

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI**

**TALLINNA KOLLEDŽ**

Kinnisvara haldamine

Jekaterina Kazakova

**HALDUSETTEVÕTTE PÕHJENDATUD STRUKTUURIST  
ERINEVATE FIRMADE NÄIDETEL**

Lõputöö

Juhendaja: Roode Liias, Professor

Tallinn 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ.....	2
ВСТУПЛЕНИЕ.....	4
1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ .....	6
1.1. Стандарт управления недвижимостью .....	8
1.2. Управление недвижимостью – необходимость в обществе .....	11
1.3. Структура и организация управления недвижимостью.....	13
1.4. Понятие/оценка качества управления .....	17
2. УПРАВЛЕНИЕ И ОБСЛУЖИВАНИЕ НЕДВИЖИМОСТИ КАК ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФОРМА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	21
2.1. Основные схемы организаций по уходу за недвижимостью .....	22
2.2. Основной спрос и предпочтения участников рынка недвижимости .....	26
2.3. Основные методы и организация управления недвижимостью в Российской Федерации 33	
3. Анализ и выявление разумной структуры предприятия по управлению недвижимостью .....	36
3.1. Основные методы управления недвижимостью на примере фирмы ISS Eesti AS Jõhvi esindus .....	37
3.1.1. Общая характеристика предприятия.....	37
3.1.2. Структура управления организацией. ....	39
3.1.3. Проблемы существующей структуры. ....	42
3.1.4. Пути решения проблем управления предприятием. ....	43
3.2. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ НА ПОРИМЕРЕ ФИРМЫ „KV Service OÜ“ .....	44
3.2.1. Общая характеристика предприятия.....	44
3.2.2. Внешняя и внутренняя среды организации .....	46
3.2.3. Структура управления предприятием .....	48
3.2.4. Проблемы существующей структуры .....	50

3.2.5. Пути решения проблем управления предприятием .....	51
3.3. Сравнение и анализ структуры управления предприятием по управлению недвижимостью, выявление разумной структуры предприятия.....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	65
КОKKUVÕTE .....	69
SUMMARY .....	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	76
1. KORTERIÜHISTUTE ELANIKE KÜSIMUSTIK .....	76
2. Kinnisvarahalduri ametijuhend .....	80
3. Kinnisvarahalduri ametijuhend .....	88
AUTOREFERAAT .....	92

## **ВСТУПЛЕНИЕ**

Сегодня организацию управления принято рассматривать как важнейшую характеристику любой системы, отличающейся внутренним распорядком ее составных частей. Разрозненная деятельность людей ограничивается личностными способностями, тогда как их взаимодействие благоприятствует установлению организации как единого целого, многократно умножающего ее творческий потенциал путем наилучшего использования имеющихся ресурсов. Создание и деятельность каждой организации происходит с учетом места, времени и ситуации, определяющих не только вид организации, но и порядок ее функционирования. Без решения организационных вопросов процесс управления невозможен. Суть организации как специфической функции управления состоит в том, чтобы создать сеть организационных отношений, обеспечивающих целостность управляемой системы, эффективное взаимодействие ее компонентов, целесообразные отношения координации субординации между ними. Функция организации предполагает формирование управляющей системы, способной целенаправленно воздействовать на управляемую систему для использования наиболее эффективных методов и средств, в целях достижения поставленных задач.

Актуальность данной темы заключается в том, что эффективное управление предприятием, занимающимся управлением и обслуживанием недвижимости в современных условиях рынка - необходимое условие для достижения максимальной эффективности использования недвижимости в интересах собственника. С уверенностью можно констатировать нахождение в рассматриваемой проблеме как исторически унаследованных характеристик, так и новых, связанных с коренными техническими и социально-экономическими преобразованиями в сфере документации. Формирование стратегически ориентированной системы управления на рынке недвижимости в Эстонии,

осуществляется исходя из принципов эффективного менеджмента, законов Эстонской Республики и стандарта управления недвижимостью. При ориентировании на стандарт, можно структурировать все отдельные элементы управления в единый комплекс, обеспечивая коммуникацию между элементами управления и эксплуатации недвижимости. Управление недвижимостью – специфическая деятельность, представляющая собой поддержание или улучшение состояния объекта недвижимости, анализ его развития. Основные цели управления являются, отличное функционирование объекта, сокращение затрат на его содержание и увеличение прибыли от его использования.

Управление недвижимостью может осуществляться как самим собственником объекта, так и нанятым работником. Во втором случае речь будет идти о профессиональном управлении. Отличие профессионального подхода заключается в первую очередь в том, что работа производится комплексно и непрерывно.

Цель данной работы исследовать, провести анализ и сравнить на примере двух фирм, каким в современных условиях должно быть предприятие по управлению недвижимостью. Рассмотрев разные подходы к организации труда, и структуру предприятий по управлению недвижимостью позволит закрепить и расширить практические навыки студента. Для исследования будут использоваться данные предприятий ISS Eesti AS Jõhvi esindus и KV Service OÜ. У обоих предприятий квалификация фирм предоставляющих услуги по управлению и обслуживанию недвижимости, но деятельность осуществляется в разных регионах Эстонии и принципы управления отличаются друг от друга.

В ходе работы, также будет рассмотрена необходимость управления недвижимостью для разных слоев населения и основные интересы участников рынка недвижимости, что позволит более ясно понять, чего не хватает клиентам предприятий, и какие меры, возможно, предпринять для улучшения ситуации.

На основе анализа и результатов, можно будет более четко выявить обоснованную структуру предприятия по управлению недвижимостью, обратить внимание на существующие проблемы и предложить варианты по улучшению. Также обратить внимание на укоренившиеся и проверенные методы, способствующие эффективному управлению объектами недвижимости и их эксплуатации.

# 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Управление недвижимостью – это юридическая или договорная ответственность за продолжительным существованием недвижимости через обеспечение физического, юридического и экономического сохранения путем управления и описания процессов, связанных с использованием недвижимости.

Такое определение управлению впервые представлено эстонским союзом управляющих и обслуживающих недвижимостью (ЕКННЛ) в 2000 году в так называемой зеленой книге „Eesti Kinnisvara Haldajate ja Hooldajate Liidu kutseprofessionaalsuse tagamise ja arendamise süsteemi alused“. Для стандарта по уходу важно, чтобы в комплекс мероприятий по управлению недвижимостью входили такие мероприятия, которые входят в определение управления. Основным признаком управления является то, что это административная деятельность, которую выполняет или произвольный собственник самостоятельно или уполномоченное им для этого лицо (управляющий).

Таким образом, в комплекс мероприятий «управление недвижимостью» собраны без исключения такие мероприятия, которые связаны как с управлением документами или с координацией сторон, связанных с объектом недвижимости, - коротко: управлением средой недвижимости. Таким образом, лицо, которое занимается управлением, подготавливает, например, договор по техническому обслуживанию, и затем следит за его выполнением. К управленческой деятельности ни в коем случае не относятся работы по техническому обслуживанию, которые выполняют рабочие, компетентные в уходе за строительными конструкциями и техническими системами. Также, в расходы, связанные с управлением, не могут относиться ни запасные части к техническим системам, средства труда рабочих, а также расходы на их подготовку.

*Основными целями управления недвижимостью являются:*

- физическая сохранность недвижимости: мероприятия для того, чтобы участок и на нем расположенные строения соответствовали требованиям детальной планировки и проектной документации, и в целом они не стали опасными ни пользователям, ни третьим лицам; выполнение этих целей, в первую очередь, связано с содержанием в порядке строительных конструкций и технических систем, при необходимости осуществление строительных работ;
- юридическая сохранность недвижимости: мероприятия для того, чтобы у собственника/собственников не возникало санкций, а также дополнительных обязанностей в связи с тем, что из правовых актов или договоров вытекающие обязанности выполняются не профессионально; отправной точкой юридической сохранности является то, что управляющий недвижимостью в полном смысле регистрирует для себя все связанные с недвижимой собственностью обязанности, естественно проверяет их законность, но при этом проверяет еще и то, кто отвечает за своевременное и качественное выполнение перечисленных обязанностей, используя при необходимости вытекающую из законодательных актов систему воздействия;
- экономическая сохранность недвижимости: мероприятия для того, чтобы денежные потоки, связанные с управлением недвижимостью, были бы приемлемы собственнику/собственникам: для недвижимости, ориентированной на прибыль, необходимо обеспечить предполагаемую прибыль, для бюджетной недвижимости необходимо обеспечить соответствие расходов смете, а для жилья - в дополнение ко всему обеспечить жильцам получение пособия по жилью в разумных расходах;
- социальная сохранность недвижимости: мероприятия направленные на урегулирование и организацию отношений среди обеих сторон. Прежде всего, в отношении объекта, имеет значимость предоставление собственнику отчетность по периодам и согласование хозяйственного плана.

Перечисленные четыре аспекта по сути приведены в «зеленой книге» ЕКННЛ и они приняты за основу в профессиональной подготовке управляющих и для обеспечения их профессиональной пригодности.

Точное и корректное определение управленческих мероприятий, а также достоверный учет за расходом времени дает возможность анализировать как эффективность этой

деятельности, так и результативность. Именно достоверный учет расхода времени позволяет сравнить между собой успешность деятельности разных управляющих или различных управляющих фирм и найти решение для одиночного собственника о том, что разумнее – заниматься «самоуправлением» или купить профессиональную услугу. Принципы нормирования расхода времени используются в предпринимательстве уже примерно сто лет и с применением стандарта по уходу созданы все предпосылки для того, чтобы эти принципы можно было бы использовать и в управлении недвижимостью.

## **1.1. Стандарт управления недвижимостью**

Если управление недвижимостью - это административная организация ухода, то через управляющего проходят все договора и организация оплаты за выполнение обязанностей. Поэтому целесообразно вместе с управлением рассмотреть и комплексные мероприятия стандарта по уходу за недвижимостью.

На основе стандарта, определение управления недвижимостью обосновывается как:

- административная деятельность, в результате которой непрерывно систематизируются данные об уходе за недвижимостью и на их основе принимаются компетентные решения в отношении объекта ухода. Профессиональные навыки управляющих изложены в профессиональных квалификационных стандартах. Все одиночные работы, описанные в настоящем комплексном мероприятии по «управлению недвижимостью» заканчиваются оформлением документов в сроки и в порядке, указанном в правовых актах, стандартах и существующих в данной сфере норм добрых обычаев.

В трактовке стандарта EVS 807:2010 недвижимостью является ограниченная часть участка земли со всеми находящимися на нем строениями, стационарными установками, озеленением и с обязанностями владельца недвижимости.

Невозможно использовать один универсальный и точно измеряемый показатель для того, чтобы описать все свойства, которым должна отвечать недвижимость в целом или, входящие в ее состав строения. Поэтому в настоящем стандарте использован принцип,

согласно которому общее понятие «уход» разделяется на отдельные составляющие мероприятия, которые можно описать, измерить и контролировать.

Из определения ухода за недвижимостью вытекает необходимость описать как административные мероприятия, так и производство физических работ. Но при этом при уходе необходимо учитывать дополнительные услуги, которые необходимы пользователям недвижимого участка для его целевого использования. Исходя из этих точек зрения, в следующей таблице приведены девять комплексов мероприятий.

### Основная структура стандарта по уходу

*Таблица №1 Описание мероприятий стандарта по уходу*

	<b>Название комплексного мероприятия</b>	<b>Сокращения</b>
<b>100</b>	Управление недвижимостью	Управление
<b>200</b>	Техническое обслуживание строений и техносооружений	Технообслуживание
<b>300</b>	Работы по благоустройству на территории и в здании	Работы по благоустройству
<b>400</b>	Осуществление строительных, ремонтных работ и реконструкция	Ремонтные работы
<b>500</b>	Выполнение обязанностей владельца недвижимости	Обязанности владельца
<b>600</b>	Обеспечение энерго-, водо- и коммуникационных услуг	Услуги потребителю
<b>700</b>	Оказание вспомогательных услуг	Вспомогательные услуги
<b>800</b>	Строительство и реконструкция во время жизненного цикла объекта	Развитие
<b>900</b>	Покрытие расходов на содержание источников	Доходы

Целевое назначение принятия стандарта связано с обеспечением для всех сторон, занимающихся недвижимостью во время ее жизненного цикла возможностью заниматься планированием однозначного ухода за недвижимостью и его реализацией.

