

Существует стереотип - хорошим начальником может стать только тот, кто прошел по всем ступеням служебной лестницы снизу доверху. Пример директора РЭУ-8 Зеленограда Татьяны Слисенко ломает этот стереотип напроцех.

Она пришла в сферу жилищно-коммунального хозяйства почти 20 лет назад и сразу на руководящую должность. Как говорит она сама: «Я работала в ЖКХ только начальником». Так что внешнего карьерного роста как бы и не наблюдалось. Рост был другой - внутренний, качественный. В прошлом году она стала лауреатом и московского городского, и всероссийского конкурсов «Лучший менеджер года» в номинации «Жилищно-коммунальное хозяйство». Чем не герой для нашей газеты! Но это ж сколько времени мне придется изъять из напряженного рабочего дня директора, чтобы обстоятельно поговорить обо всех аспектах работы руководителя самого важного звена в системе ЖКХ! Да и много ли узнаешь из первой и единственной беседы с человеком о нем самом? И я попросила Татьяну Валентиновну разрешить побыть рядом с ней хотя бы один рабочий день. Получив согласие, первую пятницу сентября я провела в Зеленограде, на территории, которую обслуживает РЭУ-8.

## ПОКА МАСТЕРА В КАБИНЕТЕ...

День Татьяны Валентиновны начался, как обычно, со встречи с мастерами. Только рано утром их и можно заставить в кабинете. Здесь же были главный инженер Олег Машинистов и заместитель директора РЭУ по благоустройству Елена Филимоно-

ничный митинг! Кинулась на склад, вытаскивала запасные флаги, снова развесила, а директор РЭУ узнала об этом уже потом, когда все завершилось.

И озеро Школьное на ее участке, все гулянья и пикники здесь проходят. Если бы не Светлана Плегузкина, давно бы превратилось озеро в большую помойку. Она же, как хорошая домохозяйка, каждый день без лишнего слов чистит, убирает, моет, наводит порядок. И коллектив РЭУ, и жители района порадовались за Светлану, которая стала победителем городского конкурса на звание «Лучший работник комплексной уборки» в 2003 году.

...Когда два года назад Татьяна Слисенко пришла в РЭУ-8 директором, обстановка там была критическая. После слияния двух небольших управлений самое крупное РЭУ города оказалось почти банкротом. Безденежье, отсутствие перспективы погрузили людей в апатию, а кое-кого - в пьянство. Новый директор определила свою позицию сразу: «Никого увольнять не собираюсь, я пришла одна, без команды, предлагаю всем напряженно трудиться». Что она имела под этим в виду, коллективу стало ясно быстро. Уже через несколько недель дополнительно к городскому заказу заключили договоры на ремонт шести подъездов. Не брезговали и совсем небольшими объемами работ - в виде ремонта поврежденных заграждений. С демагогами и саботажниками при-



ФОТО АЛЕКСАНДРА МАТЮШКИНА

# ОДИН ДЕНЬ ИЗ ЖИЗНИ ДИРЕКТОРА

ва. Эти люди и есть ядро команды Татьяны Валентиновны. У нее выстроена своя вертикаль власти: два заместителя, мастер по текущему ремонту Светлана Дружнова, мастер по благоустройству Анна Самойленко, у мастеров - по две бригады с бригадирами. Всего 150 человек. Совсем не маленький коллектив, но вполне мобильный и управляемый по двум причинам. Первая: заместители многие задачи оперативного порядка решают сами, «сверяют часы» друг с другом, с директором прямо на ходу, утром - и вперед. В очередную пятницу, например, проводилось в жилищном фонде очень важное мероприятие - пломбирование подвальных и чердачных помещений домов. Мастера и главный инженер торопились на объекты, но успели кое-что рассказать:

- В наших подвалах хирургические операции можно проводить - вычищаем подвентик, нигде ни паутинки, ни лужицы, это же стратегические коммунальные объекты. То же с чердаками - ничего постороннего. От террористов пломба, может быть, не уберезит, но определенный уровень безопасности такой порядок людям гарантирует. А если в подвалах и на чердаках залежится бытовой хлам, то там легко могут оказаться горючие, взрывчатые вещества.

