

Проектирование и оценка деятельности менеджеров по недвижимости

Герасимов К.Б., к.э.н., доцент кафедры экономики,
Самарский национальный исследовательский университет
имени академика С.П. Королёва, Самара, Россия

Султанова А.В., к.э.н., доцент кафедры экономики и управления организацией,
СамГТУ, Самара, Россия

Аннотация. Стратегия развития современных социально-экономических систем вызывает необходимость разработки комплекса вопросов по оценке и повышению компетентности персонала предприятий различных форм собственности. В статье предлагается проект системы оценки персонала для менеджеров по недвижимости. Охарактеризована деятельность менеджера по недвижимости в контексте используемых им подпроцессов управления. Определены задачи, решаемые менеджером по недвижимости на пересечении функций управления и подпроцессов. Также приведены личностные качества и элементы менеджмента в деятельности менеджера по недвижимости. Разработаны нормативы параметров менеджера по недвижимости для последующей комплексной процедуры оценки менеджеров экспертами.

Ключевые слова: проект, оценка персонала, недвижимость, менеджер, экспертные оценки.

Designing and evaluating the activities of real estate managers

Gerasimov K.B., candidate of science (econom.), associate professor of the department of economics, Samara University, Samara, Russia

Sultanova A.V., candidate of science (econom.), associate professor of the department of economics and organization management, SamGTU, Samara, Russia

Annotation. The strategy for the development of modern socio-economic systems necessitates the development of a set of issues to assess and improve the competence of personnel of enterprises of various forms of ownership. The article proposes a project of a personnel assessment system for real estate managers. The activity of the real estate manager is characterized in the context of the management subprocesses he uses. The tasks solved by the real estate manager at the intersection of management functions and sub-processes are determined. Personal qualities and elements of management in the activities of a real estate manager are also given. Standards for the parameters of the real estate manager have been developed for the subsequent complex procedure for evaluating managers by experts.

Keywords: project, personnel assessment, real estate, manager, expert assessments.

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, т.е. насколько эффективно используются ее ресурсы. Люди являются самым важным ресурсом организации. Они обеспечивают увязку в единое целое финансовых, производственных и других ресурсов так, чтобы организация функционировала. «Для повышения эффективности работы предприятия, преодоления проблем низкой производительности труда и недостатка квалифицированных специалистов необходимо задействовать все аспекты управления персоналом»¹.

Важную роль при этом играет такой инструмент, как системы оценки деятельности. «Система оценки персонала организации представляет собой совокупность определенным образом структурированных и взаимосвязанных компонентов, организованную для определенной цели и выступающую в каче-

¹ Заботина М.С., Битерякова О.А. Применение системы сбалансированных показателей для оценки эффективности деятельности персонала ОАО «САН ИНБЕВ» // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». 2009. № 27. С. 129-135.

стве подсистемы систем более высокого порядка, а также имеющую особое единство с внешней средой»².

Разработанная система оценки персонала на предприятии является одним из необходимых условий повышения производительности труда, и, как следствие, ведет к увеличению прибыли на предприятии в целом, что обуславливает актуальность темы.

В данной статье предлагается проект системы оценки персонала для менеджеров по недвижимости, который включил в себя процедуры и методы, уже используемые в ООО «Агентство Оценки «Самэкс-Групп» г. Самара, так и содержит рекомендации, разработанные специально для данного предприятия.

Как и многие организации, ООО «Агентство Оценки «Самэкс-Групп» в свое время встанет перед необходимостью создания системы оценки персонала. При решении этой проблемы у руководства ООО «Агентство Оценки «Самэкс-Групп» будет ряд возможностей³:

- а) полностью скопировать систему оценки, принятую в другой организации;
- б) разработать систему оценки своими силами;
- в) пригласить консультантов для разработки системы оценки в соответствии с выработанными требованиями.

Система оценки ООО «Агентство Оценки «Самэкс-Групп» строится на принципе соблюдения всех подпроцессов процесса оценки персонала.

Для начала кратко охарактеризуем деятельность менеджера по недвижимости в ООО «Агентство Оценки «Самэкс-Групп».

Менеджер по недвижимости – это специалист, который занимается эксплуатацией зданий и сооружений с целью эффективного использования недвижимости в интересах собственника. Управление недвижимостью включает в себя целый комплекс мер, начиная с формирования стратегии продажи недвижимости, эксплуатации объекта с разработкой бюджета до контроля за техни-

² Озеров М.Я. Оценка качества трудового потенциала коммерческого банка: дис. ... канд. экон. наук. – Томск, 2007. – 237 с.