Стандарт предусмотрен для пользования:

- владельцам недвижимости;
- проектировщикам строений;
- предприятиям, занимающимся уходом за недвижимостью;
- пользователям участков, зданий, помещений;
- оценщикам недвижимости, маклерам и покупателям;
- организация публичного сектора (госдепартаменты, местные самоуправления).

Существует еще один важный аспект, который можно увязать со стандартом – это жилищный сектор. Говоря о жилищном фонде нужно отдельно упомянуть, прежде всего, о тех расходах, которые связаны с компенсацией пособий на жилье жителей, нуждающихся в помощи. Не смотря на то, что большая часть жилого фонда приватизирована и принадлежит частным лицам, которые будучи собственниками должны сами обеспечивать его уход, общество (государство, местные самоуправления) сохраняет и в этой сфере некоторые обязательства. Исходя из правовых актов, местные самоуправления обязаны помогать тем семьям, которые не в состоянии сами в полном объеме покрывать минимально предусмотренные нормативные расходы по уходу за жильем. Для определения обоснованной и справедливой системы компенсации законодатель должен ясно и корректно определить с одной стороны пособие на жилье как понятие, с другой стороны и то, из каких составляющих состоит пособие и в каком обоснованном размере малообеспеченным семьям его компенсируют. Такое определение становится сложным, прежде всего из-за того, что жилища технически различные, в связи с чем, разные и принципы образования расходов и их учет. Для того, чтобы не делать со стороны общества необоснованных и не нужных расходов под видом выплаты пособия на жилье, должны все институты, как например предприниматели или собственники, действующие в частном секторе, следить за определенными в законодательных актах или стандартах учетом и принципам отчетности и акцептировать их в полном объеме. Отсюда ясно, что принятие стандарта по уходу является шагом к действительному и существенному общественному согласию, который обеспечивает в сфере недвижимости

всем заинтересованным сторонам возможность развития необходимых и соответствующих их интересам рыночных отношений.

Для того, чтобы в дальнейшем описать все различные комплексные мероприятия стандарта по уходу, целесообразно разделить их на две по сути лучше всего сравнимые группы – это НА (управление(haldamine)) и НО (уход, обслуживание(hooldamine)).

## **1.2. Управление недвижимостью – необходимость в обществе**

В наши дни люди проводят большую часть своего времени в искусственной среде. Мир все время меняется и не стоит на месте, в связи с чем, в обществе изменяются и ужесточаются требования к искусственной среде. Общее направление развития искусственной среды для жизни человечества идет в направлении ее большего удобства и разумной организованности, сводящей все многообразие отраслей, секторов, производства продукции и услуг к оптимальному единству.

В обществе все значимее становится потребность в качественном жилье. Качество жилья можно рассматривать как абстрактное выражение эстетических норм общества. Учитывая, что потребность в жилье есть одна из самых основных потребностей человека, условный показатель качества жилья выражается такими прямыми и понятными для человека пожеланиями как «хочу отдыхать, развиваться как личность, создать семью и воспитывать детей». Значит, качество жилья в самом широком понимании должно отражать то, в какой степени конкретное жилье сможет удовлетворить потребности и пожелания одного человека и его семьи. На разных этапах развития общества и в разных обществах по-разному понимали понятие «качество»:

Лексикон иностранных слов на эстонском языке (R.Kleis, J.Silvet, E.Vääri. Võõrsõnade Leksikon. 1981) определяет слово «kvaliteet» (лат. qualitas) как свойство, качество, образ, ценность, благоприятие.

Лексикон философии на эстонском языке (I.Gräzin, M.Lumi, H.Rebane, J.Saar. Filosoofia Leksikon. 1985) определяет понятие «качество»: это философская категория, которая

отражает важные стороны объективной реальности. Качественное определение предметов и явлений делает их устойчивыми, ограничивает их и создает безграничную многоликость и разнообразие мира. Качество есть такое определение предмета, в результате которого предмет является именно предметом и ничем другим и, благодаря чему, он отличается от других предметов.

Профессор Таллиннского технического университета Рооде Лиас – «Eluasemekorraldus Turumajanduses» 1998 – Качество – это совокупность таких свойств продукта или услуги, которые делают продукт (жилье) приемлемым на рынке жилья, а также подходящим для его потребителя. Тем самым категория качества должна определять и оценивать то, в какой степени на самом деле достигнуто задуманное. Качество жилья можно рассматривать как абстрактное выражение эстетических норм общества. Качество жилья в самом широком понимании должно отражать то, в какой степени конкретное жилье сможет удовлетворить потребности и пожелания человека и его семьи.

На основе вышеизложенного можно прийти к следующему понятию, что качество жилья – это не только материальные и технические требования, установленные для жилого дома – к ним добавляются также социальные отношения, экономические условия и экологические условия. Исходя из этого понятия, нельзя определить качество жилья, как объективно достаточную величину, которую можно было бы выразить либо одной или несколькими обобщающими и условно объективными величинами. Качество жилья должно содержать в себе подходящую для жителя жизненную среду, которая должна соответствовать его представлению о доме и другим целям и потребностям, которые, однако, со временем меняются, учитывая кратковременные и долговременные цели, а также зависят от географических широт и культурных условий.

Из понятия «среда недвижимости» (kinnisvarakeskkond) и «управление средой недвижимости» (kinnisvarakeskkonna juhtimine, facilities managment) образовались современные модные определения для специалистов, занимающихся, прежде всего недвижимостью. Facility managment - это интердисциплинарная профессиональная сфера деятельности для того, чтобы обеспечить функциональность искусственной среды с учетом потребностей людей, месторасположения, процессов, а также технологий. Поэтому основное внимание нельзя уделять только техническому содержанию, но вместе с ним нужно обеспечить наличие и таких услуг, которые позволят успешно действовать в содержащихся в порядке помещениях.

### **1.3. Структура и организация управления недвижимостью**

Учитывая пожелания заказчиков быстро реагировать при решении различных задач, управляющему недвижимостью необходимо быть все время доступным. Для этого управляющему необходимо использовать в своей каждодневной работе различные современные средства коммуникаций. Как для одиночного предпринимателя, или физического лица, так и для управляющей фирмы с несколькими работниками наиболее актуальным становится сбор, хранение и обработка информации. Прежде всего, это означает документирование ухода объекта в электронном варианте. К сожалению, на рынке еще нет достаточно хорошего для обычного пользователя программного обеспечения с приемлемой ценой. Введение информации в электронном виде дает возможность в любой момент времени и, находясь в произвольном месте, использовать ее и в то же время вводить в память, обновляя данные, например, вводя показатели счетчиков.

Управление недвижимостью является организующей деятельностью. В него вмещается все, что связано с уходом за недвижимостью. Так как управляющий/управляющая недвижимостью фирма организует в идеальном случае все приведенные в стандарте мероприятия, то она постоянно занята их исполнением. Наблюдателю со стороны и заказчику кажется, что управляющий сам ничего и не делает. В действительности приведенным отношениям соответствует доля правды. Можно сказать, что управляющий недвижимостью в том случае сделал свою работу очень хорошо, когда собственники спрашивают у него: за что мы тебе платим, у нас в доме все в порядке, до нас не доходит ни одной проблемы. Важно отметить то, что на плечах у управляющего недвижимостью все время лежит ответственность за бесперебойную работу во всех сферах, связанных с уходом за недвижимостью. Также управляющий все время находится в состоянии готовности для быстрого и успешного решения внеочередных обстоятельств. Управляющий, как крепость - когда все в порядке, тогда управляющего не надо (к нему не обращаются); если случается чрезвычайное положение (например, зимой отключается отопление), тогда управляющий должен быть способным обеспечить немедленное выполнение работ по уходу.

*В обязанности управляющего/управляющей фирмы недвижимостью входят:*

- подготовка, написание извещений о созыве, участие, оформление протоколов собраний
- реализация принятых собранием решений
- подготовка годовой программы хозяйственной деятельности
- подготовка, надзор за выполнением и ведение регистра договоров
- организация оформления изменений состава членов правления, в соответствующем регистре
- ведение регистра членов квартирного товарищества подготовка и передача необходимых документов для ревизионной комиссии или аудитора
- подготовка и передача извещений с напоминанием должникам о долгах, необходимых документов при предъявлении судебного иска
- решение вопросов между собственниками и пользователями в жилых зданиях с коммерческими или наемными площадями

Деятельность по финансовому учету, бухгалтерии и учету по распределению расходов можно распределить на годовую и ежемесячную.

**Годовая деятельность** - основы деления доходов-расходов и подготовка и утверждение сметы собственниками, разработка и представление финансовых отчетов, подготовка основ деления доходов-расходов, разработка отчета хозяйственного года и представление заказчику.

**Ежемесячная деятельность** - сбор показателей и представление их исполнителю услуг, анализ результатов прошлого периода (месяца, квартала), разработка таблицы задолженностей и представление заказчику, рассылка писем-напоминаний должникам, составление и представление платежных ведомостей/счетов, работа с должниками, при необходимости рассылка вторичных напоминаний.

## **Уход**

Правило, которое надо помнить, таково - что движется, то снашивается, что снашивается - то требует ухода! Целью работ по уходу является обеспечение бесперебойной работы оборудования и конструкций и, по возможности, быстрая локализация чрезвычайных положений и ликвидация последствий.

## **Благоустройство**

Целью работ по благоустройству является обеспечение чистоты и порядка на участке и в здании. В обязанности управляющего/управляющей фирмы входят - выяснение необходимости ухода и составление графика чистоты, подготовка договоров по благоустройству, контроль исполнения обязанностей, установленных в договорах, как со стороны исполнителя услуг, так и со стороны заказчика, прием сообщений при возникновении потребности во внеочередных работах по благоустройству и организация работ 24 часа в сутки.

## **Ремонт**

Так как в рабочие обязанности управляющего недвижимостью входит и организация ремонтных работ малого объема, не всегда целесообразно описание строительного процесса в полном объеме. При организации конкретной строительной работы управляющему недвижимостью остается возможность использовать описание строительного процесса в разумных пределах для него и других заинтересованных лиц, выполняя в то же время все требования, вытекающие из договора и действующих правовых актов.

## **Обязанности собственника**

Хотя название этой группы мероприятий говорит однозначно, что дело имеем с обязанностями собственника, в то же время хороший управляющий занимается следующими обязанностями - подготовка договоров страхования, их заключение и обновление, подготовка договоров подсоединения (теплоэнергии, электроэнергии, газа, воды и канализации), подготовка договоров найма, переговоры в части изменений договоров и оформление документов, подготовка договоров займа, организация своевременной оплаты госпошлин, оплаты услуг нотариуса, банковских процентов и организация своевременной оплаты налога за землю.

## **Потребительские услуги**

Обычно к потребительским услугам относятся теплоэнергия, электроэнергия, вода, канализация, информационные технологии, телефонная связь, телевидение. В практике к потребительским услугам относят и утилизацию отходов, которая в соответствии с

классификацией стандарта по недвижимости относится к группе работ по благоустройству.

### **Вспомогательные услуги**

Во вспомогательных услугах можно разместить все те услуги, которые не включают ранее перечисленные группы мероприятий. В общем случае они представляют для пользователей недвижимости дополнительные удобства, за которые нужно дополнительно платить. Примером вспомогательных услуг можно привести следующие услуги - охранные услуги (техническая охрана, людская охрана), организация парковки, организация питания, услуги администратора дома и услуги секретаря и пр.

