

ЧОВЕШКИ КАПИТАЛ

HUMAN CAPITAL

МОДЕЛ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В АГЕНЦИИТЕ ЗА НЕДВИЖИМИ ИМОТИ В БЪЛГАРИЯ

Светлозар Манасиев

MODEL FOR DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE REAL ESTATE AGENCIES IN BULGARIA

Svetlozar Manasiev

Резюме: В настоящото изложение са разгледани определени ключови аспекти от управлението на човешки ресурси в агенциите за недвижими имоти и предоставяните от тях услуги в България. Очертани са възможности за усъвършенстване на някои от тях. Представен е модел за развитие на базата на пет основни дейности.

Ключови думи: управление на човешките ресурси, недвижими имоти.

Abstract: In the present exposition are observed a specific key aspects of human resource management in the real estate agencies and provided by them services in Bulgaria. An opportunities for improvement are outlined. A model for development is presented, based on five main activities.

Key words: human resource management, real estate.

JEL: L85, O15.

Увод

Глобалното бурно развитие на пазарите на недвижими имоти в първите години на XXI в. се прояви като икономически „бум“ и в България. Огромното предлагане на лесни банкови кредити, почти неограничени по размер и практически без никакви гаранции, предопредели естественото търсене и съответно повишаване на цените на недвижимостите 3-4 пъти, а нормата на печалба при някои производители достигна 500%. Всичко това се отрази и на агенциите за недвижими имоти (АНИ¹) с ключовата си роля на посредници на тези пазари в страната. Благоприятния климат в сектора не поставяше въпроса „как?“, а „колко?“. Понякога, успешното осъществяване на услугата беше въпрос на часове. Бързо разразилата се финансова, а в последствие икономическа криза от 2007г.² обаче, завъртя колелото в обратна посока, но значително по-бързо. АНИ трябваше много бързо да се адаптират към променящата се действителност. Това се оказа от една страна трудно, а от друга нежелано.

¹ Съкращение, използвано в текста.

² Виж напр. Стиглиц, Дж., Свободно падане, ИК „ИнфоДАР“, София, 2011.

Целта на настоящото изложение е като се разгледат някои ключови моменти от управлението на онази част от човешките ресурси в АНИ, пряко ангажирани с извършването на услугата, наречени брокери на недвижими имоти¹, да се очертаят перспективи за усъвършенстване на управлението им в България. Представен е модел за развитие на човешките ресурси в АНИ, базиран на йерархична подредба на пет основни дейности. Подобно подобрене, би помогнало за решаването на кръг от практически въпроси, би повишило конкурентноспособността на АНИ и развитието на бизнеса като цяло. Актуалността на тази проблематика е изключително отчетлива днес² - време на бавно и мъчително възстановяване след може би най-мащабната световна икономическа криза.

Изложението е структурирано е в две части:

Първо - по отношение управлението на брокерите в три ключови момента - подбор, условия и развитие.

Второ - по отношение на управлението на услугата също в три момента – доверие, изпълнение, резултат³.

Между първа и втора част е представен модел за развитие на човешките ресурси в АНИ в България.

1. Управление на брокерите

Управлението на човешките ресурси (вкл. брокерите в АНИ) обхваща широк комплекс от дейности, чието пълно разглеждане е извън обхвата на настоящото изложение⁴. Управлението на брокерите ще разгледаме в следните ключови моменти: *подбор, условия и развитие* (фиг. 1).

1.1. Подбор

Въпросът за подбора на брокерите в АНИ, е често пъти подценяван. Това е действие, към което трябва да се подходи с висока компетентност и критична отговорност. Обикновено кандидатите се избират на база кратко, невинаги компетентно събеседване от където се извлича съмнително вярна информация най-вече за техните умения и стаж⁵. Рядко се обръща внимание на фактори като вътрешна (собствена) мотивация, личните стремежи, възможностите и желанията, потенциала за развитие на кандидата. Правилно направения подбор е основание за бързо постигане на фирмените цели. Решението за назначаване е акт с проекция в бъдещето.

