

18+

Жерар Хренов

**ЖКХ. ВНУТРИ  
И СНАРУЖИ**

Все, что вы хотели знать,  
но боялись спросить...

Жерар Хренов

**ЖКХ. Внутри и снаружи**

«Издательские решения»

**Хренов Ж. К.**

ЖКХ. Внутри и снаружи / Ж. К. Хренов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-698503-2

Исповедь профессионала с 18-летним стажем в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Не учебное пособие и не нормативный документ, а слова профессионала, который видел все грани отрасли. Вас ждет последовательное погружение в мир ЖКХ через призму личного опыта: от рядовых должностей до руководящих позиций в управляющих компаниях. На грани фола, балансируя между черным юмором, сатирой и серьезными размышлениям. Добро пожаловать! Книга содержит нецензурную брань.

ISBN 978-5-00-698503-2

© Хренов Ж. К.  
© Издательские решения

## Содержание

Предисловие	6
Глоссарий	7
С чего все началось? Или плыви или сдохнешь	8
Клиент хам	12
24/7/365 на связи с клиентом	15
Умение быть «вне ситуации»	18
Легкий путь, который на самом деле самый трудный	20
Директор УК — кто он?	22
Долго ли можно «кормить завтраками» клиентов? (цикл: обещания-уговоры-невыполненные обязательства-смена директора)	25
Многозадачность	27
Как застройщики принимают решение о создании УК, как выбирают УК и при чем здесь хитрые жопы?	29
Не обсуждать, а принимать на веру	35
Когда глупые правила не такие уж и глупые	38
Конец ознакомительного фрагмента.	40

# **ЖКХ. Внутри и снаружи**

**Жерар Казимович Хренов**

© Жерар Казимович Хренов, 2026

ISBN 978-5-0069-8503-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Предисловие

Мир ЖКХ странная вещь. В нем невозможно существовать без мата, поэтому если у вас тонкая душевная организация — лучше закройте книгу сейчас. Мир ЖКХ невозможен без юмора, пусть он и сильно специфичен. Поэтому если вам чужд черный и тонкий юмор — вам не сюда.

У ЖКХ есть несколько агрегатных состояний. Работая в ЖКХ, я научился ненавидеть людей и все времена года. Зимой — долбаный снег, летом — мерзкая, постоянно растущая трава, осенью — отвратительные бесконечные листья, а весной — кровопийцы клещи клиенты с обострениями и протечки подвалов.

Привет. И эту книгу хотелось назвать «Исповедь ЖКХ-ашника и первой же строчкой добавить:

«Деточка, это ЖКХ — тут могут и послать».

Но потом я задумался. О чем эта книга? Для чего она пишется? Излить яд или показать обратную сторону медали? Сделать сантехника вашим другом или погрузить вас в этот мир чуть глубже вне зависимости от вашего желания? Рассказать секреты или поделиться смешными историями, которых у меня накопилось за восемнадцать лет более чем достаточно? Рассказать какие мы хорошие, а клиенты сплошь и рядом «ч"удаки? Или, наоборот, раскрыть грязные секретки «зажравшихся УК-ашек»?

Наверное, все и сразу. Понемногу того и другого и, возможно, получилась отличная история.

Около восемнадцати лет я проработал в этой сфере, начиная с самого низа и руководя различными компаниями. Уж простите что без подробностей. Как бы я не скрывался под псевдонимом — по некоторым из них меня все же можно узнать. Я всегда был лоялен к компаниям, даже если меня увольняли не очень красиво, и я точно никогда не был равнодушен к своему ремеслу.

Нет, у меня не было специального образования. Все чему я научился в этой сфере — это благодаря опыту, насмотренности и неравнодушию.

По понятным причинам я пишу под псевдонимом. Уверен, что кто-то из коллег перепостит в профильные сообщества данную книгу и среди них найдутся сотрудники, с которыми мы работали бок о бок. Поэтому никаких имен и никаких названий компаний. Ничего обличающего реальные УК и реальных сотрудников.

Как принято говорить: все что написано — является плодом воображения автора и все совпадения с реальными людьми и компаниями случайны.

Приступим?

## Глоссарий

ЖКХ — жилищно-коммунальное хозяйство.

УК — управляющая компания

Клиент — собственник, жилец.

ОСС — общее собрание собственников

СД — Совет многоквартирного дома

ПСД — Председатель Совета дома

МОП — места общего пользования

ОИ — общее имущество

## С чего все началось? Или плыви или сдохнешь

Часто сталкивался с ситуациями, когда адаптация и обучение в компании можно было описать принципом обучения плаванию в моем детстве: выкинули за борт лодки и если всплыл и погреб к берегу молодец, а если нет... что ж, значит кидаем нового. В моей практике были даже компании, где при трудоустройстве четко транслировали наличие наставничества обучения и адаптации, а на деле... даже был сотрудник, который отвечал за обучение и адаптацию. Вот только те материалы, которые использовались в обучении, были написаны неспециалистами в свободное время (которого катастрофически не хватало) на коленке, и кроме этого специалиста и тебя адаптация была не нужна никому. У тебя были две недели чтобы пере-знакомиться со всеми ключевыми игроками, но вот только в этот период из десяти основных ТОП-игроков с тобой могут встретиться только двое, а все остальные заняты. Потом ты знакомишься с электронными материалами, то есть занимаешься самообразованием, потом ты сдаешь экзамены также самостоятельно на ноутбуке, а потом специалист по адаптации спрашивает все ли хорошо? Все просто супер! Только вот ни черта не понятно к кому и с какими вопросами обращаться. Ну да ладно! Позднее разберусь! Чуть позже ты поймешь, что лучше вообще ни к кому не обращаться и делать все самостоятельно. Потому что никому ничего не надо и не лезьте со своими вопросами, у нас своей работы выше крыши. Да? А то, что я к вам обращаюсь для решения вопросов, которые как раз находятся в вашей компетенции? Пофиг! Ну okay. В какой-то момент ты понимаешь, что самое узкое бутылочное горлышко — это как раз руководитель подразделения и начинаешь миновать его, то есть обращаться к его непосредственным подчиненным. И тут скандал. Так нельзя! А то, что у тебя мое письмо лежит по две недели и ты его не можешь спустить ниже? Нет! Соблюдайте субординацию! Без проблем только тогда и вы выполняйте свои прямые обязанности. Идем выше и поднимаем вопрос. Не сработало? О, кей значит изучаем вопрос и начинаем работать самостоятельно.

Если подытожить, то некоторые легко встраиваются в такие компании. Некоторые пытаются бороться чтобы улучшить и процессы, и компанию. А кто-то просто уходит. Не потому, что это токсичная обстановка, не потому что ни черта не работает, и не потому, что ты сам не можешь делать работу за себя и за других. Просто в какой-то момент ты не то, что устаешь бороться с такими ветряными мельницами ты просто понимаешь, что это бессмысленно. Все идет сверху из головы. Может быть, из головы твоего руководителя, а может быть его руководителя. Он не может не знать, как обстоят дела в его компании, но его все устраивает.

Я много, где и кем успел поработать и официально и нет.

Сборщик дикоросов, работник дорожно-ремонтного управления, железнодорожник и преподаватель танцев, установщик стеклопакетов, разнорабочий, кладовщик, продавец-консультант, даже ремонты делал в квартирах. Токарь, сборщик механизмов на заводе. После армии пока я дождался прохождения медкомиссии на будущее основное место работы у меня появилось свободное время и сказало отсутствие денег, поэтому по знакомству меня привели в обслуживающую компанию и представили/познакомили с ее директором. Это было очень короткое собеседование. Обучаемый, руки не из жопы, примерно понимаешь, что такое сантехника и электрика? Ну и молодец! Пару смен в дневное время, тебе покажут и расскажут фронт работы и твои обязанности, расскажут об объекте и научат всему, что знают. Ну и собственно: добро пожаловать в аварийную службу.

По документам я был диспетчером аварийно-диспетчерской службы, а на деле аварийщиком, хотя чуть позднее научился многому и это стало основополагающим в развитии.

Небольшое отступление, чтобы было понятно с кем вы имеете дело.

Работая кладовщиком у ПБОЮЛ в родном городе, мои обязанности заключались в следующем: по ночам охранять склад с бытовой техникой и стройматериалами, а в дневное время по

накладным выдавать эти материалы и технику. Условно: вы приехали в магазин за ста листами гипсокартона и как вы уже должны понимать этих листов в таком количестве в помещении магазина каким бы он не был большим не будет. Никто не будет хранить все в магазине иначе либо нужен огромный магазин, либо склад тогда нафиг не нужен. Собственно, в магазине вы можете оформить доставку либо выбрать самостоятельный забор стройматериалов со склада. Все по классике? Да, но это были нулевые годы и маленький городок. В общем выбрав самостоятельный забор со склада вы получали накладную и двигали свои стопы ко мне. Иногда из магазина предупреждали о скором приезде покупателя, и я успевал подготовиться, а иногда нет. Дальше вы забирали материалы, а у меня оставалась накладная. Собственно, и вся работа. Все просто для студента не так ли? Ни фига подобного!

Линолеум. Именно он стал отправной точкой и камнем преткновения. Клиенты купили определенный метраж в магазине получили накладную и отправились ко мне на склад. Меня даже тогда предупредили что приедут за линолеумом и у меня в целом была возможность подготовиться, то есть отрезать заданный метраж от бобины на высокой стойке. Вы скорей всего хоть раз да видели такие стойки в магазинах крупных таких как Лемана Про или Петрович. Но я не смог подготовиться. Потому что перед вами порядка тридцати наименований линолеума из них около двадцати в среднем одинакового коричневого цвета и еще порядка десяти примерно одного рисунка. Сейчас можно сказать, что это не проблема. Но тогда! К тебе приезжает клиент и протягивает квитанцию, в которой указан метраж и название линолеума. Это же максимально удобно для списания и инвентаризации остатков для бухгалтера. Но как бы это ни было удивительно на складе ни один из этих сраных линолеумов не подписан. Точнее рядом с некоторыми висит название и марка. У некоторых это название даже написано на бобине или на оборотной части, но это редкость. Для старожилов, наверное, все было понятно и просто, да и вам как покупателю было понятно, и вы могли тыкнуть пальцем в определенную бобину и сказать: вот это говно я купил в магазине, вот квитанция, будьте добры отрежьте три метра. Но не в тот раз. Название мне было незнакомо, на бобинах подписей не было, в магазине по телефону мне сказали: ну такой коричневый в ромбик с белыми полосами, да и еще клиенты добавили жару: блин ну я не помню, но вроде вот этот третий сверху в первом ряду. Ну okay! Я отрезал и выдал квитанцию наколол на гвоздик в помещении кладовщика, а через неделю на инвентаризации выяснилось, что клиент купил линолеум по 300 рублей за метр, а я ему отрезал на складе по семьсот пятьдесят рублей за метр. При зарплате в три тысячи рублей в месяц это было болезненно для моего кошелька.

Помощь пришла откуда не ждали. Консультант Андрей в магазине неведомым образом запомнил в лицо покупателей и когда через две недели тот снова приехал в магазин за плитками он популярно объяснил ему, что тот остался должен конторе за более дорогой линолеум. И тот не сопротивлялся, а просто доплатил.

В целом на этом история должна себя исчерпать, но тогда можно сделать вывод что я просто лошара. А если я дополню что потом у меня такие же косяки были со стеновыми панелями и МДФ и пластиковыми, то в этом можно будет убедиться со 100% надежностью. Но тогда бы и не было дальнейшей истории.

