

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

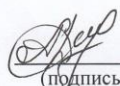
38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

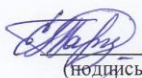
«Совершенствование системы развития персонала в сфере риэлтерских услуг
(на примере ООО «Ростум-Недвижимость»)»

Студент

 08.06.2020
(подпись, дата)

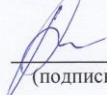
Безделева А.Д.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 08.06.2020
(подпись, дата)

Тарханова Е.С.
(фамилия, инициалы)

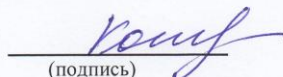
Нормоконтролер

 11.06.2020
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 8.06.20, № 9)

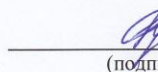
Заведующий кафедрой


(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой хорошо (протокол ГЭК от 23 июня 20, № 4)

Секретарь ГЭК


(подпись)

Корж Н. В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Сущность и содержание системы развития персонала.....	8
1.2 Механизм управления системой развития персонала.....	18
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ РИЭЛТЕРСКИХ УСЛУГ.....	32
2.1 Система развития персонала в сфере риэлтерских услуг на примере отечественных и зарубежных организаций	32
2.2 Изучение системы развития персонала в ООО «Ростум-Недвижимость» и основные направления ее совершенствования.....	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	60
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	64

ВВЕДЕНИЕ

Постоянные изменения внешней и внутренней среды влияют на квалификационные требования, предъявляемые к работникам, что влечет за собой необходимость приведения компетенций персонала в соответствии с новыми изменившимися условиями. Поэтому развитие персонала служит гарантией повышения конкурентоспособности организации на внешнем рынке, а её способом к экспансии, расширению.

Благодаря обучению и развитию сотрудники приобретают новые навыки, знания и становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают больше возможностей для профессионального роста как внутри своей организации, так и за ее пределами.

Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию персонала, расширяет его знания и круг общения и повышает уверенность в себе. Тем не менее, возможность профессионального обучения в компании придает большое значение сотрудникам и оказывает существенное влияние на решение о выборе конкретной организации.

На современном этапе российский рынок недвижимости можно охарактеризовать как растущий по объёму и разнообразию типов сделок. Услуги в сфере недвижимости выполняют социально важную функцию, ориентируясь на сохранение и улучшение благосостояния людей, основываясь на важной универсальной ценности – жильё.

Наряду с этим, рост экономического потенциала национальных организаций в различных отраслях промышленности определяет растущий спрос на коммерческую недвижимость. В то же время важное значение имеют качество риэлтерских услуг и имидж риэлтерских организаций, подорванный деятельностью недобросовестных брокеров.

Для того, чтобы организация могла предоставлять качественные услуги, необходим квалифицированный персонал, который своевременно надо развивать.

Актуальность темы в настоящее время обусловлено тем, что рынок риэлтерских услуг является одним из самых быстрорастущих и высоко конкурентных в российской экономике. Особенности и тенденции их развития определяются качественными и количественными характеристиками. Количество организаций, работающих в сфере риэлтерских услуг в России, по разным данным, составляет от восьми до десяти тысяч. Интенсивное развитие рынка недвижимости подразумевало необходимость разработки методологического обеспечения для улучшения управления организациями по недвижимости. Из-за периодических изменений на рынке недвижимости агентам необходимо обязательно повышать свою квалификацию и обучаться новым технологиям.

Целью данной работы является изучение системы развития персонала в сфере риэлтерских услуг для разработки направлений ее совершенствования.

Объектом данной работы является система развития персонала.

Предметом являются основные проблемы системы развития персонала в ООО «Ростум-Недвижимость» и направления её совершенствования.

Для решения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть сущность и содержание системы развития персонала;
2. изучить механизм управления системой развития персонала;
3. рассмотреть отечественный и зарубежный опыт организации системы развития персонала риэлтерских услуг;
4. изучить систему развития персонала в ООО «Ростум-Недвижимость» и выделить её основные проблемы;
5. разработать мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в ООО «Ростум-Недвижимость».

При написании данной работы использовались такие общие теоретические методы исследования, как анализ, синтез, сравнение (при обработке научной литературы отечественных исследователей), социологические методы (наблюдение), а также системный подход к изучаемым процессам, которые позволяют сформировать наиболее существенные черты исследуемой проблемы.

Рассмотрение проблем, связанных с развитием персонала имеет место в работах таких авторов, как Амстронг М., Базаров Т.Ю., Балашенко В., Весенин В.Р., Горемыкин В.А., Кибанов А.Я., Лаврина Т.В., и др. Данные авторы и другие исследователи внесли вклад в разработку проблемы профессионального развития персонала. В качестве дополнительного материала были использованы научные статьи и источники в интернете.

Информационной базой для работы также послужили организационно-правовые документы компании ООО «Ростум-Недвижимость».

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность и содержание системы развития персонала

На сегодняшний день руководство любого предприятия заинтересовано в обучении и развитии собственных кадров.

Развитие персонала, как конкретная специфическая часть системы управления персоналом организации, с целью достижения экономической и социальной эффективности предприятия сфокусировано на использовании этого процесса.

Развитие персонала – это ключевой диапазон деятельности современного управления персоналом. Понятие развития персонала является относительно новым, однако уже широко используемым в практике современных предприятий. Знания сотрудников постепенно устаревают, они должны быть в соответствии с развитием тех областей знания, которые встречаются в своей работе.

При изучении проблем развития и обучения персонала, важным понятием является «развитие персонала». Каждый автор трактует этот термин по-своему (таблица 1).

Цель развития персонала – совершенствования возможностей сотрудников для решения личных проблем, проблем работоспособности и стабильности компании. Так же развитие персонала выражается как процесс подготовки сотрудников для выполнения новых производственных, коммерческих или управленческих функций.

В соответствии с этим целями, развитие персонала может выступать повышение трудового потенциала персонала в целом, повышение эффективности труда, снижение текучести кадров, подготовка управленческих работников и др.

Таблица 1 – Понятие «развитие персонала» с позиции различных авторов

№	Автор	Определение
1	Абрамова О.В.	Совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирования творчества и т.п.
2	Кибанов А.Я.	Комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации
3	Григорьева И.С.	Совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятия
4	Кязимов Г.К.	Система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры
5	Базаров Т.Ю.	Мероприятия, проводимые предприятием с целью раскрытия потенциала сотрудников, направленного на реализацию целей предприятия и на обеспечение соответствия возможностей, желаний и целей работников целям предприятия

Источник: составлено автором по [Абрамова, О.В. Профессиональное развитие и обучение персонала организации / О.В. Абрамова // Хозяйство и право.-2012.- № 9.- С. 40.], [Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Учебник. - М.: Academia,2008. – С.25.][Григорьева, И.С. Роль руководителя в развитии сотрудников компании // Управление развитием персонала. – 2015. - №4. – С. 61.],[Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. 3-е издание. / А.Я. Кибанов - М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 254.], [Кязимов, К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. / К.Г. Кязимов. - М.: МИК, 2015. – С. 54.]

Задачами развития персонала являются:

- формирование новых продуктов, надлежащее применение, настройка и обслуживание оборудования;

- обучение и переподготовка сотрудников для работы с инновационными технологиями;

- умение общаться, работать в команде;

- осознание, значения и роли трудовой, финансовой, технологической, рабочей, производственной дисциплины в плане точности выполнения задач, для обеспечения правильной работы устройств, подразделений и предприятия [31, с.43].

Основными направлениями развития персонала выступают:

- сохранение или повышение работоспособности и трудовых навыков сотрудников;
- подготовка ключевых сотрудников для выполнения более важных функций на более высоком уровне управления;
- организация методологического повышения квалификации персонала [31, с. 59].

Развитие персонала представляет собой замкнутый цикл (рисунок 1).

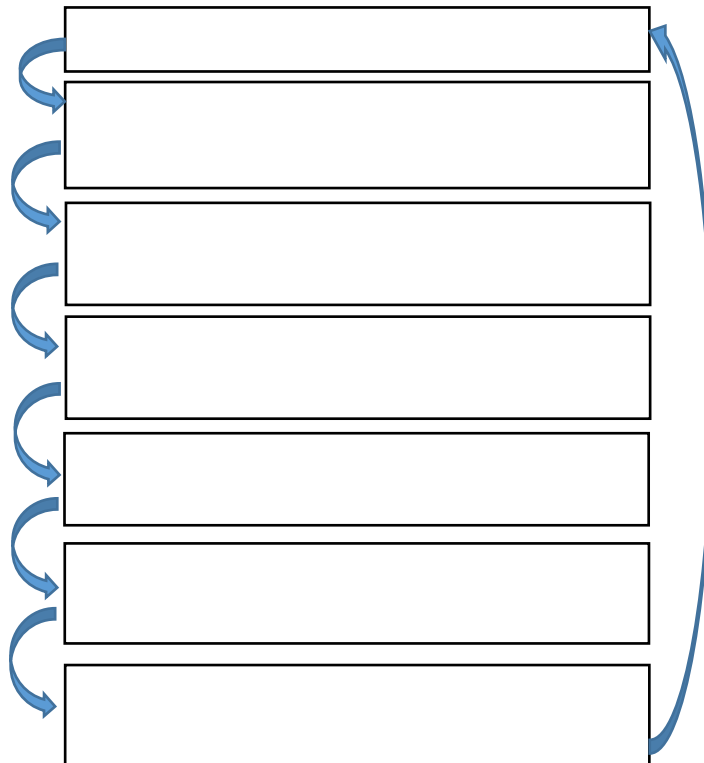


Рисунок 1 – Развитие персонала

Источник: Артамонова, Н.В., Головцова, И.Г. Управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: СПбГУАП, 2010. – С.15.

Для закрепления предприятия и организации на рынке, а также подтверждения своей конкурентоспособности руководство должно повсеместно повышать квалификацию своих сотрудников, и более эффективно поможет это сделать система развития персонала. Поскольку, благодаря системному подходу развитие и обучение сотрудников происходит постоянно и дает заметный результат, который проявляется в повышении профессионализма и улучшения взаимодействия между членами коллектива.

Система развития персонала требует умелого управления, для достижения максимальных результатов, поэтому необходимо участие в процессе подготовки работников опытных специалистов, будь то сотрудники фирмы или сторонние консультанты.

Система развития персонала организации – это комплекс элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с её целями. Оптимальная система развития персонала представляет собой комплекс мероприятий, разработанный специалистами с учетом потребностей предприятия и потенциала его сотрудников. Если уровень производительности труда повышается, текучесть кадров заметно снизилась, и сотрудники полностью адаптировались к новым технологиям и методам работы, а также более продуктивно работают в команде – значит, система работает эффективно и не нуждается в кардинальных изменениях.

Следует отметить, что налаженная система развития персонала демонстрирует положительные результаты на всех иерархических уровнях. Воспитывая собственные кадры, организация получает и квалифицированных специалистов на рядовых рабочих местах, и грамотных управленцев.

Ключевые элементы системы развития персонала представлены на рисунке 2.

Все элементы объединяются в единую систему, направленную на решение широкого спектра задач. По мере реализации обучающих и оценочных мероприятий сотрудники приобретают навыки самообучения, самомотивации, самоуправления и достижения консенсуса в группе, осознают роль качества, мобильности и гибкости в работе, повышают свою деловую активность и производительность, учатся самостоятельно принимать решения, изучают основы предпринимательского мышления, ориентируются на профессиональный и карьерный рост.

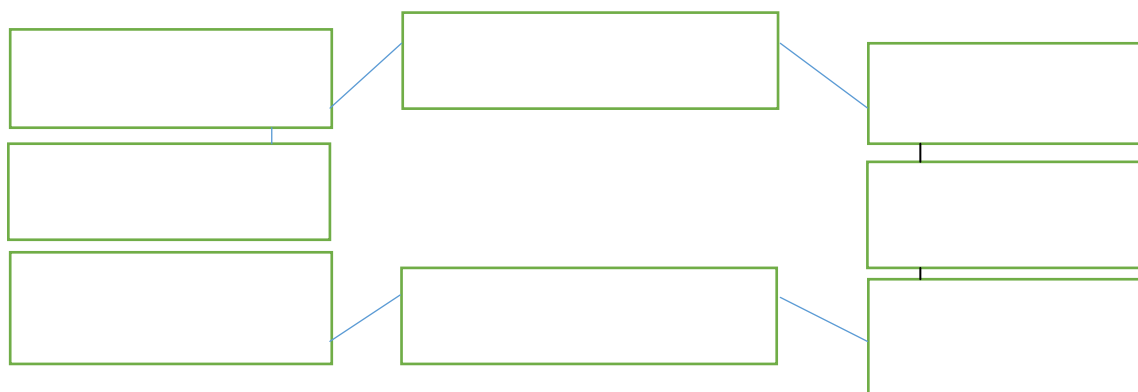


Рисунок 2 – Элементы системы развития персонала

Источник: Корнелиус, Н. HR менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2008. – С.124.

Такой подход ориентирован на элементную составляющую процесса развития персонала. Вместе с тем, современные условия диктуют необходимость повышения темпов развития персонала, что обусловлено ускорением научно-технического прогресса, в результате которого убыстряется процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. В рамках данного подхода, основным аспектом является недопущение несоответствия квалификации персонала потребностям компании, чтобы предотвратить отрицательное влияние на результаты ее основной экономической деятельности.

Развитие персонала должно опираться на комплекс мер, включающих профессиональное обучение, повышение квалификации и планирование карьеры персонала внутри организации, для повышения уровня компетентности административных кадров. Обеспечение организации компетентными сотрудниками должно быть согласовано со стратегией развития персонала и целями, которые ставит перед собой организация [29, с. 124].

В связи с этим для системы развития персонала важна информация о профессиональной пригодности и склонности работников, а также о

требованиях к функциональным обязанностям сотрудника на конкретной должности и наиболее типичных ситуациях в процессе их выполнения.

Значение развития персонала для организации и значительное расширение потребностей в нем в современных условиях привело к тому, что компании напрямую заинтересованы в повышении квалификации и уровня компетентности своих сотрудников. Основные аспекты системы развития персонала в организации:

1. Профессиональное развитие персонала представляет собой процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению управленческих задач и т.п.

2. Базовыми формами профессионального развития персонала можно считать семинары для сотрудников маркетингового отдела компании, бизнес-курсы для коммерческих агентов, изучение английского языка инженерами и конструкторами, работа руководителей подразделений по профилю их отдела в должности рядового сотрудника.

3. Профессиональное развитие персонала в современных организациях включается и в показатели для оценки эффективности работы отдельных сотрудников.

4. От уровня компетентности и профессиональных навыков может зависеть и размер оплаты труда административного персонала [7, с. 149].

Функционирование системы развития персонала обеспечивается за счёт принципов. Фундаментальными принципами системы развития персонала в организации выступают:

- целостный характер системы развития персонала, обеспечивающий системность использования и преемственность конкретных видов и форм развития персонала;

- проективный характер развития персонала на основе прогноза будущих условий развития организации и ее потребностей в навыках персонала;

- гибкость применяемых форм и методов развития персонала, возможность их поэлементного применения, разделения на этапы;
- профессиональное, социальное и материальное стимулирование развитие человеческих ресурсов;
- конкретизация возможностей и потребностей организации в развитии персонала исходя из социально-экономических особенностей ее деятельности.

Создание системы развития персонала связано с концепциями человеческого капитала и трудовых ресурсов предприятия (рисунок 3).

