксплуатационных услуг и расширения требований потребителей, призванной обеспечить генерирование управленческих решений, координацию, вертикальную и горизонтальную коммуникацию и гибкость производственно-трудовых процессов на предприятиях ЖЭХ.

11. Разработана организационная структура управления органического типа, сочетающая преимущества линейно-функциональных и групповых форм, обуславливающих возможности вариационного формата работы, учитывающего плановые цели, необходимость приспособления к внешней конъюнктуре и ситуационным отраслевым условиям; выделены иерархические уровни органической структуры управления, отличающихся сложностью задач при оперативном реагировании на изменения рынка услуг ЖЭХ, что позволяет обеспечить гибкость трудовых отношений, комплементарность специализации, мобильность распределения и координации при интеграции в группы и команды для решения стратегических и оперативных задач.

12. Разработаны концептуальные положения оценки качества труда работников предприятий ЖЭХ с применением квалиметрии в системе управления трудом на основе оценки личного трудового вклада работника в коллективные результаты, что позволяет соединить интересы предприятия и персонала, регулирования и саморегулирования и, в конечном счёте, потребности населения и качество услуг.

13. Разработана модель оценки личного трудового вклада работника, основанная на применении методов квалиметрии, позволяющих оценить качество труда, систему факторов, отражающих индивидуальные характеристики работника; обоснованы компоненты модели, включающие оценку результатов (индивидуального и коллективного труда, своевременности и качества выполнения работ), оценку сложности (комплексности, специализации, новизны, масштаба ответственности и др.), оценку профессионально-квалификационного уровня (квалификационных требований, мастерства, инициативности и др.), оценку деловых качеств (коммуникабельности, компетентности и др.), что создает теоретическую и методическую основу для разработки системы стимулирования активности и развития индивидуальных качеств работника.

14. Доказана неэффективность применения в ЖЭХ тарифно-окладной системы, ограничивающей интересы работников ЖЭХ в развитии и реализации имеющихся у них способностей. Современные условия требуют пересмотра и замены действующей в отрасли ЖЭХ, уна-

ледованной от советской экономики системы вознаграждения, которая в рыночной экономике должна быть гибкой и основываться на оценке личного трудового вклада каждого работника предприятия для повышения его заинтересованности в реализации экономических интересов предприятия, росте его конкурентоспособности, эффективном развитии, финансовой устойчивости.

15. Разработана концепция гибкой коллективной системы вознаграждения труда, в основу которой положена активизация работников ЖЭХ в производственной и хозяйственной деятельности в системном использовании личностных и групповых свойств персонала предприятий отрасли ЖЭХ, увязка естественных для человека стремлений, потребностей, ожиданий с интересами предприятия.

16. Разработана новая система коллективного стимулирования труда, ориентированная на сопряжение интересов предприятия и работника на основе согласованности их потребностей (повышение доходности предприятия ↔ адекватное трудовому вкладу вознаграждение работника) и позволяющая системно охватить организацию, управление и оценку труда на всех уровнях кадровой структуры.

17. Разработан механизм коллективного поощрения труда, который учитывает специфические особенности: а) каждого отдельного предприятия отрасли ЖЭХ; б) отдельного подразделения (группы) предприятия.

18. Разработаны предложения по формированию фонда вознаграждения труда, распределение которого осуществляется на основе трудовых квалификационных ставок, плановых затрат, учета сложности, законодательных доплат за условия труда; фонда поощрения результативности труда, обеспечивающего дифференциацию заработной платы в зависимости от индивидуальной и коллективной результативности; фонда личного стимулирования, через который осуществляется поощрение работников за их профессиональный рост и деловые качества, что позволяет повысить трудовые и производственные показатели, качество и снизить затраты на услуги предприятий ЖЭХ.

19. Определены принципы организационного механизма активизации работников ЖЭХ, разработан комплекс методического и документационного обеспечения по формированию механизма активизации труда для реализации изменений в системе организации и стимулирования труда.

20. Разработано и внедрено в практическую деятельность методическое обеспечение формирования организационного механизма активизации труда работников ЖЭХ, позволяющее восстановить стимулирующие, воспроизводственные, регулирующие и распределительные функции оплаты труда: методические рекомендации по формированию и распределению коллективного фонда вознаграждения труда работников, по интеграции факторно-критериальной модели оценки личного трудового вклада при аттестации работников, исполь-

зованию гибкой групповой организации труда, адаптивной структуры управления трудом на предприятиях отрасли ЖЭХ и системы стимулирования и вознаграждения труда.

Логическая схема реализации разработанных диссертантом изменений в организации, управлении и стимулировании труда в части методического документального обеспечения, представлена в таблице.

Таблица – Логическая схема реализации изменений в организации и стимулирования труда и методического обеспечения на предприятиях отрасли ЖЭХ

Направления	Содержание	Методическое обеспечение
1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА	<p>1.1. Диагностика методов, форм, элементов организационной структуры; организации труда; системы аттестации и оценки трудовых качеств работника; мотивации и стимулирования работника.</p> <p>1.2. Формирование гибкой организации труда.</p> <p>1.3. Адаптивное управление трудом. Разработка формата органической организационной структуры управления трудом.</p> <p>1.4. Модернизация системы аттестации работников.</p> <p>1.5. Мониторинг в управлении трудом</p>	<p>1.2.1. Методика формирования групп и команд по уровням иерархии.</p> <p>1.3.1. Макет органической организационной структуры управления трудом.</p> <p>1.3.2. Разработка должностных инструкций.</p> <p>1.4.1. Методика формирования электронной базы аттестационных документов.</p> <p>1.4.2. Пакет аттестационных электронных форм оценки личных трудовых качеств работника.</p> <p>1.5.1. Формы индивидуального учета и контроля затрат и результатов труда.</p> <p>1.5.2. Анкетирование, анализ производственной деятельности и трудовых показателей</p>
2. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА	<p>2.1. Формирование новой системы вознаграждения и стимулирования труда</p>	<p>2.1.1. Методика организации гибкой групповой системы стимулирования труда (по категориям работников).</p> <p>2.1.2. Методика организации коллективного поощрения и личного стимулирования.</p> <p>2.1.3. Методика формирования и распределения коллективного фонда вознаграждения труда работников.</p> <p>2.1.4. Методика организации социального стимулирования работников</p>

В завершение необходимо отметить, что все разработки, представленные в диссертационной работе, направлены на эффективное проведение реформы ЖЭХ. Правильное применение представленных в работе результатов к политике организации, управления и вознаграждения труда в отрасли ЖЭХ, последовательное их осуществление на местах позволят постепенно совершенствовать и модернизировать в целом структуру управления хозяйством, демонополизировать и создать действенную конкурентную среду, снизить издержки на производство жилищно-эксплуатационных услуг, что приведёт к повышению экономических результатов не только ЖЭХ отдельного города и региона, но и к оздоровлению муниципальных бюджетов и

повышению качества жилищно-эксплуатационного обслуживания населения по всей территории Российской Федерации.

В результате настоящего диссертационного исследования, поставленные диссертантом задачи – выполнены, цель – достигнута.

Литература

1. Beyerlein, M. Survey of Technical Professionals in Team: Summary Report / M. Beyerlein, S. Beyerlein, S. Richardson. – USA, TX, Denton: Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, 1993. – 53 p.
2. Tannenbaum, S. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments / S. Tannenbaum, R. Beard, E. Salas; ed. K. Kelley // In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. – Elsevier Science Publishers, 1992.
3. Аболин, А.А. Статистическая отчётность 22-ЖКХ (субсидии) как зеркало проведения реформы ЖКХ / А.А. Аболин // Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ. – 2007. – № 5.
4. Абрамов, Р. Характер изменений науки и практики менеджмента в России (1960–90-е годы) [Электронный ресурс] / Р. Абрамов. – Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/Article/abr_harizm.php (Дата обращения: 05.11.12 г.).
5. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда [Текст]: учеб. / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
6. Акчурин, Р.Т. ЖКХ: вектор экономической модернизации / Р.Т. Акчурин, О.В. Иншаков, С.Н. Клевцов. – Волгоград: Волгогр. науч. изд-во, 2005. – 203 с.
7. Алехина, О.В. Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы / О.В. Алехина // Человек и труд. – 1996. – № 6.
8. Альзгадов, Г.Г. Квалиметрия жизни / В.Н. Бобков, В.Я. Емельянов, Ю.С. Перевощиков, В.А. Беляков. – Ижевск: Изд-во Института экономики и управления УдГУ, 2006. – 820 с.
9. Аналитическая записка «Жилищно-коммунальная реформа: тенденции развития и проблемы реализации на муниципальном уровне» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://emsu.ru/lm/monf/library/SP3/12.htm>.
10. Андреев, Д.А. Формирование системы стимулирования труда в условиях становления новых организационно-экономических структур на промышленных предприятиях: дис. ... канд. экон. наук / Д.А. Андреев. – Ковров, 2002. – 158 с. (Из фондов РГБ).
11. Аристова, В.Л. Совершенствование систем оплаты труда производственных рабочих (на примере предприятий промышленности г. Чайковского): дис. ... канд. экон. наук / В.Л. Аристова. – Ижевск, 2005. – 147 с.
12. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.

13. Ассоциация сибирских и дальневосточных городов. Официальный сайт. Режим доступа: <http://www.asdg.ru/asdghtml/soclab/osobennosti.htm>
14. Бабич, В.П. Экономические проблемы нормирования и оплаты труда и пути их решения: дис. ... д-ра экон. наук [Электронный ресурс] / В.П. Бабич. – М., 1983. – 354 с. (Из фондов РГБ).
15. Базаров, Т.Ю., Рыбкин, И.В., Пыркова, Т.С. Управленческие команды и их формирование / Т.Ю. Базаров, И.В. Рыбкин, Т.С. Пыркова // Современный кадровый менеджмент. – М.: РАГС, 1997. – Вып. 1.
16. Базыкин, Д.В. Репрезентация проблемы труда в теории постиндустриального общества [Электронный ресурс] / Д.В. Базыкин. – Режим доступа: <http://www.uresearch.psu.ru/main/?year=2010> (Дата обращения: 20.09.12 г.)
17. Балабанова, Л.В. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Л.В. Балабанова. – Режим доступа: http://uchebnikonline.ru/menedgment/upravlinnya_personalom_-_balabanova_1_v/upravlinnya_personalom_-_balabanova_1_v.htm (Дата обращения: 15.04.13 г.)
18. Бартунаев, Л.Р. Трансформация системы нормирования труда в условиях рыночной экономики: Вопросы теории и практики: дис. ... д-ра экон. наук / Л.Р. Бартунаев. – М.: РГБ, 2005 (Из фондов РГБ).
19. Барышников, Ю.Н. Аттестация и рационализация рабочих мест / Ю.Н. Барышников [и др.]. – М.: Экономика, 1987.
20. Белкин, В.Н. Оплата по результатам (Рыночная система мотивации и стимулирования труда «РОСТ»): учеб. пособие / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина. – Челябинск: Урал. соц.-экон. ин-т акад. труда и соц. отн., 2007. – 208 с.
21. Белкин, В.Н. Система «РОСТ» позволяет согласовать интересы организации и каждого работника, делая выгодным для персонала то, что выгодно для предприятия / В.Н. Белкин // Человек и труд. – 2006. – № 10. – С. 4–10.
22. Белкин, В.Н. Система оценки и оплаты труда / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина // Социальная защита. – 2001. – № 21.
23. Белкин, В.Н. Экономическая теория труда / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина // Ин-т экономики. – М.: Издательство «Экономика», 2007. – 352 с.
24. Белкина Н.А. Рыночная система управления трудом в организациях: дис. ... д-ра экон. наук / Н.А. Белкина. – Екатеринбург, 2003. – 364 с. (Из фондов РГБ).
25. Белкина, Т.Д. Жилищная реформа в России: проблемы и перспективы / Т.Д. Белкина // Аналитический вестник. – 1999. – № 19(86). – С. 9–56.
26. Белова, В. Механизм возмещения затрат на рабочую силу: затраты работодателей / В. Белова // Человек и труд. – 2000. – № 2. – С. 74–76.

27. Бессонова, О.Э. Жилищный раздаток и модернизация России / О.Э. Бессонова. – М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2011. – 142 с.
28. Бессонова, О.Э. Жилищная модель в структуре институциональной матрицы: логика трансформаций / О.Э. Бессонова // Общество и экономика. – 2012. – № 2. – С. 59–78.
29. Бискулова, И.А. Развитие организации труда на российских предприятиях: на примере группы промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук / И.А. Бискулова. – Саратов, 2006. – 198 с. (Из фондов РГБ)
30. Битэм, Д. Бюрократия [Электронный ресурс] / Д. Битэм // Социологический журнал. – № 4. – 1997. – Режим доступа: <http://nationalism.org/library/science/sociology/beetham/4beetha.htm>
31. Бондаренко В.В. Методология формирования системы рационализации труда управленческого персонала на промышленных предприятиях: дис. ... д-ра экон. наук / В.В. Бондаренко. – Н. Новгород, 2006. – 315 с. (Из фондов РГБ).
32. Бондаренко, В.В. Повышение кадрового потенциала предприятия на основе рационализации управленческого труда: моногр. / В.В. Бондаренко, М.А. Федосеев. – Н. Новгород, Пенза: Изд-во ПГПУ им. В. Г. Белинского, 2004. – 246 с.
33. Брагина, З.В. Управление персоналом: учеб. пособие / З.В. Брагина, А.П. Кудряшова, З.Т. Каверина. – М.: КНОРУС. – 2008. – 128 с.
34. Буцанец, Н.Б. Организация труда в условиях рыночных преобразований: методологический аспект: дис. ... канд. экон. наук / Н.Б. Буцанец. – Н. Новгород, 1999. – 194 с. (Из фондов РГБ).
35. Валь, Е. СОТ – ЭП: система оплаты труда на основе экономических показателей / Е. Валь // Человек и труд. – 2005. – № 7. – С. 73–76.
36. Василенко, В.А. Эволюция экономики труда и пути её развития / В.А. Василенко // Учёные записки Таврического нац. ун-та им. В.И. Вернадского. Сер. Экономика и управление. – 2009. – Т. 22(61). – № 2. – С. 97–105. – Режим доступа: <http://zakon.znate.ru/docs/index-9383.html?page=52>
37. Ващекин, Н.П. Постиндустриальное общество как концепция новой глобальной цивилизации [Электронный ресурс] / Н.П. Ващекин, М.А. Мунтян, А.Д. Урсул // – Режим доступа: http://www.nasledie.ru/global/17_1/postobsh/article.php?art=4
38. Ващенко, А.Н. Теоретико-методологические основы мотивации и вознаграждения труда в современном воспроизводственном процессе: дис. ... д-ра экон. наук / А.Н. Ващенко. – М., 2006. – 359 с. (Из фондов РГБ).
39. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 1998. – 496 с.

40. Владимирова, Л.П. Экономика труда: учеб. пособие / Л.П. Владимирова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К°, 2002.
41. Волгин, Н.А. Мотивационный механизм взаимосвязи доходов работника и результативности производства: дис. ... д-ра экон. наук / Н.А. Волгин. – М., 1993. – 428 с. (Из фондов РГБ).
42. Волгин, Н. На смену ЕТС должны прийти региональные, отраслевые корпоративные схемы / Н. Волгин // Человек и труд. – 2001. – № 6. – С. 54–56.
43. Ворожейкин, И.Е. История труда и предпринимательства: учеб. пособие / И.Е. Ворожейкин. – М.: ГАУ, 1995. – 135 с.
44. Восколович, Н. Формирование цены рабочей силы на рынке труда переходного периода / Н. Восколович // Человек и труд. – 2000. – № 1. – С. 84–87.
45. Всё о ЖКХ. Нормы и правила эксплуатации жилых зданий; обязанности и права обслуживающих организаций; права и обязанности потребителей услуг ЖКХ. Справочник. – Изд-во: Мартин, 2008. – 194 с.
46. Гагаринская Г.П. Организационно-экономический механизм трудовой мотивации на предприятиях различных форм собственности: методология и современная практика: дис. ... д-ра экон. наук / Г.П. Гагаринская. – М., 2000. – 438 с. (Из фондов РГБ).
47. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. – 5-е изд., доп. – М.: НОРМА, 2007. – 448 с.
48. Форд Г. Ведущий портал о кадровом менеджменте [Электронный ресурс] / Г. Форд. – Режим доступа: http://www.hrm.ru/db/hrm/Ford_Henry/glossary.html (Дата обращения: 13.08.11г.).
49. Глазьев, С.Ю. Центральный банк против промышленности России / С.Ю. Глазьев // Вопросы экономики. – 1998. – № 1. – С. 21.
50. Глотова, Ю. Как «вылечить ЖКХ» области [Электронный ресурс] / Ю. Глотова // Жилищно-коммунальный комплекс Урала. – 2008. – № 11(54). – Режим доступа: <http://www.gkhinfo.ru/publications/100/41/> (Дата обращения: 16.10.2009 г.).
51. Глущенко, В.В. Исследования систем управления / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – Железнодорожный, Моск. обл.: НЦП «Крылья», 1998. – 224 с.
52. Горин, И.А. Внедрение эффективной производственной системы, основанной на принципах кайдзен, на российских промышленных предприятиях / И.А. Горин // Вестник Мордовского государственного университета. – 2009. – № 3. – С. 148–152.
53. Горин, И.А. Внедрение эффективной системы бережливого производства на российских промышленных предприятиях [Электронный ресурс] / И.А. Горин // Системное

управление. – 2008. – № 1(3). – Режим доступа: <https://www.sisupr.mrsu.ru/2008-1/index.phtml/148-152>. (Дата обращения: 02.08.12 г.).

54. Горяченко, Е.Е. Отчет ИД АСДГ за 2005 год [Электронный ресурс] / Е.Е. Горяченко. – Новосибирск: АСДГ, 2006. – Режим доступа: <http://www.asdg.ru/asdghtml/obsobranie/23/06/06.html> (Дата обращения: 16.10.2009 г.).

55. Горяченко, Е.Е. Результаты экспертного опроса по проблемам реформирования ЖКХ городов Сибири и Дальнего Востока [Электронный ресурс] / Е.Е. Горяченко. – Режим доступа: <http://www.promti.ru/trub/b04/123/index.html> (Дата обращения: 10.10.2009 г.).

56. Горяченко, Е.Е. Состояние ЖКХ и благоустройства: экспертный опрос / Е.Е. Горяченко, К.В. Малов // Бюджет. – 2011. – № 2. – С. 46–51. – Режим доступа: <http://bujet.ru/article/114714.php> (Дата обращения: 12.12.11 г.).

57. Гришина, Е.Ю. Административно-правовое регулирование в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Проблемы и пути их решения [Электронный ресурс] / Е.Ю. Гришина. – Режим доступа: http://www.juristlib.ru/book_4095.html (Дата обращения: 13.11.2009г)

58. Губанов, С. Система организации и поощрения труда: опыт методической разработки / С. Губанов // Экономист. – 1998. – № 7. – С. 84–88.

59. Дасковский, Б.Д. Планирование экономической эффективности капитальных вложений [Электронный ресурс] / Б.Д. Дасковский. – М.: Изд-во наука, 1980. – 186 с. – Режим доступа: http://эконом-история.рф/book_details/B171 (Дата обращения: 14.03.2009 г.).

60. Дебабов, С.А. Место экономической инфраструктуры в науке о регионах. / С.А. Дебабов. // Теоретические проблемы региональной экономики: материалы науч. конф. – М., 1973. – С. 135–141.

61. Деминг, Уильям Эдвардс. Режим доступа: http://www.hrm.ru/db/hrm/Deming_William_Edwards/glossary.html (Дата обращения 07.07.12г.)

62. Дерябина, Е.В. Трансформация научных взглядов на труд и трудовую деятельность в постиндустриальной экономике жилищно-эксплуатационного хозяйства России / Е.В. Дерябина, Н.Ф. Ревенко // Математические модели и информационные технологии в организации производства: период. науч.- практ. журнал. – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2012. – № 2(23). – С. 97–103.

63. Дерябина, Е.В. Влияние отраслевых трансформаций на особенности организации труда рабочих жилищно-эксплуатационного хозяйства России в постиндустриальной экономике / Дерябина Е.В. // В мире научных открытий. Сер. Экономика и инновационное образование. – 2013. – № 4.2(40). – С. 206–222.

64. Дерябина, Е.В. Значимость и необходимость нормирования труда в современных рыночных условиях / Дерябина Е.В., Порываева О.В. // Математическое модели и информаци-

онные технологии в организации производства: период. науч. практ. журнал. – 2009. – № 2(19). – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2009. – С. 133–139.

65. Дерябина, Е.В. К вопросу об уточнении понятий «социальная сфера» и «социальная инфраструктура»/ Дерябина Е.В., Ревенко Н.Ф. // Вестник МАРТИТ. – № 9(21). – 2005. – С. 41–45.

66. Дерябина, Е.В. Новая двухсторонняя концепция трансформации содержания труда основных рабочих жилищно-эксплуатационного хозяйства / Е.В. Дерябина // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Сер. Социально-экономические науки. – 2012. – № 1. – С. 26–30.

67. Дерябина, Е.В. Новые подходы к организации оплаты труда рабочих по ремонту и техническому обслуживанию сложного внутридомового оборудования жилищного фонда / Е.В. Дерябина, Н.Ф. Ревенко // Вестник ИжГТУ. – 2009. – № 3(43). – С. 103–109.

68. Дерябина, Е.В. О возможности адаптации элементов зарубежных концепций организации труда в современной практике организации труда в отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства / Е.В. Дерябина, Н.Ф. Ревенко // Наука Удмуртии: период. науч.-информ. журнал. – Ижевск: Изд-во КнигоГрад, 2011. – № 1(50). – С. 105–113.

69. Дерябина, Е.В. Об уточнении основных характерных черт труда постиндустриального и информационного периода развития экономической системы / Е.В. Дерябина // В мире научных открытий. Сер. Экономика и инновационное образование. – 2012. – № 10.2 (34). – С. 167–187.

70. Дерябина, Е.В. Об учёте специфических особенностей организации труда рабочих жилищно-эксплуатационного хозяйства при установлении квалификации / Е.В. Дерябина // Математические модели и информационные технологии в организации производства: период. науч.-практ. журнал. – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2009. – № 2(19). – С. 110–120.

71. Дерябина, Е.В. Обоснование санации системы нормирования труда как фактора повышения производительности труд и устойчивого развития экономики / Е.В. Дерябина, М.С. Абрашкин // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Сер. Социально-экономические науки. – 2011. – № 4. – С. 160–168.

72. Дерябина, Е.В. Обоснование совершенствования нормативных подходов с целью повышения производительности труда / Е.В. Дерябина, М.С. Абрашкин // Социально-экономическое управление: период. науч. практ. журнал. – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2010. – № 1(17). – С. 146–149.

73. Дерябина, Е.В. Объективные предпосылки совершенствования организации труда в новых условиях хозяйствования на предприятиях жилищно-эксплуатационного хозяйства / Е.В. Дерябина, Н.Ф. Ревенко // Вестник ИжГТУ. – 2011. – № 2(50). – С. 91–94.

74. Дерябина, Е.В. Объективные предпосылки трансформации иерархии управления и организации труда работников жилищно-эксплуатационного хозяйства в постиндустриальной экономике / Е.В. Дерябина // В мире научных открытий. Сер. Экономика и инновационное образование. – 2013. – № 4.2(40). – С. 184–205.

75. Дерябина, Е.В. Организация оплаты труда рабочих по ремонту и обслуживанию сложного внутридомового оборудования жилищного фонда на жилищно-эксплуатационных предприятиях / Е.В. Дерябина. – Екатеринбург: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2009. – 204 с.

76. Дерябина, Е.В. Основные принципы трансформации содержания труда рабочих отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства / Е.В. Дерябина // Вестник ЮУрГУ. – 2012. – № 22(281). – С. 112–116.

77. Дерябина, Е.В. Особенности трудовой деятельности специалистов предприятий жилищно-эксплуатационного хозяйства / Е.В. Дерябина, Н.Ф. Ревенко // Математические модели и информационные технологии в организации производства: период. науч.-практ. журнал. – 2011. – № 2(23). – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2011. – С. 184–196.

78. Дерябина, Е.В. Особенности хозяйственной деятельности предприятий жилищно-эксплуатационной отрасли экономики России / Е.В. Дерябина, Н.Ф. Ревенко // Наука Удмуртии: период. науч.-информационное издание. – Ижевск: Изд-во «КнигоГрад», 2010. – № 8(46). – С. 142–149.

79. Дерябина, Е.В. Отличия гибкой нормативной системы оплаты труда рабочих по ремонту и обслуживанию сложного внутридомового оборудования жилищного фонда, разработанной на основе методологии комплексной балльной оценки трудового вклада / Е.В. Дерябина, Н.Ф. Ревенко // Математические модели и информационные технологии в организации производства: период. науч.-практ. журнал. – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2008. – № 3(14). – С. 115–126.

80. Дерябина, Е.В. Отраслевые отличия организации труда руководителей, специалистов и служащих жилищно-эксплуатационного хозяйства / Е.В. Дерябина, Н.Ф. Ревенко // Математические модели и информационные технологии в организации производства: период. науч.-практ. журнал. – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2011. – № 2(23). – С. 173–184.

81. Дерябина, Е.В. Отрасль жилищно-коммунального хозяйства как специфическая подсистема общественного воспроизводства в экономике России // Вестник ЮУрГУ. – 2011. – № 8 (225). – С. 6–12.

82. Дерябина, Е.В. Проблемы системы организации заработной платы в жилищно-коммунальном хозяйстве / Е.В. Дерябина, З.Б. Хмельницкая // Реальный сектор экономики:

теория и практика управления: период. науч.-практ. журнал. – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2007. – № 1(11). – С. 167–173.

83. Дерябина, Е.В. Проблемы трансформации организации и управления трудом в ЖЭХ России: теория и методология. – LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co.KG: Germany, 2013. – 217 с. (ISBN 978-3-659-34234-9).

84. Дерябина, Е.В. Проблемы трансформации содержательности труда рабочих жилищно-эксплуатационного хозяйства в рамках технологической и информационной парадигмы / Е.В. Дерябина // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Сер. Социально-экономические науки. – 2013. – № 1. – С. 42–49.

85. Дерябина, Е.В. Современные отраслевые проблемы тарифообразования услуг жилищно-коммунального хозяйства России / Е.В. Дерябина // Вестник ЮУрГУ. – 2011. – № 9(226). – С. 23–26.

86. Дерябина, Е.В. Специфические особенности организации работ по ремонту и техническому обслуживанию внутридомового сложного инженерного оборудования / Е.В. Дерябина, Н.Ф. Ревенко // Вестник ИжГТУ. – 2009. – № 2(42). – С. 66–69.

87. Дерябина, Е.В. Стимулирование труда в жилищно-эксплуатационном хозяйстве: новые подходы организации труда рабочих на ЖЭП. – LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co.KG: Germany, 2011. – 208 с.

88. Дерябина, Е.В. Трансформация производственно-трудовых отношений отрасли жилищно-эксплуатационного хозяйства в постиндустриальной экономике / Е.В. Дерябина // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Сер. Социально-экономические науки. – 2012. – № 6. – С. 96–103.

