

УДК 338.24

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ РЕСУРС КАК ФАКТОР КОМПЕТЕНТНОГО УПРАВЛЕНИЯ МНОГОКВАРТИРНЫМИ ДОМАМИ

**Перфилова М.И., Стеклова О.Е.**

*ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный технический университет»,  
Ульяновск, e-mail: kafedrapersonal@yandex.ru*

Поиски путей повышения эффективности управления всеми сферами народного хозяйства приводят к анализу ценностно-нормативного единства как способа интеграции жильцов и более полного использования их человеческого потенциала. Многоквартирный дом рассматривается как организация, которой необходимо эффективно управлять. Статья рассматривает проблемы доверия и информированности жильцов, привлечения их к участию в управлении многоквартирным домом. Данная работа описывает возможные пути усиления связи между управляющим и жильцами для решения общих задач. Реализация данных рекомендаций позволит повысить безопасность и комфортность проживания в многоквартирном доме, усилит интеграцию жильцов в общее социальное пространство, укрепит добрососедские отношения, снизит затраты на эксплуатацию жилья. Статья обобщает результаты поискового исследования, проведенного в г. Ульяновске.

**Ключевые слова:** ценностно-нормативное единство, компетентное управление, человеческий ресурс, мотивация

## THE HUMAN RESOURCE AS A FACTOR OF THE COMPETENT MANAGEMENT OF APARTMENT HOUSES

**Perfilova M.I., Steklova O.E.**

*FGBOU VPO «Ulyanovsk State Technical University», Ulyanovsk, e-mail: kafedrapersonal@yandex.ru*

The search for ways to improve the management of all areas of the economy leads to the analysis of value-normative unity as a way to integrate the residents and a better use of their human potential. Apartment house is described as organizations that need to effectively manage. The article considers the problem of confidence and awareness of residents, involving them in the management of the apartment building. This paper describes the possible ways to strengthen the relationship between managers and tenants to resolve common problems. Implementation of these recommendations will improve the safety and comfort of living in an apartment building, strengthen the integration of the residents in the total social space, strengthen good-neighborly relations, reduce maintenance costs of housing. The article summarizes the results of exploratory study conducted in the city of Ulyanovsk.

**Keywords:** value-normative unity, competent management, human resource, motivation

Управление многоквартирным домом вызывает все больше проблем, связанных с разобщенностью жильцов как потребителей жилищно-коммунальных услуг, отсутствием желания участвовать в принятии решений, отстаивании своих прав. Все это вызывает необходимость поиска механизмов интеграции жильцов и управляющих для более эффективного решения проблем.

Домовое хозяйство можно рассматривать как организацию, целью которой является удовлетворение потребностей в комфортных условиях проживания жильцов данного дома с минимумом затрат, и кто-то должен управлять этой организацией. Особенность управления заключается в том, что клиенты, потребители услуг, не только финансируют производство ЖК услуг, но и во многом влияют на процесс производства и потребления. Кроме того, они образуют социокультурное пространство дома, которое также нуждается в управлении.

При выборе подрядчиков на выполнение работ по благоустройству дома старший по дому имеет возможность выбора, что

вынуждает подрядчиков совершенствовать качество работ и материалов, не выходя за рамки рыночных цен. Однако он не всегда может выбрать оптимального поставщика, цену, проконтролировать качество предоставляемых услуг, поскольку не всегда обладает знаниями в нужных областях. Привлечение жильцов, обладающих необходимыми знаниями и навыками к управлению домовым хозяйством, помогло бы повысить эффективность данного процесса.

Жильцы являются человеческим ресурсом многоквартирного дома как организации и являются носителями определенных качеств, использование которых позволит повысить эффективность управления им.

Жильцы дома являются собственниками квартир и их поведение (эксплуатация квартир и системы коммуникаций) в большинстве своём зависит от их желания, здравого смысла, уровня компетенции и знания своих прав. Отсутствие информационного обмена между жильцами приводит к тому, что не все жильцы правильно эксплуатируют свое жилье (чаще всего это касается

наращивания секций в батареях центрального отопления, перепланировки квартир, изменение толщины стен и т.п.). Как всякое сообщество, они имеют общую цель и подчиняются определенным нормам поведения, однако процесс коммуникации между жильцами во многих домовых хозяйствах не налажен.

Компетентное управление многоквартирными домами предполагает владение необходимой технической, экономической информацией, знание нормативно-правовых актов, регулирующих сферу ЖКХ, а также обладание психологическими навыками для установления контактов как с субъектами внешней среды, так и с жильцами [4]. Использование человеческого ресурса жильцов повышает эффективность управления многоквартирным домом, но требует формирования ценностно-нормативного единства и доверия к старшему по дому. Ценностно-нормативное единство – это характеристика взаимоотношений между членами жилищного сообщества, связанных общей целью, представляющая собой совокупность общих ценностей и норм, принятых в данном жилищном сообществе.