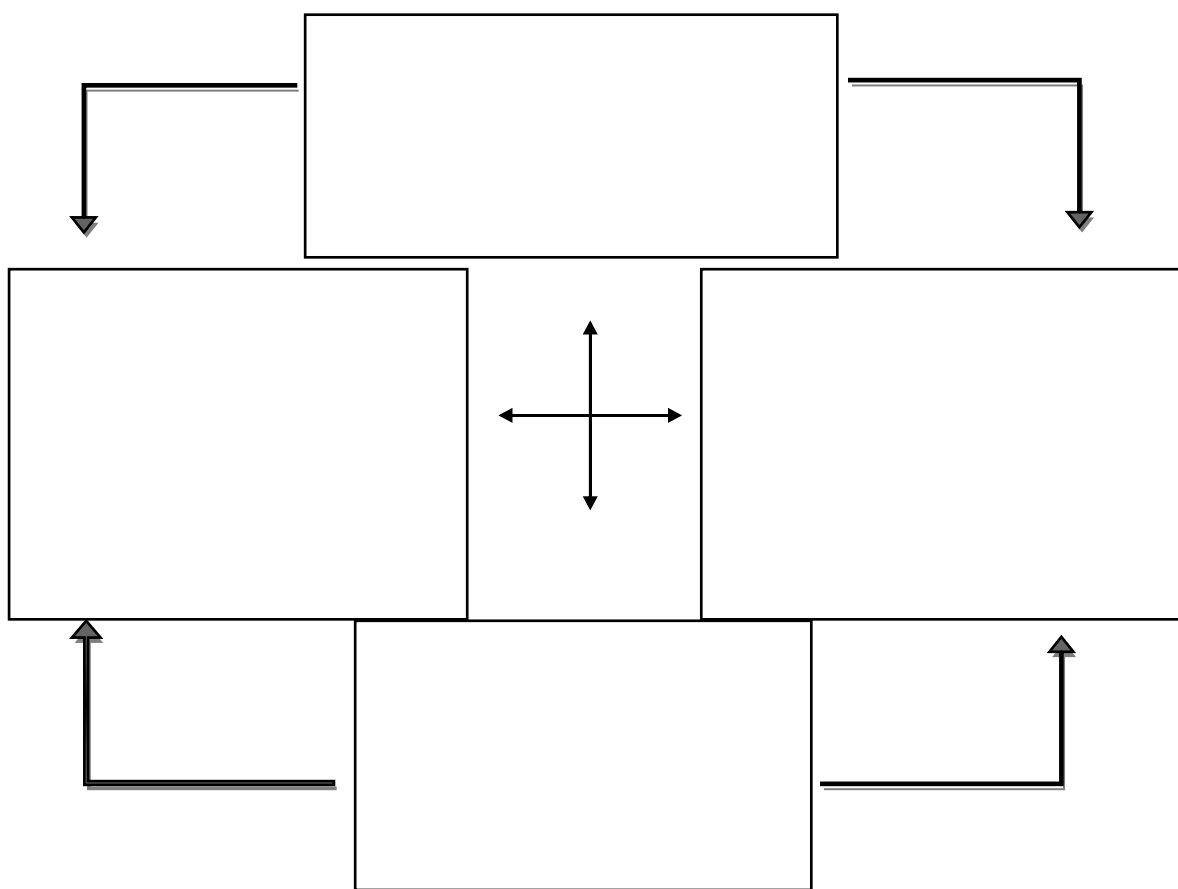


Рисунок 3 – Взаимосвязь между системой развития персонала, управлением человеческим капиталом и человеческими ресурсами

Источник: Артамонова, Н.В., Головцова, И.Г. Управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: СПбГУАП, 2010. – С. 49.

Человеческий капитал является фактором развития персонала и организации в целом. Человеческий капитал – это результат образования, воспитания и получения трудовых навыков в форме интеллектуальных

способностей и практических навыков. Развитие персонала и направлено на увеличение знаний и способностей персонала, т.е. повышение уровня трудовых ресурсов организации (рисунок 4).

Следовательно, система развития персонала, представляет собой в конечном итоге одно из проявлений стремления организации увеличить человеческий капитал.

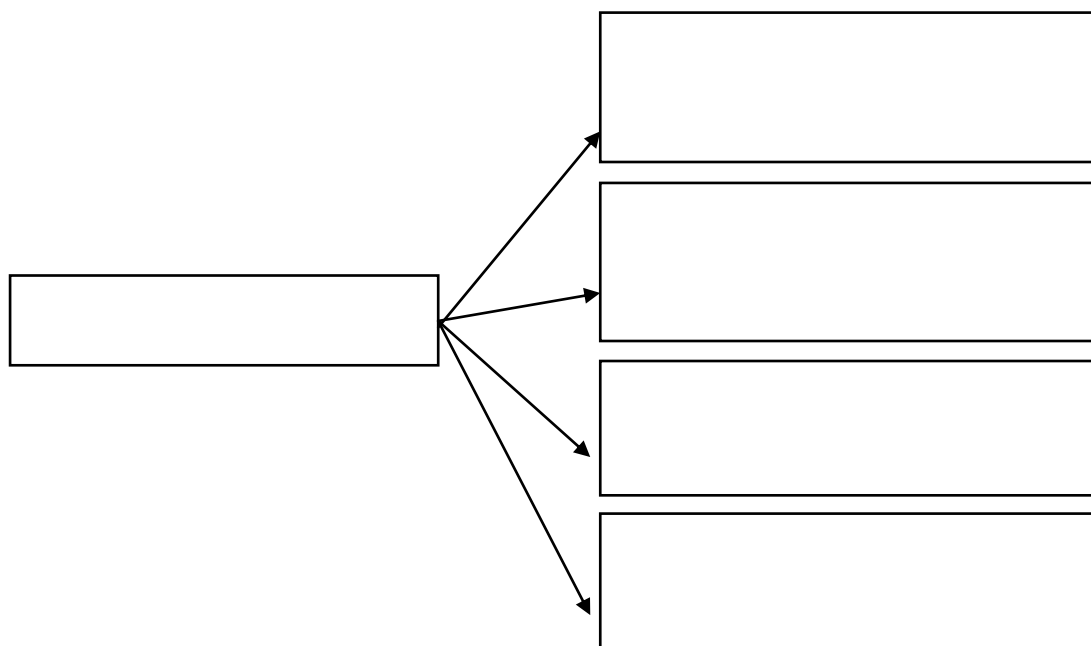


Рисунок 4 – Понятие человеческого капитала

Источник: Ковалев, С. Управление качеством работы персонала. - М.: Альфа-Пресс, 2009. – С.57.

Концепция развития персонала, как и теория человеческого капитала, делает акцент на добавленной стоимости, которую люди могут создать для организации. Она рассматривает людей, как ценный актив и подчеркивает, что инвестиции организации в людей генерируют доходы, которые стоят затраченных средств. Каких-либо результатов организация может достичь в том случае, если у нее есть запас человеческих ресурсов, который она сможет использовать для повышения эффективности своей деятельности. Это выражается через развитие профессионально значимых качеств, навыков и способностей у работников предприятия, которые могут принести в будущем конкретную пользу.

Для работодателя обучение и развитие персонала – это способ получить экономические, организационные, управленческие или производственные выгоды от профессионального роста конкретных сотрудников и персонала организации в целом. В рамках концепции развития персонала предполагается, что эти выгоды станут следствием повышения качества работы, гибкости и способности к принятию решений в результате повышения уровня знаний и компетенции.

Развитие персонала для каждой компании является одним из основных элементов производительных инвестиций. Посредством профессиональной подготовки и комплексного развития, что компания предлагает своим сотрудникам создается возможность улучшить свои профессиональные навыки, для создания ядра квалифицированных специалистов и осуществлять его подготовку на опережение. Без развития сотрудника вряд ли организация будет успешной. Следует также отметить, что объектами инвестиций в персонал, являются именно сотрудники, но не собственники компании [19, с.147].

В этой связи нужно учитывать следующие аспекты:

- развитие знаний, способностей, рабочих и управленческих навыков сотрудников позволяет организации в обозримом будущем получить более квалифицированных и компетентных сотрудников;

- сочетание природных и приобретенных в результате обучения и жизнедеятельности способностей сотрудников с востребованностью их в рамках основной деятельности организации диктует необходимость их постоянного совершенствования и развития для повышения эффективности предприятия, как хозяйствующего субъекта;

- сочетание знаний и профессионального опыта сотрудников позволяет организации реализовывать различные формы их профессионального развития на непрерывной основе;

- запас знаний, способностей и навыков накапливается в процессе целесообразного сочетания производственной деятельности и соответствующего мотивирования работника;

– функционирование системы развития персонала, хотя и направлено на всех сотрудников предприятия, связано с профессиональным развитием конкретных работников с целью извлечения социально-экономических выгод организацией в среднесрочной и долгосрочной перспективе [25, с.89].

Следует отметить, обновление профессиональных навыков и способностей сопровождается развитием возможностей и способностей индивида с последующей их реализацией. Повышая индивидуальную производительность труда конкретного сотрудника, организация получает работника, который способен выполнять ту работу, которая имеет большую ответственность, требует повышенных знаний, навыков принятия управленческих решений и т.п.

Система развития персонала выступает в качестве интегративной основы роста эффективности деятельности фирмы Эффективность развития персонала представлена на рисунке 5.

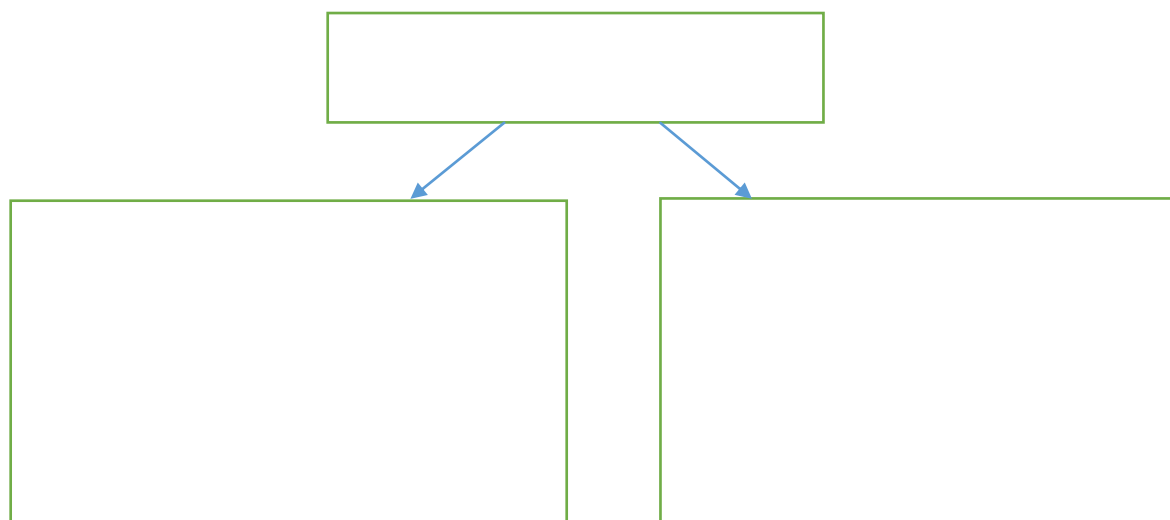


Рисунок 5 – Эффективность развития персонала

Источник: Лаврина, Т.В., Тютин, А.А., Богомолова, Н.В. Системный подход в обучении// Справочник по управлению персоналом. – 2017. - №6. – С. 44.

Таким образом, система развития персонала – это целенаправленный комплекс информационно-организационных и образовательных элементов, непосредственно связанных с выполнением сотрудниками своих трудовых

обязанностей, используемых для повышения квалификации работников организации.

Система развития персонала в организации способствует формированию рабочей силы, имеющей более развитые профессиональные качества, способности и навыки, которые делают конкретных сотрудников способными выполнять более сложные задачи экономического, производственного, организационного и управленческого характера. В результате, профессиональное развитие персонала позволяет увеличить эффективность деятельности предприятия, повышает ценность квалифицированных кадров и способствует росту потенциала персонала. В результате, развитие персонала становится объектом стратегического планирования, т.е. процесса, посредством которого обеспечивается потребность организации в нужном числе людей нужной квалификации.

1.2 Механизм управления системой развития персоналом

Управление развитием персонала позволяет более рационально использовать трудовой потенциал каждого работника, способствует повышению его социальной и профессиональной мобильности, занимается повышением конкурентоспособности работников, их интеллектуально-образовательного уровня. Результатом этих действий является создание на предприятии благоприятного социально-психологического климата, и следовательно, уменьшение текучести кадров.

Механизм управления системой развития персонала - совокупность структурировано-управленческих мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации. Данный механизм представляет собой деятельность, которая включает систему организационно управленческих и кадровых технологий, методов и мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала

персонала с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации и ее сотрудников. Разработкой и управлением системы развития персонала занимаются эксперты и сотрудники управления персонала.

Управление развитием персонала в организации опирается на действующий регламент и нормативные документы. Развитие персонала входит в регламент трудовых отношений, который упорядочивает труд работников. В рамках этой системы выделяются различные формы регламентации труда, то есть конкретное представление регламентов труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц и т.п., которые можно разделить на документированные и не документированные.

В соответствии с концепцией комплексного развития персонала необходима документальная формализация организации процедур профессиональной подготовки, повышения навыков и квалификации работников. Данный документ закреплён в Федеральном законе от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. от 25.05.2020) «Об образовании в Российской Федерации», должен регулировать процесс развития персонала, а именно организацию профессионального обучения и квалификационный экзамен [43, с. 147].

В связи с этим особое внимание должно уделяться ряду аспектов. Подчеркнем, что основой эффективного функционирования системы развития персонала является планирование обучения персонала. В связи с этим необходимо отметить, что формирование списка конкретных работников, составление, согласование и утверждение их индивидуальных планов развития осуществляет руководство отдела по работе с кадровым резервом.

Процесс профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала регулируется следующими нормативными документами:

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации
2. Федеральный Закон № 184-ФЗ «О техническом регулировании»

3. Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

4. Коллективный договор компании.

5. Положение о системе обучения персонала, положение о развития персонала или аналогичные документы.

Цель управления развитием персонала в организации: формирование лояльного, стабильного и эффективного штата сотрудников. Данная цель реализуется в форме организации системы профессионального развития и повышения уровня компетентности сотрудников, необходимого для качественного исполнения бизнес-процессов и достижения плановых результатов.

Задачи управления развитием персонала в организации:

- организация обучения и профессионального развития персонала;
- оценка персонала;
- обеспечение требуемого уровня профессиональной квалификации;
- содействие адаптации персонала для создания стабильного коллектива;
- подготовка кадрового резерва [8, с. 189].

Как уже было сказано выше, управление развитием персонала организации опирается на принципы непрерывности, функциональности и доступности системы обучения персонала. В соответствии с ними определяются форматы и варианты обучения, которые представлены на рисунке 6.

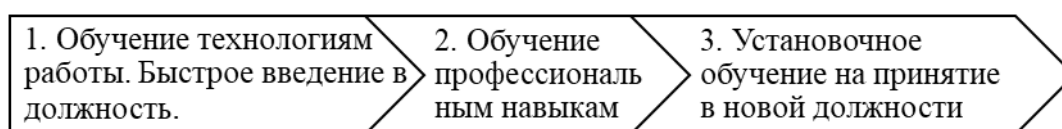


Рисунок 6 – Формы обучения в системе управления развития персонала

Источник: Кязимов, К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. / К.Г. Кязимов. - М.: МИК, 2015. – С. 154.

Обучение в системе управления развитием персонала может быть реализовано в трех вариантах проведения курсов развития компетенций:

- 1) полевое обучение и наставничество;
- 2) аудиторное обучение;
- 3) дистанционное обучение.