89. Дерябина, Е.В. Концепция экономического стимулирования рабочих по текущему ремонту конструктивных элементов зданий и рабочих по обслуживанию внутридомового инженерного оборудования / Е.В. Дерябина, Н.Ф. Ревенко // Вестник ИжГТУ. – 2008. – № 1(37). – С. 65–68.

90. Дерябина, Е.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: учеб. пособие / Е.В. Дерябина. – Томск: Томск. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2005. – 120 с.

91. Дерябина, Е.В. Региональные особенности реформирования жилищно-коммунального комплекса на современном этапе (на примере Томской области) / Е.В. Дерябина. – Екатеринбург – Ижевск: Изд-во ИЭ УрО РАН, 2006. – 61 с.

92. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. – М.: Изд-во БИНОМ, 1997. – 432 с.

93. Джевонс, У. Теория политической экономики / У. Джевонс ; пер. с англ. – СПб.: Экономическая школа, 1989. – 111 с.

94. Бойетт Г. Джозеф. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления / Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт. – М.: Изд-во «Олимп-Бизнес», 2009. – 416 с.
95. Дивеева, Н.И. Содержание труда и трудовая функция работника: изменения в законодательстве и на практике // Трудовое право. – 2004. – № 12. – С. 35–36.
96. Дмитренко, Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций [Электронный ресурс] / Г.А. Дмитренко. Режим доступа <http://biglibrary.ru/category38/book121/part14/> Дата обращения: 01.04.13 г.
97. Дмитренко, Г.А. Мотивация и оценка персонала/ Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко // Режим доступа <http://biglibrary.ru/category38/book115/part15/> (Дата обращения: 01.04.13 г.).
98. Дроздова, Н.Н. Изменение организации оплаты труда на предприятиях ЖКХ в свете нового жилищного законодательства [Электронный ресурс] / Н.Н. Дроздова. – Режим доступа: <http://yaratiso.ru/index.php?option>.
99. Дронов, А.А. О состоянии ЖКХ России и перспективах его формирования / А.А. Дронов // Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ. – 2008. – № 6–7.
100. Дубина, И.Н. Эволюция труда: от принуждения к творчеству [Электронный ресурс] / И.Н. Дубина. – Режим доступа: http://www.portalus.ru/modules/philosophy/rus_readme.php (Дата обращения: 07.07.2012г.).
101. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. По состоянию на ноябрь 2007 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.lawrussia.ru/bigtexts/law_103/page34.htm.
102. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих Выпуск 68 (по состоянию на 31.01.2013 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.znaytovar.ru/gost/2/ETKS_CNast_2_Edinyj_tarifnokva.html (Дата обращения 14.05.2010 г.).
103. Емекеев, А.А. Особенности формирования профессиональной деятельности в сфере промышленного производства: дис. ... д-ра социолог. наук / А.А. Емекеев. – Саранск, 2005. – 443 с. (Из фондов РГБ).
104. Еремеева, Е.А. Квалиметрический метод определения трудовых затрат в производстве швейных изделий: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Ижевск, 2004 – 32 с. (Из фондов РГБ).
105. Ефимов, В.И. Эволюция содержания труда в процессе экономического развития общества [Электронный ресурс] / В.И. Ефимов, О.В. Мраморнова // Вестник Саратовского го-

сударственного технического университета. – 2009. – № 40. – С. 172–180. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=12944692>.

106. Жилищно-коммунальная реформа в Томской области: Аналитическая записка. – Томск: Томкстат-Т, 2008. – 17 с.

107. Жилищно-коммунальная реформа в Томской области: Аналитическая записка [Электронный ресурс]. – Томск: Томкстат-Т, 2012. – Режим доступа <http://tmsk.tomica.ru/news/Lists/List/DispForm.aspx?ID=914> (Дата обращения: 20.12.12 г.)

108. Жилищный Кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 188-ФЗ (принят ГД 22.12.2004) [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=144769> (Дата обращения: 12.08.2009 г.).

109. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: моногр. [Электронный ресурс] / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с. – Режим доступа: http://sbiblio.com/biblio/archive/juravlev_kulapov_world_hiting/ (Дата обращения: 15.05.11 г.).

110. Загуляев, Д.Г. Организация оплаты труда рабочих на техническом обслуживании оборудования промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук [Электронный ресурс] / Д.Г. Загуляев. – Ижевск, 2007. – 147 с. (Из фондов РГБ).

111. Закон о приватизации жилищного фонда в Российской Федерации (в ред. закона РФ от 23.12.1992 № 4199-1, Федерального закона от 20.05.2002 г. № 55-ФЗ). – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=LAW;n=136603> (Дата обращения: 20.09.09 г.).

112. Зеленская, Л.М. Сравнительный анализ форм и систем заработной платы / Л.М. Зеленская // Вестник ЧелГУ. – 2010. – № 2(183). – С. 29–33.

113. Зорин, А.С. Реструктуризация отраслевой системы управления трудом в условиях экономической реформы: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.07 [Электронный ресурс] / А.С. Зорин. – СПб., 1998. – 286 с. (Из фондов РГБ).

114. Ивлев, А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт [Электронный ресурс] / А. Ивлев, Ю. Гарайбех // Человек и труд. – 2003. – № 12. – Режим доступа: http://www.chelt.ru/2003/12-03/list_12-03.html (Дата обращения 15.04.2009г.).

115. Игнатов, В.Г. Экономика социальной сферы: учеб. пособие / В.Г. Игнатов, [и др.]. – Ростов н/Д: МарТ, 2001. – 416 с.

116. Иноземцев, В.Л. Расколота цивилизация [Электронный ресурс] / В.Л. Иноземцев. – Режим доступа: <http://lib.ru/POLITOLOG/inozemcew.txt> (дата обращения 11.02.2010 г.).

117. Иноземцев, В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы: учеб. пособие для студентов вузов / В.Л. Иноземцев. – М.: Логос, 2000. – 304 с.
118. Инструкция о составе фонда заработной платы и выплат социального характера, утверждённая Госкомстатом РФ 10.07.95, № 89. – М., 1995. – 6 с.
119. Кабалина, В.И. Изменение функций и статуса линейных руководителей [Электронный ресурс] / В.И. Кабалина. – Режим доступа: <http://www.isito.org/ru/articles/linruk> (Дата обращения: 12.11.12 г.).
120. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. – М.: Издательство политической литературы, 1991. – 510 с.
121. Как работают японские предприятия [Электронный ресурс] / под ред. Я. Монден [и др.]. – М.: Экономика, 1989. – 262 с. – Режим доступа: <http://financepro.ru/business/4080-kak-rabotajut-japonskie-predprijatija.html>.
122. Календжян, С.О. Сущность делегирования полномочий и ответственности [Электронный ресурс] / С.О. Календжян // Российское предпринимательство. – 2003. – № 11(47). – С. 16–21. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/authors/7829/> (Дата обращения 16.03.2011 г.).
123. Карякин, А.М. Командная работа: основы теории и практики / А.М. Карякин. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2003. – 136 с.
124. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура [Электронный ресурс] / М. Кастельс. – Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Polit/kastel/02.php (Дата обращения: 11.02.2009 г.).
125. Катценбах, Д.Р. Мудрость команд / Д.Р. Катценбах, С. Дуглас. – Тверь, 1997. – 232 с.
126. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (с изменениями на 29 апреля 2008 г.) <http://instrukciy.narod.ru/etkc.html> (Дата обращения: 23.07.2010 г.).
127. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (с изменениями 29.04.2008 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rabota-102.ru/ekts.php> (Дата обращения: 20.03.2013 г.).
128. Кирсанов, К.А. Теория труда / К.А. Кирсанов, В.П. Буянов, Л.М. Михайлов. – М.: Экзамен, 2003. – 414 с.
129. Кирьянов, А. Концепция управления человеческими ресурсами в организации [Электронный ресурс] / А. Кирьянов. – Режим доступа: <http://www.intalev.ru/index.php?id=20159>.

130. Коваленко, Н.П. Трансформация содержания функции организации в современных условиях: дис. ... канд. экон. наук / Н.П. Коваленко. – М.: РГБ, 2006. (Из фондов РГБ).
131. Коваль, В.В. Тенденции изменения труда в современном обществе: социально-философские аспекты: дис. ... канд. филос. наук / В.В. Коваль. – М.: РГБ, 2008. (Из фондов РГБ).
132. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / отв. ред. Е.Н. Сидоренко. – М.: Юрайт-Издат, 2004. – 752 с.
133. Конституция Российской Федерации (с изм., внесёнными Указами Президента РФ от 09.01.1996 № 20, от 10.02.1996 № 173, от 09.06.2001 № 679, от 25.07.2003 № 841, Федеральным конституционным законом от 25.03.2004 № 1-ФКЗ).
134. Костюков, Н.И. Организация, нормирование и оплата труда / Н.И. Костюков, М.Б. Щепакин, В.А. Малеванчук. – Ростов н/Д: Изд-во Сев.-Кавк. науч. центра высш. шк., 1993. – 174 с.
135. Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2005. – 1136 с.
136. Кругликов, А.А. Государственная политика в сфере жилищно-коммунального хозяйства / А.А. Кругликов // Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ. – 2008. – № 7.
137. Крылов, В.А. Формирование и развитие рынка жилищно-коммунальных услуг / В.А. Крылов, А.Г. Мокроносков. – Екатеринбург: Изд-во Екатеринбург, 2005. – 307 с.
138. Крысина, И.Е. Эволюция труда в процессе функционирования социально-экономических систем / И.Е. Крысина // Вестник Саратовского государственного технического университета, 2009. – № 40. – С. 172–180.
139. Кузьменко, В.В. Социально-экономические проблемы реформирования жилищно-коммунального хозяйства [Электронный ресурс] / В.В. Кузьменко, С.А. Таран // Вестник СевКавГТУ. Серия Экономика. – № 2(10). – Режим доступа: www.ncstu.ru (Дата обращения: 19.07.2010).
140. Кулинцев, И.И. Экономика и социология труда / И.И. Кулинцев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. – 312 с.
141. Кураков, Л.П. Роль и значение социальной сферы в региональном развитии / Л.П. Кураков, В.Н. Викторов // Основы экономической теории. Кн. 2. – Чебоксары: Чуваш. кн. изд-во, 1997. – 408 с.
142. Куршиева, Н.М. Оценка профессиональной компетенции государственных и муниципальных служащих [Электронный ресурс] / Н.М. Куршиева // Практика муниципально-

го управления. – 2012. – № 7. – Режим доступа: <http://www.gkh.ru/journals/9041/74964/> (Дата обращения: 5.05.2013 г.).

143. Кушнарченко, Т.В. Ценообразование и бухгалтер в ЖКХ / Т.В. Кушнарченко, В.А. Павлов, Е.В. Воронцова. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 478 с.

144. Лаврентьева, И.В. Методология включения репродуктивного труда в реальный сектор национальной экономики как условие расширенного воспроизводства человеческого капитала: дис. ... д-ра наук / И.В. Лаврентьева. – М.: РГБ, 2004. – 369 с. (Из фондов РГБ).

145. Ларионов, А.Н., Малкова, И.В. Проблемы взаимодействия государства и частного сектора в условиях реформирования ЖКХ. [Электронный ресурс] / А.Н. Ларионов, И.В. Малкова // Ин-т: Проблемы современной экономики, № 2(22). – Режим доступа: www.monomu.ru/ (Дата обращения: 19.02.2010).

146. Мазин, А.Л. Российский рынок труда в переходной экономике: Монография / А.Л. Мазин, А.П. Егшин. – Н.Новгород: НИМБ, 2004. – 247 с.

147. Майбурд, Е.М. Введение в историю экономической мысли / Е.М. Майбурд. – М.: Дело, 1996. – 420 с.

148. Малинин, С.В. Управление трудовыми отношениями, ориентированными на интеллектуализацию труда и инновации [Электронный журнал] / С.В. Малинин // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета им. С.П. Королёва. – 2005. – № 2. – С. 47–56. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=10246354> (Дата обращения: 18.02.2011 г.).

149. Мальтус, Т.Р. Опыт закона о народонаселении / Т.Р. Мальтус // Антология экономической классики. – М.: Эконом, 1993. – Т. 2. – С. 5–137.

150. Мамченко, О.П. Рыночные механизмы функционирования и развития ЖКХ / О.П. Мамченко, М.А. Ханжина. – Барнаул: Аз Бука, 2008. – 152 с.

151. Маркс, К. Капитал. В 2 т. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://esperanto-mv.pp.ru/Marksismo/Kapital1/> (Дата обращения: 18.02.2010 г.).

152. Мартыничук, О.И. Противоречия и интегративные тенденции развития общественной формы труда в процессе постиндустриализации: дис. ... канд. экон. наук / О.И. Мартыничук. – М.: РГБ, 2006. (Из фондов РГБ).

153. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия. Деловая оценка работника [Электронный ресурс] / Е.В. Маслов. – Режим доступа: http://polbu.ru/maslov_management/ch13_all.html (Дата обращения: 5.05.2013 г.).

154. Материалы ведущего портала о кадровом менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hrm.ru/db/hrm/Weber_Max/glossary.html. (Дата обращения: 08.08.12 г.).

155. Матрусова, Т.Н. Социальная деятельность японских фирм / Т.Н. Матрусова // Труд за рубежом. – 1996. – № 3. – С. 80.
156. Медведев, В.А. Общественное воспроизводство и сфера услуг / В.А. Медведев. – М.: Экономика, 1968. – 206 с.
157. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер.с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
158. Методические рекомендации по организации оплаты труда в жилищно-коммунальном хозяйстве [Электронный ресурс]. – М., 2006. – Режим доступа: http://www.znaytovar.ru/gost/2/metodicheskie_rekomendaciiimeto294.html – (Дата обращения: 11.12.2012 г.).
159. Методические рекомендации по организации оплаты труда в жилищно-коммунальном хозяйстве (практическое пособие) [Электронный ресурс]. – М.: ЦНИС, 1999. – Режим доступа: <http://russia.bestpravo.ru/fed1999/data07/tex22547.htm> (дата обращения 05.06.2007 г.).
160. Методическое пособие по содержанию и ремонту жилищного фонда МДК 2-04.2004 (утв. Госстроем РФ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zakonprost.ru/content/base/part/397069> (Дата обращения: 31.01.2013 г.).
161. Милль, Дж.С. Основы политэкономии и некоторые аспекты их приложения к социальной философии. В 3 т. / Дж.С. Милль. – М.: Прогресс, 1980.
162. Милль, Дж.С. Принципы политической экономии / Дж.С. Милль. – М.: Наука, 1991. – 346 с.
163. Миляева, Л.Г. Еще один вариант бестарифной системы оплаты труда / Л.Г. Миляева, Г. Койнаш // Человек и труд. – 2001. – № 4.
164. Миляева, С. Система оплаты труда на Бийском олеумном заводе / С. Миляева // Человек и труд. – 1997. – № 3. – С. 95–96.
165. Минаев, Н.Н. Институциональность процессов управления жилищно-коммунальным комплексом города / Н.Н. Минаев. – Томск: Изд-во Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2008. – 98 с.
166. Минаев, Н.Н. Сценарно-вариантные основы управления жилищно-коммунальным комплексом города / Н.Н. Минаев. – Томск: Изд-во Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2008. – 92 с.
167. Минева, О.К. Нормирование и оплата труда в системе управления персоналом высших учебных заведений: дис. ... д-ра наук [Электронный ресурс] / О.К. Минева. – М.: РГБ, 2007. – 382 с. (Из фондов РГБ).

168. Митрофанова, Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: дис. ... д-ра экон. наук [Электронный ресурс] / Е.А. Митрофанова. – М., 2008. – 388 с. (Из фондов РГБ).
169. Михайлова, Т.М. Труд: опыт социально-философского изучения / Т.М. Михайлова // Academia. – Якут. гос. ун-т им. М.К. Аммосова, 1999. – 183 с.
170. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / А.Я. Кибанов [и др.]. – Сер. Высшее образование. – М.: Изд-во: Инфра-М, 2010. – 524 с.
171. Недбай, А.А. Основы квалиметрии : электрон. учеб. пособие [Электронный ресурс] / А.А. Недбай, Н.В. Мерзликина. – Красноярск: ИПК СФУ, 2008. – Режим доступа: http://library.krasu.ru/ft/ft/_umkd/104/u_course.pdf (Дата обращения: 01.04.13 г.)
172. Некрасов, В.И. Управление развитием хозяйственной организации: методология познания, формирования, оценки: моногр. / В.И. Некрасов. – Ижевск: Изд-во УдГУ, 1997. – 272 с.
173. Нехода, Е.В. Трансформация труда и социально-трудовых отношений в условиях перехода к постиндустриальному обществу [Электронный ресурс] / Е.В. Нехода. – Режим доступа: http://www.hsb.tsu.ru/content.php?id=113#_ftn1
174. Никифорова, А.А. Методы учёта качественных различий в труде работников на капиталистических предприятиях / А.А. Никифорова // Труд за рубежом. – 1989. – № 1. – С. 74.
175. Николаева Г.Н. Становление и функционирование управленческих команд на современных промышленных предприятиях: дис. ... д-ра соц. наук / Г.Н. Николаева. – Волгоград, 2004. – 298 с. (Из фондов РГБ).
176. Никулина, О. Проблема кризиса труда в условиях трансформации экономических отношений [Электронный ресурс] / О. Никулина // Управление персоналом. – 2007. – № 12. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1163> (Дата обращения: 27.07.11).
177. Новиков, Д.А. Механизмы стимулирования в организационных системах / Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2003. – 147 с.
178. Носова, С.С. Экономическая теория: учеб. для вузов / С.С. Носова. – М.: Дашков и К°, 2003. – 864 с.
179. О'Шонесси, Дж. Принципы организации управления фирмой [Электронный ресурс] / Дж. О'Шонесси. – Издательство «Прогресс», 1979. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/bp/bp023.html> (дата обр. 06.10.12 г.).
180. Овчинникова, Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики / Т. Овчинникова // Управление персоналом. – 2001. – № 7. – С. 34–39.

181. Оганесян, А.С. Оплата труда работников предприятий / А.С. Оганесян, И.А. Оганесян // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 78–88.
182. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учеб. / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Волтерс Клувер, 2011. – 800 с.
183. Окунев, Д.В. Современная система социально-трудовых отношений: основные подходы к формированию на промышленных предприятиях / Д.В. Окунев, С.Э. Майкова // Системное управление: электронное издание. – 2008. – № 1(3). – Режим доступа: <https://www.sisupr.mrsu.ru/2008-1/index.phtml/148-152> (Дата обращения: 02.08.12 г.).
184. Олимских, Н.Н. Концепция гармонии в социально-трудовой сфере / Н.Н. Олимских. – Ижевск: Изд-во Института экономики и управления УдГУ, 1998. – 152 с.
185. Организация производства и менеджмент в машиностроении: учеб. для техн. спец. вузов / под ред. Н.Ф. Ревенко, А.Г. Схиртладзе. – М.: Высшая школа, 2010. – 552 с.
186. Организация, нормирование и стимулирование труда на предприятиях машиностроения: учеб. / В.Л. Аристова [и др.]; под ред. Н.Ф. Ревенко. – М.: Высшая школа, 2005. – 383 с.
187. Пашуто В.П. Организация, нормирование и стимулирование труда на предприятии: учеб.-практ. пособие / В.П. Пашуто. – 3-е изд. – М.: КНОРУС, 2007. – 320 с.
188. Осипов, С.Л. Заработная плата как цена труда и ее регулирование на предприятиях промышленности в переходной экономике: дис. ... д-ра экон. наук [Электронный ресурс] / С.Л. Осипов. – Хабаровск, 1997. – 269 с. (Из фондов РГБ).
189. Основные факторы повышения роли персонала в постиндустриальном обществе. – Режим доступа: http://www.algcareer.ru/_osnovnye_factory_povyshenij_rolj-7.html.
190. Отраслевое тарифное соглашение по ЖКХ РФ на 2008–2010 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://zakonprost.ru/content/base/part/574187> (дата обращения: 15.01.2009 г.).
191. Павленко, А.П. Организация нормирования труда на предприятии в современных условиях / А.П. Павленко, Л.М. Суэтина. – М.: Экономика, 1997.
192. Павленко, Ф. Тенденции структурных изменений и промышленная политика в странах СНГ / Ф. Павленко, В. Новицкий // Вопросы экономики. – 1999. – № 1. – С. 116.
193. Павлючук, Ю.Н. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям / Ю.Н. Павлючук, А.А. Козлов // Менеджмент за рубежом. – 2001. – № 5. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2001/5/931.html> (Дата обращения: 03.01.2009 г.).

194. Паршаков, Е.А. Экономическое развитие общества (Концепция кооперативного социализма) [Электронный ресурс] / Е.А. Паршаков. – Режим доступа: http://sbiblio.com/biblio/archive/parhsakov_ekonom/ Эл.ресурс. (Дата обращения 12.08.11).
195. Перевощиков, Ю.С. НОТ: критерий, организация, оценка / Ю.С. Перевощиков. – Ижевск: Удмуртия, 1969. – 102 с.
196. Пинк, Д. Нация свободных агентов: как новые независимые работники меняют жизнь Америки / Д. Пинк. – М.: Изд. дом «Секрет фирмы», 2005. – 328 с.
197. Половинко В.С. Система оценки персонала в концепции управления по результатам: моногр. / В.С. Половинко, М.Г. Сазонова. – ОмГУ им. Ф. М. Достоевского. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2008. – 255 с.
198. Половинко В.С. Виды связей в системе управления персоналом / В.С. Половинко // Вестник Омского университета [Текст] : науч. журн. ФГБОУ ВПО «ОмГУ им. Ф.М. Достоевского». – Омск : Изд-во ОмГУ, 2000. – № 2. – С. 103–106.
199. Попов, Ю.Н. Современная экономика и социология труда: учеб. пособие / Ю.Н. Попов, А.В. Шевчук // Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. Фак. экон. и соц. наук. – М.: Экон-Информ, 2003. – 230 с.
200. Попов, А.В. Теория и организация американского менеджмента / А.В. Попов. – М.: Изд-во МГУ, 1991. – 152 с.
201. Постановление Госкомтруда СССР и Минтруда России от 12.05.1992 г. № 15а «О применении действующих квалификационных справочников работ, профессий рабочих и должностей служащих на предприятиях и в организациях, расположенных на территории России».
202. Постановление Госстроя РФ от 27 сентября 2003 № 170 «Об утверждении Правил и норм технической эксплуатации жилищного фонда» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-p-s.ru/document/text.php?text=pravila> (Дата обращения: 31.01.2013 г.).
203. Постановление Государственного комитета РФ по строительству и жилищно-коммунальному комплексу от 27.09.03 г. № 170 «Об утверждении Правил и норм эксплуатации жилищного фонда».
204. Постановление Министерства труда РФ от 11.11.92г. № 32 «Об утверждении методических рекомендаций по совершенствованию организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании, на основе применения ЕТС оплаты труда».
205. Постановление Минтруда РФ от 10 ноября 1992г. № 31 «Об утверждении тарифно-квалификационных характеристик по общеотраслевым профессиям рабочих» (с изменениями от 24 ноября 2008 г.).

206. Постановление Правительства от 17.02.2004 г. № 89 «Об утверждении основ це-нообразования в сфере ЖКХ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=145879>.

207. Постановление Правительства Российской Федерации от 22.09.2007г. №605 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюд-жетных учреждений и гражданского персонала воинских частей, оплата труда которых осуще-ствляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных госу-дарственных учреждений».

208. Постановление Правительства РСФСР от 15 ноября 1991 г. за № 5 «О порядке введения минимального размера оплаты труда в РСФСР» [Электронный ресурс]. – Режим дос-тупа: <http://www.referent.ru/1/1308> (Дата обращения: 28.02.2013 г.).

209. Постановление Правительства РФ от 01.07.2002 г. № 490 (ред. от 30.08.2004 г.) «О проведении эксперимента по применению экономической модели реформирования ЖКХ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=145879>.

210. Постановление Правительства РФ от 09.04.2004 г. № 204 «Вопросы Федераль-ной службы по тарифам» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=145879>.

211. Постановление Правительства РФ от 17.09.2001 г. № 675 (ред. от 26.07.2004) «О федеральной целевой программе «ЖИЛИЩЕ» на 2002–2010 гг.» [Электронный ресурс]. – Ре-жим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/> (Дата обращения 16.05.2008 г.).

212. Постановление Правительства РФ от 17.11.2001г. № 797 (с изм. 21.10.2004) «О программе «Реформирование и модернизация жилищно-коммунального комплекса Рос-сийской Целевой программы «ЖИЛИЩЕ» на 2002–2010 годы».

213. Постановление Правительства РФ от 26 августа 2004 г. № 441 «О федеральных стандартах оплаты жилья и коммунальных услуг и порядке возмещения рас-ходов на капитальный ремонт жилья на 2005 год» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=145879>.

214. Постановление Правительства РФ от 29.08.2005 г. № 541 «О Федеральных стан-дартах оплаты жилого помещения и коммунальных услуг».

215. Постановление Правительства РФ от 30 июля 2004 г. № 392 «О порядке и условиях оплаты гражданами жилья и коммунальных услуг».

216. Правила и нормы технической эксплуатации жилищного фонда // Новые законы и нормативные акты. Приложение к «Российской газете». – М.: Изд-во «Рос-сийская газета» (Агентство «Библиотечка РГ»), 2003. – 112 с.

217. Правила и нормы технической эксплуатации жилищного фонда (по состоянию на 07.10.2006 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://russia.bestprav.ru/ussr/data03/tex15211.htm> (Дата обращения: 31.01.2013 г.).

218. Правила и нормы технической эксплуатации жилищного фонда // Минжилкомхоз РСФСР. – М.: Стройиздат, 1990. – 263 с.

219. Правила изменения размера платы за содержание и ремонт жилого помещения в случае оказания услуг и выполнения работ по управлению, содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирном доме ненадлежащего качества и (или) с перерывами, превышающими установленную продолжительность (утв. Постановлением Правительства РФ от 13.08.2006 г. № 491) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tehkom-s.ru/law/16/327/> (Дата обращения: 20.05.2011 г.).

220. Правила содержания общего имущества в многоквартирном доме (утв. Постановлением Правительства РФ от 13.08.2006г. № 491) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tehkom-s.ru/law/16/327/> (Дата обращения: 20.05.2011 г.).

221. Приказ Госстроя РФ от 11.12.1997 г. № 17-132 «Об утверждении нормативно-методических материалов по реализации концепции реформы жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации».

222. Приказ Государственного комитета РФ по строительству и жилищно-коммунальному комплексу от 9 декабря 1999 г. № 139 «Об утверждении рекомендаций по нормированию труда работников, занятых содержанием и ремонтом жилищного фонда».

223. Приказ Федеральной службы по тарифам (ФСТ России) от 21.02.2006 г. № 37 «Об утверждении регламента Федеральной службы по тарифам».

224. Радаев, В.В. Экономическая социология [Электронный ресурс] / В.В. Радаев. – Режим доступа <http://yourlib.net/content/view/10181/117/> (Дата обращения: 27.11.12 г.).

225. Распоряжение Правительства РФ № 995-р от 26.07.2004 г. «Об утверждении положения по тарифам».