Проведенное поисковое исследование среди старших по дому по изучению проблем управления многоквартирными домами в г. Ульяновске показало, что существуют проблемы, связанные с необходимостью иметь хорошие познания в различных областях (правовая, налоговая, психологическая, экономическая, документоведение, техническая и др.). Некоторые знания невозможно получить в рамках обучения на специальных курсах, поскольку они требуют углубленной подготовки и освоения различных практических способов деятельности (электропроводка, например).

На вопрос, как старшие по дому справляются с недостатком знаний, навыков и времени, большинство (70% опрошенных) ответило, что плохо справляются, недостаточно эффективно и быстро. Справляются эффективно и быстро – 13% опрошенных, и только 4% опрошенных привлекают жильцов для решения проблем, связанных с эксплуатацией многоквартирного дома.

Большинство опрошенных (94%) отметили пассивное поведение жильцов при решении проблем их дома.

93% опрошенных высказывали мнение о необходимости участия жильцов в процессе управления многоквартирным домом, снижения затрат по его эксплуатации. 74% опрошенных не представляют, каким образом можно привлечь жильцов к решению проблем, связанных с эксплуатацией многоквартирного дома, 18% – смутно представ-

ляют, но не пробовали, 4% – представляют, пробовали, получили хорошие результаты.

Среди способов привлечения жильцов наиболее действенными считаются такие способы, как предоставление льгот по оплате (89%), форс-мажор (65%), угроза санкций (56%), а такой способ, как общие ценности, выбрали только 32% опрошенных.

В целом исследование показало недооценку человеческого потенциала жильцов многоквартирного дома, редкое его использование и несформированность ценностно-нормативного единства. Кроме того, у большинства опрошенных нет осознания необходимости формирования ценностно-нормативного единства как основы эффективного взаимодействия старших по дому и жильцов и компетентного управления многоквартирным домом.

Решение проблемы компетентного управления многоквартирным домом с использованием человеческого потенциала его жильцов реализуется с помощью ряда шагов:

1) необходимо изучить объект управления – т.е. жилой дом как систему помещений, коммуникаций, с установлением проблемных участков (затопленный подвал, плесень на стенах, промерзание стен, старые трубы и т.д.).

Знание объекта управления позволяет выявить проблемы, оценить их остроту и первоочередность решения, рассмотреть возможности их устранения, рассчитать стоимость работ и обосновать свои предложения. Старший по дому должен четко осознавать соответствие положения дел государственным стандартам, строительным и санитарным нормативам, иметь технический паспорт дома. Эта работа, требующая времени, усилий и сильной мотивации. В организациях за такую работу обычно платят, а старший по дому руководствуется стремлением претворить в жизнь ценности справедливости, честности, чистоты и порядка, комфорта и уюта;

2) поставить цели (снижение потребления энергии, повышение комфортности, благоустройство территории, повышение рыночной стоимости жилья), достижение которых приведет к продлению срока службы дома и повышению комфортности внутренней и внешней среды (т.е. необходимо создать образ идеального дома).

Эффективность процесса постановки целей зависит от степени участия жильцов в данном процессе. Учитывая их статус, и отсутствие необходимости подчиняться старшему по дому (как было бы в организации), важно, чтобы цели они ставили себе сами на основе данных о существующих

проблемах и перспективах. Здесь большое значение имеет знание ценностных ориентаций жильцов (красивый уютный дом и двор, чистота, безопасность и другие) и их использование при обсуждении целей и средств их реализации. Поскольку старший по дому является одним из жильцов, то ценности и проблемы, связанные с функционированием дома как системы, близки ему и понятны. Обсуждение целей и принятие решений по их реализации позволяет выявить наилучший на данный момент вариант и повысить уровень доверия к старшему по дому, особенно необходимое на начальном этапе сотрудничества;

3) обозначить пути и необходимые средства для достижения целей (утепление стен, использование энергосберегающих технологий, посадка деревьев, установление детской площадки и т.д.).