Другая причина управляемости и мобильности коллектива - прекрасные рабочие кадры. В комбинезоне зашла в кабинет лучший маляр РЭУ Мария Нигмязянова. Она так давно работает маляром, что не один раз побывала практически в каждой квартире. Требоваательные, а порой и капризные квартироремонтники приглашают именно ее и на косметический, и на евроремонт. Бригадир ценит ее не только за высокое профессиональное мастерство, но и за бесконечное терпение, дружелюбие, которые не покидают Марию Федоровну в самых эмоционально напряженных ситуациях. А вот с двумя другими малярами пришлось расстаться: подмочили они свою репутацию, потому и сами сидели без денег, и в общую копилку ничего не могли принести. Балласт же Татьяне Валентиновне не нужен.

Или дворник Светлана Плегузкина. Ремесло у нее нехитрое, но все же особых качеств требует. Вот пример. К праздникам вывешивает она на домах флаги. Немногим людям известно, какой это тяжелый труд. Накануне 1 Мая украсила она здания флагами, сдала работу, а утром пораньше вышла, смотрит: ни одного флага нет. И это на Панфиловском проспекте, по которому все пойдут на празд-

шлось расстаться. Возмущались: «Она хочет на нас выскочить!» Ну, конечно, очень хотелось выскочить из этой ямы, но только не на них, а вместе с ними. И выскочили - в конце декабря, под самый Новый год, люди впервые за много лет получили премии. Татьяна Валентиновна решила, что это событие нужно обставить по-особому. Обычно зарплата перечисляется на сберкнижки - такой здесь порядок. Посоветовавшись с мастерами и председателем профсоюзного комитета, Татьяна Валентиновна составила с бухгалтером ведомости, взяла наличные и обехали все четыре бригады. Собрали людей, поблагодарили за работу, вручили и новогодние подарки для детей, и деньги. Никакого особого расчета на воспитательный эффект Татьяна Валентиновна не делала, просто по опыту знала: хвалить людей надо принарядно, а отчитывать, наказывать лучше с глазу на глаз.

## КТО НЕ РИСКУЕТ, ТОТ... НЕ ВЫИГРЫВАЕТ ТЕНДЕР

Утро продолжалось уже не в кабинете, а во дворах и на улицах Панфиловского района. Мы совершили объезд территории, закрепленной за РЭУ-8. Водитель Наль маршрут знает хорошо и, завершив его, ревниво спросил: «Ну как, впечатляет? По окружности четыре километра. Одних «покосов» 600 тысяч кв. метров». Когда я в кабинете заносила в блокнот цифру - 28 жилых зданий, то, признать, с сомнением подумала: ну и что, всего-то 28. А потом увидела эти дома. В Зеленограде их называют «лайнерами». 14 этажей, 22 этажа, до 16 подъездов в доме - целый населенный пункт! В прошлом году РЭУ-8 выиграло тендер на аварийное обслуживание своего жилищного фонда. И случилось - о многих авариях население даже не догадалось, так быстро их ликвидировали. Татьяна Валентиновна, а с ней солидарны и заместители, и сегодня уверена - устранять аварии должны те, кто готовит жилые здания к отопительному сезону, кто их эксплуатирует. Городская объединенная аварийная служба может выехать оперативно, но только локализовать аварию и потом объяснять - мы же не можем знать каждый стояк! Конечно, не могут. А вот мастера знают не только каждый стояк в каждом подъезде, но и степень износа каждого вентиля и каждой задвижки, поэтому не заставляют людей сутками сидеть без воды или тепла. И если не в каждом городском РЭУ есть такие кадры и оборудование, то пусть они и

пользуются услугами объединенной службы, в РЭУ-8 таких проблем нет.