226. Ревенко, Н.Ф. Совершенствование системы управления техническим обслуживанием и ремонтом оборудования промышленных предприятий / В.В. Семенов, А.Г. Схиртладзе, И.А. Коротков. – М.: Глобус, 2006. – 253 с.

227. Рекомендации по нормированию труда работников, занятых содержанием и ремонтом жилого фонда (утв. Приказом Госстроя РФ от 09.12.1999 г. № 139) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zakonprost.ru/content/base/part/397069> (Дата обращения: 31.01.2013 г.).

228. Каменева Е.А. Реформа ЖКХ, или теперь мы будем жить по-новому / Е.А. Каменева. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 348 с.

229. Реформирование жилищно-коммунального хозяйства Томской области: Стат. сб. – Томск: Томкстат-Т, 2006. – 92 с.
230. Реформирование жилищно-коммунального хозяйства Томской области: Стат. сб. – Томск: Томкстат-Т, 2007. – 9 с.
231. Родионов, А. Социальная сфера: новый взгляд на проблемы развития / А. Родионов, В. Галанц // Человек и труд. – 1998. – № 1.
232. Российский Статистический ежегодник 2010: стат. сб. – М.: Росстат, 2010. – 813 с.
233. Российский Статистический ежегодник: стат. сб. – М.: Гос. ком. РФ по статистике, 2005. – 542 с.
234. Рофе, А.И. Экономика труда [Электронный ресурс] / А.И. Рофе. – Режим доступа: <http://knigi-uchebniki.com/predpriyatiy-ekonomika/sistema-teoreticheskikh-predstavleniytrude.html>.
235. Рофе, А.И. Теоретические основы экономики социологии труда / А.И. Рофе, А.Л. Жуков. – М.: МИК. – 2005. – 254 с.
236. Рудык, Э.Н. Как работал МНТК «Микрохирургия глаза» (институт С. Фёдорова) [Электронный ресурс] / Э.Н. Рудык, В.В. Букреев. – Режим доступа: <http://www.eifg.narod.ru/gydyk3.htm> (Дата обращения: 06.03.2013 г.).
237. Румянцева, Е. Некоторые индикаторы развития ЖКХ России / Е. Румянцева. – Режим доступа: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/9_4_03.htm.
238. Рыночные модели оплаты труда [Электронный ресурс] / под общ. ред. В.Н. Гончарова – Харьков: Основа, 2000. – 247 с. – Режим доступа: <http://economuch.com/page/oplatatrud/ist/ist-16--idz-ax264--nf-7.html> (Дата обращения: 20.03.13 г.).
239. Савина, И.А. Моделирование системы управления качеством в ЖКХ / И.А. Савина. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2006. – 87 с.
240. Сборник документов по организации оплаты труда руководителей, специалистов и служащих в ЖКХ. – М.: ЦНИС, 2001.
241. Семёнов, В.В. Совершенствование ценообразования на ремонтные работы и услуги в современных условиях / В.В. Семёнов. – Екатеринбург: Изд-во ИЭ УрО РАН. – 2006. – 54 с.
242. Серопян, О.Р. Правовые проблемы оценки деловых качеств работника: автореф. дис. ... канд. юрид. наук / О.Р. Серопян. – М., Моск. гос. юрид. акад., 2010. – 28 с.
243. Симионов, Ю.Ф. ЖКХ. Справочник для работников муниципальных образований / Ю.Ф. Симионов, Н.Я. Ткачёва, В.Л. Ясько. – М.: МарТ ; Ростов н/Д: МарТ, 2007. – 272 с.

244. Сковпень, В.А. Зарубежный опыт установления тарифных систем оплаты труда: анализ и возможности применения в России [Электронный ресурс] / В.А. Сковпень. – Режим доступа: http://www.niitruda.ru/analytics/publications/post_254.html (Дата обращения: 13.02.2013 г.).
245. Слезингер, Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики / Г.Э. Слезингер. – М.: Изд-во Инфра-М. – 1996. – 336 с.
246. Как повысить компетентность и осведомленность персонала / Т.В. Смагина [и др.] // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 1. – С. 42–45.
247. Содержание труда и трудовая функция работника: изменения в законодательстве и на практике [Электронный ресурс] // По материалам журнала «Трудовое право», 2004. – № 12. – Режим доступа: http://uraltradeunion.ru/sborniki/stati/trud_funkciaj.html.
248. Соколова, А.С. Критерии профессиональной успешности специалистов службы технической поддержки / А.С. Соколова // Современная психология: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Пермь, июнь 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 64–65. – Режим доступа: <http://www.moluch.ru/conf/psy/archive/34/2260/> (Дата обращения: 5.05.2013 г.).
249. Софинский, Н.А. Профессиональные стандарты [Электронный ресурс] / Н.А. Софинский. – Режим доступа: http://www.niitruda.ru/analytics/publications/post_62.html (Дата обращения: 29.04.13 г.).
250. Социальные реформы в странах с переходной экономикой. Проблемы и опыт / под ред. С.В. Кадомцевой. – М.: Дело и сервис, 1997. – 224 с.
251. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Электронный ресурс] / В.А. Спивак. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/index.htm> (Дата обращения: 15.04.13 г.).
252. Справочник современного инженера ЖКХ. – Ростов-н/Д: Изд-во «Феникс», 2009. – 384 с.
253. Спрудэ, К.А. О трансформации понятий «квалификация» и «компетенция» в условиях перехода к постиндустриальному обществу [Электронный ресурс] / К.А. Спрудэ // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 3(23). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1600>.
254. Статистический ежегодник (2000–2006 гг.): стат. сб. – Томск: Томскстат-Т, 2007. – 312 с.
255. Статистический ежегодник (2001–2005 гг.): стат. сб. – Томск: Томскстат-Т, 2006. – 310 с.
256. Статистический сборник жилищно-коммунального хозяйства Томской области (2001–2005 гг.). – Томск: Томскстат-Т, 2006.

257. Статистический сборник жилищно-коммунального хозяйства Томской области (2000–2006 гг.). – Томск: Томкстат-Т, 2007.
258. Статистический сборник жилищно-коммунального хозяйства Томской области (2000–2007 гг.). – Томск: Томкстат-Т, 2008.
259. Стрельникова, Т.В. Творческая рабочая команда организации сектора информационных технологий: специфические особенности / Т.В. Стрельникова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Сер. Социальные науки. – № 1(13). – 2009. – С. 67–73.
260. Тагильцева, Е.Д. Формирование гибких систем оплаты труда на промышленных предприятиях в условиях устойчивого развития / Е.Д. Тагильцева // Вестник Алтайской академии экономики и права (ААЭП). – № 3. – 2011. – С. 71–74.
261. Таран, С.А. Экономический механизм инновационно-инвестиционной деятельности в ЖКХ региона / С.А. Таран, И.В. Таран. – Ставрополь: Изд-во СевКавГТУ, 2007. – 188 с.
262. Тейлор, Ф.У. И научный менеджмент [Электронный ресурс] / Ф.У. Тейлор. – Режим доступа: http://dps.smrllc.ru/Sheldrake/02_Taylor.htm (Дата обращения: 12.05.11 г.).
263. Теория и практика управления в XXI веке: моногр. / А.А. Баранников [и др.] ; под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: ООО «Агентство «СИБПРИНТ», 2013. – 192 с. (с. 155–179).
264. Теория рационализации Ф. Тейлора. Социология управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://socyus.ru/navigatsiya/teylor.html>. (Дата обращения: 16.08.11).
265. Тишуков, Ю.В. Потребитель и рынок услуг ЖКХ. – Сер. Права потребителя. – Изд-во: Феникс, 2007. – 190 с.
266. Томпсон, Л. Создание команды: пер. с англ. / Л. Томпсон. – М.: Вершина, 2006. – 544 с.
267. Трофимов, С.А. Соционический подход к созданию автономных рабочих команд в реинжиниринге бизнес-процессов [Электронный ресурс] / С.А. Трофимов. – Режим доступа <http://www.gamo.ru:8100/article/?aaa=38&topic=9> (Дата обращения: 20.08 2012 г.).
268. Трубкин, А.Ю. Регулирование оплаты труда на предприятиях в условиях реформирования экономики России: дис. ... д-ра экон. наук [Электронный ресурс] / А.Ю. Трубкин. – М.: РГБ, 2005. – 384 с. (Из фондов РГБ).
269. Трудовая деятельность – человек. Технический словарь. Т. I [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ai08.org/index.php/term/> (Дата обращения: 04. 07.11 г.).
270. Трудовое право России. Краткий курс : учеб. / отв. ред. Ю.П. Орловский, А.Ф. Нуртдинова. – М.: КОНТРАКТ; ИНФРА-М, 2003. – 402 с.

271. Указ Президента РФ «О реформе жилищно-коммунального хозяйства в РФ» от 28.04.1997 г., № 425 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.roscomsys.ru> (Дата обращения: 1.10.2009).
272. Управление персоналом: учеб. для аспирантов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5443/5477/> (Дата обр. 15.11.10 г.).
273. Управление развитием социальной сферы муниципальных образований / под общ. ред. Е.В. Тишина. – М.: Муниципальная власть, 2001. – 294 с.
274. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: учеб. пособие / Б.Г. Мазманова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 368 с.
275. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/dbscripts/Cbsd/DBInet.cgi?pl=1905001#nul>.
276. Федеральный закон «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «Об основах государственной жилищной политики» и другие законодательные акты Российской Федерации в части совершенствования системы оплаты жилья и коммерческих услуг» № 52-ФЗ 06.05.2003 г.
277. Федеральный закон «О фонде содействия реформированию ЖКХ» от 13.05.2008, №69 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fondgkh.ru> (Дата обращения: 1.12.2009).
278. Федеральный Закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» № 149-ФЗ. РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.internet-law.ru/law/inflaw/inf.htm>. (Дата обращения: 6.07.11 г.).
279. Федченко А.А. Доходы работников: сущность и регулирование / А.А. Федченко. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2001. – 206 с.
280. Федченко, А. А. Оплата труда и доходы работников: учеб. пособие / А. А. Федченко, Ю. Г. Одегов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004. – С. 118.
281. Федченко, А. Стимулирование работников: зарубежный опыт / А. Федченко // Человек и труд, 2002. – № 3. – С. 79–81.
282. Федотова, Е.И. Проблема совершенствования содержания труда в условиях конкурентной экономики [Электронный ресурс] / Е.И. Федотова // Российское предпринимательство. – 2006. – № 9. – Режим доступа: http://creativeconomy.ru/mag_gp/index.php?str=3&id=88 (Дата обращения: 08.08.11 г.).
283. Фромм, Э. Здоровое общество. Суперкапитализм [Электронный ресурс] / Э. Фромм. – Режим доступа: http://www.e-reading-lib.org/chapter.php/103037/35/Fromm_-_Zdorovoe_obschestvo.html (Дата обращения: 20.03.13 г.).

284. Хизрич, Р. Предпринимательство или Как завести собственное дело и добиться успеха [Электронный ресурс] / Р. Хизрич, М. Питерс. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-52/index.htm> (Дата обращения: 17.12.2012 г.).
285. Чемяков, В. Стратегические цели компании и мотивация персонала [Электронный ресурс] / В.П. Чемяков. – Режим доступа: http://www.chelt.ru/2002/9-02/chemekov_9.html.
286. Черемецкий, Л.К. О реформе в жилищно-коммунальном хозяйстве / Л.К. Черемецкий, В.П. Дылевская // Финансы. – 1998. – № 118.
287. Чернов, А.В. Система комплексной оценки профессиональной компетентности специалистов для предприятий и организаций радиоэлектронного комплекса России на основе квалиметрической модели: автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.В. Чернов. – М., 2011. – 32 с. (Из фондов РГБ).
288. Чернышов, Л.Н. Формирование рыночных отношений в жилищно-коммунальном хозяйстве. Проблемы, перспективы / Л.Н. Чернышов. – М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2006. – 25 с.
289. Четвертаков, С.А. В чем ошибся Карл Маркс: новое о разделении труда / С.А. Четвертаков. – СПб.: ПЕТРА-РИФ, 1998. – 80 с.
290. Чечелева, Т.В. К характеристике уровня разработки теории экономической эффективности социалистического производства // Экономическая эффективность общественного производства в период развитого социализма / Т.В. Чечелева; под ред. Г.М. Сорокина [и др.]. – М.: Экзамен, 1997. – С. 98–114.
291. Шевчук, А.В. Постфордистские концепции и возможность их применения к исследованию социально-экономического развития России: дис. ... канд. экон. наук / А.В. Шевчук. – М., 2001. – 161 с.
292. Шевчук, Д.А. История менеджмента [Электронный ресурс] / Д.А. Шевчук. – Режим доступа <http://lib.rus.ec/b/163828/read#t4> (Дата обращения: 5.11.12 г.).
293. Шибяев, А. Методика оценки сложности выполняемых работ [Электронный ресурс] / А. Шибяев, В. Зиновьев // Человек и труд. – 2009. – № 10. – Режим доступа: http://chelt.ru/2009/10-09/6ibaev_10-09.html (Дата обращения: 5.04.2013 г.).
294. Экономика жилищно-коммунального хозяйства: учеб. пособие / под ред. Ю.Ф. Симонова. – М.: МарТ; Ростов н/Д: МарТ, 2004. – 208 с.
295. Экономическая социология. Курс лекций: учеб. пособие / В.В. Радаев. – М.: Аспект Пресс, 1997. – 368 с.
296. Экономическая теория: введение в рынок и микроэкономический анализ: учеб. / В.Я. Иохин. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.

297. Сомов Л. Эффективная оплата труда – еще один шаг к успеху вашей компании [Электронный ресурс] / Л. Сомов. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?562> (Дата обращения 14.07.2012 г.).
298. Экономика труда и социально-трудовые отношения: учеб. для вузов / под ред. Р.П. Колосовой, Г.Г. Меликьяна. – М.: Изд-во МГУ, 1996.
299. Яковлев, В. У дома обязательно должен быть хозяин [Электронный ресурс] / В. Яковлев // Российская газета. Неделя № 4430. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2007/08/03/a169182.html>.
300. Яковлев, Р.А. Актуальные вопросы построения отраслевых систем оплаты труда [Электронный ресурс] / Р.А. Яковлев. – Режим доступа: http://www.niitruda.ru/analytics/publications/post_136.html (Дата обращения 16.07.13 г.).
301. Яковлев, Р.А. Анализ системы основных минимальных гарантий по оплате труда в Российской Федерации и Республике Беларусь [Электронный ресурс] / Р.А. Яковлев // Труд за рубежом. – Режим доступа: <http://trudzr.ru/2011/05/robert-yakovlev-analiz-sistemy-osnovnykh-minimal-nyx-garantij-po-oplate-truda-v-rossijskoj-federacii-.html> (Дата обращения 30.08.2012 г.).
302. Яковлев, Р.А. Оплата труда на предприятии / Р.А. Яковлев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. – 344 с.
303. Яковлев, Р.А. Заработная плата и предприятие (от распределения по труду к цене рабочей силы) / Р.А. Яковлев // Газ. Экономика и жизнь: НИИтруда. – М.: Информцентр-Директор, 1997. – С. 52.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А1

Особенности реформирования жилищно-коммунального хозяйства
в городах Сибири и Дальнего Востока [13]

Список экспертов
Уральский федеральный округ

№ п/п	Субъект РФ	Город	Ф.И.О.	Должность
*	Тюменская область	Ишим	Мукумов Рэмир Эркинович	Заместитель мэра города

Всего – 1

Сибирский федеральный округ

№	Субъект РФ	Город	Ф.И.О.	Должность
*	Алтайский край	Барнаул	Казаков Александр Владимирович	Председатель комитета муниципального жилищного хозяйства
	Иркутская область	Иркутск	Иващенко Александр Евгеньевич	Начальник отдела инженерной подготовки Комитета по городскому обустройству
*	Иркутская область	Иркутск	Кокорина Марина Николаевна	Начальник отдела жилищного хозяйства Комитета по городскому обустройству
*	Иркутская область	Братск	Казаков Виктор Степанович	Первый заместитель мэра города
*	Иркутская область	Братск	Шуманский Владимир Болеславович	Заместитель председателя комитета городского хозяйства
	Иркутская область	Братск	Чупров Виктор Валерьевич	Советник мэра города по экономическим вопросам
*	Кемеровская область	Кемерово	Сорокина Любовь Ивановна	Директор МУП «Управление единого заказчика жилищно-коммунальных услуг города Кемерово»
*	Красноярский край	Зеленогорск	Смольников Николай Гаврилович	Директор МП «Городское жилищно-коммунальное управление»
*	Красноярский край	Красноярск	Матюшенко Анатолий Иванович	Первый заместитель главы города
*	Красноярский край	Красноярск	Варава Надежда Дмитриевна	Заместитель директора департамента городского хозяйства
*	Красноярский край	Норильск	Селиванов Сергей Владимирович	Начальник департамента развития городского хозяйства
	Красноярский край	Норильск	Фролкин Евгений Николаевич	Начальник управления муниципального заказа администрации города
	Новосибирская область	Новосибирск	Анисимов Владимир Александрович	Заместитель мэра, директор департамента энергетики, жилищного и коммунального хозяйства
*	Новосибирская область	Новосибирск	Молчанова Ольга Витальевна	Заместитель мэра, директор департамента экономики и финансов
*	Новосибирская область	Новосибирск	Федячкин Николай Кузьмич	Глава администрации Дзержинского района
*	Новосибирская область	Новосибирск	Митяев Михаил Евстратович	Председатель комитета жилищно-коммунального хозяйства
*	Омская область	Омск	Бойко Валерий Петрович	Заместитель директора департамента городского хозяйства
*	Омская область	Омск	Бушуев Анатолий Михайлович	Руководитель группы «Антикризисное управление ЖКХ»

*	Иркутская область	Саянск	Емельянов Валерий Иннокентьевич	Заместитель главы администрации по экономике и перспективному развитию
	Иркутская область	Саянск	Перков Юрий Сергеевич	Директор МУП «Дирекция единого заказчика»
*	Новосибирская область	Новосибирск	Ковалева Тамара Александровна	Начальник планово-экономического отдела департамента энергетики, жилищного и коммунального хозяйства города
	Иркутская область	Саянск	Причетникова Татьяна Александровна	Заместитель директора по финансово-экономическим вопросам МУП «Дирекция единого заказчика»
	Иркутская область	Саянск	Котова Татьяна Алексеевна	Заместитель директора по финансово-экономическим вопросам МУП «Саянское теплоэнергетическое предприятие»
	Иркутская область	Тайшет	Константинов Александр Максимович	Первый заместитель мэра города
*	Кемеровская область	Новокузнецк	Демин Владимир Михайлович	Председатель комитета ЖКХ и благоустройства города
	Кемеровская область	Новокузнецк	Овчинникова Ольга Викторовна	Заместитель председателя комитета ЖКХ по экономике
	Кемеровская область	Новокузнецк	Парфенович Елена Александровна	Начальник абонентского отдела
	Томская область	Томск	Пешков Борис Петрович	Заместитель главы Южного округа по ЖКХ

Всего – 29

Дальневосточный федеральный округ

	Амурская область	Благовещенск	Колядин Александр Михайлович	Мэр города
*	Амурская область	Благовещенск	Сальникова Людмила Александровна	Начальник управления экономики
*	Амурская область	Благовещенск	Дурицина Раиса Федоровна	Советник мэра
*	Амурская область	Благовещенск	Галич Александр Николаевич	Заместитель мэра
*	Амурская область	Благовещенск	Царенко Виктор Петрович	Начальник ЖКХ города
	Амурская область	Благовещенск	Вощевоз Валерий Васильевич	Главный Федеральный инспектор по Амурской области
	Амурская область	Благовещенск	Митр Виктор Евгеньевич	Начальник ЖКХ Амурской области
	Амурская область	Благовещенск	Богаев Сергей Александрович	Главный редактор газеты «Мужской разговор»
	Амурская область	Благовещенск	Дьяченко Владимир Николаевич	Начальник областного комитета государственной статистики
	Амурская область	Благовещенск	Гордеев Алексей Владимирович	Генеральный директор компании «А-связь»
*	Сахалинская область	Южно-Сахалинск	Гусев Владимир Алексеевич	Заместитель начальника департамента ЖКХ
	Сахалинская область	Невельск	Ястребова Любовь Васильевна	Начальник отдела цен администрации
*	Сахалинская область	Невельск	Плещенко Людмила Васильевна	Начальник планового отдела МУ «Комстройзаказчик»
*	Сахалинская область	Невельск	Селегенева Маргарита Ивановна	Председатель комитета по управлению имуществом администрации
	Республика Саха	Нерюнгри	Лоскутова Лидия	Начальник отдела коммунального

	(Якутия)		Васильевна	хозяйства города
*	Хабаровский край	Хабаровск	Самарский Василий Иванович	

Всего – 16

* – эксперты, заполнившие анкету (Всего 28 человек)

Таблица А2

Распределения ответов экспертов на вопросы анкеты
по проблемам реформирования ЖКХ городов Сибири и Дальнего Востока [13]

1. Сейчас многие оценивают состояние жилищно-коммунального хозяйства в России как критическое. Однако ситуация в разных городах складывается по-разному. Как бы Вы оценили состояние ЖКХ в вашем городе?

Оценка	Чел.	%
Хорошее	1	3,7
Удовлетворительное	12	44,4
Плохое	13	48,2
Другое	1	3,7

2. Были ли в Вашем городе в текущем году серьезные перебои с поставками:

Варианты ответов	Указали, что были серьезные перебои	
	чел.	%
Электроэнергии	6	24,0
Топлива	9	34,6
Воды	5	19,2
Газа	8	36,4
Тепла	10	38,5

3. В настоящее время много говорят о необходимости существенных преобразований в системе ЖКХ. Вы согласны или не согласны с тем, что для Вашего города назрела такая необходимость?

Варианты ответов	Чел.	%
Да, согласен, это нужно делать немедленно	11	44,0
Было бы неплохо, но пока для этого нет условий	4	16,0
Нет, не согласен, слом сложившейся системы ЖКХ не даст существенных улучшений, так как дело не в ЖКХ	5	20,0
Другое	5	20,0

4. Что, по Вашему мнению, нужно менять в существующей системе ЖКХ в первую очередь?

Варианты ответов	Чел.	%
Финансовый механизм	14	51,9
Оплаты труда работников ЖКХ	13	48,1
Монополизм, отсутствие конкурентной среды	12	44,4
Система управления	8	29,6
Качество услуг	8	29,6
Система тарифообразования	8	29,6
Технико-технологическая основа жилья и инженерных коммуникаций	6	22,2
Принципы социальной защиты населения	5	18,5
Кадровая политика	4	14,8
Отношения собственности в обслуживании жилого комплекса	3	11,1
Другое	2	7,4

5. Какие виды жилищно-коммунальных услуг, на Ваш взгляд, нуждаются в первоочередном улучшении в Вашем городе? Какие из перечисленных видов услуг требуют в Вашем городе наибольших затрат, какие – наименьших?

Виды услуг	Средний ранг	
	Насущности улучшения	Уровня затратности
Капитальный ремонт жилья	2,48	2,62
Теплоснабжение	3,76	2,71
Текущий ремонт жилья	4,40	4,58
Техническое обслуживание жилья	4,54	6,04
Состояние лифтов	4,95	6,50
Снос ветхого жилья	5,04	3,83
Водоснабжение	6,40	5,30
Канализация	7,92	6,96
Состояние прилегающих территорий	9,00	7,41
Электроснабжение	9,14	7,65
Газоснабжение	9,59	9,00
Вывоз мусора	9,52	10,81
Утилизация отходов	9,78	10,62
Очистка стоков	10,23	11,11
Освещение подъездов и прилегающих территорий	10,48	10,82

6. Реализуются ли в Вашем городе какие-либо преобразования в системе ЖКХ?

Варианты ответов	Чел.	%*)
Нет	2	7,7
Пока нет, но ведется подготовка	10	38,4
Да, уже реализуются	17	65,4

*) В сумме больше 100 %, так как один эксперт мог дать два ответа (отдельные преобразования уже реализуются, а к другим ведется подготовка)

7. Если такие преобразования ведутся, то кто является их инициатором?

Варианты ответов	Чел.	%
Мэр города, глава городского самоуправления или его заместители	24	92,3
Комитет по ЖКХ (департамент, управление) городской администрации	14	53,8
Городской представительный орган (Совет, Дума и т.п.)	4	15,4
Население, органы территориального общественного самоуправления	3	11,5
Органы власти субъекта Федерации	3	11,5
Другое	3	11,5

8. Как Вы считаете, может ли население стать активным участником преобразований жилищно-коммунального комплекса города?

Варианты ответов	Чел.	%
Да	12	42,9
Сомневаюсь	11	39,3
Нет	4	14,3
Другое	1	3,6

9. Что, по Вашему мнению, препятствует активному участию жителей в решении вопросов местной жизни?

Варианты ответов	Чел.	%
Привычка надеяться на готовое	17	60,7
Недостаток знаний, некомпетентность	9	32,1
Безразличие к общим делам	5	17,9
Неверие жителей в реальные возможности что-то сделать	5	17,9
Индивидуализм, «каждый сам за себя»	4	14,3
Отсутствие организации	4	14,3

Отсутствие материальных возможностей	3	10,7
Не вижу необходимости в широком участии жителей, это может привести только к нежелательным конфликтам	2	7,1
Недостаток времени, чрезмерная занятость	1	3,6
Другое	1	3,6

10. Некоторые считают повышение тарифов на услуги ЖКХ и перенос тяжести реформы на основную часть населения «неизбежным злом» в современных условиях. А с Вашей точки зрения, так ли они неизбежны или возможны другие варианты для улучшения положения в ЖКХ города?

Варианты ответов	Чел.	%
Не вижу других приемлемых вариантов	19	67,9
Есть другие варианты	8	38,6
Затрудняюсь ответить	1	3,6

11. Если плата за услуги ЖКХ будет повышена в 2–2,5 раза, какая примерно доля жителей города, по Вашей оценке, не сможет оплачивать стоимость этих услуг?

Варианты ответов	Чел.	%
Менее 20 %	2	7,4
20 – 29	2	7,4
30 – 39	9	33,3
40 – 49	6	22,2
50 – 59	3	11,1
60 – 69	3	11,1
70 и выше	2	7,4

12. Как Вы считаете, возможны ли в Вашем городе активные выступления протеста населения (демонстрации, митинги, пикеты, забастовки и т.п.) против повышения тарифов на услуги ЖКХ?

Варианты ответов	Чел.	%
Вполне возможны	9	33,3
Маловероятны (жители просто не будут платить, но и протестовать активно не будут)	15	55,6
Другое	3	11,1

13. Способствует ли действующая в Вашем городе нормативно-правовая база решению задач реформирования ЖКХ?

Варианты ответов	Чел.	%
Да, в городе приняты необходимые нормативные документы	11	40,7
В городе еще не разработаны (или не приняты) необходимые документы	3	11,1
Действующие в настоящее время документы только мешают преобразованиям в ЖКХ	2	7,4
Проблема не в городской нормативной базе, а в федеральных законах	16	59,3
Другое	2	7,4

14. Потенциал различных городов существенно различен. Какие особенности Вашего города могут способствовать улучшению ситуации в жилищно-коммунальном комплексе?