### **«Социальная работа»**

В дополнение к перечисленным в стандарте по уходу направлениям мероприятий управляющему недвижимостью необходимо заниматься еще одним очень важным направлением - это люди и человеческие отношения. При уходе за недвижимостью между собой соприкасаются представители очень разных сфер деятельности, у которых свои ценности и убеждения. Управляющий должен быть часто посредником между ними для того, чтобы обеспечить лучший результат для всех участников. В то же время на основе приведенных примеров можно сделать вывод о том, что управляющий/управляющая фирма за недвижимостью должны в своей работе быть способным решать очень разные задачи, и это невозможно выучить, учась в школе или читая справочник управляющего недвижимости и другие книги. Очень важным личностным качеством для хорошего управляющего недвижимостью является умение общаться с различными людьми. С хорошей интуицией и гибким умением общения управляющий сможет зачастую найти решения для задач и обстоятельств, которые сначала казались не разрешимыми.

## 1.4. Понятие/оценка качества управления

Для оценки качества и результативности ухода за недвижимостью основной мерой является удовлетворение собственника, владельца и пользователя, в основе которого охвачены четыре основные сферы ухода за недвижимостью – техническая, экономическая, юридическая и социальная. Владелец и пользователи являются в данном случае лучшими субъектами оценки в части социальной удовлетворенности. Гораздо сложнее оценить техническое, экономическое и юридическое состояние дома, что предполагает наличие знаний и опыта специалиста. Для простого неопытного жителя дома недостатки строительных конструкций и технических систем, юридических документов, обязательств, требований и общего состояния могут оставаться незаметными. Фирмы по управлению недвижимостью ежемесячно предоставляют сводки и отчетную документацию о проделанной работе, и также могут дать рекомендации о необходимых действиях для улучшения состояния объекта. В результате чего, клиент будет всегда получать адекватный обзор о состоянии своего дома и пользе работы управляющего/специалиста по обслуживанию.

Исходя из стандарта по уходу, у ухода есть все-таки конкретно выраженное содержание, которое каждая организационная структура должна смочь полностью покрыть. В дополнение к описанию стандарта для каждого мероприятия по уходу нужно вникнуть вглубь и обеспечить временную логику в части каждого внедряемого мероприятия:

- формирование стратегии по уходу, поиск вместе с подготовкой необходимого персонала и поставка необходимых ресурсов для реализации стратегии;
- планирование отдельных работ и мероприятий и ежедневная организация выполнения;
- регулярный контроль за выполненным в ходе мероприятий по уходу;
- создание обратной связи по сделанному, получение оценки от пользователей;
- контроль и анализ за расходами по делам и мероприятиям;
- целостный анализ результативности функционирования системы по уходу.

Функционирование современных организаций сталкивается с множеством проблем, часть из которых типовые и могут быть сравнительно просто решены специалистами с помощью обычных технологий разработки и реализации решений. Для разрешения

нетиповых проблем требуются специальные технологии-разработки решений, и, наконец, решение части проблем может быть не по силам, как руководителям, так и специалистам.

Система управления – совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации.

Для системы управления организаций необходимо:

- разработать миссию организаций;
- распределить функции производства и управления;
- распределить задания между работниками;
- установить порядок взаимодействия работников и последовательность выполняемых ими функций;
- приобрести или модернизировать технологию работы предприятия;
- наладить систему стимулирования, снабжение и сбыт услуг;
- организовать эффективную работу предприятия.



Рисунок №1 Система управления организацией

Методология управления включает цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы, школы управления.

Процесс управления – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

Структура управления – совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах. Структура управления включает функциональные структуры, схемы организационных отношений, организационные структуры и систему обучения или повышения квалификации персонала.

В качестве показателей оценки можно выделить несколько групп, отражающих специфику управляющей компании, которая должна обеспечить качественное обслуживание клиентов, но при этом не превысить нормативный уровень затрат на управление:

- обеспечение надлежащего технического состояния объекта недвижимости;
- работа с клиентами;
- опыт работы, квалификация персонала;
- качество управления;
- стабильность финансового положения.

Оценка финансового состояния управляющей компании и его устойчивости выполняется на основе отчетного бухгалтерского баланса; отчетов о прибылях и убытках, о движении капитала, о движении денежных средств и других форм отчетности; данных первичного и аналитического бухгалтерского учета, которые расшифровывают и детализируют отдельные статьи баланса.

Оценка уровня и качества работы управляющей компании должна проводиться с установленной периодичностью и обязательно сопровождаться периодическими опросами населения. Тем самым оценивается уровень достижения целей и эффективность реализации проводимых мероприятий.

Если говорить об оценке качества управляющего недвижимостью, то для измерения результатов труда можно использовать следующие критерии:

- удовлетворение клиента - основной измеритель, так как в результате управляющий работает во благо клиента, и клиент платит за это соответствующую плату
- выполнение задания в срок - например, не уместно для собираемых раз в месяц данных счетчиков и измерителей снимать эти данные на две недели раньше или позже, чем договорено
- денежная оптимальность - при выполнении заданий следует придерживаться утвержденной смете или исходить из обычной стоимости, чрезмерная экономия может причинить расходы в будущем, не обоснованное расходование означает вероятность потерь заказчика

## **2. УПРАВЛЕНИЕ И ОБСЛУЖИВАНИЕ НЕДВИЖИМОСТИ КАК ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФОРМА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Термин «организация» используется в менеджменте для обозначения совокупности людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели с использованием принципов разделения труда, обязанностей и на основе определенной структуры. Также можно дать определение организации, как составной части управленческой деятельности, представляющей собой процесс, комбинирующий труд, выполняемые индивидуальными или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения так, что обеспечиваются наилучшие условия эффективного и скоординированного приложения знаний работников.

Понятие «структура» в переводе с латинского обозначает расположение и связь составных частей чего-либо, строение. В теории организации словосочетание «организационная структура» чаще всего используется для обозначения внутреннего строения организации, совокупности взаимосвязей между подразделениями и членами организации. Структура – один из важнейших компонентов системы, отличающейся от структуры наличием целевой ориентации и придающей системе определенную направленность. Организационная структура включает в себя две составные части – структуру и организацию. Под структурой понимается форма упорядоченности элементов системы, совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему практически и независимо от ее элементов и целей, в то время как организация элементов системы внутри и вне ее непосредственно зависит от реализуемых целей и свойств самих элементов.

Организационные формы, занимающиеся уходом, можно классифицировать по-разному. За основу одной из классификационных возможностей можно было - бы взять то, как вышеприведенный процесс связывает разных участников.

Это следующие основные участники:

- пользователи (наниматели, арендаторы);
- собственник/собственники и их представители, связанные организацией управления;
- профессиональная команда, занимающаяся уходом;
- работники/рабочие, занимающиеся обслуживающими работами, связанными с уходом.

Хотя у них у всех единая цель деятельности, содержать недвижимость в порядке, к сожалению, каждая такая сторона руководствуется в целостной системе все-таки достаточно разными интересами, которые могут не быть в противоречии с интересами других сторон, но отличаются от них в любом случае. Поэтому для достижения целей можно сформулировать достаточно разные принципы для развития организационных структур, разные участники которых доминируют, в общем случае, по-разному. Далее описана возможность организации ухода на основе четырех основных схем организаций вместе с сопутствующим влиянием на результативность действия всей системы. В то же время ясно, что для использования в практике никогда нельзя принять так называемую «чистую» структуру, скорее имеем дело с обстоятельствами, когда нужно считаться с совместным влиянием различных принципов.

## **2.1. Основные схемы организаций по уходу за недвижимостью**

### **Модель самоуправления**

Название модели объясняет содержание организационной модели, когда собственник в полном объеме организует сам уход на своем участке. Действительно, в ежедневном обиходе используется два термина, значение которых можно трактовать, как

самообслуживание и самоуправление. Беря за основу приведенные в стандарте основы, можно рассмотреть, какой может быть компетенция собственника при «самообслуживании». Обязанность каждого собственника состоит в управлении своим имуществом и несении обязанностей собственника. В то же время особенно в техническом обслуживании все больше необходимо обращаться за помощью к рабочим-умельцам, получившим специальное образование, в работах по благоустройству, уборка отходов, в общем случае, покупаемая услуга. Постоянно растет давление общества на то, что собственники недвижимости должны все больше использовать компетентных подрядчиков для выполнения различных работ по уходу. Этим обеспечивается, прежде всего, безопасность, как исполнителя работ, так и позже самого пользователя.

Особым случаем самоуправления можно считать и прямой подряд: положение, при котором собственник использует работника или рабочую силу для внедрения в жизнь своей собственной идеи. Тут собственник-управляющий единственный автор идеи, который иногда только консультируется у работника, в общем случае дает работнику все распоряжения, принимает работу и организует оплату. Работник отвечает только за то, что он может компетентно и качественно выполнить данные ему обязанности.

### **Модель управляющего (управляющего агента или консультанта)**

Использование профессионального управляющего в управлении недвижимостью обоснованно в случае, когда у собственника отсутствует возможность организовать самому уход. Причинами могут быть: отсутствие навыков, отсутствие времени, организационная беспомощность.

Во всех перечисленных случаях собственникам целесообразно взять на службу профессионального управляющего, который решит на основе доверенности собственников вопросы, связанные с уходом. В то же время его полномочия ограничены, он не может сам заключать и подписывать договора с подрядчиками, осуществляющими работы и услуги по уходу. Все договора с фирмами, осуществляющими работы и услуги по уходу, заключаются между собственниками и соответствующими подрядчиками. Таким управляющим агентом должно быть одно лицо, которое может быть или физическим лицом (FIE) или на заработной плате работник (достаточно квалифицированный управляющий) фирмы, занимающейся уходом за недвижимостью.

Модель, основанная на использовании управляющего агента, дает большую гибкость собственнику и организации, действующей под руководством собственников, для того, чтобы найти и затем также использовать для выполнения услуг такие подрядные договора, которые подходили бы им лучше всего.

Риск собственников при использовании управляющего агента «средний». Основной риск связан с тем, что особенно для крупных организаций собственников, где ухода требуют крупные участки и специфическая недвижимая среда в результате предложений или тендеров выбирается большое количество подрядчиков по уходу, которые должны делать совместную работу в таком составе в первый раз.

Вместе с ростом количества разных подрядчиков по уходу увеличиваются у управляющего агента расходы, связанные с администрированием. Для удержания этих расходов под контролем управляющий агент должен вместе с выбором подрядчиков по уходу сформулировать и основные управляющие процедуры, связанные с уходом, и определить все необходимые потоки информации.

Использование организационной модели, основанной на использовании управляющего агента подходит, прежде всего, для открытого сектора в том случае, когда организация предложения услуг неизбежна исходит из правовых актов, а также в тех организациях собственников, для которых организация отдельно определяемых предложений по сути целесообразна.

### **Модель управляющего подрядчика**

Преимущества организационной модели, построенной на использование управляющего подрядчика, по содержанию такие же, как при управляющем агенте - у самого собственника отсутствует возможность заниматься управлением недвижимостью. Основное различие с моделью управляющего агента проявляется в организации договоров. Например, в настоящем случае от имени собственника или объединения собственников заключен договор для достижения целей по уходу только что на должность выбранным управляющим. Управляющему даны полномочия, заключать дальше договора уже со всеми оказывающими услуги и производящими работами субподрядчиками. У последних, нет договорных отношений с организацией собственника. Таким образом, такому собственнику надо найти профессионального и надежного управляющего, подготовить с

ним договор и затем организовать его исполнение. Для организации-заказчика означает такая организационная модель наличие одного договора, отсюда в значительно меньшем объеме бумажной работы, связанной с уходом, и меньшее количество налогов, связанных с уходом.

Используя такую модель управления, у собственника недвижимости есть возможность снизить основную часть финансовых рисков, связанных с уходом. Управляющий подрядчик получает в общем случае в договоре установленную плату, которая может быть связана с результативностью (если оценочные критерии в договоре определены). Управляющий подрядчик может на основе коммерческих соображений быть заинтересованным в том, чтобы купить по возможности дешево работу по уходу у субподрядчиков. По всей вероятности имеем дело все-таки не с существенным риском для собственника, так как в договоре между собственником и управляющим можно предупредить сказанную проблему.