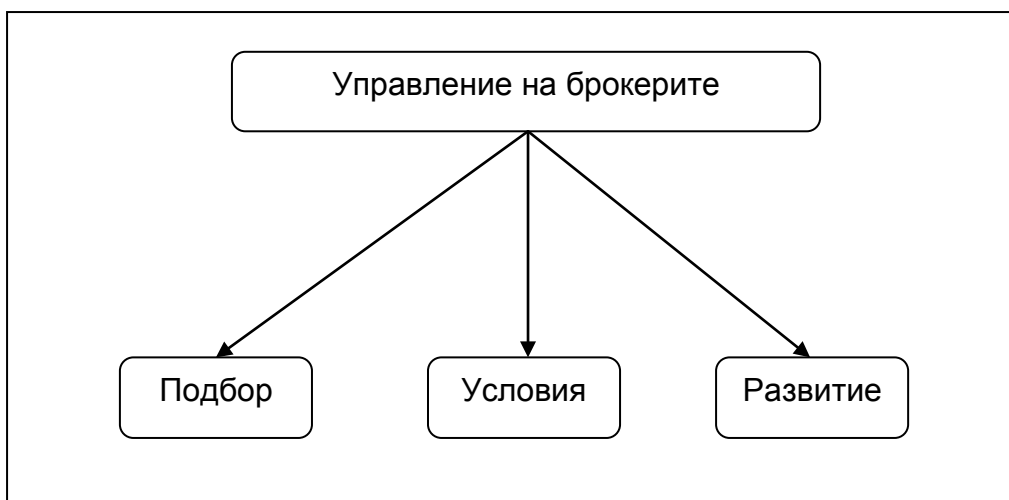
¹Добре развита АНИ разполага със специалисти в различни области – счетоводство, управление, право, маркетинг, връзки с обществеността, икономически отношения на международния пазар и т.н. За настоящата цел, изложението ще се ограничи само по отношение на брокерите - персонал, пряко ангажиран в осъществяване на основната дейност.

² Тук е мястото да се посочи, че предприятията работещи в сферата на недвижимостите се оказаха едни от най-засегнатите от кризата не само в България. И от тази гл. т. считаме, че внедряването на нови идеи е жизнено важно за тези организации.

³ Акцентираме върху тези шест момента, като ключови за развитието на АНИ.

⁴ Виж по-подробно Манасиев, С., Наемане на персонал или управление на човешките ресурси в транспортната фирма, Транспортът в глобалната икономика, Издателски комплекс – УНСС, София, 2011, с. 328 - 331.

⁵ Често срещана грешка е поставянето на знак за равенство между времето прекарано в упражняване на професията и опитното владение на спецификите на бизнеса, както например не бива да се съди за уменията на шофьора по времето в което той притежава свидетелство за управление на МПС.



Посочването на най-подходящия кандидат-брокер, често пъти не е по силите на специалиста в отдел „човешки ресурси“, независимо дали е едно лице или колектив от такива. Може да се окаже трудна задача и за управителя, дори и за собственика на АНИ. Голям комплекс от характеристики определя индивидуалния профил на кандидатстващия за работа. Много негови психологически черти могат да окажат въздействие върху цялостното му трудово представяне в организацията. Признанието, че компанията не притежава уменията да направи успешен подбор, е отговорност на собственика или на изпълнителния директор. Сложността на този процес (по подбор) определя изключително малкия брой добре работещи консултантски компании (външни за АНИ) в България. Ползването на такава услуга е въпрос на бизнес интелигентност и залага високовероятно условие за успех. Може да се окаже твърде скъпа, дори невъзвръщаема инвестиция грешно подбран брокер.

1.2. Условия

Под условия в настоящото изложение визираме условията на труд в организацията от гл.т. на работното място от една страна и информационната и техническа осигуреност от друга.

Още преди да е одобрен, кандидат – брокера изгражда своя, първоначална представа за организацията чрез нейния офис (това важи и за клиента). Местоположението на офиса или сградата на АНИ, както и вътрешното и външно обзавеждане разкриват елементи от организационната култура¹. Всички символи, артефакти - „физически осезаеми носители на вярвания и убеждения (и на стоящите зад тях ценности)“² са въвеждащото „приятелско здрависване“. Работното място³, като част от цялостната работна обстановка, осигурява необходимия работен комфорт и дава самочувствие на служителите.

