

УТВЕРЖДЕНО

Консалтинговая компания “BS Technology”

Директор

_____ Кравец Ю.А.

Компания «Много Метров»

Директор

Отчет о проделанной работе

**по проекту «Разработка оптимального алгоритма работы менеджера по
коммерческой недвижимости компании «Много Метров»**

Уфа – 2016

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА ПЕРСОНАЛА	3
2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВЫПОЛНЕННОЙ РАБОТЫ	7
2.1. Построение схемы работы в программе Business Studio	7
2.2. Имитационное моделирование	9
2.3. Презентация результатов работы сотрудникам	10
3. РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ.....	12

Компания «Много Метров» - одно из крупнейших в Уфе агентств коммерческой недвижимости. Основная задача Компании – создание взаимовыгодных условий для всех участников сделок по аренде или купле-продаже коммерческой недвижимости. Доход компании напрямую зависит от количества закрытых сделок. За четыре года существования Компании определились основные способы поиска объектов недвижимости и арендаторов или покупателей этих объектов. Руководство компании вместе с наиболее опытными сотрудниками разработало определенную схему работы сотрудников от поиска клиента до заключения договора аренды (купли-продажи). Не все сотрудники следовали в работе существующему алгоритму и часто совершали одни и те же ошибки. В связи с этим руководство Компании «Много Метров» обратилось в консалтинговую компанию «BS Technology» для разработки оптимального алгоритма работы сотрудников. При разработке оптимального алгоритма работы необходимо выявить основные проблемы сопряженного бизнес-процесса компании. Для этой цели была проведена организационная диагностика персонала.

1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА ПЕРСОНАЛА

Организационная диагностика персонала проводилась в формате личной беседы бизнес-аналитика с каждым сотрудником в формате интервью. Специалист консалтинговой компании, расположив к себе сотрудников, добился откровенных ответов обо всех достоинствах и недостатках работы в компании. Сотрудники делились своими проблемами и переживаниями, давали полезные предложения и рекомендации по корректировке работы. Сотрудники получили гарантию, что руководители не узнают личное мнение каждого менеджера, а увидят только общую картину в целом по всему коллективу, что позволило добиться расположения сотрудников. Всего было опрошено 16 сотрудников. В среднем беседа с одним менеджером заняла один час.

По итогам организационной диагностики были выявлены определенные проблемы в Компании:

- **Сотрудники не работали по алгоритму.** Причиной данной проблемы являлось то, что часть сотрудников не знали данный алгоритм, так как в последнее время новые сотрудники обучались правилам работы по записанным видео-урокам. Те сотрудники, которые сами присутствовали на записи видео-уроков, были знакомы с алгоритмом, но не выполняли различные его этапы по разным причинам: *«Не успеваю»*, *«Не люблю делать холодные звонки»*, *«Неинтересно работать с арендаторами»*, *«Тяжело придумывать аргументы при согласовании агентского вознаграждения»*.
- **Высокая текучесть кадров**, обусловленная прямой зависимостью заработной платы от числа закрытых сделок. Не все сотрудники могли быстро выйти на желаемый уровень дохода и увольнялись. При этом, по словам старших менеджеров, стажеры не выполняют их рекомендации и пытаются придумать свой способ работы, не учитывая опыт своих наставников. Стараясь максимально быстро закрыть сделку, стажер придумывает свои способы работы. Как правило, данные способы уже были кем-то из сотрудников опробованы и показали свою несостоятельность.
- **Не было объективной информации по оптимальному способу работы.** Например, для одной сделки арендатора и собственника может привлечь как один сотрудник, так и разные. Было неизвестно, какой способ позволит быстрее закрыть сделку.
- **Зависимость менеджеров, как от арендаторов, так и от собственников помещений.** Менеджер по недвижимости должен соблюсти баланс интересов и создать взаимовыгодные условия для всех участников сделки. При этом клиенты могут долго принимать

решение, могут некорректно себя повести, обменявшись контактами (в таком случае компания «Много Метров» может не получить агентское вознаграждение за проделанную работу). Сотрудники боятся проблем, обусловленных человеческим фактором, но понимают, что данные проблемы обусловлены отличительными особенностями риэлтерского бизнеса.