### **Целостная модель ухода**

Собственнику всегда можно найти для себя предприятие по уходу за недвижимостью, которое сможет предложить собственнику недвижимости подходящий цельный пакет по уходу. По сути, использование целостной модели означает, что собственник должен быть способным описать весь заказываемый пакет, который по содержанию и по объему был бы привлекательным средней или крупной фирме по уходу за недвижимостью.

Идеальный случай модели управленческого подряда означало - бы, что у управляющего подрядчика отсутствует оказывающая услуги рабочая сила и все необходимые услуги закупаются в виде субподряда. В то же время управляющий может частично использовать находящихся на заработной плате этой фирмы предоставляющих услуг или рабочую силу, работающую в структуре самого собственника. Принятие такого решения обоснованно только тогда, когда услуга, осуществляемая со стороны вышеназванных работников, выгодна, другими словами качественна и по цене конкурентоспособна.

В настоящем случае предоставляющий целостного пакета поставлен в положение, когда он должен осуществлять услуги только собственными силами, так как различных субподрядчиков собственники могут не разрешить на свои участки.

## 2.2. Основной спрос и предпочтения участников рынка недвижимости

В предыдущей главе была описана возможность организации ухода на основе схем организаций по уходу за недвижимостью, которые оказывают влияние на результативность действия всей системы. Учитывая разные модели и их составляющие, следует обратить внимание на спрос для каждой отдельной группы, который поможет выявить факторы эффективности предприятия по управлению недвижимостью и основные потребности клиентов на рынке недвижимости. Прежде всего, следует обратить внимание на участников рынка недвижимости, их взаимоотношения, интересы, а также, участие на данном рынке. Как для любого предприятия, предлагающего на рынке тот или иной товар, или услугу, так и для предприятия по управлению недвижимостью основным критерием оценки является заинтересованность в предлагаемой услуге и удовлетворение клиента.

У каждой недвижимости есть собственник, будь-то физическое или юридическое лицо или созданное из перечисленных собственников корпоративное объединение, в случае которого говорим об общей или совместной собственности. Поэтому в общем можно заключить, что становление собственником недвижимости всегда связано с сознательным решением, использовать недвижимость в собственных интересах.

Для оценки длительных процессов, происходящих в секторе недвижимости, необходимо, в первую очередь, попытаться классифицировать собственников и проанализировать все, что связано с их деятельностью. В современном обществе, исходя из интересов собственников недвижимости к своей недвижимости, можно подразделить собственников недвижимости в две основные группы:

- собственно собственники
- посредники

Собственно собственники это те, кто одновременно являются и собственниками недвижимости и пользователями этой недвижимости. Типовым примером для вышеприведенной группы является основная часть собственников нашего жилого фонда, которые живут в принадлежащих им жилых помещениях. Но к большому числу частных собственников могут принадлежать и очень разные юридические лица. В таком случае имеем дело с недвижимостью, принадлежащей разным производственным и

обслуживающим предприятиям, а также недвижимостью, принадлежащей учреждениям, выполняющим в обществе функции публичного сектора. К последней группе принадлежат, например, здания со специфическим назначением, как больницы, школы, церкви, так и административные здания, предназначенные для государственного управления.

Вторая группа собственников недвижимости (посредники) сделала осознанный выбор - получать коммерческий доход с принадлежащей им собственности. Деятельность таких собственников связана с тем, что они занимаются целенаправленно продажей права пользования находящейся в их собственности собственностью, т.е. в общем случае, сдачей в наем и аренду. Деятельность этих собственников связана с продажей таких услуг, которые необходимы для общества и которые, при соответствующих условиях, общество согласно приобрести. Для таких услуг предлагается, в первую очередь, полифункциональная недвижимость, т.е. продается право пользования такими зданиями и их частями, которые можно было - бы относительно рационально переустроить исходя из потребностей новых пользователей. Такими полифункциональными типовыми зданиями являются офисные здания или залы производственного назначения с простой планировкой, и, естественно, жилые здания квартирного типа. Все эти здания можно относительно быстро переоборудовать исходя из потребностей различных пользователей.

Все же, необходимо к приведенной академически довольно четко разделенной в две группы классификации, сделать дополнительное замечание, что в действительности проведение такой однозначно определенной границы между собственно собственником и собственником-посредником не всегда возможно. Пусть примером будет фирма по развитию недвижимости. Будучи специализированной как на развитие недвижимости, так и на передачу собственности в пользование, самой фирме требуются также помещения для своего персонала. Обычно такая фирма сама использует принадлежащую ей собственность, в то время как большая часть площадей и помещений здания сдана различным потребителям. Одновременно, по всей вероятности, есть множество противоположных примеров. Большая организация (производственное предприятие, учреждение образования или государственное учреждение) является так называемым само потребляемым собственником, используя на принадлежащих ей участках размещенные строения, но в используемых ими зданиях, по всей вероятности, имеются отдельные свободные площади, которые возникли в результате множества внутренних реорганизаций. В таком случае такие учреждения обычно заинтересованы в сдаче в наем

другим организациям не используемых помещений исходя из коммерческих целей. За таким решением могут быть очень разные интересы само потребляемого собственника:

- получением оплаты от пользователей можно покрыть часть довольно больших расходов во время пользования, которые несет с собой уход принадлежащей само потребляемому собственнику собственности;
- престиж пользователя (например, солидный магазин или банк) может положительно повлиять и сформировать имидж само потребляемого собственника, как сдающего в пользование, и увеличить успех его бизнеса.

Поэтому о делении собственников в две основные группы можно говорить только условно и абстрактно. В части собственников недвижимости нужно, прежде всего, видеть то, что для претворения в жизнь основного интереса ими используется так называемая среда недвижимости и создаваемые ею блага, причем создаваемые блага используются самими собственниками или путем посредничества ими как услугами другим заинтересованным лицам.

Следует отметить, что самыми распространенными услугами, которые приобретаются, является обслуживание, в том числе аварийная услуга, услуга по благоустройству, а также бухгалтерская услуга и рассылка счетов. Прежде всего, следует понять, каким должен быть управляющий квартирным товариществом? Если взять во внимание составляющие стандарта по уходу за недвижимостью, то становится понятно, что управляющий квартирным товариществом должен быть компетентен в вопросах строительства и экономике рынка недвижимости, так как на прямую, от его действий будет зависеть эффективность управления жильем. На сегодняшний день проводятся специальные курсы для управляющих квартирными товариществами, где есть возможность приобрести недостающие знания и стать более компетентным в данной сфере. Как правило, на деле, в нашем государстве большинство управляющих квартирными товариществами являются более активные жильцы дома, у которых достаточно свободного времени. Если управляющий хорошо справляется со своими обязанностями, и находит общий язык с жильцами дома, то участники квартирного товарищества даже не задумываются о приобретении услуг управляющего недвижимостью или специализированной фирмы. Но не всегда все настолько радужно. При возникновении проблем, когда управляющий квартирным товариществом не в силах выполнять свою работу как следует, стоит задуматься о приобретении услуг профессионального специалиста в сфере недвижимости.

Зачастую люди боятся, что использование услуг управляющего является непомерной нагрузкой и без того, обычно, худого кошелька товарищества. Из опыта и прессы даже самому простому квартирному товариществу должно быть ясно, что бесплатный сыр бывает только в мышеловке. Наш опыт показывает, что услуга профессионалов в 90% случаев получается гораздо дешевле. В качестве примера можно привести случай, когда правления выбрало для проведения электрических работ фирму, которая исчезла после получения предоплаты. Работы же, которые были уже выполнены, не отвечали никаким нормам и правилам строительства.

В данной работе, был проведен небольшой анализ среди спроса услуг квартирных товариществ по уходу и управлению недвижимостью, чтобы было более ясно видно, в каких услугах нуждаются клиенты предприятий по управлению недвижимостью, в каких вовсе не заинтересованы. Данный опрос проводился на мероприятии организованном Союзом Квартирных Товариществ Эстонии (Eesti Korteriühistute Liit), семинар был посвящен теме „Korteriühistu liige kui lõpptarbija - ühiselt on odavam”. В данном опросе приняло участие 11 человек. В исследовании приняли участие жители Таллинна, из районов Мустамяэ, Ласнамяэ, Хааберсти, Пыхья-Таллинн, Кесклинн, а также городов Раквере и Рапла. По результатам опроса, средняя деятельность квартирных товариществ, среди ответивших, составляла примерно 15 лет, что дает возможность сделать выводы уже на устоявшихся интересах и разумном управлении. Из всех ответивших, 10 участников ответили, что управлением их дома занимается председатель квартирного товарищества, и лишь один участник указал, что управлением дома занимается профессиональный управляющий.

Исходя из ответов участников, была возможность составить три таблицы, в которых видно насколько удовлетворены жильцы теми или иными мероприятиями и услугами. В первой таблице указаны ответы участников на вопрос, какую оценку они могут дать по следующим трем критериям – качество предоставляемых услуг, оптимальность доходов и расходов и удовлетворенность жильцов дома. По результатам первой таблицы, можно заметить что, большинство жильцов квартирных товариществ удовлетворены функционированием своих квартирных товариществ, и оценивают достаточно высоко качество используемых услуг, а также оптимальность доходов и расходов квартирного товарищества. Конечно, были и те, кто в своих ответах отметили, что данные критерии оставляют желать лучшего, но их оказалось гораздо меньше.

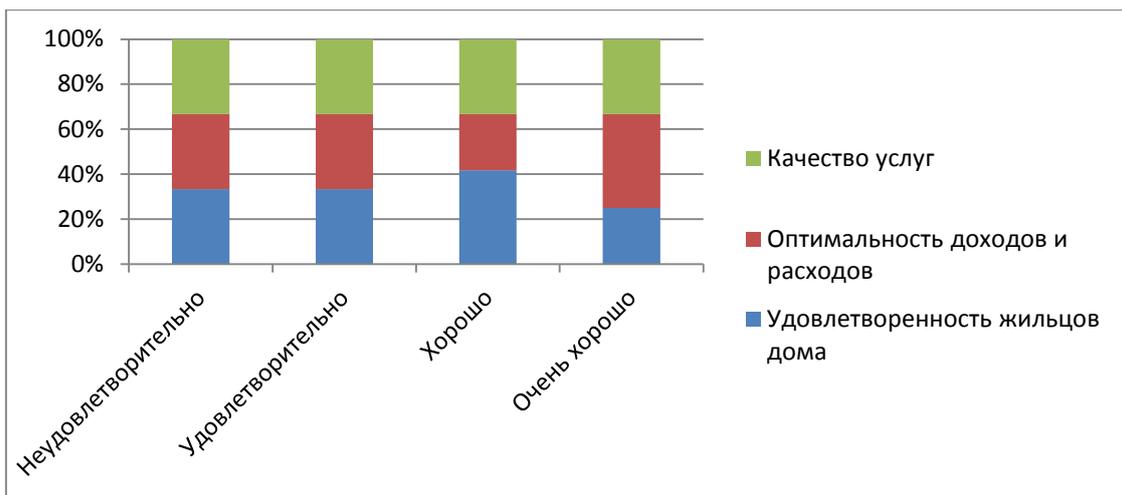


Рисунок №2 Удовлетворенность жильцов управляемого дома по трем основным показателям

Также в результате анализа удалось узнать, какие услуги квартирные товарищества выполняют, используя свою рабочую силу, а какие закупают на рынке услуг по уходу за недвижимостью.