В свой выходной я поехал в наш магазин. Как там продавали линолеум к примеру? На стене висели образцы. Длинные полосы линолеума и на каждом была написана марка и название. Собственно, вы посмотрели образцы выбрали их посмотрели по остаткам и если все «ок», то вот квитанция и пишите на склад либо ждите, когда мы сами вам его привезем. От каждого образца я отрезал небольшой кусочек и подписал его в сквозной нумерации от 1 до 30. Такие же номера оставил на образцах. Договорился с бухгалтером и продавцами, что отныне мы в квитанцию вписываем еще и номер с образца и при оприходовании новым видом добавляем номера, далее плюсом дублируем эту информацию вместе с частью образца на склад. Потом отвез кусочки на склад и развесил на стенде в соответствии с видами. После этого на складе

не было ни одного косяка с продажей линолеума. Как вы уже поняли следующий косяк был со стеновыми панелями. С ними я поступил ровно также — дополнил нумерацией. Потому что без подписи ни один профессионал не отличит на взгляд бук от ясеня.

Вот какой я человек. Есть проблема — ищу решение и внедряю его.

Вернемся к аварийной службе. Меня новичка вообще ничего не понимающего провели по подвалам и чердакам, по котельной и ИТП, по водомерам и электрощитовым и наскоро объяснили, что и как работает. Для последующего контекста и следующих историй будет важно упомянуть что ни один стояк, ни один автомат подписаны не были. Почему? А все просто: опытные сотрудники, которые работали на объекте не первый год, все знали наизусть и не тратили много времени на аварийные отключения. А с учетом того, что некоторые сотрудники еще и работали в строительной компании и строили этот дом, то можно сказать, что они знали его как свои пять пальцев.

В общем отпахав в связке порядка двух недель мне сказали, что я в целом готов заступать на свою первую смену! И эта смена выпала в ночь с 31 на 1 января. Ну конечно! «Боевое крещение говном» — вот как ее можно назвать даже спустя восемнадцать лет. Элитный жилой комплекс, квартиры площадь от 300 до 350 метров. И рабочие, делающие в них ремонт — иностранные, мать их, специалисты. Часто говорят, что первым в квартиру нужно запускать кота, потом это поправили и сказали, что первым нужно запускать интернет. Но я-то знаю, что первым нужно запускать унитаз.

1 января, два часа ночи. Слава богу, что это была дублирующая смена, когда со мной остался напарник. Точнее он был в свою смену, а я у него на подхвате. Всего нас было трое: девушка диспетчер, которая принимает звонки и сигналы и нас двое. В общем звонок от клиентов — засор канализации. Во-первых, выходим и отключаем подачу воды, чтобы по стояку не топило дополнительно. Конечно, вода еще остается в ваннах если кто-то их принимает в такое время и в бачках унитазов, но это уже меньшее из зол. Потом начинаем делать поквартирный обход и прочистку стояков и лежаков в подвале. Почему сначала обход? Потому что жалоба с пятого этажа и ниже жалоб нет, плюс ко всему прочему лежак простукивается как пустой, а значит засор где-то выше. И, собственно, через час обходов и поздравлений «С Новым годом» мы находим источник — причину проблемы: именно иностранные специалисты, делающие ремонт в квартире и забившие сначала на установку унитаза, а потом и забившие стояк. Они просто гадили в полиэтиленовые пакетики и отправляли их в путешествие по канализационному стояку. Я сейчас примерно в такие пакетики убираю говно за котом, только там естественно объемы были в разы больше. Прочистили и стояк, и мозги господам и отправились спать правда было уже под пять утра. В общем с новым годом. Так вот если бы я был один на этой смене я бы не смог так оперативно все устранить — не было опыта. Чуть позже он появился, а вместе с ним и нумерация стояков, которую по аналогии с линолеумом я сделал своими руками. Зачем, если есть опыт? Ну во-первых так легче учить новичков и меньше шансов ошибиться, а во-вторых, отключение стояков не всегда так очевидно, как вам может показаться. Например, стояк для квартиры один на удивление отключался не в подвале первой парадной как может показаться на первый взгляд, а например в третьей парадной. Ну вот так построили дом. Так что я составил схему расположения всех стояков и кранов — потому что иногда наличие таких схем от застройщика — это роскошь. Потом на каждый отсекающий кран повесил табличку с номером этого стояка. А потом с обратной стороны таблички продублировал номера квартир, которые запитаны с этого стояка. Чтобы в запаре не отключить лишнего чтобы можно было удостовериться что ты точно отключаешь то, что надо. В общем на будущее облегчил работу всем сотрудникам компании. Я много чего делал именно для облегчения работы и себе и коллегам в будущем. При этом часто нарывался на непонимание. Мол зачем это делать если мы опытные и все знаем ты тоже с опытом и тоже знаешь где и что расположено. Но все это непонимание уходило, когда появлялся новый сотрудник и оказывалось

что его проще учить имея под рукой мои таблицы и схемы расположения разных узлов. Иногда даже замечал, что старенькие сотрудники брали папку с расположением стояков и шли на аварию с ней. Потому что именно там были проблемные стояки, о которых помнили условно что там есть некая хитрость при их отключении, но не помнили какая поэтому и брали документы. И пусть ни разу мне не говорили спасибо, но я всегда знал, что сделал хорошее дело, которое давало возможность устранить аварию гораздо быстрее чем просто действовать по памяти или по наитию.

На самом деле именно тот первый объект подарил мне массу различных воспоминаний и море опыта. Господи, чего там только не было. И сантехник, который ехал на аварию и застрял в лифте без связи и мои первые застревания в лифте в полной темноте, когда по всему району резко обрубил свет на трое суток и запуск котельной зимой в минус сорок, когда она не хочет запускаться и загорание на крыше летом и свидания на этой крыше. Даже гонял голых жильцов с крыши неоднократно. Сделают себе втихаря дубликаты ключей и идут туда трахаться и пить вино романтики хреновы. И это не малолетки, а вполне осознанные граждане. Еще один сделав себе дубликат просто "голожопил" летом на крыше. Ну а чо? Со всех сторон не видно, лето, горячая крыша что может пойти не так? Дети устроившие пати в отсутствии родителей и заблевавшие джакузи так что ее невозможно прочистить, а до приезда родителей остается два часа. Когда тебе дарят на новый год ауди R 8 она всю зиму стоит в паркинге дожидаясь своего момента наступает лето ты садишься за руль и проехав десять метров разбиваешь ее в дребезги так что из паркинга невозможно выехать пять часов, а люди опаздывают на работу. Возможность пожать руку известным депутатам и футболистам просто потому, что они приехали в гости к кому-то из жильцов. Поиграть в футбол в пустой квартире площадью четыреста метров, увидеть умный дом в 2007 году. Увидеть мечту любого мужчины - подвесную железную дорогу на половину квартиры, потому что собственник всю жизнь о ней мечтал и сейчас смог себе это позволить. Тушить пожары в квартирах. Много всего было и это всего лишь за три года. Я многому научился благодаря коллегам, которые не боялись делиться опытом, многое оптимизировал и автоматизировал. А когда понял, что достиг потолка и в карьере, и в финансах просто двинулся дальше.

## Клиент хам

Как реагировать на хама или попросту ебанутого клиента? Можно ли послать в ответ? Наверное, все зависит от компании, в которой вы работаете или даже вашего воспитания.

Сразу обозначим: это вопрос, который в большей степени касается клиентоориентированных УК

Я думаю, что в пресловутой муниципальной УК вас просто пошлют с вашими претензиями на хер.

Но как верно утверждают: не нужно опускаться до уровня дурака — он переиграет вас на своем поле.

Лично я проходил курсы и тренинги по клиентоориентированности и стрессоустойчивости, а также по сложным переговорам. Все это добавило определенных навыков, но поверьте в психологическом плане даже внешне стараясь оставаться спокойным — мне также комфортно.

Всегда после таких встреч у меня остается дикое желание: выяснить в какой сфере работает клиент. Стать его клиентом и выместить на нем всю свою злобу.

Поделюсь забавным случаем, который мне представился как раз в контексте этого заявления.

Был у меня препротивный клиент. Не то чтобы требовательный, а именно мерзкий — пользующийся своим служебным положением. Люто он мне не нравился, впрочем, наверное, как и я ему. Шли годы, и я поменял компанию, а следом и должность. Одновременно с этим я увлекся пейнтболом. Наверное, потому что можно было выплеснуть негатив в этом виде спорта. А у клуба, где я предпочитал играть была такая забава как «открытые игры» это когда собирается двадцать незнакомых человек чтобы поделить на команды и поиграть. Очень подходило для тех, кто не мог собрать компанию друзей для полноценной игры или корпоратива. И вот — приезжаю я как-то на такую открытую игру и угадайте кого я вижу!? Естественно! Ее величество карма и сама судьба свела нас в одном весте в одно время еще и в одной разношерстной компании! Естественно, я попросил судью поделить нас в разные команды, чтобы иметь законную возможность отыграться. И как вы думаете, что сделал мой бывший клиент? Конечно! Он сказал, что сегодня не в настроении играть и, пожалуй, поедет домой. Что, собственно, и поспешил сделать!

В другую компанию я пришел операционным директором, и проводя знакомство с сотрудниками с удивлением узнал, что в ней трудятся как минимум десять моих бывших коллег. Рады моему появлению были только девять коллег, а десятый не очень. Потому что ранее попался на махинациях и взятках.

Не забывайте, что мир квадратный и неизвестно с кем и при каких условиях вам повстречается.

Иногда приходится прибегать к услугам охраны вешать предупреждающие таблички о видео и аудиозаписи в кабинетах. На телефоне аварийно-диспетчерской службы звучит предупреждение что все разговоры записываются

А некоторых это вынуждало говорить одну интересную фразу: сейчас я на работе и не могу вам ответить тем же, потому что связан по рукам и ногам. Но после восемнадцати ноль-ноль я готов с вами встретиться на равных условиях.

И по опыту могу сказать, что несколько раз в моей практике такие встречи происходили, и чаще всего против желания клиента.

Сможете ли вы орать одну и ту же фразу человеку несколько часов подряд, даже если знаете, что вы не правы? Добьетесь ли вы результата? Это детское поведение? Даже если у вас тоже есть ребенок? Вы сами такие или научились у своего ребенка?

Или выставить своего надувного снеговика поделку на территорию, прийти в офис управляющей компании с претензией что его порвали. Естественно, прийти в пьяном состоянии не обращаем, кстати, внимание что это четверг и 11 утра. Полчаса орать и посылать всех матом. Не получив ответной реакции уйти, а на следующий день на голубом глазу улыбаться сотрудникам и здороваться с ними. К сожалению, это в порядке вещей.

Да, я, конечно, не говорю, что это повсеместная история. Не говорю, что иногда у вас действительно есть повод для того, чтобы прийти и обложить матом сотрудников УК.

Например, потому что у вас нет горячей воды уже три дня или потому что на территории вы видели крысу или вашего ребенка покусала собака.

И вам будет наплевать что протечка, в квартире, которая стоит закрытой без хозяев, а до них не дозвониться — потому что они в отпуске или в командировке. Конечно, ключей от квартиры нет ни у кого. И конечно же полиция совместно с МЧС отказывается вскрывать квартиру. А без них этого сделать невозможно. И слава богу если неведомым образом мы дозвонимся до клиента, и он каким-то чудом разрешит вскрыть квартиру... тот еще геморрой и отдельная песня. Но если звезды сойдутся — мы решим вопрос. И будет у вас вода. Но, к сожалению, мы не всемогущи. И вы можете кричать и топтать ногами сколько угодно — мы действительно ничего не можем сделать.

А крысы на территории!?!? О боже! Какая гадость! Вы ничего не делаете! Сколько раз я слышал это в свой адрес! И у меня даже появился вопрос-подкол: простите, а как вы определили, что это наши крысы? Они что в нашей спецодежде и с бейджиком были? Фото остались, можете показать?

Нет, я в целом понимаю, что это не смешно и вообще одна сплошная антисанитария. Но, давайте я расскажу вам на практике сколько это будет стоить?!

Дератизация, дезинсекция и акарицидная обработка, а также противокоронавирусная муть!

Три недели мусор на площадке. Ужас! Но, во-первых, привет вашим соседям, а во-вторых, у вас график уборки один раз в две недели и очередь до вас не дошла. Ок, вы е хотите меня слышать и требуете срочно убрать мусор (о боже там окурки!) тогда последний вопрос: а чего вы три недели ходили смотрели на него и молчали? Вас везде заблокировали?