Вторият акцент ще поставим върху информационната и техническа осигуреност. Откриването и използването на информация е основно конкурентно предимство. Улавянето на динамичните промени в търсене, предлагане, нормативна уредба, конкуренция и пр. разкриват възможности не само за адекватна реакция на

¹ Вж. напр. Schein, E., *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1992, p. 9.

² Паунов, М., *Организационна култура*, УИ „Стопанство“, София, 2011, с. 60.

³ Вж. напр. Hirano, H., *Five Pillars of the Visual Workplace*, MA: Productivity Organization, Cambridge. 1995.

пазара, но и за високовероятностни прогнози, очаквания, резултати от бъдещи действия. Информационното осигуряване е предпоставка за успешно планиране.

Наред с набавянето на необходимата информация, трябва да се задоволи и нуждата от технически средства, особено в години на бързоразвиващи се технологии. Боравенето с модерни инструменти за комуникации, презентации, мобилност, придават на работните процеси гъвкавост, създават предпоставки за бързо усвояване и използване на технологичните новости, намаляват разхода на време за подготовка и осъществяване на голямата част от трудовите дейности, създават в персонала усещането за увереност, адекватност, престиж, свобода на действие.

1.3. Развитие

Осъществяването на дейността си АНИ може да трасира в две политики.

Първо *политика на подражание*: свързана е със следене на тенденциите, на водещите, работещи механизми, дори модите на пазара. С някои корекции, удовлетворяващи индивидуалните и корпоративни концепции, тези механизми могат да се прилагат по вече установен, доказано работещ модел.

Второ *политика на новаторство*: свързана е със свободата да се експериментира. Насърчаването на нови идеи и тяхното практическо прилагане е път за превръщането от подражаващ в подражаван. Иновативното мислене ражда развитие.

Разбирането за развитие на персонала е разбиране за развитие на АНИ. Характеризирайки дейностите на брокерите и на базата на увеличаваща се компетентност, предлагаме следния

Модел за развитие на АНИ

Представлява система, определяща пет нива на развитие (фиг. 2):

Първо ниво – **Наеми** – включва дейности, свързани с посредничеството при наемане и отдаване на недвижими имоти;

Второ ниво – **Покупко-продажби** – включва дейности, свързани с посредничеството при сделки за покупката и продажбата на недвижими имоти с влязло в сила удостоверение за въвеждане в експлоатация¹ или констативен акт за установяване годността за приемане на строеж²;

Трето ниво – **Строителни обезщетения** – особено деликатна дейност, която се изразява в посредничество при договаряне на условията по обезщетенията в договори за учредяване на право на строеж³;