Варианты ответов	Чел.	%
Научный потенциал	11	39,3
Кадры	10	35,7
Уникальные природные ресурсы	9	32,1
Монопольное положение в производстве определенных видов продукции	8	28,6
Выгодное географическое положение города	8	28,6
Транспортная доступность	4	14,3
Другое	3	10,7
Затрудняюсь ответить	6	21,4

15. Известно, что реализация преобразований в системе ЖКХ требует наличия разного рода ресурсов на местном уровне. Оцените, пожалуйста, по 10-балльной шкале различные виды ресурсов, имеющиеся у Вашего города.

Варианты ответов	Средняя оценка в баллах
Информационные (возможность разъяснения через доброжелательно настроенные СМИ)	7,52
Организационные (возможность использовать имеющиеся структуры)	6,80
Интеллектуальные	6,12
Кадровые	5,84
Организационные (возможность создать новые структуры)	5,54
Информационные (возможность привлечения оппозиционно настроенных СМИ)	4,95
Организационные (возможность привлечь какие-то структуры)	4,57
Социальная база поддержки (степень поддержки органами ТОС, объединениями граждан)	4,46
Идеологические	4,24
Финансовые	3,76
Социальная база поддержки (степень поддержки населением)	2,80

16. Какие внешние условия, по Вашему мнению, необходимы для успешного реформирования и модернизации жилищно-коммунального комплекса города?

Варианты ответов	Чел.	%
Осуществление государственных инвестиций в ЖКХ для модернизации инженерной инфраструктуры	19	67,9
Реструктуризация имеющихся долгов бюджетов всех уровней, ликвидация задолженности государства перед ЖКХ	17	60,7
Реструктуризация или списание долгов ЖКХ перед бюджетами и внебюджетными фондами, скопившихся из-за несвоевременной оплаты жилищно-коммунальных услуг бюджетными организациями	16	57,1
Создание нормативно-правовой базы реформирования ЖКХ на федеральном и региональном уровнях	13	46,4
Разработка на федеральном уровне государственных принципов тарифного регулирования и механизмов принятия обоснованных тарифов на продукцию и услуги естественных монополий	12	42,9
Значительный рост доходов населения	11	39,3
Государственный контроль за состоянием жилого фонда, количеством и качеством предоставляемых услуг и защитой интересов потребителей	10	35,7
Реализация государственной программы ликвидации ветхого жилья и реконструкции существующего	10	35,7
Разграничение обязанностей и ответственности всех уровней власти	7	25,0
Реформирование социальной политики адресной защиты населения	4	14,3
Разработка обоснованных критериев и процедур выявления высокообеспеченных слоев населения	4	14,3
Формирование целевых территориальных фондов поддержки реформы за счет ресурсной ренты территорий	3	10,7
Совершенствование системы организации и управления ЖКХ на федеральном уровне	3	10,7
Создание системы страхования рисков	2	7,1
Другое	2	7,1

Таблица А.3

Социологический опрос работников ЖКХ сибирских и дальневосточных городов России
 Распределение ответов жителей крупных городов Сибири и Дальнего Востока, % [13]

СТЕПЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЖИЗНЬЮ ГОРОДА	Барнаул	Новоси- бирск	Омск	Новокуз- нецк	Кемерово	Чита	Благове- щенск	Южно- Сахалинск
Полностью удовлетворён	2,41	0,54	1,17	1,09	1,84	2,22	0,41	1,32
Удовлетворён	6,68	5,64	6,13	7,43	6,13	3,90	6,69	6,59
Средне (и да, и нет)	22,62	22,18	27,84	21,19	20,72	27,74	24,22	18,88
Не вполне удовлетворён	43,04	36,30	40,11	42,18	38,04	37,57	39,43	44,21
Совсем не удовлетворён	25,25	34,62	24,02	27,91	31,18	28,31	29,26	26,23
Затрудняюсь ответить	0,00	0,71	0,73	0,20	2,08	0,26	0,00	2,76
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
КОГДА СЛЕДУЕТ ОЖИДАТЬ СУЩЕСТВЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОТ РЕФОРМЫ ЖКХ?								
Через год	2,22	0,62	1,05	1,31	0,00	1,11	2,42	1,56
Через три года	7,81	2,61	6,91	6,49	5,33	8,38	6,76	6,52
Через пять лет	21,18	16,97	24,47	19,51	20,55	27,11	24,43	17,55
Через десять лет	22,61	19,47	24,97	18,29	17,67	21,04	19,21	24,71
Более чем через десять лет	32,81	37,98	30,16	37,98	36,70	31,22	33,85	28,42
Никогда	9,10	12,55	5,04	13,23	8,75	6,99	6,47	7,52
Затрудняюсь ответить	4,27	9,80	7,40	3,20	10,99	4,15	6,87	13,73
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Направления динамики основных сфер жизнедеятельности работников отрасли ЖКХ[13]

БЛАГОУСТРОЙСТВО ГОРОДА, ПОСЕЛКА, СЕЛА	Барнаул	Новоси- бирск	Омск	Новокуз- нецк	Кемерово	Чита	Благове- щенск	Южно- Сахалинск
Улучшилось	80,26	34,92	54,18	88,17	64,98	53,21	53,50	44,43
Не изменилось	13,59	42,54	30,99	9,27	27,74	32,28	29,06	33,39
Ухудшилось	4,48	19,52	13,77	2,34	6,31	13,65	14,83	18,41
Затрудняюсь ответить	1,68	3,02	1,06	0,22	0,98	0,87	2,62	3,78
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
СОСТОЯНИЕ ДОРОГ								
Улучшилось	39,40	7,82	11,96	71,47	50,82	10,82	32,30	20,89
Не изменилось	39,61	40,10	43,57	21,90	33,51	48,94	32,74	29,09
Ухудшилось	18,19	49,69	42,68	5,75	12,19	39,18	33,60	48,16
Затрудняюсь ответить	2,80	2,40	1,79	0,88	3,48	1,06	1,37	1,86
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
РАБОТА ТРАНСПОРТА								
Улучшилась	74,90	41,16	30,71	36,81	36,18	61,05	67,29	35,07
Не изменилась	13,20	25,81	28,33	26,89	27,74	18,98	15,24	26,60
Ухудшилась	9,47	27,61	38,12	34,16	31,22	19,44	13,38	32,95
Затрудняюсь ответить	2,42	5,42	2,84	2,15	4,86	0,53	4,10	5,38
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
ПРОИЗВОДСТВО, ЭКОНОМИКА, ПОЛОЖЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ								
Улучшилось	18,08	16,61	22,71	15,78	25,22	13,93	15,61	16,37
Не изменилось	33,89	37,11	32,13	30,63	32,85	36,64	42,06	30,50
Ухудшилось	40,77	36,44	37,33	49,56	30,42	46,65	34,15	39,43
Затрудняюсь ответить	7,26	9,84	7,83	4,03	11,50	2,78	8,18	13,70
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Направления динамики основных сфер жизнедеятельности работников отрасли ЖКХ [13]

	Барнаул	Новосибирск	Омск	Новокузнецк	Кемерово	Чита	Благовещенск	Южно-Сахалинск
РЕФОРМИРОВАНИЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА								
Улучшилось	19,55	8,68	15,30	12,54	10,48	20,34	16,80	20,37
Не изменилось	39,68	39,37	37,90	36,37	47,08	29,56	27,01	29,03
Ухудшилось	39,28	50,17	44,27	50,46	38,66	49,28	51,77	48,72
Затрудняюсь ответить	1,49	1,77	2,53	0,64	3,78	0,83	4,43	1,87
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
ТАРИФЫ НА УСЛУГИ ЖКХ								
Снизились	0,95	0,62	1,91	0,65	2,00	1,96	1,61	2,77
Не изменились	12,29	9,70	9,23	9,31	6,80	5,26	9,14	7,47
Повысились	86,02	88,87	88,54	89,82	90,69	92,53	88,87	88,24
Затрудняюсь ответить	0,74	0,81	0,32	0,22	0,51	0,25	0,39	1,53
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
СИТУАЦИЯ С ВЫПЛАТАМИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ								
Улучшилась	44,81	41,39	53,65	60,15	55,90	64,26	52,66	31,74
Не изменилась	29,54	33,76	28,74	27,39	24,51	13,82	25,51	35,47
Ухудшилась	21,19	16,43	13,33	11,39	12,97	19,01	15,31	21,76
Затрудняюсь ответить	4,47	8,42	4,28	1,08	6,63	2,91	6,52	11,03
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
ЖЕЛАНИЕ РАБОТЫ И ТРУДОУСТРОЙСТВА В ОТРАСЛИ ЖКХ								
Увеличилось	23,05	26,01	24,42	10,88	16,17	19,54	26,45	28,44
Осталось на прежнем уровне	26,92	29,84	32,09	24,98	28,03	28,76	30,79	29,41
Снизилось	46,30	34,71	39,17	62,42	49,18	49,76	36,04	32,35
Затрудняюсь ответить	3,73	9,43	4,32	1,71	6,62	1,94	6,72	9,80
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Продолжение таблицы А.5

	Барнаул	Новоси- бирск	Омск	Новокуз- нецк	Кемерово	Чита	Благове- щенск	Южно- Сахалинск
УРОВЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА КАДРОВОГО СОСТАВА ПРЕДПРИЯТИЙ ОТРАСЛИ ЖКХ								
Повысился	21,80	5,23	12,10	16,77	18,32	13,69	11,51	6,22
Не изменился	49,91	48,48	52,33	52,06	46,72	46,76	46,38	41,01
Снизился	21,04	37,84	26,26	29,02	23,88	37,13	32,12	36,31
Затрудняюсь ответить	7,25	8,45	9,32	2,15	11,07	2,43	9,99	16,46
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
СТАБИЛЬНОСТЬ, УВЕРЕННОСТЬ В БУДУЩЕМ								
Улучшилась	13,80	5,24	13,46	9,68	10,58	11,66	13,95	10,18
Не изменилась	35,56	38,12	43,31	36,26	34,75	44,54	40,31	34,33
Ухудшилась	45,81	52,43	37,91	52,98	48,53	41,35	41,98	43,55
Затрудняюсь ответить	4,84	4,21	5,31	1,07	6,14	2,45	3,76	11,93
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ								
Улучшились	7,99	2,41	7,67	4,56	3,83	8,50	10,35	10,56
Не изменились	54,50	48,17	64,77	51,86	54,82	59,57	45,00	56,79
Ухудшились	28,77	41,44	22,30	40,33	24,58	29,82	36,19	20,37
Затрудняюсь ответить	8,74	7,97	5,26	3,25	16,77	2,11	8,46	12,28
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
МЕДИЦИНСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ								
Улучшилось	14,10	7,94	5,24	12,11	8,62	13,85	8,73	9,88
Не изменилось	26,78	24,99	21,24	27,81	24,48	26,24	26,42	35,34
Ухудшилось	56,31	63,58	71,91	58,32	62,35	57,19	60,99	46,18
Затрудняюсь ответить	2,80	3,50	1,61	1,76	4,56	2,72	3,86	8,60
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Продолжение таблицы А.5

СТРОИТЕЛЬСТВО	Барнаул	Новоси- бирск	Омск	Новокуз- нецк	Кемерово	Чита	Благове- щенск	Южно- Сахалинск
Улучшилось	48,21	42,37	23,02	41,88	26,88	46,80	62,70	18,14
Не изменилось	26,08	27,37	36,03	29,62	36,33	25,55	19,76	26,57
Ухудшилось	19,91	22,91	33,79	26,57	23,74	25,77	12,94	47,80
Затрудняюсь ответить	5,81	7,35	7,15	1,94	13,05	1,88	4,60	7,49
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
СИТУАЦИЯ С КУЛЬТУРОЙ, ОТДЫХОМ, СПОРТОМ								
Улучшилась	31,59	20,50	21,97	27,46	20,51	17,07	25,53	23,35
Не изменилась	32,34	33,41	34,71	42,76	38,75	33,91	39,83	36,64
Ухудшилась	29,90	35,04	35,36	27,85	28,74	46,88	27,93	29,43
Затрудняюсь ответить	6,17	11,05	7,97	1,93	12,00	2,15	6,71	10,58
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
УСЛОВИЯ ТРУДА И ОТДЫХА								
Улучшились	11,75	5,26	9,75	10,63	5,56	4,49	10,32	6,53
Не изменились	26,51	28,10	29,74	32,51	31,26	31,96	38,86	33,33
Ухудшились	56,30	60,32	53,83	55,13	53,52	61,17	46,08	50,21
Затрудняюсь ответить	5,44	6,32	6,67	1,73	9,67	2,39	4,74	9,93
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ								
Повысилась	9,49	3,08	9,48	4,35	21,23	3,82	4,85	4,35
Осталась на прежнем уровне	31,63	28,81	40,37	34,54	32,15	18,10	22,04	17,52
Снизилась	57,59	63,71	47,82	60,68	40,96	77,29	72,17	73,97
Затрудняюсь ответить	1,30	4,40	2,33	0,43	5,66	0,79	0,94	4,15
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Окончание таблицы А.5

А ВЫ БЫ ЛИЧНО ПРИНЯЛИ ИЛИ НЕ ПРИНЯЛИ В НИХ УЧАСТИЕ?	Барнаул	Новоси-бирск	Омск	Новокуз-нецк	Кемерово	Чита	Благовещенск	Южно-Сахалинск
Безусловно, принял бы	17,86	12,62	10,86	18,95	11,86	24,10	18,77	21,96
Принял бы при определенных условиях	27,48	23,30	30,24	27,45	27,66	29,96	34,72	24,95
Не принял бы	53,35	57,57	56,66	52,95	54,91	44,28	44,39	47,42
Затрудняюсь ответить	1,30	6,51	2,24	0,64	5,58	1,67	2,12	5,67
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
КАКОЕ ИЗ ВЫСКАЗЫВАНИЙ ПОДХОДИТ ВАШЕЙ СЕМЬЕ:								
Денег достаточно, чтобы ни в чем себе не отказывать	1,11	0,99	0,77	0,65	0,25	0,59	2,55	1,57
Недоступна только покупка квартиры или дорогой автомашины	9,08	4,41	4,74	7,15	4,01	5,88	10,64	5,96
Достаточно на продукты и одежду, но крупные покупки приходится откладывать	39,32	38,00	35,12	35,93	40,02	37,06	39,67	41,71
Денег хватает только на приобретение продуктов питания	39,74	43,71	45,45	45,64	41,99	40,39	40,79	36,07
Денег не хватает даже на приобретение продуктов питания	10,56	12,05	13,71	10,20	12,69	15,79	5,80	13,77
Затрудняюсь ответить	0,18	0,84	0,22	0,42	1,03	0,29	0,55	0,91
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Мнения известных учёных-экономистов, определяющих различные точки зрения на труд и трудовую деятельность

Периоды развития социально-экономической системы	Автор научного взгляда	Суть научного суждения
Аграрный период	У. Петти У. Джевонс	Труд – «отец богатства»; труд как «любое болезненное напряжение ума и тела, претерпеваемое полностью или частично ради получения будущего блага» [93]
Индустриальный период	А. Смит К. Маркс	Труд – снабжение нации всем необходимым и удобным для жизни; труд есть, прежде всего, процесс, совершающийся между человеком и природой, всеобщее условие обмена веществ между человеком и природой, присвоение данного природой для человеческих потребностей [151]
	А. Маршалл	Труд – это любое умственное или физическое усилие, целиком или частично направленное на получение каких-то иных благ, кроме удовлетворения от самого процесса работы
	Х. Арендт	«Труд» как наиболее частный из всех видов человеческой деятельности, она также отмечает его связь с феноменом собственности и процессом накопления общественного богатства
Постиндустриальный и информационный периоды	Дж.К. Гэлбрейт	Труд обозначает резко контрастирующие виды деятельности; по своей неоднозначности он вряд ли имеет много аналогов в каком-либо языке
	Г.Э. Слезингер	Труд как объективно присущая человеку сфера деятельности по превращению природных, материальных и интеллектуальных ресурсов в необходимый для личного и общественного потребления продукт [245]
	В.Я. Иохин	Труд – это сознательная и целесообразная деятельность, направленная на преобразование природных или созданных ранее предметов для получения тех или иных благ с целью удовлетворения своих потребностей [Иохин]
	В.В. Адамчук, В.В. Ромашов, М.Е. Сорокин	Труд – это целенаправленная деятельность людей, направленная на создание материальных и культурных ценностей [Адамчук]
	И.Е. Ворожейкин	Труд – это сознательная, целесообразно направленная деятельность, приложение людьми умственных и физических усилий для создания полезных продуктов, производства вещей, оказания услуг, накопления и передачи информации, идущих на удовлетворение материальных и духовных потребностей; основная форма жизнедеятельности как отдельного человека, так и общества в целом, исходное условие социального бытия, развития всех сторон общественной жизни [43]
	И.И. Кулинцев	Труд как понятие означает целесообразную деятельность человека по производству продукции или оказанию услуг и всегда связывается с физическими и психологическими затратами энергии; труд, являясь источником производимых продуктов, услуг, сам является товаром, который продается на рынке труда [140]
	А.И. Роффе, А.Л. Жуков	Труд – это сознательная, целенаправленная и легитимная деятельность человека (людей) по производству (созданию) материальных или духовных благ (вещей, товаров, услуг, произведений науки, культуры искусства и др.), способных удовлетворять определенные человеческие потребности и востребованных у людей [234]

Периоды развития социально-экономической системы	Автор научного взгляда	Суть научного суждения
Постиндустриальный и информационный периоды	Л.П. Кураков, В.Л. Кураков	Труд – процесс сознательной целесообразной деятельности людей, направленной на видоизменения предметов природы для удовлетворения своих потребностей; процесс труда включает три основных элемента: – целесообразную деятельность самого человека; – предмет труда; – средства труда, с помощью которых человек воздействует на предмет труда.
	А.Я. Кибанов, Н.А. Баткаев, Г.П. Гагаринская	Труд – это процесс, совершаемый на основе разделения и кооперации труда, сознательно преобразующий материальные и интеллектуальные ресурсы в продукт, необходимый для удовлетворения потребностей личности и общества в благах, находящихся в частной собственности [170, 46]
	Б.М. Генкин	Труд – это процесс преобразования ресурсов природы в материальные, интеллектуальные и духовные блага, осуществляемый и (или) управляемый человеком либо по принуждению (административному, экономическому), либо по внутреннему побуждению, либо по тому и другому [47]
	А.Б. Борисов	Труд как осознанная, общепринятая деятельность человека, требующая приложения усилий, осуществляемая работником
	В.Л. Иноземцев	Труд является содержанием общественного состояния человека и заключается в создании материальных благ и услуг, представляет собой форму воспроизводства общественных структур. Продукт труда воспроизводим и отчуждаем, так как изначально труд имеет форму деятельности, порождающей целый ряд различных форм отчуждений. Труд, являясь полной противоположностью инстинктивной деятельности, знаменует собой наступление эры резкого противостояния человека природе, стремление подчинить ее [116]
	Т.М. Михайлова	Труд как целесообразная деятельность людей по преобразованию природы и общественных отношений всегда совершается в определенных социальных условиях, важнейшее место среди них занимают отношения людей к средствам производства. Совокупность всех общественных условий, при которых совершается трудовой процесс, совокупность всех общественных свойств и особенностей труда и есть его характер [169]
	В.Н. Белкин	Труд, в конечном счете, есть основа физического, умственного и нравственного развития людей, могучий источник и главное средство познания изменяющегося мира. . . с помощью труда общество решает научно-технические и социально-экономические проблемы [23]

Таблица А.7

Трансформация критериев содержания и оценки содержательности труда рабочих ЖЭХ по типам социально-экономических систем

Критерии содержания и оценки содержательности труда	Характеристика критериев содержания и оценки содержательности труда, по этапам развития социально-экономических систем		
	Индустриальный период	Постиндустриальный период	Информационный период
Осознанность (цель)	Удовлетворение материальных и духовных потребностей	Повышение качества жизни.	Повышение качества жизни.
Энергозатратность	Преимущественные затраты физической с элементами затрат умственной энергии.	Затраты физической и умственной энергии.	Затраты физической и умственной энергии. Творческий труд.
Сложность и напряжённость работ	Выполнение работ регламентированных единым тарифно-квалификационным справочником (ЕТКС), отсутствие дифференциации труда.	Дифференциация труда. Коллективная ответственность за результаты труда. Выполнение работ, нерегламентированных ЕТКС, сложность и напряжённость труда.	Диверсификация и дифференциация труда. Коллективная ответственность за результаты труда. Выполнение работ, нерегламентированных ЕТКС. Повышение интенсивности труда и сенсорных нагрузок.
Дифференцированность работ	Выполнение работ простых и средней сложности, периодически и/или часто повторяющихся в пределах узкоспециализированной сферы деятельности рабочего.	Выполнение работ средней сложности, периодически и/или часто повторяющихся в пределах узкоспециализированной сферы деятельности рабочего.	Выполнение работ сложных производственных заданий, требующих сенсорных нагрузок, периодически и/или часто повторяющихся в пределах широко специализированной сферы деятельности рабочего, выполнение комплексных работ средней и повышенной сложности.
Масштаб дополнительных функций	Руководство звеном /или бригадой.	Руководство звеном/ или бригадой.	Комплексное руководство (звеном и бригадой).
Ответственность	1) Коллективная ответственность за соблюдение и рациональное расходование материальных ресурсов; 2) коллективная ответственность за качество выполненных работ и конечный продукт предприятия.	1) Индивидуальная ответственность за соблюдение норм и рациональное расходование материальных ресурсов. 2) Моральная индивидуальная ответственность за выполнение текущих ремонтных работ. 3) Индивидуальная ответственность за выполнение промежуточных работ.	1) Индивидуальная ответственность в рамках коллективной ответственности за соблюдение и рациональное расходование материальных ресурсов 2) Индивидуальная ответственность в рамках коллективной ответственности за выполнение ремонтных работ в опасных условиях, сложных природно-климатических условиях, выполнение работ по непредвиденным ремонтам при ликвидации последствий внезапных аварий, повреждений конструкций, вызванных стихийными бедствиями и экстремальными условиями.

Продолжение таблицы А.7

Критерии содержания и оценки содержательности труда	Характеристика критериев содержания и оценки содержательности труда, по этапам развития социально-экономических систем		
	Индустриальный период	Постиндустриальный период	Информационный период
Компетентность (знание дела)	1) Наличие практически всех навыков и знаний для выполнения порученной работы; 2) способность ответить на типичные вопросы коллег, клиентов.	1) Наличие практического опыта, знаний, умений и навыков, достаточных для выполнения собственных обязанностей и работ со сходными технологическими целями и функциями; 2) способность самостоятельного выполнения основного количества работы без помощи коллег (или других рабочих) 3) способность ответить на большинство вопросов клиентов	1) Наличие практического опыта, знаний, умений и навыков, достаточными для выполнения не только собственных обязанностей, но и работ со сходными технологическими целями и функциями; 2) способность к наставничеству и обучению других с целью развития технических навыков; 3) самостоятельное выполнение порученной работы; 4) способность технически грамотно ответить на сложные вопросы клиентов
Инициативность, креативность, коммуникабельность, исполнительность	1) Выполнение непосредственно прямых обязанностей; 2) к инициативности, креативности, коммуникабельности требования отсутствуют	1) Выполнение непосредственно прямых обязанностей без сторонних указаний; 2) проявление личной инициативы оказания профессиональной помощи и поддержки коллегам; 3) внутренняя мотивация на достижение высоких результатов в работе; 4) поиск и применение новаторских методов; 5) проявления энтузиазма и заинтересованности к коллективным результатам; 6) быстрое реагирование и самостоятельное решение производственных проблем	1) Самостоятельное ранжирование работ и определение круга задач; 2) проявление личной инициативы оказания профессиональной помощи и поддержки коллегам; 3) наставничество молодежи; 4) пример для подражания; 5) стремление к достижению высоких результатов 6) участие в разработке рационализаторских методов работы; 7) высокая способность самостоятельного решения возникших в процессе работы проблем.
Профессионально-квалификационные требования	Требования отсутствуют	Начальное профессиональное; среднее профессиональное, среднее специальное	Среднее специальное, высшее

Критерии содержания и оценки содержательности труда	Характеристика критериев содержания и оценки содержательности труда, по этапам развития социально-экономических систем		
	Индустриальный период	Постиндустриальный период	Информационный период
Стаж работы	Требования отсутствуют	Желателен	Обязателен
Профессиональное мастерство	Наличие смежной профессии или одной дополнительной профессии	Наличие одной смежной и одной дополнительной профессии	1) Наличие одной дополнительной или двух смежных профессий; 2) наличие двух дополнительных и одной смежной профессии
Инициативность повышения профессионального уровня	В основном по инициативе работодателя (в основном обучение наставниками на рабочих местах)	Плановые курсы повышения квалификации с получением смежной профессии или специальности, подтвержденной свидетельством (1 раз в 4 года)	Плановые курсы повышения квалификации с получением смежной профессии или специальности, подтвержденной свидетельством (1 раз в 4 года), обучение в средне-специальных учебных заведениях и вузах.
Результативность	Конечный результат: Выполнение ЖКУ; производственных работ	Конечный результат: Выполнение ЖКУ; производственных работ	Конечный результат: Выполнение ЖЭУ; производственных работ
Количественные показатели выполненной работы	1) Проявление внутренней заинтересованности в выполнении коллективных норм (бригадой, звеном) по текущему ремонту ВДО, по техническому обслуживанию ВДО, осмотрам; 2) соответствие нормам времени на выполнение работ и т.д. 3) высокая заинтересованность в повышении производительности труда	1) Проявление внутренней заинтересованности в выполнении коллективных норм (бригадой, звеном) по текущему ремонту ВДО, по техническому обслуживанию ВДО, осмотрам; 2) соответствие нормам времени на выполнение работ и т.д. 3) высокая заинтересованность в повышении производительности	1) Высокая заинтересованность перевыполнения установленных индивидуальных и коллективных норм по текущему ремонту ВДО, по техническому обслуживанию ВДО, осмотрам; 2) заинтересованность в высоких коллективных результатах подразделения (бригаду, звено) на достижение высоких результатов; 3) выполнение сверхурочных работ
Количественные показатели выполненной работы	4) отклонение выполнения от запланированных сроков осмотров ВДО, ремонтов, технического обслуживания ВДО.	4) выполнение сверхурочных работ 5) применение в работе современных средств труда; 6) ориентация на снижение отклонений выполнения в запланированные сроки осмотров ВДО, ремонтов, технического обслуживания ВДО.	4) применение в работе современных средств труда; 5) соблюдение сроков выполнения осмотров ВДО, ремонтов, технического обслуживания ВДО.
Качественные показатели выполненной работы	1) Случаи повторных заявок, жалоб клиентов; 2) случаи перебоев работы ВДО; 3) исправное состояние конструкций;	1) Отсутствие повторных заявок и жалоб клиентов; 2) бесперебойная работа ВДО; 3) исправное состоя-	1) Полное отсутствие повторных заявок полное отсутствие жалоб от клиентов отсутствие аварийности; 2) поступление позитивных от-