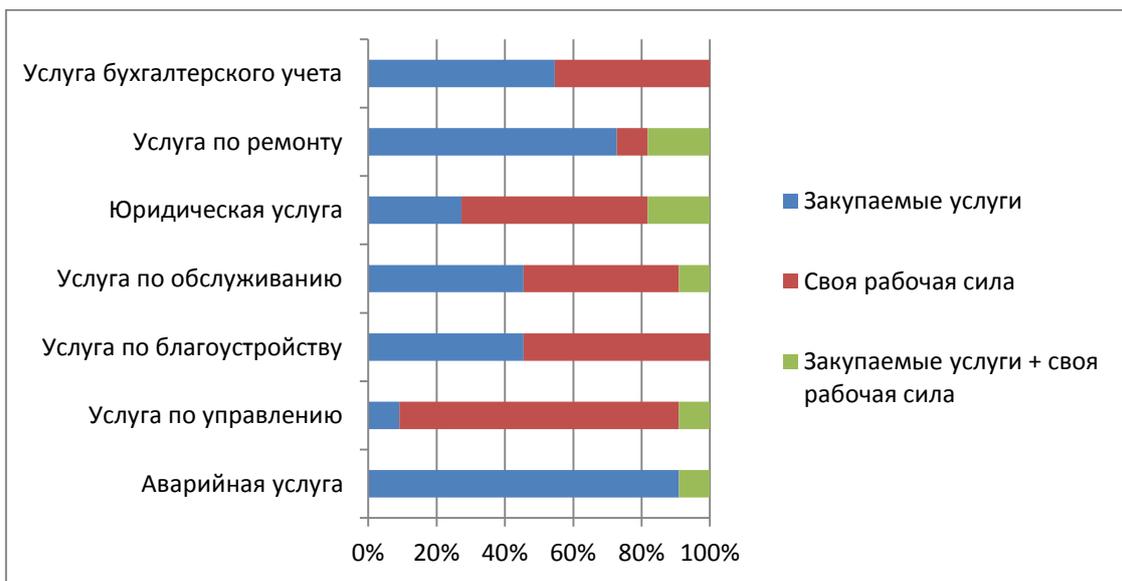


Рисунок №3 Осуществление необходимых услуг по управлению домом

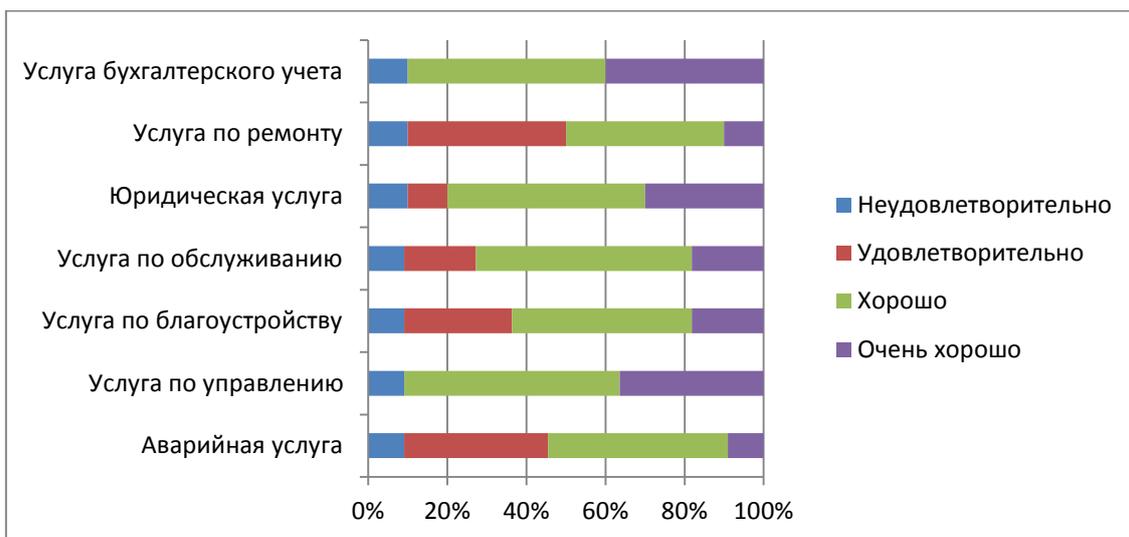
Данная таблица отображает самые актуальные в использовании услуги среди квартирных товариществ. По результатам ответов, можем сразу заметить, что самой актуальной среди закупаемых услуг, является услуга при аварийных ситуациях, прежде всего показывает, что каждый собственник квартиры заинтересован в максимально быстрой ликвидации аварийной ситуации и качественно оказанной услуге. Так как аварийная ситуация требует

профессионального и быстрого реагирования, то жильцы предпочитают обращаться к профессионалам, а не пытаться решить проблему собственными силами. Хотелось бы добавить, что опираясь на данный ответ, можно отметить следующее утверждение, что пока в доме не наблюдается особых проблем и чрезвычайных ситуаций, мало кто задумывается о профессиональном управляющем, но как только обнаруживаются проблемы, то тут стоит отметить, что клиенты заинтересованы в быстром реагировании и профессиональном решении возникших неполадок, что подразумевает определенные навыки и ориентирование управляющего квартирным товариществом в вопросах по уходу за недвижимостью. К сожалению, многие не задумываются о покупке профессиональных услуг и компетентном управляющем, пока недвижимость не оказывается в «плачевном состоянии».

Также стоит заметить, что большинство квартирных товариществ заинтересованы в покупке бухгалтерских услуг, так как эта работа требует наличие определенных знаний, исключением является, когда среди жильцов дома, есть люди с необходимым образованием, которые способны выполнить данную работу. Ремонтные работы тоже являются услугой, которую чаще всего покупают на стороне, так как более сложные работы требуют квалифицированных рабочих. Если обратить внимание на такие услуги как, благоустройство, юридические консультации и техническое обслуживание, то тут ответы разделились поровну. Многие квартирные товарищества имеют собственного сантехника или мастера, дворника, а также многие председатели проходят специализированные курсы и следят за законами и требованиями. Но если работу невозможно выполнить своими силами, то тут встает вопрос о закупке данных услуг со стороны. Что касается услуг по управлению квартирными товариществами, то большинство предпочитают обходиться своими силами. В данном анализе был предоставлен вопросы, о том заинтересованы ли в услугах профессионального управляющего, какие плюсы и минусы можно отметить в управлении домом профессиональной фирмой, и насколько оптимальна цена на данные услуги. К сожалению, большинство ответов сводились к тому, что данные услуги предоставляются по слишком высокой цене и профессиональные предприятия нацелены больше на прибыль, чем на удовлетворение клиента. Отсюда и вывод, что большинство квартирных товариществ стараются взять административное управление в собственные руки.

Также, участникам была предоставлена возможность ответить на вопрос, насколько они удовлетворены предоставляемыми и выполняемыми в доме услугами. Оценить каждую

осуществляемую услугу требовалось по четырех бальной шкале, от «неудовлетворительной» до оценки «очень хорошо». По результатам ответов можно заметить, что около 10% участников были вовсе недовольны услугами требующимся для полноценного функционирования квартирного товарищества. Также стоит отметить, что ремонтные услуги, услуги по благоустройству и аварийная услуга, по мнению ответивших, оставляют желать лучшего, и требуют более качественного исполнения. Если говорить о положительных оценках, то большинство участников оценили достаточно высоко услуги юридические, по управлению и по обслуживанию.



*Рисунок №4 Оценка осуществляемых услуг по управлению домом*

Опираясь на проведенный небольшой анализ, можно сделать несколько полезных выводов. На данный момент квартирные товарищества мало заинтересованы в услугах профессионального управляющего или предприятия по управлению недвижимостью. Основным веским фактором является высокая цена предоставляемых услуг. Так как большинство людей предпочитают экономию качеству, то тут сложно ответить одним утверждением, как профессиональное предприятие может больше заинтересовать участников квартирных товариществ в покупке своих услуг. Возможно, многие услуги по управлению домом квартирные товарищества осуществляют намного дешевле, но профессиональный подход, не исключает оптимальную цену, просто приоритет ставится в отношении качества предоставляемой услуги.

### **2.3. Основные методы и организация управления недвижимостью в Российской Федерации**

В России отсутствует понятие комплексного менеджмента, единого, стандартизированного и документально закрепленного менеджерского подхода к управлению недвижимостью. Управляющие компании продают клиенту все, что угодно: от набора техники, действующей на объекте, до персонала, работающего там же, но не саму услугу управления. Нет четкого описания услуги – нет и самой услуги, только опираясь на единый существующий стандарт можно правильно сформулировать услугу и систематизировать отношения между заказчиком и исполнителем услуги. В современной России пока не развиты и не созданы составляющие, способствующие формированию стандарта управления недвижимостью. Прежде всего, нет институционального решения проблемы. В российских профильных вузах отсутствует базовое системное образование по специальности управление недвижимостью. Соответственно, отсутствуют сертифицированные и дипломированные специалисты, нет четкой терминологии, нет описания управленческого стандарта.

Современные управляющие компании создают собственные стандарты и правила управления недвижимостью, руководствуясь имеющимися в стране локальными нормами, относящимися к обслуживанию недвижимостью, а не к ее управлению. Кроме того, из сферы обслуживания недвижимости в сфере управления применяются отдельные рекомендации, изложенные в технических требованиях к оборудованию, устанавливаемому в здании, и в Положении о проведении планово-предупредительного ремонта производственных зданий и сооружений (ППР), изданном в 1974 году. Это лучшее, что было создано в сфере эксплуатации недвижимости, так называемая, классика жанра, правда, 50% описанных там норм относятся не к эксплуатации и инженерии, а к самому конструктиву здания. Но управляющие компании берут некоторые рекомендации оттуда. 90% коммерческих объектов в мире контролируется внешними управляющими компаниями. Между тем в России эта цифра едва достигает 40%. Увеличить этот показатель может создание единых стандартов управления объектами недвижимости.

В России назрела необходимость установления единых стандартов управления объектами недвижимости, которые будут обязательны для всех игроков рынка. Сегодня, например, часты случаи, когда управляющие компании стремятся сэкономить на персонале и

выводят на площадку, например, меньше техников, что может нанести ущерб здоровью работников. Благодаря стандартам подобные нарушения будут прекращены.

Копирование международных стандартов, проблему не решит, поскольку они не учитывают российскую специфику. В Европе делают акцент на разовые и узкоспециализированные услуги, в то время как в России с развитием системы тендеров и государственных закупок более востребованы стандартные пакетные предложения. Много отличий и в сфере доверительного управления. Если в Европе управляющая компания, как правило, контролирует и финансовые потоки, то в России процент собственников, готовых полностью передать объект управляющей компании, невелик. И эта тенденция также должна быть отражена в системе стандартов управления. Есть надежда, что в ближайшем будущем произойдет консолидация рынка, в результате чего уровень обслуживания будет соответствовать западному. Собственники постепенно начнут передавать управление сторонним компаниям, так как им проще будет нанять независимого подрядчика, чем решать проблемы собственными силами.

Отсутствие единых стандартов качества эксплуатационных услуг сдерживает развитие рынка. Заказчику достаточно сложно выбрать профессиональную управляющую компанию, поскольку нет четкого представления, на что ориентироваться. Выходом может стать организация открытого тендера для определения эксплуатационной компании. Эксперты считают, что допускаемая к тендеру фирма должна быть проверена, как минимум, по трем параметрам: отсутствие задолженности перед другими собственниками; количество квадратных метров помещений в управлении и количество объектов коммерческой недвижимости в эксплуатации.

«Мы хотим понять, нужна ли рынку эксплуатации и управления недвижимостью некая единая классификация», – поясняет председатель совета управляющих ГК «БестЪ» Андрей Лушников. По его словам, российским компаниям необходимо перенять опыт западных коллег. Особенно тех, кто сравнительно недавно пережил те же проблемы. «Например, латышский и эстонский рынки эксплуатации интересны своим опытом в решении подобных вопросов, польский – масштабами проектов управления и обслуживания, финский – наиболее близок нам по климату. Финны вообще новаторы, и у них все время появляется много интересных технологий», – говорит Андрей Лушников.

Представители аутсорсинговых компаний считают, что в будущем российском стандарте эксплуатации недвижимости должны быть указаны, как минимум, виды работ,

выполняемых на объекте, а также функции, ответственность и права их исполнителей. В документе также необходимо закрепить порядок проектного, финансового и материально-технического обеспечения ремонтных служб и методы контроля качества и анализа результатов.