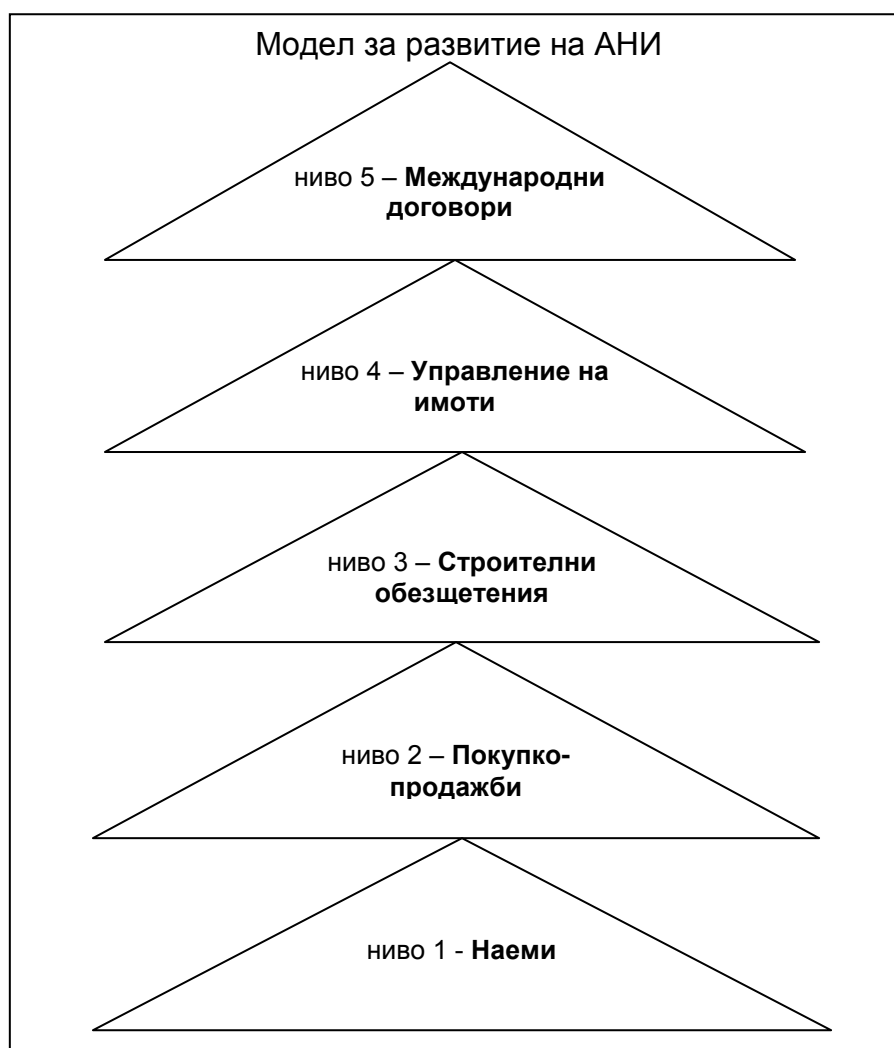
¹ Съгласно ал. 3, чл. 177 от ЗУТ, вж. ДВ, бр. 53, 27.06.2014.

² Съгласно чл. 176 от ЗУТ, вж. пак там.

³ Особеностите при строителните обезщетения са свързани с трудните ситуации в които трябва да се намери най-доброто решение за трите страни – собственици (продавач), инвеститори (купувач) и АНИ (посредник). Често пъти собствениците са много на брой лица с различни желаниа, често пъти липсва сговор на емоционална основа между тях, често пъти не разбират „езика на инвеститорите“, вследствие на което са прекалено мнителни и т.н. Инвеститорите от своя страна не желаят да губят време в напразни срещи, отегчителни, повтарящи се разяснения, а АНИ постигайки „точка на равновесие“ между тях трябва да защити по най-добрия начин възнаградението си.

Четвърто ниво – **Управление на имоти** – широка палитра от дейности – отношения с наематели и собственици, управление на съоръжения, администриране, финансови услуги и др., а в определени ситуации и действията от трето ниво;

Пето ниво – **Международни договори** – включва дейности по посредничество при договаряне, подготвяне и синхронизиране на договори с участници (страни), регистрирани на територията на две или повече държави. На това ниво се изисква интернационална компетентност – владееене на езици, познаване на национално и международно законодателство, организационно поведение¹ и култура и пр.



Така структурираните дейности (формирани като нива) в *модел за развитие* с обект недвижими имоти - наеми, покупко-продажби, строителни обезщетения, управление на имоти и международни договори - се характеризират с това, че за всяко следващо ниво се изисква усъвършенстване на знанията и уменията, които трябва да са решения на задачите свързани с новите предизвикателства, увеличените изисквания, отговорности и т.н. Преминаването на следващо (горно) ниво се осъществява след добре овладяно предишно. Например преминаването на

¹ Вж. по-подробно напр. Паунов, М., Организационно поведение, ИК „Сиела“, С., 1998.

ниво 2 (Покупко-продажби) от ниво 1 (Наеми), изисква към съществуващите умения за ниво 1 - убедително представяне, добра комуникация, добра презентация и т.н. да се добавят нови – отлично познаване на необходимото законодателство, гъвкавост и бързина при работа с документи и институции (адвокати, нотариуси, общинска администрация, държавни служби), спечелване на доверието на клиента. Ниво 3 (Строителни обезщетения), изисква към уменията от ниво 2 (Покупко-продажби) да бъдат добавени – адекватна комуникация на ниво инвеститори, убедително представяне пред голяма и разнородна аудитория, „меко“ намиране на равновесието „търсене – предлагане“, водене на преговора в желаната посока (изисква непрекъснат контрол на обстановката и най-вече недопускането на „вредни“ на целта действия, разговори, идеи). При ниво 4 (Управление на имоти), компетенциите се разширяват най-вече в посока мултикорпоративна координация, което изисква делегиране на отговорности, усъвършенстване управлението на работно време, ресурси и т.н. Ниво 5 (Международни договори), е „висш пилотаж“, изискващ огромна опитност, качествено нови умения, увереност, адаптивност и т.н.

