

Z.I. Lavrova, O.V. Lavrenyuk

CHARACTERISTICS OF WAGES OF ESTATE AGENTS

Zoya Lavrova – senior lecturer, the Department of Labor Economics, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Engineering, associate professor, St. Petersburg; **e-mail: zoyal@yandex.ru.**

Olga Lavrenyuk – candidate for a Master's Degree, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg; **e-mail: olglavrenyuk@yandex.ru.**

The problem of paying wages to service sector personnel in real estate market causes disputes. The research is devoted to the problem of estate agents' wages. By summarizing the experience of leading real estate agencies, we analyze the concepts of paying combined commission and wages and commission and bonus, consider the advantages and disadvantages of both systems and look at the problems of personnel motivation.

Keywords: wages; estate agent; real estate agency; motivation; encouragement; opportunistic behavior; optimal contract; differentiation of commission.

З.И. Лаврова, О.В. Лавренюк

ОСОБЕННОСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА АГЕНТОВ ПО НЕДВИЖИМОСТИ

Зоя Игоревна Лаврова – доцент кафедры экономики труда ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», кандидат технических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; **e-mail: zoyal@yandex.ru.**

Ольга Владимировна Лавренюк – магистрант ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург; **e-mail: olglavrenyuk@yandex.ru.**

В настоящее время вопрос о форме оплаты труда работников сферы услуг на рынке недвижимости продолжает оставаться дискуссионным. Статья посвящена актуальной на сегодня проблеме организации и оплаты труда риэлторов. На основании обобщения практического опыта ведущих агентств по недвижимости проанализированы концепции комиссионно-сдельной и комиссионно-премиальной системы оплаты труда, их достоинства и недостатки, а также рассмотрены вопросы мотивации сотрудников.

Ключевые слова: оплата труда; риэлтор; агентство недвижимости; мотивация; стимулирование; оппортунистическое поведение; оптимальный контракт; дифференциация комиссионных.

Рынок недвижимости сформировался в России в период становления рыночной экономики и в настоящее время играет немаловажную роль в российской экономике. Если рассматривать этот сегмент рынка в социальном аспекте, то можно с уверенностью утверждать, что для большинства населения жилищный вопрос является проблемой номер один. Поэтому спрос на высококвалифицированных специалистов в данной сфере постоянно растет. На сегодняшний день предоставлением услуг на рынке недвижимости занима-

ется огромное количество мелких и крупных риелторских компаний. Основными направлениями в их работе являются: посредничество при купле-продаже недвижимости, инвестирование средств в строительство жилья, продажа незавершенных объектов строительства по договорам уступки прав, посреднические услуги по найму жилых помещений. Интенсивное развитие данного сектора рынка при отсутствии каких-либо нормативов привело к возникновению проблем в организации и оплате труда риелторов. В

подавляющем большинстве существующих в настоящее время агентств недвижимости основная проблема состоит в нерегулированности взаимоотношений между работником и работодателем в части регламентации и оплаты труда.

Если анализировать научные исследования и литературу, связанные с вопросами функционирования рынка недвижимости, то большая часть авторов рассматривает рынок недвижимости с макроэкономической позиции. Изучаются его структура, состояние, направления и перспективы развития. Локальные же вопросы по организации системы управления в компаниях данной сферы деятельности, в том числе регламентация и оплата труда персонала, остаются недостаточно проработанными.

Целью данной работы явилось проведение сравнительного анализа применяемых форм оплаты труда в риелторских фирмах и обоснование выбора наиболее оптимального варианта, применение принципа дифференциации комиссионной оплаты в зависимости от результатов выполнения задач компании и установленных норм.

Востребованность профессии риелтора на рынке труда высокая, предложений от работодателей на электронных сервисах для поиска работы, таких как hh.ru, superjob.ru множество. В качестве плюсов данной профессии – гибкий график работы, который всегда привлекателен для соискателей и является несомненным преимуществом. В большинстве риелторских фирм распространена сделная оплата труда. То есть риелтор получает комиссионные от каждой завершённой сделки. Комиссионные риелтора по сделке колеблются в пределах 25% – 50% от прибыли агентства. Сумма комиссионных агентства составляет 2–6% от стоимости объекта недвижимости. Размер вознаграждения также подкупает соискателей при выборе места будущей работы. Согласно статистическим данным, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, занимающихся предоставлением посреднических услуг, связанных с недвижимым имуществом,

составила за 2012 – 2016 гг. 31742 руб., в 2017 г. – 34651 руб. [9].