А эта красивая история: кто-то из моих соседей выносит мусор и оставляет его на лестнице.

— Так, ок, уберем!

— Нет, найдите его и накажите!

Серьезно!? Я блядь сюда не нанимался чтобы воспитывать людей, а в частности ваших соседей. Да и как я их найду? Мне порчу на этот мусор навести или погадать на нем в надежде что он откликнется и под пытками назовет своего хозяина?

Нет, я не спорю что отдельные люди мудачки и вам может повезти поселиться рядом с ними. На этот случай у меня есть еще одно мое любимое выражение: любимых выбирают, а соседей нет.

— Бегают беспризорные собаки, примите меры.

— А какие меры?

— Ну я не знаю, но вы должны решить проблему иначе я пожалуйюсь куда следует!

— А куда простите? — Короткие гудки...

И что мне нужно сделать? Как мне распорядиться этой информацией? Да, сейчас много муссируется законы о бездомных собаках, но в те времена это было бесполезно. Можно было обратиться в Администрацию, в службу по отлову бездомных собак. Но если быть предельно честным — результат был примерно равен нулю. В максимально удачном варианте они все-таки приезжали — отлавливали, стерилизовали, чипировали и снова выпускали бездомное животное. И хорошо еще если это не происходило в этом же районе.

Что я могу еще сделать? Но вам как клиентам плевать! И почему-то вы считаете, что я должен с этим что-то сделать, хотя даже не понимаете, что я должен или что могу с этим сделать. Детская позиция и инфантильный подход. Я сказал, а вы делайте.

Ведь даже если у вас на территории кому-то станет плохо — поверьте в 90% случаев придут в УК, а не позвонят в скорую.

Можно ли это победить? Мне видятся два пути и оба на самом деле ведут в никуда — это я вам уже по своей личной практике рассказываю.

Первое — это заниматься просвещением клиентов. Рассказывать им о том что должна делать ук а что нет. Рассказывать о их правах и обязанностях. Иметь под рукой базу контактов: полиция скорая помощь библиотека, служба по отлову животных ближайшая школа и детский сад. И делиться этими контактами с клиентами во всех удобных формах — вешать на стенды и в мобильное приложение, раздавать направо и налево, размещать на сайте.

Однако стоит учитывать все что я рассказал выше.

И второй вариант — сотрудники УК принимают равнодушную позицию. Мы учимся и учим сотрудников УК быть равнодушными. Не отвечать клиентам это не моя проблема, а говорить хорошо, мы подумаем, что можно с этим сделать. И действительно стараемся что-то сделать. Мы вызываем скорую и полицию, собираем базу контактов, ищем способы борьбы с крысами.

Но этот путь также тупиковый. Потому что клиент неожиданно превращается в беспомощного ребенка. Ему становится проще запомнить всего лишь один номер — номер управляющей компании. И под эгидой того, что клиент занял активную жизненную позицию, а также на фоне фактической безотказности УК начитается трэш, угар и содомия. Каждое следующее обращение от клиента будет веселее предыдущего. И поверьте, моему опыту: в какой-то момент вам позвонит клиент, который действительно почувствовал себя всемогущим и потерял границы разумного и сообщит что в соседнем дворе в чужом ЖК, который вы не обслуживаете, неразумные детки на детской площадке мучают шмеля, и вы должны срочно что-то с этим сделать!!!!!!

У каждой главы есть свои выводы. Возможно, вы их сделаете сами. Я же просто расскажу, чему меня научил этот жизненный урок.

Я никогда не вступаю в бессмысленные споры с клиентом. Иногда предлагаю написать заявление — это успокаивает. Часто применяю техники переговоров, которым научился за все эти годы. Использую некоторые техники расстановки мебели, в кабинете которые заставляют клиента чувствовать себя некомфортно. Не опускаюсь до уровня неадекватных клиентов — максимум что я могу сделать это слегка повысить голос чтобы выбить из колеи. Учитываю психологию и ставлю внутри компаний рамки разумного и выполнимого. Учю клиентов «самостоятельности» в некоторых вопросах.

Умею отвечать на риторическое утверждение: я плачу вам зарплату, и вы будете делать что я сказал!

## 24/7/365 на связи с клиентом

Вроде бы все логично для сферы работы в обслуживании, не так ли? Согласен, но данное утверждение касается аварийной службы и кол-центра. Так почему некоторые клиенты считаю, что это касается всех сотрудников компании? Хоть кто-то из читателей просил номер телефона (личного или рабочего мобильного) и получал отказ? Еще и уточняли что сто процентов никому не дадите его никому и будете звонить только по важным вопросам.

А потом ты просыпаешься в два часа ночи от входящей смс-ки: подскажите, а когда у нас будут квитанции? Для понимания моего негатива: каждый клиент получает при заселении памятку, в которой есть все ответы на все вопросы. Дополнительно все это проговаривается голосом, еще вся эта информация дублируется на досках объявлений, сайте управляющей компании и в мобильном приложении.

Дальше два варианта: ты отвечаешь, либо откладываешь этот вопрос на утро.

Утром, для того чтобы обозначить границы, ты пишешь в рабочее время: квитанции у вас поступают в почтовые ящики и мобильное приложение 25 числа, оплачиваете вы их до 10 числа, до 20 числа вы передаете показания, но в ваших домах установлена АСКУЭ пот этому показания вам передавать не нужно

В ответ спасибо.

И таких сообщений будет еще миллион. А потом вам позвонит клиент из другой квартиры, которому вы не давали свой номер и спросит, как установить кондиционер (спойлер: эта информация тоже есть в памятке на сайте и в мобильном приложении) а когда вы уточните откуда у него ваш номер он скажет по секрету что получил его от вышеназванного соседа в открытую в общедомовом чате. То есть теперь в принципе у всего дома есть ваш номер телефона.

И внезапно клиенты решают, что если они будут вам звонить напрямую, то это неким магическим способом ускорит решение их проблемы. Спойлер — нет!

Был у меня интересный случай, когда я, будучи клиентоориентированным директором был в плотной связке с инициативными собственниками. Там была слишком сложная ситуация, на входе которая действительно в начале требовала такого подхода. И вот наступают майские праздники, и мы с женой выбираемся в небольшое путешествие. Ворк-лайф баланс мне знаком как вы понимаете было слабо. Суббота середина дня и мне звонит одна из таких инициативных собственниц. Да, я взял трубку, выслушал ее стенания и даже сообщил ей что я выходной и также то, что я в другом городе в путешествии с женой

— Ой я вас побеспокоила. Простите пожалуйста. Ладно я тогда сейчас закончи и больше отвлекать не буду. В итоге разговор продолжался два часа! Думаете сгорел дом или затопило все квартиры? Или нужно было срочно неотложно решить вопрос с тем, что не вышел дворник, а во дворе наблевано? Не-а. Это был разговор из разряда попиздеть, а попиздеть кроме тебя не с кем. А вот ты меня будешь вынужден слушать, потому что я плачу тебе зарплату.

Чаты, заявки, звонки по делу и нет, письменные заявления с требованием дать возможность похоронить любимого кота на детской площадке во дворе. Все это отнимает кучу времени. И эту кучу хотелось бы потратить на работу, а не на решение глупых вопросов и банальных отписок.

Ведь особым шиком считается «скинуться мозгами» в общедомовом чате и написать десять одинаковых заявлений (нет не коллективное, а именно отдельных) в адрес УК и еще пяти инстанций. И ладно бы случилось что-то серьезное и непоправимое. Не-а! Собственнице, которая по факту и не проживает в доме показалось что лифт сорвался! Она подняла волну возмущения в чате и та-дам! Десятки проверок, затраганные сотрудники УК, готовые повеситься сотрудники лифтовой службы и ну и конечно Администрация и различные другие

инстанции, у которых один вопрос: она там у вас что совсем ку-ку? Лифт, конечно, не идеальный, но серьезных проблем в его работе не выявлено. Более того за полгода зарегистрировано и выполнено 10 заявок на неисправность и застревания. Десять заявок за шесть месяцев! Я вам могу сказать, что это идеальный лифт! А девушка требует в срочном порядке заменить лифт, потому что этот представляет угрозу для здоровья.

Предложили даже комиссионное обследование! Зачем? А вдруг мы неверно трактуем ее язык? Возможно, она не может грамотно сформулировать заявку и возможно жуткий скрежет в лифте на самом деле это нормальное рабочее явление. Естественно, на комиссионное обследование никто из жильцов не явился, а разговаривать с нами по телефону она отказалась. Зато времени на это было потрачено несколько месяцев. Было бы ровно также если.

Я противник таких методов.

У меня есть знакомый директор, который тратит около 3 часов рабочего времени на общение с советами домов и еще два-три часа нерабочего времени на это же. Очень он гордится собой и приводит всегда это в пример. А у меня возникает только один вопрос: а своей работой ты когда занимаешься? Кто у тебя в компании думает и решает глобальные задачи и разрабатывает перспективные продукты и направления? Я предлагал пресечь эти порочные практики: обосновывал и говорил о том, что дома нужно заниматься семьей, а на работе работой. Объяснял, что это неправильно — невозможно строить взаимоотношения с клиентами таким образом — если хотите: нужно ограничивать доступ к телу директора. Но получил в ответ взгляд полный недоумения и вопрос, а как же иначе? При этом в его компании присутствовало целых 4 менеджера по работе с населением (тьфу какое мерзкое слово)

Другой живой пример, который я не сразу понял: директор УК на второй месяц своей работы установил четкое правило: вторник — день подписания документов, и один раз в месяц он принимает собственников по предварительной записи. Помню, как компанию одно-моментно и повсеместно накрыло жесткое непонимание происходящего. Типа: как так!?!?! То есть теперь подписи на договорах и счетах только по вторникам? Ну допустим «ок»! Можно как-то перетерпеть. Но что делать с клиентами который рвут задницы и накаляют уши административному отделу!?!?! Это как так получается, что директор фактически отстранился от жителей?

До меня дошло не сразу если честно. А окончательно я его понял только когда в первый раз сам стал директором. И это как раз было связано и с многозадачностью в том числе.

Попробую описать как проходил его день до нововведений: офис, почта, планерка, почта, встреча, планерка, выезд, встреча на объекте, планерка, выезд в офис, почта. И в рандомные промежутки к нему забежали по очереди сотрудники со срочными прям щас нужно документами. Во-первых, отвлекает это просто жуть как, а во-вторых, в какой-то момент ему подсунули в пачке документов служебную записку на выплату нехилой такой премии сотрудникам подразделения. И мало того, что это болезненно ударило по бюджету, так и в целом же с сотрудника, который вытворил такую хрень взятки гладки — а чего? Я же когда принес эту кипу документов и договоров — я же про каждый вам рассказывал да показывал. А ты в таком потоке забегающих за визой еще попробуй вспомнить: это ты дурак и не услышал, или тебя сейчас сотрудник на голубом глазу газлайтит?

После этого случая кстати на всех таких документах должна была стоять предварительная виза руководителя ответственного за подразделение или направление. Оказалось, так проще найти причастных. Да и количество косяков снизилось в разы.

Каждый должен заниматься своим делом, а если он не может его выполнить — то нечего делать ему в компании.

Диспетчер должен принять заявку, администратор отработать с клиентом, менеджер по работе с клиентами провести беседу или встречу, инженер разобраться в технической про-

блеме, а сантехник или электрик устранить ее. Хаусмастер починить дверь, а дворник вынести мусор из урны во дворе.

Нет, я умею все это. Но в большинстве своем я изучал все вопросы чтобы быть подкованным в вопросах, чтобы знать сколько времени требуется на те или иные операции. Для этого, а не для того, чтобы выполнять их самому.

Если дворник будет красить полусферы, то он не успеет покосить газон. Однако, как ни странно, это работает еще и в обратную сторону: если дворник покосил газон и убрал мусор, то он может покрасить полусферы. Главное, чтобы дополнительные работы не были поставлены в приоритет и не были выполнены первыми в ущерб основным задачам.