Тази система е процес на повишаване на уменията, търсене на възможности за усъвършенстване, непрестанно обучение, мотивация.

2. Управление на услугата

Основните изпълнители на услугите, предоставяни от АНИ са брокерите. Възможностите за ефективно изпълнение на трудовите задачи ще разгледаме в следните три момента: *доверие, изпълнение, резултат* (фиг. 3).

2.1. Доверие

Осъществяването на първоначалния контакт на клиента с АНИ заслужава особено внимание. Разбира се, от голямо значение за избор¹ на АНИ има популярността, доброто име, славата и пр., но при физическата среща между възложител и изпълнител на услугата се разкриват възможностите за първоначално спечелване на доверието. Това е началото, своеобразния „вход“ на икономическите взаимоотношения. Върху степента на спечелване на доверието могат да повлияят редица детайли и умения, по-съществените от които са: индивидуален външен вид на брокера („По дрехите посрещат, по ума изпращат“); работна обстановка на срещата; компетентност; стил на разговор; създаване на усещане за значимост у възложителя; умение да се убеждава, дори когато участват голям брой преговарящи² (умение да се говори пред аудитория³).

Веднъж спечелено, доверието трябва да работи за постигане на поставената цел. То е попътния вятър на успеха. В процеса на самото изпълнение на услугата, доверието не бива да отслабва (често допускана грешка!). Добрият брокер

¹ Решението за избор на АНИ и начините на формирането му у потребителя на услугата е извън обхвата на настоящото изложение.

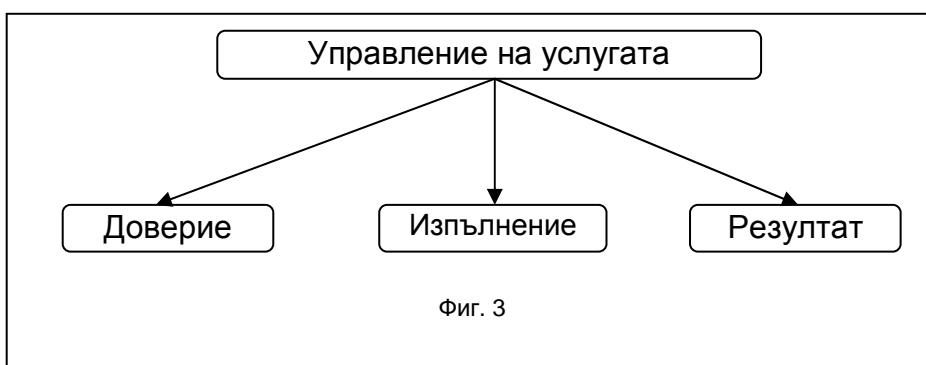
² Такъв характер например имат преговори, касаещи строителните обезщетения, където наследниците-собственици могат да достигнат няколко десетки.

³ Виж напр. Carnegie, D., The quick and easy way to effective speaking, Pocket Book Simon and Schuster Inc, NY, 1962.

удовлетворява желанията на своя клиент леко, без сътресения, „по приятелски”. Практическото изпълнение на задачата има важни детайли, които намират отражение в степента на удовлетвореност на клиента. Ето някои по-важни от тях:

- събиране на необходимата информация в един разговор или среща;
- стартиране на работата по проекта веднага със съответната техническа и информационна осигуреност;
- взимане на самостоятелни решения, вкл. преговори, съобразно изискванията на клиента;
- минимален брой обаждания, срещи, допитвания, досаждане;
- никакви оплаквания към клиента по отношение на личните трудностите в процеса на изпълнението;
- бързи действия – справки, консултации, проучване, документи и пр.;
- добавяне на нещо, малко повече от договореното, на „нещо от себе си” – нека остане усещане у клиента, че е получил повече услуга, отколкото е платил.