Развитие персонала в организации организуется в соответствии со схемой (рисунок 7)

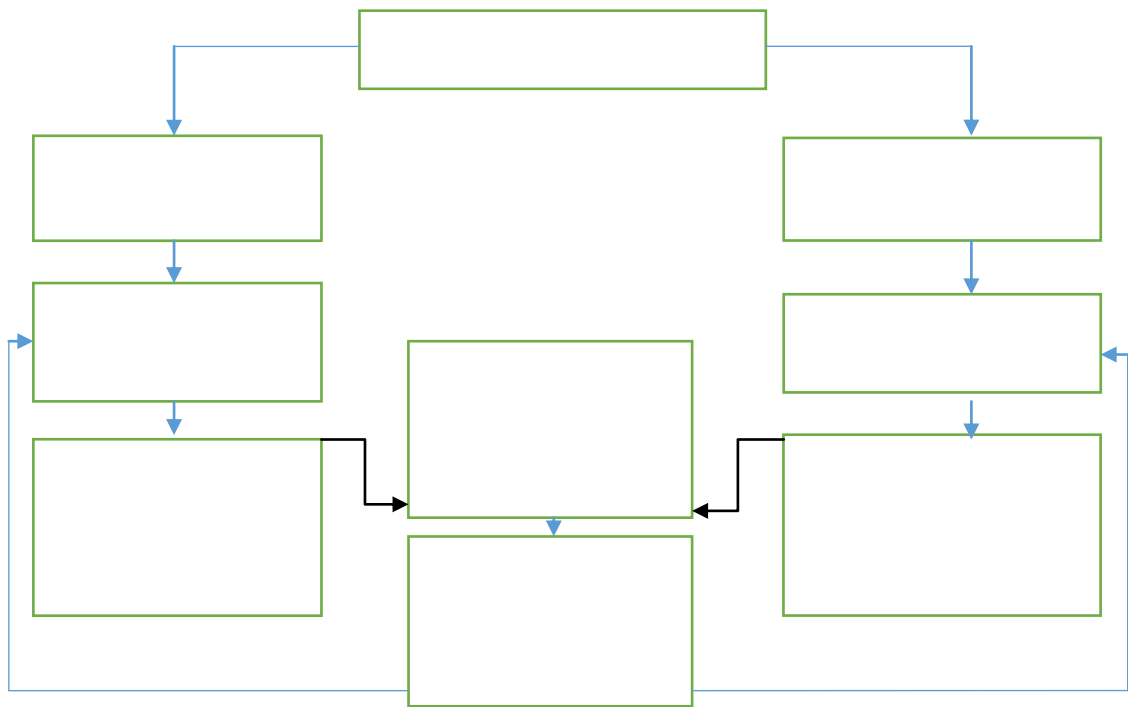


Рисунок 7 – Управление развитием персонала в организации

Источник: составлено автором по [Григорьева, И.С. Роль руководителя в развитии сотрудников компании // Управление развитием персонала. – 2015. - №4. – С. 61.

Модель развития персонала в организации основывается на задачах должности и требованиях, предъявляемых к сотрудникам (рисунок 8). Данная модель достаточно успешно используется в качестве основы механизма развития персонала во всех основных случаях:

- подбор новых сотрудников со стороны с прицелом на дальнейшее продвижение в организации;
- предварительное планирование продвижения конкретных сотрудников вверх по должности;
- проведение базовых оценочно-аттестационных мероприятий в рамках сформированной системы обучения.

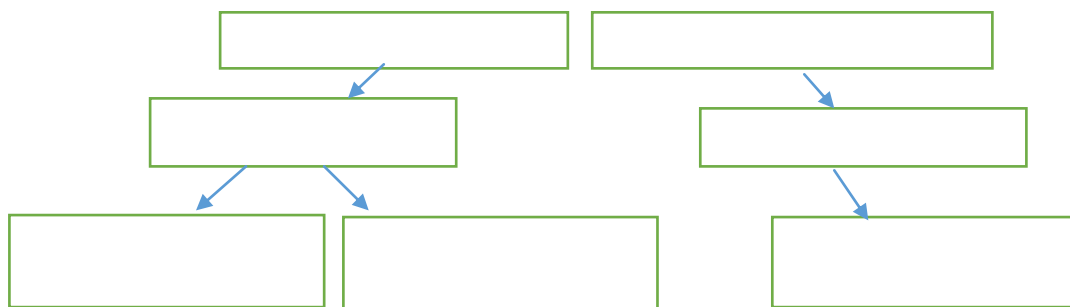


Рисунок 8 – Модель развития персонала в организации

Источник: Артамонова, Н.В., Головцова, И.Г. Управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: СПбГУАП, 2010. – С. 98.

Модель развития персонала предполагает разный подход к персоналу в зависимости от двух критериев.

1. В качестве первого критерия выдвигается желание конкретного сотрудника профессионально развиваться и повышать свой уровень знаний.

2. Вторым критерием является сама возможность и перспективность развития такого сотрудника. Данный подход отражён на рисунке 9.

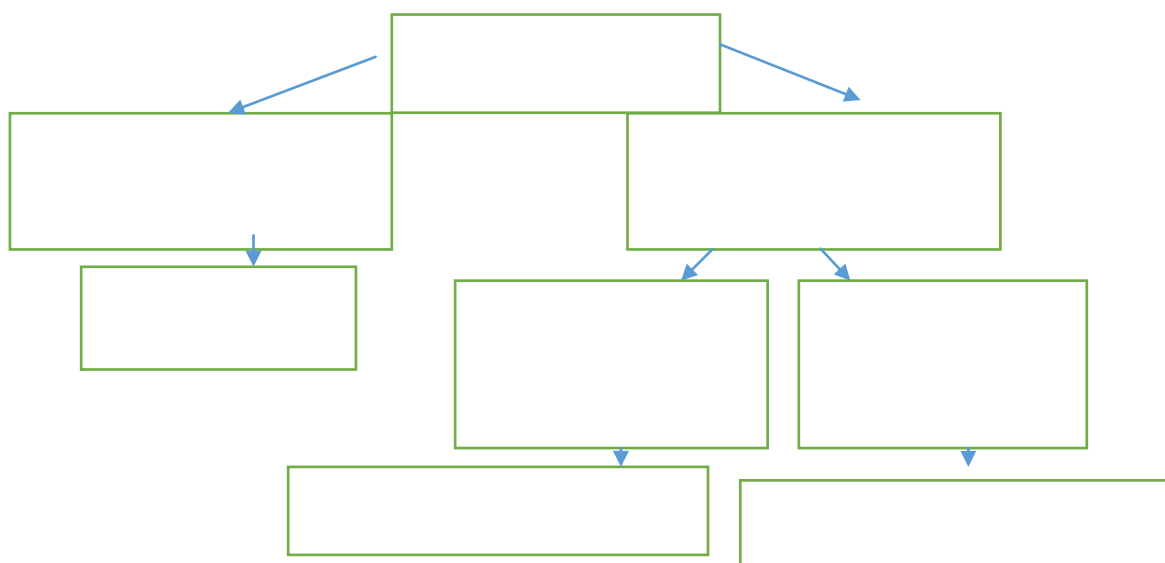


Рисунок 9 – Управленческий подход к развитию персонала

Источник: Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом. Учебное пособие для студентов вузов. - М.: ЮнитиДана, 2008. – С.25.

Возможность и перспективы развития определяются также по двум критериям:

- функциональные навыки, умения и результативность труда – определяется по итогам оценки результатов труда;

- управленческие способности и административный потенциал сотрудника – в этом случае оценка производится на основе оценки его управленческих навыков.

Если инициативу сотрудник самостоятельно не проявляет, то процесс имеет иной порядок:

- вначале определяется его перспективность с точки зрения выдвижения на руководящую должность по установленным критериям;

- затем производится оценка его мотивации к карьерному росту и устанавливается, имеется ли у данного конкретного сотрудника желание к профессиональному развитию в рамках замещения управленческой должности.

Следующим аспектом является конкретная реализация модели развития персонала, т.е. определение каких именно сотрудников учить и чему именно их учить. Для решения данного вопроса необходима разработка стратегии развития персонала [10, с.25].

Суть стратегии развития персонала заключается в обеспечении непрерывного циклического процесса, который направлен на удовлетворение потребностей компании в лояльном, стабильном и эффективном штате сотрудников.

Конкретизация цели стратегии развития персонала может быть следующей:

- усовершенствовать профессиональные и управленческие компетенции сотрудников;

- создать у персонала стремление к развитию управленческих, профессиональных и функциональных компетенций на основе признания руководством его заслуг с точки зрения результативности деятельности [10, с.49].

В целом, достижение целей стратегии развития персонала будет способствовать следующему:

- более высокий уровень профессионализма в управлении;
- рост эффективности управленческой деятельности;
- сокращение возможных, перспективных и предполагаемых просадок выручки;
- повышение адаптируемости персонала к новым функциональным и управленческим задачам;
- снижение необходимости жесткого контроля и устранение связанных с этим проблем распределенного характера;
- снижение вероятности неожиданного или незапланированного возникновения ситуации, когда для замещения ключевых должностей будут рассматриваться кандидаты со стороны;
- повышение результативности управленческой деятельности и удовлетворенности сотрудников своим трудом [10, с.89].

Ожидаемый результат реализации стратегии заключается в трех основных составляющих:

- предупреждение негативных тенденций, связанных с неэффективной системой развития персонала;
- повышение лояльности сотрудников, планируемых к замещению ключевых управленческих должностей;
- сохранение стабильного функционирования системы развития персонала, ориентированных на профессиональный рост с последующим продвижением по управленческой иерархии [15, с. 109].

Реализация стратегии развития персонала должна охватывать два аспекта.

1. Стратегический подход к развитию персонала – необходимо обеспечить гарантии профессионального роста и развития персонала на

долгосрочную перспективу, а также защиту интересов компании в создании лояльного, стабильного и эффективного штата сотрудников.

2. Системный подход к развитию персонала – формирование обобщающей модели действий, которые ориентированы на конкретные требования, предъявляемые к персоналу, и уровню эффективности его работы, что должно отвечать потребностям предприятия в комплексной совокупности компетенций сотрудников. Именно развитие и обучение сотрудников впоследствии является залогом снижения текучести кадров.

Типовые методы обучения и развития персонала можно разделить на обучение на рабочем месте и вне его (таблица 2).

Таблица 2 - Типовые методы обучения развития персонала

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
1. Производственный инструктаж; 2. Освоение смежных специальностей; 3. Стажировка в должности; 4. Горизонтальная и вертикальная ротация.	1. Конференции; 2. Лекции, семинары; 3. Тренинги.

Источник: Абрамова, О.В. Профессиональное развитие и обучение персонала организации / О.В. Абрамова // Хозяйство и право.-2012.- № 9.- С. 33-45.

Однако, помимо широко распространенных методов в последнее время стали распространяться и менее известные популярные методы развития персонала, такие как обучение действием, метакоучинг, супервизия и др.

Напротив, отбор в кадровый резерв может пройти сотрудник, занятый до этого на функциональных должностях в основной деятельности, в этом случае ему потребуется развитие управленческих навыков. Кроме того, повышение профессионального уровня и управленческих навыков является обязательным и для сотрудников административного аппарата, которые будут выдвигаться на замещение более высоких должностей в управленческой иерархии.

Реализация стратегии осуществляется по следующим направлениям:

– адаптационное развитие, направленное на повышение заинтересованности персонала в профессиональном росте, совершенствовании управленческих навыков и способностей, квалификационного уровня и возможностей для их реализации в организации с учетом карьерного роста;

– процессуальное развитие персонала, включая определение базовых и функциональных потребностей в замещении ключевых управленческих должностей, а также наращивание потенциала и эффективное использование человеческого капитала;

– профилирующее развитие сотрудников, планируемых к замещению на руководящих должностях, по профессиональным, функциональным и управленческим компетенциям [16, с. 168].

Концептуальная схема представлена на рисунке 10.

Стратегия развития персонала	Цели развития персонала	Задачи	Мероприятия
<ul style="list-style-type: none"> - Стратегические цели и задачи развития персонала - Создание возможности продвижения по управленческой иерархии - Обеспечение условий для резервистов в части выполнения новых квалифицированных работ, согласно новым компетенциям и требованиям 	<ul style="list-style-type: none"> - Определение конкретных целей развития персонала в кадровом резерве в зависимости от будущей должности - Достижение сбалансированного сочетания интересов компании и работника в части развития его профессиональных навыков и компетенций 	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение потребностей компании в лояльном, стабильном, профессионально-подготовленном кадровом резерве, в котором отбираются сотрудники, ориентированные на профессиональный рост и продвижение в компании 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкретизация конкретных действий по развитию работников, планируемых к замещению на ключевые должности в сети - Определение потребности в замещении должностей и развитии конкретных резервистов

Рисунок 10 – Концептуальная схема стратегии развития персонала

Источник: Горемыкин В.А. Стратегия развития предприятия: Учебное пособие. - 2-е изд., испр. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – С. 143.

Принципы стратегии развития персонала:

– подготовка собственных кадровых административных работников с высоким уровнем квалификации в рамках необходимых направлений замещения ключевых управленческих должностей;

– создание условий, способствующих профессиональному развитию и закреплению в организации наиболее квалифицированных, опытных административных работников, обладающих также необходимыми нравственными характеристиками и навыками эффективной работы в команде;

– совершенствование работы с кадровым резервом компании в целом. Формализация дополнительных задач, связанных с развитием именно кадрового резерва:

- оперативное замещение вакантных управленческих должностей.
- повышение качества подбора и расстановки руководящих кадров.
- снижение оперативно-управленческих рисков при назначениях сотрудников на управленческие должности.
- планирование карьерного развития перспективных сотрудников.
- стимулирование карьерного роста и обучения [15, с. 267].

С точки зрения повышения мотивации персонала к профессиональному развитию и стимулирования интереса к карьерному росту необходимо, чтобы взаимоотношения между руководством и персоналом строились на принципах создания на работе климата взаимного отношения, установление четких целей и задач, а также справедливых норм выработки и т.д.

В свою очередь, это будет способствовать поддержанию интереса к работе и дальнейшему развитию сотрудника в компании. В целом, для эффективного развития мотивации персонала к использованию существующих возможностей развития и продвижения в компании, необходимо установить соответствие между достигнутым результатом и вознаграждением, и желательно добиться того, чтобы вознаграждение было наиболее приемлемо для работников.

Это позволит избежать негативного влияния чрезмерного усиления материального вознаграждения и нивелирует негативные последствия такого подхода, что отрицательно сказывается на заинтересованности сотрудников в профессиональном развитии, карьерном росте и готовности принимать на себя ответственность в соответствии с развитием компетенций.

Для усиления мотивации необходимо направить усилия на снижение уровня неудовлетворенности и увеличение уровня удовлетворенности персонала. В контексте улучшения условий работы и организации рабочего процесса, а также для улучшения положения сотрудников необходимо обеспечить персоналу удобное рабочее место, низкий уровень шума, соответствие рабочего места эргономическим требованиям, чистоту, хорошие условия труда.

Комплексное применение факторов корпоративной и материальной мотивации позволит наиболее эффективно сформировать условия для непосредственно стимулирования интереса к профессиональному развитию и карьерному росту у сотрудников, которые должны быть подкреплены элементами системы компенсаций.

В совокупности, реализация такого подхода в рамках стратегии развития персонала обеспечит более эффективное функционирование системы развития и обучения персонала. Вместе с тем, значимым фактором является и организационное обеспечение процесса обучения, что подразумевает необходимость детальной проработки обучающих модулей, информационных материалов и комплексных курсов, которые могут использоваться работниками для собственного профессионального развития. Это позволит повысить качество работы и степень соответствия результатов работы запланированным показателям, что соответствует критерию ориентации на результат.