- **Отсутствие навыков планирования личного времени.** Почти все сотрудники выделяли проблему нехватки времени на выполнение различных этапов работы. Например, они могли отправить арендатору предложения по объектам и не собрать обратную связь, упустив возможную сделку. Данная проблема была связана с тем, что сотрудники ведут параллельную работу по закрытию многих сделок и не понимают, на какие сделки сделать упор и на что именно нужно тратить время. Иногда только согласование условий договора между арендатором и арендодателем может затянуться на полгода.

Данные проблемы были непосредственно связаны со стандартом работы. Дополнительно были определены проблемы в организации внутрикорпоративных коммуникаций, системе нефинансовой мотивации, системе управления и программе обучения новых сотрудников. Данные проблемы не могли быть решены разработкой алгоритма, но полностью были донесены до руководства компании в формате отчетной презентации по итогам аудита персонала и взяты на заметку в качестве направления дальнейшего сотрудничества.

Выявленные проблемы по основному бизнес-процессу имели достаточно серьезные последствия:

- увеличение текучести кадров;
- снижение лояльности сотрудников;
- снижение доли рынка;

- ухудшение имиджа компании из-за некачественной или долгой работы с клиентами;
- недополучение выручки и прибыли.

Предотвратить данные неблагоприятные последствия возможно путем разработки оптимального алгоритма работы и внедрения данного алгоритма в работу.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВЫПОЛНЕННОЙ РАБОТЫ

После выполнения организационной диагностики была проведена отчетная презентация для руководителей компании, в ходе которой они получили подробную информацию обо всех трудностях сотрудников и обсудили все предложения персонала. Существующий алгоритм работы, реальный опыт сотрудников, а также выводы по проведенному анализу рынка коммерческой недвижимости Уфы и анализу опыта российских агентств недвижимости по открытым источникам легли в основу разрабатываемой модели. Оптимальный алгоритм разрабатывался в программе «Business Studio», позволяющей не только построить схемы, но и провести имитационное моделирование процесса и математически обосновать оптимальный алгоритм работы, учитывая рабочее время сотрудника, длительность каждого этапа работы.

2.1. Построение схемы работы в программе Business Studio

Любые изменения в бизнесе не всегда носят положительный эффект и эксперименты по перестройке бизнес-процессов на реальном бизнесе могут привести к непоправимым последствиям. Избежать возможных ошибок в организации бизнеса позволяет имитационное моделирование, позволяющее с помощью специальных программных средств проанализировать течение реального бизнес-процесса и определить последствия нововведений для Компании. В качестве программного инструмента проведения моделирования выбрана программа «Business Studio».

Программа «Business Studio» обладает достаточно широкими функциями. Одной из важнейших функций программы является построение алгоритмов процесса в виде блок-схем. При этом программа поддерживает несколько нотаций (международных стандартов построения) блок-схем процессов. Построение схемы именно по стандартам моделирования позволяет исключить

ошибки в устанавливаемых связях между процессами, так как программа позволяет осуществлять проверку построенных схем.

Любую построенную схему процесса можно исследовать с помощью инструментов имитационного моделирования, которое позволяет определить время, затрачиваемое на каждую операцию, узкие места процесса, количество сотрудников, необходимое для достижения определенного результата, а также результаты, которых может достичь каждый сотрудник в определенный период времени.

При построении блок-схем процессов компании были выбраны два стандарта моделирования (см. Рисунок 1, Рисунок 2).