Быть специалистом или просто знающим человеком в нескольких сферах своей специализации очень удобно. Очень приятно иногда прикидываться идиотом и слушать пространные объяснения инженера почему не работает и не может работать лифт. Или, когда тебе рассказывают, что все выполнено по проекту. В такие моменты ты в первую очередь понимаешь кто перед тобой: человек, который рассказывает сказки будучи уверенным в твоей некомпетентности по данному вопросу.

Нет бывают и более сложные кейсы в практике: когда, будучи предупрежденным о твоей специализации сотрудник рассказывает такие же сказки надеясь, что прокатит или что ты украсил свой рассказ. Такие просто бесят.

Есть конечно еще и дураки — тот формат сотрудников, который с пеной у рта будет доказывать свою правоту. Потому что он специалист, он лучше знает. А когда выяснится, что он не прав он промолчит или просто разведет руками.

## Умение быть «вне ситуации»

Решил, что данный кейс и данная проблема должны выйти в одну маленькую главу.

Когда происходит жопа то все любят носиться по кругу с горящей жопой и эмоционально орать: ААААА Блядь, что делать! Обычно это приводит к не очень быстрым и очень необдуманным последствиям. Наверное, в качестве примера могу привести опытного стоматолога и не очень. И если у пациента откроется кровотечение, то опытный будет практически выполнять все необходимые мероприятия, а неопытный паниковать. Соответственно опытный стоматолог либо хорошо учился, либо уже проходил через такие инциденты. Либо он умеет быть вне ситуации. Именно поэтому в каждой компании вне зависимости от всего происходящего должны быть люди, которые отвечают за рутину и стандартные операции: подмести, починить, прибить. Должны быть люди, которые руководят ими и не погружены в их процессы: инженеры, и технические директора. Должны быть руководители, которые отвечают за эту операционную деятельность, но при это не погружены в их операции. И должен быть человек выше который двигает компанию вперед не погружаясь вниз. Именно тогда люди могут смотреть на происходящее извне и давать рекомендации, и предлагать решения, которые невозможно принять и увидеть, будучи внутри процесса.

Согласитесь трудно стоять по колено в говне и думать о благе родины.

К сожалению, все эти кейсы я прошел сам.

Был момент, когда мой главный инженер махнул мне ручкой в двадцатых числах августа и сказал «адыю!» Жалел ли я в тот момент? Абсолютно нет! Позже, возможно, да. Меня его решение порадовало, потому что работник был никаким. Почему не уволил раньше? А потому что был глубоко погружен в другие процессы и не касался его работы. Отчеты сдаются, счета заводятся на оплату, заявки вроде как исполняются. Значит процесс работает, хоть и криво. Почему криво? Факторов было много: заявки, закрытые без выполнения, халтуры, которые он покрывал, сдача показаний ресурсникам не сильно вовремя — в общем много всего.

Мы же помним, что я опытный сотрудник? Я подготовил бланк сдачи дел и передачи информации.

Имена, пароли, явки — вот это вот все. Уточнил у него что для получения паспорта готовности к зиме все готов — нужно его только подписать. Принял от него дела, разместил вакансию на поиск инженера и успокоился. Господи, как же блядь я ошибался!

Во-первых, местоположение домов и компании не предвещало быстрого получения инженера. Оказалось, что их в округе 5 штук и все они работают и довольны своими условиями работы. Остальные кандидаты были на порядок ниже плитуса. Выбирать было не из кого.

Сроки жали, и я научился сам снимать показания общедомовые, сдавать их в РСО, получать счета и заводить их в оплату.

Сроки поджимали — подготовка к зимнему упиралась в 15 сентября, а уже 9 нужен был подписанный паспорт.

Я распечатал его и поехал к тепловикам. Там выяснилось, что у меня есть задолженность и вишенкой на торте стало то, что мой бывший инженер не сделал абсолютно ничего. А сроки продолжали поджимать. Быстро оплатив долги, нашел компанию, которая промоет и опрессует теплообменники, договорился об оплате и назначил дату приемки ИТП ресурсниками. Сдал все свои ИТП подписал документы, поехал за подписями в Администрацию и там меня тоже ждал сюрприз — паспорта, которые оставил мне инженер — не были заполнены, к тому же были старого образца.

За сутки разобрался как их заполнить — фух! Готово! Опыт? Сто процентов! Ставим себе новый скилл в резюме и живем дальше, продолжая искать инженера!

За полгода пока я искал достойного кандидата я стал своего рода универсальным спецом: чтение чертежей, изучение проектов, приемка новых домов в эксплуатацию, приемка лифтов и МОПов, работа с подрядчиками. И это мы не забываем, что я по-прежнему являлся директором компании.

За эти полгода NPS и CSA просели до рекордно низких значений, количество зависших и невыполненных заявок скакнуло к 1000. Меня драли все! Застройщик — за нарушение сроков приемки новых домов, РСО — за несвоевременно сдаваемые показания, Администрация — за долги и косяки, клиенты — за заявки и качество работы, руководство за просевшие показатели.

Через полгода я вывел среднячкового кандидата с одной целью — разгрузить себя, справедливо решив, что имея такие скиллы — смогу научить его чему угодно. Подготовил все документы, все рассказал и показал. Ввел в должность с отдачей в 200%. И в первый же месяц мне позвонили тепловики и прозрачно спросили: Ничо не забыл? Выясняем, что инженер не сдал отчет. Сдаем отчет. Распечатываю ему график с датами и инструкции как взаимодействовать с РСО, провожу инструктаж еще раз. Следующий месяц и звонок повторяется. Еще один инструктаж и еще один. Звонки продолжают. Через четыре месяца я получаю у них звание «директор с деменцией».

На пятый месяц мне начисляют по среднему — то есть больше в два раза чем я плачу обычно. В состоянии шока и аффекта спрашиваю инженера: что это за чертовщина и почему за почти полгода он так и не научился своевременно подавать показания? Получаю ответ: забыл, сорян, виноват и следом он кладет мне заявление по собственному на стол с мотивировкой: мне стыдно.

Еще полгода я живу без инженера в авральном режиме. Так прошли мои полтора года повышения скиллов и снижения показателей. Да, я научился управлять этими процессами. Распихал/делегировал линейному персоналу все что мог. И научился тому, что нужно быть вне ситуации, чтобы более полно видеть картину.

Не должно быть универсальных директоров, которые могут и чертеж прочитать и бюджет с нуля составить и дом новый принять в обслуживание. Не спорю — было бы неплохо это знать и уметь, но не делать.

Бюджет составить снизу и сверху — сверить у экономистов. Порезать с исполнительным и финансовым директорами. Инженер читает чертежи и примет дом, а сантехник починит канализацию.

На фоне этого я стал спрашивать на собеседованиях о штатном расписании: есть ли бухгалтер, юрист, экономист и т. д. И посылать компании, которые не попадают в эту норму.

Отдельно ненавижу компании, где все эти сотрудники находятся в штате застройщика — но об этом, пожалуй, расскажу отдельно

Наверное, скажу крамольную мысль, к которой пришел совсем недавно: директор УК не обязательно должен быть из УК. Он должен быть здоровым управленцем, готовым привносить новое и улучшать компанию. А вот операционный, исполнительный, и технический — точно должны пройти эту школу.

## Легкий путь, который на самом деле самый трудный

Любая уважающая себя компания в целом вне зависимости от направления своей деятельности старается развивать мягкое и качественное вхождение в должность новых сотрудников. Для этого собирают базы знаний, эйчары вводят в компанию и знакомят новеньких, бывают даже отдельные сотрудники, занимающиеся адаптацией. В одной компании, где я проработал всего пару месяцев у меня момент трудоустройства занял с десяти утра до пяти часов вечера. За это время я прочитал и ознакомился с огромным объемом ЛНА, инструкций, договоров, документов. Подписал естественно не меньше. Собственно мое почтение и уважение HRD которая проработала и намутила все это. Снимает огромное количество проблем с сотрудниками в будущем при увольнении. А с их текучкой это точно было важно.

В другой компании, где я проработал год была отлично собранная база знаний, вводных инструктажей и вот этой всей мути. Целую неделю я проходил обучающие курсы и сдавал экзамены, потом еще с месяц продолжал проходит их и сдавать. Целое подразделение еженедельно проводило совещания и обучало работе с внутренними программами. Спустя полгода, когда мне понадобились документы и я по привычке полез в эту базу знаний неожиданно выяснилось, что там, по сути, нет ничего! Серьезно! Есть сто тысяч разделов, по которым распаханы названия стартовых требуемых документов и все. Нет не все конечно. Там было как минимум документа три и те от бухгалтерии, а найти банальное заявление на отпуску я так и не смог.

Ну а все эти офигительные обучающие семинары по работе с внутренним продуктом нужны были в еженедельном формате только по одному поводу. Потому что нормальный адекватный человек там голову сломает. Да и человек проработавший там три года при мне путался в показаниях пытаюсь быстро объяснить, где смотреть ту или иную информацию.

Когда продукт говно то учи не учи — все равно от этого он лучше не станет. Исправлять? Зачем? Давайте я помогу его сделать более приветливым? Можно, а зачем?

Замечали, что на протяжении всей вашей карьеры всегда находится человек, которому проще спросить? У вас может быть проработано и внедрено детальное описание бизнес-процессов, могут быть легкие и доступные регламенты, красная книга управленца на столе у каждого, открытая книга контактов, и даже календарь с забытыми в него самыми важными датами. Дополнительно размещена структура компании с принципами подчиненности и всеми ответственными лицами контактами и обязанностями. Есть даже рассылки с новостями компании! И конечно же внедрен принцип мягкой адаптации. Все в легком доступе и доступно всем и каждому. Но всегда абсолютно всегда — просто без исключений находится сотрудник, которому почему-то проще спросить у вас. Может быть, вы адаптировали и вводили его в должность, а может быть сидите с ним в кабинете или показались ему самым дружелюбным. И все свои вопросы он адресует вам. Во сколько обед, когда корпоратив, где взять заявление на отпуск, с какого числа отдыхаем?

Для таких людей нет необходимости создавать регламенты и приказы — ему будет проще спросить. А вот чтобы жизнь, точнее работа всех остальных была проще им жизненно важны инструкции. Этим нехитрым методом мы облегчите жизнь не только новичку, но и тем, кто будет стажировать новичка, да и старожилам компании так будет значительно проще работать.

У меня всегда была странная на первый взгляд привычка: получил к примеру письмо от юристов с описанием и расшифровкой нового закона — прочитал и сохранил. Прислали новые требования по оформлению стендов — сохранил. Так за пять лет работы я собрал приличную базу знаний просто в папке на сервере. Помимо всего прочего все инструкции и документы я старался структурировать и сохранять на сервере привязывая папку с данными к конкретному дому. И передавая этот дом от одного сотрудника к другому просто говорил: все есть на сервере. Это спасало от недопонимания, повышало информированность нового сотрудника

и позволяло быстрее вводить его в должность. Инструкции и регламенты никогда не смогут заменить человеческого обучения, но абсолютно точно помогут ускорить его и сделать проще. Что-то забыл? Посмотри в папке на сервере. Не смог найти? Позвони и я подскажу в какой папке на сервере есть эта информация. Мне это нравилось, и я учил своих сотрудников поступать также.

Со временем я стал одним из старожилов в компании, дорос до должности руководителя и стал делиться своим опытом. Но невозможно работать справочником постоянно отвлекаясь на телефонные звонки коллег, которые зная, что ты самый опытный хотели получить от тебя эти знания. Особенно это бесит, когда вся нужная информация уже давно размещена на сервере, а сотрудник просто поленился поискать и в попытке сэкономить время просто позвонил тебе. И вот тогда в моей голове родилась мысль и идея: сделать справочник информации. Удобный и всеобъемлющий. Но достаточно краткий и упрощенный чтобы описание одного вопроса не занимало сто пятьдесят страниц. Я собрал все самые частые вопросы своей команды и написал на них ответы, потом добавил более упрощенно дополнительных данных и примеров и все это выложил на сервере. Провел совещание и обучил пользоваться этим справочником. А в течение года если возникали вопросы и на них не было ответа в справочнике, то обязательно дополнял его. Вот таким нехитрым пусть и трудозатратным способом я снизил количество вопросов к себе и при этом повысил квалификацию коллег. Когда все остальные подразделения удивленно начали задавать вопросы — я поделился своим секретом. Потому что больше управляющие не звонили расчетчикам и юристам по простым вопросам, а просто шли и смотрели ответы в справочнике. Тем самым снижая нагрузку с других подразделений и при этом ускоряя свою работу.