Пока что, в отсутствие российских стандартов качества для каждой эксплуатационной услуги в отдельности, многие организации проходят общую международную сертификацию менеджмента качества своей работы. Наиболее популярными в нашей стране являются стандарты серии ISO 9001. В них изложены требования к системам менеджмента организаций, рекомендации по улучшению их деятельности, требования к проведению аудитов систем менеджмента качества и охраны окружающей среды. За рубежом наличие такого сертификата говорит о надежности компании и профессиональном подходе к работе. Надо заметить, что оценка системы качества на соответствие стандартам ISO в настоящее время является обязательным условием сертификации в России. Как видно, рынок нашел более или менее приемлемый выход из сложившейся ситуации. Но профессионалы все же, надеются, что в ближайшем будущем в России появится своя система контроля качества, признанная во всем мире.

### **3. Анализ и выявление разумной структуры предприятия по управлению недвижимостью**

Как вид предпринимательской деятельности управление недвижимостью подразумевает выполнение операций в различных направлениях – юридической, экономической, социальной и физической сохранности объекта. Данная деятельность предполагает точное описание и нормирование необходимых действий, осуществляемых на рынке недвижимости.

На основе сертификации ЕКННЛ, есть возможность коротко рассмотреть несколько примеров по данной теме. Прежде всего, важна обоснованность и оптимальность предприятия, которую возможно оценить по результатам достижения поставленных целей. Готовность предприятия к осуществлению деятельности, можно оценить при обладании долгосрочного бизнес-плана. Рассматривая маркетинговую сферу, то тут стоит отметить, насколько точно описаны все осуществляемые действия и предоставляемые услуги предприятиям, и отвечает ли описание выполнению заданий. Управление ресурсами предприятия оценивается на основе квалификации работников, использование информационных технологий и финансовых показателей. Оценивая обеспечение технического обслуживания, следует опираться на план обслуживания объектов.

На данный момент ЕКННЛ оценивает предприятия и качество предоставляемых услуг фирмами, занимающиеся управлением и обслуживанием недвижимости по следующим критериям: управление предприятием, персоналом, документацией на предприятии, развитие предоставляемых услуг, ресурсами, а также мониторинг. Конечно, нельзя точно утверждать, что данная система подходит к каждому оцениваемому предприятию, как например отсутствие бизнес-плана, не всегда показывает низкий уровень качества предоставляемых услуг. Поэтому оценивая предприятия, очень сложная работа,

требующая более подробного описания критериев, и зачастую для каждого предприятия можно сделать исключения. Но не стоит забывать, что главной целью, при оценивании предприятия следует опираться на поставленные цели и их достижение, а также удовлетворенность клиента.

В главе «Понятие/оценка качества управления» были рассмотрены несколько вариантов оценки рентабельности и эффективного управления предприятием. В данной работе, для оценки качества и результативности предприятия занимающегося управлением недвижимости проведен анализ по пяти критериям:

1. Общая характеристика предприятия
2. Внешняя и внутренняя среды организации
3. Структура управления предприятием
4. Проблемы существующей структуры
5. Пути решения проблем управления предприятием

### **3.1. Основные методы управления недвижимостью на примере фирмы ISS Eesti AS Jõhvi esindus**

#### **3.1.1. Общая характеристика предприятия.**

Регистрационный адрес фирмы – Сомпа 33, Йыхви, уезд Ида-Вирумаа. Основные территории обслуживания – уезды Ида-Вирумаа и Ляэне-Вирумаа. Среднее количество работников по уездам составляет 300 человек. Фирма обладает сертификатом Klass (\*\*\*) утвержденным Союзом фирм по управлению и обслуживанию недвижимости (ЕКННЛ) и следует указанным предписаниям в основах данного документа. Управляющий недвижимостью на предприятии имеет сертификат управляющего (IV) четвертой степени, также утвержденный Союзом фирм по управлению и обслуживанию недвижимости (ЕКННЛ). Филиал ISS Eesti AS Jõhvi esindus работает по структуре и осуществляет те же функции, что и головное общество ISS Eesti AS, находящееся в Таллинне.

### **Предлагаемый спектр услуг:**

**Услуги по уборке** - уборка в помещениях и на улице, специальные работы по уборке, очистка IT-оборудования.

**Услуги администрирования**- пакет услуг для предприятий (офисов), специально приспособленный под нужды работников.

**Техническая эксплуатация**- аварийная служба 24 часа, услуга по ремонту, техническое обслуживание, озеленение.

**Комплексное решение** (управляющий недвижимостью)

**Управление жилыми домами** - услуга бухгалтерского учета, услуга по управлению, аварийная услуга, юридическая услуга, услуга по обслуживанию, услуги по ремонту, услуги по благоустройству, организация обращения с отходами.

### **Внешняя и внутренняя среда предприятия.**

Внешняя среда организации включает в себя несколько сред: технологическая, социальная, экономическая, законодательная, международная, среда потребителей, поставщиков, конкурентов и рынка труда. Внутренняя среда складывается из трех основополагающих: работников предприятия, корпоративной культуры и управляющего аппарата.

Внутренняя и внешняя политика предприятия – гарантировать высокий профессионализм услуг и заботу об окружающей среде, быть в курсе лучших методов работы и технических нововведений. Постоянное соблюдение требований законодательства, а также, следование стандартам.

### **Политика персонала**

Все предприятия ISS соблюдают основные принципы политики в области персонала, которыми устанавливают требования к условиям работы наших сотрудников. Все работники фирмы придерживаются четырем основным ценностям: честность, предприимчивость, ответственность и качество выполняемой работы.

ISS Eesti AS Jõhvi esindus достаточно маленькое предприятие, если сравнивать его с главным зданием предприятия, находящимся в Таллинне, но не смотря на это, структура

предприятия складывается из различных специальностей и должностей. Здесь трудятся бухгалтера, секретари, экономисты, юристы, электрики, сварщики, программисты, мастера инженеры и специалисты управленческого аппарата. Каждый работник фирмы знает свои обязанности и делает все возможное, чтобы выполнить свои рабочие задания наилучшим образом. Каждый работник соблюдает правило конфиденциальности в отношениях с клиентом. Сотрудники работают по графику указанному в уставе фирмы с понедельника по пятницу, за исключением аварийных и неотложных ситуаций. Для работников предприятия установлен определенный оклад, который прописан в трудовом договоре, руководство поощряет их премиями за хорошую работу.

Корпоративная культура складывается из видимого и невидимого уровней. Видимый уровень: артефакты (манера одеваться, символы, девизы, церемонии). Невидимый уровень: ценности и убеждения. Руководство организует отмечание нового года и прочих праздников. Отделы отмечают дни рождения сотрудников. Предприятие так же организует различные корпоративные праздники на природе. Совокупность всех переменных создает рабочую среду, которая приспособлена к потребностям организации. Для каждой организации она индивидуальна.

### **3.1.2. Структура управления организацией.**

Анализ структуры управления на предприятии нельзя рассматривать однобоко. Только комплексный анализ может объективно отразить структуру и характер отношений управляющих структур и подструктур, которые сложились на исследуемом предприятии. На формирование системы, методов и принципов управления влияет масса факторов, таких как: задачи предприятия, его цели, используемая предприятием технология, работающий персонал, и структура управления предприятием, а также непрерывно воздействуют на внутреннюю среду, принимаемые руководством управленческие решения.

Структура ISS Eesti AS Jõhvi esindus имеет линейно-функциональный вид. В основу ее построения положены: линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам организации. Структура предусматривает создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений.

Основная роль этих подразделений состоит в подготовке проектов решения, вступающих в силу после утверждения соответствующими линейными руководителями. Наряду с линейными руководителями существуют руководители функциональных подразделений (технического, финансового отделов, бухгалтерии), подготавливающие проекты планов, отчетов, становящимися официальными документами после подписания линейными руководителями. Основным достоинством данной структуры является то, что она, сохраняя целенаправленность линейной структуры, дает возможность специализировать выполнение отдельных функций и тем самым компетентность управления в целом. Преимуществом линейно-функциональной структуры является ее простота и привычность, четкость распределения функций управления между руководящим персоналом. Выполняя требования и запросы потребителя, все службы и подразделения предприятия стремятся четко и оперативно выполнять поставленные перед ними задачи, ведь от того насколько качественно и своевременно будет выполнена работа отдельными производственными единицами, зависит качество предоставляемых услуг всей организации в целом.

Рассматривая структуру организации ISS Eesti AS Jõhvi esindus, можно более детально рассмотреть полномочия каждого из работников.

**Управляющий по региону Ида-Вирумаа** - организует эффективную работу и руководит предприятием по региону, ведет переговоры с крупными клиентами, подчиняется руководству акционерного общества ISS Eesti AS.

**Помощник управляющего** - ассистирование управляющему предприятием, работа с персоналом, решения общих вопросов на предприятии.

**Руководитель отдела продаж**- организация предложений по продаже услуг и их реализация, а также контроль договоров при покупке услуг.

**Начальник отдела обслуживания недвижимости** - управление отделом по обслуживанию недвижимости, организация работ и необходимой документации, контроль осуществляемой работой техников обслуживания.

**Начальник отдела обслуживания** - начальник отдела организации внутренней, внешней и специальных работ по уборке территорий.

**Начальник финансового отдела** - отчетности о договорах при предоставлении услуг предприятием, руководство финансовой стороной предприятия.

**Управляющий недвижимостью** - организация работ и управление квартирными товариществами, коммерческой недвижимостью, составление документации для отдела по обслуживанию недвижимости и содействие в работе с начальником отдела обслуживания недвижимости.

**Управляющий системой программных обеспечений** - организация работ в системе программного обеспечения, администрирование необходимой документации в базе данных.

**Бухгалтер-специалист** - составление необходимых документов и счетов, выполнение полномочий начальника финансового отдела.

**Начальники работ** - руководство над работниками, выполняющими обслуживание недвижимости. Организация следующих работ - организация внутренней и внешней уборки на территории Ляэне-Вирумаа, услуги по уборке в Ида-Вирумаа, организация работ по благоустройству и озеленению, а также специальных работ по уборке.

**Старший обслуживающий** - главный из техников по обслуживанию, отвечает за автопарк предприятия.

## Структура фирмы

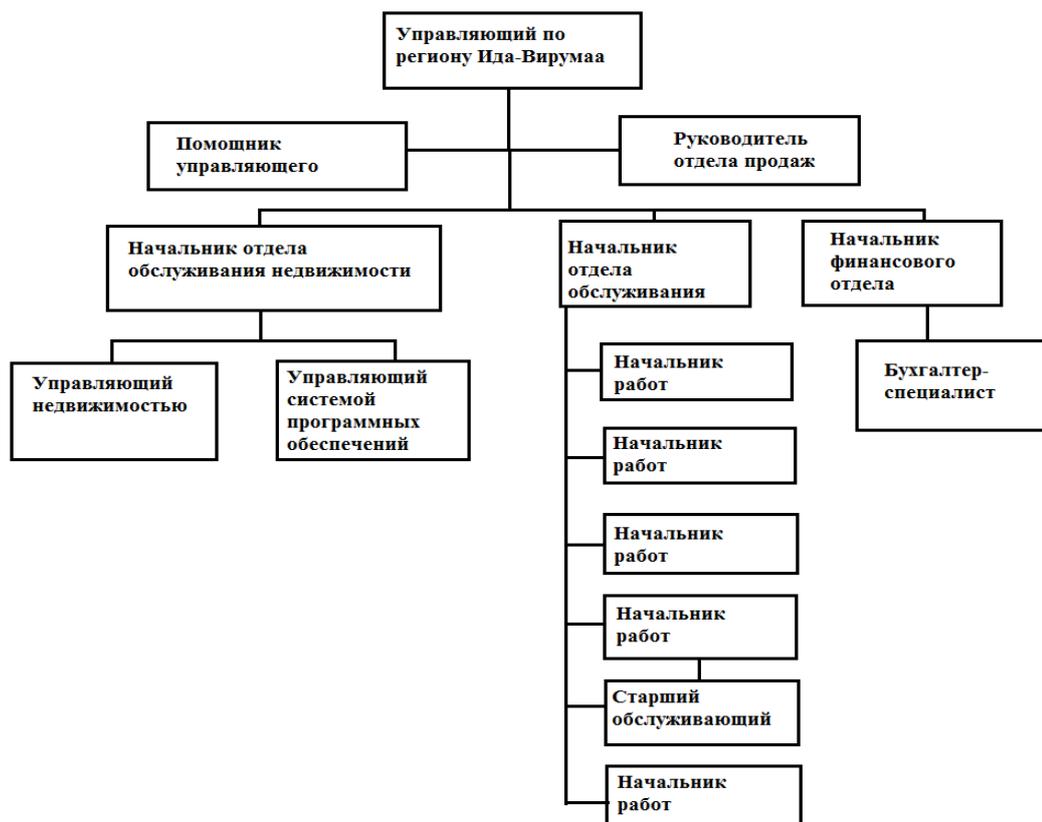


Рисунок №5 Структура предприятия ISS Eesti AS Jõhvi esindus

### 3.1.3. Проблемы существующей структуры.

Если взять во внимание, что фирма работает по модели линейно-функциональной структуре, то из недостатков данной модели можно выделить:

- несоответствия между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений;
- превышение норм управляемости у директоров и их заместителей;
- формирование нерациональных информационных потоков;
- чрезмерная централизация специфики работы различных подразделений;
- слабые связи между функциональными подразделениями;
- отсутствие необходимых нормативных и регламентирующих документов.