	<p>4) низкая аварийность; 5) невысокий уровень организации работ по технической эксплуатации; 6) невысокий уровень содержания ВДО.</p>	<p>ние конструкций; 4) снижение аварийности.</p>	<p>звон на рабочего от клиентов; 3) гарантия качества выполненных работ; 4) высокий уровень организации работ по технической эксплуатации ВДО; 5) гарантия эксплуатационных характеристик оборудования и систем.</p>
--	--	---	---

Таблица А.8

Трансформация квалификационных характеристик работ §§ 160–164 ЕТКС [11]

Наименование профессии		Квалификационные характеристики разрядов		Примеры работ	
По ЕТКС	Предлагаемое	Согласно ЕТКС	Предлагаемые дополнения	По ЕТКС	Предлагаемые
Слесарь-сантехник 2 разряд	Слесарь по техническому обслуживанию и ремонту инженерного внутреннего оборудования 2 разряд	<p>Характеристика работ</p> <p>1. Разборка, ремонт и сборка:</p> <ul style="list-style-type: none"> - деталей и узлов санитарно-технических систем центрального отопления, водоснабжения, канализации и водостоков под руководством слесаря-сантехника более высокой квалификации 2. Сортировка труб, фитингов, фасонных частей, арматуры и средств крепления 3. Подготовка пряди, растворов и других вспомогательных материалов 4. Транспортирование деталей трубопроводов, санитарно-технических приборов и других грузов 5. Комплектование сгонов муфтами и контргайками, болтов – гайками <p>Должен знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - виды и назначение санитарно-технических материалов и оборудования; - сортамент и способы измерения диаметров труб, фитингов и арматуры; - назначение и правила применения ручных инструментов 	<p>Характеристика работ</p> <p>Не изменилась</p> <p>Должен знать</p> <p>Не изменилось</p>		

Наименование профессии		Квалификационные характеристики разрядов		Примеры работ	
По ЕТКС	Предлагаемое	Согласно ЕТКС	Предлагаемые дополнения	По ЕТКС	Предлагаемые
Слесарь-сантехник 3 разряд	Слесарь по техническому обслуживанию и ремонту инженерного внутридомового оборудования 3 разряд*	<p>Характеристика работ</p> <p>1. Разборка, ремонт и сборка: - деталей и узлов санитарно-технических систем центрального отопления, водоснабжения, канализации и водостоков</p> <p>2. Сверление или пробивка отверстий в конструкциях</p> <p>3. Нарезка резьбы на трубах вручную</p> <p>4. Установка и заделка креплений под трубопроводы и приборы</p> <p>5. Комплектование труб и фасонных частей стояков</p> <p>Должен знать:</p> <p>- принцип действия, назначение и особенности ремонта санитарно-технических трубопроводных систем центрального отопления, водоснабжения, канализации и водостоков;</p> <p>- виды основных деталей санитарно-технических систем, соединений труб и креплений трубопроводов;</p> <p>- способы сверления и пробивки отверстий;</p> <p>- правила обращения, транспортирования баллонов с кислородом и ацетиленом;</p> <p>- назначение и правила пользования механизированным инструментом, центрального отопления, водоснабжения, канализации и водостоков</p>	<p>Характеристика работ</p> <p>1. Сверление или пробивка отверстий в конструкциях с применением электроинструмента</p> <p>2. Нарезка резьбы на трубах вручную и с применением механизированного инструмента</p> <p>3. Установка и заделка креплений под трубопроводы и приборы с применением механического и электрического инструмента</p> <p>Должен знать:</p> <p>- назначение, особенности и принцип действия приборов отопительных систем различной конструктивной сложности;</p> <p>- виды основных деталей санитарно-технических систем, соединений труб и креплений трубопроводов;</p> <p>- способы сверления и пробивки отверстий с применением электроинструмента (перфоратор, дрель, шлифовальная машина);</p> <p>- виды и особенности применения конструктивных материалов</p> <p>Требования к квалификации</p> <p>Профессиональное образование</p>	<p>Разборка, ремонт, сборка:</p> <p>1) заглушек и предохранительных пробок;</p> <p>2) прокладок;</p> <p>3) соединений фланцевых;</p> <p>4) раструбов трубопроводов – заделка;</p> <p>5) унитазов – смена манжет</p>	<p>Разборка, ремонт, сборка:</p> <p>1) заглушек и предохранительных пробок;</p> <p>2) прокладок;</p> <p>3) соединений фланцевых;</p> <p>4) раструбов трубопроводов – заделка;</p> <p>5) унитазов – смена манжет</p>

* Курсивом выделены изменения автора

Наименование профессии		Квалификационные характеристики разрядов		Примеры работ		Предлагаемые
По ЕТКС	Предлагаемое	Согласно ЕТКС	Характеристика работ	Предлагаемые дополнения	По ЕТКС	
Слесарь-сантехник 4 разряд	Слесарь по техническому обслуживанию и ремонту инженерного внутридомового оборудования 4 разряд	<p>Характеристика работ</p> <p>1. Разработка, ремонт и сборка средней сложности деталей и узлов санитарно-технических систем центрального отопления, водоснабжения, канализации и водостоков</p> <p>2. Разметка мест установки приборов и креплений. Группировка и догруппировка чугунных радиаторов на месте ремонта</p> <p>3. Соединение трубопроводов отопительных панелей, санитарно-технических кабин и блоков. Крепление деталей и приборов при помощи поршневых pistols</p> <p>Должен знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - устройство и способы ремонта трубопроводных санитарно-технических систем из стальных и полимерных труб; - устройство поршневых pistols и правила работы с ними; способы разметки мест установки приборов и креплений; - устройство и принципы действия компакт-унитазов и смывных бачков различной степени конструктивной сложности; - устройство и принципы действия ванн, оснащенных дополнительным инженерным оборудованием; - устройство и принципы действия биде; - устройство и принципы действия душевых кабин, оснащенных дополнительным инженерным оборудованием. <p>Требования к квалификации</p> <p>Профессиональное образование</p>	<p>Характеристика работ</p> <p>1. Группировка и догруппировка чугунных и алюминиевых радиаторов на месте ремонта</p> <p>2. Установка душевых кабин различной инженерной сложности</p> <p>Должен знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - устройство и способы ремонта трубопроводных санитарно-технических систем из стальных и полимерных труб; - устройство поршневых pistols и правила работы с ними; способы разметки мест установки приборов и креплений; - устройство и принципы действия компакт-унитазов и смывных бачков различной степени конструктивной сложности; - устройство и принципы действия ванн, оснащенных дополнительным инженерным оборудованием; - устройство и принципы действия биде; - устройство и принципы действия душевых кабин, оснащенных дополнительным инженерным оборудованием. <p>Требования к квалификации</p> <p>Профессиональное образование</p>	<p>Разборка, ремонт, сборка:</p> <p>1) бачков смывных различной сложности;</p> <p>2) компакт-унитазов;</p> <p>3) ванн из различных конструктивных материалов и с дополнительным оборудованием;</p> <p>4) вентиляей;</p> <p>5) кранов, кроме трехходовых;</p> <p>6) моек из различных конструктивных материалов и оснащенных дополнительным оборудованием;</p> <p>7) раковин;</p> <p>8) смесителей;</p> <p>9) унитазов;</p> <p>10) установок для мойки посуды;</p> <p>11) шкафов вытяжных</p>	<p>Разборка, ремонт, сборка:</p> <p>1) бачков смывных различной сложности;</p> <p>2) компакт-унитазов;</p> <p>3) ванн из различных конструктивных материалов и с дополнительным оборудованием;</p> <p>4) вентиляей;</p> <p>5) кранов, кроме трехходовых;</p> <p>6) моек из различных конструктивных материалов и оснащенных дополнительным оборудованием;</p> <p>7) раковин;</p> <p>8) смесителей различной сложности;</p> <p>9) умывальников;</p> <p>10) унитазов;</p> <p>11) установок для мойки подкладных суден;</p> <p>12) шкафов вытяжных;</p> <p>13) стиральных машин;</p> <p>14) посудомоечных машин;</p> <p>15) душевых кабин различной инженерной сложности</p>	

* Курсивом выделены изменения автора

Наименование профессии		Квалификационные характеристики разрядов		Примеры работ		Предлагаемые	
По ЕТКС	Предлагаемое	Согласно ЕТКС	Предлагаемые дополнения	По ЕТКС	Разборка, ремонт, сборка:	По ЕТКС	Разборка, ремонт, сборка:
Слесарь-сантехник 5 разряд	Слесарь по техническому обслуживанию и ремонту инженерного внутреннего водопроводного оборудования 5 разряд	Характеристика работ 1. Разработка, ремонт и сборка сложных деталей и узлов санитарно-технических систем центрального отопления, водоснабжения, канализации и водостоков 2. Смена участков трубопроводов из чугунных труб 3. Установка дефектных мест при испытании трубопроводов Должен знать: - устройство и способы ремонта различных санитарно-технических трубопроводных систем; - способы установления дефектных мест при испытании трубопроводов	Характеристика работ 1. Установка внутриквартирных электрических водонагревателей 2. Установка водонагревателей и внутриквартирных приборов учета Должен знать: - устройство и принципы действия внутриквартирных электрических водонагревателей; - устройство и принципы действия водонагревателей, воздухооборудов, кондиционеров, аппаратуры различной инженерной сложности; - устройство и принципы действия внутриметровых приборов учета Требования к квалификации Профессиональное образование, специальное	Разборка, ремонт, сборка: 1) аппаратуры различной инженерной сложности; 2) водонагревателей; 3) воздухооборудов; 4) колонок; 5) кранов трехходовых; 6) крестовин; 7) манометров; 8) отводов секционных; 9) стекол водомерных; 10) тройников; 11) внутриметровых приборов учета	Разборка, ремонт, сборка: 1) аппаратуры; 2) водонагревателей; 3) воздухооборудов; 4) колонок; 5) кранов трехходовых; 6) крестовин; 7) манометров; 8) отводов секционных; 9) стекол водомерных; 10) тройников	Разборка, ремонт, сборка: 1) аппаратуры различной инженерной сложности; 2) водонагревателей; 3) воздухооборудов; 4) колонок; 5) кранов трехходовых; 6) крестовин; 7) манометров; 8) отводов секционных; 9) стекол водомерных; 10) тройников; 11) внутриметровых приборов учета	Разборка, ремонт, сборка: 1) аппаратуры различной инженерной сложности; 2) водонагревателей; 3) воздухооборудов; 4) колонок; 5) кранов трехходовых; 6) крестовин; 7) манометров; 8) отводов секционных; 9) стекол водомерных; 10) тройников; 11) внутриметровых приборов учета
Слесарь-сантехник 6 разряд	Слесарь по техническому обслуживанию и ремонту инженерного внутриметрового оборудования 6 разряд	Характеристика работ 1. Разработка, ремонт и сборка сложных деталей и узлов санитарно-технических систем центрального отопления, водоснабжения, канализации и водостоков 2. Испытание санитарно-технических систем 3. Ревизия и испытание аппаратуры 4. Разметка мест установки контрольно-технических приборов Должен знать: - правила испытания санитарно-технических систем и испытания котлов, бойлеров, калориферов и насосов	Характеристика работ Не изменилась Должен знать: - правила эксплуатации тепло-, энергоустановок для регулировки параметров инженерных систем тепло-, водо-, газоснабжения; - устройство, техническое назначение и способы ремонта инженерных систем тепло-, водо-, газоснабжения; - устройство, техническое назначение и способы ремонта технических систем и аппаратуры; - устройство, техническое назначение и способы ремонта котлов, бойлеров, калориферов и насосов. Требования к квалификации Профессиональное образование, специальное (высшее)	Разборка, ремонт, сборка: 1) бойлеров; 2) инжекторов; 3) калориферов; 4) котлов паровых; 5) систем автоматических пожаротушения; 6) терморегуляторов; 7) устройств горелочных	Разборка, ремонт, сборка: 1) бойлеров; 2) инжекторов; 3) калориферов; 4) котлов паровых; 5) систем автоматических пожаротушения; 6) терморегуляторов; 7) устройств горелочных	Разборка, ремонт, сборка: 1) бойлеров; 2) инжекторов; 3) калориферов; 4) котлов паровых; 5) систем автоматических пожаротушения; 6) терморегуляторов; 7) устройств горелочных	Разборка, ремонт, сборка: 1) бойлеров; 2) инжекторов; 3) калориферов; 4) котлов паровых; 5) систем автоматических пожаротушения; 6) терморегуляторов; 7) устройств горелочных

* Курсивом выделены изменения автора

Таблица Б.1

Положительные и отрицательные тенденции в эволюции зарубежных концепций организации труда

Концепция организации труда	Суть концепции	Тенденции организации труда	
		положительные	отрицательные
Цеховое производство	Изменение места человека в процессе труда: отделение ремесла от земледелия, переход на товарное производство, разделение труда между цехами, благодаря чему изменившимися место человека в процессе труда: отделение ремесла от земледелия, переход на товарное производство, разделение труда между цехами.	<ul style="list-style-type: none"> - предпосылки внедрения технических средств труда; - предпосылки развития производительных сил; - появление и обособление технических профессий; - зарождение «мануфактурного», пооперационного разделения труда; - свободный доступ работников к общему коллективному профессиональному знанию; - зарождение иерархии труда. 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие квалификационного разделения труда; - отсутствие регламентации труда; - нет взаимосвязи с системой вознаграждения; - полное отсутствие системы контроля и проверки профессиональной компетенции; - отсутствие системы образования; - нет взаимосвязи с системой вознаграждения.
Концепция отчуждения труда	Рабочий продаёт силу собственнику средств производства не себя, не продукт своего труда, а свою рабочую силу. Реализация трудового потенциала и превращение его в труд.	<ul style="list-style-type: none"> - Специализация труда; - иерархия трудовых отношений; - появление предпосылок развития производительных сил на основе достижений научно-технического прогресса; -использование эффективных и совершенных методов производства и труда; - повышения производительности труда; - использование эффективных и совершенных методов производства и труда; -масштабное разделение труда; - узкая специализация работников; - возникновение и развитие фрагментации работ. 	<ul style="list-style-type: none"> -Появление монотонного и рутинного труда; - отрицание взаимосвязи творческого и рутинного труда; - отрицание организационного труда как самого труда; - повышение интенсивности труда; - возникновение и развитие деквалификации труда; - отсутствие взаимосвязи результатов труда с его оплатой; - увеличение продолжительности рабочего дня; - не признание у рабочего его профессиональных и личных способностей; - чрезмерное удовлетворении личных интересов фирмы, не учитывающих ни интересы своих работников и ни потребителей.
Концепция бюрократическо й организации труда.	Разделение труда и системный подход в управлении. Принципиальный подход акцентирован на формальную сторону социальной необходимости организации	<ul style="list-style-type: none"> - Строгая регламентация труда; - системный подход к управлению; - модель организационной эффективности; - коммуникативность системы; 	<ul style="list-style-type: none"> - Жесткая система менеджмента; - системы организации труда предназначены только для «среднего» человека; -привитая неспособность реагировать на изменения;

Концепция организации труда	Суть концепции	Тенденции организации труда	
		положительные	отрицательные
Включает концепции: 1) модель организационной эффективности; 2) коммуникативные системы; 3) роль специальных знаний.	труда, проявляющейся в строгой регламентации отношений между работниками и фиксации их в специальных предписаниях.	- рациональное разделение труда; - чёткое определение сфер компетенций; - повышение эффективности труда за счет использования специалистами своих профессиональных компетенций; - повышение заинтересованности работников в интересах фирмы; Контроль над направлениями развития предприятия.	- необоснованное увеличение численности бюрократического аппарата; - несоответствие объема управленческого труда и численности управленцев.
Концепция научной организации труда (НОТ). Включает концепции: Достигающего рабочего. Достигающего руководителя.	Эффективное использование человеческих ресурсов сводится к поиску наиболее высокой степени взаимосвязи научного отбора кадров, соответствия способностей работника выполняемым им работам, индивидуального развития и, как следствие, уменьшения усталости, с системами вознаграждения и стимулирования труда работника.	- Повышение эффективности трудовой деятельности; - углубление специализации; - регламентация и нормирование труда; - взаимосвязь организации труда с системой мотивации и стимулирования; - классификация работ по сложности, содержанию и характеру труда; - научный отбор кадров; - функции контроля за трудовым процессом закреплялись за менеджером.	- превращение работника в бездумный придаток машины; - отстранение рабочих от управления; - усложнение функций менеджера; - мотивация рассматривается чересчур упрощенно; - недостаточно точно оценивает роль групп и объединений; - феномен группового давления; - боязнь снижения зарплаты как наказания за выполнения норм; - сознательное занижение выработки квалифицированных рабочих из-за боязни снижения расценок администрацией.
Концепция научного управления	Целесообразность отделения управленческого труда от фактически выполненной работы непосредственных участников производства, т.е. рабочих.	- Отделение управленческих функций, обдумывания и планирования от фактического выполнения работы; - групповое выполнение работы; - рациональная организация труда; - разработка формальной структуры организации; - разграничение исполнительных и управленческих функций; - определение организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей; - необходимость управления трудом в целях повышения ее производительности; - учёт личностного фактора рабочего.	- Отстранение рабочих от планирования своей работы; - повышение усталости рабочих из-за недостатка к нему менеджмента; - отсутствие эффективного целостного управления, т.е. взаимосвязи между функциями управления; - индивидуальная эффективность каждого сотрудника в ущерб коллективной работы; - система стимулирования ориентирована только на дисциплинированных рабочих; - снижение умственной активности рабочих; - ужесточение условий труда при необоснованно больших полномочиях линейного персонала.

Продолжение табл. Б.1

Концепция организации труда	Суть концепции	Тенденции организации труда	
		положительные	отрицательные
Концепция механистической организации труда	Повышение производительности труда за счет механизации труда. Освобождение от ручного физического труда. Внедрение четкой системы планирования и контроля, конвейерное производство, непрерывные технологические цепочки.	<ul style="list-style-type: none"> - Масштабная механизация отрасли; - глубокая вертикальная интеграция; - непрерывно перемещающиеся запасы; - повышение производительности труда; - стандартизация, унификация и фрагментация производственных операций; - развитие социальных прав и гарантий работников; - рациональное использование рабочего времени и материальных ресурсов; 	<ul style="list-style-type: none"> - Углубление деqualификации рабочих; - диктаторский стиль управления; - жесткая система наказания; - методы единоличного контроля; - рост монотонности и интенсивности труда; - отрицание взаимосвязи организации труда с системой вознаграждения; - повышение эксплуатации работников; - повышение конфликтности в производстве; - отсутствие коллегиальных методов управления; - отрицание творческого подхода к труду рабочих; - дегуманизация труда
Концепция школы человеческих отношений	Влияние неформальных социальных процессов на производительность труда работников и эффективность системы организации труда. Развитие теории рабочих команд.	<ul style="list-style-type: none"> - Групповая форма организации труда (коллективный труд); - кооперация труда для достижения общих целей; - восприятие организации как целостности системы; - сознательно координированные действия стремящихся к достижению общей цели; - группе присуще стремление вырабатывать свои собственные внутригрупповые нормы, ценности и позиции, устанавливать контроль за поведением членов группы в процессе труда. 	<ul style="list-style-type: none"> - Уравнивание социальных показателей и технологических требований в системе оценки; - антиэкономизм; - пренебрежение материальных мотивов в пользу социальных; - приоритет социальных факторов при разработке системы организации труда.
Концепция автономных рабочих групп	Возложение на себя автономными группами рабочих дополнительной, а точнее полной, ответственности за весь цикл выполняемой работы	<ul style="list-style-type: none"> - Стимулирование в исполнителях чувства достижения и ответственности за качество работы; - быстрая адаптация к технологическим нововведениям; - развитие «композиционного» и «конвейерного» методов (создание автономных групп; - расширение зоны трудового самоконтроля; - разнообразие выполняемых задач; - отношения между членами группы способны оказывать существенное влияние на производительность труда; 	<ul style="list-style-type: none"> - Отрицание индивидуализма в пользу группового взаимодействия; - уровень организации принимается в основном как некая данность; - организация труда рассматривается в рамках социотехнической системы, поэтому изменение одного элемент этой оптимизирует систему в целом; таким образом - в единичном производстве работа подчинённых, как правило, взаимозависима и не поддается нормированию;

Продолжение табл. Б.1

Концепция организации труда	Суть концепции	Тенденции организации труда	
		положительные	отрицательные
		- разнообразие выполняемой работы оказывает влияние на сплочённость в группе;	- при непрерывном производстве ошибки в работе могут иметь значительные последствия из-за «узкого контроля»
Концепция автономных рабочих групп		- предоставление прав саморегулирования трудового ритма; - получение исполнителями удовлетворения от выполнения некой целостной трудовой задачи; - расширение возможностей внутригруппового общения.	- возникновение сложностей проблем оперативного управления в крупносерийном или массовом производстве; - давление группы на отдельных членов может быть угнетающим, приводящим к фрустрации; - вероятность возникновения саботирующих групп; - выработка рабочего определяется не его физическими возможностями, а групповыми нормами; - все нормы поддерживаются групповыми санкциями.
<p>Концепции тойотизации – экономичного (бережливого) производства</p> <p>1) Концепция «внутреннего потребителя» (internal customer)</p> <p>2) Концепция непрерывное улучшение или система «кайдзен» (kaizen)</p> <p>3) Концепция экономичного производства – «эндон» (andon)</p> <p>4) Концепция канбан – точно в срок (just-in-time).</p>	<p>Минимизация производственных запасов и выполнение работы точно в срок.</p> <p>Вовлечение в работу по улучшению качества продукции всех участников производственного процесса от высших менеджеров до производственных рабочих.</p> <p>Оптимизация системы планирования</p>	<p>- Повышение производительности труда в любой отрасли;</p> <p>- стремление к постоянному улучшению производства;</p> <p>- стремление сделать так, чтобы это стало частью ежедневной работы;</p> <p>- совпадение интересов менеджеров и рабочих;</p> <p>- необходимость обучения рабочих и предоставление им необходимых инструментов для того, чтобы «они сразу все делали правильно»;</p> <p>- снижение роли технических экспертов;</p> <p>- наделение работников полномочиями останавливать производственный процесс для своевременного исправления возникших неполадок;</p> <p>- усилия персонала концентрируются на тех видах деятельности, которые не добавляют ценности продукту с точки зрения потребителя</p> <p>- высокая организованность процессов.</p> <p>- эффективная работа в командах.</p>	<p>- Реализация данной системы организации труда может быть только в среде квалифицированных и приверженных интересам предприятия рабочих;</p> <p>- невозможность функционирования процесса без наличия определённого уровня квалификации у рядовых рабочих;</p> <p>- ограничение использования методов тойотизма на предприятиях других стран (за пределами Японии);</p> <p>- низкий уровень совмещения функций элементов умственного и физического труда;</p> <p>- не вовлеченность персонала в изменения компании;</p> <p>- сложности при проведении изменений компании;</p> <p>- непонимание руководством системы Лин (бережливого производства);</p> <p>- высокая напряжённость труда и повышение невыходов на работу из-за временной нетрудоспособности.</p>

Продолжение табл. Б.1

Концепция организации труда	Суть концепции	Тенденции организации труда	
		положительные	отрицательные
Концепция разделения труда Г. Бравермана	Управление трудом есть трудовой процесс, который становится предметом разделения труда на создание концепций управления и их исполнение.	<ul style="list-style-type: none"> - Управление это трудовой процесс; - необходимость в служащих занимающихся исполнением концепций управления; - разделение умственного и физического труда; - внедрение автоматизации и компьютеризации в трудовые процессы управления; - повышение контроля организации труда; - уменьшение производственных затрат за счет углубления разделения труда; - гуманизация труда; 	<ul style="list-style-type: none"> - Деквалификация и фрагментация управленческого труда; - отмирание потребности повышения квалификации ввиду пользования компьютерными программами; - увеличение доли рутинной монотонной работы служащих; - сокращение элементов творчества в трудовом процессе; - повышение интенсификации труда; - снижение необходимого уровня профессионального мастерства рядовых работников
Концепция гибкой специализации и демократизации управления (Постфордская концепция организации труда)	Коренное изменение технологического производства основанного на гибкой специализации. Повышение уровня автоматизации и механизации производства в отраслях индустрии.	<ul style="list-style-type: none"> - Опора на многофункциональность и мастерство рабочих; - участие рабочих в выдвижении новых производственных идей; - участие рабочих в процессе контроля за качеством; - соединение функций физического и умственного труда; - децентрализация механизма принятия решений для повышения степени ответственности рабочих; - ориентирование на сближение трудового вклада и результатов труда; - развитие гибких технологий для решения производственных задач; - развитие сотрудничества между участниками трудовых процессов; - применение гибких систем оплаты труда и участие рабочих в прибыли. 	<ul style="list-style-type: none"> - Отрицание идеи жёсткого разделения труда; - сложность адаптации в других социально-экономических отношениях и других производственных структура; - сложность производства; - сложность предъявления требований к качеству продукции; - притязания рабочих к процессу труда; - низкая мотивированность; - текучесть кадров; - неудовлетворенность содержательностью труда.
Концепция теории рабочих команд	Обеспечение компании искомой гибкости в управлении работниками, а работникам – удовлетворение содержанием своего труда.	<ul style="list-style-type: none"> - Мультиквалификация и межфункциональное обучение; - избавление от «балластов» в рабочей системе; - повышение эффективности труда; - улучшения качества труда; - улучшение условий труда и жизни работников; 	<ul style="list-style-type: none"> - Возникновение стрессовых ситуаций для рабочих; - обострение проблем в системе мотивации и стимулирования; - «сглаживание» и «размытие» границ ответственности; - отсутствие готовности и необходимого уровня

Окончание табл. Б.1

Концепция организации труда	Суть концепции	Тенденции организации труда	
		положительные	отрицательные
		<ul style="list-style-type: none"> - широкий кругозор и квалификация команды или бригады позволяет им выполнять широкий круг обязанностей; - гибкость в управлении; - удовлетворённость содержанием труда; - снижение издержек производства на 30-70%; - сокращение текучести рабочей силы и количества прогулов; 	<ul style="list-style-type: none"> образования у рабочих для участия управления; - ассоциация менеджера с диспетчером; - эффект «большинства»; - подчинение мнению группы.
Концепция теории рабочих команд		<ul style="list-style-type: none"> - снижение уровня конфликтности;- стимулирование новаторства; - опора на обоснованную систему оценки работы; - взаимосвязь результативности труда с системой вознаграждения; - наличие действенного механизма для пересмотра норм и нормативов – коллективная ответственность за результаты труда. 	
Концепция делегирования полномочий	Пробуждение у подчиненных стремления к творческому мышлению, принятию самостоятельных решений, развитию инициативы и предприимчивости	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение заинтересованности в качественном выполнении работы; - гибкость к изменениям и использованию возможностей; - повышение скорости и точности разрешения проблем; - формирование важных межфункциональных связей, носящих чаще всего горизонтальный характер; - повышение интереса к работе; - повышение эффективности групповой работы; - увеличение привлекательности работы за счет расширения самостоятельности; - сокращение затрат рабочего времени при выполнении делегированных функций; - творческий подход к работе; - развитие новых профессиональных навыков у подчинённых. 	<ul style="list-style-type: none"> - Хаос в организации из-за различий в степени расширения полномочий; - отсутствие ясности при определении круга ответственности; - разрушение иерархического контроля над ситуацией; - ослабление способности менеджеров добиваться выполнения своих решений; - деморализация вследствие разного восприятия работниками степени своей ответственности; - восприятие работниками ответственности как принудительного принятия на себя новых полномочий; - необходимость в более развитых связях с подчиненными; - уменьшение количества стимулов; - вероятность не выполнения работы; - проблемы децентрализации работ.