Для определения путей и средств достижения поставленных целей необходимо просчитать необходимые затраты и эффективность данных затрат. Представленные в наглядном виде расчеты обладают большей убеждающей силой и формируют доверие к старшему по дому, что поднимает его авторитет, наделяет его большими полномочиями. Однако такой расчет требует достаточно хорошей и разносторонней подготовки, которую старшему по дому необходимо будет пройти. Самостоятельно изучить необходимую документацию, информацию (о новых технологиях, о новых тарифах, порядке расчета, своих правах), иногда даже не подозревая о её наличии, достаточно сложно. Необходимы специализированные курсы. На какой основе будет осуществляться обучение? Кто будет платить за него? (управляющая компания – выгодно ли ей это? муниципалитет – выделит ли он на это деньги? может быть необходимо принять нормативный акт о подготовке старших по дому за счет средств управляющей компании?; или привлечь средства различных партий и движений?);

4) сформировать ценностно-нормативное единство. Формирование ценностно-нормативного единства основано на выделении основных для жильцов ценностей, их пропаганды и выработке норм поведения, признанных большинством жильцов (жильё должно быть комфортным, безопасным, стоимость его эксплуатации должна снижаться по мере применения новых технологий, осознание себя хозяином).

Ценности – это объекты и явления, наиболее важные, с точки зрения субъекта, которые являются целями и ориентирами его жизнедеятельности [5]. Отвечают основным потребностям субъекта, служат средством

их удовлетворения. Для многоквартирного дома основными потребностями, которые отвечают ценностям жильцов, являются потребности в безопасности (одна из базовых потребностей), которые включают физическую, имущественную, финансовую, экологическую безопасность. Апеллируя к ним, старший по дому может воздействовать на процесс принятия решений жильцами и формировать у них другие потребности, более высокого уровня – потребности в участии, общении, что приводит к развитию жильцов как активных членов сообщества, формирует их социально-политическую позицию и инициативную личность (организовать обсуждения на форуме в интернете, во дворе на лавочках).

Физическая безопасность жильцов обеспечивается грамотной эксплуатацией дома. Любые нарушения угрожают этой безопасности. Кроме того, существует ряд мер, которые могут повысить физическую безопасность жильцов: домофон, чистота в подъездах и технических помещениях, вовремя починенные краны, электропроводка, трубы;

5) создать систему коммуникаций, направленную на выявление проблем, создание инноваций, способствующих достижению целей управления домом, и ознакомить с ней каждого жильца.

Самым проблемным моментом является отсутствие надёжной и быстрой связи между жильцами и старшим по дому. Собрания жильцов носят более формальный характер, чем хотелось бы, или слишком агрессивны для принятия рациональных решений. Необходимо разработать и внедрить механизм, обеспечивающий всех жильцов информацией быстро и в спокойной обстановке. Для этого можно использовать Интернет – рассылать электронные письма с информацией по рассматриваемому вопросу, или рассылать простые письма, в которых указывать тематику собрания, и необходимые для осмысления данные. Кроме того, можно использовать творческий потенциал жильцов для поисков путей информирования их.

Возможности человеческого потенциала жильцов во много раз превосходят возможности даже самого умного и образованного старшего по дому. Возникает вопрос, как лучше всего привлечь, заинтересовать жильцов дома в участии в управлении домом?

Естественным решением вопроса представляется, во-первых, получение знания старшим по дому о тех, кто проживает в доме, их профессиях, умениях, навыках. Это происходит через личное знакомство,

которое к тому же позволяет наладить личный контакт и мотивировать жильца на сотрудничество. Редко появляется желание описывать идеи, как улучшить жизнь в своем доме, незнакомому человеку. При личной встрече можно рассказать свои планы, стремления, ценностные ориентации, попросить о помощи, посоветоваться. Но это требует много времени. То же самое можно сделать и на собрании жильцов. Однако всех не соберёшь, к тому же выступления на собраниях кажутся декларативными. В частных беседах появляется доверие и желание обратиться к старшему по дому в случае необходимости. Необходимости постоянно беседовать с жильцами нет, достаточно в начале работы старшим по дому познакомиться со всеми и потом обращаться по мере надобности.

Во-вторых, необходимо наладить механизм обратной связи или даже двусторонней коммуникации, поскольку у жильцов не всегда имеется возможность встретиться со старшим по дому или получить у него информацию.

Внесение предложений можно осуществлять с помощью специальных ящиков для предложений по улучшению, на каждое письмо необходимо реагировать, иначе пропадет интерес и появится ощущение обмана.

Тот, кто проявляет инициативу, предлагает что-то новое ввести или переделать, обладает желанием что-то изменить, знает лучше других, как это сделать. и может разработать пути решения предложенной задачи. Следовательно, таких жильцов необходимо привлекать, поскольку это повышает эффективность решения проблем, усиливает доверие к старшему по дому [3];

б) создать атмосферу доверия путём открытой калькуляции и обоснования затрат на благоустройство дома и отчета о расходовании средств, привлечения жильцов к разработке, обсуждению и реализации проектов, проведение конкурсов инновационных проектов.