Рассматривая проблемы существующей структуры, ISS Eesti AS Jõhvi esindus выше описанные недостатки отражаются в малом количестве, так как в нашем государстве строго стандартизирована система управления и обслуживания недвижимости. В связи с чем, руководство предприятия может легко ориентироваться по стандарту в принятии решений и предоставлении услуг, но проблема заключается в другом. В современном обществе зачастую ценится больше выгода, чем качество. В данном регионе, предприятию приходится конкурировать с другими фирмами, которые предоставляют свои услуги гораздо выгоднее, но не всегда более качественные. Говоря о слабых сторонах предприятия, в данном регионе большинство работников имеют языковой барьер (знание эстонского языка), в связи с чем, тяжело принимать активное участие во всех организуемых курсах по повышению квалификации.

Без успешной деятельности всех его подразделений общей цели не достичь. Главное, чтобы все подразделения, четко выполняя свои цели, не забывали о задачах, поставленных перед предприятием в целом.

#### **3.1.4. Пути решения проблем управления предприятием.**

При совершенствовании организационных структур целесообразно придерживаться следующих принципов:

- Простота - обеспечение минимально возможного числа иерархических ступеней;
- Адаптивность и способность изменяться в определенных пределах при изменении внешних и внутренних условий;
- Увеличение самостоятельности при принятии решений;
- Кратчайшие пути прохождения информации;
- Расширение участия персонала в управлении.

Хотелось бы акцентировать внимание, что все производство строится на людях. И если предприятие хочет двигаться вперед, ему нужны работники обладающими всеми знаниями современной науки. Поэтому необходимо выработать систему тщательной подготовки и переподготовки кадров. Только настоящие профессионалы могут помочь предприятию открыть дорогу к покорению новых вершин экономического процветания. Так как на предприятии существует проблема языкового барьера, то стоит уделить

внимание организации языковых курсов для повышения знания эстонского языка. Благодаря преодолению языкового барьера, предприятие сможет чаще организовывать или отправлять свой персонал на курсы повышения квалификации, что в будущем позволит улучшить предоставляемые услуги.

Обязательным условием достижения успеха в работе является грамотная организация проверки исполнения порученного дела. Каждое нарушение установленного порядка, всякое неудовлетворительное выполнение возложенных на определенного работника обязанностей должны повлечь за собой соответствующие санкции.

Только тогда, решив вышеперечисленные проблемы, предприятие сможет спокойно функционировать на рынке, слаженно сотрудничать во внутренней среде, с другими подразделениями и отделами.

## **3.2. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ НА ПОРИМЕРЕ ФИРМЫ „KV Service OÜ“**

### **3.2.1. Общая характеристика предприятия**

Регистрационный адрес фирмы – Тюри 10с, Таллинн, уезд Харьюмаа. Также имеется филиалы фирмы в Тарту и Ида-Вирумаа. Специализация предприятия – управление и обслуживание недвижимости. Основные территории обслуживания – уезды Харьюмаа, Ида-Вирумаа и территория Южной Эстонии. Деятельность фирмы активна, начиная с 2001 года. Торговый знак предприятия KV Partnerid. В 2006 году продолжила свою деятельность, а также управление недвижимостью под новым названием KV Service OÜ, которое по сей день успешно функционирует на рынке управления и обслуживания недвижимости. В Таллинне количество работников 10 человек, в Тарту рабочая команда состоит из 10 человек, а в Ида-Вирумаа работает работник имеющий сертификаты обслуживающего недвижимости (IV) и управляющего недвижимостью (IV). Фирма обладает сертификатом Klass (\*\*\*) утвержденным Союзом фирм по управлению и обслуживанию недвижимости (ЕКННЛ) и следует указанным предписаниям в основах данного документа. Команда предприятия состоит из квалифицированных работников с

опытом, которые работают на предприятии более 5 лет. Управляющие недвижимостью на предприятии в Таллинне имеют сертификат управляющего (III) третьей степени и старший управляющий владеет сертификатом (IV) четвертой степени, также утвержденный Союзом фирм по управлению и обслуживанию недвижимости (EKNNL). Приоритетным направлением деятельности предприятия являются бизнес клиенты и государственные объекты. Также под администрированием предприятия находятся два квартирных товарищества, но это скорее исключение, так как фирма нацелена на другую аудиторию клиентов. Под управлением фирмы находятся такие крупные государственные объекты, как Основная школа Рахумяэ, Таллиннский Линнамяэский Русский Лицей, которые управляются от имени Riigi Kinnisvara AS, а также бизнес центр «Мэлон» и бизнес центр по адресу Тюри 10, где помимо арендуемых площадей, предприятие расположило свой офис. Из крупных объектов по обслуживанию недвижимости можно выделить художественный музей Куму и Таллиннский гидроаэропорт Леннусадам, где помимо технического обслуживания, осуществляется круглосуточная аварийная услуга.

#### **Предприятие KV Service OÜ осуществляет следующие виды деятельности:**

1. **Управление недвижимостью** - планирование необходимых работ и заданий, для сохранения и оптимального эксплуатирования недвижимости.
2. **Обслуживание недвижимости** – осуществление необходимых работ по обслуживанию недвижимости.
3. **Круглосуточная аварийная служба** - при возникновении аварийных ситуаций, 24 часа в сутки, 7 дней в неделю работает аварийная служба. Для осуществления услуги была основана фирма Dispetšer OÜ, руководитель KV Service OÜ является одним из членов правления, во время выходных и государственных праздников данная услуга закупается у предприятия Rapid Security OÜ.
4. **Организация работ электрических систем** – услуги направленные на гарантию того, что все электрические системы обслуживаемой недвижимости будут работать наилучшим образом. Предприятие сотрудничает с Antifire Tuleohutuslahendused OÜ, Hooldusmeister OÜ, Securitas Eesti AS, Optimus Systems AS для обслуживания спринклерных систем пожаротушения и автоматических систем АВВ.

5. **Услуги по уборке** – данную услугу в Тарту осуществляют работники предприятия, также основными партнерами, где закупается данная услуга, являются фирмы Villevar OÜ и НКР OÜ.
6. **Техническая эксплуатация** – организация всех необходимых работ по обслуживанию технических систем на обслуживаемом объекте. В Таллинне данную работу осуществляют техники по обслуживанию.
7. **Ремонтные и строительные работы** – речь идет о маленьких ремонтных и строительных работах, на проведении масштабных строительных работ фирма не специализируется.
8. **Управление строительными проектами, надзор за осуществляемой работой** – фирма предлагает свои услуги в управлении/администрировании больших строительных работ.
9. **Составление плана необходимых ремонтных работ** – услуги и помощь при составлении плана, как для крупных, так и для маленьких ремонтных работ.
10. **Бухгалтерские услуги** – помимо бухгалтерских услуг, предоставляются услуги по планированию оптимального использования денежных средств на содержание объекта.
11. **Организация обращения с отходами** - фирма сотрудничает с Villevar OÜ, НКР OÜ и другими предприятиями, в зависимости от региона, где необходимо осуществить данную услугу.

### **3.2.2. Внешняя и внутренняя среды организации**

Внешняя среда организации включает в себя несколько сред - технологическая, социальная, экономическая, законодательная, международная, среда потребителей, поставщиков, конкурентов и рынка труда. С партнерами предприятие поддерживает тесные деловые отношения и пользуется среди них добрым именем. Предприятие обслуживает государственные объекты и выполняет заказы бизнес клиентов по администрированию и обслуживанию их недвижимости. Для управления документацией на предприятии используются программы Web desktop и ARCHIBUS.

Говоря об основных конкурентах фирмы, следует отметить, что руководство предприятия не занимается активной рекламой своих услуг, и удовлетворенно как положением фирмы

на рынке, так и количеством клиентов. Ежегодно участвуют в конкурсе тендеров на обслуживание объектов. В 2013 году на данном мероприятии KV Service OÜ выиграло 4 тендера из 9 на обслуживание государственной недвижимости. Можно заметить, что это довольно хороший показатель, так как в тоже время, другие предприятия получили тендеры не более чем на 2 объекта.

Внутренняя среда складывается из трех основополагающих: работников предприятия, корпоративной культуры и управляющего аппарата. KV Service OÜ не настолько масштабное предприятие как например ISS Eesti AS, поэтому организация внутренней среды происходит немного иначе. Осуществление контроля над работой персонала происходит намного проще, так как количество работников не превышает более 10 человек в Таллинне и в Тарту, а в Ида-Вирумаа работает всего 1 управляющий и 2 аварийных работника, филиалы предприятия поддерживают тесную связь с офисом в Таллинне. Благодаря этому атмосфера на предприятии позволяет работать более слаженно, и при возникновении проблем быстрее реагировать, так как путь прохождения информации между сотрудниками намного быстрее, чем на крупных предприятиях. Данная структура более гибкая, нежели структура крупных предприятий. Сотрудничество с другими фирмами предполагает лишь закупку определенных услуг и контроль над их своевременным осуществлением.

Организация рабочего графика работников происходит по-разному. Основной целью в управлении персоналом является доверительное отношение и качественно выполненная работа. Работа офиса в Таллинне с девяти утра до пяти вечера, но руководство предприятия позволяет работникам планировать свое время и при непредвиденных ситуациях отсутствовать на рабочем месте. Управляющий в Ида-Вирумаа осуществляет свою работу на дому, но ежемесячно посещает офис в Таллинне для отчетности и обсуждения возникших проблем. Главным критерием для руководства является качественно и своевременно выполненная работа.

### **Политика в области персонала**

Привлечение, развитие и удержание квалифицированного персонала, повышение производительности труда, развитие корпоративной культуры влечет за собой достижение целей предприятия – повышение ее финансовой эффективности. KV Service OÜ заинтересованно в людях, которые имеют мотивацию и желание работать. К сожалению, на данный момент в нашем обществе большинство людей интересуется лишь финансовая

сторона работы. На сегодняшний день большинство работников предприятия работают в фирме более 5 лет и текучести кадров не наблюдается. Это хороший показатель, что руководство старается сделать все, чтобы работники остались довольны своей работой и были мотивированы на развитие деятельности фирмы. Работники имеют возможность за счет фирмы проходить курсы повышения квалификации, а стремление к карьерному росту всегда приветствуется руководством.

Что касается корпоративной культуры на предприятии, то руководство не забывает поздравлять своих работников с днями рождения и примечательными событиями в их жизни, а также по возможности организует корпоративные праздники и мероприятия, что позволяет укрепить слаженную атмосферу рабочего коллектива.

### **3.2.3. Структура управления предприятием**

На формирование системы, методов и принципов управления влияет масса факторов, таких как: задачи предприятия, его цели, используемая предприятием технология, работающий персонал, и структура управления предприятием, а также непрерывно воздействуют на внутреннюю среду, принимаемые руководством управленческие решения. Каждая организация управления предполагает решение следующих вопросов, таких как создание структуры предприятия и распределение полномочий.

Рассматривая структуру организации в Таллинне, можно более детально рассмотреть полномочия каждого из работников.

