

Некоторые аспекты построения управляющей компанией системы социального взаимодействия на домах управления

Андреев П. В.

ООО «Управляющая компания «СТАКС»,
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Рассмотрены вопросы, связанные с построением системы социального взаимодействия специалистов управляющей компании и жильцов обслуживаемых домов. Проанализировано влияние сложившихся стереотипов на эффективность работы управляющей компании. Обобщен опыт, накопленный управляющей компанией г. Санкт-Петербурга.

На необъятной территории постсоветского пространства осталось в наследство жилищно-коммунальное хозяйство, которое в настоящее время не в состоянии эффективно обслуживать дома. Запас прочности объектов прежней ЖКХ составлял не более 30-40 лет, т.е. дома массовых серий постройки 1960-1970 гг. были рассчитаны до 2000 г. Но уже совсем другое время, а проблема осталась общая.

Ниже, на примере Управляющей компании г. Санкт-Петербурга, раскрываются возможности ресурса «социальное взаимодействие в ходе реформы ЖКХ».

Санкт-Петербургу присущи те же проблемы, что стоят перед коммунальной сферой в других городах бывшего СССР, но с некоторыми отличиями. Санкт-Петербург - это не только мегаполис, но и «культурная столица» России. Жилые дома в историческом центре города строились

в период с 1700-х по 1930-е гг., а техническое состояние данного жилого фонда оценивается как более, чем ветхое. Вопрос обслуживания этих домов далее не рассматривается, т.к., по мнению автора, это забота государства, а не жителей этих домов. Но, тем не менее, принципы, изложенные ниже, применимы и к этой категории жителей.

Рассмотрим опыт построения социального взаимодействия с жителями домов 1960-1970 гг. постройки. Общая характеристика технического состояния этих зданий показывает, что регламентные работы по их обслуживанию проводились некачественно, а в «смутные» 90-е гг. обслуживание оставляло желать лучшего. На данное время инженерные сети домов требуют капитального ремонта или полной замены.

Капитальный ремонт может быть проведен двумя способами.

Первый (самый затратный) - выселить жителей из дома, провести ремонтные работы, потом заселить дом. При этом собственники жилья могут не утвердить план реконструкции жилья, предложенный государством.

Второй способ - отдать решение вопроса о выборе вариантов капитального ремонта на суд граждан. В этом случае необходимо выстроить такие взаимоотношения с гражданами, при которых непопулярные меры по реконструкции или капитальному ремонту дома пройдут как можно менее болезненно и для жителей, и для организации, проводящей ремонт.

Цель проводимой на сегодняшний день реформы ЖКХ - переложить ответственность по содержанию общедомового имущества с государства на собственников жилья, в результате чего ликвидировать «черную дыру» в бюджете, именуемую «расходами на коммунальное хозяйство».

Как охарактеризовать среду, в которой проходит реформа? Люди, в массе своей, не понимают важности стоящей проблемы, отсюда возникают и скепсис, и протестные настроения. Восприятие реформы ЖКХ в обществе, в основном, негативно-подозрительное. Люди боятся очередного обмана; причем реалии жизни не снижают социальной напряженности, а только усугубляют ее. Цена услуги растет, а качество обслуживания, если и растет, то по «советскому» сценарию: пока прокуратура или мэр не «рявкнет», полугосударственные ЖЭКи и Жилкомсервисы не «почешутся».

Социальный слой людей, живущих в хрущевках, – это, в основном, пенсионеры и люди, принадлежащие к среднему классу и ниже, либо это люди, которые приобрели квартиру на вторичном рынке. Обеспеченных людей в таких домах меньшинство.

Для категории людей пенсионного возраста характерна нацеленность, в основном, на получение от государства помощи для содержания дома

путем удовлетворения требований, т.е. имеет место довольно инфантильное отношение к решению проблемы. Объяснения стандартные - мы пожилые, у нас нет денег, нам все должны.

Работа коммунальных служб в прежние времена не давала возможности людям убедиться в том, что дом обслуживается комплексно и регулярно, т.е. у граждан сложился устойчивый и справедливый негатив по отношению к работе коммунальных служб. И если сейчас, в ходе реформы не обратить внимание на активизацию социального взаимодействия, то велика вероятность того, что в скором времени общество ожидает очередной кризис – кризис взаимоотношений собственников жилья и государства.

Государство признало свою несостоятельность в обслуживании объектов ЖКХ в тот момент, когда потребность в капитальных ремонтах стала очень сильной.

Ход реформы показывает, что одними административными, да и финансовыми мерами уже не обойтись, - необходимо срочно искать дополнительные ресурсы для успешного хода реформы. **Этот ресурс - деньги граждан и кредит доверия граждан тем людям и организациям, которые умеют грамотно создать и распорядиться таким инструментом, как социальное взаимодействие.**

Как подготовить среду, в которой граждане, наконец-то, почувствуют свою личную ответственность за состояние дома, в котором они живут?