Развитие человеческого ресурса основано на освоении специальных знаний, способствующих более успешному управлению домом и формированию устойчивой мотивации старших по дому к поиску путей совершенствования управления многоквартирным домом, получению базовых знаний о функционировании всех систем многоквартирного дома, о новых технологиях, методах, материалах, способствующих улучшению качества жизни жильцов.

Все жильцы понимают необходимость избрания старшего по дому, но никто не

хочет им быть. В основном это связано с отсутствием времени, которое необходимо на контроль деятельности подрядных организаций, изучение правовых актов, регулирующих взаимодействие жильцов, управляющих компаний, организаций ЖКХ, органов местной власти, и многих других вопросов, иногда не обеспеченных информацией.

Возникает необходимость развить мотивацию старших по дому к управленческо-образовательной деятельности (оплатить учебу, показать механизмы, способствующие сокращению затрат, активизировать местные органы управления для организации обучающих курсов, привлечь инвесторов, или спонсоров).

Итак, рассмотрение проблем управления многоквартирным домом позволило сделать следующие выводы.

1. Проблема компетентного управления многоквартирным домом обусловлена отсутствием всего спектра необходимых знаний у управляющего многоквартирным домом.

2. Привлечение жильцов как человеческого ресурса для решения задач управления многоквартирным домом может помочь решить проблему недостаточной компетентности старшего по дому.

3. Активное участие жильцов в управлении возможно при осознании ими своих целей, ценностей, необходимых моделей поведения в данном сообществе, что приводит к необходимости формирования ценностно-нормативного единства.

4. Решение задач информационного обмена, формирования доверия и ценностно-нормативного единства в условиях управления многоквартирным домом ограничено спецификой сообщества людей, которых дом объединяет.

5. Наличие общей цели, интересов сближает жителей, отсутствие постоянного контакта затрудняет выработку общей культуры.

6. Ограниченность средств воздействия и отсутствие прямых рычагов (стимулов) вынуждает использовать плакаты, листовки, газеты, лозунги, которые должны быть размещены так, чтобы жильцы могли с ними ознакомиться и постоянно видеть их везде (лучше всего на подъездной двери, в лифте, у лифта).

7. Данные воздействия должны подкрепляться соответствующим поведением старшего по дому, демонстрирующего ценность, значимость идей, и поведением жильцов, ориентированных на признанную всеми цель.



8. Деятельность по привлечению жильцов к управлению многоквартирным домом будет воздействовать на жизнь данного сообщества: жильцы начнут общаться между собой, что также повысит безопасность их жилья и укрепит их социальный статус, включенность в общество, особенно важные для неработающих и одиноких пенсионеров.

#### Список литературы

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 188-ФЗ Жилищный кодекс Российской Федерации / СПС Консультант.
2. Постановление Правительства РФ от 15.05.2013 № 416 «О порядке осуществления деятельности по управлению многоквартирными домами» / СПС Консультант.
3. Друкер П. Классические работы по менеджменту / Питер Друкер; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Сколково, 2010. – 218 с.
4. Кирсанов С.А. Зарубежный опыт управления многоквартирными домами. // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2011. – № 10 [Электронный ресурс]. – URL <http://www.gkh.ru/journals/4104/59390/> (дата обращения 10.04.15).
5. Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива / под ред. Б.Д. Парыгина. – Л.: Наука, 1986. – 239 с.

#### References

1. Federalnyj zakon Rossijskoj Federacii ot 29 dekabrya 2004 g. no. 188-FZ Zhilishhnyj kodeks Rossijskoj Federacii / SPS Konsultant.
2. Postanovlenie Pravitelstva RF ot 15.05.2013 no. 416 «O porjadke osushhestvlenija dejatelnosti po upravleniju mnogokvartirnymi domami» / SPS Konsultant.
3. Druker P. Klassicheskie raboty po menedzhmentu / Piter Druker; per. s angl. 2-e izd. M.: Skolkovo, 2010. 218 p.
4. Kirsanov S.A. Zarubezhnyj opyt upravlenija mnogokvartirnymi domami. // ZhKH: zhurnal rukovoditelja i glavnogo buhgaltera. 2011. no. 10 [Elektronnyj resurs]. URL <http://www.gkh.ru/journals/4104/59390/> (data obrashhenija 10.04.15).
5. Reguljacija socialno-psihologicheskogo klimata trudovogo kollektiva / pod red. B.D. Parygina. L.: Nauka, 1986. 239 p.

#### Рецензенты:

Лапин А.Е., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Экономический анализ и государственное управление» института экономики и бизнеса, Ульяновский государственный университет, г. Ульяновск;  
Кузнецов В.В., д.э.н., профессор кафедры «Экономика и финансовое право», РАНХ и ГС, г. Ульяновск.