Реализация предложенной стратегии осуществляется на основе комбинирования пассивного, реактивного, превентивного и активного направлений ее практического воплощения. При наличии каких-либо проблем превалирующее значение для компании имеет реактивная

составляющая стратегии развития персонала, направленная на устранение проблем, связанных с развитием персонала.

Стратегия развития персонала включает формализованные методы развития персонала и комплексную оценку развития персонала, включающую количественный подход, основанный на оценке человеческого капитала. Стратегия развития персонала представлено на рисунке 11.

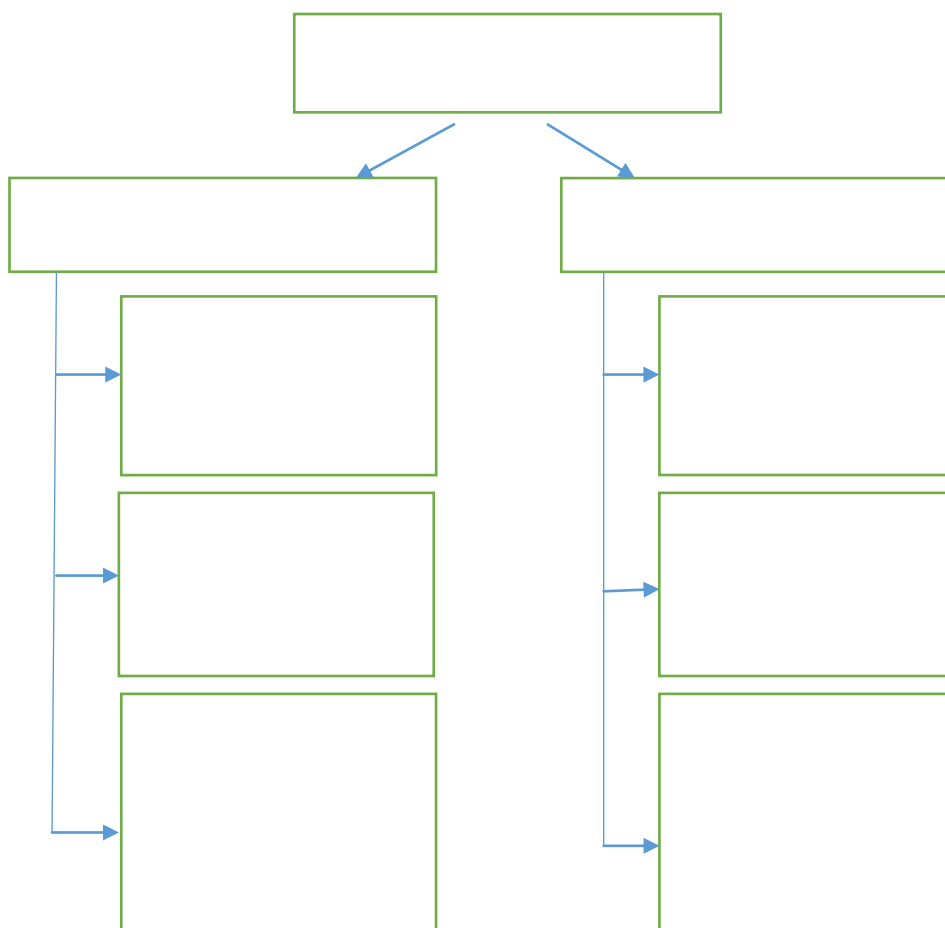


Рисунок 11 – Составляющие стратегии развития персонала

Источник: Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Омега-Л, 2015. – С. 472.

Механизм развития персонала реализуется с помощью методов оценки компетенций сотрудников.

1. Интервью с экспертом, который собирает данные о знаниях и опыте сотрудника.
2. Психологические, профессиональные и общие тесты.

3. Методы экспертных наблюдений, по результатам которых эксперт составляет рекомендации по каждому сотруднику.

4. Самопрезентация работника перед экспертами и другими сотрудниками организации.

5. Деловые игры.

6. Разбор бизнес-ситуаций.

7. Индивидуальный разбор конкретных ситуаций в рамках основной деятельности организации с целью выбрать определенную стратегию и тактику действий в предложенной ситуации.

Основными методами оценки персонала выступают первые три направления. Они используются во многих сферах деятельности: риэлтерские услуги, торговля, СМИ, реклама и другие [29, с. 162].

Отдельным методом является ассессмент – оценка компетенций участников посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх. Ассессмент может применяться как непосредственно в рамках прямого контакта, так и с использованием систем дистанционного обучения и развития, если такие применяются в организации. Последний вариант особенно актуален, если компания имеет территориально распределенные обособленные подразделения [7, с. 87].

Следует отметить, что конкретные процедуры оценки разрабатываются с учетом специфики организации. Центральное место занимают особенности деятельности оцениваемых сотрудников. Результатом разработки модели оценки развития персонала является подготовка четырех основных инструментов:

1. бизнес-симуляции,

2. аналитические кейсы,

3. набор специальных тестов,

4. типовая структура индивидуальных интервью.

По результатам оценки принимается решение относительно дальнейшего механизма развития персонала. У конкретных сотрудников

формируется набор оцениваемых компетенций, которые отражают уровень его успешности в рамках той должности, в которой он оценивается. С точки зрения дальнейшего развития комплексный подход позволяет увидеть возможности и ресурсы человека, а так же его ограничения, препятствующие эффективности деятельности.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что система развития персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство предприятия имеет возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и иметь влияние на эффективность достижения цели и задач компании.

Развитие персонала используют в различных сферах деятельности, в том числе и в сфере недвижимости. Риэлтерские организации - важные субъекты рыночной инфраструктуры, в тоже время они сами являются предпринимательскими организациями, ибо их основной целью является систематическое получение прибыли. Интенсивное развитие процессов реформирования экономических структур в сфере услуг на рынке недвижимости выдвинуло на одно из первых мест проблему организации эффективного развития персонала в этих структурах в условиях рынка, в которой вопросы профессионального развития и совершенствования играют значительную роль.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что механизм управления системы развития персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство предприятия имеет возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и иметь влияние на эффективность достижения цели и задач компании.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ РИЭЛТЕРСКИХ УСЛУГ

2.1 Система развития персонала в сфере риэлтерских услуг на примере отечественных и зарубежных организаций

Обеспечение качественного развития персонала является одной из основных проблем для работодателей как российских, так и зарубежных организаций любой сферы деятельности. Это можно объяснить тем, что эффективность любой компании зависит от профессионализма специалистов. А потенциал сотрудников с требуемой квалификацией может быть создан только посредством развития персонала.

Поэтому от персонала в современных компаниях как в России, так и за рубежом требуется актуальные навыки и знания. Организации существуют в условиях динамичной среды, и меняющиеся внешние условия требуют подстройки компании под требования рынка [40, с. 69].

Развитие персонала направлено, с одной стороны, на бизнес-процессы, а с другой – на сотрудников как личностей. Безусловно, эти две составляющие неразрывно связаны, однако при построении системы обучения в компании первоначально акцент ставится либо на первую, либо на вторую. Если основу системы корпоративного развития составляет развитие сотрудника как личности, то степень его мотивированности будет существенно выше.

Многие управленцы не видят смысла в затратах средств, времени и сил на развитие персонала. Но, если в фирме занимаются профессиональным развитием, сотрудники чувствуют внимание и заботу со стороны руководителя. И это напрямую влияет на их заинтересованность в достижении целей, которые сотрудникам ставит компания. Заинтересованный сотрудник с большим энтузиазмом овладевает новыми техниками и технологиями [17, с. 61].

Компания, развивающая персонал, оказывает на рынок труда благоприятное воздействие, так как получает ощутимое преимущество в глазах кандидатов при наборе кадров из внешних источников по сравнению с не развивающими свой персонал фирмами.

В связи с этим организации, занимающиеся риэлтерскими услугами, обеспечивают сотрудникам возможность соответствовать необходимым компетенциям и регулярно проводят процедуры профессионального развития.

Рассмотрим систему развития персонала в российских риэлтерских организациях, выделив основные направления деятельности.

Систему развития персонала можно проанализировать на примере российской компании «МИЭЛЬ». Агентство недвижимости «МИЭЛЬ» осуществляет свою профессиональную деятельность с 1990 года. На сегодняшний день специалисты организации работают с недвижимостью Москвы и Московской области, а также с объектами ближнего и дальнего зарубежья.

В арсенале данной организации есть перечень стандартных услуг в виде помощи при покупке городской или загородной недвижимости первичного или вторичного типа не только на территории России, но и за рубежом.

Также специалисты предоставляют услуги по аренде объектов как городских, так и загородных. Помимо обычных операций, «МИЭЛЬ» специализируется на развитии направлений в сфере консалтинга, девелопмента (коммерческая деятельность, которая связана с постройкой новых зданий) и инвестиций. Необходимо отметить, что Московское агентство имеет в своем распоряжении 100 офисов, которые слаженно работают по установленным правилам и регламентам. Сегодня в организации работает более 3000 человек [35].

Всем клиентам компания предлагает полную безопасность сделки, а также полную проверку документации и самого объекта. Уже на

сегодняшний день специалисты смогли реализовать более двух миллионов квадратных метров. Благодаря постоянно пополняющейся базе, клиенты смогут решить свои жилищные проблемы по приемлемой цене и в кратчайшие сроки в соответствии с законодательством.

Группа компаний неоднократно отмечалась порталами Head Hunter и Superjob как привлекательный работодатель в разных номинациях. Компания «МИЭЛЬ-Франчайзинг» вошла в Топ-10 одного из самых престижных рейтингов оценки франшиз РФ по версии Forbes.

В группе компаний существует многоуровневая система работы с новичками. Руководитель отдела вправе из существующих у него инструментов работы с новыми сотрудниками создать свою внутреннюю, подходящую именно этому стажеру, систему.

На уровне групп компаний (далее ГК) «МИЭЛЬ» существует вводный тренинг «Давайте познакомимся», во время которого рассказывается об истории компании, ее достижениях, нововведениях, структуре, численности, направлениях деятельности и т.д. Его проходят все новые сотрудники компании, вне зависимости от вида деятельности и должности. С помощью данного тренинга начинающий специалист не только знакомится с организацией, но и обучается активному стилю общения, способам передачи и приёма обратной связи и приобретает навыки совместной деятельности. Поэтому можно сказать, что уже на этом этапе начинается профессиональное развитие персонала в данной организации.

На уровне отдела большую роль играет непосредственный руководитель новичка. Руководитель проводит «Час агента», отвечает на вопросы, в некоторых отделах самостоятельно проводит дополнительное обучение по ключевым компетенциям профессионального риелтора и т.д.

На уровне человека/сотрудника (начинающий специалист) существует развития система наставничества и менторства, при которой за каждым стажером закреплен опытный наставник или ментор, он помогает новичку совершить его первые шаги в профессиональной деятельности.

На инструментальном (методическом) уровне разработан Рабочий календарь стажера (РКС), документ, который описывает все возможные действия, необходимые стажеру, выполнив которые он обязательно совершит свою первую сделку. Данный документ представляет собой набор действий и заданий, четко ориентированных на результат.

В ГК «МИЭЛЬ» имеется уникальная программа дистанционного обучения, позволяющая стажеру начать изучение основных аспектов риэлтерской деятельности уже с первого дня работы в компании в удобном для себя темпе. Обучение рассчитано на то, чтобы каждому дать фундамент основных знаний для дальнейшей эффективной работы и реализации творческого потенциала. Как для новичков, так и для опытных сотрудников проводятся регулярные тренинги и повышение квалификации, что является неотъемлемым элементом системы развития персонала организации [35].

Помимо этого, компания проводит мастер класс под девизом: «Опыт в недвижимости — сила в партнёрстве». Мастерская практического опыта — уникальное мероприятие, которое группа компаний «МИЭЛЬ» проводит раз в пять лет. В юбилейные даты «МИЭЛЬ» приглашает руководителей и собственников агентств недвижимости из разных регионов России, стран СНГ и зарубежья, чтобы поделиться своим опытом, а также наглядно продемонстрировать основные принципы работы крупнейшей федеральной сети офисов недвижимости. В ходе мастер класса обсуждаются самые насущные проблемы рынка недвижимости и способы их решения, один из которых — надежное партнерство. Исходя из этого сотрудники могут проанализировать свою работу и развиваться в нужном направлении устраняя ошибки, которые они совершают.

Один раз в три месяца агенты, которые имеют опыт работы, повышают свои навыки эффективной работы с клиентами в рамках методических часов. Для юристов проводятся специальные конференции. Для руководителей в фирме проходит обучение, которое включает в себя такие курсы, как подбор, управление, и повышение квалификации сотрудников.

В «МИЭЛЬ» также существует уникальная программа корпоративного обучения, которая имеет название «Риэлтерские поединки». По факту это сильный переговорный тренинг для новых сотрудников и опытных специалистов. Данный тренинг проводится в форме командообразующего поединка, который повышает способность сотрудников вырабатывать собственную технологию ведения переговоров, повысить уровень стрессоустойчивости в сложных ситуациях и даёт возможность обменяться накопленным опытом. В следствии можно сказать, что данная программа значительно улучшает систему развития персонала в организации.

У риэлторов агентства «МИЭЛЬ» помимо обучения внутри компании, есть возможность повысить свою квалификацию, пройдя обучение, которое проводят профессиональные общественные организации. Наиболее авторитетной среди них является Российская гильдия риэлторов (далее РГР). На основе РГР создана основная учебная организация по подготовке высококвалифицированных кадров для рынка недвижимости – Национальный учебный центр риэлторов.

Для того, чтобы система развития персонала в «МИЭЛЬ» была эффективной, существует система нематериальной мотивации. Одним из элементов данной мотивации является целенаправленная работа по повышению лояльности. К ней относятся: корпоративные издания, хорошо продуманные мероприятия, праздники и другие подобные маркетинговые инструменты.

Ещё одним примером российской организацией предоставляющие риэлтерские услуги является агентство недвижимости «Иком-Недвижимость» Это крупнейшая российская риэлтерская фирма, существующая с 1991 года. Имеет собственный «Аналитический центр», занимающийся оценкой и прогнозированием рыночной ситуации.

«Инком- Недвижимость» предоставляет различные виды услуг: покупка, продажа, обмен, аренда жилой и коммерческой недвижимости Москвы

и Подмосковья, помощь в получении ипотеки, юридическое сопровождение сделок [35].

В «Инком- Недвижимость» работа в качестве агента по недвижимости является перспективой получения высоких доходов и построения карьеры на рынке недвижимости. Но чтобы стать агентом по недвижимости с постоянными клиентами и доходом от стажёра необходимо постоянно повышать профессионализм. Поэтому в агентстве «Инком-Недвижимость» имеется эффективная система развития персонала. Данная система в компании представляет собой сертифицированный учебный центр, где проводятся: регулярные тренинги, семинары, деловые игры для начинающих брокеров - более 70 программ. В учебном центре фирмы:

- штат наставников - брокеров - обучает новичков нюансам бизнеса в сфере недвижимости;

- юристы рассказывают об аспектах работы с документами с юридической точки зрения;

- бизнес-тренеры обучают правилам самопрезентации и презентации объектов недвижимости правильной коммуникации с различными клиентами, эффективному распределению временем [34].

Чтобы сделать обучение как можно более наглядным и полезным для агентов тренеры в программу обучения включают корпоративные обучающие фильмы, упражнения и деловые игры с примерами из реальной жизни. Важно, чтобы в начале карьеры риэлторам давались только соответствующие знания, которые можно и нужно немедленно применить на практике.

После обучения, которое носит системный характер, новоиспечённые специалисты риэлтерской деятельности получают удостоверение государственного образца.

Используя технологии, наработанные за годы работы компании, сотрудники делятся с новичками важными нюансами профессиональной деятельности.

