

Деловые коммуникации при управлении многоквартирными домами

Эффективность управления многоквартирными домами – вопрос отнюдь не праздный. В настоящее время он все чаще ставится во главу угла при разработке мер совершенствования жилищно-коммунального хозяйства. Наш сегодняшний собеседник - уроженец г. Казани, профессиональный жилищник с 49-летним стажем работы в ЖКХ Владимир Иванович Андреев. В настоящее время он является начальником отдела по развитию и связям с общественностью в ГК «ДомСервис». Владимир Иванович - человек не равнодушный, известный своими новациями, направленными на повышение уровня качества жилищно-коммунального обслуживания населения.

Владимир Иванович, по информации Ваших коллег, ветеранов ЖКХ из многих регионов России, Вы на протяжении многих лет активно «продвигаете» новые формы организации обслуживания многоквартирных домов. Чем Вы руководствовались при реализации таких инициатив?

Тема качества жилищно-коммунального обслуживания остается острой уже многие годы. Вопросов здесь не становится меньше, меняются лишь акценты. И неудивительно, ведь это сфера, с которой каждый человек контактирует двадцать четыре часа в сутки. Поэтому мотивы поиска путей улучшения качества жилищно-коммунальных услуг были разные, но все они, в конечном итоге, сводились к обеспечению прозрачности производственно-финансовой деятельности организации, обслуживающей многоквартирные дома (далее - МКД) и вовлечение жителей в процесс управления жилищным фондом.

В одном случае, как это было с внедрением семейного подряда в сфере управления МКД в 80е годы прошлого века, импуль-

сом выступил соответствующий федеральный нормативный документ. Тогда, на конкурсной основе, мы передали несколько новых многоэтажек конкретным семьям. Эффект был потрясающий, к нам тогда приезжали «жилищники» со всей страны и даже из-за рубежа изучать наш опыт. Это хорошее начинание «кануло в лету» после развала СССР.

Еще один проект, по обслуживанию пятнадцати пятиэтажных «хрущевок» в микрорайоне г. Казани на ул. Новаторов, которые наша компания «ИНСТРОЙ» взяла в доверительное управление, реализовывался на наш страх и риск, без соответствующего документального оформления на федеральном уровне. Мы руководствовались тогда общеотраслевым законом «О доверительном управлении», в 90е годы такая практика была возможна. Несмотря на то, что результат этого проекта был признан успешным и правительством Республики Татарстан, и Минстроем России (рис. 1), широкого распространения в регионах он не получил.

Профессиональной и морально-нравственной основой моего энтузиазма в этой области деятельности тогда и сейчас является неразрывная связь с отраслью, где я трудился, начиная от инженера домоуправления до главного инженера горжилуправления г. Казани. Долгие годы я был руководителем производственного жилищно-ремонтного треста, поэтому причины, которые порождают недовольство жителей качеством жилищно-коммунального обслуживания, знаю не понаслышке. Поверьте, это далеко не всегда качество выполнения самих работ и услуг. Многого зависит от формы общения сотрудников управляющей организации и ее руководителя с жителями.

При рассмотрении жалоб и обращений граждан часто приходится сталкиваться с тем, что в основе человеческих поступков далеко не всегда лежит логика, которая, казалось бы, должна воздействовать на поведение людей, а жители порой руководствуются простыми человеческими эмоциями. Это особенно ярко проявляется в критических ситуациях:



Рис. 1. Заместитель председателя Госстроя России Л. Н. Чернышев и министр строительства и ЖКХ Республики Татарстан М.Ш. Хуснуллин знакомятся с опытом доверительного управления МКД в Советском районе г. Казани, 2002 г.

при различного рода неисправностях и авариях в доме, недоразумениях с оплатой жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ), когда человек крайне раздражен. В этот момент бессмысленно приводить ему веские аргументы: он Вас просто не слышит.

В подобной ситуации разумным является не убеждение в правоте Ваших действий и непогрешимости специалистов управляющей организации, а попытка успокоить человека и привести его в душевное равновесие. Принимающий посетителя руководитель должен, исходя из существа поставленных вопросов, определить необходимые меры и сроки для их решения, с учетом специфики и компетенции работников организации. Безграмотно принятое решение способно лишь усугубить конфликтную ситуацию, но не решить проблему.