Здесь выходят на первый план инструменты манипулирования общественным мнением, возникает необходимость создания и проведения мероприятий на уровне организаций, которые бы продавали услугу, а также контролировали групповые настроения жильцов. Надо признать, что конструктивно настроенных специалистов, желающих малоэмоционально разбираться с тонкостями управления многоквартирным домом, обладающих перспективным мышлением, мало.

Для руководства управляющей компании (УК) необходимо проявление воли в принятии решения, что дом - это не только источник постоянного дохода за счет сборов по квартплате и получения дотаций от государства, но и объект приложения сил и финансов.

Другой вопрос - как привязать клиента, чтобы он, после того, как дом будет более или менее приведен в порядок, не перешел на обслуживание к конкуренту, требует анализа сложившихся **социальных стереотипов.**

Для того, чтобы начать работу по формированию общественного мнения в среде жильцов многоквартирного дома, необходимо разобраться

(выяснить или подтвердить) - какие стереотипы уже сложились в головах граждан. Самый распространенный негативный образ - «Афоня», стереотип работника коммунальной сферы - безответственный, пьющий человек, который постоянно занимается поборами.

На самом деле мы знаем, что этот стереотип верен лишь отчасти, но он очень стоек и живуч. ЖКХ - это дефицитная, очень затратная сфера, где всегда есть проблема принятия решения - куда направить недостающий ресурс, это вечная битва между «надо» и «нет».

ЖКХ может существовать в трех состояниях: «аварийном», «планово-профилактическом» и в балансе между этими двумя состояниями. Поэтому рост числа аварий и аварийных ситуаций

гражданами расценивается как неспособность работников коммунального хозяйства работать продуктивно.

Работает сложившийся стереотип – «работники ЖКХ и структура в целом работают неэффективно и малорезультативно». Так же относятся люди и к управляющим организациям в коммунальной сфере, придавая им, по инерции, те же черты, однако негатива на них изливается даже больше. Потребитель мыслит примерно так: «Раньше деньги у меня забирало государство, ничего не давая взамен, а теперь их будет забирать «частник», а результат тот же – дом рушится».

Отсюда можно сделать выводы и поставить задачу - УК необходимо выработать позицию в отношении работы на многоквартирном доме.

На **первом этапе**, еще до принятия дома в управление, руководству управляющей компании необходимо определиться с позицией - как будет строиться работа по управлению домом, а также как будет выстраиваться взаимодействие с жителями дома.

Если дать характеристику персоналу УК, то в массе своей это бывшие работники ЖЭКов, т.е. стереотип у работников по отношению к работе в жилищно-коммунальной сфере в целом и к жителям, в частности, выработан еще при «прежнем режиме».

Второй наиглавнейшей задачей руководства УК является воспитание у персонала необходимости изменить свои убеждения в отношении предоставления услуг жителям многоквартирного дома.

Управление домом можно разделить условно на два направления: социальное и инженерное. Последнее в настоящей статье не рассматривается. Основная задача автора – показать недооцененный ресурс социального взаимодействия.

Если специалистов по обслуживанию инженерных сетей можно найти в смежных областях экономики, подготовить их, и практикой это, в целом, отработано, то специалистов в коммуникативной сфере не хватает. То есть такая составляющая управлением дома либо выпадает (выступает на вторых ролях), либо ведется асистемно.

Можно высказать предположение, что если нет комплексного подхода к формированию «новой идеологии» и «новой политики», то реформа через какое-то время начнет буксовать. Реорганизуясь в частную УК, государственные жилкомсервисы получают старые фонды, персонал и форму работы; кроме того, они получают груз ответственности за «несделанное ранее».

Решение этого вопроса, как правило, поручается главным инженерам. Получается что должностное лицо, решающее задачи технического обслуживания дома, призвано решать с населением вопросы формирования социального взаимодействия, т.е., по сути, проводить успешную социальную политику. Здесь явное противоречие – человек, успешно работающий в системе «человек - машина», призван быть успешным в системе «человек - человек». Это устаревший подход. В составе УК должен работать человек, который будет формировать политику в следующих направлениях:

- формирование новых стереотипов (восприятие жителями работников УК как партнеров);
- организация процессов продажи услуг УК жителям домов;
- отслеживание и управление групповыми настроениями жителей;
- формирование и проведение информационной политики;
- решение конфликтных ситуаций (для этого его необходимо наделить полномочиями влиять на процесс принятия решений по управлению домом);
- контроль за качеством предоставляемых услуг.

