

УДК 332.8

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В РЕФОРМУ ЖКХ

© 2013 А.Н. Софронов, Т.А. Сычева\*

**Ключевые слова:** реформа, жилищно-коммунальное хозяйство, тарифы, ресурсы, потребители, коммунальные услуги, должностные обязанности, связь с потребителем, анализ, процесс управления.

Рассматривается процесс внедрения системы менеджмента качества на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства и вытекающие из него проблемы. Отмечается, что в рассматриваемой отрасли хозяйства есть только один выход для спасения - это возвращение к качеству.

28 апреля 2013 г. реформе ЖКХ исполнилось 16 лет. В 1997 г. Президент РФ Борис Ельцин подписал исторический указ № 425 “О реформе жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации”. Целью провозглашаемой реформы предполагалось “обеспечение условий проживания, отвечающих стандартам качества”. В качестве основного способа достижения этой цели предполагалось “совершенствование системы управления, эксплуатации и контроля в жилищно-коммунальном хозяйстве”.

На сегодня реформа ЖКХ не завершена, а цели Указа и способы их достижения благополучно забыты. Основные методы реформы сведены к бесконечному повышению тарифов на жилищно-коммунальные услуги. В повседневной жизни мы наблюдаем постоянный рост суммы наших платежей без кардинального повышения качества услуги, что вызывает справедливое возмущение.

Реформа ЖКХ предполагает, в том числе, совершенствование системы управления предприятиями ЖКК с учетом современных требований науки управления, одним из ключевых инструментов которой является внедрение системы менеджмента качества (СМК). Наше убеждение основано на длительной практической работе с жилищно-эксплуатационными предприятиями Самарской области.

Нами были внедрены несколько проектов на предприятиях этой отрасли. Наблюдения за работой предприятий ЖКК показывают, что проблемы и ошибки в работе работников ЖКХ в основном одни и те же. И мы видим четкие и ясные методы их решения.

Руководители и сотрудники данных предприятий не осознали полностью, что они вошли в рынок. И та деятельность, которой они занимаются, является бизнесом - теперь деньги надо заработать. Это бизнес, в котором источник денег - платежи потребителей (жильцов, собственников квартир) за качественно оказанные услуги по содержанию многоквартирного дома.

Сотрудники предприятий ЖКХ должны выполнять определенные функции (должностные обязанности). Но мало кто из них готов брать на себя ответственность за производимые действия, а в плохом качестве услуг оказывается виноват либо другой сотрудник, либо поставщик коммунальных ресурсов. Этот подход к управлению на предприятиях ЖКК разрушает согласованность действий всех сотрудников. Основная задача руководителей на таких предприятиях: показать, как выполняемые сотрудниками функции превращаются во взаимосвязанные процессы. Людям должно быть понятно, как они взаимодействуют друг с другом, а для этого надо создать понятную систему управления. Отсутствие логически связанной и регламентированной схемы взаимодействия процессов создает возможность дублирования некоторых функций, а в некоторых случаях - и к их выпадению из зоны контроля. Это приводит к появлению услуги ненадлежащего качества, в том числе и с нарушением нормативных сроков.

В данном процессе важная контрольная точка - обратная связь с потребителем. А до-

\* Софронов Алексей Николаевич, кандидат экономических наук, доцент, Министерство экономического развития, инвестиций и торговли Самарской области; Сычева Татьяна Александровна, магистрант, Самарский государственный экономический университет. E-mail: vestnik\_sgeu@mail.ru.

кументация и ее существующий объем недостаточно структурирован для понимания и оценки системы управления данным предприятием ЖКК. Поэтому сегодня не представляется возможным отследить контрольные точки как по процессам, так и в целом по всей системе.

Не следует стремиться к обилию документов, нужно чтобы были задокументированы самые важные процессы. В ходе работы, помимо обязательных документированных процедур, необходимо составить “Журнал форм по качеству”, в котором указываются виды записей и документов, необходимых согласно требованиям стандарта, и держатели данных форм. Это систематизирует имеющуюся документацию и позволяет увидеть, какие документы и записи необходимо создать дополнительно.

Руководителям предприятий ЖКК не хватает знаний в области управления предприятиями в конкурентной среде. При этом взять всю ответственность на себя, в одиночку разобраться во всех вопросах управления качеством услуг, в делегировании полномочий, в повышении информированности сотрудников им еще сложно.