С другой стороны, в риелторских фирмах вакантные места обусловлены высокой текучестью кадрового состава. Связано это, прежде всего, со специфическими требованиями к личным качествам агентов. Поскольку потребители услуг агентств по недвижимости относятся к различным социальным и половозрастным группам, с разным уровнем культуры от риелтора требуются профессиональные коммуникативные навыки и психоэмоциональная устойчивость. Также нужно отметить, что все сделки с недвижимостью подразумевают их высокую стоимость и разнохарактерность оформляемой документации, что закономерно приводит к стрессу и раздражительности клиентов и автоматически перекладывается на сотрудника риелторской компании. Многообразие вопросов в области гражданского, земельного, налогового законодательства, решаемых в процессе заключения сделки, требуют соответствующего квалификационного уровня от агента.

Основное направление деятельности риелторских компаний – предоставление посреднических услуг на рынке недвижимости. Эта деятельность в РФ в настоящее время не подлежит лицензированию, а для предотвращения «черного» маклерства и повышения ответственности риелторов создана система добровольной сертификации услуг, которая является основным механизмом регулирования [2]. Базисным документом, определяющим содержание брокерских услуг и требования к их качеству, является национальный стандарт профессиональной деятельности «Услуги брокерские на рынке недвижимости. Общие требования» [11]. Стандартом также установлены базовые функциональные обязанности агента:

- работа с заявками и обращениями клиентов;
- сбор и систематизация данных о технических параметрах объектов, конъюнктуре рынка;
- подготовка и проведение просмотров объектов с потенциальными покупателями (продавцами);

- юридическое сопровождение сделок;
- услуги по оформлению ипотечного кредита;
- формирование комплекта документов для совершения и регистрации сделки.

Круг обязанностей может меняться и дополняться в зависимости от конкретной ситуации и поставленных задач.

Таким образом, для успешного завершения сделки требуется достаточно большой временной промежуток (в некоторых случаях – до нескольких месяцев) и привлечение к работе нескольких агентов, специализирующихся в том или ином вопросе.

Организация системы оплаты труда персонала делится на три блока. Первый блок – выбор способа формирования заработной платы, исходя из особенностей конкретной фирмы. Второй блок – выбор формы оплаты труда. Третий блок – выбор механизма регулирования, программ стимулирования (формирование размера индивидуальной заработной платы).

Учитывая тесную зависимость результатов труда отдельного сотрудника от результатов труда коллектива предприятия в целом, в агентствах по недвижимости используют бестарифную систему оплаты труда [8].

Основные формы оплаты труда, применяемые в риелторских фирмах – комиссионно-сдельная и комиссионно-премиальная. Они определяются следующим образом.

Комиссионно-сдельная форма оплаты труда:

$$ЗП = B \cdot \% ,$$

где B – сумма комиссионных агентства (2–10% в зависимости от стоимости объекта недвижимости и сложности сделки);

$\%$ – комиссионные риелтора по сделке (40% – 60% от прибыли агентства).

Комиссионно-премиальная форма оплаты труда:

$$ЗП = B \cdot \% + \text{Оклад} ,$$

где B – сумма комиссионных агентства (2–10% от стоимости объекта недвижимости);

$\%$ – комиссионные риелтора по сделке (40% – 60% от прибыли агентства).

Оклад – фиксированная выплата.

Согласно данным портала hh.ru [10], большинство агентств по недвижимости (82%) при опубликовании вакансии в качестве условий оплаты предлагают комиссионно-сдельную форму оплаты труда.

К плюсам данной формы оплаты труда можно отнести: гибкий график, возможность сотрудника самостоятельно планировать свою работу, заинтересованность работника в результатах своего труда.

Минусами являются: прямая зависимость заработка от ситуации на рынке, нестабильная зарплата. Подготовка пакета документов, поиск покупателя, встречная продажа всегда трудоемки и требуют от работника затрат времени на показы, переговоры, денежных средств на мобильную связь. Бывают случаи, что в последний момент, когда все необходимые документы готовы, клиент отказывается от сделки и вся подготовительная работа оказывается ненужной и, соответственно, неоплаченной.