В свое время мне пришлось уделить этому время для обучения, в результате которого пришло понимание, что в деловом общении умение слушать, как метод восприятия информации, используется намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые. Говоря о межличностном общении или коммуникации, нужно быть честным хотя бы перед самим собой. Умеете ли Вы слушать и всегда ли Вы сразу понимаете, что Вам хотят сказать и какой истинный смысл скрывается за сбивчивой речью посетителя? Воспринимаете ли Вы сказанные Вам слова однозначно? Избегаете ли Вы обидных и необдуманных фраз, резкого тона разговора или неудачной шутки?

Что-же необходимо для того, чтобы информация, которую озвучивают специалисты управляющей организации, была не просто услышана жителями, но и правильно понята, воспринята ими?

Как было отмечено ранее, в любой профессиональной сфере помимо письменной деловой коммуникации, являющейся непременным атрибутом производственно-хозяйственной деятельности, прослеживаются иные формы делового общения. Здесь крайне важным является также:

- какова сила, интонация и убедительность голоса специалиста УО или ТСЖ;
- говорит ли он достаточно громко и уверенно в себе или приглушенно шепчет;
- делает ли он паузы в разговоре или тараторит в спешке;
- способен ли он пошутить, чтобы разрядить напряженную обстановку, или склонен к раздражительности.

Все это нюансы межличностного общения. Одни и те же слова, произнесенные с разной интонацией, будут иметь разный эффект воздействия на аудиторию: уверенному голосу поверят, неуверенному – нет. «Сдобренный» шуткой аргумент будет более благожелательно воспринят жителями, а критика и упреки в адрес проживающих будут восприняты ими как личное оскорбление.

К нюансам межличностного общения относится не только сила и убедительность рассуждений, поза, мимика, жесты и т. п., но и место нахождения (размещения) посетителя (жителей) в помещении (особенно при проведении собраний). Это обусловлено тем, что многое жителями будет считываться интуитивно и воздействовать на восприятие произносимых Вами фраз:

- находитесь ли Вы рядом с собеседником на комфортном расстоянии или создаете незримую дистанцию обезличенными фразами;
- открыты или закрыты Вы в общении;
- откровенны Вы или нет;
- способны ли Вы вести конструктивный обмен мнениями и искать истину в споре или отгораживаетесь от проблем жителей и уходите в позицию защиты, спасаясь от собственного непрофессионализма.

Вот далеко не полный перечень того, от чего в конечном итоге будет зависеть, как пойдет диалог с жителями и бесконфликтность проводимых с жильцами встреч и собраний. Чтобы понять, как влияет ваша форма общения на собеседника, достаточно представить себе, как воспринимается любая серьезная информация: произнесена ли она с улыбкой или лишенным уверенности голосом.

Более того, психологи установили, что стиль слушания каждого конкретного человека зависит от многих факторов: типа личности, его характера, интересов, пола, статуса в обществе. Существуют различия в поведении мужчин и женщин во время разговора: мужчины чаще сосредотачиваются на содержании разговора, а женщины на чувствах в процессе общения. Но при этом мужчины любят слушать самих себя, склонны быстро давать готовые советы, не дослушивая собеседника до конца и не задавая ему вопросов.

Все эти тонкости делового общения сегодня представлены в квалификационных требованиях к персоналу управляющих организаций, которые регламентированы профессиональными стандартами, утвержденными Минтрудом России для этой области профессиональной деятельности.

Насколько жизненный опыт и владение деловыми коммуникациями помогают Вам сегодня в продвижении новых инновационных проектов в сфере совершенствования управления МКД?

Следует отметить, что сегодня управление и содержание МКД - это сфера предпринимательской деятельности, правила ведения (нормативно-правовое регулирование) которой еще находятся в стадии становления. В этих условиях новации, которые реализуем мы в Татарстане, а также представители профессионального сообщества в других регионах России, позволяют благодаря усилиям энтузиастов добиться успеха на конкретном доме или домах.

