

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВИТЕЛІВ ЖИТЛОВИХ БУДИНКІВ

CONCEPTUAL APPROACH NEAR CREATION OF THE MODEL OF COMPETENCES OF MANAGERS OF THE CONDOMINIUM

Безземельна Т.О.

кандидат економічних наук, доцент,
Класичний приватний університет

У статті розроблено модель компетенцій управителя багатоквартирного будинку на основі ранжирування важливості робіт, які він виконує, та визначення особистісних характеристик людини, що забезпечують виконання конкретних функцій з управління багатоквартирним будинком. Запропоновано напрями використання моделі компетенцій управителя багатоквартирного будинку.

Ключові слова: управитель багатоквартирного будинку, ранжирування, модель компетенцій, концептуальний підхід, кластери компетенцій, поведінкові індикатори.

В статье разработана модель компетенций управляющего многоквартирным домом на основе ранжирования важности работ, которые он выполняет, и выявления личностных характеристик человека, обеспечивающих выполнение конкретных функций по управлению многоквартирным домом. Предложены направления использования модели компетенций управляющего многоквартирным домом.

Ключевые слова: управляющий многоквартирным домом, ранжирование, модель компетенций, концептуальный подход, кластеры компетенций, поведенческие индикаторы.

The article dial with develops the competency model for the manager of the condominium on the basis of the ranking of the importance of the work that he performs, and the identification of the personality characteristics of the individual that ensure the performance of specific functions for managing of the condominium. Directions of use of the model of competences of the manager of the condominium are offered.

Key words: manager of the condominium, ranking, model of competences, conceptual approach, clusters of competences, behavioral indicators.

Постановка проблеми. У сучасному бізнесі конкурентні переваги одержують ті компанії, персонал яких працює злагоджено, а отже, результативно. «Двигуном» бізнесу є компетентні співробітники, що вміють вибрати оптимальні методи (дії, операції) на своєму робочому місці. Після ухвалення Закону України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» [1], який передбачає нову фазу реформування житлово-комунальної сфери, у багатьох виникають питання про те, кому віддати в управління свою багатоповерхівку, де знайти для цього спеціаліста, який може стати діловим партнером та надійним помічником. Професія управителя багатоквартирного будинку знову стає затребуваною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед іноземних та вітчизняних авторів, які здійснюють наукові пошуки щодо розроблення моделі компетенцій менеджерів, можна назвати О.Ю. Айрапетову, Ю.А. Ващенко, М.С. Діденко, О.М. Ельбрехта, І.А. Зимню, М.П. Лаврищева, Л.А. Осадчу, Т.В. Ткач, С. Уїддета, С. Холлі-

форда. Розробленню моделі компетенцій саме управителя багатоквартирного будинку присвячені праці Н.С. Димченко.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У зв'язку з різким зростанням обсягів робіт, вимог до Голови Правління, постійною можливістю накладення на нього штрафних санкцій та низькою платоспроможністю мешканців обрання Голови Правління ЖБК і ОСББ стало серйозною проблемою. Часто Головою Правління обирають людей, які не мають потрібних знань і досвіду роботи з управління житловим будинком, а також дали згоду на обрання лише для поліпшення на короткий термін свого матеріального становища. Саме ці причини слугували обґрунтуванням необхідності розроблення ефективною моделі компетенцій Голови Правління ЖБК і ОСББ та обумовлюють актуальність статті.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статі є розробка моделі компетенцій управителя багатоквартирного будинку на основі концептуального підходу. Завдання, зумовлені метою дослідження, такі:

– скласти перелік робіт, виконуваних управителем багатоквартирного будинку, та здійснити їх ранжирування за важливістю;

– виокремити особистісні характеристики людини, що забезпечують виконання конкретних функцій з управління багатоквартирним будинком;

– розробити модель компетенцій управителя багатоквартирного будинку на основі результатів ранжирування;

– запропонувати напрями використання моделі компетенцій управителя багатоквартирного будинку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Завдання, які покладаються на управителя, поділяються на організаційні, господарсько-майнові, технічні, юридичні та додаткові, або побічні, що можуть оплачуватись частково чи належати до дії зі спеціальною винагородою. Це роботи щодо:

– складання, затвердження й утримання в належному стані адміністративних та фінансових документів (архівні, технічні, договірні, ділові папери Об'єднання, протоколи тощо), ведення картотек, підготовки й видачі довідок, розмноження ділової документації та її розсилки тощо;

– забезпечення функцій ведення господарства об'єкта управління, а саме укладання договорів на послуги та забезпечення послуг, контроль за виконанням положень безпеки виконання робіт, здійснення прийому відвідувачів, прийому скарг, пропозицій, заяв, попередження аварій та збитків загальної власності, виконання відповідних замовлень окремих власників;

– управління фінансами, а саме розробка господарського плану й контроль за його виконанням, складання річного фінансового звіту, подання його на затвердження Загальних зборів Об'єднання, контроль або самостійне ведення бухгалтерського обліку, управління коштами Об'єднання, отримання й виконання усіх платежів, дотацій, субсидій, заборгованостей, управління резервними відрахуваннями на ремонт і утримання спільної власності;

– технічного управління, а саме періодичний огляд будинку з виявленням дефектів, залучення експертів з підготовкою висновків, відповідальність за технічне обслуговування й ремонт будинку, санітарний стан та благоустрій прибудинкової території, визначення потреб, проведення конкурсів на виконання робіт, оцінка вартості виконаних робіт залежно від якості виконання, ведення технічної документації та її збереження, ведення календаря гарантійних строків, розробка коротко- й довгострокових планів на проведення ремонтно-будівельних робіт;

– виконання обов'язків, які потребують юридичних знань, а саме дотримання Статуту Об'єднання, затвердженого кошторису доходів і видатків, виконання чинного законодавства, контроль за його виконанням [90, с. 98].

Сутність концептуального підходу до розроблення моделі компетенцій управителя багатоквартирного будинку полягає в інтеграції певного масиву інформації про перелік знань, вмій та особистих характеристик фахівця з метою подальшого його використання для відбору претендентів на посаду та оцінювання їхньої відповідності займаній посаді під час виконання виробничих завдань.

На першому етапі розроблення моделі ми визначили коло експертів, думки яких використовувались під час визначення специфіки й характеру роботи управителя, що включає опис робочої діяльності, структуру робочого процесу, взаємодії, умови роботи, необхідність використання технічних засобів. Експертами виступали чинні Голови Правління ОСББ м. Запоріжжя, автори наукових праць про створення та функціонування ОСББ.

Структура моделі включає кластери компетенцій, компетенції та поведінкові індикатори. Як кластери компетенцій ми вибрали об'єкти управління, на які спрямовані управлінські дії менеджера багатоквартирного будинку, а саме надання послуг з утримання будинку, фінансування, бухгалтерського обліку, роботи з персоналом, співпраці з контактними аудиторіями. До кожного кластеру ми включили по чотири компетенції, які були визначені найбільш значущими під час парного порівняння з огляду на частоту виконання завдань та їх трудомісткість.

Таким чином, запропонована модель містить двадцять професійних компетенцій (табл. 1). Поведінкові індикатори моделі конкретизують стандарти поведінки, які повинні спостерігатися в діях управителя багатоквартирного будинку, що володіє конкретною компетенцією. Додатково до професійних компетенцій, використовуючи думки експертів, ми включили дев'ять особистих характеристик людини, що займає посаду менеджера багатоквартирного будинку або претендує на неї, серед яких слід назвати цілеспрямованість, працездатність, комунікабельність, порядність, впевнену манеру тримати себе, стійкість до стресу, аналітичне мислення, адаптивність, відповідальність.

Для практичного використання розробленої моделі ми пропонуємо використовувати трирівневу шкалу оцінок (низький рівень, достатній рівень, високий рівень). Наприклад, низький рівень компетенції «здійснює контроль якості послуг» характеризується таким поведінковим індикатором, як «контролює якість робіт випадково без застосування відповідного методичного інструментарію»; достатній рівень – «контролює якість робіт постійно з періодичним застосуванням відповідного методичного інструментарію»; високий рівень – «постійно використовує відповідні методики розрахунків показників якості робіт та узагальнений показник якості робіт щодо утримання житлового фонду та прибудинкової території, аналізує отримані результати».