Общеизвестным фактом является то, что система развития персонала за рубежом отличается от российской системы, поэтому имеет смысл рассмотреть иностранную организацию, чтобы сравнить системы развития персонала и выделить особенности.

Примером западной организации по рассмотрению системы развития персонала является компания «GelfandRealty». Это лицензированное агентство недвижимости в США, специализирующееся на услугах по поиску, покупке и продаже коммерческой и инвестиционной недвижимости.

Организация существует с 2008 года, основатель и владелец - Борис Гельфанд - лицензированный брокер недвижимости.

Отделения компании находятся во Флориде и Нью-Йорке.

В компании большой штат сотрудников, каждый из которых свободно общается не менее, чем на трех языках мира. Каждый из которых готов предоставить профессиональную помощь каждому покупателю.

На протяжении 10 лет фирма «GelfandRealty» активно и успешно развивается и по сравнению с конкурентами имеет следующие особенности:

- отличное знание рынка. Специалисты грамотно оценивают стоимость недвижимости и ее качество;
- наличие брокерской лицензии, которая действует в Нью-Йорке и Майами;
- высокая профессиональная компетенция в решении вопросов, связанных с продажей или покупкой жилья;
- большой опыт в продажах - преимущество для тех, кто хочет продать или сдать в аренду недвижимость [23].

Также компания тесно сотрудничает с местными и зарубежными коллегами, что позволяет быстро подобрать вариант, интересующий клиентов.

Компания оказывает следующие виды услуг:

- покупка и продажа недвижимости;
- аренда жилья;

- управление и ремонт после покупки;
- аренда автомобиля;
- услуги адвоката;
- услуги бухгалтера, страховка;
- экскурсии;
- лизинг автомобиля.

Риэлторы работают с клиентом каждый день и консультируют его по всем интересующим вопросам.

Сотрудники организации свободно общаются на английском, испанском, русском и иврите. При приеме на работу обязательно учитывается наличие профильного образования. Каждая успешная сделка – предмет гордости компании, риэлторы тесно общаются и помогают друг другу добиваться поставленной задачи. В совокупности эти факторы обеспечивает высокую эффективность компании и спрос на ее услуги.

Чтобы гарантировать динамичную работу всего агентства и эффективно распределять ресурсы в компании, необходимо своевременно развивать персонал. Именно тогда деятельность компании будет приносить доход.

Для того, чтобы стать риэлтором в «GelfandRealty» как и во многих агентствах Америки для начала необходимо окончить школу подготовки риэлторов. Обучение в школе, согласно законодательству, проходит в течение 45 часов. На данных курсах обучают основным правилам работы с недвижимостью, а именно:

- предоставляют правовую базу;
- рассказывают, как проходят основные процедуры;
- обучают составлению договоров купли-продажи;
- обучают навыкам оценки недвижимости;
- из каких этапов состоят продажи;
- помогают лучше разбираться в устройстве дома;

-находить проблемы до того, как собственник сообщит о их существовании [23].

Развитие персонала в «GelfandRealty» имеет определённую систему при которой после прохождения обучения слушатели должны сдать выпускной экзамен. Затем экзамен сдаётся квалификационной лицензионной комиссией штата. Каждый экзамен состоит из двух частей: национальных законов, регулирующих рынок недвижимости, и законов данного штата.

В дальнейшем будущий риэлтор получает гарантийное письмо о трудоустройстве в «GelfandRealty» После чего сдаются следующие экзамены:

- первый экзамен «Principal» (самый простой) – проверяется знание основ риэлтерской деятельности, состоит из четырех вариантов по 100 вопросов каждый. После его успешной сдачи наступает следующий экзамен;
- очень сложный экзамен, включающий 6 вариантов по 150 вопросов каждый, сдаётся в Department of Real Estate. Как показывает практика, не всем удается сдать его с первого раза.

Успешно сдавший экзамен получает лицензию сроком на полтора года, при условии дополнительной сдачи еще двух экзаменов лицензия продлевается до четырех лет [23].

Каждые два года агент проходит переподготовку и получает свидетельство о повышении своей квалификации. В другом случае его статус станет пассивным, и оказывать риэлтерские услуги он не сможет. Если сотрудник решит переехать в другой штат лицензию необходимо будет получить заново.

Для повышения квалификации необходимо прослушать не менее четырёх курсов: два из них посвящены изменениям в законодательстве штата, два других касаются различных аспектов риэлтерской деятельности. Поэтому большинство риэлтеров – люди пожилого возраста. Это вызвано тем, что для риэлтор – это в первую очередь человек, которому можно не опасаться доверять операции с недвижимостью. Если же в компанию берут

молодого специалиста, то ему помогает более опытный и ответственность за сделку несут оба специалиста.

Для повышения квалификации Национальная ассоциация риэлтеров (NAR) разработала специальную систему званий, присваиваемых после успешного прохождения обучения. В процессе их получения агент получает дополнительные знания. Наличие у риэлтера таких званий свидетельствует об опыте ведения бизнеса и профессионализме.

В основе многих лет успешной деятельности риэлтерских услуг компании «GelfandRealty» лежит высокий уровень развития персонала. Основными преимуществами деятельности является:

- наличие Кодекса Этики Национальной Ассоциации США, являющегося источником основ регулирования всех взаимоотношений внутри риэлтерского сообщества;
- функционирование мультиистинговых систем, информационных баз данных, где находится информация обо всех продаваемых объектах;
- доверительное отношение клиентов к риэлтерам.

Все эти моменты придают большое значение кадровой политике, которая направлена на постоянное развитие человеческих ресурсов, предоставление персоналу компании равных возможностей для профессионального обучения, получение новых навыков и компетенций, а также профессиональное развитие.

Используя опыт, который накоплен за многие годы, зарубежные риэлтерские организации постоянно развиваются, расширяют исследовательскую базу, внедряют новые технологии. Высокий профессионализм, способность творчески мыслить, инновационный подход позволяют достигать огромного успеха в сфере недвижимости.

Примером еще одной зарубежной организации по предоставлению риэлтерских услуг является агентство недвижимости «Arcasa Group». Данная фирма специализируется на недвижимости в Западной Европе. Главный офис располагается в Москве, имеются представительства в Италии и Франции.

Компания сотрудничает с европейскими юристами и предоставляет клиентам обслуживание на русском, итальянском, английском языках.

Агентство предоставляет следующие риэлтерские услуги:

- продажа, покупка, аренда недвижимости в 11 странах Европы (Италия, Испания, Черногория, Турция, Швейцария, Латвия, Германия, Греция, Великобритания, Венгрия, Франция);
- консультирование клиентов, оформление документов, подбор объекта, полное сопровождение сделки. Также сотрудники компании помогают в послепродажном обслуживании объекта;
- получение временного вида на жительство в Италии;
- оформление Шенгенской визы;
- оформление и перевод документов;
- бронирование отеля, покупка авиабилетов;
- решение финансовых вопросов: консультирование, открытие счета в банке;
- консультация по вопросам о налогах, помощь в получении налогового кода;
- коммерческое и административное ведение собственности [37].

В компетенции сотрудников фирмы так же входит оформление предпринимательской деятельности в Италии.

Для того, чтобы стать агентом по недвижимости в «Arcasa Group» необходимо пройти обучение в специальной и пройти курсы риэлторов. Такие школы находятся в каждом городе Италии.

Работа риелтора в Италии сертифицирована, а чтобы получить сертификат, нужно пройти обучение и получить патент.

Только с патентом есть возможность официально заключать договоры, присутствовать на сделке у нотариуса в статусе официального лица и, что особенно важно, иметь возможность самостоятельно запрашивать и получать

необходимые бумаги, например, документы на собственность. Это позволяет исключить заведомо проблемные ситуации для клиентов [32].

Курсы в специальных школах продолжаются в течение четырех месяцев. На таких курсах рассматривают различные дисциплины. Во-первых, юриспруденция с самых основ: виды контрактов, заключение и расторжение договоров, пункты договора. Во-вторых, кадастр, оценку недвижимости и финансы, а также ипотека и налоговая система в Италии.

После прохождения курсов необходимо записаться на экзамены в коммерческую палату по регистрации компании. Первый экзамен – письменный тест, после получения результатов есть возможность записаться на следующий экзамен. Второй экзамен – устный, где задаются вопросы по всему курсу. После получения письма о подтверждении сдачи экзамена можно записаться в реестр агентов.

После получения патента агент становится профессиональным итальянским риэлтором, официально работать и брать комиссию и с покупателя, и с продавца, как по закону это делается в Италии. А также самостоятельно запрашивать и проверять документы. Только после этого риэлтор может попасть в компанию «Arcasa Group» [37].

На данном этапе происходит развитие сотрудника внутри фирмы. В «Arcasa Group» имеются специальные тренинги и проводятся деловые игры для развития самодисциплины. Данный фактор очень важен, так как агент большинство своего времени отводит для телефонных переговоров, встреч, мониторингу рынка, обработке документации и новых данных относительно предложений по недвижимости, обмену информации с коллегами всё это приводит к профессиональному повышению квалификации.

Так как условия на рынке недвижимости периодически меняются риэлторам работающим в «Arcasa Group» компания оказывает специальные курсы повышения квалификации. Так же фирма обязывает специалистов регулярно проходить переаттестацию один раз в 3 года [32].

Таким образом, сравнивая систему развития персонала в России и за

рубежом, можно сказать, что развитие персонала в зарубежных странах проходит на более масштабном уровне. Из приведённых выше материалов, можно выделить, что в США все риэлторы одинаково проходят обучение в специальной школе затрачивая изначально свои собственные средства, а затем проходят развитие непосредственно в зависимости от компании и штата в котором расположена данная компания.

В Италии система развития персонала схожа с американской системой, но имеет особенности. В Италии чтобы иметь право на предоставление риэлтерских услуг необходимо получить специальный патент, такой патент можно получить в специальной школе по предоставлению услуг. В России же развитие происходит по правилам каждой организации. Акцент идет на стажировку новичков. Однако можно сказать, что система развития персонала в различных странах схожа тем, что агенты всегда развиваются в соответствии с изменениями на внешнем рынке.

2.2 Изучение системы развития персонала в ООО «Ростум-Недвижимость» и основные направления ее совершенствования

Спрос на рынке недвижимости во многом способствует развитию риэлтерской деятельности в Пензе и области. Более 80 % от общего количества всех объявлений размещается риэлторами, это говорит о том, что большинство собственников предпочитает работать с риэлторами.

Более того весь рынок недвижимости связан длинными цепочками сделок купли-продажи, в результате которых приходится сталкиваться с людьми, интересы которых может представлять риэлтор, для того, чтобы ощущать себя увереннее в переговорах, необходимо иметь своего персонального представителя на рынке.

На Пензенском рынке сейчас находится порядка 15 крупных агентств недвижимости по 20-30 сотрудников и около 70 индивидуальных

предпринимателей, которые занимаются риэлтерской деятельностью и мелких агентств.

Компания ООО «Ростум-Недвижимость» начала свою деятельность в 2002 году. С 2008 года компания удерживает лидерские позиции по масштабам работы. Лидерская позиция на рынке подтверждается тем, что из всех объектов, которые находятся на данный момент на продаже, 30% находятся в базе компании. Это очень много, потому что не у одной другой компании такого процента нет. В целом у остальных агентств недвижимости не более 20%, что выделяет ООО «Ростум-Недвижимость» среди других агентств и компания действительно является лидером по предложению для покупателей. Деятельность «Ростум-Недвижимость» регламентируется уставом организации [36].

Целью ООО «Ростум-Недвижимость» является концентрация интеллектуальных способностей, финансовых материальных средств участников для получения прибыли от деятельности, удовлетворение юридических лиц и граждан в сфере риэлтерских услуг (приложение А).

Компания ООО «Ростум-Недвижимость» оказывает следующие услуги:

- продажа и покупка коммерческой и жилой недвижимости (новостройки и вторичная недвижимость);
- аренда коммерческой недвижимости (приложение Б).

Организационная структура представлена на рисунке 12.

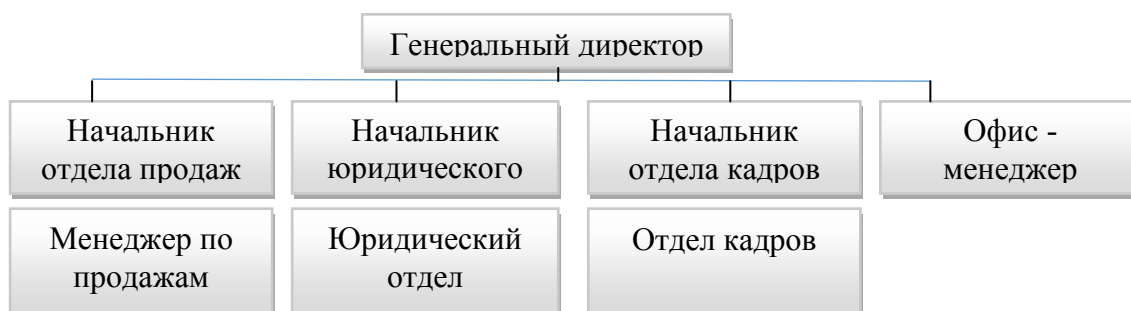


Рисунок 12- Организационная структура ООО «Ростум-Недвижимость»

Источник: Официальный сайт Агенства недвижимости «Ростум-Недвижимость». [Электронный ресурс]– Режим доступа: <https://rostum.ru/>.

Компания ООО «Ростум–недвижимость» сейчас проходит стадию ребрендинга компания будет называться «Сервис Недвижимости Ростум» потому что эта компания оказывает полный спектр риэлтерских услуг и оказывает именно сервисные услуги. Важно отметить, что риэлтерские услуги – это действительно сервис, такой же сервис как парикмахерские услуги, ногтевой сервис и т.д. Важно понимать, что люди сюда приходят, чтобы получить какой-то определенный вид услуги. Компания не продает недвижимость, не покупает недвижимость, специалисты помогают продавцу продать, а покупателю приобрести необходимую недвижимость.

Миссия компании ООО «Ростум- Недвижимость» предоставить агентам и клиентам риэлтерский сервис, который учитывает их потребности и обеспечивает результат превосходящий ожидания. ООО «Ростум-недвижимость» выделяет несколько ключевых ценностей по сервису компании (приложение В).

Помимо этого, необходимо отметить, что компания развивается, имеет своё видение, так же в компании имеется сильная корпоративная культура, которая выражается прежде всего миссией и ценностями. При приёме сотрудников HR-специалисты обязательно учитывают поведенческий индикатор сотрудника сравниваем с поведенческим индикатором компании.

Компания масштабируется только за счёт того, сколько клиентов у этой компании. На количество клиентов в компании влияют в первую очередь сотрудники, которые работают в этой компании. Чем больше сотрудников, тем больше клиентов они привлекают за счет различных инструментов. В целом для компании процесс развития сотрудников играет важную роль. Не развитый сотрудник, сотрудник, который не владеет технологиями, которые есть в компании, не способен привлечь клиентов в компанию.

На рынке недвижимости компанию ООО «Ростум–Недвижимость» часто определяют, как компанию, которая постоянно находится в развитии и постоянно применяют новые технологии и внедряет их не только в своей

компании, но и на всём пензенском рынке недвижимости. Например, в 2005 году, компания ООО «Ростум–Недвижимость» стала первой компанией, которая стала использовать эксклюзивную работу с собственниками, то есть тогда, когда собственник сотрудничает только с одной компанией, а не с несколькими компаниями или же еще самостоятельно продает. Это был первый сильный и масштабный шаг после чего ООО «Ростум–Недвижимость» стал завоёвывать положение среди других агентств как стабильная, развивающаяся, компания, которая стремится к новым технологиям [36].