Рисунок 1. Схема в нотации «EPC»

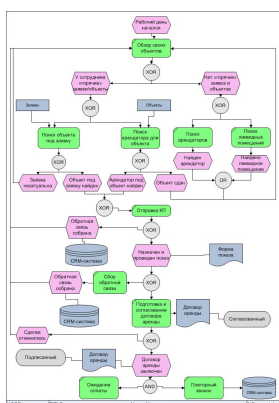
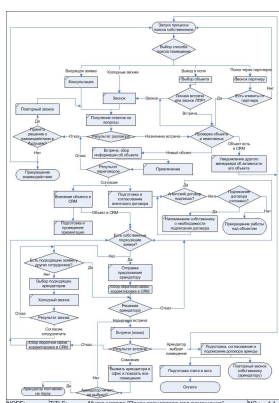


Рисунок 2. Схема в нотации «Процесс»



Программа «Busines Studio» удобна для построения схем, так как позволяет конкретизировать отдельные этапы процесса до уровня простых операций. Например, этап «Поиск арендатора» может включать следующие

операции: звонок арендатору, внесение заявки в CRM-систему и другие. При этом программа позволяет не загромождать схему лишними блоками и изображать детализацию на уровне операций на отдельном листе.

После финального построения всех схем до необходимого уровня детализации была проведена серия встреч с руководителями компании «Много Метров» по утверждению алгоритма. Начальная схема изменилась как по графическому оформлению, так и по содержанию. Алгоритм учитывает несколько способов поиска объектов и арендаторов. Например, арендатора можно найти как холодным звонком, так и с помощью размещения объявления. Для выбора оптимального способа работы необходимо провести имитационное моделирование двух моделей «Как есть» - процесс, по которому работают сотрудники, и «Как должно быть» - измененный с учетом всех рекомендаций процесс.

2.2. Имитационное моделирование

Имитационное моделирование – это метод, позволяющий с помощью построенной модели оценить закономерности протекания реальных процессов. Результатом работы менеджера, по которому Компания получит доход, а менеджер заработную плату, является закрытая сделка, поэтому полезный результат при проведении моделирования оценивается, в данном случае, именно по количеству закрытых сделок.

Для имитационного моделирования необходима не только построенная модель, но и определенные числовые данные: длительность каждого этапа, вероятности различных событий. Для сбора числовых данных были разработаны специальная анкета для старших менеджеров, которые обобщали опыт работы своей команды. В работе агента по недвижимости огромную роль играет человеческий фактор, поэтому нельзя точно сказать, сколько времени занимает каждый конкретный этап работы, например, согласование условий договора аренды может занимать от нескольких часов до нескольких месяцев.

Случайный характер длительности в пределах установленных рамок учитывается при проведении моделирования.

После указания числовых характеристик модели было проведено имитационное моделирование модели «Как есть». В результате определено число сделок, соответствующее реальной ситуации в Компании.

Для модели «Как должно быть» проведено несколько вариантов моделирования в зависимости от распределения усилий сотрудников. Данные результаты были рассмотрены на очередной серии совещаний с руководителями компании «Много Метров», причем увидев результаты моделирования по модели «Как есть» руководство убедилось в объективности полученных результатов и предлагало варианты самостоятельно, которые тоже было бы интересно оценить.

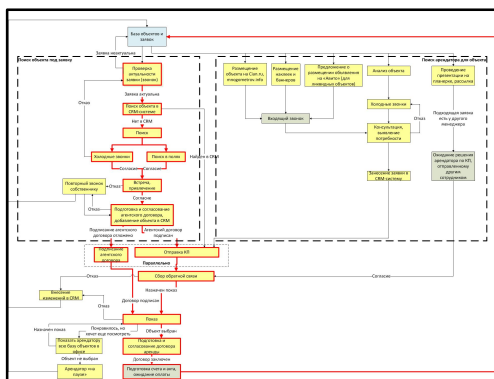
Следующей задачей была передача разработанного алгоритма сотрудникам. При решении данной задачи возникали определенные опасения относительно того, как сотрудники воспримут нововведения. Текущий алгоритм сотрудники саботировали, игнорируя опыт своих коллег. Для реального внедрения алгоритма в работу было необходимо *убедить сотрудников в справедливости сделанных выводов.*