³ Герасимов Б.Н. Проектирование содержания и оценки деятельности менеджера // Вестник Международного института рынка. 2015. № 2. С. 70-79.

кой безопасности и охраной труда персонала. В ходе работы менеджер по недвижимости тесно контактирует с собственниками объекта, арендаторами, подрядчиками, коммунальными службами, контролирующими органами. В задачи менеджера входит также организация работы технических служб для поддержания в рабочем состоянии зданий, их своевременного ремонта и сервисного обслуживания.

Многие ошибочно предполагают, что менеджеры по недвижимости – это те же риелторы. Но это абсолютно не так. Менеджер по недвижимости – это универсальный специалист: он и экономист, и юрист, и архитектор, и эколог, и оценщик, и строитель в одном лице.

Комплекс профессиональных обязанностей менеджера по недвижимости может отличаться в зависимости от категории объекта. Существует уровневая классификация по объектам недвижимости:

- федеральная недвижимость;
- недвижимость субъектов РФ;
- муниципальная недвижимость;
- недвижимость предприятий;
- отдельные объекты недвижимости.

Далее определим состав подпроцессов в деятельности менеджера по недвижимости, а также кратко охарактеризуем функциональные обязанности менеджера.

Деятельность менеджера по недвижимости в организации, продающей недвижимость, подразумевает применение определенных подпроцессов, в том числе управление целью и миссией организации, управление рабочими из отдела коммерческой недвижимости, управление развитием операционной деятельности, управление потребностью в недвижимости, управление инновационными идеями, управление качеством оценочной деятельности.

1. Управление целью и миссией организации:

- четкая формулировка, в случае отсутствия, миссии организации;

- формальное закрепление цели и миссии организации в уставных документах организации;

- корректировка (в случае необходимости) миссии организации.

2. Управление тактикой и процедурами реализации недвижимости:

- определение цели деятельности организации;

- формулировка миссии предприятия;

- оценка и анализ внешней среды;

- исследование сильных и слабых сторон организации;

- анализ стратегических альтернатив;

- выбор тактики продаж;

- создание поэтапного плана исполнения плана продаж;

- контроль и корректировка (в случае необходимости) стратегии продаж, а также процессов по ее реализации;

- оценка выбранной недвижимости.

3. Управление развитием операционной деятельности организации:

- определение главных видов операционной деятельности;

- поиск недостатков в реализации отобранных видов деятельности;

- корректировка недостатков операционной деятельности;

- поиск инновационных видов операционной деятельности.

4. Управление потребностью в недвижимости:

- составлению бюджета предприятия на год;

- контроль за исполнением бюджета в течение года;

- анализ финансовых потерь и поиск недостатков имеющегося бюджета;

- корректировка бюджета на предстоящий год с учетом проведенного анализа.

5. Управление инновационными идеями:

- наем сотрудника по инновационному развитию предприятия;

- анализ развития успешных конкурирующих предприятий;

- выбор наиболее успешных вариантов развития для собственной фирмы;
- подсчет финансовой рентабельности внедряемых инноваций;
- реализация инновационных идей;
- анализ внедренных инноваций.

6. Управление качеством оценочной деятельности:

- постоянный поиск инноваций в оценочной сфере;
- адаптация инноваций к деятельности организации;
- применение инноваций на практике.

Управлять подпроцессами довольно сложно. Для этого появляются более мелкие элементы – задачи. Для определения функционально полного состава задач составляется матрица «подпроцессы- функции управления»⁴ (табл. 1).

Таблица 1

Матрица «подпроцессы – функции управления»

Подпроцессы	Функции управления								
	нормирование	прогнозирование	планирование	организация	учет	контроль	анализ	регулирование	координация
1. Управление целью и миссией организации	0	-	0	+	+	+	+	0	+
2. Управление тактикой и процедурами реализации недвижимости	0	+	+	+	+	+	+	0	+
3. Управление развитием операционной деятельности	-	+	+	+	+	+	+	0	+
4. Управление потребностью в недвижимости	+	+	+	+	+	+	-	0	-
5. Управление инновационными идеями	0	-	+	+	+	+	+	-	+
6. Управление качеством оценочной деятельности	0	+	0	+	+	+	+	0	+

⁴ Герасимов Б.Н. Оценка деятельности менеджера по персоналу // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2011. № 3. С. 154-164.

Все выявленные задачи на каждом из подпроцессов используемых в работе менеджера по недвижимости находятся в непосредственной связи друг с другом.

