

Проект кадровой технологии: «ЖКХ-Мастер 2.0: Трудовой взаимозачет»

Номинация: Лучшая кадровая технология работы с персоналом (комплексные решения)

Организация: ЦДС Управление Домами

Период реализации: Сентябрь 2026 г. — по настоящее время

**Спикер: Ожегов Владимир Анатольевич
(управляющий жилым комплексом)**

Санкт-Петербург

2026 г.

Разрыв между технической эксплуатацией и социальным конфликтом

Финансовый тупик: Рост дебиторской задолженности свыше 90 дней на 15% ежегодно. Судебное взыскание с малоимущих слоев населения экономически неэффективно (затраты > суммы долга).

Операционный кризис: Специалисты по эксплуатации МКД тратили 70% времени на скандалы у дверей квартир и по телефону вместо контроля жилого фонда.

Блокировка доступа: Жители не пускали сотрудников УК для устранения аварий из-за страха перед судами, создавая угрозу безопасности всего дома.

Выгорание персонала: Высокая текучесть специалистов по эксплуатации МКД составляла 20% из-за ежедневной агрессии жителей.

Цель и задачи проекта



Цель: Снижение уровня безнадежной дебиторской задолженности через трансформацию роли полевого персонала.

Задача: Превращение специалистов по эксплуатации в медиаторов конфликта разработать регламент новации обязательства

(замена денежного долга трудовым участием согласно ст. 409 ГК РФ).

Внедрить учебную программу развития коммуникативных компетенций специалистов по эксплуатации МКД (36 часов практики).

Создать систему мотивации для персонала за привлечение собственников-должников.

Снизить нагрузку на юридический отдел и бюджетные затраты на госпошлины.





Первичная (Сотрудники УК): Специалисты по эксплуатации, управляющие, диспетчеры АДС

Объекты воздействия (Жители): Социально уязвимые должники (пенсионеры, инвалиды, многодетные семьи, безработные), обладающие физическими навыками ручного труда

Ключевые участники(контроль): Работники ЖКХ, Совет многоквартирного дома (как общественные контролеры качества работ)



Механика реализации



Юридическая проработка схемы «Соглашения об отступном». Создание матрицы взаимозачета (прейскурант простых работ: покраска, уборка, благоустройство).

Обучение (36 часов) Запуск очного интенсива «Полевой специалист». Отработка скриптов и механика работы с должником (Агрессивный жилец) или ролевые игры направленные на обучение улучшения взаимодействия с разными слоями населения среди специалистов УК.

Институт наставничества. Привлечение опытных сотрудников компании. Премия наставника выплачивается только после успешной самостоятельной сделки ученика.

Масштабирование. Тиражирование методики на смежные участки без привлечения внешних тренеров.



Образец расчета «На фонде управления 200 ты. кв.м

Показатель	До внедрения	После внедрения	Динамика
Просроченная дебиторская задолженность (общий долг)	18,4 млн руб.	13,9 млн руб.	-24,5%
Долг старше 90 дней («безнадежный»)	9,2 млн руб.	4,1 млн руб.	-55,4%
Сумма погашенного долга через трудовые соглашения	0 руб.	2,85 млн руб.	20,5%
Затраты ФОТ юридического отдела на суды с физлицами	1,2 млн руб./год	0,45 млн руб./год	-62,5%
Жалобы в ГЖИ и прокуратуру	112 ед./квартал	38 ед./квартал	-66%
Площадь отремонтированного руками жителей	0 кв.м	1 850 кв.м	+1 850 кв.



1 Скепсис опытных рабочих. Ветераны отказывались быть учителями

Решение: Статус наставника стал почетным (специальная форма другого цвета), премия привязана к работе ученика.

2 Налоговые риски. Опасение признания сделок скрытой зарплатой

Решение: Решение: Классификация как "соглашение об отступном" (ст. 409 ГК РФ). Проведена правовая экспертиза схемы совместно с Государственной инспекцией труда (ГИТ) для исключения рисков признания отношений трудовыми.

Вклад: Технология превратила статью убытков (суды) в статью благоустройства. Создан кадровый резерв лояльных полевых работников, способных самостоятельно решать социальные конфликты на территории. Повышение индекса вовлеченности персонала за счет смены парадигмы с "вышибалы долгов" на "социального помощника". Рост лояльности работников, получивших статус Наставника.

Перспективы развития и масштабирования



Масштабирование: Передача пакета документов в Ассоциация «Объединение управляющих компаний».

Для копирования опыта требуется: Приказ директора, шаблон Акта выполненных работ, 36 часов обучения специалиста по эксплуатации.

Развитие: Привлечение пенсионеров-волонтеров в качестве общественных медиаторов для первичного визита к соседям-должникам.

Заключение: Переход от модели «Принуждение к оплате» к модели «Совместное созидание пространства». Укрепление имиджа социально ответственной управляющей организации.



- ➔ **Главный тезис:** Мы научили работников ЖКХ разговаривать, а жителей — работать вместе с нами.
- ➔ **Главный результат:** Снижение уровня безнадежной дебиторской задолженности на 55% и превращение статьи убытков (судебные издержки) в статью благоустройства.
- ➔ **Ключевые изменения:** Специалисты по эксплуатации стали медиаторами конфликтов вместо «вышибал долгов». Создан кадровый резерв лояльных сотрудников и жильцов за счет института наставничества. Жители-должники получили возможность погасить долги через трудовое участие, что снизило социальную напряженность и повысило качество общедомового имущества.
- ➔ **Экономический эффект:** Сокращение судебных расходов юридического отдела на 62%, снижение жалоб в ГЖИ и прокуратуру на 66%.
- ➔ **Социальный вклад:** Технология позволяет решать социальные конфликты на месте без привлечения судов, укрепляет доверие между жителями и управляющей компанией.

Спасибо за внимание!

Ресурсы для копирования:

1. Методическое пособие «Скрипты диалога»
2. Матрица взаимозачета (Excel-шаблон)
3. Регламент премирования наставников (проект приказа)



OzhegovVA@uk-gorod-pervyh.ru