2.3. Презентация результатов работы сотрудникам

Перед проведением презентации было решено построить схему работы для сотрудников, учитывающую все особенности алгоритма, но визуально проще воспринимаемую, так как графически изображенный алгоритм работы мог являться для сотрудников дополнительным напоминанием по правильной организации своей работы. Здесь должна быть построена максимально простая схема, так как схема, построенная по международным стандартам моделирования, требовала бы долгого прочтения сотрудниками, и ее было бы сложно использовать в качестве постоянной подсказки по работе.

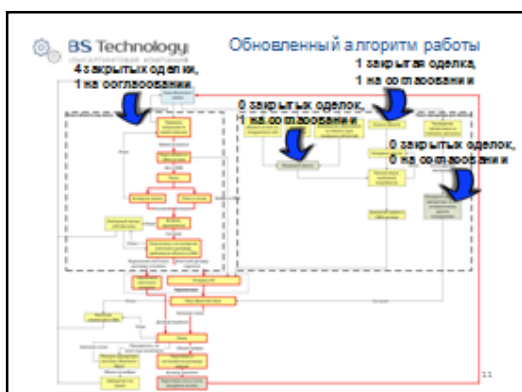
Руководству компании на выбор были предложены две схемы представления сотрудникам: сетевой график и простая последовательность блоков. В итоге сетевой график был признан тяжело воспринимаемым и выбран следующий формат изображения алгоритма (см. Рисунок 3).

Рисунок 3. Формат представления алгоритма



На презентации для сотрудников использовались не только слайды (см. Рисунок 4), но и распечатанный на большом формате алгоритм (см. Рисунок 3).

Рисунок 4. Фрагмент презентации



В ходе проведения презентации сотрудники активно задавали вопросы и участвовали в обсуждении. Благодаря проведенному аудиту персонала, коллектив согласился со всеми сделанными выводами и рекомендациями, так как абсолютно каждый сотрудник был услышан.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

Основным результатом проекта является разработанный алгоритм работы менеджера по коммерческой недвижимости. В алгоритме был обобщен опыт компании, всего коллектива, а также мировой опыт работы агентств коммерческой недвижимости. Кроме того алгоритм учитывает текущую ситуацию на рынке коммерческой недвижимости города Уфы, так как именно рынок, в первую очередь, определяет бизнес-процессы любой компании. В любом бизнесе все процессы строятся для удовлетворения потребностей клиентов.

Имитационное моделирование позволило *обосновать сотрудникам оптимальный путь закрытия сделки*. При выполнении требований алгоритма сотрудники смогут быстрее закрывать сделки, заключать больше сделок, что *решил проблему текучести кадров*. Алгоритм включает конкретную последовательность этапов работы, следовательно, сотрудник будет понимать, что именно он должен делать для закрытия сделок, а значит, *частично решается проблема распределения личного времени сотрудников*.

Создание оптимального алгоритма работы *открыло возможность организации системы обучения и адаптации нового персонала*, позволяющую работать сотрудников с максимальной эффективностью.

Оптимальный алгоритм позволит получить прямой экономический эффект как компании, так и сотрудникам. Если на сегодняшний день, сотрудник в месяц закрывает в среднем одну-две сделки, то при работе по оптимальному алгоритму сотрудник сможет закрывать четыре сделки. С учетом среднего вознаграждения сотрудник за четыре сделки будет получать около 60 000 рублей. Соответственно, четыре закрытых сделки принесут дополнительный приток денежных средств в компанию. Вложенные в проект средства окупятся за 2-3 дополнительных сделки (с учетом среднего чека), которые сотрудники закроют, пользуясь алгоритмом.