За неполные два года Татьяне Валентиновне удалось реализовать еще одну идею. Директор решила участвовать в конкурсе на получение тендера по комплексному благоустройству двора наравне с коммерческими предприятиями. Был риск, но был и расчет - на собственные силы, на поддержку коллектива. Тендер выиграли. Но двор достался - не приведи господи! В конце февраля мне случайно довелось побывать в этом дворе. Там и двора-то не было - просто территория, ограниченная стенами огромного «лайнера». На дне оврага в середине ее виднелись из-под снега корпуса старых холодильников, кухонных плит. По весне в болоте плавали диванные подушки и прочий крупногабаритный мусор. По склонам оврага - полуразрушенные лестницы. Вот этот «завидный» объект и предстояло привести в порядок. Через несколько недель основные работы были завершены: осушено вонючее болото, на склонах появились удобные лестницы, в середине, на дне, забетонирована круглая площадка, завезены земля для газонов, оборудование для детской площадки, скамейки. Оставалось эстетически завершить облик двора. Впереди был еще месяц, в сроки укладывались. Но тут вечером в среду раздался телефонный звонок. Про такие звонки Татьяна Валентиновна рассказывает: «Конец рабочего дня, сумки собраны, губы подкрашены, иду домой. Но звонит телефон - и оказывается, что ты никуда не идешь... То есть идешь, и срочно, но не домой. Такой вот ненормированный рабочий день. В прошлую зиму мы, например, вышли на работу первого января, после праздничного новогоднего снегопада, а вернулись с работы после апрельского суботника...»

Тот звонок был и вовсе безумным: через два дня двор нужно сдавать комиссии. Татьяна Валентиновна не то чтобы растерялась, а просто смирилась: ну что ж, попробуем сдать двор, пусть сделают кучу замечаний, лишь бы приняли, ведь это первый их объект. С тем и уснула, а проснулась в четыре часа. Она вообще ранняя пташка, для нее самое лучшее время - начало дня, все кажется по плечу. Вот и в то утро неожиданно решила: все успеем, надо только разбить двор на участки, расставить людей, определить очередность работ. И за двое суток месячный объем работ был выполнен. Директор РЭУ вышла к комиссии, которая, к счастью, задержалась на два часа, при полном параде - в белоснежной блузке, в черном кос-

тюме с депутатским значком на лацкане. Только руки, нарушая этикет, держала в карманах - не успела отмыть. Но двор сдали с первого предъявления, замечаний у комиссии не было. Сегодня этот эпизод в РЭУ-8 вспоминают с удовольствием - доказали всем, в том числе себе, свою состоятельность не хуже, чем коммерческие фирмы, специализирующиеся на благоустройстве дворов. Значит, и впредь может РЭУ-8 претендовать на подобные тендеры, заключать дополнительные договоры и зарабатывать деньги. По этому поводу Татьяна Валентиновна вспоминает одно из первых для нее совещаний в префектуре. Тогда она от префекта услышала: «Ищите себе работу и зарабатывайте. Не надейтесь, что будете выполнять обязанности «от и до», а город будет вас содержать - времена изменились...» Татьяна Слисенко все перемены и необходимость в связи с ними искать новые решения воспринимает с интересом и верой в свои силы. Ведь начала она работать на поприще ЖКХ в те времена, когда и слова «менеджер» в обиходе не было.

## ОДНАЖДЫ, ДВАДЦАТЬ ЛЕТ НАЗАД

Во время обеденного перерыва, значительно сокращенного за счет совещания в управе по антитеррористическим мероприятиям, у Татьяны Валентиновны наконец появилось несколько минут, чтобы вернуться на 20 лет назад, рассказать о том, как она решилась участвовать в городском и всероссийском конкурсе.

Менеджер - это ведь не профессия. В любом коллективе и в любой отрасли нужны талантливые управляющие. В свое время такого талантливого менеджера лишилась отечественная металлургия. Татьяна Валентиновна по своему базовому образованию инженер-металлург. Училась в политехническом институте в Ленинграде на вечернем отделении, теорию и практику осваивала одновременно и очень любила свою профессию, все, что с ней связано, даже запах металлургического цеха. Когда мужа, молодого офицера, направили на службу в небольшой северный город, обрадовалась: там как раз металлургические предприятия, но... Не взяла ее на работу ни в один, ни в другой, ни в третий цех. Даже лаборантом. Ни прекрасный диплом, ни производственный стаж, ни толковые ответы на вопросы потенциальных работодателей не убедили их в том, что молодой инженер окажется необходим производству. Может, виною тому «золушкин» облик Татьяны? Хрупкое белокурое созда-