На данный момент в ООО «Ростум-Недвижимость» происходит формирование истории в плане развития персонала и рынка недвижимости в целом. В настоящее время в компании внедряют активно не только технологию работы с продавцом, которая на рынке уже прижилась, которой все научились пользоваться. Но и активно внедряют работу с покупателем, то есть отдельно оказывают услугу покупателю по приобретению недвижимости. Раньше в таких ситуациях действовали интуитивно, сейчас в компании ООО «Ростум-Недвижимость», на основе материалов краснодарского агентства недвижимости «АЯКС-Риэлт», разработана технология взаимодействия риэлторов с покупателями, которая помогает покупателю максимально быстро и выгодно приобрести желаемый объект.

Для того, чтобы оказывать сервисные услуги максимально эффективно, агент должен быть высококвалифицированным, собственно поэтому в компании есть целый ряд обучающих мероприятий, которые ориентированы на данный процесс.

Развитие в компании безусловно начинается со стартового обучения. В компании имеется расписание стартового обучение (приложение Г). Все сотрудники, которые приходят в компанию проходят это обучение. Которое состоит из двух недель теории с частичными практическими навыками. Имеется раздаточный материал «преимущество работы в компании» и «преимущество работы с компанией» (приложение Д). Там имеется тестовый

материал, который помогает сотрудникам на данный момент сразу все эти технологии использовать. И помогает бизнес-тренеру оценить эффективность этого материала.

История развития персонала начинается с того, что сотрудник приходит, проходит стартового обучение, которое проходит в разных форматах:

- практический материал;
- видео и аудио материал;
- тренинги от бизнес-тренера.

Сотрудники в первую неделю начинают изучать технологию работы с продавцом в конце этой недели они сдают аттестацию по этой технологии, а именно ролевая игра по встрече с продавцом, и ролевая игра по звонку с продавцом. Вторая неделя – технология работы с покупателем, в конце недели так же сдаётся аттестация с помощью ролевых игр на которых присутствуют генеральный директор, руководитель отдела продаж и бизнес-тренер.

После этого у сотрудника начинается адаптационный период, то есть с ним продолжают вести тренинги, тренинги ведутся как минимум два раза в неделю. После того, как сотрудник прошел две недели теоретического материала, он допускается к практике.

К практике на данном этапе относятся звонки и работа с продавцами и покупателями. В этом случае у сотрудника записываются все показатели. Для данных показателей существует специальный бланк (приложение Е). В этом бланке осуществляется планирование дохода агента и какие действия ему нужно для этого дохода сделать. Соответственно сначала проходит планирование, после чего композиция для этого планирования осуществляется каждую неделю и ежедневно. Так же ежедневно каждое утро проходит планёрка где сверяются планы на день, вечером подведение итогов, где сверяют план-факт. Если имеется разница, то пишутся методы коррекции. Так проходит до момента первой сделки.

Как только первая сделка прошла, проходит аттестация практических навыков, то есть произвольно прослушиваются звонки, даётся обратная связь и берется обратная связь от клиента, коллег. На данном этапе проходит мини-опрос обратной связи.

Обратная связь даётся по определённому листу (приложение Ж). Этот лист разделён на три колонки, где даёт обратную связь любой сотрудник компании.

1. Первая колонка «Продолжаю» это то, что у сотрудника хорошо получилось за этот промежуток времени.

2. Вторая колонка «Начни делать» здесь описывается то, чего не хватает сотруднику на данном этапе.

3. И последняя колонка «Не делай так», тут описывается то, что сотрудник делает плохо, это является зоной роста.

На основе этой обратной связи для сотрудника прописывается план развития на следующий месяц. Из вышеизложенного можно кратко сказать, что первые две недели- это теория, первый месяц после двух недель- это тренинги два раза в неделю, затем тренинги проводят один раз в неделю и они действуют до конца жизненного цикла сотрудника в компании. Исходя из этого можно составить структуру развития агента по недвижимости в компании (рисунок 13).

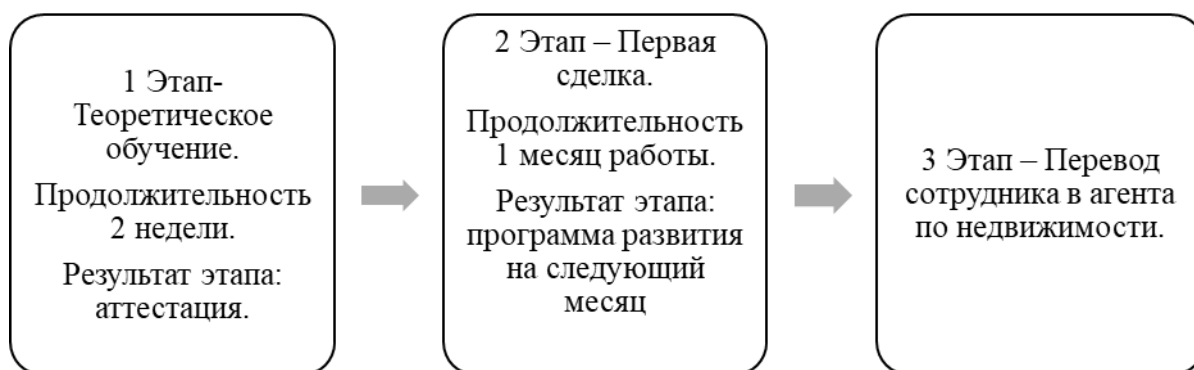


Рисунок 13 - Структура развития агента по недвижимости

Источник: составлено автором на основе устава организации ООО «Ростум-Недвижимость».

Систему развития персонала в компании «Ростум-Недвижимость» можно так же рассмотреть на примере должности руководителя отдела продаж. Руководитель отдела продаж может:

- вырасти из агента, для этого он изъявляет желание и поступает в управленческую школу;
- руководитель может прийти со стороны.

В первом случае, если сотрудник растёт изнутри, он попадает в управленческую школу и заново проходит технологии работы с продавцом и покупателем. Потому что к этому времени технологии могут измениться, но даже если они не изменились, в управленческой школе их рассматривают с точки зрения руководителя продаж. А именно:

- как оценивать технологии у агента;
- как выращивать навыки правильного проведения переговоров;
- как усиливать агента на каждом этапе;
- рассмотрение провальных историй, которые чаще всего случаются у агента;
- разборка кейсов (например: кейс при котором агент допускает ошибку, что нужно делать, и как исправить эту ошибку).

На данном этапе руководителя отдела продаж обучают как правильно нужно работать с агентом. Работа над не над изучением скриптов, а над тем как научить агента пользоваться этими скриптами и дать агенту обратную связь.

Как только руководитель отдела продаж изучил все теоретические моменты и теоретические блоки (приложение И). Как только руководитель изучил эти блоки с точки зрения управленческих технологий, он переходит на следующий этап. На этом этапе рассматривают основные управленческие инструменты:

- маркетинг;
- финансирование;
- корпоративную культуру.

Каждый блок (всего 5 блоков) изучается в течение двух недель. То есть в среднем обучение руководителя отдела продаж в управленческой школе продолжается 3-4 месяца. После изучения каждого из блоков руководитель отдела продаж готовится и сдает аттестацию. Аттестация проходит по вопросам от генерального директора.

На следующем этапе развития руководитель отдела продаж подготавливает план развития своего отдела и просчитывает:

- выручку,
- как он будет достигать этой выручки,
- какими он будет пользоваться инструментами,
- сколько это в количественных показателях,
- как это будет выражаться в качестве (конверсия),
- количество и качество сотрудников для достижения цели.

Завершающим действием этого является презентация перед группой в которой участвуют :

- собственники бизнеса;
- генеральный директор;
- член совета директоров;
- директор HR- департамента;
- руководитель HR- департамента и его коллеги.

Изучив всё вышеизложенное можно составить структуру развития руководителя отдела продаж (рисунок 14).

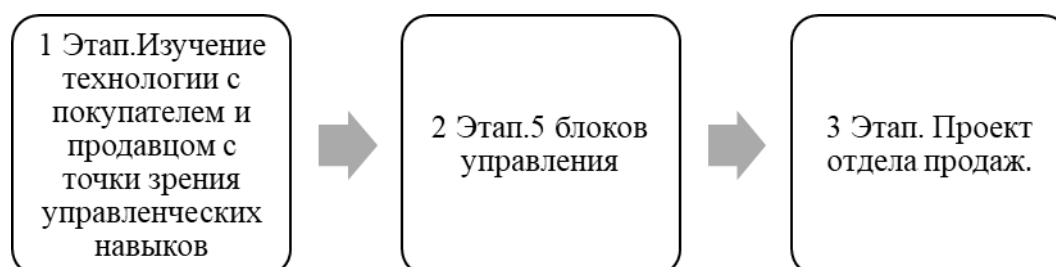


Рисунок 14 – Структура развития руководителя отдела продаж

Источник: составлено автором на основе устава организации ООО «Ростум-Недвижимость».

На основе представленной системы развития персонала можно выделить несколько недостатков в «Ростум-Недвижимость».

1. Нет документально оформленных процессов развития персонала.
2. Недостаточное количество инструментов для оценки качества полученных знаний.
3. Не предусмотрено формирование резерва персонала организации.

Для решения выделенных проблем можно предложить следующие мероприятия.

1. Составление Положения об обучении и развитии персонала.

Развитие сотрудников – важное звено системы управления персоналом. Формирование системы развития сотрудников предполагает её фиксацию во внутренних локальных нормативных актах, как положение об обучении и развитии персонала. С помощью данного документа сотрудники будут видеть конкретную систему развития персонала, эффективность мероприятий и регламентирование процессов.

Разработка включает следующие этапы:

- 1 Этап. Необходимо собрать и изучить типовые и примерные положения, рекомендации и методики.

- 2 Этап. Разработать проект положения. Его разрабатывают специалисты кадровой службы, руководители ведущих структурных подразделений. Концепцию необходимо обсуждать с руководством организации. Содержание документа и технологии, которые описываются в нём зависят от специфики и принципов работы с персоналом в компании, её кадровой политики. Данный проект должен отвечать на следующие вопросы:

- кого следует обучать?
- как будет осуществляться обучение?
- чему следует учить?
- как оценивать эффективность?

- 3 Этап. Согласовать и подписать документ. Положение подписывает начальник кадровой службы и утверждает первый руководитель компании.

Оно может содержать визы директоров структурных подразделений, принимавших участие в обсуждении документа на стадии его разработки, визы юриста и бухгалтера.

4 Этап. Начальнику кадровой службы и вышестоящим руководителям необходимо проконтролировать реализацию указанных в документе целей и задач.

Положение об обучении и развитии персонала состоит из 5 разделов:

1. Общая характеристика документа.

2. Раскрытие основных понятий и определений, к ним относятся:

- цели и задачи обучения;
- виды обучения (внутрифирменное и внефирменное);
- формы (заочная и дистанционная) и разновидности (первичное и совершенствование) внутрифирменного обучения;
- формы (очная, очно-заочная, вечерняя) внефирменного обучения;
- силы и средства внутрифирменного и внефирменного обучения;
- форма типовой программы обучения;
- форма базового учебного пособия;
- обучаемый и обучающий персонал.

3. Регламентация сроков и исходных данных для планирования и проведения обучения, а также утвержденных форм документов, необходимых для организации проведения обучения.

4. Подробно говорится о каждом виде обучения, сроках их проведения, месте проведения (вуз, учебно-методический центр и т.д.) и необходимых формах документов.

5. Определяется порядок планирования расходов на обучение.

На основании данной информации был разработан пример Положения об обучении и развитии персонала (приложение К).

2. Дополнить инструменты оценки качества полученных знаний.

На данный момент в компании ООО «Ростум-Недвижимость» из

инструментов оценки качества полученных знаний используются тестирование и ролевые игры. Для того, чтобы оценка знаний была более эффективна, можно внедрить мастер классы от опытных сотрудников. Во-первых на данный метод не нужны дополнительные затраты, что значительно сэкономит бюджет. Во-вторых более опытный сотрудник сможет не только оценить полученные знания, но и так же поделиться накопленными знаниями и опытом.

3. Формирование кадрового резерва персонала в компании. Для того, чтобы сформулировать кадровый резерв, необходимо выполнить ряд мероприятий.

1. Выдвинуть кандидатов на основании принципов и критериев формирования. Ответственными за выдвижение кандидатов являются прямые руководители и сотрудники службы персонала. Самый лучший вариант – когда за выдвижение в кадровый резерв сотрудников несёт ответственность линейный менеджер. Потому что именно он сможет максимально эффективно оценить потенциал сотрудника.

2. Сформировать общие списки кандидатов для кадрового резерва. Списки формируются сотрудниками службы персонала по результатам выдвижений линейных менеджеров.

3. Психодиагностические мероприятия с целью определения потенциальных возможностей кандидатов для резерва, психологических, индивидуальных способностей, лидерских качеств, уровня мотивации и лояльности, а также реального отношения к зачислению в кадровый резерв.

4. Сформировать итоговый список сотрудников, которые зачислены в кадровый резерв, с точным указанием резервируемой должности.

5. Утвердить список приказом генерального директора компании.

Формирование кадрового резерва на предприятии станет новой ступенью в его работе и развитии.

Данные мероприятия позволят организации значительно повысить уровень системы развития персонала, и так же стабильно функционировать и развиваться в дальнейшем.

Всё сказанное позволяет сделать вывод, что компания ООО «Ростум-Недвижимость» быстро реагирует на изменения рынка недвижимости. Очень важно своевременно менять технологии, которые имеются в компании, иначе они устаревают. Компания ООО «Ростум-Недвижимость» каждые пол года меняет свои технологии, внедряя что-то новое. Именно поэтому ООО «Ростум-Недвижимость» является лидером на Пензенской рынке недвижимости, и остаётся на этой позиции уже более 12 лет. Положение об обучении и развитии персонала позволит сотрудникам видеть документально оформленные правила и понимать эффективность мероприятий, которые проводятся в организации. Дополненные инструменты оценки качества полученных знаний позволят более чётко представлять над чем нужно работать сотруднику, чтобы улучшить эффективность его деятельности. Кадровый резерв позволит сэкономить затраты на подбор и снизит текучесть кадров. Анализируя вышесказанное, можно сделать вывод, что система развития персонала эффективна, но имеет некоторые проблемы, устранение которых позволит сделать развитие персонала в компании ООО «Ростум-Недвижимость» намного эффективнее.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе была изучена проблема организации системы развития персонала в сфере риэлтерских услуг (на примере ООО «Ростум- Недвижимость»).

Была рассмотрена сущность и содержание системы развития персонала.

Развитие персонала – это система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Для того, чтобы успешно развивать персонал, необходимо знать какие мероприятия способствуют данной системе. Поэтому были выделены основные элементы развития персонала: кадровая политика, подбор и отбор сотрудников, кадровое планирование, адаптация персонала, обучение сотрудников, аттестация персонала, формирование кадрового резерва, кадровое делопроизводство.

Был рассмотрен механизм управления системой развития персонала, который представляет собой деятельность, которая включает систему организационно управленческих и кадровых технологий, методов и мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала персонала с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации и ее сотрудников.

Так же был проанализирован отечественный и зарубежный опыт организации системы развития персонала на примере риэлтерских компаний.

В качестве анализа зарубежного опыта развития персонала была рассмотрена американская компания по предоставлению риэлтерских услуг «GelfandRealty». Из анализа было выделено, что в «GelfandRealty» как и во многих компаниях США развитие персонала представляет собой похожий

процесс, при котором все риэлторы одинаково проходят обучение в специальной школе затрачивая изначально свои собственные средства, а затем проходят развитие непосредственно в зависимости от компании и штата в котором расположена компания. То есть каждые два года агент проходит переподготовку и получает свидетельство о повышении своей квалификации.