Таблиця 1

Модель компетенцій управителя багатоквартирного будинку

Клас тер компетенцій	Компетенції	Індикатори поведінки
1	2	3
Надання послуг з утримання будинку	Забезпечує санітарне обслуговування будинку та прибудинкової території.	Організовує та контролює своєчасне прибирання території та систематичний догляд за її санітарним станом; організовує та контролює своєчасне прибирання нежитлових приміщень будинку; укладає договори на вивезення відходів з відповідними підприємствами й контролює графік їх виконання; організовує та контролює дератизацію й дезінфекцію у підвалах та технічних підпіллях, санітарну обробку контейнерних майданчиків.
	Здійснює контроль якості послуг.	Розраховує та аналізує показники якості робіт щодо санітарного утримання будинку; непередбаченого поточного ремонту й підготовки до сезону всіх конструктивних елементів, інженерного обладнання будівель; налагодження внутрішньо квартирного санітарного й технічного обладнання, профілактичного обслуговування інженерного обладнання, конструктивних елементів житлових будинків, дворових сантехнічних установок; виконання заяв населення. Розраховує та аналізує узатальнений показник якості робіт щодо утримання житлового фонду та прибудинкової території.
	Забезпечує технічне обслуговування й ремонт будівельних конструкцій, а також інженерних систем будівель і споруд.	Організовує та контролює своєчасну ліквідацію незначних несправностей в системах водопроводу та каналізації, центрального опалення та гарячого водопостачання, електричних пристроїв. Організовує та контролює провітрювання каналізаційних колодязів; перевірку несправностей каналізаційних витяжок; перевірку наявності тяги в димовентильційних каналах.
Фінанси	Забезпечує підготовку до сезонної експлуатації.	Організовує та контролює відновлення схем внутрішньо будинкових систем холодною та гарячою водопостачання, каналізації, центрального опалення й вентиляції, газу зі вказівкою розміщення заірної арматури та вимикачів (для слюсарів та електриків з ліквідації аварій та несправностей внутрішньо будинкових інженерних систем). Організовує та контролює забезпечення належної гідроізоляції фундаментів, стін підвалу та цоколя, сходових кліток, підвальных і горищних приміщень, машинних відділень ліфтів, справність пожежних гідрантів.
	Здійснює встановлення тарифу на утримання й обслуговування будинку та прибудинкової території для мешканців.	Складає разом з бухгалтером кошторис витрат, розраховує тариф на утримання й обслуговування будинку згідно з чинними нормами й нормативами в розрахунку на 1 кв. м житлової площі.
	Здійснює складання бюджету та фінансового плану.	Складає детальний опис, оцінює вартість робіт, які необхідно виконати для забезпечення належного технічного й санітарного стану будинку та прибудинкової території. Оцінює рівень забезпечення трудовими й матеріальними ресурсами обсягів робіт, що належить виконати. Оцінює рівень забезпечення фінансовими ресурсами обсягів робіт, що належить виконати. Збалансовує обсягів робіт з трудовими, матеріальними та фінансовими можливостями.
Бухгалтерський облік	Здійснює управління витратами.	Складає графік витрат по періодах року. Узгоджує тарифи за умовами укладених договорів. Створює умови для найбільш ефективного та цілеспрямованого використання наявних коштів. Здійснює оперативний облік результатів своєї роботи та роботи підлеглих. Складає статистичну звітність.
	Здійснює формування й управління коштами спеціальних грошових фондів.	Встановлює розмір внесків до спеціальних фондів. Контролює процес сплати відповідних сум власниками квартир. Складає кошториси на здійснення ремонтних робіт. Відстежує виконання кошторисів. Проводить роботу щодо залучення до спеціальних фондів благодійних внесків.
	Виявлення результатів кожного господарського процесу.	Здійснює контроль складання первинної бухгалтерської документації, її оброблення та збереження. Контролює результати всіх видів робіт з утримання будинку та прибудинкової території.
	Контроль за оплатою праці.	Забезпечує своєчасну виплату в повному обсязі заробітної плати найманим працівникам. Встановлює розміри преміювання робітників відповідно до результатів їх праці.
	Забезпечення повного відображення всіх витрат і доходів Об'єднання.	Забезпечує ведення достовірного бухгалтерського обліку.