Все новые предприятия в ЖКК организовались в основном из людей, проработавших в этой сфере уже по 10-20 лет. Как работать в новой конкурентной среде, никто им не объяснил. Только в отдельных городах и на отдельных предприятиях 2-3 года назад начали постепенно применять новые формы управления. На предприятиях ЖКК в 90% случаев директор занимается всем и сразу. Сотрудники зачастую заваливают директора вопросами, которые могли бы решить сами. Большинство рядовых производственных ситуаций с точки зрения процесса управления возводится в ранг проблем. Директор разрывается на второстепенные по значимости задачи, упуская из-под контроля главные.

Руководителям предприятий ЖКК прежде всего необходимо рассматривать управление предприятием именно как *процесс управления*. Директор должен проводить улучшение производственных процессов только после их анализа, а только после этого делегировать часть своих полномочий нижестоящим руководителям подразделений.

Для каждого сотрудника предприятия (от руководителя до рядового исполнителя) нужно определить:

- ◆ ответственность - перечень функций, за которые он будет персонально отвечать;
- ◆ полномочия - ресурсы, которыми можно распоряжаться;
- ◆ взаимодействие - как и с кем сотрудничать для решения поставленных задач.

В результате директор получает возможность заниматься стратегическими вопросами и грамотно делегирует часть своих полномочий. “Задача менеджмента - создание среды, где каждый сотрудник получал бы удовольствие от работы”, - сказал Э. Деминг. Люди - это основной ресурс предприятия. Вкладывая в своих сотрудников знания, умения, опыт, финансы, руководитель повышает их ценность и компетентность, а соответственно, повышает и качество предоставляемых услуг ЖКХ. И если имеющиеся производственные мощности изнашиваются с течением времени и теряют свою ценность, то человеческие ресурсы лишь дорожают.

Для понимания сотрудниками предприятий, каким образом они могут повысить свою квалификацию, был разработан план повышения квалификации. Этот план составляется менеджером по работе с персоналом на основе личных планов каждого работника предприятия и утверждается директором. В этот план обучения включается и обучение вновь прибывших сотрудников системе менеджмента качества (СМК). Составленный график должен быть “живым документом”. Соответственно, руководство регулярно проводит анализ его исполнения.

Некоторые технические вопросы, которые задают мастера, начальники участков, напрямую связаны с незнанием ими нормативных документов: Жилищного кодекса РФ, Правил и норм технической эксплуатации жилищного фонда (ПИН), ряда постановлений Правительства, СНИПов и т.д. Необходимо своевременно организовывать на предприятии сдачу экзаменов на знание этих нормативных документов. При должной подготовке экзамены проходят успешно и дают положительный результат. Все сотрудники предприятий отмечают необходимость и пользу подобных экзаменов. Как минимум, такие экзамены должны проводиться один раз в год

с занесением результатов в личную карточку сотрудника.

Чтобы оценить, насколько хорошо предприятие работает, необходима система количественного и качественного измерения предоставляемой услуги. И если сегодня сотрудники, оказывающие жилищно-коммунальные услуги, говорят о том, что их работу нельзя измерить, то, значит, это нельзя назвать услугой. Если предприятие оказывает (производит) услуги, должна существовать статистика, отражающая количество услуг и эффективность работы как отдельного сотрудника, так и подразделения или предприятия в целом. Например, работу диспетчера, занимающегося приемом заявок и осуществляющим обратную связь с клиентами, можно оценить количеством откликов на деятельность предприятия (количество клиентов, позвонивших и пришедших в офис компании с благодарностью). Можно подсчитывать количество сделанных им звонков, число звонков по обратной связи и число недовольных откликов.

Необходимо фиксировать статистику по рабочим, выполняющим текущий ремонт:

- ◆ количество заявок, оцененное потребителем на “отлично” или “хорошо”;
- ◆ количество выполненных работ в установленные планом ремонта сроки;
- ◆ экономия материалов относительно плановых или указанных в смете;
- ◆ количество жалоб на качество выполненного ремонта.

Для инженерно-технических работников предлагается следующая статистика:

- ◆ доля отличных и хороших оценок не менее 95%;
- ◆ количество повторных заявок на ту же работу;
- ◆ количество прогулов;
- ◆ количество нарушений техники безопасности (это тоже важно!);
- ◆ экономия материалов при выполнении заявок;
- ◆ количество поломок оборудования и инструмента.