Это сложная и кропотливая работа, которая не должна заканчиваться, когда вам кажется, что вы дописали инструкцию. Нет. Всегда будут возникать вопросы и все новые ответы лучше не забывать заносить в справочник поддерживая его актуальность.

И если вы боитесь делиться своими знаниями и навыками с коллегами, если боитесь учить их, то проблема не в них, проблема в вас.

И еще, старайтесь создавать максимально простые и понятные инструкции, так вам удастся избавиться от вопросов, а что тут написано? Учитывайте, что по своей природе все люди ленивы, и если читать долго, то снова будет проще спросить.

## Директор УК — кто он?

Это профильный специалист или можно нанять любого управленца? Мне кажется, что в целом эту должность может занимать любой управленец, который подходит под текущую задачу компании. Есть проблемы с финансами, или персоналом и командообразованием? Возможно есть проблем с платными услугами? Или клиентоцентричность пропала? Проблемы с начислениями или проблемы с процессами — на все найдутся профильные специалисты. В остальных случаях только опытный управленец из сферы.

Часто при смене директора можно увидеть об этом диалоги и монологи в общедомовых чатах. Обсуждают все начиная от фамилии и образования заканчивая семейным положением и опытом работы. Не гнушаются любой информацией из открытых источников. Не менее часто слышны фразы типа: а нас почему не спросили, когда меняли одного директора на другого? Почему поменяли?

Господа, эта управляющая компания просто оказывает услуги по договору. Это не ваше юридическое лицо и не ваша собственность в принципе. Собственник и учредитель компании не обязан перед вами отчитываться о своих действиях. В максимально наилучшем случае в пресс релизе о смене руководителя будет дана максимально конкретная и обезличенная информация: предыдущий директор пошел на повышение или сам принял решение покинуть пост.

Никто не обязан вам сообщать что директор был уличен в коррупции или не оказал возложенного на него доверия. Возможно, по результатам финансового отчета он ухудшил показатели подразделения и не смог обосновать итоги. А быть может его переманили конкуренты. Или он попросил повышение оклада в связи с возросшими объемами работы, но данные условия не были согласованы собственником бизнеса. Вы это хотите или ожидаете услышать? Жареные факты? Увы. Поверьте, если собственник бизнеса осознал, что совершил кадровую ошибку при найме он в этом тоже не признается.

Знаю компании, где смена директора является регулярной практикой. На рынке никто не удивляется, когда раз в полгода компания снова объявляет об очередном поиске кандидата. И только совсем отчаянные соглашаются туда пойти. Отчаянные либо не знакомые с компанией. И об этой компании наслышаны по всей России, хотя строит она лишь в двух городах.

Принятие решения о найме директора управляющей компании является прерогативой собственника, потому что это найм ключевого игрока. И все зависит от задачи, которую видит перед собой собственник. Повышение клиентоориентированности и квалификации сотрудников, или повышение объемов получаемых дополнительных услуг. Полный перезапуск стратегии компании или увеличение доходности бизнеса. Под все задачи подбираются определенные специалисты. И в компании неожиданно для вас появляется бывший баковский работник или директор по правовым вопросам, бывший строитель или инженер, руководитель СТО, продажник, директор ОпСоСа. Вариантов масса. И все эти варианты жизнеспособны при условии сплоченной и профессиональной команды. Потому что задача директора — это выработка и внедрение стратегии с последующей разработкой совместно с командой мероприятий, направленных на осуществление этой стратегии.

Да, бывают и удачные варианты развития событий и не очень. В своей практике встречал и помню несколько моделей и итогов:

— Когда профессиональная команда пользуется незначительностью знаний нового директора в бизнесе или не совсем профессиональна то результат будет удручающим.

— Новому директору пытались впихнуть на подпись документы о расходах, за которые юридически отчитаться было бы невозможно.

— Главный инженер, пользуясь малым объемом знаний нового директора вел свой «бизнес» посадив всех подрядчиков на откаты.

— Новый директор боялся самостоятельно принимать решения и по каждому вопросу либо собирал совещание, либо дергал учредителей. Сроки принятия ключевых решений растянулись до полугода.

— Но если профессиональная команда будет подобрана или текущие профессионалы решат последовать за новым директором и стратегией в светлое будущее, то получаются очень даже интересные проекты и их результаты.

— Директор, заточенный на продажи и клиентоориентированность очень сильно включился в процесс обучения команды тем самым подняв ее значимость и стоимость на рынке

— Продажник который доверился команде и переключился на развитие направления дополнительной прибыли.

— Новый директор, грамотно донесший стратегические цели до команды и не гнушающийся учиться и получать опыт от коллег. Смог наладить и принимать участие в операционке, отладке бизнес-процессов и одновременно вместе с командой достигающий стратегических целей.

— Директор принявший опытного операционщика и доверивший ему все процессы, а сам работающий над увеличением объемов обслуживаемого фонда.

— Не спору могут быть профессиональные команды и новый директор, который не только не на своем месте, но и плевать хотел на мнение команды. В таких случаях получаются весьма плачевные результаты.

— Директор из банковской сферы приходит с вполне понятной задачей о повышении прибыльности и рентабельности бизнеса. Принимает решение о проведении ОСС по повышению тарифов практически в два раза. При этом на объектах не выполняются основные работы и не закрываются потребности и претензии клиентов. Перед проведением ОСС нет никакой внятной коммуникации с клиентами о причинах повышения тарифов, инициативным группам запрещают участвовать в подсчете голосов и отказывают даже в возможности увидеть реальное количество сданных бюллетеней. Апогеем становится самостоятельный обход квартир представителями инициативной группы и заблаговременный сбор подписей с отказами от участия в собрании и повышении тарифов. Можно ли было сделать по-другому? Безусловно, а зачем? Добьется ли новый директор своих целей и поставленных перед ним задач? Сомнительно.

— И не последний из вариантов, но его я тоже встречал в практике: когда опытных директоров с хорошим бэкграундом приходит в компанию со своими личными целями.

— В компании происходит смена директора. Новый директор в первые три месяца меняет состав команды на 80%, увеличивает штат и меняет большинство подрядных организаций. Увеличение стоимости контрактов по сравнению со старыми подрядчиками обосновывает низким качеством, увеличение штата обосновывает необходимостью. Когда прибыльность переходит из положительной в минусовую он обосновывает это необходимостью повышения качества и обещает закрыть вопрос за счет проведения в конце года ОСС по повышению тарифа. При выходе на голосование клиенты сообщают что за полгода после смены подрядчиков не стало не только лучше, а местами стало еще хуже. Учредитель компании, не получив обещанного результата меняет директора на его заместителя. Но мы знаем, что лучше не станет, потому что заместителя привел старый директор. Итог: запускается новый цикл: обещания-уговоры-невыполненные обязательства-смена директора.

При всем при этом директор остается тем же самым человеком что и в любой другой сфере. Стратегия и ответственность за результат, формирование плана работы или выполне-

ние целевых показателей, спущенных сверху, принятие решений и подпись документов, ответственность за финансовое состояние компании, своевременную оплату счетов и отсутствие, либо снижение дебиторской задолженности, увеличение прибыли за счет оптимизации процессов либо увеличение объемов продаж дополнительных услуг. Да-да, и на нас лежит такая задача.

Часто видел непонимание команды, чем там таким занимается директор или за что он получает такие деньжищи!? За ответственность и за результат. И мало кто из коллег готов к этому. Полностью поседеть к сорока? Легко!

## **Долго ли можно «кормить завтраками» клиентов? (цикл: обещания-уговоры- невыполненные обязательства-смена директора)**

Сложная для меня тема, потому что я был в середине ее цепочки и выступал чаще всего козлом отпущения, но все-таки попробую рассказать.

Есть директор управляющей компании, есть жилой комплекс, к примеру из пяти домов. На этом комплексе сидит управляющий и пара его заместителей, ну и естественно остальной необходимый штат сотрудников из администраторов дворников уборщиков и линейного персонала.

Как и у любого комплекса у клиентов есть проблемы и претензии, местами раздутые местами адекватные — ничего нового.

Но вдруг с какого-то момента компания перестает работать. Не то что бы совсем, нет. Уборка производится, сантехники ремонтируют, электрики освещают, а управляющий ведет приемы разгневанных граждан. Но вот какие-то масштабные работы перестают производиться. К примеру: есть постоянные проблемы с начислениями и снятием показаний — клиенты жалуются, а ничего не меняется. Есть проблемы с системой въезда на территорию — тоже нет решения. Плохо работает вентиляция, низкое качество воды, неоперативные закупки материалов, отсутствие согласованных советом дома работ по текущему ремонту — все равно. Везде либо полное невыполнение работ, либо жуткие задержки. В течение года весь этот негатив копится и бурлит внутри чатов, соседей и инициативных групп и в итоге выливается в призыв к ответу директора! Почему не управляющего, спросите вы? Потому что он неоднократно получал эти жалобы и ничего не изменилось за год.

Директор оправляет на встречу с жителями своего заместителя. И встреча проходит по всем канонам совещаний. Выслушиваются жалобы и предложения, даются ответы по возможности, а если не хватает компетенций, то вопросы записывают и обещают в кратчайшие сроки предоставить ответ. По итогам получается протокол встречи, в котором все расписываются и расходятся почти довольными. Только вот протокол этой встречи попадает на выполнение к управляющему. В течение месяца готовятся ответы на вопросы и потом направляются участникам группы, согласовывается и направляется график устранения озвученных замечаний. Начинается работа по их выполнению и... все опять стопорится. Через год все повторится. И еще через год и потом уже через полгода, потом через месяц, а потом либо где-то прорвет плотину, либо у кого-то кончится терпение.

УК понимая, что в процессах есть провал начнет «переставлять кровати». В рамках бюджета поменяют управляющего, потом добавят ему помощников, потом уменьшат количество помощников, но увеличат количество управляющих. Проведут смену инженера и линейного персонала, возможно даже заменят подрядные организации. Даже успешно проведут несколько собраний о повышении тарифов.

Советы домов и инициативные группы понимая, что ничего не меняется начнут сами проводить собрания и понижать тариф, будут писать бесконечные жалобы в проверяющие инстанции и даже соберут собрание о смене управляющей компании.

На моей памяти этот процесс продлился шесть лет, пока такие встречи не стали еженедельными. Совет дома взял на себя функции регулярного менеджмента и начал на постоянной основе «пинать» сотрудников УК заставляя их работать.

Так в чем была проблема? Изначально в менеджменте со стороны управляющего. Все функции по контролю за исполнением протоколов он возложил на них, не дав при этом достаточных полномочий. Следующим этапом была тотальная экономия ресурсов со стороны руко-

водства: сознательно затягивались сроки закупки чтобы снизить кассовый разрыв. Следующим провалом стала недостаточная компетенция топ-менеджеров: клиентам обещали золотые унитазы, которые в силу закона не могли обеспечить. К моменту, когда руководству нужно было подключиться к процессу и организованно взять под контроль объект для исправления ситуации время было упущено. Слишком большой вал накопившихся проблем, слишком низкий тариф, слишком частая смена сотрудников на объекте и негатив клиентов, который уже не погасить.

Последняя ситуация, которую мне рассказали собственники, была следующей: УК в течение полугода обещала отремонтировать единственный шлагбаум ведущий на придомовую территорию. Когда все сроки истекли и благоприятный сезон для проведения работ завершился, а работы были не выполнены, Председатель совета дома подняла волну недовольства и дошла до директора, который, не вникая в ситуацию на голубом глазу сообщил ему в пятницу в пять часов вечера что завтра до 18:00 шлагбаум будет отремонтирован полностью.