Можно добавить, что этот специалист должен воспитывать в жителях убеждения, что в общедомовое имущество необходимо вкладывать средства собственников. Процесс формирования у жителей многоквартирного дома позитивного восприятия работников УК есть процесс долгий и сложный в эмоциональном отношении. Если он будет построен системно, то экономически он будет малозатратен.

Если цель достигнута, и большинство граждан видит позитивные изменения в обслуживании дома, в отношениях к жителям, как к потребителям услуги, то это позволит преодолеть у них чувство брошенности, привитое прежними жилищно-коммунальными конторами.

Таким образом выявлена потребность УК в сфере ЖКХ в специалистах, на которых приходится основная нагрузка по проведению политики компании в среде собственников жилья, и способных взять на себя ответственность за социальную работу среди граждан. Этот специалист – домоуправ, визитная карточка компании. Во многих компаниях институт домоуправов существует, но по своему статусу и функциональным обязанностям обслуживает интересы службы главного инженера, а это – большая ошибка. И тянется она с прежних времен, когда длина труб была важнее мнения людей.

Для того чтобы понять ценность института домоуправов руководству УК необходимо решить, что оно будет управлять домом «честно». И в том, и в другом случаях нужен человек, который будет буфером между негативом граждан и планами предприятия.

Рассмотрим **честный подход** в управлении домом. Процесс перестройки сознания и восприятия своего персонала, его значимости начинается с того, что расставляются приоритеты по управлению многоквартирным домом.

Самый важный аспект – умение договариваться. Когда все граждане были нанимателями жилья у государства, административный ресурс играл важную роль. Сейчас, когда, в среднем, 40-50% жителей домов, являются собственниками жилья, с ними необходимо грамотно общаться, договариваться, уметь манипулировать ими. Это работа для людей, успешно работающих в среде «человек-человек», которых немного, и они требуют создания определенных условий – статусных, материальных, перспективных.

Рассмотрим модель УК с такой позиции. Домоуправ – это представитель собственников многоквартирного дома, работающий в УК, т.е. он представляет собой службу заказчика внутри организации, и полномочия у него должны быть достаточно высокими. Он ставит задачу и контролирует ее исполнение. Здесь очень важно наладить информационный поток в направлении от домоуправа до руководства компании. Служба главного инженера – это служба исполнителя, и сдавать работу на доме он должен службе заказчика, то есть домоуправу. Опыт автора, накопленный во время чтения лекций для работников жилищно-коммунальной сферы Российской Федерации и Казахстана, показывает, что мысль сбросить с пьедестала службу главного инженера многим кажется не просто кощунственной, а дикой и неумной. Это объясняется тем, что руководители жилкомсервисов в прошлом – главные инженеры этих же структур - живут старыми убеждениями. На этот аспект нужно обратить особое внимание. Если руководитель компании не найдет в себе волю отойти от прежних форм работы, то в итоге он получит кризисную ситуацию, когда дом будет отремонтирован, но «уйдет» к конкуренту или в свободное плавание.

Что должен делать домоуправ? Решать на месте вопросы управления домом, формировать пакеты заявок службе-исполнителю, решать конфликтные ситуации с жильцами, помогать социально незащищенным жителям, бороться с неплательщиками. По своему статусу решение этих задач есть менеджерская работа. Социальная работа заключается в том, чтобы руководить эмоциями жителей в нужном для УК направлении, используя информационную работу, умение общаться и пользоваться своими полномочиями.

Информационная работа – это деятельность, направленная на передачу информации от УК к жителям и обратно (обратная связь). Информационная политика УК преследует цель воспитать в клиенте (жителе) уверенность в том, что любые события (происходящие и планируемые) контролируются самими жителями дома с помощью домоуправов. Методами ведения информационной работы являются объявления, интервью, беседа. Такой функционал требует от исполнителя обладания высокими коммуникативными качествами и стрессоустойчивостью, а от руководства УК более тщательного подбора персонала на эту должность и вложения инвестиций в подготовку и подбор кадров.

Одной из форм ведения информационной работы являются общие собрания собственников. Они проводятся по инициативе жителей, либо являются отчетными. В общении с руководителями жилищно-коммунальных контор (эта тема специально поднималась в беседах) выяснилось, что они неохотно идут на проведение собраний, предпочитая индивидуальные встречи или иные формы общения. Все это доказывает предположение о том, что специалистов в области общения в сфере ЖКХ мало, либо усилия тех, кто может работать, блокируются вышестоящим руководством. Это страх перед потерей лица. Тем не менее, это уникальный в своем роде инструмент, позволяющий добиться двух целей: создать благоприятную репутацию (мы открыты, мы идем на диалог) и выиграть время.