Услуги в жилищно-коммунальном хозяйстве можно классифицировать:

- ◆ на *дополнительные (платные)* - услуги, не включенные в договор управления между собственником и обслуживающей организацией и выполняемые за дополнительную плату;

◆ *тарифные* - плата за ремонт и содержание жилого помещения и предоставляемые коммунальные услуги по договору между собственником и обслуживающей организацией:

- плата за содержание и ремонт жилого помещения - включает в себя плату за услуги и работы по управлению многоквартирным домом, текущему и капитальному ремонту общего имущества в многоквартирном доме;
- коммунальные услуги - плата за основные ресурсы: воду, тепло, свет и газ.

Такое разделение не означает того, что процессы жизненного цикла услуг ЖКК, которые предоставляет и за которые несет ответственность перед потребителями предприятие, должны разительно отличаться по качеству. И те и другие услуги нужно выполнять с одинаковым уровнем качества, который определила для себя организация и сформировала своих потребителей. Необходимо выстроить четкую цепочку процессов жизненного цикла жилищно-коммунальной услуги от ее планирования до исполнения. Для понимания желаний потребителей и степени их удовлетворения качеством предоставляемой услуги рекомендуется проводить регулярные исследования, используя методы наблюдений, опросов (анкетирование, личные беседы) и экспертных оценок. Эти исследования показывают, что собственники квартир, как правило, готовы платить больше за дополнительные (платные) услуги при обязательном условии их качественного предоставления.

Зачастую сотрудниками управляющей организации подраздел стандарта о собственности потребителя читается и понимается буквально. Ведь собственность потребителя в нашем случае - это квартира, подъезд, многоквартирный дом и все коммуникации в нем. Сотрудники предприятий ЖКК по договору должны проявлять заботу об этой собственности. Но как именно? В процессе оказания услуг в многоквартирном доме (*пока она находится под управлением организации* - п. 7.5.4 ГОСТ Р ИСО 9001-2001) сохранять собственность потребителя в первоначальном состоянии - стены и пол чистыми; сантехнику целой, не разбитой, без деформаций и т.д.

Не случайно данные вопросы были самими обсуждаемыми на проходившем 22 -

24 апреля 2013 г. всероссийском совещании “Эффективное управление ЖКХ в целях создания благоприятных условий проживания граждан” в г. Саратове, где в качестве основной резолюции участников было пожелание к Правительству РФ ускорить процесс согласования и принятия нормативно-правовых актов, устанавливающих стандарты и правила деятельности по управлению МКД, требования к должной организации и проведению жилищного надзора и контроля. И кроме того, утвердить и ввести в действие обязательные федеральные государственные образовательные стандарты профессионального образования по направлению “Услуги управления в сфере ЖКХ, содержания и обслуживания многоквартирных домов”.

Важно отметить: у жилищно-коммунального хозяйства есть только один выход и одно спасение - возвращение к качеству. Только профессионально образованные специалисты, оказывающие качественные услуги ЖКК, способны сохранить баланс интересов между собственниками (жильцами) многоквартирных домов и ресурсоснабжающими организациями без продолжения тарифной гонки и

дальнейшего нарастания социальной напряженности в этой сфере, вывести ее на совершенно новый уровень качества.

1. Концепция федеральной целевой программы “Комплексная программа модернизации и реформирования жилищно-коммунального хозяйства на 2010-2020 годы” : распоряжение Правительства Российской Федерации от 2 февр. 2010 г. □ 102-р.

2. О дополнительных мерах по реализации Федеральной целевой программы “Жилище” на 2002-2010 годы : постановление Правительства РФ от 31 дек. 2005 г. □ 865.

3. Официальный сайт Министерства регионального развития Российской Федерации - <http://www.minregion.ru>.

4. Официальный сайт Росстата - <http://www.gks.ru>.

5. Официальный сайт Росстроя - <http://www.gosstroy.gov.ru>.

6. Материалы всероссийского совещания “Эффективное управление жилищно-коммунальным хозяйством в целях создания благоприятных условий проживания граждан”, г. Саратов, 22-24 апреля 2013 г.

7. *Жабин А.П., Митрофанов А.Г., Пологинова Л.В.* Практика управления развитием человеческих ресурсов в условиях кризиса // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2012. □ 12 (98). С. 35-37.

*Поступила в редакцию 26.03.2013 г.*