Здесь стоит отметить, что согласно ст. 133 Трудового кодекса РФ «месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда», а также «величины прожиточного минимума трудоспособного населения» [1]. Размер прожиточного минимума для трудоспособного населения в 2018 году в Санкт-Петербурге составляет 12063,80 рублей в месяц [3]. При этом имеется в виду нормальная продолжительность рабочего времени.

Это требование достаточно легко выполняется, если принимать (оформлять) агентов по гражданско-правовому договору или на неполный рабочий день (рабочую неделю). В этом случае обязанность платить минимум отпадает, чем и пользуются большинство риелторских фирм.

Оппонент сторонников комиссионно-сдельной оплаты, эксперт-консультант компании «Triz-riGroup» С.В. Сычев отмечает следующие изъяны в системе комиссионно-сдельной оплаты труда [4]:

1. Отсутствует зависимость между затратами труда риелтора и суммой комиссионных по сделке. Все агентства недвижимости работают на комиссионном проценте от стоимости объекта, а стоимость различных объектов может отличаться в разы в зависимости от сегмента рынка, назначения (жилой, нежилой фонд), площади помещения, престижности района и т.д. Естественно, если стоимость одного объекта недвижимости – 5 млн руб., а другого – 25 млн руб., то комиссионные по сделке в последнем случае будут в 5 раз больше, чем в первом. Но из этого не следует, что трудоемкость выполнения всех необходимых процедур по сделке во втором случае будут больше в 5 раз. Возникает ситуация, когда работники начинают пренебрегать более трудоемкими и дешевыми объектами, не затрачивают усилий по поиску и привлечению новых клиентов, либо предпродажному продвижению объекта, а просто ждут экономически выгодный заказ. То есть здесь мы наблюдаем ярко выраженную ограниченную рациональность работника – достижение не максимального, а приемлемого результата, обусловленного принципом удовлетворенности, – и его оппортунистическое поведение, которое выражается в пренебрежении к своим трудовым обязанностям.

2. Принципом удовлетворенности обусловлен факт появления стихийной, не зависящей от работодателя, производительности труда работника. Работника может удовлетворять определенная ежемесячная сумма от совершенных сделок, особенно если они выгодные, как рассматривалось выше. Обязать работника выполнить какую-либо другую работу в данном случае затруднительно. Стабильный оклад даст право работодателю требовать соблюдения трудовой дисциплины и выполнения определенных функций, которые сотрудник считает не самыми нужными.

3. Величина заработной платы не связана с оборотом (прибылью) компании и определяется рыночной стоимостью специалиста. По определению заработная плата – это денежный эквивалент затраченных в производственном процессе

трудовых ресурсов. Естественно, что работник, продающий ресурс своего труда, будет стремиться получить за него такую цену, которая обеспечит ему приемлемый уровень благосостояния. С другой стороны, работодатели не могут заплатить за труд такую цену, которая бы исключила возможность получения прибыли и нормальной жизнедеятельности компании. Таким образом, формируется некая объективная величина цены труда, называемая стоимостью рабочей силы. И от величины оборота фирмы эта стоимость не зависит, так как заработная плата работников с одинаковым профессиональным уровнем и квалификацией и с идентичными затратами не может отличаться на порядки. Разброс может быть в пределах 20–50%.

Отсюда следствие – работник будет продавать свою рабочую силу тому, кто за нее больше заплатит. Поэтому для вновь устроившихся и часто неопытных сотрудников, отсутствие пусть и минимальной, но фиксированной выплаты, позволяющей удовлетворить хотя бы физиологические потребности, является огромным минусом. Как итог – высокая текучесть кадров в риелторских фирмах. Некоторые агентства, чтобы снизить текучесть кадров, предлагают фиксированную выплату на уровне бюджета прожиточного минимума, которая позволяет обеспечить воспроизводственную функцию заработной платы.

Это является несомненным преимуществом комиссионно-премиальной формы оплаты по сравнению с комиссионно-сдельной. Причем согласно статистическим данным [9], процент агентств, предлагающих комиссионно-премиальную форму оплаты труда, растет в зависимости от предъявляемых требований к уровню квалификации потенциального кандидата, а также от срока существования компании. Чем больше фирма работает на рынке услуг в сфере недвижимости, тем чаще применяется комиссионно-премиальная форма оплаты труда ее сотрудников.