Утром в понедельник посмотрев на неработающий шлагбаум Председатель вызвал все вышестоящие инстанции на объект, включая телевидение и о чудо! Через четыре часа шлагбаум был отремонтирован. Правда под ремонтом подразумевалось обмотать шлагбаум пленкой вместо проведения работ по раскопке линии связи и поиске обрыва под землей который постоянно выводил из строя шлагбаум в период дождей. Зато за четыре часа и шлагбаум функционирует.

## Многозадачность

Однажды я понял, что спустя долю секунды после того, как я вешаю трубку после разговора я не помню с кем и о чем я говорил. Вообще чистый лист. При этом я обязательно был чем-то занят во время звонка: был на обходе, писал письмо или читал почту. Я не увидел в этом вообще никакой проблемы, зато нашел временно решение: поставил приложение с записью звонков на телефон. Решило ли это проблему? В какой-то мере да, теперь я отвлекался от дел чтобы переслушать звонок и вспомнить, о чем он был.

Однозначно могу сказать, что она сильно вредит. Помните такую интересную штуку как сантехник которого бесит когда у него стоят над душой? Или коллег, которые во время созвона пишут и отвечают на письма? Знаете, один из моих руководителей в самом начале моей карьеры сказал: невозможно перепрыгнуть пропасть на 95%. Да, он, конечно, имел в виду немного другое: если не достигнут конечный результат, то неважно на сколько процентов ты выполнил задачу. Но я немного расширил для себя это выражение. Если вы 50% своего внимания распыляете на совещание, а еще 50% на написание письма то скорей всего и там, и там у вас получится хреновый результат.

Да нужно уметь расставлять приоритеты и переключаться между задачами. Нет, не быстро. Иначе опять получится фигня. Но по-другому вы выгорите или перепрыгните пропасть на 65%

Нельзя заниматься написанием регламента или письма, просчетом или анализом нового тарифа и при этом отвлекаться на звонки или подписания документов, потому что в итоге везде получается какая-то лажа.

Делайте, что угодно чтобы этого избежать, и лучше начинайте делать заранее.

Устраивайте тихий час. Нет, это не когда посреди рабочего дня вы ложитесь поспать как в детском саду. Нужно поработать с почтой? Отключайте телефон. Необходимо проработать новую стратегию или поработать с документами? Отключайте телефон, закрывайте почту и предупредите секретаря что сейчас вы никого не принимаете.

Многозадачность — это миф. Чтобы полностью переключить внимание с одной задачи на другую человеку требуется время. Согласно исследованиям около 30 минут. Но работая с документами или регламентами и вдруг ответив на звонок вы получаете не только отвлечение, но и стрессовую ситуацию, из которой вам нужно будет выйти, а это может потребовать еще немного времени. И так каждый раз. Поэтому работая с бюджетом я отключаю все гаджеты и закрываю почту и кабинет к чертовой матери. Чтобы не допустить ошибок о которых потом придется жалеть.

То же самое и с сотрудниками. Не заваливайте их задачами с ног до головы ежеминутно. Расставляйте приоритеты в поступающих задачах и не сыпьте ими как из рога изобилия.

Я прошел и через этот этап. Всегда любил говорить, что в ЖКХ невозможно что-то планировать, а сейчас говорю если нет стратегии и расстановки приоритетов в задачах, то планирование невозможно.

Условно в пятницу я расписывал свою следующую неделю на объекте в календаре: на понедельник разбор бумаг и аварий, с акцентом на срочном и важном. На вторник шли обходы и общение с клиентами. Среда выделялась под работу с документами, платежами и дебиторской задолженностью. Четверг полностью клиентский день: работа с претензиями, проблемами, оценками и т. д. пятница на обходы, работа с линейным персоналом и планирование.

Но в понедельник на меня сваливали все проблемные и зависшие заявления из административного отдела, а ближе к вечеру прилетал на заполнение срочный отчет для администрации который поступил в центральный офис еще на прошлой неделе. В среду весь офис был задействован на аварийных работах, а в четверг утром прилетает задача прибыть лично на

совещание во второй половине дня в центральный офис, пятница становится просто скомканной попыткой разгрести все невыполненные задачи.

А когда у тебя нет ресурсов и административной возможности исправить процессы в центральном офисе, а твой руководитель не успевает этим заняться то вся работа становится одним сплошным тушением пожаров.

Будучи руководителем, я становился фильтром для своих подчиненных в отношении поступающих задач, боролся с перегрузками и учил коллег четкому планированию и ведению календаря. Да было непросто и иногда самому приходилось садиться на их место и помогать выполнять их работу. Но они знали, что мы команда и работали как команда. Я вытаскивал все отчеты на себя, сводил и сохранял их чтобы не заполнять повторно, внедрял общие стандарты чтобы не переделывать отчеты по сто раз и это давало возможность выдохнуть и сосредоточиться на стратегических целях.

## **Как застройщики принимают решение о создании УК, как выбирают УК и при чем здесь хитрые жопы?**

Давайте представим условного застройщика, который рисует неплохие проекты и строит. Но получается то, что получается. Иногда очень хорошо и продуманно, а иногда нет. Но недостаточно просто построить дом и передать квартиры собственникам. Потому что в рамках законодательства кто-то обязан обслуживать дом. И договор на обслуживание должен быть заключен с управляющей компанией в течение трех дней после получения разрешения на ввод. Как думаете реально заселить дом за три дня, и за эти же три дня провести первое общее собрание собственников, на котором они сами выберут управляющую компанию или даже создадут ТСЖ? А законодательство при этом никто не отменял. Значил у застройщика появляется следующий выбор — отдавать дом на конкурс по выбору УК на торгах в местную Администрацию все по тому же законодательству, либо...? Конкурс — это тоже штука интересная! Там побеждает компания, которая предложит самый маленький тариф. А если при этом застройщик планировал закрытую территорию с воротами и шлагбаумами, то вся концепция летит в пропасть. Сомнительно что компания, которая победит на конкурсе с условным городским тарифом в 33 рубля с квадратного метра за эти деньги, сможет вам посадить охранника или хотя бы администратора на круглосуточной основе который будет открывать эти самые ворота в случае необходимости полиции пожарным и скорой, я уж молчу про самих собственников и их авто. Нет, конечно, на первых порах собственники будут просто нереально счастливы такому низкому тарифу, но по моему опыту и обширной практике потом начинается волна недовольства, которую сложно погасить.

Когда я работал в условной компании №1 к нам обратились собственники условного ЖК «Атр» и попросили обслуживать их. Опыт переговоров такого плана у меня был, и директор отправил меня на встречу с инициативной группой. У меня есть железобетонная привычка приезжать максимально заранее, чтобы успеть провести обход и составить свое первое непредвзятое впечатление. Дом красивый, как раз закрытая территория и охрана. По классике проник на территорию и в парадные, прошел по паркингу и осмотрел состояние озеленения и брусчатки, отметил про себя все косяки. Созвонились и встретились с представителем инициативной группы. И она мне рассказала, что на старте застройщик предлагал свою собственную управляющую компанию, но клиенты посмотрели в Чекко и Спарке данные по компании, им не понравился маленький уставной капитал, свежесть компании и отсутствие других домов в управлении. По классической схеме была поднята волна негатива в чатах, и собственники массово отказались голосовать за эту компанию. Для большего понимания стоит добавить, что застройщик очень крупный со своей управляющей компанией, но для данного ЖК было создано новое юрлицо. Никто из клиентов не захотел так глубоко проваливаться в историю, а директор УК видимо на тот момент посчитал что нет ничего в этом критичного. По итогу через торги этот дом отошел условно муниципальной городской управляющей компании. Там уже было дело престижа и приказ взять этот дом поступило с самого верха. Таким образом муниципальная компания зашла на дом с тарифом условно 30 рублей, но с учетом того, что территория закрытая была вынуждена поставить за свой счет охрану. А так как при таких решениях компания начала работать себе в убыток то больше они ничего на этом доме не делали. Чтобы вы понимали на момент обхода я беспрепятственно смог попасть в электрощитовые, которые были не закрыты и при этом на момент осмотра там не проводились никакие работы. Из общения с представителем инициативной группы стало понятно, что весь дом настроен серьезно, что застройщик тоже поддерживает выбор другой компании, но при этом уже не предлагает свою, а переговоры с управляющей компанией застройщика зашли в тупик — видимо кто-

то на кого-то обиделся. Клиенты согласны провести собрание, готовы поднять тариф и даже готовы его обсуждать. Провели свое независимое расследование и уже узнали тарифы всех УК в соседних домах и даже понимают, что за 30 рублей они получают не просто много услуг, а прямо очень много. По моим предварительным расчетам тариф должен был быть на уровне 80—90 рублей с квадрата и клиенты подтверждали готовность на этот тариф. Но чтобы туда зайти требовалось получить условное добро от местной администрации и муниципальной компании, а это время и административные ресурсы. По итогу мы отказались от принятия данного дома, но уже по своим внутренним соображениям и изменению курса руководства.

Так что в какой-то момент все застройщики идут по одним и тем же рельсам. Либо просто отдавать дома по конкурсу, либо искать стороннюю компанию, которая будет в рамках внутреннего договора о намерениях забирать дома, либо провести некий внутренний конкурс по всем УК в городе и заключить с одной или двумя соглашения, или к застройщику внезапно приходит мысль создать собственную УК. Это происходит по-разному и причин может быть несколько. Так как на этом можно зарабатывать, так как это условно свои управляемые люди, потому что они будут закрывать вопросы по гарантии, либо потому что мы заботимся о своих клиентах и после получения квартиры и реально хотим для них лучшего сервиса и наилучшего ухода за домом. Либо потому что так позиционировали себя при продаже квартир и не хотим терять репутацию. Только мы знаем как качественно обслуживать свои дома. Мы их строим и знаем лучше других. Некогда привлеченная УК плохо обслуживает дома. Привлеченная УК задолбала обращениями по гарантии. Не получается наладить диалог с привлеченной УК (читай как мы им говорим делайте сами, а они перекидывают на нас наши обязанности) И т. д. и т. п.

К сожалению, такие мысли приходят на разных этапах. Иногда в самом начале своей деятельности и даже своевременно. Например, за полгода или даже год до ввода объекта в эксплуатацию. При таком раскладе успевают найти сотрудников, качественно посчитать тариф и вывести нормальный бюджет.

Иногда за месяц или два до ввода в эксплуатацию. Тогда это больше напоминает цирк. Где клоуны пытаются дрессировать медведей, жирафы ездят на велосипедах, а акробаты моют полы. Там и о ценообразовании, и о бюджете говорить даже не приходится.

Там такая стрессоустойчивость и многозадачность должна быть, что можно запросто сойти с ума.

Это примерно, когда тебе предлагают вакансию директора с хорошей по их меркам зарплатой, но!

— Тариф мы сами посчитали на коленке, у нас получилось 700 рублей с квадратного метра. Мы анонсировали клиентам, а они возмущаются. Мы снизили тариф до 300 рублей, но когда вы придете на должность то нужно будет клиентам расшифровать и раскрыть содержание тарифа.

— Заселение уже идет, а персонала УК у нас нет. Возможно, вам на первом этапе придется посовмещать в себе должности инженера, сантехника, бухгалтера и менеджера по заселению.

— Собрание мы еще не проводили, но заселение закончится через 15 дней и нужно будет начать проводить его. И да, 100% собственников у нас иногородние.

— Ах, да! Еще у нас нет некоторых коммунальных услуг, но они скоро появятся. Там все не очень критично: нет воды, канализации и свет к дому не подведен, так что вам тоже нужно будет успокоить клиентов. Когда появится? Ой, мы не знаем, но работаем над этим!

— А сколько вы хотите за такую работу? Ой, это много, мы думали раза в два меньше. А давайте мы вам через пять лет, когда все остальные дома достроим предложим такую зарплату?