На пересечении получается конкретная задача, которую необходимо выполнить в процессе управленческой деятельности. В таблице 1:

- знаком «+» отмечаются реально существующие задачи;
- знаком «-» отмечается задача, существование которой возможно, но при определенных условиях;
- «0» означает отсутствие физического смысла данной задачи.

Приведём описание функций управления:

- нормирование – это установление образцов или норм в системе оценки работников ООО «Агентство Оценки «Самэкс-Групп»;
- прогнозирование – это определение будущих контуров ситуаций, результатов или их тенденций, а также близких или отдаленных перспектив деятельности или состояния процесса;
- планирование – установление содержания оценки персонала для разных категорий работников;
- организация – выстраивание порядка проведения оценки персонала в виде процедур с указанием сроков, исполнителей, ресурсов;
- учет – регистрация состояния процесса, сбор статистических данных по оценке, обработка результатов работы экспертов;
- контроль – проверка порядка соблюдения проведения оценки согласно «Положения об оценке персонала»;
- анализ – это исследование содержания оценки, установление взаимосвязей, принятие решений по результатам оценки;
- регулирование – поиск и выработка решений по устранению отклонений от заданных норм в процессе деятельности по оценке персонала;
- координация – установление оптимального взаимодействия деятельности людей по реализации процесса оценки и других процессов в области управления персоналом.

Любая организация представляет собой пирамиду, в которой существует горизонтальное и вертикальное разделение труда.

В данной работе распределим задачи по трем должностям:

- менеджер высшего звена – генеральный директор;
- менеджер среднего звена – начальник отдела экспертных исследований;
- менеджер низового звена - менеджер по недвижимости.

Ниже в табл. 2 представлено распределение определенных задач по выбранным должностям.

Знаком «+» отмечены задачи, которые выполняет менеджер. Приоритетными функциями менеджера высшего звена являются прогнозирование, планирование, анализ, контроль и регулирование; менеджера среднего звена – анализ, регулирование, контроль; менеджера низшего звена – координация, организация, учет. Наибольший объем работы выполняет менеджер высшего звена.

Таблица 2

Распределение задач по должностям (фрагмент)

Наименование задачи	Должности менеджера		
	Генеральный директор	Начальник отдела экспертных исследований	Менеджер по недвижимости
Учет цели и миссии организации	+	+	+
Организация тактики и процедур продажи недвижимости	-	+	+
Планирование развития операционной деятельности	+	-	+
Прогнозирование потребности в финансах	+	+	+
Планирование инновационных идей	+	-	+
Учет инновационных идей	-	+	-
Анализ качества оценочной деятельности	-	+	-
Контроль тактики и процедур реализации недвижимости	+	+	-
Нормирование потребности в финансах	+	-	-
Организация развития операционной деятельности	+	+	-
Анализ цели и миссии организации	+	-	-

Все выделенные задачи находятся в тесной связи между собой. Набор задач для разных должностей в ООО «Агентство Оценки «Самэкс-Групп» должен быть различен, и зависеть от количества работников отдела, их принадлежности определенной категории работников – торгово-оперативному, категории специалистов или управленческому звену. Таким образом, работники кадровой службы, выполняя каждый задачи менеджмента, смогут построить комплексную систему оценки в ООО «Агентство Оценки «Самэкс-Групп». Такую матрицу можно составить для каждой должности и далее мы на примере покажем, как проводится оценка работников отдела коммерческой недвижимости.

Чтобы выполнять свои функции, менеджер должен иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной деятельности.

Менеджер по недвижимости должен обладать следующими личностными качествами:

- ответственность. Менеджер по недвижимости должен быть готов брать на себя ответственность как в рамках своей деятельности, так и в рамках деятельности своих подчиненных;

- стрессоустойчивость. Данное качество необходимо каждому менеджеру в виду большой ежедневной психологической нагрузки;

- целеустремленность является важной характеристикой любого успешного управленца, ведь не обладая стремлением к достижению цели, человек не сможет быть сосредоточен и последователен в своих действиях;

- самообладание также является важной психологической чертой, без которой не может существовать современный работник любого уровня, так как контроль над эмоциями позволяет выделять профессионалом среди большинства работников;

- толерантность и уважение к коллегам, подчиненным и контрагентам всех уровней является важной чертой в характере личности менеджера по недвижимости;

- коммуникабельность и готовность к ведению диалога будут несомненным преимуществом для менеджера по недвижимости, так как можно будет впитать опыт развития других компаний, минимизируя риски и затраты;
- многозадачность и эффективность необходимы при планировании продажи недвижимости, так как необходимо осматривать данный процесс многоаспектно и глубоко;
- стремление к саморазвитию и самообразованию позволят доработать стратегию в процессе ее внедрения и использовать при этом самые новые и современные технологии;
- аналитический склад ума позволит просчитать затраты фирмы и скорректировать финансовый план в соответствии с выделенным бюджетом;
- решительность и готовность к взвешенному риску будут выступать преимуществом на фоне остальных кандидатов.