Таблица Б.2

Специфические особенности трудовой деятельности линейных руководителей современных предприятий ЖЭХ

Основные функции	Общая характеристика выполняемых работ	Требования к занимаемой должности	Документационно-нормативное обеспечение деятельности
<p>Главный инженер</p> <p>1) Контроль работы производственно-технического отдела (ПТО).</p> <p>2) Организация и контроль работ по эксплуатации жилого фонда.</p> <p>3) Организация аттестации инженерно-технических работников и рабочих по правилам техники безопасности и противопожарной защиты.</p> <p>4) Контроль качества текущего ремонта и содержания жилого фонда.</p> <p>5) Организация работ по ликвидации аварий, последствий стихийных бедствий.</p> <p>6) Заключение договоров отношений с поставщиками коммунальных услуг.</p> <p>7) Заключение договоров отношений с собственниками жилья.</p> <p>8) Исполнение полномочий генерального директора на время его отсутствия.</p>	<p>1) Контроль за сохранностью и правильной эксплуатацией жилого фонда в соответствии с «правилами и нормами технической эксплуатации жилого фонда».</p> <p>2) Руководство деятельностью технических служб предприятия, контроль результатов их работы, состояния трудовой дисциплины.</p> <p>3) Организация и контроль весеннего и осеннего осмотров зданий и сооружений жилого фонда.</p> <p>4) Контроль работы мастеров.</p> <p>5) Организация обучения и повышения квалификации рабочих и ИТР.</p> <p>6) Контроль соблюдения технологической дисциплины, правил и норм по охране труда и технике безопасности по всем службам предприятия.</p> <p>7) Контроль соблюдения правил хранения товарно-материальных ценностей на складах.</p>	<p>Наличие высшего профессионального (технического) образования и стажа работы по специальности на руководящих должностях в соответствующей отрасли хозяйства не менее 5 лет.</p> <p>Главный инженер должен знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие хозяйственную деятельность предприятия, постановления федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления; - профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; - порядок составления и согласования планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия; - порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров; - экономику и организацию производства, труда и управления; - основы экологического законодательства; - законодательство РФ о труде и его охране, Правила и нормы ТБ и ОТ производственной санитарии и противопожарной защиты. 	<ul style="list-style-type: none"> - Жилищный Кодекс Российской Федерации; - Правила и нормы технической эксплуатации жилищного фонда; - Положение о проведении планово-предупредительного ремонта жилых и общественных зданий; - соответствующие инструкции и положения; - приказы и распоряжения генерального директора; - должностная инструкция; - правила внутреннего трудового распорядка.

Специфические особенности трудовой деятельности линейных руководителей предприятий ЖЭХ

Основные функции	Общая характеристика выполняемых работ	Требования к занимаемой должности	Документационно-нормативное обеспечение деятельности
<p>Мастер участка (по жилому фонду)</p> <p>1) Сохранность жилого фонда в процессе правильной эксплуатации согласно «Правил и норм технической эксплуатации жилого фонда».</p> <p>2) Руководство производственным участком.</p> <p>3) Организация работы по повышению квалификации и профессионального мастерства рабочих.</p> <p>4) Контроль соблюдения правил ТБ и ОТ, производственной санитарии.</p> <p>5) Организация весеннего и осеннего осмотров зданий и сооружений и принятие мер результатам.</p>	<p>Общая характеристика выполняемых работ</p> <p>1) Руководство производственным участком в соответствии с действующими законодательными и нормативными актами.</p> <p>2) Контроль обеспечения сроков выполнения участка качественного выполнения жилищно-эксплуатационных и основных работ (услуг).</p> <p>3) Расстановка рабочих и бригад и контроль соблюдения технологических процессов эксплуатации жилого фонда, оперативное выявление и устранение причин их нарушения, осуществление мероприятий по предупреждению брака и повышению качества работ, услуг.</p> <p>4) Организация внедрения передовых методов и приемов труда, а также форм его организации аттестации рабочих мест.</p> <p>5) Организация выполнения рабочими технических норм, правильного использования производственных площадей, оборудования и инструмента.</p> <p>6) Формирование бригад и координация их деятельности.</p> <p>7) Своевременное доведение до рабочих производственных плановых заданий в соответствии с графиками.</p> <p>8) Контроль соблюдения правил ТБ и ОТ, производственной санитарии, технической эксплуатации оборудования и инструмента.</p>	<p>Наличие высшего профессионального (технического) образования, и стажа работы на производстве не менее 3-х лет. При отсутствии специального образования стаж работы в отрасли ЖКХ не менее 5-и лет.</p> <p>Должен знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - законодательные и нормативные правовые акты, методические и нормативные материалы, касающиеся производственно-хозяйственной деятельности участка - организацию основных работ и технического обслуживания оборудования; - единую систему планово-предупредительного ремонта и рациональной эксплуатации технологического оборудования 	<p>- Нормативные документы и методические материалы по вопросам выполняемой работы;</p> <ul style="list-style-type: none"> - устав предприятия; - правила трудового распорядка; - приказы и распоряжения директора предприятия (непосредственно руководителя); - должностная инструкция.

Специфические особенности трудовой деятельности технических специалистов современных предприятий ЖЭХ

Основные функции	Общая характеристика выполняемых работ	Требования к квалификации	Документационно-нормативное обеспечение деятельности
<p>Ведущий инженер, инженер производственно-технического отдела.</p> <p>1) Организация ремонта оборудования и других объектов жилого фонда и предприятия.</p> <p>2) Взаимодействие с представителями сторонних организаций по соответствующим вопросам.</p> <p>3) Разработка нормативных материалов, составление технической документации.</p> <p>4) Обеспечение соблюдения правил эксплуатации, технического обслуживания и надзора за оборудованием жилого фонда и предприятия.</p>	<p>Общая характеристика выполняемых работ</p> <p>Производственно-технического отдела.</p> <p>1) Разработка перспективных и текущих планов (графиков) различных видов ремонта оборудования и других основных фондов жилфонда и предприятия (конструктивных элементов зданий, систем водоснабжения, канализации, воздухопроводов, благоустройства наружной территории), а также мер по улучшению их эксплуатации и обслуживания, контролировать выполнение утвержденных планов (графиков).</p> <p>2) Контроль технического состояния оборудования жилфонда, качества основных работ.</p> <p>3) Организация подготовки и проведения основных работ, определение потребности в запасных частях для ремонта оборудования жилфонда и обеспечение ими предприятия.</p> <p>4) Контроль деятельности подразделений предприятия, участвующих в проведении основных работ и испытаний оборудования объектов жилфонда, соблюдения правил эксплуатации, технического обслуживания и надзора за ним.</p> <p>5) Разработка мероприятий по совершенствованию организации обслуживания и ремонта, на снижение трудоемкости и стоимости основных работ, улучшения их качества.</p>	<p>Высшее профессиональное (техническое) образование, и стаж работы в должности инженера не менее 3-х лет.</p> <p>Должен знать</p> <ul style="list-style-type: none"> - постановления, распоряжения, приказы, методические и нормативные материалы по техническому обслуживанию и ремонту оборудования, перспективы технического развития предприятия; - организацию основных работ и технического обслуживания оборудования; - единую систему планово-предупредительного ремонта и рациональной эксплуатации технологического оборудования; - технические характеристики, конструктивные особенности, назначение и режимы работы оборудования предприятия, правила его тех. эксплуатации. 	<ul style="list-style-type: none"> - Нормативные документы и методические материалы по вопросам выполняемой работы; - устав предприятия; - правила трудового распорядка; - приказы и распоряжения директора предприятия (непосредственно руководителя); - должностная инструкция.

Основные функции	Общая характеристика выполняемых работ	Требования к квалификации	Документационно-нормативное обеспечение деятельности
	<p>6) Участие в работе по планированию технического развития производства, капитального ремонта и модернизации объектов жилого фонда, составление баланса производственных мощностей и их использования.</p> <p>7) Разработка нормативных материалов по профилактическому обслуживанию и ремонту оборудования жилого фонда.</p> <p>8) Анализ и исследование причин повышенного износа, аварий и простоев оборудования, производственного травматизма и их предупреждение.</p> <p>9) Контроль за соблюдением установленных сроков составления ведомостей дефектов, заявок на проведение ремонта.</p> <p>10) Составление заявок и спецификаций на запасные части, материалы, инструмент, контроль их расходования.</p> <p>11) Документационное обеспечение заключения договоров со специализированными подрядными организациями на капитальный ремонт объектов жилого фонда, осуществление контроля за расходованием средств.</p> <p>12). Принимать участие в работе по разработке и внедрению стандартов и технических условий по эксплуатации, содержанию и ремонту оборудования жилого фонда, корректировка паспортных данных после их ремонта, модернизации и конструкции, составление необходимой технической документации и вести установленную отчетность.</p>	<p>- методы планирования основных работ;</p> <p>- передовые системы ремонтов и технологии основных работ;</p> <p>- порядок составления смет на проведение ремонтов, заявок на оборудование, материалы, запасные части, инструмент</p> <p>и т.п.;</p> <p>- основы экономики, организации производства, труда и управления;</p> <p>- основы трудового законодательства;</p> <p>- правила и нормы охраны труда.</p>	

Основные функции	Общая характеристика выполняемых работ	Требования к квалификации	Документационно-нормативное обеспечение деятельности
Техник, специалист производственно-технического отдела.			
<p>1) Выполнение работ по проведению необходимых технических расчетов, разработке несложных проектов и простых схем, обеспечивая их соответствие техническим заданиям, действующим стандартам и нормативным документам эксплуатации жилого фонда.</p> <p>2) Осуществление наладок, настроек, регулировок и опытных проверок оборудования и систем на объекте жилого фонда, обеспечение исправного состояния сложного инженерного оборудования жилого фонда.</p> <p>3) Проведение экспериментальных работ и испытаний, подключение приборов, регистрация необходимых характеристик и параметров и обработка полученных результатов.</p> <p>4) Участие в разработке программ, инструкций и другой технической документации.</p> <p>5) Сбор, обработка и накопление исходных материалов, данных статистической отчетности, научно-технической информации.</p>	<p>1) Выполнение работ по проведению необходимых технических расчетов, разработок несложных проектов и простых схем;</p> <p>2) осуществление наладки, регулировки и поверки оборудования и систем на объектах жилого фонда;</p> <p>3) участие в проведении экспериментов и испытаний, в разработке технической документации;</p> <p>4) техническое оформление документов, учет прохождения и контроль выполнения сроков их исполнения;</p> <p>5) подготовка данных для составления отчетов о работе.</p>	<p>Техник I категории наличие среднего профессионального (технического) образования и стаж работы в должности техника II категории не менее 2 лет;</p> <p>техник II категории – наличие среднего профессионального (технического) образования и стаж работы в должности техника или других должностях, замещаемых специалистами со средним профессиональным образованием, не менее 2 лет;</p> <p>техника – наличие среднего профессионального (технического) образования, без предъявления требований к стажу работы.</p> <p>- нормативные акты и справочные материалы по тематике работы;</p> <p>- основные методы выполнения наладочных работ;</p> <p>- терминологию, применяемую в специальной и справочной литературе, рабочих программах и инструкциях;</p> <p>- действующие стандарты и технические условия на разрабатываемую техническую документацию, порядок ее составления и правила оформления;</p> <p>- контрольно-измерительную аппаратуру и правила пользования ею;</p>	<p>- Нормативные документы и методические материалы по вопросам выполняемой работы;</p> <p>- устав предприятия;</p> <p>- правила трудового распорядка;</p> <p>- приказы и распоряжения директора предприятия (непосредственно руководителя);</p> <p>- должностная инструкция.</p>

Основные функции	Общая характеристика выполняемых работ	Требования к квалификации	Документационно-нормативное обеспечение деятельности
<p>6) Составление характеристик проводимых основных и др. работ, необходимых спецификаций, таблиц, графиков и другой технической документации</p> <p>7) Использование в работе справочной и специальной литературы.</p> <p>8) Участие в обосновании экономической эффективности внедрения новой техники и прогрессивной технологии, рационализаторских предложений и изобретений.</p> <p>9) Выполнение работы по оформлению плановой и отчетной документации, корректировка технической документации в соответствии с принятыми решениями.</p> <p>10) Обеспечение, контроль и учет документооборота в работе, обеспечивать сохранности документации, вести временной учет прохождения документов, техническое оформление документов, законченных делопроизводством.</p> <p>11) Систематизация, обработка и подготовка данных для составления отчетов о работе.</p> <p>12) Применение средств технического оснащения при выполнении работы.</p>		<p>Требования к квалификации</p> <ul style="list-style-type: none"> - основы технологии производства; - технические характеристики, конструктивные особенности, назначение, принципы работы и правила эксплуатации используемого оборудования; - методы осмотра оборудования и обнаружения дефектов; - методы и средства измерения параметров, характеристик и данных режима работы оборудования, выполнения технических расчетов, графических и вычислительных работ; - технические средства получения, обработки и передачи информации; - правила эксплуатации вычислительной техники; - применяемые формы учета и отчетности и порядок ведения учета и составления отчетности; - методы расчета экономической эффективности внедрения новой техники и прогрессивной технологии, рационализаторских предложений и изобретений; - основы ведения делопроизводства; - основы экономики, организации производства, труда и управления; - основы законодательства о труде; - правила и нормы охраны труда. 	

Специфические особенности трудовой деятельности других специалистов предприятий ЖЭХ

Основные функции	Общая характеристика выполняемых работ	Требования к квалификации	Документационно-нормативное обеспечение деятельности
<p>Специалист по кадрам</p> <p>1) Подбор профессионально кадрового состава в соответствии со штатным расписанием предприятия требуемых профессий, специальностей и квалификации.</p> <p>2) Изучение и анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия ЖЭХ и его подразделений.</p> <p>3) Взаимодействие с представителями сторонних организаций по вопросам, входящим в его компетенцию.</p> <p>4) Методическое и информационное обеспечение соответствующих вопросов.</p> <p>5) Кадровое делопроизводство.</p> <p>6) Отчетность по труду и кадрам</p>	<p>1) комплектование предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации;</p> <p>2) участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров;</p> <p>3) изучение и анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия и его подразделений, установленной документацией по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников и оценки их деловых качеств с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах, подготовки предложений по замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение;</p> <p>4) изучение рынка труда для определения источников удовлетворения потребности в кадрах, установления и поддержания прямых связей с учебными заведениями;</p> <p>5) информирование работников предприятия об имеющихся вакансиях;</p> <p>6) участие в разработке перспективных и текущих планов по труду.</p>	<p>На должность специалиста по кадрам назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование, без предъявления к стажу работы.</p> <p>Специалист по кадрам должен знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом; - трудовое законодательство; - структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития; - порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах; - источники обеспечения предприятия кадрами; 	<p>- Нормативные документы и методические материалы по вопросам выполняемой работы;</p> <ul style="list-style-type: none"> - устав предприятия; - правила трудового распорядка; - приказы и распоряжения директора предприятия (непосредственно руководителя); - должностная инструкция.

Окончание табл. Б.4

Основные функции	Общая характеристика выполняемых работ	Требования к квалификации	Документационно-нормативное обеспечение деятельности
	<p>Общая характеристика выполняемых работ</p> <p>7) осуществление контроля за размещением и расстановкой молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, проведение их стажировок;</p> <p>8) подготовка предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения;</p> <p>9) участие в организации работы, методическом и информационном обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их решений.</p> <p>10) анализ состояния трудовой дисциплины и выполнение работниками предприятия правил внутренней трудовой распорядка, движение кадров, участвовать в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины;</p> <p>11) осуществление контроля за своевременным оформлением приемом, переводом и увольнением работников; выдача справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности; соблюдение правил хранения и заполнение трудовых книжек; подготовка документов, для установления льгот и компенсаций, оформление пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам, а также внесение соответствующей информации в банк данных о персонале предприятия;</p> <p>12) составление установленной отчетности.</p>	<p>Требования к квалификации</p> <p>- методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров;</p> <p>- положения о проведении аттестации и квалификационных испытаний;</p> <p>- порядок избрания (назначения) на должность;</p> <p>- порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;</p> <p>- порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия;</p> <p>- порядок составления отчетности по кадрам;</p> <p>- основы экономики, организации труда и управления;</p> <p>- трудовое законодательство;</p> <p>- средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;</p> <p>- правила и нормы охраны труда.</p>	

Таблица Б.5

Специфические особенности характера труда основных категорий служащих предприятий ЖЭХ

Основные функции	Общая характеристика выполняемых работ	Требования к квалификации	Документационно-нормативное обеспечение деятельности
Паспортист			
1) Поквартирный контроль закрепленного участка, на предмет проверки фактического наличия проживающих с карточками Ф-А и Ф-Б (по графику, не менее одного раза в год) 2) Учёт военнообязанных и допризывников. 3) Работа по выявлению пустующих квартир, своевременно сообщать администрации Управляющей компании	1) Регистрация людей по месту жительства при наличии ордера либо свидетельства о собственности, либо заявления основного квартиросъемщика. 2) Регистрация людей на служебную жилплощадь с разрешения администрации. 3) Оформление документов для получения и обмена паспортов в установленном порядке. 4) Оформление справок установленного образца. 5) Учёт и своевременное заполнение прописных карточек	Наличие среднего профессионального образования, либо стаж работы не менее 3-х лет. Паспортист должен знать: - законодательные акты, - постановления, - распоряжения, - приказы, - методические и нормативные материалы по вопросам выполняемой работы, - жилищное законодательство	- Нормативные документы, рассматривающие вопросы о паспортах; - методические материалы, касающиеся соответствующих вопросов; - устав предприятия; - правила трудового распорядка; - должностная инструкция.
Диспетчер			
1) Регулирование хода производства: приём и регистрация заявок, выяснение их причин и характера.. 2) Ведение диспетчерского журнала и другой технической документации. 3) Оперативное решение вопросов о направлении бригад на места аварий.	1) Прием заявок от населения, предприятий и организаций на устранение аварийных ситуаций; 2) осуществление оперативного регулирования хода основных работ; 3) прием от квартиросъемщиков заявок и регистрация их в журнал установленного образца, выяснение причин и характер заявок;	Наличие среднего профессионального образования, без предъявления требований к стажу работы, или начального профессионального образования и стаж работы по оперативному регулированию процесса управления (производства) не менее 3 лет, в т.ч. на данном предприятии не менее 1 года.	- Нормативные документы, рассматривающие вопросы производственного планирования и оперативного управления производством; - методические материалы, касающиеся соответствующих вопросов; - устав предприятия;

Окончание табл. Б.5

Основные функции	Общая характеристика выполняемых работ	Требования к квалификации	Документационно-нормативное обеспечение деятельности
<p>4) Осуществление связи с работниками бригад, находящимся на линии для оперативного контроля за ходом ликвидации аварий и предупреждения нарушений хода выполнения работ, а также причин их вызвавших.</p> <p>5) Представление установленной отчетности.</p>	<p>4) своевременное, чёткое и правильное ведение журналов обращений жителей с заполнением всех колонок журналов в соответствии с требованиями;</p> <p>5) доведение до сведения соответствующих работников о поступлении полученных заявок контроль их качественного и своевременного выполнения;</p> <p>6) самостоятельное осуществление оперативной организации выполнения работ в аварийных ситуациях, выяснение причины аварии;</p> <p>7) немедленное оповещение руководства при возникновении крупных аварий, пожаре и т.п., где требуется дополнительная техника или рабочая бригада с указанием в журнале точного времени начала аварии, принятие мер по локализации последствий;</p> <p>8) своевременная передача необходимой информации в вышестоящую организацию;</p> <p>9) систематический и регулярный учёт хода производства работ по содержанию, ремонту и техобслуживанию объектов жилого фонда;</p> <p>10) работа с населением по ликвидации задолженности по оплате жилищно-коммунальных услуг (по необходимости)</p>	<p>Диспетчер должен знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам производственного планирования и оперативного управления производством; - организацию производственного планирования и диспетчирования на предприятии; - специализацию подразделений предприятия и производственные связи между ними; - виды выполняемых работ (услуг); - правила и нормы эксплуатации жилищного фонда; - основы организации производства, труда и управления - правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты; - правила внутреннего трудового распорядка; - список телефонов специализированных организаций и руководящего состава. 	<ul style="list-style-type: none"> - правила трудового распорядка; - должностная инструкция.

Таблица Б.6

Интерпретация научных мнений определений «рабочей команды» и «рабочей группы»
для определения авторского понятия «группа» в организационной структуре предприятия ЖЭХ

Автор высказывания	Компетентное мнение автора	Основные идеи, согласующиеся понятием «производственная группа» отрасли ЖЭХ
М. Армстронг	Команда – это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, людьми, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность [12]	<ol style="list-style-type: none"> 1) Небольшое число людей в составе производственной группы с взаимодополняющими навыками; 2) цель объединения – совместное решение задач для повышения производительности; 3) взаимная ответственность.
И. Салас, Р. Берд, С. Таненбаум	Команда – это небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимоделяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли [2]	<ol style="list-style-type: none"> 1) Общие цели, ценности и подходы к реализации совместной деятельности; 2) принадлежность к конкретной производственной группе; 3) взаимодополняющие навыки членов производственной группы; 4) ответственность за конечные результаты; 5) способность выполнения внутригрупповых ролей.
Д.К.Смит, Дж.Р. Катценбах И. Сандстром, К. ДеМюсе, Д. Фатрелл	<p>Рабочая команда – это взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты [125]</p> <p>Команда – это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.</p> <p>Команда проходит эволюцию от рабочей группы (Working Group), которая создается для выполнения того или иного вида деятельности, до команды высшего качества (High Performance Team).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Взаимная ответственность за конечные результаты группы. 2) Взаимное число людей с взаимодополняющими навыками; 3) взаимозаменяемость членов производственной группы; 4) наличие общей цели; 5) совместное решение общих задач.
Т.Ю. Базаров, И.В. Рыбкин, Т.С. Пыркова	Для этого типа групп (команд) характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации [15]	<ol style="list-style-type: none"> 1) Цель объединения в производственную группу – совместное решение задач; 2) взаимная ответственность за конечные результаты; 3) максимально быстрое и качественное выполнение задач; 4) контроль сроков и этапов выполнения работ.

Окончание табл. Б.6

Автор высказывания	Компетентное мнение автора	Основные идеи, согласующиеся понятием «производственная группа» отрасли ЖЭХ
Л. Томпсон	Рабочая команда – это взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты. [266]	1) Взаимная ответственность за конечные результаты труда.
М. Аргайла.	Рабочие группы – модель малых групп с чёткой трудовой направленностью и доминирующими отношениями делового характера, относительно которых эмоциональные связи играют соподчиненную роль	1) Малые производственные группы с чёткой трудовой направленностью и общей целью; 2) производственные группы с доминирующими отношениями делового характера.
А.И. Пригожин, С.С. Фролов	Рассматривают команду через социальную группу, в которой неформальные отношения между членами имеют большее значение, чем формальные, а реальная роль и влияние конкретной личности могут не совпадать с её официальным статусом и весом.	1) Производственная группа с неформальными отношениями членов.
Дж.Г. Бойетт, Дж.Т. Бойетт	Рабочие команды проектируют, производят и поставляют какой-либо продукт или предоставляют какую-либо услугу внешним или внутренним потребителям. Такие команды в большинстве организаций состоят из рядовых сотрудников, занимающихся исследованием, производством продукта, продажами, обслуживанием потребителей и выполнением большей части работ, повышающих ценность продукта. Это производственные команды, команды по разработке новых продуктов и предложений, консультативные команды, команды продаж и обслуживания и т.д. В производственной среде такая команда может состоять из групп рабочих, имеющих по несколько профессий, что позволяет им выполнять все операции, необходимые для выпуска определенного продукта.	1) Группы заняты в производстве и предоставлении жилищно-эксплуатационных услуг внешним потребителям; 2) состав производственных групп из рядовых сотрудников предприятий; 3) производственная группа состоит из рабочих, имеющих по несколько профессий, что позволяет им выполнять все операции, необходимые для выполнения жилищно-коммунальных услуг.
Э.В. Талевосян	Идентифицирует «команду» с «коллективом», акцентируя внимание на том, что это группа людей, объединённых видом общественной деятельности, общностью процессов, ценностных ориентаций, установок и норм поведения и воплощающих отношения сотрудничества, взаимной ответственности и помощи друг другу.	1) Группа людей объединённых: – по видам общественной деятельности; – общностью процессов; – ценностных ориентаций; – установок и норм поведения; – отношениями сотрудничества; 2) взаимная ответственность; 3) взаимопомощь.
Г.Н. Ильина	«Команда» и «коллектив» близки, но не тождественны по смыслу, сплочённые группы, которые отечественные исследователи относят к коллективам Г.Н. Ильина разделила на два вида: аддитивные коллективы и синергетические коллективы (команды) [175]	1) Взаимное согласие и солидарность в понимании целей; 2) сплочённость членов производственной группы; 3) взаимодействия членов группы при реализации общекорпоративной цели; 4) проявление индивидуальных способностей и творчества каждым членом группы; 5) ответственность члена группы за конечные результаты совместной деятельности

Краткая характеристика методических подходов к коллективным системам оплаты труда и перспективы их применения в жилищно-эксплуатационном хозяйстве России

Наименование систем оплаты труда	Методический подход	Основные элементы и форма реализации методики	Специфичность методики	Форма реализации методики
Пские коллективные формы оплаты труда	«Микрохирургия глаза» (МНТК)	<p>2) распределение между работниками МНТК общего фонда оплаты труда осуществлялось в соответствии в нём доли (пая) каждого работника;</p> <p>3) самостоятельное распределение и выплата премии своим работникам за счёт фонда материального поощрения;</p> <p>5) самостоятельный выбор бригадами распределения совокупного фонда оплаты труда бригады между её членами с учётом индивидуального вклада каждого члена на основе критериев, определённых самой бригадой</p>	<p>1) контроль диапазона «вилки» 4,5 в оплате труда между уборщицей (1,0) и руководителем предприятия (генеральным директором с применением «шкалы социальной справедливости»;</p> <p>2) надбавки и доплаты работникам, ушедшим на пенсию по инвалидности и старости, материальная помощь в случае тяжёлой болезни, операции и ряд др. льгот.</p>	<p>Многоуровневые интегральные сетки соотношений «вилки» условно-постоянной части заработной платы и изменение удельного веса в ней переменных выплат</p>
	РСУ Мосгорисполкома	<p>1) распределение единого ФОТ за выполненный объём работы согласно коэффициенту трудовой стоимости (РКСТ), установленному каждому работнику вне зависимости от его функциональных обязанностей;</p> <p>2) определение коллективного заработка с применением РКСТ;</p> <p>3) расчет заработной платы на основе среднедневного заработка, так называемого, расчётного коэффициента стоимости труда (РКСТ), который устанавливается каждому работнику.</p>	<p>Начисление заработной платы работнику с применением:</p> <p>1) трудового вклада в коэффициенто-днях каждого работника;</p> <p>2) значения одного коэффициенто-дня;</p> <p>3) общего месячного ФОТ бригады (участка);</p> <p>4) коллективного значения коэффициенто-дней бригады (участка);</p> <p>4) значения индивидуального коэффициенто-дня для каждого работника участка (бригады);</p> <p>5) размера заработка.</p>	<p>(премий, доплат, надбавок), премирование за коллективные результаты</p>