Грамотно объяснив сложившуюся в доме ситуацию и расставив приоритеты, можно получить резерв времени для ее исправления или приобретения дополнительных ресурсов в виде материальной поддержки от государства и доверия жителей.

Однако собрание - это не начало работы на доме, а, скорее, ее венец. Оно всегда закрывает какой-то этап работы. Если собрание отчетное (согласно законодательству), то можно презентовать то, что сделано, и «продать» планы на будущее. Именно поэтому домоуправу необходимо готовить собрание заранее – планировать графики работ, усилить работу над жалобами, «подчистить углы» (невыполненные заявки), выявлять лидеров мнений в коллективе жильцов дома и т.п.

В каждом доме (по опыту) есть два разных полюса мнений: один - за (позитив), другой - против (негатив). Из людей, настроенных позитивно, необходимо формировать «неформальный» социальный актив. С людьми, настроенными негативно, нужно работать индивидуально и, в каждом конкретном случае, выявлять причину такого отношения.

Признавая как факт то, что жилищно-коммунальная сфера - среда не рыночная (если есть государственные тарифы, то это не рынок), то согласно законодательству УК обязаны отчитываться о проделанной работе перед жильцами обслуживаемых ими домов. Выгодно переложить часть ответственности на инициативных граждан, потому что, как бы то ни было, непопулярных мер в сфере обслуживания домов предостаточно.

Вернемся к утверждению о том, что в УК аспект социального взаимодействия возложен преимущественно на службу главного инженера. Это - главный инженер, техники, диспетчера, персонал участков и подразделений. Изъян сложившейся системы в том, что это глубоко неправильно, и подобная ситуация в перспективе приведет еще к одному системному кризису – кризису доверия.

Если решения по дому принимает главный инженер на основании того, что необходимо делать в доме в первую очередь, но не объясняет своего решения жителям, то в результате - возникновение в среде жильцов сплетен и домыслов. Все неконтролируемые домыслы и неясности в конечном счете оказываются в виде жалоб у глав администраций и прокуроров.

Многоквартирный дом не существует в одиночестве. Рядом стоят такие же дома, которые обслуживаются другими компаниями. И люди имеют возможность сравнивать и делать выводы. Приведем два примера формы взаимодействия УК с жильцами дома:

1. Вопросы взаимодействия решает служба главного инженера. Главный инженер – профессионал, персонал обучен и исполнительен, но контакт с жителями дома – минимальный. Ремонтные работы, в основном, проводятся в подвалах в рабочее время и жильцам не видны. Если к тому же еще хромает служба по санитарии и благоустройству, то может сложиться впечатление, что на доме ничего не делается. Итог может быть негативным – либо дом «уйдет» (все старания и затраты окажутся потраченными впустую), либо рейтинг УК будет неуклонно падать благодаря негативным публикациям в прессе и непрерывным проверкам надзорных учреждений.
2. Вопросы взаимодействия решает подразделение, которое независимо от других служб. Это отдел работы с клиентом и служба контроля качества предоставляемых услуг. Оно, учитывая все

сложности, формирует социальную политику таким образом, чтобы многоквартирный дом и через год, и через три года оставался в активе предприятия. То есть эта служба стоит на уровне «службы заказчика» и выше службы главного инженера, которая является «службой исполнителя». Таким образом, в управляющей компании имеются в наличии следующие подразделения:

- служба заказчика – ставит задачи;
- служба исполнителя – решает поставленные задачи;
- служба контроля – контролирует решение поставленных задач, формирует информационную и социальную политику на доме, а также регулирует отношения между службой заказчика и службой исполнителя.

Функционал разделен, система контроля составлена и внедрена, ответственность определена, следовательно, можно начинать выстраивать на доме политику, которая называется «качество предоставления услуг в ЖКХ».

Автором намеренно опущен важный момент в социальной работе – построение работы с жалобами и обращениями граждан. Тема эта очень обширна и актуальна, поэтому для ее раскрытия требуется написание отдельной статьи.

Этот материал собран и обобщен на основе личного опыта работы автора менеджером по качеству предоставленных услуг ООО «Управляющая компания «СТАКС».

Выводы, предположения и утверждения этой статьи предназначены для руководителей, искренне желающих выстроить грамотную и продуктивную работу в своей компании. Реализация идей, озвученных в статье, позволит выгодно отличаться от других конкурирующих компаний, т.е. дает вашей организации козырь – дополнительное эмоциональное конкурентное преимущество.

В настоящее время важно не просто привлечь клиента или заполучить его, гораздо важнее удержать его и создать такую среду, в которой он охотно расстанется с деньгами, покупая у вас уверенность в завтрашнем дне и получая защиту своих интересов с помощью именно вашей управляющей компании.

Получено 10.04.07