Всичко изброени по-горе моменти се подчиняват на две изисквания. Първо, светкавично изпълнение. Второ, минимум въпроси.



2.2. Изпълнение

Веднъж спечелено, доверието трябва да работи за постигане на поставената цел. То е попътния вятър на успеха. В процеса на самото изпълнение на услугата, доверието не бива да отслабва (често допускана грешка!). Добрият брокер удовлетворява желанията на своя клиент леко, без сътресения, „по приятелски”. Практическото изпълнение на задачата има важни детайли, които намират отражение в степента на удовлетвореност на клиента. Ето някои по-важни от тях:

- събиране на необходимата информация в един разговор или среща;
- стартиране на работата по проекта веднага със съответната техническа и информационна осигуреност;
- взимане на самостоятелни решения, вкл. преговори, съобразно изискванията на клиента;
- минимален брой обаждания, срещи, допитвания, досаждане;
- никакви оплаквания към клиента по отношение на личните трудностите в процеса на изпълнението;
- бързи действия – справки, консултации, проучване, документи и пр.;
- добавяне на нещо, малко повече от договореното, на „нещо от себе си” – нека остане усещане у клиента, че е получил повече услуга, отколкото е платил.

Всичко изброени по-горе моменти се подчиняват на две изисквания. Първо, светкавично изпълнение. Второ, минимум въпроси.

2.3.Резултат

Фактическото постигане на целта на АНИ ще разгледаме в два аспекта: първо, от финансова гл.т. и второ, от гл. т. на удовлетвореност на клиента.

Получаването на паричното възнаграждение е онази част от процеса на услугата, към която е насочена цялата политика на фирмата. Това е условие, което трябва да се разбира изключително ясно от всички. Добрите и бързи финансови резултати са път към развитие, разширяване, растеж. Създават възможности за навлизане в нови сегменти на пазара, провеждане на иновативни политики, инвестиции.

Ако спечелването на доверието е „входа“, то удовлетвореността на клиента е „изхода“ при извършване на конкретната услуга. От степента на удовлетвореност зависи дали се поставя край или основа на бъдещи отношения. Това е залог за предстоящи ангажименти. Успешния завършек на даден ангажимент трябва да се разглежда като възможност за ново начало, като стъпало към последващо развитие. Удовлетвореността на клиента е основание за похвали, препоръки, фирмен престиж и като резултат – нови ангажименти.

Заклучение

Световните икономически сътресения от 2007г. се разпростряха и в България. Пазарите на недвижими имоти изпаднаха в колапс. АНИ бяха изправени пред сериозни предизвикателства. Основните изпълнители на услугите в АНИ – брокерите на недвижими имоти, трябваше да се борят за оцеляването си.

Характеризирайки най-важните управленски политики, настоящото изложение акцентира върху някои възможности за развитие управлението на човешките ресурси в агенциите за недвижими имоти в България и на организациите в този бизнес като цяло. Разработеният *модел за развитие*, поставя жалоните на широка „експериментална площадка“ и предоставя посока за последващи практически търсения. Формира щрихите на бъдещи изследователски начинания и създава възможност за следване на *политика на новаторство*. Създава условия за персонално и организационно развитие, висока мотивираност и ангажираност.

Използвани информационни източници:

1. Закон за устройство на територията.
2. Манасиев, С., Наемане на персонал или управление на човешките ресурси в транспортната фирма, Транспортът в глобалната икономика, Издателски комплекс – УНСС, София, 2011, с. 328 - 331.
3. Паунов, М., Организационна култура, УИ „Стопанство“, София, 2011.
4. Паунов, М., Организационно поведение, ИК „Сиела“, С., 1998.
5. Стиллиц, Дж., Свободно падане, ИК „ИнфоДАР“, София, 2011.
6. Carnegie, D., The quick and easy way to effective speaking, Pocket Book Simon and Schuster Inc, NY, 1962.
7. Hirano, H., Five Pillars of the Visual Workplace, MA: Productivity Organization, Cambridge. 1995.
8. Schein, E., Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1992.