Наиболее значимыми качествами менеджера по недвижимости являются: ответственность, целеустремленность, коммуникабельность, многозадачность, стрессоустойчивость и аналитический склад ума⁵.

По выделенным параметрам можно определить уровень потенциальных возможностей менеджера, его способность работать быстро и качественно, анализировать и обобщать, а также успешность в управленческой деятельности.

Рассмотрим определение основных элементов менеджмента в деятельности менеджера по недвижимости.

Для строительной сферы деятельность менеджера по недвижимости наиболее актуальна в двух аспектах менеджмента: коммуникации и маркетинга.

Для оценки уровня профессиональных навыков менеджера по недвижимости производится подбор шести наиболее значимых элементов менеджмента менеджера по недвижимости.

Власть представляет собой способность и возможность влияния отдельного человека на других по средствам опоры на различные средства, такие как

⁵ Чечина О.С. Модель управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития отраслевых экономических систем // Инновации и инвестиции. 2012. № 3. С. 268-272.

сила, авторитет, закон, экономические механизмы, а также традиции. Существует пять видов власти:

- законная власть. Основывается на традиции управления и послушания рекомендациям начальника;

- эталонная власть. Основывается на харизме и личном примере управленца, на его способностях лидера, риторике. Можно охарактеризовать как подражание подчиненного руководителю;

- власть, основанная на принуждении. Характеризуется страхом и угрозами, в следствие чего потенциал работников может раскрыться не полностью. Требует значительных финансовых затрат, нередки случаи, когда у работников возникает желание обманывать руководителей;

- экспертная власть – основывается на опыте, знаниях и профессионализме управленца, однако зачастую профессиональные навыки в определенной сфере могут быть несопоставимы с навыками в управлении и организации труда;

- власть, основанная на вознаграждении. Важным моментом, при выборе данного типа власти является выбор оптимального размера вознаграждения, так как при недостаточном размере – мотивация будет низкая, а при высоком – будет несоизмерима со степенью вложенных усилий.

В процессе работы в организации любому менеджеру необходимо постоянно общаться. Менеджер по недвижимости в процессе своей деятельности может использовать несколько видов коммуникаций: совещание, переговоры, деловая беседа, презентация, семинар, выставка. С учетом специфики деятельности менеджера по недвижимости, круг его общения, в основном, замкнут во внутреннем взаимодействии с сотрудниками организации, а также переговоры с различными контрагентами.

«Для решения выбранных профессиональных задач менеджер по недвижимости ООО «Агентство Оценки «Самэкс-Групп» в процессе своей деятельности использует несколько элементов власти и коммуникации»⁶ (табл. 3).

Таблица 3

Основные элементы менеджмента

Наименование задачи	Вид элемента менеджмента
Учет цели и миссии организации	Законная власть Семинар
Организация тактики и процедуры реализации недвижимости	Экспертная власть Совещание
Планирование развития операционной деятельности	Законная власть Совещание
Прогнозирование потребности в недвижимости	Экспертная власть Деловая беседа
Планирование инновационных идей	Экспертная власть Семинар
Учет инновационных идей	Власть, основанная на вознаграждении Совещание

Технология реализации каждого элемента менеджмента представлена в виде некоторой совокупности процедур, которые необходимо выполнить для ее реализации.

«Целью конкретной технологии менеджмента является оптимизация некоторого управленческого процесса, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата. Технологии менеджмента позволяют управленцам выявлять, использовать и развивать скрытые потенциалы организации»⁷.

Для разработки нормативов были приглашены эксперты (начальник отдела коммерческой недвижимости, главный бухгалтер, начальник кадровой службы). Они предложили оценивать менеджеров по недвижимости по десятибалльной системе (0-10) (табл. 4).

⁶ Чайковская А.А. Проектирование и оценка деятельности менеджеров по рекламе в сфере журналистики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. № 1. С. 130-136.

⁷ Яковлева Н.Г. Оценка профессионализма менеджеров в системе управления персоналом предприятия: дис. ... канд. экон. наук. – Саратов, 2004. – 158 с.