ние. В одном месте начальник цеха, не найдя других доводов, так и сказал: «Мне кажется, вы скоро уволитесь...» Что было делать? В военном городке для молодой женщины с высшим техническим образованием выбор мест работы очень невелик. И тут ей предложили место начальника ЖЭКа. Не долго думая согласилась. Сейчас сама удивляется: «Только в 24 года можно вот так, в омут головой...» И стала она с тех пор Татьяной Валентиновной. Осваивать азы менеджмента начала с руководства одной-двумя ротами солдат, которые не умели ничего, кроме как выполнять команды. За пять первых лет работы в ЖКХ у нее, как сама она говорит, «прорезался голос». Но не только. Она поняла основное правило успешного менеджмента: руководитель должен ставить перед подчиненными понятные, конкретные и посильные задачи. Тогда можно по полной программе спрашивать за их выполнение. Она же как руководитель должна определить их приоритетность, обеспечить людям условия для их решения. Схема нехитрая, но следовать ей бывает трудно. А все же... есть особенности управления в ЖКХ? Татьяна Валентиновна возражает:

- Да я же больше нигде никогда не работала, только в ЖКХ начальником. Но в самой системе с годами появляется особенное и новое. Сегодня для руководителя такого подразделения, как РЭУ, главное - изжить у себя и у подчиненных оставшиеся иждивенческие иллюзии. Нужно рассчитывать на себя, не бояться нового: новых технологий, новых форм организации труда, отношений с подрядчиками и заказчиками, учиться считать каждую копейку и искать, где ее заработать. В соседнем районе, в Крюкове, РЭУ давно уже крепко стоит на ногах, а мы два года назад только начали.

С этими первыми итогами работы на новом месте Татьяна Валентиновна и подала заявку на участие в московском городском конкурсе на звание «Лучший менеджер года». Правда, итоги были впечатляющие: за несколько месяцев РЭУ смогло погасить долги в 750 тысяч рублей, даже получить небольшую прибыль, значительно расширить направления своей деятельности. Обо всем этом директор и рассказала в своей работе, посланной на конкурс, приложила диаграммы, графики, фотографии. За рамками конкурсной работы осталось многое: сомнения, неудачи, трудности в налаживании отношений в коллективе, нагоняи, которые получила в управе. Как говорится, не ошибается тот, кто ничего не делает, а чем больше делаешь, тем больше может быть ошибок. Но у Татьяны Валентиновны принцип такой - не прятаться от неприятной ситуации, а идти к ней навстречу. От своих подчиненных требует: не скрывайте ничего, не загоняйте конфликт внутрь, сразу обо всем говорите - разберемся, поможем.

Городской этап конкурса Татьяна Слисенко прошла успешно, ее выдвинули на всероссийский конкурс. И на нем она стала лауреатом. Уже вернувшись с конкурса и получив опранные в застекленные рамки дипломы, решила подать документы о приеме в члены-корреспонденты Международной академии менеджмента. Волнений было по этому поводу не меньше, чем на выборах в депутаты муниципального собрания. Татьяна Валентиновна как будто ищет такие эмоционально и психологически напряженные ситуации. Но как же семья относится к такому образу жизни? С пониманием и поддержкой - и муж, и дочь гордятся ею и радуются каждой победе. Она с удовольствием мечтает о семинарах и конференциях в академии, новых встречах, новых знаниях. Мечтает о том, что на следующем конкурсе получит самую высокую его награду - бронзовую статуэтку Екатерины Великой, основательницы Вольного экономического общества в России. Мечтает, хотя хорошо знает: работать придется еще больше.

## ДОЖДЬ И СЛЕЗЫ

...Завершился этот день не совсем рядовым событием. Не дождавшись, пока закончится проливной дождь, мы с Татьяной Валентиновной поехали на открытие районной Доски почета. Возле нее собрались депутаты МС, ветераны и заслуженные люди Панфиловского района, чьи фотопортреты и имена занесены на доску. Здесь же дети с цветами и подарками, их мокрые веселые мордашки выглядывали из-под зонтов, которыми укрывали их взрослые. Маленький праздник районного масштаба завершил очередной рабочий день директора РЭУ-8 Татьяны Слисенко. Мы попрощались под дождем, еще не зная о страшных минутах и часах, которые переживали в тот день соседские дети в Беслане, их матери и отцы.

**Наталья КРАСОВА**