Еще одной проблемой, с которой сталкиваются работодатели риелторских агентств, является формирование индивидуальной заработной платы риелтора, то

есть выбор механизма регулирования и стимулирования.

На этом этапе возникают вопросы, которые являются предметом пристального внимания и изучения институциональной экономики, в частности теории контрактов [5]. Она базируется на следующих условиях. Во-первых, всем людям свойственна ограниченная рациональность. То есть достижение не максимального, а приемлемого результата, обусловленного принципом удовлетворенности. А во-вторых, в реальной жизни имеет место несовершенство и асимметричность информации, которой владеют работодатель и работник. Отсюда берет начало такое явление, как оппортунистическое поведение работника, то есть следование своим личным интересам при помощи обмана, сокрытия информации, мошенничества.

Для работодателя на стадии заключения контракта оппортунизм работника принимает вид неблагоприятного отбора. Проявляется неблагоприятный отбор в том, что работник, как наиболее информированная сторона, используя информационное преимущество, добивается заключения контракта на самых выгодных для себя условиях. Задача работодателя в этом случае – предложить работнику такую схему вознаграждения, которая заставит его открыть информацию.

Оппортунистическое поведение, возникающее на стадии исполнения контракта, называют моральным риском. Он состоит в недобросовестном поведении сотрудника, которое обусловлено возможностью выполнить условия контракта не так, как предполагает другая сторона, а в своих интересах.

Следует также отметить, что в силу специфики работы агенты (риелторы) обладают уникальной информацией, которую могут использовать для получения собственного дохода в обход работодателя, что, в свою очередь, предоставляет им возможность манипулировать работодателем, и для него крайне необходима организация эффективных методов контроля за агентами.

Задачей для руководителей риелторских контор является разработка таких

условий стимулирования, которые заставят агента придерживаться линии поведения, отвечающей интересам работодателя [6].

Для работодателя на стадии приема на работу необходимо заключить оптимальный контракт [5]. Действительно, если взять за основу окладной части при коммиссионно-премиальной форме оплаты труда МРОТ согласно действующему законодательству, то на выходе мы получим неблагоприятный отбор на стадии заключения контракта, так как работники с высоким уровнем подготовки не согласятся работать за минимальную плату. Но работодатель не владеет информацией об уровне профессиональных качеств соискателя и не может ее оценить, поэтому увеличение фиксированной выплаты также не является стопроцентной гарантией приема на работу грамотного и результативного сотрудника.

Вариант решения проблемы: увеличение фиксированной части до приемлемых размеров, например, среднего размера фиксированной оплаты труда у конкурентов, но с внесением в трудовой контракт пунктов об его уменьшении на период испытательного срока.

Для устранения негативных последствий оппортунистического поведения работника в период трудовой деятельности в компании при формировании индивидуального размера заработной платы предлагается:

- Ввести дифференцированную процентную зависимость комиссионных от величины оборота по реализации услуг [7]. То есть уровень доходов сотрудника поставить в зависимость от результатов выполнения задач компании, так как сдельная оплата труда в любой профессии предусматривает выполнение норм. Здесь особо следует отметить, что привязка к планам и нормированию результатов позволит не сотруднику решать, сколько заработать для себя и сколько – для компании, а компании планировать уровень оборота по реализации услуг.

- По аналогии с выполнением норм, работу в сфере предоставления услуг необходимо привязать к результативности

$$P_{\text{общ}} = \Phi / \Pi \cdot 100, [4]$$

где P – результативность;

Φ – фактический результат работы;

Π – план (эталон).

Общая результативность определяется:

$$P_{\text{общ}} = P_{\text{об}} \cdot P_{\text{ч.пр}}, [4]$$

где $P_{\text{об}}$ – результативность по обороту;

$P_{\text{ч.пр}}$ – результативность по числу продаж (сделок).

Общая заработная плата рассчитывается по формуле:

$$ЗП = БЧ + БЧ \cdot P, [4]$$

где $ЗП$ – заработная плата;

$БЧ$ – базовая часть заработной платы.