Тем не менее, многолетний опыт работы в этой сфере деятельности позволяет мне говорить о том, что основной проблемой эффективного управления и содержания МКД является отсутствие консолидированного собственника в доме. Здесь не работают простые правила математики, и сумма квартировладельцев не приводит к появлению домовладельца, который отвечал бы за судьбу дома в целом за интервал времени 50 и более лет. При существующей модели взаимоотношений жильцов и управляющих организаций квартплата ежемесячно поступает на счета управляющих организаций не за выполненные работы, а по установленному государством порядку. По существу, управляющая организация деньги не зарабатывает, а получает!

А квартировладельцам в МКД вместе с «общественниками» (советом дома, домовым комитетом и т.д.) отведена роль «проверяющих»

деятельность управляющей организации: выполнила ли она предусмотренные нормативно-правовыми документами регламентные работы на ограждающих конструкциях и инженерных системах дома эквивалентные полученным от жителей средствам. Но могут ли проконтролировать сотни позиций регламентных и непредвиденных работ, которые должны быть выполнены в доме профессиональными специалистами, люди, не имеющие специальных знаний, да еще и действующие на общественных началах? Куда проще было бы вначале проверить факт выполнения работ, а после этого оплатить их, как, собственно, и происходит во всех иных сферах экономической деятельности государства.

Тем не менее, необходимость сохранения эксплуатационных характеристик МКД привела к тому, что в республике мы на протяжении ряда лет реализуем инициативный социально-ориентированный проект «Живи Как Хозяин», основная задача которого - создание добрых взаимоотношений между жителями и жилищниками на основе развития самоуправления, жилищного просвещения, прозрачности и конкуренции в целях повышения качества и культуры обслуживания в ЖКХ.

Каковы, на Ваш взгляд, основные результаты реализации этого проекта?

Все началось с того, что идеология, при которой «управляющая организация должна повернуться лицом к жителям, а отношения с ними должны быть предельно открытыми и доступными для решения бытовых проблем», заложенная в основу жилищных отношений, стала, мягко говоря, пробуксовывать. Возникла некая эклектика. Упоминания о таких отношениях звучат в публичных выступлениях политиков и находят отражения в отдельных документах, которые регулируют деятельность управляющих организаций. А для жителей не до конца понятны механизмы и инструменты реализации этой «открытости и доступности».

Начали мы с того, что провели подробный анализ мотивированных потребностей населения многоквартирных домов путем проведения анкетирования или опроса жителей, объясняя им, что без этого сложно осуществлять эффективное управление многоквартирным домом.

Эта информация помогает управляющей организации или ТСЖ понять: каким образом предлагаемые и оказываемые услуги соответствуют планам и целям потребителей. В свою очередь, жителям была предоставлена следующая информация:



Рис. 2. Состав общего имущества в доме (жкхвроссии.рф)



Рис. 3. Центр диплобно-курсовой практики «Стажер ЖКХ» для студентов Казанского колледжа строительства, архитектуры и городского хозяйства

– кто и за что отвечает в управляющей организации или ТСЖ;

– что содержат должностные инструкции сотрудников организации, непосредственно занимающихся работой с населением.

Нередко на собраниях жителей многоквартирных жилых домов появлялось стремление жильцов объединяться в группы с целью контролировать деятельность управляющей организации и осуществлять ревизию ее доходов и расходов на эксплуатацию. Не секрет, что далеко не все совершенно в существующих договорных отношениях. Но так ли уж не правы жильцы, говоря о хозяйском подходе к расходованию собираемых с населения финансовых средств?

Вместо досады, что управляющей организации не доверяют, должно следовать понимание и поддержка подобных объединений. При грамотном подходе управлять группой из нескольких человек гораздо легче, чем неорганизованной многочисленной аудиторией. В рамках проекта мы поддержали эту инициативу. В нескольких районах города были созданы «Комитеты собственников жилья многоквартирных домов».

Одним из направлений реализации проекта является «жилищное просвещение», в рамках которого организовано обучение сотрудников управляющих компаний и активистов-общественников из числа жителей. Для многих «общественников» настоящим открытием была информация о том, что в собственности у квартировладельца только унитаз, смеситель и плита для приготовления пищи. Все остальное это общее имущество – совместная собственность жителей МКД (рис. 2). А квартплата - это плата за обслуживание и содержание общего

имущества (а не за то, что находится в квартире) плюс коммунальные платежи.