Продолжение табл. В.1

Наименование систем оплаты труда	Методический подход	Основные элементы и форма реализации методики	Специфичность методики	Форма реализации методики
Модель Бийского олеумного завода (БОЗ)	Модель Бийского олеумного завода (БОЗ)	<p>1) Система трудовых ставок представлена в матричной форме;</p> <p>2) распределение в матрице выполняется на основании требований к категориям работников различных профессиональных групп;</p> <p>3) Снижение величины трудовой ставки производится в следующем порядке: сначала пропорционально выполнению плана по товарной продукции на предприятии и в его подразделениях, затем в соответствии с указанными нормативами.</p>	<p>1) Наличие в структуре заработной платы трех частей (ставок): трудовой, особой (учитывающей специфические условия труда) и личной (определяющей величину доплат в зависимости от стажа работы на данном предприятии)</p>	<p>Многоуровневые интегральные сетки соотношений «виллок» условно-постоянной части заработной платы и изменение удельного веса в ней переменных выплат (премий, доплат, надбавок), премирование за коллективные результаты</p>
Июние коллективные формы оплаты труда	«Участие в прибылях»	<p>1) пропорциональное распределение прибыли относительно заработной платы работника и его доли в распределяемой части прибыли;</p> <p>2) премирование за коллективные и индивидуальные результаты труда, полученные от экономического эффекта изобретательских и/или рационализаторских предложений;</p> <p>3) схема с наличными выплатами;</p> <p>4) участие в прибылях, специальные системы стимулирования для отдельных малых групп и активное вовлечение работников в решение вопросов организации материального стимулирования</p>	<p>1) применение балльной системы распределения прибыли;</p> <p>– применяется балльная оценка значимости внесённых предложений, предусмотрены критерии премирования определённого количества баллов;</p> <p>– премия выплачивается в виде процента экономии дифференцированно по годам после внедрения рационализаторских и изобретательских предложений;</p>	
Июние коллективные формы оплаты труда	«Оценка заслуг работника»	<p>1) вознаграждение с учётом индивидуального трудового вклада в коллективные результаты;</p> <p>2) достижение разного уровня трудовых результатов работниками одной квалификации и в рамках одной занимаемой должности благодаря заложенным в них личным способностям, трудовому стажу, целевым установкам, мотивам, стремлениям и пр.</p>	<p>1) применение «вилки» тарифа или оклада;</p> <p>2) движение ставок внутри «вилки» тарифа или оклада осуществляется на базе сравнения фактических показателей выполнения работы за определённый период с установленными нормативами;</p> <p>3) наличие премиальных доплат.</p>	<p>Многоуровневые интегральные сетки соотношений «виллок» условно-постоянной части заработной платы и изменение удельного веса в ней переменных выплат, премирование за коллективные результаты</p>

Продолжение табл. В.1

Наименование систем оплаты труда	Методический подход	Основные элементы и форма реализации методики	Специфичность методики	Форма реализации методики
<p>Бестарифные коллективные оплаты труда</p>	<p>Система оплаты труда, применяемая на ОАО «Арзил»</p>	<p>1) распределение ФОТ цеха (бригады) с учётом квалификационных уровней работников, отработанного рабочего времени и коэффициента трудового участия (КТУ); 2) определение квалификационных уровней работника на совокупной заработной плате работника за несколько определённых месяцев, который корректируется с учётом уровня выполнения норм; 3) использование сменных нормированных заданий в натуральных измерителях; 4) коэффициент трудового участия работника (КТУ) приравнивался к единице только в случае выполнения сменного нормированного задания; 4) количество нормированных за месяц баллов определяет удельный вес трудового вклада каждого работника в месячном ФОТ бригады и его размер его заработной платы</p>	<p>Начисление заработной платы работнику с применением: 1) КТУ работника; 2) количества заработанных баллов работником за месяц; 3) ФОТ бригады в текущем месяце; 4) фактической заработной платы работника. 5) нормированное задание в баллах, в основу которых положена реальная трудоёмкость изделий; 6) балльная оценка предполагает: а) начисление одного балла за выполнение сменного задания; 7) получение дополнительных баллов за наличие смежных профессий, масштабность функций и обязанностей и пр</p>	<p>1) коэффициенты квалификационного уровня и трудового участия; 2) плавающие «оклады» и планы работ, начисление к заработной плате процента от дохода; 3) набор показателей оценки рабочих мест по уровню значимости для предприятия; 4) зависимость заработной платы работника от спроса на продукцию предприятия, от фактических результатов труда.</p>
	<p>Система оплаты труда ВСОТЭРК</p>	<p>1) Использование «вилки» соотношений оплаты труда различного качества – (ВСОТЭРКа); 2) деление работников предприятия на группы в зависимости от их квалификации, должности, профессии, значимости выполняемых производственных функций; 3) дифференциация в оплате труда между работниками различных категорий (то есть труда разного качества) определяется соотношением, установленным в виде «вилки» с достаточной широким диапазоном.</p>	<p>1) Минимальные значения «вилки» соответствуют исходной квалификационной группе, в которую входят работники самой низкой для данного предприятия квалификации, при среднем значении диапазона 1,4 и амплитуде «вилки» +0,4; 2) заработная плата работника определяется как его доля в общем ФОТ предприятия в соответствии с установленным ему коэффициентом оплаты труда.</p>	

Окончание табл. В.1

Наименование систем оплаты труда	Методический подход	Основные элементы и форма реализации методики	Специфичность методики	Форма реализации методики
Бестарифные коллективные оплаты труда	«РОСТ»	1) взаимозависимость ФОТ всего коллектива предприятия от пяти основных экономических показателей, динамика которых ежемесячно воздействует на изменение фонда оплаты труда: объёма реализованной продукции; объёма товарной продукции; 3) материальных затрат на 1 рубль товарной продукции; производительности труда и качества продукции	1) коэффициент эффективности производства (КЭП) определяется на основе этих пяти экономических показателей в диапазоне $1,0 \leq \text{КЭП} \leq 1,0$; 2) коэффициент трудового вклада (КТВ) подразделяется и/или коллектива, в диапазоне $1,0 \leq \text{КТВ} \leq 1,0$. 3) коэффициент трудового вклада (КТВ) работника, в диапазоне $1,0 \leq \text{КТВ} \leq 1,0$	1) коэффициенты квалификационного уровня и трудового участия; 2) плавающие «оклады» и планы работ, начисление к заработной плате процента от дохода; 3) набор показателей оценки рабочих мест по уровню значимости для предприятия; 4) зависимость заработной платы работника от спроса на продукцию на предприятии, от фактических результатов труда.
	«Участие в доходах»	1) вознаграждение за результаты, на которые можно оказать непосредственное воздействие; 2) выплата и размер выплачиваемых бонусов производятся по достижении общей цели отделеия по росту доходов: 4% в год за минусом уровня инфляции;	1) применение бонусов; 2) «рисковый» фонд, обязательный резерв которого отчислений от ЗП для каждого работника определен в размере 6%;	

Определение коэффициентов весомости методом экспертных оценок [11]

Содержание метода	Расчётная формула
<p>Метод предпочтения (эксперт должен пронумеровать все показатели в порядке их предпочтения, начиная с единицы)</p>	$M_j = \frac{\sum_{j=1}^n W_j}{\sum_{j=1}^n \sum_{j=1}^n W_j},$ <p>где n – количество экспертов; W_j – место, на которое поставлена значимость каждого свойства у каждого эксперта; M_j – весомость свойства j-го объекта</p>
<p>Метод рангов (эксперт должен оценить важность показателя по шкале значимости от 0 до 10)</p>	$M_j = \frac{\sum_{j=1}^n W_j}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n W_j}; M_{ij} = \frac{f_{ij}}{J},$ <p>где f_{ij} – частота превалирования у i-го эксперта j-го свойства над весомостями остальных свойств; J – общее число суждений</p>
<p>Метод парного сопоставления (эксперт сравнивает пары показателей и определяет преимущество одного из них)</p>	$M_j = \frac{\sum_{j=1}^n W_j}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n W_j}; M_{ij} = \frac{p_{ij}}{\sum_{j=1}^n p_{ij}},$ <p>где p_{ij} – ранг весомости у i-го эксперта j-го свойства; $J = \frac{n(n-1)}{2}$</p>
<p>Метод последовательных сопоставлений (эксперты располагают показатели в порядке предпочтения; наиболее важная весомость равна 1, все остальные в порядке убывания 0–1, осуществляется сравнение</p> $M_j > \sum_{j=2}^n M_k$	<p>Обработка результатов осуществляется по формулам метода рангов</p>

Квалиметрическая комплексная оценка сложности труда основных рабочих предприятий отрасли ЖЭХ [75]
(электронная аттестационная форма)

Факторы сложности работ, i	<p>Квалиметрический модуль комплексной балльной оценки сложности выполняемых работ основными рабочими с учётом степеней их удельной значимости $K_{СЛ}$, баллы:</p> $K_{СЛ} = \frac{\sum_{i=1}^8 \alpha_i \cdot X_{ij}}{K_{СЛ}^{max}} = \frac{K_{cod(1)} + K_{спец(2)} + K_{отв(3)} + K_{самост.(4)} + K_{компл(5)} + K_{нт(6)} + K_{доп.ф(7)} + K_{тв(8)}}{K_{СЛ}^{max}}$				Максимальная оценка фактора $X_{i\max}$	Удельная значимость фактора α_i	Оценка, баллы	
	Уровень признака	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3				Высокий уровень сложности 4
1	Содержание работ K_{cod} , K_{i}	<p>Квалиметрический модуль оценки содержания работ, выполняемых основными рабочими, $K_{cod(1)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_i \cdot X_{ij}$</p>						
		<p>Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}</p>				0,25	0,25	
		X11=0,10	X12=0,15	X13=0,20	X14=0,25			
		Критерии оценки факторов, (i)						
		Выполнение работ, определенных тарифно-квалификационным справочником по 2 и 3 разрядам.	Выполнение работ с учётом дополнений, внесённых в тарифно-квалификационные характеристики по 2, 3 и 4 разрядам.	Выполнение работ, определенных тарифно-квалификационным справочником по 2, 3, 4 и 5 разрядам.	Выполнение работ, определенных тарифно-квалификационным справочником по 2–6 разрядам.			
		Выполнение работ с учётом дополнений, внесённых в тарифно-квалификационные характеристики по 2 и 3 разрядам	Выполнение работ с учётом дополнений, внесённых в тарифно-квалификационные характеристики по 2, 3 и 4 разрядам	Выполнение работ с учётом дополнений, внесённых в тарифно-квалификационные характеристики по 2, 3, 4 и 5 разрядам	Выполнение работ, внесённых в тарифно-квалификационные характеристики по 2–6 разрядам.			

Факторы сложности работ, i	Квалиметрический модуль оценки специализации работ $K_{спец.}(K_2)$ $K_{спец(2)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_2 \cdot X_{2j}$				Максимальная оценка фактора сложности труда, X_{max}^{ij}	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы
	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3	Высокий уровень сложности 4			
2 Специализация работ, i	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}				1,0	0,05	
	$X_{21}=0,50$	$X_{22}=0,65$	$X_{23}=0,80$	$X_{24}=1,0$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
	Однородные узкоспециализированные работы в соответствии с должностными инструкциями	Разнородные среднеспециализированные работы по отдельным разделам определённой сферы деятельности рабочей группы, подразделения.	Разнородные среднеспециализированные работы по всему кругу задач рабочей группы, подразделения.	Разнородные работы по всему кругу задач рабочей группы, подразделения. Специализация широкого профиля			
3 Ответственность, i	Квалиметрический модуль оценки ответственности, $K_{отв.}(K_3)$ $K_{отв(3)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_3 \cdot X_{3j}$				0,50	0,15	
	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}						
	$X_{31}=0,10$	$X_{32}=0,30$	$X_{33}=0,40$	$X_{34}=0,50$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
	Сохранность и соблюдение норм расхода материальных ресурсов на работы по техническому обслуживанию и текущему ремонту внутридомовых инженерных систем (отопления, водоснабжения, водоотведения и электроснабжения, вентиляции, дымоудаления), которые являются составной частью единого комплекса работ по содержанию и ремонту жилищного фонда						
	Личная ответственность за результаты группы						
	Моральная ответственность за выполнение ремонтных работ в опасных условиях, сложные природно-климатических условиях, выполнение работ по непредвиденным ремонтам при ликвидации последствий внезапных аварий, повреждений конструкций, вызванных стихийными бедствиями и экстремальными условиями.						
	Личная ответственность за результаты группы						

Продолжение табл. Г.2

Факторы сложности работ, i		Квалиметрический модуль оценки самостоятельности выполнения работ, $K_{самост.} (K_i)$ $K_{самост(4)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_4 \cdot X_{4j}$			Максимальная оценка фактора сложности труда, X_{max}^{ij}	Удельная значимость фактора	Оценка, баллы
Уровень признака	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3	Высокий уровень сложности 4			
4. Самостоятельность выполнения работ, i	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}				1,0	0,15	
	$X_{41}=0,50$	$X_{42}=0,65$	$X_{43}=0,80$	$X_{44}=1,0$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
	Под непосредственным руководством руководителя группы и при стогом выполнении инструкций	Под общим руководством руководителя группы при держивается инструкции	Самостоятельно, при строгом соблюдении инструкции. Принимает стандартные и оперативные решения	Полностью самостоятельно. Принятие профильных оперативных и тактических решений			
5. Комплексность работ, i	Квалиметрический модуль оценки комплексности работ, $K_{компл.} (K_5)$ $K_{компл(5)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_5 \cdot X_{5j}$						
Уровень признака	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3	Высокий уровень сложности 4			
	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}				1,0	0,05	
	$X_{51}=0,50$	$X_{52}=0,65$	$X_{53}=0,80$	$X_{54}=1,0$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
	Выполнение простых, часто повторяющихся, не взаимосвязанных, однородных по составу и содержанию работ, формам и источникам информации в пределах узкоспециализированной сферы деятельности рабочего	Выполнение работ средней сложности, периодически и/или часто повторяющихся разнородных по составу и содержанию, источникам формам информации в пределах узкоспециализированной сферы деятельности рабочего	Выполнение работ повышенной сложности, периодически повторяющихся разнородных по составу и содержанию, источникам формам информации в пределах среднеспециализированной сферы деятельности рабочего	Выполнение работ высокой сложности, редко повторяющихся работ в пределах сферы разнородных по составу и содержанию работ, источников и форм информации в пределах широкого профиля специализации сферы деятельности рабочего			

Продолжение табл. Г.2

Факторы сложности работ, i	Квалиметрический модуль оценки напряжённости труда, $K_{н.м.}$, (K_6) $K_{нов(6)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_6 \cdot X_{6,j}$				Максимальная оценка сложности фактора K_{ij}^{max}	Удельная значимость фактора α_i	Оценка, баллы
	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3	Высокий уровень сложности 4			
6. Напряжённость труда, i	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}				1,0	0,1	
	$X_{61}=0,20$	$X_{62}=0,50$	$X_{63}=0,8$	$X_{64}=1,0$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
	Постоянно повторяемая в течение всего квартала Продолжительность выполнения простых производственных заданий до 25 мин. Время перерывов в работе 20 % и более к продолжительности смены	Постоянно повторяемая работа в течение всего квартала. Продолжительность выполнения производственных заданий средней сложности 100–25 мин. Время перерывов в работе 10–19 % и более к продолжительности смены	Нерегулярно повторяемая работа в течение квартала. Продолжительность выполнения производственных заданий, требующих сенсорных нагрузок, свыше 250 мин. Время перерывов в работе 5–9 % к продолжительности смены	Вновь начинаемая работа Продолжительность выполнения сложных производственных заданий, требующих сенсорных нагрузок, свыше 250 мин. Время перерывов в работе менее 5 % к продолжительности смены			
7. Масштаб дополнительных функций связанных с режимом работы, i	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}				1,0	0,10	
	$X_{71}=0,30$	$X_{72}=0,60$	$X_{73}=0,80$	$X_{74}=1,0$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
	Фактическая продолжительность рабочего дня 7–8 часов: - односменная работа без ночных часов; - перерывы регламентированы, достаточной продолжительности: более 7 % рабочего времени	Фактическая продолжительность рабочего дня 8–9 часов: - двухсменная работа без ночных часов; - перерывы регламентированы, достаточной продолжительности: от 5 до 7 % рабочего времени	Фактическая продолжительность рабочего дня 10–12 часов: - двухсменная работа (работа в ночную смену); - перерывы регламентированы, недостаточной продолжительности: от 3 до 7 % рабочего времени	Фактическая продолжительность рабочего дня более 12 часов: - нерегулярная сменность; с работой в ночное время; - перерывы отсутствуют			

Окончание табл. Г.2

8. Творчество при выполнении работы		Квалиметрический модуль оценки творчества работ, $K_{тв}(K_8)$ $K_{тв(8)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_8 \cdot X_{8,j}$			Максимальная оценка сложности фактора труда, X_{max}	Удельная значимость фактора, α_i	Оценка, баллы
Уровень признака	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3	Высокий уровень сложности 4	1,0	0,15	
	$X_{81}=0,20$	$X_{82}=0,50$	$X_{83}=0,8$	$X_{84}=1,0$			
	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}						
Критерии оценки факторов, (i)							
Уровень признака	Техническая исполнительская работа без элементов творческого подхода	Организационно-административная работа, не требующая творческих подходов	Формально-логическая работа, связанная с преобразованием информации по установленным методикам, правилам, алгоритмам	Разнообразный комплекс творческих операций по разработке вариантов проектов решения по производственным, техническим, экономическим, хозяйственным и социальным вопросам, а также разнообразные операции с научно – технической информацией	1,0	0,15	
	Квалиметрический модуль максимальной оценки сложности выполняемых работ РСС по всем факторам с учётом степени их удельной значимости $K_{СЛ}^{max}$:						
Квалиметрический модуль оценки сложности труда основного рабочего							
				$K_{СЛ}^{max} = \sum_{i=1}^8 \alpha_i \cdot X_{i,j}^{max}$			
				$O_{три}^{СЛ} = K_{СЛi} \cdot I_i^{\phi} \cdot K_{три}^{кол.пол} \cdot K_{три}^{кач.пол}$			
Квалиметрический модуль итоговой оценки сложности труда основного рабочего							
$O_{тр}^{СЛ} = \sum_{i=1}^n O_{три}^{СЛ}$							

Таблица Г.3
Макет универсальной факторно-критериальной модели количественной оценки труда работников любой категории [96]

Факторы сложности труда	Весомость факторов	Критерии факторов	Значимость критериев
1. Общий объём получаемой информации	0,30	Количество поступивших сообщений, требующих реакции работника: 100 и более; 99 ÷ 80; 79 ÷ 60; 59 ÷ 40; 39 ÷ 20; 19 ÷ 1	1,0 0,8 0,6 0,4 0,2 0,1
2. Разнообразность перерабатываемой информации	0,25	Число одновременно наблюдаемых и контролируемых признаков: 50 и более; 49 ÷ 40; 39 ÷ 30; 29 ÷ 20; 19 ÷ 10; 9 ÷ 1	1,0 0,8 0,6 0,4 0,2 0,1
3. Новизна информации	0,20	Количество новых сообщений: 100 и более; 99 ÷ 80; 79 ÷ 60; 59 ÷ 40; 39 ÷ 20; 19 ÷ 1	1,0 0,8 0,6 0,4 0,2 0,1
4. Ёмкость исходящей информации	0,15	Число прямых потребителей труда: 100 и более; 99 ÷ 80; 79 ÷ 60; 59 ÷ 40; 39 ÷ 20; 19 ÷ 1	1,0 0,8 0,6 0,4 0,2 0,1
5. Степень новизны получаемой информации	0,10	Удельный вес новых сообщений в общем объёме перерабатываемой информации: 100; 99 ÷ 80; 79 ÷ 60; 59 ÷ 40; 39 ÷ 20; 19 ÷ 1	1,0 0,8 0,6 0,4 0,2 0,1
Итого:	1,00		

Квалиметрическая оценка профессионально-квалификационного уровня основных рабочих предприятий отрасли ЖЭХ [75] (электронная аттестационная форма)

Факторы ПКУ рабочего, i	Оценка профессионально-квалификационного уровня (ПКУ) с учётом удельного веса оцениваемых показателей $K_{сл}$, в баллах:				Максимальная оценка фактора $X_{i, макс}$	Удельная значимость фактора $X_{i, уд}$	Оценка, баллы
	$K_{ПКУ} = \frac{\sum_{i=1}^5 \alpha_i X_{ij}}{K_{ПКУ}^{макс}} = \frac{K_{обр(1)} + K_{квал(2)} + K_{ст.р(3)} + K_{проф(4)} + K_{илу(5)}}{K_{ПКУ}^{макс}}$						
Уровень признака	Минимальный уровень сложности труда 1	Средний уровень сложности труда 2	Повышенный уровень сложности труда 3	Высокий уровень сложности труда 4			
1. Образование $K_{обр(1)}$	Квалиметрический модуль оценки уровня образования основных рабочих, $K_{обр, сл.} \cdot K_{11}$ $K_{обр(1)} = \alpha_1 \cdot X_{1j} = \alpha_1 \cdot X_{1j}$				0,60	0,25	
	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), $X_{i,j}$						
	$X_{11}=0,05$	$X_{12}=0,15$	$X_{13}=0,40$	$X_{14}=0,60$			
	Критерии оценки факторов, (j)						
Не имеет профильного образования	Среднее профессиональное образование (СПТУ, ПТУ, дипломированный специалист)	Наличие среднего специального образования (технического, специального), т.е. дипломированный специалист (колледж, техникум)	Наличие высшего технического образования (дипломированный специалист)				
2. Уровень квалификации основного рабочего	Квалиметрический модуль оценки уровня квалификации, $K_{квал(2)} = \alpha_2 \cdot X_{2j} = \alpha_2 \cdot X_{2j}$						
	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), $X_{i,j}$						
	$X_{21}=0,10$	$X_{22}=0,25$	$X_{23}=0,45$	$X_{24}=0,55$	0,55	0,25	
	Критерии оценки факторов, (j)						
Знает все квалификационные требования ЕТКС для выполнения работ по 2 и 3 разрядам	Знает все квалификационные требования ЕТКС для выполнения работ по 2, 3 и 4 разрядам	Знает все квалификационные требования ЕТКС для выполнения работ по 2, 3, 4 и 5 разрядам	Знает все квалификационные требования ЕТКС для выполнения работ по 2–6 разрядам				

3. Стаж работы, f	Квалиметрический модуль оценки стажа работы $K_{ст.р.}$ (K_3) $K_{ст.р.(3)} = \alpha_1 \cdot X_{1j} + \alpha_2 \cdot X_{2j} + \alpha_3 \cdot X_{3j}$				Максимальная оценка фактора $X_{i \max}$	Удельная значимость фактора α_i	Оценка, баллы	
Уровень признака	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3	Высокий уровень сложности 4	0,60	0,20		
	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}				$X_{31}=0,150$	$X_{32}=0,35$	$X_{33}=0,45$	$X_{34}=0,60$
	Критерии оценки факторов, (j)				Общий стаж работы по специальности от 0 до 2 лет	Общий стаж работы по специальности от 2 до 5 лет	Общий стаж работы по специальности от 5 до 8 лет	Общий стаж работы по специальности свыше 8 лет
4. Уровень профессионального мастерства	Квалиметрический модуль уровня профессионального мастерства, $K_{проф}$ (K_4) $K_{проф(4)} = \alpha_1 \cdot X_{1j} + \alpha_2 \cdot X_{2j} + \alpha_3 \cdot X_{3j} + \alpha_4 \cdot X_{4j}$				$X_{41}=0,15$	$X_{42}=0,25$	$X_{43}=0,450$	$X_{44}=0,60$
	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}				Наличие смежной профессии (специальности) или одной дополнительной профессии (специальности)	Наличие одной смежной и одной дополнительной профессии (специальности)	1. Наличие одной дополнительной или двух смежных профессий (специальностей) 2. Наличие двух дополнительных и одной смежной профессии (специальности)	Все, что превышает параметры 3 уровня сложности
	Критерии оценки факторов, (j)				0,60	0,15	0,15	0,15

Окончание табл. Г.4

5 Инициативность повышения профессионального уровня, i Уровень признака	Квалиметрический модуль оценки инициативности повышения профессионального уровня, $K_{\text{ини}}(K_5)$ $K_{\text{ини}(5)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_5 \cdot X_{5j}$				Максимальная оценка фактора ПКУ $X_{i \text{ макс}}$	Удельная значимость фактора α_i	Оценка, баллы
	Минимальный уровень сложности 1	Средний уровень сложности 2	Повышенный уровень сложности 3	Высокий уровень сложности 4			
	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}				0,50	0,15	
	$X_{51}=0,15$	$X_{52}=0,30$	$X_{53}=0,40$	$X_{54}=0,50$			
	Краткосрочные курсы или стажировка на предприятии по индивидуальной программе	Курсы целевого назначения вне предприятия (массовая форма обучения с отрывом от производства, обучение в техникуме, колледже по профильной специальности)	Плановые курсы повышения квалификации с получением смежной профессии или специальности, подтверждённой свидетельством (1 раз в 4 года)	Все, что превышает параметры 3 уровня сложности (обучение в профильном вузе)			
Профессионально- квалификационный уровень	Квалиметрический модуль максимальной оценки профессионально-квалификационного уровня РСС по всем факторам с учётом степени их удельной значимости $K_{\text{ПКУ}}^{\text{макс}}$: $K_{\text{ПКУ}}^{\text{макс}} = \alpha_1 \cdot X_{1nj}^{\text{макс}} + \alpha_2 \cdot X_{2nj}^{\text{макс}} + \sum_{i=1}^3 \alpha_i \cdot X_{ij}^{\text{макс}}$						
Квалиметрический модуль оценки ПКУ рабочего с учётом сложности труда					$O_{\text{ПКУ}} = K_{\text{СЛ}} \cdot K_{\text{ПКУ}}$		

Таблица Г.5

Квалиметрическая оценка личных деловых качеств основных рабочих «ФКМКО ЛДКР(Р)» отрасли ЖЭХ [75]
(электронная аттестационная форма)

Факторы ЛДКР рабочего, i	Оценка личных деловых качеств рабочего ЛДКР с учётом удельного веса оцениваемых показателей $K_{\text{ЛДКР}}$, в баллах:				Максимальная оценка фактора ЛДКР $X_{i, \text{max}}$	Удельная значимость фактора α_i	Оценка, баллы
	$K_{\text{ЛДКР}} = \frac{\sum_{i=1}^4 \alpha_i X_{ij}}{K_{\text{ЛДКР}}^{\text{max}}} = \frac{K_{\text{ПКР}(1)} + K_{\text{ИОР}(2)} + K_{\text{КР}(3)} + K_{\text{СОП}(4)}}{K_{\text{ЛДКР}}^{\text{max}}}$						
Уровень признака	Минимальный уровень сложности труда 1	Средний уровень сложности труда 2	Повышенный уровень сложности труда 3	Высокий уровень сложности труда 4			
1. Профессиональная компетентность рабочего, $i \in K_{\text{ПКР}(1)}$	Квалиметрический модуль оценки уровня профессиональной компетентности рабочего, $K_{\text{ПКР}(1)}$ $K_{\text{ПКР}(1)} = \alpha_1 \cdot X_{1j} = \alpha_1 \cdot X_{ij}$				0,8	0,40	
	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}						
	$X_{11}=0,30$	$X_{12}=0,45$	$X_{13}=0,65$	$X_{14}=0,8$			
	Критерии оценки факторов, (i)						
Обладает практическими навыками и знаниями для выполнения порученной работы;	Обладает практическим опытом, знаниями, умениями и навыками, достаточными для выполнения не только собственных обязанностей, но и работ со сходными технологическими целями и функциями;	Обладает практическим опытом, знаниями, умениями и навыками, достаточными для выполнения не только собственных обязанностей, но и работ со сходными технологическими целями и функциями, наставляет и обучает других с целью развития технических навыков;	Обладает практическим опытом, знаниями, умениями и навыками, достаточными для выполнения не только собственных обязанностей, но и работ со сходными технологическими целями и функциями, наставляет и обучает других с целью развития технических навыков;	Обладает практическим опытом, знаниями, умениями и навыками, достаточными для выполнения не только собственных обязанностей, но и работ со сходными технологическими целями и функциями, наставляет и обучает других с целью развития технических навыков;			Все, что превышает параметры 3 уровня
- выполняет работу под руководством рабочего более квалифицированного разряда;	- выполняет основные количественные работы без помощи коллег (или других рабочих);	- выполняет основные количественные работы без помощи коллег (или других рабочих);	- выполняет основные количественные работы без помощи коллег (или других рабочих);	- выполняет основные количественные работы без помощи коллег (или других рабочих);			
- может ответить на типичные вопросы коллег, клиентов.							