Закінчення таблиці 1

Кластер компетенцій	Компетенції.	Індикатори поведінки.
1	2	3
Бухгалтерський облік	Повсякденне зіставлення витрат з доходами.	Здійснює повсякденне відстеження витрат і доходів Об'єднання.
Робота з персоналом	Здійснює управління конфліктами.	З'ясує сутність суперечностей, визначає причини конфлікту. Вживає організаційних заходів, які спрямовані на подолання конфлікту. Виявляє постійну турботу про задоволення потреб та інтересів співробітників. Дотримується принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів колективу й особистості.
	Здійснює управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки.	Здійснює управління мотивацією на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт, методу співучасті. Створює сприятливий психологічний клімат в трудовому колективі, використовує оптимальний стиль управління.
Співпраця з контактними аудиторіями	Здійснює контроль результатів праці на робочих місцях	Визначає результати, за яких мінімізується небажана поведінка працівників. Встановлює значення цільових показників діяльності. Визначає порядок оцінювання виконання завдань.
	Забезпечує безпечні умови праці	Здійснює перевірку експлуатації об'єктів підвищеної небезпеки. Проводить атестацію робочих місць. Здійснює обстеження умов праці, які проводяться періодично й спрямовані на вчасне виявлення небезпечних та шкідливих чинників. Здійснює контроль за наявністю відповідних інструкцій з охорони праці.
	Укладає договори на послуги та забезпечення послуг.	Здійснює попередній моніторинг ринку комунальних послуг. Вибирає підприємства, що надають комунальні послуги. Складає договори на надання комунальних послуг. Слідкує за виконанням укладених договорів.
Особисті риси	Здійснює прийом відвідувачів, скарг, заяв	Здійснює прийом відвідувачів. Надає обґрунтовані відповіді на звернення, скарги, пропозиції щодо надання житлово-комунальних послуг.
	Організовує підготовку й видачу довідок	Організовує надання довідок та інших документів (для призначення компенсації, відшкодування витрат з оплати житлово-комунальних послуг у вигляді пільг, субсидій, допомоги тощо).
	Здійснює досудову роботу з неплатниками.	Укладає з власником квартири угоду про реструктуризацію боргу. Пропонує мешканцям альтернативні способи повернення заборгованості (виконання певних робіт). Застосовує всі засоби інформаційно-роз'яснювальної роботи.
	Організаторські якості:	
	– цілеспрямованість;	прагнення долати бар'єри й перешкоди, не вважаючи їх непереборними, постійне стимулювання себе та інших на досягнення значущих результатів;
	– працездатність;	потенційна здатність протягом заданого часу та з певною ефективністю виконувати максимально можливий обсяг роботи;
	– комунікабельність.	здатність легко вибудовувати відносини з різними типами людей, впливати на їхню думку/поведінку, використовуючи різні техніки спілкування.
	Мотиваційно-вольові якості:	
	– порядність;	дотримання своїх обіцянок, уникнення умисної шкоди навколишнім;
	– впевнена манера тримати себе;	здатність перекопати співробітників в правильності своїх рішень, обізнаність щодо своїх переваг та недоліків, здатність успішно виступати перед публікою, гідне реагування на зауваження, критику й образи;
– стійкість до стресу.	здатність контролювати свій емоційний стан, не втрачати активності і працездатність за стресової ситуації.	
Ділові якості:		
– аналітичне мислення;	здатність аналізувати проблеми й виділяти їх складові елементи, робити систематизовані й логічні висновки;	
– адаптивність;	здатність гнучко змінювати стиль спілкування залежно від аудиторії та завдання, що потрібно виконати; пошук спільної мови та взаєморозуміння з аудиторіями різного рівня та різних інтересів;	
– відповідальність.	свідоме ставлення до вимог суспільної необхідності, обов'язків, соціальних завдань, норм і цінностей.	

З метою полегшення оброблення результатів оцінювання рівня компетентності управителя можна привласнити кожному рівню індикаторів бальні оцінки. Наприклад, низький рівень має 1 бал, достатній – 2 бали, високий – 3 бали. Таким чином, максимальна сума балів за всіма 29 компетенціями складе 87 балів, а мінімальна – 29 балів. Порівняння кількості набраних балів може допомогти під час вибору одного з декількох претендентів на посаду, а також спостерігати динаміку змін рівня компетенцій з часом.