Обычно хочется сказать — позвоните пожалуйста через пять лет, когда у вас уже будет такая зарплата.

Как думаете это похоже на своевременное планирование и предполагает в себе долгосрочное сотрудничество? После того как все будет функционировать останется нужен сотрудник, который просит «так много деняк» и при этом отладил и запусти все процессы при этом не получив инфаркт и не поседел? Мне кажется, что в такие моменты больше не нужен кризис менеджер и можно его менять на более дешевого обычного сотрудника.

В моей практике были и другие компании, которые работали по аналогичному принципу, точнее собирались работать. Почему-то все они считали, что за месяц можно за счет одного человека полностью с нуля создать юрлицо, подобрать штат, открыть счета, заключить все договора, подготовить ОСС и провести его, оказать застройщику бесплатную услугу и заселить дом. За два месяца до начала заселения такие застройщики стабильно опоминались и начинали судорожно искать директора для еще не существующего юридического лица. Но по каким-то неведомым причинам не могли найти этого гения, и снова принимали решение передать дома другой управляющей компании.

Иногда застройщик сдает и заселяет 5,10,15 домов передавая их левой УК или даже УК с которой у них заключен договор, а потом вдруг бац! Нужно свою УК! (И опять же тут нюансов как крапивы за баней) дальше все зависит от сроков, персонала и подхода.

А иногда бывает все и сразу! Застройщик на старте нанял стороннюю УК, но как-то плохо они сработались. Принял решение о создании собственной УК, но что-то пошло не так. И тогда принял решение создать коллаборацию с крутой и знаменитой УК.

Вот именно эту тему я и хочу затронуть, и будет два примера с абсолютно разными выводами.

Пример №1. Когда громкое имя еще не все. Когда у каждого свои цели. И как влияют не слишком честные сотрудники на имидж компании в целом.

В это предприятие я попал спустя полтора года после его создания и у меня были проектные целевые задачи для работы с подразделением. Почему-то при выборе УК застройщик сделал ставку на абсолютно левую компанию. Да, у нее было громкое имя и амбициозные цели. Но вы поймете чуть позже, что это не всегда залог успеха и победы.

В общем, девелопер из столицы каким-то неведомым для меня образом проводит переговоры с региональным достаточно крупным и известной УК (известным правда конкретно в своем регионе) и заключает договор о создании УК по стандартам на своих объектах. В столицу десантируют лучших специалистов этой региональной УК, и они начинают подбирать персонал и наводить порядок в течение целого года. По окончании этого года ответственное лицо рапортует учредителю УК что все готово, настроено и отлажено. Командировку длиной в год можно считать успешной и завершённой. В связи с этим принимается решение нанять директора из столицы для ведения бизнеса по стандартам этой региональной УК. Я на самом деле изучил все эти стандарты, их подход к ведению бизнеса в родном регионе и не могу сказать, что они в чем-то плохи. Сама компания принадлежит застройщику, и застройщик делает очень удачные и красивые проекты. Управляющая компания даже неплохо их обслуживает, правда с нюансами и оговорками. Конечно, у нее есть и крутые проекты, которые не выстрелили. Клиентам они нравятся, но вот платить за них они отказываются. И вот где-то спустя полгода работы этот новый столичный директор связывается со мной и приглашает потрудиться.

В момент, когда я пришел на объект на нем не было никакой стандартизации и внедренных корпоративных политик. Хотя эта же УК в своем регионе показывала очень даже неплохие результаты (но об этом чуть ниже)

Отдельная история как они нанимали директора на этот проект. Ему рассказали, что он будет самостоятельно принимать решения, а по итогу взяли в качестве номинала. Это когда все решения спускаются свыше, а ты просто берешь под козырек и исполняешь их. При этом ты несешь полную юридическую ответственность за эти решения и еще отвечаешь за целесообразность перед клиентами.

В общем, к моменту когда я влился в уже существующую команду (спойлер: за год налаживания процессов этим высококлассным специалистом были оставлены все сотрудники предыдущей компании, ротаций и смены персонала не произошло, хотя глядя на качество персонала это нужно было делать в первую очередь) на объектах я не увидел никаких особых новшеств и изменений, кроме того что из региона привезли в командировку своего единственного садовника чтобы осмотреть озеленение. И были постоянные командировки руководства в столицу (с непонятной целью, которую маскировали под словом «контроль») ну и внедрения своей исконной клиентской фишечки под названием соседский центр. Все! То есть все спецы старые, все подходы у этих спецов старые, привезены новые цветные объявления и открыт соседский центр. Чем занимался этот специалист целый год — одному ему и известно. Почему собственник компании и застройщик приняли такой результат работы как нечто прорывное и выполненное на 100% — известно только им.

Но это только предыстория для понимания всего масштаба трагедии. Так в чем хитрожопость? А она была сразу с двух сторон.

Одно из первых что я услышал на рабочем совещании — это взятые на себя обязательства новой УК довести до конца концепцию закрытых дворов и слава богу что не за свои средства, а за счет застройщика. Почему я обратил внимание именно на этот момент? Из-за свежести этого кейса для меня. Буквально полгода назад в другой компании я внедрял концепцию закрытого двора и знал все расценки.

И вот на совещании звучит фантастическая цифра в 60 миллионов для завершения проекта. Сумму озвучил подрядчик, которого выбрал застройщик на этапе строительства, и он же смонтировал 30% от этой системы.

После совещания я поговорил с директором и поделился личным опытом в данной сфере. Сформулировав это примерно в следующей фразе: 10—15 миллионов красная цена за то, чтобы сделать новую умную систему с нуля. Даже без привлечения знакомых подрядчиков. Просто выйти на рынок с готовым ТЗ, где будет четко прописано что мы хотим получить в итоге и возможно ценник даже будет ниже.

На это директор мне сказал очень коротко: лучше не лезь и не вникай. И я забил. Потому что не та у меня должность. Спустя полгода я совершенно случайно узнаю, что руководство УК детально изучило вопрос и вышло к руководству девелопера со следующим предложением: смонтировать систему за 30 мультвов, но при этом великодушно добавило, что готовы взять половину расходов на себя, ибо у них открытые и партнерские отношения. Т.е. 15 мультвов платит застройщик, а 15 мультвов во все это вкидывает УК. Как думаете такое бывает в нормальной жизни? Так ведут бизнес адекватные руководители? Могу сказать, что нет, так не бывает.

На старте при входе УК может договориться о существенных вливаниях для улучшения имиджа, но все эти средства будут жестко прописаны в договоре и поверьте любая адекватная УК точно будет знать когда их отобьет. Они будут частично зашиты в тариф, либо временная убыточность компании будет забюджетирована.

О чем это говорит лично для меня? О том что УК нашла подрядчика готового сделать все за 10 мультвов, застройщику объявила 30 мультвов, а разницу положила в карман либо в виде прибыли, либо в виде отката. И поверьте, я почти со 100% уверенностью могу предположить, что я в конечном итоге прав. Потому что аналогичный проект в другой столице мне стоил около 3 мультвов и в эти деньги вполне открыто была заложена прибыль УК в размере 2% просто за организацию работ и проведение платежей. Ибо выставять и собирать платежи тот еще геморрой. Соответственно просто масштабировал свои знания и опыт на большую площадь объекта, я даже на коленке получал ХЗ в максимуме от той стоимости.

Вот такие хитрожопые правила ведения бизнеса. Справедливости ради хочу отметить, что эта компания в итоге прогорела и ушла с рынка столицы. Застройщик по неведомым мне причинам расторг с ними договор и снова создал свою собственную УК, при этом действуя по

классической схеме — оставив всех сотрудников на местах и заменив лишь руководство. Стало ли там лучше после этого? Абсолютно точно нет, потому что с бывшими коллегами я также продолжаю общаться. Теперь там больше беспорядка, а значит намного легче воровать деньги, на чем и погорели следующие два директора. Вместо связки, которая была у нас: директор-технический директор-заместитель директора, там появилось еще с десятков заместителей и руководителей. Конечно же это было сделано в целях экономии. Процессы так и не запустились, мобильное приложение не взлетело, а дома с каждым днем все чаще и чаще поднимают вопрос о смене управляющей компании.

Но отвлечемся от желания заработать и поговорим о другом.

Почему не получилось? Почему в итоге проект, который мог приносить доход, просто провалился? Почему компания, у которой достаточно клиентоцентричный подход не смогла выйти на столичный рынок и свернула там свою деятельность?

Компания, с которой заключили договор, была региональной, а значит не особо заморачивалась с разницей подхода и тарифами в столице и в регионе. Потому что как я уже и говорил подход к бизнесу и ЖКХ сильно различаются как в городах, так и в регионах. Ну и второе, но не менее важное — эта компания выросла из застройщика, который строил объекты комфорт плюс, что для регионов равно бизнес-класс, а в столицу УК пришла управлять на эконом-плюс что для столицы отличается от эконома только более презентабельной отделкой первых этажей ну еще и более богатым и разнообразным озеленением и благоустройством — но тут уже зависит от застройщика. И как я уже писал если компания умеет работать за тридцать пять рублей в регионе (что, по сути, равно ста рублям в столице) то это абсолютно не значит, что компания умеет работать с тридцатью рублями в столице.

Наверное, тут и менталитет играет роль и принципы ведения бизнеса, и узкость мышления. Ведь если в регионе вы на 35 рублей умудряетесь проводить масштабные праздники для жителей, то в столице на тридцать рублей вы с трудом себе можете позволить квалифицированный и честный персонал.

Когда спустя два года мне привели их в пример успешного ведения бизнеса я рассмеялся и рассказал то, что о них знаю.

И если честно, то они в целом очень неплохая и уважаемая компания в своем родном регионе, но не выдержали уроков масштабирования бизнеса.

Пример №2

Когда я работал в компании назовем ее Альфа у меня состоялся разговор с директором который предложил мне повышение до должности директора, но в другом городе и уже в компании Бета. У компании альфа было присутствие в пяти разных городах. У компании бета тоже было присутствие в пяти разных городах. Застройщик компании бета при входе в новый регион недостаточно быстро успел сориентироваться в реалиях нового региона и к моменту ввода в эксплуатацию дома УК бета не успела получить лицензию. Соответственно заселение было под угрозой, и компания бета обратилась к компании альфа с просьбой подхватить дом. При обсуждении деталей выяснилось, что указанные события произошли полтора года назад и сотрудники нашей компании альфа довели дом до ручки. Клиенты за полтора года были готовы были просто уйти. И мне не давал покоя только один вопрос: как компания бета имея бизнес в пяти городах умудрилась просрать сроки получения лицензии в новом регионе если до этого легко масштабировалась? Ведь туда также летали руководители в командировки также готовили сотрудников и также открывали юридическое лицо, как и много раз до этого. Ответ оказался прост — директор которого поставили руководить в регионе, просто просрал все сроки. Хотя при этом, когда я подбивал баланс компании по затратам то выяснил что на деньги группы компаний он взял кучу техники включая новенький айфон и макбук и при увольнении подписал сам себе акт о том, что оба девайса были разбиты во время командировки. Со временем всплыло еще много таких необоснованных затрат, но концов я так и не нашел, соответственно

при вступлении в должность пришлось просто принять на себя все долги и покрыть их за счет прибыли.

И снова ошибкой стали решения ответственных лиц.

## Не обсуждать, а принимать на веру

Иногда решения собственника бизнеса — это полный пиздец!

Сажаем эти деревья именно здесь и мне плевать что мы нарушаем СП! Сажайте! Конечно же все промолчат в ответ и посадят это дерево там, где ткнул указующий перст, а с последствиями пусть УК разбирается. Или, покатавшись по России директор возвращается и сообщает: я хочу собственный контакт-центр! ну или классическое — вы как управляющая компания должны закрывать вопросы с гарантией. Ага! А потом собственник, принимая от компании и руководителя годовой отчет по бюджету спрашивает: бля, а где прибыль? Чо так мало?