Примером еще одной зарубежной организации предоставляющей риэлтерские услуги является итальянское агентство недвижимости «Arcasa Group». В Италии чтобы иметь право на предоставление риэлтерских услуг необходимо получить специальный патент и именно с этого и начинается развитие сотрудника. Внутри компании «Arcasa Group» развитие персонала достаточно эффективно. Оно включает в себя специальные тренинги и деловые игры для развития самодисциплины и так же предоставление возможности посещать специальные курсы повышения квалификации.

Примером отечественного опыта развития персонала выступила ГК «МИЭЛЬ». Данная организация имеет уникальную систему развития персонала. Она состоит из эффективной программы дистанционного обучения, позволяющая стажеру начать изучение основных аспектов риэлтерской деятельности уже с первого дня работы в компании. Так же компания проводит мастер классы по обмену опытом между руководителями разных регионов России стран зарубежья. А так же сотрудникам дается возможность повысить свою квалификацию, пройдя обучение, которое проводят профессиональные общественные организации.

Помимо этого была рассмотрена система развития в компании «Инком-Недвижимость». Система развития в данной организации представляет собой сертифицированный учебный центр, где проводятся: регулярные тренинги, семинары, деловые игры для начинающих брокеров. В учебном центре фирмы: штат наставников обучает новичков нюансам бизнеса в сфере недвижимости; юристы рассказывают об аспектах работы с документами с юридической точки зрения; бизнес-тренеры обучают правилам

самопрезентации и презентации объектов недвижимости правильной коммуникации с различными клиентами, эффективному распределению временем.

В качестве еще одного примера российского опыта была проанализирована система развития персонала компании ООО «Ростум-Недвижимость». В данном агентстве системе развития персонала придаётся большое значение. Развитие персонала в компании начинается со стартового обучения, а заканчивается эффективностью деятельности каждого из сотрудников и развития ООО «Ростум-Недвижимость» в целом.

Проанализировав систему развития персонала в «Ростум-Недвижимость» были выделены преимущества. А именно то, что каждые пол года компания обновляет свои технологии и внедряет что-то новое для персонала. Тем самым уровень специалистов соответствует изменениям на рынке недвижимости. Именно поэтому компания ООО «Ростум-Недвижимость» является лидером в течение 12 лет среди Пензенских компаний, занимающихся риэлтерскими услугами.

Из недостатков системы развития персонала исследуемой организации было выделено несколько проблем, а именно:

1. нет конкретно прописанных процессов развития персонала;
2. недостаточное количество инструментов для оценки качества полученных знаний
3. не предусмотрено формирование кадрового резерва персонала организации.

В связи с этим были сформулированы рекомендации по совершенствованию системы развития персонала в компании ООО «Ростум – Недвижимость»:

- 1) составлено положения об обучении и развитии персонала;
- 2) дополнены инструменты оценки качества полученных знаний;
- 3) были сформулированы мероприятия по формированию кадрового резерва персонала в компании.

Предложенные рекомендации позволят усовершенствовать деятельность организации по кадровому направлению и повысить её эффективность.

В заключение из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что цель данной квалификационной работы была достигнута. Все поставленные задачи решены в полном объёме.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова, О.В. Профессиональное развитие и обучение персонала организации / О.В. Абрамова // Хозяйство и право. – 2012. – № 9. – С. 33-45.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: [пер. с англ.] / М. Армстронг. - 8-е изд. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2015. - 831 с.
3. Артамонова, Н.В., Головцова, И.Г. Управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: СПбГУАП, 2010. – 134 с.
4. Архипова, Н.И., Ермакова, И.Н., Овчинникова, Н.В. Теория и практика работы с кадрами: Учеб. пособие М. РГГУ 2015.- 789 с.
5. Асаул, А.Н. Экономика недвижимости: учебник для вузов / А.Н. Асаул. - СПб.: Питер, 2008. - 512 с.
6. Бабкин, С.А. Понятие «Недвижимость» в зарубежном и отечественном законодательстве Текст. / Бабкин // Нотариус. - 2001. - № 5. – С.50-54.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Учебник. - М.: Academia, 2008. - 219 с.
8. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом. Учебное пособие для студентов вузов. - М.: ЮнитиДана, 2008. - 410 с.
9. Балашенко, В. Как воспитать идеального менеджера? // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №2. – С.37-52.
10. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: Учебник. - М.: ТК Велби, Издат. Проспект, 2016. – 328 с.
11. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 2014.
12. Виноградова, М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса. Учебное пособие - 4 изд. - М.: Дашков и К, 2011. - 464 с.

13. Волочков, И. П. Справочник по недвижимости Текст. / И.П. Волочков - М. :Инфра, 2006. – 672 с.
14. Воробейников, М.А. Риэлтерская деятельность: российские условия и международная практика / М.А. Воробейников, Е.Л. Именитов – М. ИНФРА-М, 2013. – 160 с.
15. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Омега-Л, 2015. - 472с.
16. Горемыкин В.А. Стратегия развития предприятия: Учебное пособие. - 2-е изд., испр. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. - 594с.
17. Григорьева, И.С. Роль руководителя в развитии сотрудников компании // Управление развитием персонала. – 2015. – №4. – С. 61-62
18. Гусов, К.Н., Толкунова, В.Н. Трудовое право России: Учебник. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. - 496 с.
19. Ерёмина, Е.В., Ретинская, В.Н. Учебно-методическое пособие по изучению курса «Управление персоналом». – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2015. – 243 с.
20. Жариков, Ю.Г., Масевич, М.Г. Недвижимое имущество: Правовое регулирование. – М.: БЕК, 2008. – 124 с.
21. Журавлев, В. Т. Руководство персоналом России: Учеб. пособие / Под ред. В. И. Добренькова – М.: МУБиУ, 2016. – 274 с.
22. Казначевская, Г.Б. Основы менеджмента: Учебное пособие для ВУЗов. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 2015. – 384с.
23. Как стать риэлтором в США? [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа : http://limenzo.com/forum/topic_31.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. 3-е издание. / А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2009. - 638с.
25. Ковалев, С. Управление качеством работы персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2009. - 384 с.

26. Коджаспирова, Г.М., Коджаспиров, А.Ю. Педагогический словарь для студентов высших и средних педагогических заведений. – М.: издательский центр Academia, 2011. – 136 с.
27. Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд. – 2013. - №10. – С. 59-78
28. Коновалов, А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза. [Электронный ресурс] – Режим доступа // <http://www.hr-journal.ru/archive/>.
29. Корнелиус, Н. HR менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2008. – 520 с
30. Кязимов, К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. / К.Г. Кязимов. - М.: МИК, 2015. - 240 с.
31. Лаврина, Т.В., Тютин, А.А., Богомолова, Н.В. Системный подход в обучении// Справочник по управлению персоналом. – 2017. – №6. – С. 41-60.
32. Оганесян, А. У западного риэлтора другая философия оказания услуги [Электронный ресурс] / А. Оганесян. – 2011. – Режим доступа: http://www.domivka.com.ua/Info/Info_Ukraine/Artur_Oganesian/interview-1.html.
33. Организационно-правовые документы ООО «Ростум-Недвижимость»/ утв. Приказом заместителем начальника инспекции Селивановой Т.В. 17 апреля 2012 года.
34. Официальный сайт Агенства недвижимости «Инком-Недвижимость». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://incom.ru/>.
35. Официальный сайт Агенства недвижимости «МИЭЛЬ». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://miel.ru/>.
36. Официальный сайт Агенства недвижимости «Ростум-Недвижимость». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rostum.ru/>.
37. Официальный сайт Агенства недвижимости «Arcasa Group». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https:// arcasagroup.ru/](https://arcasagroup.ru/).

38. Пригожий, В.Л. Ситуация на рынке недвижимости России. Экономические и правовые аспекты развития России: Сб. науч. тр. -Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2007.
39. Стерник, Г. М. Методические рекомендации по анализу рынка недвижимости Текст. / Г. М. Стерник. - М.: РГР, 2014. - 60 с.
40. Стерник, Г. М. Технология анализа рынка недвижимости (учебное пособие) / Г. М. Стерник. - М.: РГР, 2013. -130 с.
41. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197 – ФЗ (ред. от 24.04.2020)// «Российская газета» - 2020. – 28 апреля (Федеральный выпуск №92(8146).
42. Устав ООО «Ростум-Недвижимость» от 17.04.2012 №1 (ред. от 29.08.2014). Утв. приказом зам. начальника инспекции Т.В. Селиванова 30.09.2014.
43. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. от 25.05.2020) «Об образовании в Российской Федерации». М.: Омега-Л, 2015. 240с.
44. Федеральный закон Российской Федерации от 06.10.1999 № 184-ФЗ «О техническом регулировании». [Электронный источник] / http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_14058/

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Устав ООО «Ростум-Недвижимость».

КОПИЯ ВЕРНА

УТВЕРЖДЕН

Решением единственного Участника

Общества с ограниченной

ответственностью «Ростум-Недвижимость»

№ 1 от 17 апреля 2012 года

**(в ред. от 29.08.2014 г., утв. Решением №3 единственного
участника ООО «Ростум-Недвижимость» от 29.08.2014)**

У С Т А В

Общества с ограниченной ответственностью

«Ростум-Недвижимость»

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Общество с ограниченной ответственностью "Ростум-Недвижимость", именуемое в дальнейшем "Общество", учреждено в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 14.01.1998 года №14-ФЗ (с изменениями и дополнениями).

1.2 Общество является коммерческой организацией.

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности- частная.

1.3 Общество является хозяйственным обществом, учрежденным на основании добровольного объединения долей учредителей в целях осуществления хозяйственной деятельности, предусмотренной настоящим Уставом, имеющей целью удовлетворение общественных потребностей и извлечение прибыли.

1.4 Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации органом, осуществляющим регистрацию юридических лиц, в порядке, установленном федеральными законами Российской Федерации (далее РФ), может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

1.5 Общество имеет самостоятельный баланс, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения Общества, открывает банковские счета на территории РФ и за ее пределами.

1.6 Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, логотип а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

1.7 Наименование общества и его место нахождения

1.7.1. Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью "Ростум-Недвижимость".

1.7.2 Сокращенное наименование: ООО "Ростум-Недвижимость".

1.7.3 Место нахождения и почтовый адрес Общества: 440028, Российская Федерация, город Пенза, улица Леонова, дом 32а.

1.7.4 Общество создано без ограничения срока деятельности.

1.8 Филиалы и представительства общества. Дочерние и зависимые общества

1.8.1 Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории РФ с соблюдением требований федеральных законов, а также за пределами территории РФ в соответствии с законодательством иностранного государства, на территории которого создаются филиалы или открываются представительства, если иное не предусмотрено международными договорами РФ.

1.8.2 Руководители филиалов и представительств Общества назначаются Обществом и действуют на основании доверенности, выданной от имени Общества его исполнительным органом.

1.8.3 Общество сообщает об изменениях в уставе Общества сведений о его филиалах и представительствах в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц.

1.8.4 Общество может быть учредителем (участником) дочерних и зависимых хозяйственных товариществ и обществ с правами юридического лица, созданных на территории РФ в соответствии с федеральными законами, а также за пределами территории РФ в соответствии с законодательством иностранного государства, на территории которого создано дочернее или зависимое хозяйственное Общество, если иное не предусмотрено международными договорами РФ.

1.8.5 Общество может иметь дочерние и зависимые хозяйственные общества с правами юридического лица, созданные на территории РФ в соответствии с действующим законодательством РФ, а за пределами территории РФ также в соответствии с законодательством иностранного государства, на территории которого создано дочернее или зависимое хозяйственное общество, если иное не предусмотрено международными договорами РФ.

1.8.6. Дочернее общество не отвечает по долгам основного хозяйственного общества.

1.8.7 Основное хозяйственное общество, которое имеет право давать дочернему обществу обязательные для него указания, отвечает солидарно с дочерним обществом по сделкам, заключенным последним во исполнение таких указаний.

1.8.8 В случае несостоятельности (банкротства) дочернего общества по вине основного хозяйственного общества последнее несет при недостаточности имущества дочернего общества субсидиарную ответственность по его долгам. Участники дочернего общества вправе требовать возмещения основным обществом убытков, причиненных по его вине дочернему обществу.

1.8.9 Общество признается зависимым, если другое (преобладающее, участвующее) хозяйственное общество имеет более двадцати процентов уставного капитала первого общества.

II. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОБЩЕСТВА

2.1 Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Участники общества несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащей им доли в уставном капитале общества.

2.2 Общество не несет ответственности по обязательствам РФ, субъектов РФ и муниципальных образований, равно как и РФ, субъекты РФ и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам общества.

2.3 Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

2.4. Участники общества, не полностью оплатившие доли в уставном капитале, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части принадлежащих им долей в

Пронумеровано, прошито и скреплено печатью на

листах

Зам. начальника
инспекции



КОПИЯ
ИЗГОТОВЛЕНА С УЧЕТОМ
ДОКУМЕНТА ЮРИДИЧЕСКОГО
ЛИЦА ОГРН 1125835002006
ПРЕДСТАВЛЕННОГО ПРИ
ВНЕСЕНИИ В ЕГРЮЛ ЗАПИСИ
ЗА ГИП 2 145835 057615
ОТ "30" 09 20 14 ГОДА

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Услуги предоставляемые ООО «Ростум-Недвижимость»

Виды услуг Ростум Недвижимость	
Операции с жилой недвижимостью	
1. Продажа (комнат, квартир, индивидуальных жилых домов):	3% от стоимости объекта, но не менее 55 тыс.руб.
- маркетинговый анализ объекта	
- рекламная кампания	
- поиск покупателя, организация показов, проведение переговоров	
- подготовка полного пакета документов для регистрации сделки в Росреестре	
2. Покупка (комнат, квартир, домов):	3% от стоимости объекта, но не менее 55 тыс.руб.
- маркетинговый анализ рынка предложений	
- рекламная кампания по поиску объекта	
- подбор квартиры, организация показов, проведение переговоров с продавцом	
- сопровождение оформления ипотечного кредита	
- юридическая проверка выбранного объекта	
- подготовка полного пакета документов для регистрации сделки в Росреестре	
- выдача гарантийного сертификата	
4. Обмен (через куплю-продажу квартир)	2% от стоимости продаваемого объекта, но не менее 55 тыс.руб.+55 000 за подбор
5. Операции с земельными участками	3% от стоимости объекта, но не менее 55 тыс.руб.
6. Межрегиональные сделки (покупка и продажа недвижимости в городах России)	
7. Зарубежная недвижимость (покупка и продажа)	

8.	Консультация менеджера по юридическому сопровождению, риэлтера и ипотечного брокера	бесплатно
----	--	-----------

9.	Оформление ипотечных кредитов на покупку	от 30000 рублей
----	---	-----------------

Операции с коммерческой недвижимостью.		
---	--	--

1.	Продажа:	3% от стоимости объекта, не менее 55 тыс.
----	-----------------	---

2.	Подбор объекта:	3% от стоимости объекта, не менее 55 тыс.
----	------------------------	---

3.	Сдача объекта в аренду (поиск арендатора):	
	- объект площадью до 100 кв. м.	70% от суммы ежемесячной арендной платы, но не менее 40 тыс. руб.
	- объект площадью свыше 100 кв. м.	60% от суммы ежемесячной арендной платы, но не менее 40 тыс. руб.
		<i>*Сумма комиссии не может превышать стоимость ежемесячной арендной платы</i>

4.	Съем недвижимости (поиск арендодателя):	50% от ежемесячного платежа, не менее 40 тыс. руб.
		<i>*объекты из базы компании для арендаторов - без комиссии!</i>

5.	Оценка рыночной стоимости объекта	2 000 руб
		Срок подготовки - 2 рабочих дня.

