Согласование доступа в жилые дома для оператора связи

Многие операторы проводной связи сталкиваются с проблемами во взаимодействии с многоквартирными домами, являющихся местом, где расположены их сети, или где они планируют их строительство. Сложность заключается в том, что не обеспечен нормальный доступ в дома из-за позиции УК (управляющих компаний) или ТСЖ. Кроме того, некоторые УК выдвигают такие финансовые условия за присутствие, что встает вопрос о целесообразности нахождения в этих домах сети связи. Причем делается это в одностороннем порядке, часто без объяснения экономической природы расценок.

Федеральные операторы (МТС, Ростелеком) при проведении работ по модернизации или расширению сети уже выделяют в конкурсной документации на тендерах строку по согласованиям, закладывая на нее отдельный бюджет. Например, основываясь на реальных документах МТС 2014 года, в стоимости проектно-изыскательных работ по модернизации сети связи, доля работ связанных с работой с жильцами по статьям "Проведение собрания собственников (очных или заочных), сбор подписей собственников жилых помещений на получение разрешения на размещение сетей связи и оборудования, проведение строительно-монтажных и пуско-наладочных работ" и "Согласование с УК, ЖСК, ТСЖ, с заключением договора (соглашения) с управляющей или эксплуатирующей организацией многоквартирного жилого дома" составляют порядка 65%.

Согласование доступа в жилой фонд осуществляется непосредственно с жителями, т.к. именно они имеют право распоряжаться общедомовым имуществом. А сложившееся представление о том, что этот вопрос решается с кем угодно, но только не с ними, приводит к постоянному "латанию дыр".

> **Наши Заказчики обращаются к нам тогда, когда остальные варианты себя исчерпали (например, устные договоренности с УК), когда попробовали сами, но по каким-то причинам не получилось и когда строить надо много, а сроки поджимают.**

В рамках этой статьи мы не будем вдаваться в юридические вопросы согласования, взаимодействия с УК и городскими администрациями. На реальных проектах мы рекомендуем, чтобы руководитель проекта со стороны Заказчика был юридически "подкован" или лучше штатный юрист, также на операторских конференциях (например, "Мультисервис"), эти вопросы часто звучат.

Наша задача - организовать массовый сбор подписей на объёмах от 10000 квартир и более. Поэтому далее будет рассматриваться только организация работы по массовому сбору подписей.

Первый момент – подготовка плана проекта, бюджета и согласование комплекта рабочей документации.



У каждого города своя специфика и специфичны условия захода в проект. Ключевыми вопросами является: количество муниципального жилья, количество управляющих компаний и отношение к провайдерам, и известны или нет данные по площадям квартир и нежилых помещений на согласуемой территории. Дополнительно уточняется, все ли дома будут "добиваться" до 67% или достаточно 51% (до 10% домов закрыть на 67% не удается и поэтому эта ситуация оговаривается). То, что часть нельзя "добить" до 67%, не недостаток работы – это реальная статистика многих проектов в разных городах (действительно склочные жильцы, элитное жильё, какие-либо ещё факторы не позволяющие нормально работать с жильцами дома). После понимания этой информации можно сказать, удовлетворит ли Заказчика качество полученных протоколов. Т.к. решение каждый оператор принимает индивидуально в зависимости от ситуации.

Далее необходимо **подготовить бюджет** этого проекта, используя основные производственные нормативы: количество собранных подписей в день на агента, количество агентов, количество супервайзеров и т.п. А также рассчитать помесячные реалистичные производственные планы на срок выполнения работы. Как показывает практика, на этом этапе часто формируются неверные ожидания по срокам и стоимости. Причина как всегда одна – хочется побыстрее и подешевле.

Следующий шаг – **формирование проектной команды.**

Туда входят как представители Заказчика, так и Исполнителя.

Со стороны Заказчика выделяется **менеджер проекта**, который принимает результаты работ, взаимодействует с проектной командой относительно изменения территории работы, сроков сбора подписей, принимает решение в ситуациях, не оговоренных договором.

Со стороны Исполнителя **проектная команда** состоит из руководителя проекта и, в зависимости от масштаба, одного или двух менеджеров проекта согласований. В зависимости от выбранного варианта сотрудничества в задачу проектной команды входит или выполнение проекта целиком самостоятельно по агентской схеме или подготовка персонала Заказчика, передача необходимых бизнес-процессов, для того, чтобы передать готовую структуру отдела согласований Заказчику.

> Основа успеха согласования больших объёмов территории – умение сформировать и поддерживать команду агентов.