Модель компетенцій управителя багатоквартирного будинку може використовуватися:

– під час відбору кандидатів на посаду (компетенції вказують на стандарти поведінки, що забезпечують ефективне виконання роботи, в завершальній стадії відбору компетенції використовуються для обґрунтування оцінки кандидата, формують набір критеріїв для контролю ефективності всього процесу відбору);

– під час оцінювання виконання (ефективності) роботи (компетенції дають корисну й зручну структуру інформації для оцінювання виконання, надання «зворотного зв'язку», обговорення прикладів поведінки, необхідної для виконання конкретної роботи);

– під час навчання й розвитку (об'єктивне оцінювання необхідності навчання й розвитку, розробка структури діяльності з навчання й розвитку, вибір ефективних видів навчання й розвитку, оцінювання навчання);

– під час розроблення грейдів та оплати праці (використання компетенцій для установки сітки оплати дає змогу пов'язати виконання роботи з винагородою, виділити цінність конкретних видів робіт).

Висновки. На основі вивчення думок експертів розроблено модель компетенцій управителя багатоквартирного будинку, яка містить 29 компетенцій, з яких 20 професійних компетенцій і 9 особистих характеристик. Запропоновано використання трирівневої шкали оцінок, а саме низький рівень, достатній рівень, високий рівень прояву компетенції. Кожному рівню привласнено бальні оцінки: низький рівень – 1 бал, достатній рівень – 2 бали, високий рівень – 3 бали. Таким чином, максимальна сума балів за всіма 29 компетенціями дорівнює 87 балам, а мінімальна – 29 балам.

Порівняння кількості набраних балів може використовуватися під час вибору одного з декількох претендентів на посаду, а також під час відстеження динаміки змін рівня компетенцій певного менеджера з часом. Розроблена модель компетенцій може використовуватися під час відбору кандидатів на посаду, оцінювання виконання роботи, навчання й розвитку персоналу, розроблення грейдів та оплати праці.

Подальші дослідження в цьому напрямі повинні забезпечити підвищення якості практичного використання розробленої моделі компетенцій, уточнення й конкретизацію її окремих елементів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку: Закон України від 14 травня 2015 року № 417-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/417-19>.
2. Айрапетова Е.Ю. Компоненты профессиональной подготовки менеджера в вузе. URL: http://www.ncstu.ru/content/_docs/pdf/conf/past/2005/pps/15/26.pdf.
3. Ващенко Ю.А. Анализ работы и моделирование компетенций: личный опыт. Управление персоналом. 2006. № 1 (148). URL: http://orglab.kiev.ua/personnel_management/39.
4. Діденко М.С. Професійно значимі якості особистості менеджера організацій: теоретичний аспект. Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. 2013. Вип. 13. С. 201–211.
5. Димченко Н.С. Формування особистості менеджера як професійного керівника організації. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». 2012. Вип. 9 (34). Ч. 1. С. 79–83.
6. Ельбрехт О. Концепції менеджменту та їх вплив на розвиток професійної підготовки менеджерів. Гуманізація навчально-виховного процесу: зб. наук. пр. / за заг. ред. В.І. Сипченка. Вип. XLIV. Слов'янськ: СДПУ, 2009. С. 13–20.
7. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. Эйдос. 2006. URL: <http://www.eidos.ru>.
8. Лаврищев М.П. Формирование профессиональных компетенций менеджера в условиях глобализации. Социологические науки. 2013. № 8 (15). Ч. 3. С. 131–133.
9. Лебедєв М.М., Агамян Р.Є., Мухіна К.Є. Менеджмент утримання багатоквартирних будинків. (Абетка управителя): навч. посіб. Київ: [б. в.], 2015. 452 с.
10. Осадча Л.А. Формування професійної компетенції майбутнього менеджера. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7485/1/20170321_EconFinance_V2_P059-062.pdf.
11. Ткач Т.В. Соціальні компетенції менеджера. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v7/i42/23.pdf>.
12. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям / пер. с англ. Москва: ГИППО, 2008. 228 с.