Запросить у управляющей компании людей на выходные чтобы навести порядок на стройке и удивляться почему это директор хочет выставить счет за свои услуги? Ведь мы же одна команда! Да, мы одна команда, когда это выгодно застройщику, но когда управляющая компания просит что-то у застройщика то чаще слышит направление куда можно пойти со своей просьбой.

Вывести людей на доп. подработки потратив на это полмульта даже при условии, что это не заложено в годовой бюджет распиздяем директором который в компании трудится уже больше пяти лет? Да легко! Кто будет отвечать за финансовый результат компании? Директор по развитию. Кто собрался выводить людей? Директор региона. Кто дал добро на затраты? Собственник компании.

Просрать кучу бабла на исправление недостатков? С радостью! Но только за бюджет УК, а не застройщика! Застройщик выполняет стояки ХВС и ГВС опираясь на справку из водоканала о том что в районе все хорошо с водой. Строители игнорируют рекомендации технических специалистов и выполняют трубы из оцинковки. Директор строительства проживающий в этом районе всю жизнь и прекрасно знающий качество воды подтверждает решение. Итог? Три года трубам, и они все сгнили. Потому что водоканалу не выгодно сообщать правду о качестве воды, а застройщику дешевле выполнить из оцинкованной трубы. На совещании нам порекомендовали пойти на фиг, когда мы предложили застройщику оплатить свой косяк. Ведь юридически все верно: есть справка от Водоканала, есть проект и техническое решение. По факту все всё знали, но сделали так как сделали. Теперь замена будет производиться за счет жильцов.

Пруд посреди ЖК? Легко! Невозможно по нормативам? Ну извините- мы уже построили! Что делать? А мы не знаем! Ну вы там законы посмотрите, порешайте как-нибудь.

Таких долбанутых решений пруд пруди!

И казалось бы! Окей, ты решил организовать что-то из ряда вон выходящее, например фонтан или пруд, ну спроси ты у сотрудников сервисной компании, поинтересуйся как они планируют с этим жить? Нет! Мы запланировали и построили — извольте принять и обслуживать! А то, что в городе нет ни одной компании, которая умеет работать с фонтанами — уже не наши проблемы. Да и компания, которая строила этот фонтан, накосячила сверх меры.

Прямые как по линейке пешеходные дорожки, а клиенты ходят по газонам? Ну это вы не можете все правильно организовать и научить клиентов, а мы все нормально построили.

Мусоросборная площадка вне проходной зоны, да еще и внешним видом напоминающая о деревенских туалетах? Легко! Клиенты не доносят до нее мусорные пакеты, а оставляют их на этажах и урнах, рядом с парадной? Вы же понимаете, что это теперь проблема управляющей компании!?

Из колясочной оба выхода на территорию со ступеньками? Ну... так получилось.

Светодиодная брусчатка не работает? Когда передавали — все работало! А то, что она выполнена кривыми руками — не докажете. Я с этой проблемой полтора года боролся, выискивая баланс между стоимостью и долговечностью нового решения! И кстати нашел) А во время проведения расследования удалось выяснить что все было просто смонтировано на соплях и

изолянту, зато были подписаны все акты скрытых работ. И даже хваленая синяя изоленга не смогла сдержать дожди и влагу, после чего большая часть конструкции просто вышла из строя.

Не работает видеонаблюдение, слишком дорогое освещение в МОП, цвет фасада не совпадает с паспортом дома, вообще нет паспорта дома? Не, мы дом передали, а дальше ваши проблемы.

Хорошие, продуманные коммерческие помещения, вынесенные на лицевой фасад, но узкая проезжая часть и отсутствие зон под разгрузку? Мы тут ни при чем, и постоянные пробки на придомовой территории теперь ваша проблема. Зато мы вам запилили классную площадку для отдыха на территории, и нам пофиг что на ней только фонари и скамейки. Радуйтесь, что есть. И в логике было бы неплохо подумать обо всех и часть этой площадки выделить под парковку для разгрузки, но зачем? Странно объяснять такие вещи застройщикам которые работают на рынке больше двадцати лет и имеют очень неплохой опыт, но приходится. Потому что мы как УК слушаем всех клиентов и стараемся сделать хорошо всем, а не отдельным категориям граждан. Мы вынуждены балансировать в войне между арендаторами коммерческих помещений и собственниками квартир, быть посредниками и третейскими судьями.

Открыты балконы и террасы на крышах без навесов, отсутствие защиты углов и дорогая мебель в лобии без видеонаблюдения, жуткие картины для размещения на этажах и неудобные въезды в паркинг. Со всеми этими проблемами клиенты приходят к нам, а не к застройщику. Потому что после продажи площадей и получения денег застройщик старается максимально дистанцироваться от клиента. Иначе придется слушать претензии.

А блядские решения с придомовыми территориями и общественно полезными нагрузками, которые постфактум падают на плечи УК? Когда рядом с ЖК есть парк, который доступен всем, при этом по кадастровой карте не относится к общедомовому имуществу, а ты как УК обязан его обслуживать, потому что так сказал застройщик. Или придомовая парковка рядом с ЖК неожиданно оказывается городской территорией, при этом освещение этой территории заведено на твой дом, а обслуживать ее должна управляющая компания! Или общественный парк с фонтаном посреди десятка ЖК, но все освещение заведен в дом №3, вода питает фонтан от дома №5, а по кадастру он является придомовой территорией дома №6 — как вам такой расклад? И хуй то с ним если вы на стартовом моменте раскроете свои козырные карты — окей! Там мы сожжем жопы и размажем как-то эти расходы по бюджетам. Так нет же! Любите сюрпризы? Нет! Жаль, потому что их есть у меня! На моей памяти еще не было ни разу чтобы такой сюрприз преподнесли лично от директора строительства — директору УК. Не-а! Узнаешь самым последим, а еще веселее, когда ты это узнаешь от научных горьким опытом клиентов.

И нужно изворачиваться, нужно придумывать решения, которые устроят всех. Нельзя прийти к застройщику и потребовать переделать или потребовать средства на обслуживание гениальных идей. Вам передали — вы и мучайтесь.

С годами настолько сильно погружаешься в специфику такого подхода, что уже просто по выражению лица застройщика видишь, где скрыты будущие сюрпризы.

Парковая зона, которую обслуживаешь ты, а земля на балансе города, фонтаны и водопады, отсутствие дренажных систем и постоянные лужи на территории, больные деревья, приводы ворот рассчитанные на загородный дом, а поставленные в целях экономии на паркинг в две тысячи машино-мест, фасад выполненный из «бумаги», когда крепления не выдерживают не то что кондиционер а по весу даже корзину для него держат с трудом. Фасады из монолитного стекла с невозможность установить кондиционер в принципе. Неучтенная роза ветров и смерчи во дворе поднимающие килограммы мусора в воздух. Угол подъема пандуса в паркинг не позволяющий въехать на стандартном седане, или ширина проезда не позволяющая повернуть за угол. Детские площадки, огороженные кустами, которые дети вытопчут еще в первый год.

И самое обидное что это невозможно искоренить. Где-то тебя не спрашивают и делают как хотят, где-то не слушают и экономят, а где-то слушают, но делают наоборот.

## Когда глупые правила не такие уж и глупые

По опыту все правила пишутся кровью — по крайней мере так можно сказать о технике безопасности. Тогда в бизнесе все правила пишутся на опыте и чаще всего это опыт потери денег либо репутации.

Расскажу про потерю денег. За все траты любая компания должна отвечать и должна подтверждать их. То есть на каждую покупку должен быть полный комплект закрывающих документов и неважно это просто покупка или исполнение работ по договору. Счета фактуры акты выполненных работ чеки с QR-кодами, подписи печати, акты сверки. В противном случае это неподтвержденные расходы, которые компания должна учитывать как необоснованные траты и списывать с собственной прибыли. Чем больше таких трат, тем выше вероятность появления неприятных вопросов от учредителей и руководителей. Бывают просто неприятные ситуации, когда фирма что оказывала услуги к моменту обращения за закрывающими документами просто сдулась. Поэтому обычно стараются шевелить булками и запрашивать все документы сразу, чтобы в конце года не сильно удивляться. Бывают необходимые траты, которые ты просто никогда не сможешь подтвердить закрывающими документами. Например, в одной компании у меня в лифтовой кабине разбили зеркало неустановленные лица. Через производителя стоимость этого зеркала с завода составляла триста тысяч без учета стоимости пересылки между городами. При этом если обращаться в монтажную компанию и платить налом, то это зеркало можно было взять за шестьдесят тысяч. Экономия для бюджета на лицо к тому же зеркало оригинальное и в эту сумму включался монтаж. Только вот подтвердить эти траты ты не сможешь перед бухгалтерией. Тогда приходится включать хитрые схемы обхода. И тут уже все зависит от честности руководителя. Потому что если сотрудник или руководитель нечестны на руку, то это становится схемой вывода денежных средств. В компании, где я работал прекрасно знали эту схему как раз из опыта поэтому ее всегда отслеживали. Соответственно я со своей стороны доказывал и защищал сам факт наличия неисправности (разбитого зеркала) невозможность найти виновника (не функционировало видеонаблюдение т.к. застройщик на тот момент еще не установил видеорекамеры в лифтовых кабинах), реальную стоимость зеркала с завода (было предоставлено полученное КП) и факт возможность взять его у монтажников (переписка в мессенджере) после положительного решения уже с бухгалтерией обговаривали выдачу необходимой суммы как подотчётных средств и дальнейшую схему подтверждения расходов. В моем случае с учетом того, что я занимался ремонтом в своей квартире то на указанную сумму для себя я покупал строительные материалы, а данные чеки проводили как закупку материалов для текущего ремонта. Да, эта схема абсолютно нечестная и кривая, но когда есть возможность сэкономить то я старался сделать это любой ценой. И еще раз повторю — моя компания знала об этой схеме и такие попытки вывода средств всегда отслеживались.

Кажется глупым что сотрудникам внутри компании не доверяют, но когда ты знаешь об этой схеме то и другие сотрудники могут о ней знать. К примеру, у меня на объекте есть магазин стройматериалов. При аварийных ситуациях в случае отсутствия необходимых инструментов или материалов линейщики для ускорения процесса брали материалы в магазине за свой счет либо записывая на виртуальный счет компании (в тетрадку) в конце месяца я посещал директора магазина и производил расчет получая чеки за все покупки. В какой-то момент я понял, что суммы покупок растут с каждым месяцем и стал делать сверки закупленных материалов. По результатам сверки выявил что сотрудники прочухав профит просто стали брать материалы за счет компании чтобы выполнять халтуры. При этом они имели двойную выгоду. Компания в магазине платила за материалы, а они с клиента получали деньги на приобретение материалов в ответ предоставляя товарные чеки без кассовых. Собственно, это просто подтверждает мою теорию что на любое хитрое правило найдется еще более хитрый сотрудник. Естественно два

линейщика и инженер которые придумали и реализовали эту схему, были просто уволены из компании, а я ввел правило предварительного согласования списка материалов со мной либо с новым инженером. И чтобы сохранить деньги жильцов и компании всем было объяснено, что материалы нужно согласовывать даже в выходные. Больше никто хитрить не пытался.

Еще одно дурацкое правило, которое меня бесило — это необходимость проверки любого нового контрагента через службу безопасности. А это всегда потеря времени. Получение реквизитов, заполнение анкеты поставщика, время на проверку службой безопасности. Как это сделать если закупка у тебя горит? Может быть, авария и все срочно нужно прямо сейчас, или, например цены изменяются каждый день и сегодня это стоит сто рублей, а завтра уже двести? Или сейчас это в наличии, а через три дня, когда ты получаешь положительное заключение от СБ то материалов на складе магазина уже нет. Помните приписку к почти любому счету или КП что оно действует только три дня и магазин не отвечает за наличие товара или сохранение цен при оплате позднее? Или менеджер сразу предупреждает что товара мало, и он ставит для вас бронь на товар только на три дня? Так или иначе меня это правило всегда бесило!

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.