Продолжение табл. Г.5

Факторы ЛДКР рабочего, i	Квалиметрический модуль оценки уровня профессиональной компетентности рабочего, $K_{ПКР(1)}$				Максимальная оценка фактора $X_{i, \max}$	Удельная значимость фактора α_i	Оценка, баллы
	Минимальный уровень сложности труда 1	Средний уровень сложности труда 2	Повышенный уровень сложности труда 3	Высокий уровень сложности труда 4			
1. Профессиональная компетентность рабочего, $i \in K_{ПКР(1)}$	$K_{ПКР(1)} = \alpha_1 \cdot X_{1j} + \alpha_2 \cdot X_{2j} + \alpha_3 \cdot X_{3j} + \alpha_4 \cdot X_{4j}$				0,8	0,40	
	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}						
	$X_{11}=0,30$	$X_{12}=0,45$	$X_{13}=0,65$	$X_{14}=0,8$			
Критерии оценки факторов, (j)							
		- может ответить на большинство вопросов клиентов.	- полностью самостоятельно выполняет порученную работу; - технически грамотно может ответить на сложные вопросы клиентов.				
$O_{ПКРi} = K_{ПКРi} \cdot K_{СЛi} \cdot K_{Кол.пол} \cdot K_{Кач.пол}$							
$O_{ПКР} = \sum_{i=1}^n K_{ПКРi} \cdot K_{СЛi} \cdot K_{Кол.пол} \cdot K_{Кач.пол}$							
Квалиметрический модуль максимальной оценки ПКР по всем факторам с учётом сложности выполняемых работ и результативности труда по каждому виду работ, балл:							
Квалиметрический модуль оценки ПКР рабочего с учётом сложности и результативности труда по всем видам работ и при аттестации рабочего							

Продолжение табл. Г.5

Факторы ЛДКР рабочего, i	Квалиметрический модуль оценки уровня инициативности и организации выполнения работ основным рабочим, $K_{ИОР(2)} = \alpha_i \cdot X_{i,j} = \alpha_2 \cdot X_{2j}$			Максимальная оценка ЛДКР X_{max}^{ij}	Удельная значимость фактора α_i	Оценка, баллы
	Минимальный уровень сложности труда 1	Средний уровень сложности труда 2	Повышенный уровень сложности труда 3			
2. Инициативность и организация выполнения работ рабочим, i $K_{ИОР(2)}$	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}			1	0,25	
	$X_{21}=0,30$	$X_{22}=0,50$	$X_{23}=0,80$ $X_{24}=1,00$			
	Критерии оценки факторов, (j)					
	-Негативное отношение к переменам; - отсутствие готовности к восприятию новых возможностей; - пассивность, безынициативность; - шаблонное мышление; - слабые организационные способности; - безынициативен; - не приверженец групповой работы.	- Воспринимает указания на ошибки, адекватно реагирует на замечания руководства - работает, придерживаясь профессиональных стандартов - быстро реагирует на возникшие во время работы проблемы, но не часто может решить их самостоятельно.	- Способен достигать высоких результатов в работе; - использует в работе новаторские методы - демонстрирует энтузиазм и преданность общему делу; - быстро реагирует на возникшие во время работы проблемы и может решить их самостоятельно; - проявляет активность групповой организации работ; - применяет в работе творческое мышление; - восприимчив к переменам.			
Квалиметрический модуль инициативности и организации выполнения работ рабочего предприятия ЖЭХ за межаттестационный период с учётом сложности и результативности	$O_{ИОР} = K_{ИОР} \cdot K_{СЛ} \cdot K_{ТР}$			$K_{СЛ}^{кол.пол} \cdot K_{ТР}^{кач.пол}$		

3. Коммуникабельность рабочего, $K_{кр(3)}$	Квалиметрический модуль оценки уровня коммуникабельности рабочего, $K_{кр(2)}$			Максимальная оценка ПКР X_{ij}^{max}	Удельная значимость фактора α_i	Оценка, баллы
	Минимальный уровень сложности труда1	Средний уровень сложности труда 2	Повышенный уровень сложности труда3			
	$K_{ИОР(3)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_3 \cdot X_{3j}$			1,00	0,15	
	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), K_{ij}					
	$X_{31}=0,30$	$X_{32}=0,50$	$X_{33}=0,80$	$X_{34}=1,00$		
	Критерии оценки факторов, (j)					
	<ul style="list-style-type: none"> - Не всегда способен понять потребности клиента; - жалоб на рабочего от клиентов не поступает; - поддерживает хорошие отношения с коллегами по работе; - не всегда готов откликнуться на просьбы коллег; - редко ищет новые ресурсы, обычно использует проверенные 	<ul style="list-style-type: none"> - Быстро устанавливает контакты с большинством клиентов; - задает вопросы клиентам, необходимые для понимания правильного выполнения работы; - помогает клиенту при выборе объектов внутриквартирного обслуживания (санитарной техники, приборов отопительной системы и т.д.); - работу всегда выполняет в установленные сроки; - легко идет на контакт с коллегами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Всегда готов откликнуться на просьбы коллег; - старается помочь коллегам по работе и нижеквалифицированным рабочим; - обычно налаживает конструктивный обмен двусторонний обмен информацией; - человек, с которым приятно работать; - является наставником молодежи; - легкая адаптация к групповой работе. 	<ul style="list-style-type: none"> - Быстро и легко устанавливает контакты с клиентами и коллегами по работе; - легко идет на контакт с руководителем любого ранга; - вовлечён в процесс установления целей для бригады, подразделения, предприятия; - мотивирует подразделение (бригаду, звено) на достижение высоких результатов; - хорошо понимает особенности проблемы клиента, легко организует решение его проблемы; - воспринимается другими в качестве лучшего рабочего и специалиста в контактах. 		
Квалиметрический модуль оценки ПКР рабочего с учётом качественной полезности труда по всем видам работ n при аттестации рабочего	$O_{кр} = K_{кр} \cdot K_{тр}^{кач.пол}$					

Факторы ЛДКР рабочего, i	Квалиметрический модуль оценки уровня самостоятельности и ответственности рабочего, $K_{\text{ЧОР}}^{(2)}$ $K_{\text{СОР}}^{(4)} = \alpha_i \cdot X_{i,j} = \alpha_4 \cdot X_{4j}$				Максимальная оценка ЛДКР уровня X_{ij}^{max}	Удельная важность фактора α_i	Оценка, баллы
	Минимальный уровень сложности труда 1	Средний уровень сложности труда 2	Повышенный уровень сложности труда 3	Высокий уровень сложности труда 4			
4 Самостоятельность и ответственность рабочего, $i K_{\text{СОР}}^{(4)}$	Числовые значения критериев оценки по уровням сложности (определена для каждой категории работников), X_{ij}				1,00	0,20	
	$X_{41}=0,30$	$X_{42}=0,50$	$X_{43}=0,80$	$X_{44}=1,00$			
	<p>Критерии оценки факторов, (i)</p> <ul style="list-style-type: none"> - При выполнении порученной работы пытается проявить самостоятельность; - при возникновении трудностей, непредвиденной ситуации останавливает работу, впадает в ступор; - часто обращается к руководителю за разъяснением; - обычно работу выполняет в поставленные сроки; - в крайнем случае, проявляет бездействие. 	<ul style="list-style-type: none"> - Справляется со своими обязанностями, выполняет их без напоминаний; - выполняет свои обязанности и указания руководителей (мастера, бригадира, участка, гл. инженера) - самостоятельно отвечает за работу, участку, гл. инженера) - недостаточно ответственно; - обычно выполняет работу в установленные сроки; быстро реагирует на возникшие в процессе работы проблемы, но не всегда может их решить самостоятельно - Воспринимает указания на ошибки и демонстрирует готовность их больше не допускать 	<ul style="list-style-type: none"> - Всегда выполняет свои обязанности и указания руководителей (мастера, бригадира, начальника участка, гл. инженера) - ответственно; - адекватно воспринимает указания на ошибки, повторно не допускает ошибок, с которыми приятно работать; - все возникшие во время работы проблемы может решить самостоятельно. 	<ul style="list-style-type: none"> - Самостоятельно осуществляет ранжирование работ, определяет задачи для выполнения работ; - высокая способность самостоятельно решать возникшие в процессе работы проблемы; - с высокой степенью ответственностью своевременно выполняет свои обязанности и указания руководителей; - в работе практически никогда не допускает профессиональных ошибок; способен выполнять самые сложные и ответственные задания. - Пример для подражания 			

Окончание табл. Г.5

Факторы ЛДКР рабочего, i	Квалиметрический модуль оценки уровня самостоятельности и ответственности рабочего, КИОР (2) $K_{COP(4)} = \alpha_i \cdot X_{ij} = \alpha_4 \cdot X_{4j}$	Максимальная оценка ЛДКР уровня X_{ijmax}	Удельная значимость фактора α_i	Оценка, баллы
Квалиметрический модуль оценки самостоятельности и ответственности выполнения предписанной работы с учётом инициативности рабочего $K_{ИОР}$ за межаттестационный период	$O_{COP} = K_{COP} \cdot K_{ИОР}$			
Максимальный уровень оценки ЛДКР с учётом степени их удельной значимости α_i , $K_{ЛДКР}^{max}$	$K_{ЛДКР}^{max} = \sum_{i=1}^4 \alpha_i X_{ij}^{max}$			
Квалиметрическая факторно-критериальная модель комплексной оценки личных деловых качеств рабочего $O_{ЛДКР}$ при аттестации, балл	$O_{ЛДКР} = O_{ПКР} + O_{ИОР} + O_{КР} + O_{COP}$			

Приложение Д

Анкета с целью совершенствования организации оплаты труда
на предприятиях отрасли ЖЭХ [75]

Краткие сведения об участнике (то, что считаете нужным сообщить)	
Ф.И.О.	
Должность _____	Общий стаж работы на предприятиях ЖЭХ _____
Место работы _____	Дата заполнения _____

Уважаемые работники ЖЭП!

Просим Вас принять участие в опросе по вопросам организации оплаты труда на предприятиях ЖЭХ с целью её совершенствования.

В современных условиях многие работники не удовлетворены своей заработной платой, поэтому очень большую значимость имеет форма оплаты труда работников в рыночных условиях. Для предприятия это успешное функционирование на рынке, для работника – гарантированный и достойный доход.

1) Определите, какие формы оплаты труда, на Ваш взгляд, необходимо применить на вашем предприятии.

Поставьте галочку или крестик в соответствующей графе. Можно указать несколько вариантов.

Формы оплаты труда	Руководители	Специалисты	Служащие	Рабочие
1. Тарифная система				
2. Бестарифная система				
3. Сдельная форма				
- прямая сдельная				
- сдельно - премиальная				
- аккордная				
4. Повременная форма				
- прямая повременная				
- повременно-премиальная				
- окладно-премиальная				

2) Тарифные ставки, действующие на вашем предприятии, определяют размер заработной платы каждого работника в соответствии с присвоенной квалификацией? Какие формы ставок оплаты труда должны использоваться на современном ЖЭП, по Вашему мнению? Можно выделить несколько ответов.

1) часовые	
2) дневные	
3) недельные	
4) месячные	
5) на основе «вилки» соотношений, регулирующая заработок рабочего по тарифу, которая включает доплаты за условия труда и премии	
6) другое	

3) Как должна определяться величина ставки первого разряда для оплаты труда рабочих? Отметьте выбранный Вами вариант.

1	В процентном соотношении от минимального размера оплаты труда (МРОТ)
2	В процентном соотношении от прожиточного минимума в регионе
3	В процентном соотношении от величины среднемесячной заработной платы в ЖКХ
4	В процентном соотношении от среднемесячной заработной платы в регионе (Томске, Томской области)
5	В процентном соотношении от финансовых возможностей предприятия
6	Ваше мнение: другое

4) Как, по-вашему, от выбранного Вами базового показателя должен осуществляться расчёт величины ставки первого разряда рабочего?

Укажите только один вариант ответа.

Размер ставки 1 разряда	МРОТ	Прожиточный минимум	Средняя заработная плата ЖКХ	Средняя заработная плата в регионе
110 %				
120 %				
130 %				
140 %				
150 %				
160 %				
170 %				
180 %				
190 %				
200 %				

5) Единым тарифно-квалификационным справочником предусмотрено для рабочих по ремонту и обслуживанию ВДО шесть квалификационных разрядов, которые учитывают сложность выполняемых работ, по Вашему мнению, этого достаточно? Укажите только один или несколько вариантов ответа.

1	Достаточно, т.к. они полностью определяют круг выполняемых работ
2	Недостаточно, т.к. как они не полностью учитывают круг выполняемых работ
3	Недостаточно, т.к. как они не полностью учитывают сложность выполняемых работ в современных условиях (сложность оборудования и т.д.)
4	Недостаточно, т.к. как они не полностью учитывают сложность выполняемых работ в современных условиях (сложность оборудования и т.д.) и наличие профессионального и специального образования
5	Другое мнение

6) Для разработки сетки соотношений (тарифной сетки) необходимо учитывать разницу между квалификациями в разрядах, сложность выполнения работ. Укажите, пожалуйста, во сколько раз должен превышать размер оплаты труда более квалифицированного разряда низкоквалифицированный разряд. В клеточках поставьте свои варианты, но они не должны быть выше предложенных ограничений.

Разряды	Межразрядные соотношения					
1	1,0					
2		2,0 / 1,0				
3			3,0 / 1,0			
4				4,0 / 1,0		
5					5,0 / 1,0	
6						6,0 / 1,0

Ставка 6 разряда должна быть в 6 раз выше ставки первого разряда.

7) Какой, по Вашему мнению, вариант премирования должен использоваться для повышения стимулирования рабочих по ремонту и обслуживанию ВДО? Определите вариант системы поощрения.

Укажите только один или несколько вариантов ответа.

1	Премия должна начисляться на прямую заработную плату
2	Премия должна начисляться на прямую заработную плату и учитывать трудовой вклад работника: сложность работ, не учтённая в ЕТКС, профессионализм, квалификация, стаж работы, качественные и количественные показатели, отношение к труду и т.д.
3	Премия должна начисляться на прямую заработную плату, но учитывая трудовой вклад работника: сложность работ, не учтённая в ЕТКС, профессионализм, квалификация, стаж работы, качественные и количественные показатели, отношение к труду и т.д. должны учитываться отдельно и оплачиваться отдельно
4.	Премия должна начисляться прогрессивно, учитывая результаты, предусмотренные системой премирования. Чем больше показателей согласно системе премирования выполнил рабочий, тем выше его премия
5	Премия должна начисляться по максимуму, учитывая все показатели системы премирования. Размер стимулирующей надбавки имеет максимальное значение, то есть рабочий должен выполнить работу с максимальными качественными, количественными и другими результатами, если работа не выполняется согласно требованиям, то рабочему премия снижается за каждый невыполненный показатель
6	Другое мнение

8) Отметьте основные причины снижения премии и соответствующий процент снижения рабочим ЖЭП. Вариантов может быть несколько.

№ п/п	Наименование критериев снижения премии	Значение критерия, %					
		10	20	30	40	50	Другое
1	Простой не по вине работника (в случае выполнения работ, не соответствующих основному рабочему месту, но выполнения нормируемого задания)						
2	Нахождение рабочего на рабочем месте полный рабочий день, но отказ от выполнения и/или невыполнение производственного задания						
3	Увольнение по собственному желанию, т.к. он не выполнил план						
4	Увольнение работника, имеющего менее 15 рабочих дней						
5	Увольнение за нарушение трудовой дисциплины (опоздание, ранний уход с рабочего места, появление в нетрезвом виде и пр.)						
6	За совершение прогула (неявка без уважительной причины)						
7	За нарушение правил ТБ и/или ПБ, спецрежима						
8	За некачественно выполненную работу либо трудовые обязанности						
9	За низкую производственную культуру						
10	За перерасход материальных, сырьевых, топливно-энергетических ресурсов						
11	За сверхнормативный простой по вине работника						
12	Выполнение работ, не связанных с производством, в рабочее время						

9. Каким, по Вашему мнению, должен быть размер премирования в процентном соотношении к ставке рабочего жилищно-эксплуатационного предприятия?

Укажите только один вариант ответа.

10 %	20 %	30 %	40 %	Другое
------	------	------	------	--------

10) Какие основные показатели оценки трудового вклада рабочих в общие результаты предприятия должны учитываться при определении надбавок к заработной плате? Какую значимость, по Вашему мнению, они должны иметь при оценке трудового вклада? Оцените эти показатели по 5-балльной шкале.

Наименование показателя	Количество баллов по каждому критерию и степени значимости для рабочего при определении надбавок к заработной плате					
	Не имеет никакого значения, 0 баллов	Не имеет значения, но можно учитывать, 1 балл	Следует учитывать, 2 балла	Следует обязательно учитывать, 3 балла	Высокое значение, 4 балла	Очень высокое значение, 5 баллов
1. Профессионально-квалификационный уровень рабочего (КПК)						
2. Деловые качества (КДК)						
3. Сложность работ (КСЛ)						
4. Конкретно достигнутый результат труда (КРТ)						
5. Другие						

11) Отметьте наиболее значимые для Вас показатели профессионально-квалификационного уровня, учитываемые при оценке трудового вклада рабочих, уровня рабочих и при определении надбавок к заработной плате. Оцените эти показатели по 5-балльной шкале.

Наименование показателя	Количество баллов по каждому критерию профессионально-квалификационного уровня рабочего (КПК) и степени значимости для рабочего при определении надбавок к заработной плате					
	Не имеет никакого значения, 0 баллов	Не имеет значения, но можно учитывать, 1 балл	Следует учитывать, 2 балла	Следует обязательно учитывать, 3 балла	Высокое значение, 4 балла	Очень высокое значение, 5 баллов
1. Уровень образования:						
- общее среднее образование (полное, неполное)						
- ПТУ, СПТУ (начальное профессиональное образование)						
- среднее специальное						
- другое						
2. Трудовой стаж учитывает весь суммарный стаж работы по специальности:						
- до 10 лет						
- свыше 10 лет						
- другое						

Окончание таблицы к вопросу 11

3. Инициативность повышения профессионального мастерства:						
- отсутствие смежной и дополнительной профессий						
-наличие смежной профессии						
- наличие одной смежной и одной дополнительной профессий						
- наличие одной дополнительной или двух смежных профессий						
- наличие двух смежных или одной смежной и одной дополнительной профессий						
- наличие свыше двух смежных и/или дополнительных профессий						
- другое						

12) Отметьте наиболее значимые для Вас показатели деловых и личных качеств рабочего, учитываемые при оценке трудового вклада рабочих, уровня рабочих и при определении надбавок к заработной плате. Оцените эти показатели по 5-балльной шкале.

Наименование показателя	Количество баллов по каждому критерию деловых и личных качеств рабочего (<i>К_{ДК}</i>) и степени значимости для рабочего при определении надбавок к заработной плате					
	Не имеет никакого значения, 0 баллов	Не имеет значения, но можно учитывать, 1 балл	Следует учитывать, 2 балла	Следует обязательно учитывать, 3 балла	Высокое значение, 4 балла	Очень высокое значение, 5 баллов
1.Знание дела						
2. Проявление изобретательного, инициативного подходов к выполнению работы						
3. Хорошая организация труда, работы, проявление самостоятельности, отсутствие бездеятельности						

Окончание таблицы к вопросу 12

4. Умение эффективно работать в коллективе, оказывать помощь другим рабочим, обмениваться идеями						
5. Добросовестно, точно и своевременно выполнять работу						
6. Восприимчивость к переменам, готовность к новым идеям, установкам, решениям						
7. Эмоциональная сдержанность						
Другое						

13) Отметьте наиболее значимые для Вас показатели сложности выполняемых работ рабочим, учитываемые при оценке трудового вклада рабочих, уровня рабочих и при определении надбавок к заработной плате. Оцените эти показатели по 5-балльной шкале.

Наименование показателя	Количество баллов по каждому критерию деловых и личных качеств рабочего ($K_{сл}$) и степени значимости для рабочего при определении надбавок к заработной плате					
	Не имеет никакого значения, 0 баллов	Не имеет значения, но можно учитывать, 1 балл	Следует учитывать, 2 балла	Следует обязательно учитывать, 3 балла	Высокое значение, 4 балла	Очень высокое значение, 5 баллов
1. Характер работ, определяющих содержание труда и отражённых в тарифно-квалификационном справочнике						
2. Разнообразие выполняемых работ, не предусмотренных действующим ЕТКС, связанных с обслуживанием современного инженерного ВДО						
3. Руководство звеном, бригадой						
4. Дополнительная ответственность в технологическом процессе или работа на самоконтроле						
5. Другое						

14) Главным мотиватором снижения текучести кадров всё ещё остаётся материальное вознаграждение, однако экономические методы сопровождаются дополнительными издержками и довольно быстро приводят к насыщению. Поэтому необходимо применять параллельно методы и нематериального стимулирования. Для повышения социального престижа отрасли ЖЭХ закрепления кадров на предприятиях отрасли, привлечения квалифицированных молодых кадров в отрасль ЖЭХ необходимо поднять социальный трудовой статус специалистов.

Выберите из предложенных вариантов направления, которые, по Вашему мнению, будут стимулировать работников отрасли. Укажите один или несколько вариантов ответа.

Номер	Предложения, направленные на стимулирование персонала предприятия
1	Стипендиальные программы (выделение средств на образование, гарантированное трудоустройство после вуза)
2	Проведение профессиональной адаптации принятых рабочих (выпускников учебных заведений, новых рабочих)
3	Система поощрений из фонда экономии и/или прибыли предприятия (за отсутствие больничных; за отсутствие в течение года опозданий по неуважительной причине; на Новый год; на 8 марта и 23 февраля)
4	Организационное стимулирование (создание совета работников для решения проблем управления; продвижение по службе; творческие командировки)
5	Стимулирование на основе общественного признания (грамоты; значки; вымпелы; титул «Лучший сотрудник»; Доска почета)
6	Стимулирование свободным временем (гибкий график рабочего времени; дополнительные выходные за активную и творческую работу)
7	Ваши предложения

15) Нематериальное стимулирование должно учитывать то, что с возрастом потребности и жизненные ценности рабочих изменяются, следовательно, оказывают влияние на эффективность применяемых методов стимулирования.

Как, по Вашему, необходимо разрабатывать направления по стимулированию рабочих в зависимости от возрастной категории? Какие возрастные группы Вы можете предложить?

18–25 лет	25–30 лет	30–45 лет	Свыше 45	Другое

Благодарим Вас за участие в анкетировании, постараемся при разработке новой организации оплаты труда учесть Ваше мнение и пожелания.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблица Е.1

Предложения по социальному стимулированию работников отрасли ЖЭХ
по принадлежности к возрастным категориям [87]

Возраст работника	Предложения, направленные на стимулирование персонала предприятия
1	2
До 25 лет	1. Стипендиальные программы (выделение средств на образование, гарантированное трудоустройство после вуза) 2. Программа жилищного кредитования: – предоставление места в общежитии; – кредит на приобретение жилья; – кредит на строительство жилья; – предоставление квартиры на время работы в организации; – квартира с переходом в собственность после 25–30 лет работы в организации 3. Проведение профадаптационной работы: – введение работника в профессию; – наставничество; – открытие перспектив карьерного роста и возможностей обучения 4. Система бонусов: – бонусы за отсутствие больничных; – за отсутствие в течение года опозданий по неуважительной причине; – на Новый год; – на 8 марта и 23 февраля 5. Организация питания: – дотации на питание; – специализированная столовая с низкими для работников ценами
25–35 лет	1. Планы дополнительных выплат: – подарки от предприятия; – субсидирование деловых расходов; – оплата транспортных расходов (служебный автобус) 2. Производственные премии: – гибкий график рабочего времени (если есть дети в возрасте до 7 лет); – предоставление за активную и творческую работу дополнительных выходных; – сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда; – программа медицинского страхования (оплачиваемые роды); – программа «детский садик» для всех; – организация питания; – программа обучения персонала (покрытие расходов на обучение); – стажировки за рубежом; – льготные кредиты на товары длительного пользования и услуги

Окончание табл. Е.1

1	2
35–50 лет	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организационное стимулирование: <ul style="list-style-type: none"> – создание совета работников для решения проблем управления; – продвижение по службе; – творческие командировки 2. Стимулирование на основе общественного признания: <ul style="list-style-type: none"> – грамоты; – значки; – вымпелы; – титул «Лучший сотрудник»; – Доска почета 3. Участие в акционерном капитале – покупка акций и получение дивидендов 4. Участие в прибыли для управленческого персонала – 1 % 5. Медицинское страхование работников и членов их семей 6. Покрытие расходов по временной нетрудоспособности 7. Программа медобслуживания в специальной клинике 8. Оплачиваемое санаторно-курортное лечение один раз в год
50 лет и старше	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стимулирование свободным временем: <ul style="list-style-type: none"> – гибкий график рабочего времени; – дополнительные выходные за активную и творческую работу 2. Отчисления в альтернативный государственный пенсионный фонд 3. Оплачиваемое санаторно-курортное лечение один раз в год 4. Медицинское страхование 5. Надбавки за выслугу лет, преданность организации, ценные подарки на юбилеи, дни рождения 6. Доска почета 7. Наставничество молодых и вновь прибывших кадров