Размер базовой части формируется так, чтобы общая заработная плата, включая премию, была соразмерна среднерыночной. При этом общая результативность работника должна составлять около 70%. И только при достижении этого показателя работник начинает получать надбавку к среднерыночной заработной плате.

Процесс работы с объектами элит-класса и эконом-класса существенно отличаются. И если с первой категорией акцент делается на оборот, то со второй категорией – на количество сделок. В этом случае [4] предлагает использовать принцип «20:80» и применить следующую формулу:

$$P_{\text{общ}} = P_{\text{об}} \cdot 0,2 + P_{\text{ч.пр}} \cdot 0,8.$$

• При достижении определенного уровня оборота предусмотреть выплату солидного бонуса, который, с одной стороны, будет способствовать достижению максимального результата, а не приемлемого, обусловленного принципом удовлетворенности, а с другой – будет являться дополнительным стимулом работнику к дальнейшему сотрудничеству с компанией (ушел из компании – не получил бонус).

С целью минимизации рисков компании от сокрытия информации и мошенничества агентов следует:

• Организовать эффективные методы защиты компании от утечки служебной информации. Для этих целей одним из пунктов трудового контракта может стать запрет для работника использовать базу

данных предприятия для осуществления предпринимательской деятельности в пользу других лиц. В крупных компаниях возможно предусмотреть в структуре организации собственную службу безопасности.

• Автоматизировать работу агентства недвижимости на основе ReCRM, которая позволит руководителю выполнять функции контроля над агентами и сохранить клиентскую базу в случае увольнения сотрудника, т.е. снизить до минимума уровень морального риска на стадии исполнения контракта.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Применение комиссионно-премиальной формы оплаты труда обеспечивает фиксированную выплату работнику, что, в свою очередь, оказывает положительное воздействие на воспроизводственную функцию заработной платы и текучесть кадров, позволяя работодателю формировать квалифицированный штат сотрудников.

2. Размер базовой части должен формироваться так, чтобы общая заработная плата, включая премию, была соразмерна среднерыночной. При этом общая результативность работника должна составлять ~70%. И только при достижении этого показателя работник должен получать надбавку к среднерыночной заработной плате.

3. Для формирования индивидуального размера заработной платы риелтора необходим дифференцированный подход к расчету комиссионных, который определяется в зависимости от выполнения задач компании и установленных норм.

ЛИТЕРАТУРА

1. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ. Ст. 133 «Установление минимального размера оплаты труда». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Асаул А.Н. Экономика недвижимости. 3-е изд. Стандарт третьего поколения. СПб.: Питер, 2013. С. 196–204.

3. Величина прожиточного минимума во II квартале 2018 года // Официальный

сайт Администрации Санкт-Петербурга. URL: <https://www.gov.spb.ru/helper/social/prozhitochnyj-minimum/> (дата обращения: 03.10.2018).

4. Девять раз нельзя. Недостатки стимулирования от прибыли и / или оборота // TRIZ.RI – портал. URL: https://www.triz-ri.ru/motive/?id=311&name=nedostatki_stimulirovaniya_ot_pribyili_oborota (дата обращения: 03.02.2019).

5. Кузьминов Я.И., Бедуинские К.А., Юдкевич М.М. Курс институциональной экономики: институты, сети, транзакционные издержки. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2006. С. 285–331.

6. Лаврова З.И. Система мотивации персонала с использованием ключевых показателей эффективности // Социально-экономические проблемы и перспективы развития трудовых отношений в инновационной экономике: материалы международной науч.-практич. конф. 2016. С. 176–180.

7. Медовый А. Совершенствование системы мотивации труда в сфере услуг на рынке недвижимости // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 10. С. 53–58.

8. Пашуто В.Г. Организация и нормирование труда на предприятии. Мн.: Новое знание, 2001. С. 261–269.

9. Рынок труда, занятость и заработная плата // Федеральная служба государственной статистики: [сайт]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/ (дата обращения: 03.02.2019).

10. hh.ru: [сайт]. URL: <https://spb.hh.ru/vacancies/rieltor> (дата обращения: 03.02.2019).

11. Стандарт СТО РГР. Услуги брокерские на рынке недвижимости. Общие требования // Российская гильдия риелторов: [сайт]. URL: <http://rgr.ru/files/sertifikatciya/normativnye-dokumenty/normativnye-dokumenty-sistemy> (дата обращения: 03.02.2019).