Юридические услуги		
---------------------------	--	--

1.	Сопровождение сделки:	не менее 40тыс.руб. (в зависимости от сложности сделки)
	- юридическая экспертиза документов на объект	
	- составление ПД	
	- составление ОД купли-продажи	

2.	Составление договора купли-продажи	от 2 000 рублей
----	---	-----------------

2.	Ведение судебных дел	
----	-----------------------------	--

3.	Оформление наследства	
----	------------------------------	--

4.	Оформление земельных участков	
----	--------------------------------------	--

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Ключевые ценности ООО «Ростум-Недвижимость»

Ценность	Действие сотрудника, соответствующее этой ценности
Полезный результат	<ul style="list-style-type: none"> - При постановке целей исходит из полезности результата - Ставит амбициозные и реалистичные цели - Находит необходимые ресурсы для достижения целей - Достигает поставленных целей - Собирает обратную связь о результатах своей работы - Учитывает обратную связь и улучшает работу
Профессионализм	<ul style="list-style-type: none"> - Находит новые идеи во внешней среде - Постоянно расширяет и углубляет свои знания и опыт - Внедряет инновации, совершенствует свою деятельность - Учитывает последствия своих решений - Действует последовательно и планомерно - Учится на ошибках - Делится своим опытом с другими.
Надежность	<ul style="list-style-type: none"> - Принимая на себя обязательства, продумывает средства и ресурсы - Выявляет и сообщает информацию о возможных рисках и проблемах - Выполняет обязательства - Вовремя сообщает значимую информацию - Принимает меры для устранения препятствий - Требуем выполнения обязательств от других
Доверие	<ul style="list-style-type: none"> - Признает и исправляет свои ошибки - Поддерживает долгосрочные отношения - Предлагает свою помощь - Открыто высказывает и аргументирует свою точку зрения - Принимает и отстаивает позицию компании во внутренней и внешней среде - Своевременно дает конструктивную обратную связь - Действует тактично и корректно
Ценность Икс	<ul style="list-style-type: none"> - Принимает решения и действует самостоятельно - Мотивирует, вдохновляет, заряжает оптимизмом - Готов к изменениям и быстро реагирует на них. - Иницирует изменения - Увлекает своими идеями других - Поддерживает идеи других.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Расписание стартового обучения ООО «Ростум-Недвижимость»

Теоретическая неделя						
День недели	Время	Курс	Содержание курса	Ответственный	Результат	Материалы
1	13:00	Welcome	Знакомство с офисом и коллегами	Тарадеева	Знает: стандарты компании и цели на первую неделю стажировки Умеет: презентовать компанию добавление стажера в чат стажеров	Контакты руководителей Рекомендации по дресс коду Папка со всеми раздаточными материалами необходимых для стажировки (указаны ниже), Дневник стажера
	14:00	Преимущества работы в Ростум Недвижимость и Преимущества работы с Ростум Недвижимость	Преимущества работы в Ростум недвижимость для менеджера Преимущества работы с Ростум Недвижимость для клиентов	Артамонова	Знает: преимущества компании для менеджера Знает: преимущества компании для клиента	Памятка по преимуществам работы в Ростум Недвижимость Памятка по преимуществам Задание: презентация себя как эксперта
	15:00	Виды недвижимости	Изучение планировок города и их особенности, доля рынка факторы влияющие на стоимость, планировки, типы коммерческой недвижимости	Тарадеева	Знает: планировки города, и особенности работы с порталами	Материал по планировкам с тестом из 10 вопросов
	16:00	Виды услуг	Изучение основных и дополнительных услуг Ростум Недвижимость	Тарадеева	Знает: все услуги, которые оказывает компания	Памятка по видам услуг компании
	17:00	Обратная связь	Обсуждаем результаты тестов Обратная связь	Тарадеева	Подведение итогов дня Обсуждение результатов тестирования всех материалов	Чек-лист рефлексии по дню
2	9:30	Планерка	Определение планов на день	Тарадеева	Знает и составляет тайминг дня	Чек-лист эффективного брокера, шаблон фотография рабочего дня
	10:00	Цикл работы с Клиентом-продавцом	Изучение каждого этапа работы агента по недвижимости	Тарадеева	Знает: базовые задачи агента на каждом этапе работы с клиентом	Памятка по курсу, чек листы по теме
	11:00	Методы поиска клиентов	Изучение 3 групп методов поиска клиентов: активные, активно-пассивные, пассивные	Тарадеева	Знает: методы поиска клиентов Задание: разработать план по использованию методов поиска клиентов	Чек-лист 100 способов поиска клиентов
	12:00					
	13:00	Социальные сети	Знает: правила работы в социальных сетях	Тарадеева	Контент план публикаций правила создания экспертной страницы	Доступ к видео материалам Тексты для первых постов и рассылка в директ Задание: контент план на месяц
	15:00	Холодные звонки	Изучение особенностей холодного звонка	Тарадеева	Знает: структуру холодного звонка цель и специфика звонка нормы по звонкам воронка продаж CRM-в работе агента отработка возражений	Скрипты холодного и горячего звонка Чек-лист для дополнительных возражений Памятка по воронке продаж общей
	16:00	Технологии работы в Ростум-Недвижимость,	Особенности рекламного и эксклюзивного соглашения Технология работы с аналогами	Тарадеева	Знает: преимущества ЭС и технологии работы с аналогами	Памятка по подбору аналогичных объектов

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1- Преимущества работы с ООО «Ростум-Недвижимость»

Преимущества работы с Ростум Недвижимость
Для чего нужен риэлтер?
Риэлтер - это специалист на рынке недвижимости! как любой другой специалист, оказывающий сервис! Например, мастер по маникюру или автослесарь! Почему стоит обращаться к риэлтеру - потому что его знания и компетенции точно выше! просто потому что больше опыта! Делать маникюр дома - долго и с косяками, ремонтировать самому - долго, дорого и с косяками! Отдать эту опцию специалисту - быть уверенным в скорости и качестве и высвободить себе кучу времени!
Риэлтер продает ВОЗМОЖНОСТИ! Быстрее и эффективнее решить вопрос с недвижимостью! Просто потому что больше знает, имеет доступ к большому количеству ресурсов и умеет проводить переговоры
Почему именно Ростум недвижимость?
большая база предложений - а это значит большое количество входящих звонков - спрос! Как человек которые идет в супермаркет, чтобы купить еды, так и покупатель - часто звонит в агентство. В наше агентство!
Высокие компетенции на рынке недвижимости. Наша технология Фокус позволяет точно знать рыночную ситуацию, факторы влияющие на продажу конкретного объекта, точно спрогнозировать срок и стоимость продажи.
Высокие компетенции в переговорных техниках. Знание * Умение - есть успех продажи Дорого и Быстро!
Высокий уровень маркетингового продвижения
Двойной контроль
Навыки администрирования
Постоянное развитие и поиск новых решений
Почему именно Я?
Проверочное тестирование

Таблица Д.2 – Преимущества работы в ООО Ростум-Недвижимость»

Преимущества работы в Ростум Недвижимость

Обучение	стартовое обучение	возможность получить новую профессию с высоким доходом и постоянным развитием и возможностью карьерного роста
	еженедельные мастер-классы	
	еженедельные тренировки	

Наставничество	руководитель	тренировка стрессоустойчивости и переговорных навыков
	бизнес-тренер	вывод стажеров на первые сделки в течение 1го месяца
	HR	помощь в адаптации

Технология работы	стандарты работы	быстрый выход на первую сделку
	контроль качества	ты всегда знаешь, что делать на каждом из этапов работы, чтобы получить результат
	большая база объектов	всегда есть возможность заработать на продаже квартиры коллеги
	работа по району	ты знаешь все объекты в своем районе и предлагаешь свои клиентам ассортимент
	дежурство в офисе, получение горячих звонков	возможность получить горячих клиентов
	поддержка руководителя	Всегда и во всем!

Сервисы	маркетинг	компания обеспечивает агентов и стажеров всеми рекламными материалами
	ипотечный брокеридж	профессиональные ипотечные брокеры одобряют 98% клиентов. Даже те клиенты, которым отказали 5 банков, будут одобрены у нас! И ты сможешь продать им свой объект.
	юридическая служба	юристы готовят все документы для сделки, организывают самую выгодную форму расчетов для клиентов, знают абсолютно все нюансы каждой сделки. Ты не тратишь время на нотариуса, банк, МФЦ. Все сроки и время согласовывает юрист.
	CRM-система	автоматическая выгрузка объявлений, все контакты и объекты в одной базе,

		фиксация планов и задач в одном месте.
	телефония	фиксация всех звонков
	система бронирования новостроек	возможность заработать на продаже квартир в новостройках

Поддержка команды	команда лидеров	наше окружение играет большую роль в нашей жизни
	корпоративная культура	традиции, культура и ценности - важные вещи при формировании команды. Ты разделяешь наши принципы взаимодействия - поэтому ты с нами.
	18 лет опыта	научим всему, что знаем сами
	членство в профессиональных сообществах: СРО "Профессионалы недвижимости Поволжья", "Российская гильдия риэлтеров"	позволяет поддерживать статус риэлтерской компании номер 1 на Пензенском рынке. Мы - единственная компания в нашем городе, которая подтвердила свой профессиональный уровень во всероссийском масштабе.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Планирование дохода агента по недвижимости ООО «Ростум-Недвижимость».

	Год	Месяц	Неделя	День	
Планируемый доход	1200	100			
Сделки	48	4	1		
Показы	240	20	5	1	
Входящие звонки	960	80	20	4	
Объекты в рекламе					
Объекты в работе	480	40	8-3	2	
Встречи с продавцом	1080	90	23	5	
Звонки продавцу	3240	270	38	20	
Показатели	июнь				Итог
	01.06.-07.06	08.06.-14.06	15.06.-21.06	22.06.-28.06	план\факт
Планируемый доход					
Сделки					
Показы					
Входящие звонки					
Объекты в рекламе					
Объекты в работе					
Встречи с продавцом					
Звонки продавцу					

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Лист обратной связи агента по теоретическому блоку.

Лист обратной связи по теоретическому блоку			
<p><i>Кто обладает информацией, тот правит миром! Мы всегда готовы делиться с тобой своими знаниями, опытом, полезной информацией и рассчитываем на обратную связь. Пожалуйста, ответь на вопросы ниже - так ты сможешь нам стать чуточку лучше и исправить то, что возможно удастся нам пока не идеально :) За открытость +100500 в карму!</i></p>			
Изучен материал по блоку:			
Спикер			
1	Оцените степень легкости восприятия информации	1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10	(шкала 1-10)
2	Напишите не менее 3-х моментов тренинга, которые оказались новыми/интересными для Вас	1. 2. 3.	Открытый вопрос
3	Какая часть тренинга оказалась наименее понятной и сложной для восприятия?	1. 2. 3.	Открытый вопрос
4	Что больше всего понравилось в спикере и его подаче материала?		Открытый вопрос
5	Над чем спикеру стоит поработать?		Открытый вопрос
6	Оцените Ваш уровень эмоциональной удовлетворенности	1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10	(шкала 1-10)

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Теоретические блоки ООО «Ростум-Недвижимость»

Теоретические блоки ООО «Ростум-Недвижимость»	
№	Название
1	Корпоративная культура
2	Целеполагание
3	Персонал и формирование команды
4	Финансовое планирование
5	Маркетинг

Пример Положения об обучении и развитии персонала.

Утверждено

(наименование должности руководителя)
Приказ N ____ от " __ " _____ г.

Положение об обучении и развитии персонала организации

Настоящее Положение разработано в соответствии с разделом IX Трудового кодекса Российской Федерации с целью установить общие требования к планированию, организации и осуществлению обучения сотрудников

_____" _____" (далее - Компания).
(наименование юридического лица)

В Положении определяются цель, задачи, силы и средства, способы организации и порядок финансирования профессиональной подготовки персонала Компании, а также обязанности ответственных должностных лиц по ее организации.

1. Основные положения

1.1. Цель обучения - формирование и развитие профессиональных знаний, навыков и умений персонала Компании до уровня, соответствующего требованиям должностной инструкции.

1.2. Задачи обучения персонала Компании:

- овладение вновь принятыми в Компанию сотрудниками минимально необходимым уровнем знаний, навыков и умений для успешного выполнения обязанностей по замещаемой должности;

- обеспечение конкурентоспособности персонала Компании через совершенствование профессиональных знаний и умений в соответствии с требованиями времени;

- подготовка из числа сотрудников Компании внутреннего резерва кандидатов на замещение вышестоящих должностей.

1.3. Обучение в Компании проводится двумя способами - внутреннее и внешнее.

Внутреннее обучение организуется и проводится непосредственно в Компании своими силами. Для этого в компании организуются учебные группы, для которых проводятся лекции с участием сотрудников Компании и приглашенных преподавателей. Также некоторым сотрудникам Компании может быть предложено повысить свой уровень профессиональных знаний самостоятельно с использованием информационных, обучающих, контролирующих и тестирующих компьютерных систем, аудио- и видеоматериалов, предоставляемых Компанией.

Внешнее обучение осуществляется путем направления сотрудников Компании за счет Компании в учебные заведения, тренинговые центры, на специализированные курсы.

2. Профессиональная подготовка (обучение)

2.1. Профессиональная подготовка (обучение) сотрудников осуществляется в зависимости от потребностей Компании.

2.2. Каждый вновь принятый сотрудник обязан пройти внутреннее обучение с участием

уполномоченного сотрудника Компании либо приглашенного преподавателя и быть аттестованным непосредственным руководителем.

2.3. В случае необходимости повышения квалификации, переподготовки, переориентации сотруднику(ам) в Компании планируется и организуется соответствующее обучение.

Планирование обучения возлагается на _____. Уполномоченные лица составляют план и график обучения, списки сотрудников, отправляемых на обучение, подготавливают документы в бухгалтерию для выделения средств на обучение.

2.4. План и график обучения, списки сотрудников, отправляемых на обучение, документы для выделения средств на обучение должны быть одобрены руководителем Компании.

2.5. По завершении обучения сотрудники обязаны сдать квалификационные экзамены в месте прохождения обучения и предоставить в Компанию документы, подтверждающие прохождение обучения и сдачу экзаменов.

2.6. Кандидат, направляемый на внешнее обучение, заключает гражданско-правовой договор с Компанией на повышение квалификации без отрыва от производства. Заключаемый договор должен содержать наименование сторон, указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую обучаемым, обязанность кандидата пройти обучение и в соответствии с полученной специальностью и квалификацией проработать по трудовому договору с работодателем в течение срока, устанавливаемого договором на повышение квалификации, а также иные условия, определяемые соглашением сторон. Договор заключается в письменной форме в двух экземплярах.

2.7. Гражданско-правовой договор на повышение квалификации является дополнительным к трудовому договору и регулируется трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового договора. В случае если обучаемый по окончании обучения без уважительных причин не выполняет свои обязательства по договору, в том числе не приступает к работе, он по требованию работодателя возмещает понесенные работодателем расходы в связи с обучением.

3. Расходы на профессиональную подготовку

3.1. Расходы на организацию планового профессионального обучения и разработку учебно-методических материалов включаются в смету расходов на год.

3.2. Расходы на организацию внепланового профессионального обучения включаются в смету расходов на очередной месяц.

3.3. Оплата мероприятий профессионального обучения осуществляется на основании утвержденного бюджета денежных средств на месяц в порядке, установленном в Компании.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 44 наименований.

Рисунков 14, таблиц 2 штук.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«8 » июня 2020 г.



Безделева А.Д.