В свою очередь одной из ключевых компетенций являются - правильно поставленные технологии поточного найма и обучения агентов согласований.

Портрет кандидата-агента согласований

– юноша/девушка, возрастом 18-20 лет, учащиеся техникума/колледжа/училища или ВУЗа, имеющий потребность подработать в свободное от учёбы время.

Сразу отметим, что есть примеры, когда у агентов согласования был совершенно другой портрет. Но наш опыт работы основывается на этом подходе, как наиболее легко тиражируемом и сводящий к минимуму риски по персоналу.

Надо понимать специфику работы с данным контингентом агентов. Ими, как правило, движут не стремление к высокой зп или карьерному росту, а для них это первая работа и важно быть среди таких как они, там, где их понимают, поэтому очень большое значение имеет нематериальная мотивация, командная работа, соревнования, коллективное поощрение или демотивация, главное - создать атмосферу. Как ни странно, это даёт снижение стоимости подписи. Ибо если нанимать взрослых людей на подобную работу (даже опустив момент что найти их, чтобы ходить по подъездам – сложнее и дольше формировать коллектив), то на первое место выйдет как раз вопрос выплат вознаграждения, а вот вопрос нематериальной мотивации уйдёт на второй план.

Естественно, контингент из молодежи очень не стабильный, срок жизни 80% агентов согласований – 2 недели – месяц. Но это не мешает процессу, если правильно организованы две другие его составляющие: поточный найм и обучение. Поточный найм обеспечивается контролем выполнения аналога "воронки продаж" - "воронки найма". Это значит, что ежедневно должны выполняться нормативы, например, пригласили 10 человек, пришло на собеседование 40%, прошло обучение после собеседования 30%, вышли на стажировку 20%, успешно прошли и остались работать 10%.

После первых 2-3 недель работы отдела, по накопленной статистике воронка точно выстраивается. В дальнейшем можно достаточно чётко отследить, как только падает ежедневный тренд по сбору подписей, то практически 100% не выполнился показатель по приглашенным на собеседование новым агентам. И это будет только так и ни как иначе. А как обеспечить количество приглашенных на собеседования?

Во-первых, это плотная работа сайтами о работе и AVITO (в приоритете в регионах AVITO, но не в Москве); во-вторых, работа с существующими агентами на уровне корпоративной культуры, создание атмосферы доверия и драйва, чтобы они вели своих друзей; в-третьих, активный найм. Активный найм – это колледжи, институты, техникумы, училища, а также просто места скопления молодежи (Макдональдсы, площади, ресторанные дворики и т.п.). Но надо признать, что к нему приходиться прибегать редко и часто это нужно для страшилки для ответственных за найм, чтобы не расслаблялись, хотя результат от него безусловно есть.

Административная часть отдела согласований – это руководитель, супервайзеры (руководители групп в случае большого фронта работ и потребности в высокой скорости), секретарь, в случае отдела более чем из 3х групп агентов – HR (специалист по подбору персонала).

Руководитель отвечает за взаимодействие с руководителем проекта со стороны Заказчика, с управляющими компаниями, администрацией по вопросам муниципального жилья и вообще помимо руководства отделом ведёт все внешние коммуникации, отчётность и выплаты.

Основная задача супервайзера – выполнение группой плана по подписям и сданным домам (в которых набран нужный % голосов), поддержание численности группы, помощь агентам в сложных ситуациях.

Секретарь обеспечивает ведение и контроль огромного вала документации, поступающей от агентов, её первичную проверку на отсутствие поддельных подписей, подготовку для сдачи Заказчику.

Для примера приводим расчёт численности отдела для сбора 10000 подписей в месяц в областном центре ЦФО:

Среднее количество подписей в день, собираемое агентом – 10

Количество агентов – 50 человек

Количество супервайзеров – 3 человека

Количество агентов на супервайзера (без учёта стажёров) – 15-17 человек

Руководитель отдела – 1 человек

Секретарь отдела – 1 человек

Необходимое помещение для проведения собраний – 20-25 квадратных метров

Пять оборудованных оргтехникой техникой рабочих места.

Хочется отметить, что потребность в работе с жильцами может быть не только у операторов связи, а у компаний предлагающих энергосберегающие технологии, прозрачные и эффективные услуги по управлению жилым фондом с использованием, вообщем, всё то, что требует использования общедомового имущества и направлено на улучшение условий собственников жилья.

Наша компания предлагает вариант комплексного запуска проектов согласований на больших территориях . Обладая необходимым опытом и слаженной командой мы обеспечиваем уверенный запуск и быстрый выход на плановые показатели согласований.