Разработка нормативов параметров менеджера по недвижимости

Наименование параметра	Должности		
	Менеджер по недвижимости	Начальник отдела экспертных исследований	Генеральный директор
Личностные качества			
Ответственность	5,5-7,0	7,0-9,0	9,5-10,0
Целеустремленность	7,5-8,5	6,9-9,4	9,5-10,0
Коммуникабельность	5,5-7,0	6,3-8,8	9,5-10,0
Многозадачность	8,0-8,5	7,0-8,5	9,0-9,8
Стрессоустойчивость	4,5-5,0	7,0-9,0	9,0-10,0
Аналитический склад ума	6,6-8,1	7,0-9,5	8,5-10,0
Умение решать задачи			
Учет цели и миссии организации	6,5-7,3	6,0-8,5	9,2-10,0
Организация тактики и процедур продажи недвижимости	-	7,5-9,5	7,0-9,0
Учет инновационных идей	-	7,5-9,5	-
Анализ качества оценочной деятельности	-	7,6-9,1	-
Планирование развития операционной деятельности	6,8-7,8	-	6,9-9,4
Контроль тактики и процедур реализации недвижимости	6,5-7,9	7,2-8,1	-
Нормирование потребности в финансах	7,0-8,1	-	-
Прогнозирование потребности в финансах	7,0-8,0	7,5-10,0	6,3-8,8
Организация развития операционной деятельности	6,5-7,8	7,1-8,7	-
Планирование инновационных идей	7,0-8,0	-	7,0-8,5
Анализ цели и миссии организации	6,0-7,8	-	-
Умение использовать элементы менеджмента			
Экспертная власть	4,0-6,0	8,5-9,0	9,5-10,0
Законная власть	4,0-5,5	8,0-9,0	9,5-10,0
Власть, основанная на вознаграждении	4,0-5,5	8,0-8,5	9,5-10,0
Семинар	6,0-7,5	8,7-9,0	9,5-10,0
Совещание	5,0-6,5	8,5-9,0	9,5-10,0
Деловая беседа	8,0-9,2	9,0-9,5	9,5-10,0

Будем учитывать, что мы брали представителей менеджеров разных уровней, а значит и нормативы у них должны быть соответствующие. Как видно из приведенной табл. 4 на одни и те же личные качества, задачи и элементы менеджмента нормативы уменьшаются по мере понижения должности. Либо нормативы отсутствуют, если у специалиста отсутствует данный параметр.

Основным инструментом, при помощи которого эксперты оценивают параметры менеджера, является справочная анкета, где в левой части перечисляются оцениваемые параметры, а в правой – указываются уровни развития этих параметров и оценка их в баллах.

После завершения работы аттестационной комиссии администрация разрабатывает план по реализации рекомендаций аттестационной комиссии.

Поскольку оценка должна помочь менеджеру, ее следует с ним обсудить. По итогам оценки должны быть сформулированы рекомендации для менеджера по устранению замечаний и составлен соответствующий план мероприятий.

Деловая оценка качеств менеджеров организации – это целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик менеджеров (личностных качеств, технологий менеджмента, умения решать управленческие задачи) требованиям должности.

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Библиографический список

1. Герасимов Б.Н. Проектирование содержания и оценки деятельности менеджера // Вестник Международного института рынка. 2015. № 2. С. 70-79.

2. Герасимов Б.Н. Оценка деятельности менеджера по персоналу // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2011. № 3. С. 154-164.
3. Герасимов Б.Н. Развитие профессионализма управленцев // Управленческие науки. 2015. № 4. С. 90-101.
4. Герасимов К.Б., Белякова А.А. Структура деятельности менеджера по финансам предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. № 2. С. 20-24.
5. Заботина М.С., Битерякова О.А. Применение системы сбалансированных показателей для оценки эффективности деятельности персонала ОАО «САН ИНБЕВ» // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». 2009. № 27. С. 129-135.
6. Озеров М.Я. Оценка качества трудового потенциала коммерческого банка: дис. ... канд. экон. наук. – Томск, 2007. – 237 с.
7. Чайковская А.А. Проектирование и оценка деятельности менеджеров по рекламе в сфере журналистики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. № 1. С. 130-136.
8. Чечина О.С. Вопросы комплексной оценки человеческого капитала отраслевой экономической системы, ориентированной на инновационное развитие // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. 2013. № 4 (10). С. 28-31.
9. Чечина О.С. Модель управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития отраслевых экономических систем // Инновации и инвестиции. 2012. № 3. С. 268-272.
10. Яковлева Н.Г. Оценка профессионализма менеджеров в системе управления персоналом предприятия: дис. ... канд. экон. наук. – Саратов, 2004. – 158 с.