В рамках проекта при управляющей компании «Дом Сервис», где я сейчас работаю, на базе кабинета «Школа практического ЖКХ» открыт центр диплобно-курсовой практики «Стажер ЖКХ» для студентов Казанского колледжа строительства, архитектуры и городского хозяйства (рис. 3). Навыки, полученные студентами на практике в центре «Стажер ЖКХ», стали приносить реальные результаты. Студенты-выпускники, используя их, делают интересные дипломные проекты и получают отличные оценки на защите диплома.

Помимо профессиональных дисциплин в программы образовательных организаций республики, которые готовят кадры для сферы управления МКД, включены вопросы психологии и межличностной коммуникации. Это позволяет в полной мере сформировать у студентов современное представление об основах, роли и возможностях деловой коммуникации в преодолении барьеров межличностного общения, неизбежно возникающих при работе с населением, проживающим в многоквартирных жилых домах.

Основной задачей дипломной практики является получение студентом возможности посмотреть с какими задачами сталкивается специалист организации, эксплуатирующей МКД; собрать и подготовить для дипломного проекта практический материал по заданной теме; а также получение навыков работы с документацией и решения практических вопросов.

Для этого учреждением образования совместно с работодателями (управляющими организациями) был утвержден примерный план дипломной практики:



Рис. 4. Объект – участник конкурса «Лучший цветущий палисадник»

1. Провести весенний осмотр МКД и оформить дефектную ведомость технического состояния жилого дома.

2. Встретиться с автором обращения (жалобы) и по результатам общения совместно со специалистом управляющей организации подготовить ответ заявителю по решению проблемы.

3. Провести опрос жителей на предмет качества и культуры обслуживания в зимний период эксплуатации МКД. Опросить 10 квартир в жилом доме. Данный опрос оформить документально.

4. Проверить работу водосчетчиков ХВС и ГВС, состояние пломб, снять показания в 5 квартирах, составить соответствующий акт.

5. Ежедневно вести журнал дипломной практики с фото фиксацией. Отчет публиковать в чате «Практика».

6. Подготовить и утвердить у руководителей практики отчет с приложением дневника прохождения практики.

Результаты обучения и выполнение дипломных работ выпускниками не заставили себя ждать. Умение слушать и профессиональные знания, полученные в рамках реализации проекта «Живи Как Хозяин», стали важным условием правильного понимания позиции жителей, верной оценки возникающих проблем и залогом успеха как при приеме заявок от жителей на выполнение непредвиденных и иных работ в доме или квартире, так и при проведении собраний в многоквартирных домах, а

также стали основой закрепления в организации профессиональных специалистов, в том числе выпускников профильных учреждений образования.

Должен сказать, что наш проект нашел поддержку и в СРО «Ассоциация «Содружество организаций управляющих многоквартирными домами РТ»». Партнерство с управляющими организациями позволило нам совместно с жителями реализовать конкурс «Лучший цветущий палисадник» (рис. 4). Для участия в нем поступило уже более 50 заявок. Это свидетельствует о том, что наши усилия по привлечению управляющих организаций и жителей к совместной работе по заботливому отношению к домовладению не напрасны. Согласно концепции проекта, мы планируем и другие мероприятия по улучшению работы жилищного комплекса нашей республики.

Из опыта внедрения этого и иных инновационных проектов по вовлечению жителей в процесс управления жилыми зданиями могу сказать, что подобная практика была бы еще более востребованной и успешной, если бы ее популяризация стала делом не только энтузиастов-общественников, но также и органов власти на местах. Место (дом, квартира), где человек проводит большую часть своей жизни, на мой взгляд, заслуживает того, чтобы создание в нем безопасных и комфортных условий проживания было в равной степени делом жителей, управляющих организаций и городских администраций. ■

■
Интервью подготовлено при участии первого заместителя председателя Совета по профессиональным квалификациям в ЖКХ, доктора экономических наук, профессора, члена-корреспондента РААСН Леонида Николаевича Чернышова.