**Член правления** – организует эффективную работу и руководит предприятием, ведет переговоры с крупными клиентами.

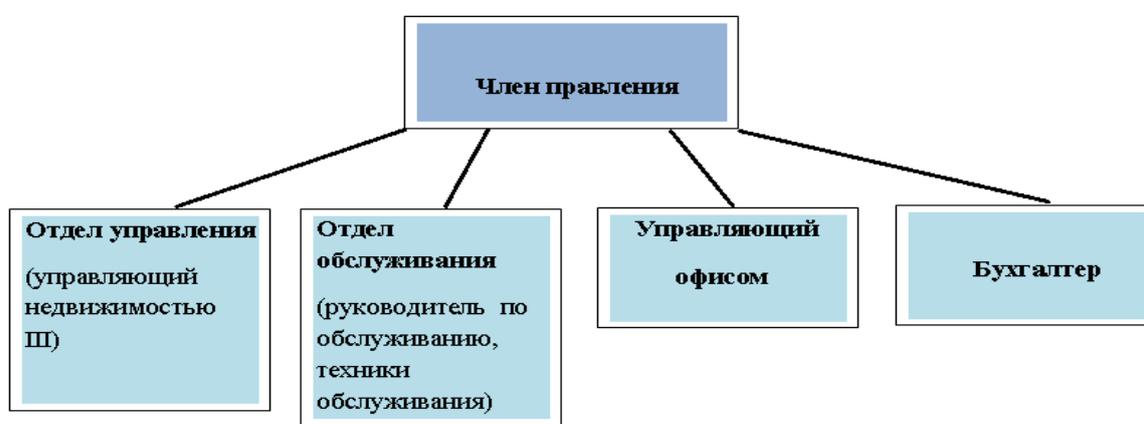
**Бухгалтер** – руководит работой по управлению финансами предприятия и организацией бухгалтерских услуг, работа с персоналом.

**Руководитель по обслуживанию** – управление отделом по обслуживанию недвижимости, организация работ и контроль осуществляемой работой техников обслуживания, общение с клиентами.

**Управляющий** – организация работ и управление объектами недвижимости, общение с клиентами.

**Управляющий офисом** – составление необходимых документов, организация работы и снабжение необходимых средств для офиса, организация правил и норм безопасности труда.

**Техники обслуживания недвижимости** – выполнение необходимых работ по обслуживанию недвижимости.



*Рисунок № 6 Структура управления KV Service OÜ*

Структура предприятия KV Service OÜ имеет функциональный вид. Функциональная структура эффективна, как организационная структура малого предприятия. Она показывает, что весь персонал, который выполняет одни и те же действия, подчиняется одному функциональному руководителю. Эту структуру чаще всего применяют на производственных предприятиях и в компаниях, направление которых – оказание услуг населению. Из достоинств данной структуры можно выделить контроль высокого уровня, предсказуемость поведения персонала, а также компетентность и профессионализм в функциональной области. Функциональную структуру, как способ управления организацией также применяют и при управлении крупными предприятиями. В таких

случаях функциональная структура предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

Так как предприятие имеет достаточно маленький состав работников, то у каждого есть свой перечень обязанностей, и выше приведенные недостатки не затрагивают структуру описываемого предприятия. В этом случае стоит заметить, что ситуация выглядит немного иначе. Из плюсов управления малым предприятием можно выделить следующие факторы - комплексный характер деятельности и гибкая организация труда, отсутствие многоуровневой организационной структуры, относительно более высокая информированность работников.

Кроме перечисленных аспектов в организации деятельности малых предприятий можно выделить ряд моментов, используемых для мотивации высококвалифицированных рабочих и служащих:

- работникам часто импонирует скорость принятия решений и коммуникативных процессов;
- тесные деловые отношения между работодателем и персоналом позволяют легче решать проблемы;
- у персонала предприятия больше возможностей для карьерного роста;
- работники могут принимать участие в процессе принятия решений;
- заработная плата может быть сравнима с оплатой труда, которую платят на крупных предприятиях;
- малые предприятия не ограничены многочисленными правилами.

#### **3.2.4. Проблемы существующей структуры**

Если говорить о недостатках управления малым предприятием, то можно выделить следующие факторы:

1. Меньшая степень бюрократичности в работе. На малых предприятиях отсутствуют многие инструктивные документы по регламентации кадровой работы, а существует система неофициальных установок.

2. Малое предприятие предъявляет повышенные требования к личным качествам работника.
3. Принципы отбора персонала иногда ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной пригодности. Рекомендации на малых предприятиях фактически являются подтверждением наличия у кандидата знакомых и коллег, готовых отвечать своей репутацией за действия работника.
4. Одна из самых важных проблем работников малого предприятия — социальная незащищенность. Благополучие персонала зависит от руководителя.

В данном анализе были рассмотрены разные возможности и источники для получения информации, также и личный контакт с руководителями фирм. Хотелось бы обратить внимание на одну проблему, которая не тесно связана со структурой управления, а больше с нынешним состоянием на рынке труда. Нехватка мотивированных людей готовых выполнять работу качественно, естественно проблема не только на рынке труда недвижимости, так и в других областях. На сегодняшний день люди больше мотивированны на высокую заработную плату, чем на развитие в определенной отрасли, если отсутствует возможность получить желаемый оклад. Если говорить о проблемах структуры описываемого предприятия, то тут стоит отметить, что из-за состояния рынка, тяжело найти профессиональную рабочую силу и увеличить свой штат работников.

### **3.2.5. Пути решения проблем управления предприятием**

Для эффективного управления малым предприятием необходимо следить за выполнением следующих действий:

1. Эффективное управление персоналом малого предприятия может повысить производительность труда и обеспечить успех дела. Поиск, отбор, наем и развитие персонала требуют знания потребностей работников.
2. Для стимулирования персонала малого предприятия необходимо разработать систему оценки эффективности его труда.
3. На малом предприятии следует наладить кадровое делопроизводство, что обеспечит «прозрачность» соблюдения исполнительской дисциплины работников и тем самым усилит степень их ответственности.

4. Чтобы достичь нормальных деловых взаимоотношений руководства малого предприятия с персоналом, необходимо постоянное деловое общение с работниками, их стимулирование, решение их проблем, устранение конфликтов в коллективе. Разрешение конфликта на малом предприятии во многом зависит от уровня профессиональной компетенции руководителя, его умения взаимодействовать с работниками, что не в последнюю очередь определяется его общей культурой.

Особенностью малого предприятия является тесное взаимодействие руководства с персоналом. Все работодатели хотят иметь нормальные деловые отношения с персоналом. Чтобы этого достичь, необходимо постоянное деловое общение с работниками, их стимулирование, решение их проблем, устранение конфликтов в коллективе.

Чтобы добиться сплоченности коллектива, руководитель малого предприятия должен стимулировать работников. Руководитель может использовать следующие факторы мотивации:

- заработная плата — работник оценивает свой вклад в общий результат в соответствии с денежной суммой, которую он получает;
- условия труда — работодатель должен обеспечить безопасную рабочую обстановку и комфортные условия труда. Работники должны понимать, что их руководитель стремится создать им такие условия;
- социальные возможности — предоставление персоналу предприятия субсидированного питания, скидок на товары и услуги, помощи в оплате проезда, беспроцентных ссуд или ссуд с низким процентом на различные цели, страхование здоровья, оплата обучения и другие социальные льготы являются стимулом для улучшения работы персонала;
- предоставление самостоятельности — предоставление работникам большей самостоятельности и ответственности в их повседневной работе является также стимулом к работе (например, поручить работу, оставив за работником право выбора способа ее выполнения, или привлекать работников к постановке целей и рабочих задач).

Особенностью малого предприятия является тесное взаимодействие руководства с персоналом. Эффективность работы зависит напрямую от мотивации и удовлетворенности работников поэтому, говоря о пути решения проблем данной

структуры, следует поддерживать хорошие взаимоотношения между руководством и сотрудниками. Сплоченность коллектива и настрой на хороший результат, позволит еще больше повысить эффективность работы предприятия.

### **3.3. Сравнение и анализ структуры управления предприятием по управлению недвижимостью, выявление разумной структуры предприятия.**

В данной работе был проведен анализ организационной структуры на примере двух фирм предоставляющих услуги по управлению и обслуживанию недвижимости ISS Eesti AS Jõhvi esindus и KV Service OÜ. Среда организационной структуры предприятия определяется множеством разнообразных и равновесных факторов. Под условиями деятельности в первую очередь понимают уровень развития рыночной, транспортной, социальной и других инфраструктур. Вместе с тем, хозяйственная и финансовая деятельность предприятий обуславливается также и другими характеристиками внешней среды, например, финансово-кредитной системой, правовым регулированием, налоговой политикой, инвестиционной политикой и инвестиционной привлекательностью, как отрасли, так и региона. На основе группировки и классификации факторов оцениваются качественные и количественные характеристики предпринимательского климата в регионе.

Таблица №2 Анализ структуры управления на примере фирм ISS Eesti AS Jõhvi esindus и KV Service OÜ

	ISS Eesti AS Jõhvi esindus	KV Service OÜ (Tallinn KV Partnerid)
<b>1. Предлагаемый спектр услуг:</b>		
<b>1.1. Услуги, осуществляемые собственной рабочей силой</b>	Управление и обслуживание недвижимости, аварийная служба 24 часа, услуги по уборке.	Управление и обслуживание недвижимости, аварийная служба 24 часа, управление строительными проектами и надзор.
<b>1.2. Закупаемые услуги для осуществления необходимых работ</b>	Обслуживание специфических технических систем (систем пожаротушения, охранных систем и лифтов).	Аварийная служба 24 часа, организация работ электрических систем, услуги по уборке, организация обращения с отходами.
<b>1.3. Наиболее актуальные услуги среди клиентов фирмы</b>	Услуги по уборке, техническая эксплуатация.	Управление недвижимостью и организация ухода.
<b>2. Показатели качества предлагаемых услуг и работы с клиентами:</b>		
<b>2.1. Наличие документации на обслуживаемые объекты</b>	На каждый управляемый и обслуживаемый объект, строго соблюдается наличие необходимой документации и следование законам Эстонской республики.	На каждый управляемый и обслуживаемый объект, строго соблюдается наличие необходимой документации и следование законам Эстонской республики.

<b>2.2. Используемые стандарты для работы предприятия</b>	EVS 807:2010	EVS 807:2010
<b>2.3. Сертификат (ЕКННЛ)</b>	***	***
<b>3. Показатели, отражающие опыт работы и квалификацию персонала:</b>		
<b>3.1. Количество персонала в офисе</b>	15 человек	5 человек
<b>3.2. Количество основных работников на предприятии (уход и техническое обслуживание недвижимости)</b>	≈ 300 человек	4 человека
<b>3.3. Поиск персонала</b>	Происходит традиционный поиск через систему по трудоустройству CVKESKUS.	Поиск персонала через работников, по рекомендациям.
<b>3.4. Организация мероприятий по повышению квалификации персонала</b>	Не менее двух раз в год, организация курсов для уборщиков на предприятии. Работники проходят курсу повышения квалификации, организованные союзом ЕКННЛ.	Работники проходят курсу повышения квалификации, организованные союзом ЕКННЛ.

<b>3.5. Показатель текучести кадров</b>	Текучесть кадров наблюдается в отделе по уборке объектов, а также в отделе по техническому обслуживанию объектов.	Работник предприятия работают более 5 лет на своих должностях, отдельные случаю по личным причинам смена рабочего места.
<b>4. Структура управления</b>		
<b>4.1. Используемая форма структуры для управления предприятием</b>	Линейно-функциональная	Функциональная
<b>4.2. Основные плюсы используемой структуры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохраняя целенаправленность линейной структуры, дает возможность специализировать выполнение отдельных функций и тем самым компетентность управления в целом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комплексный характер деятельности и гибкая организация труда.</li> <li>• Отсутствие многоуровневой организационной структуры.</li> <li>• Относительно более высокая информированность работников.</li> </ul>

<p><b>4.3. Основные недостатки используемой структуры</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• несоответствия между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений</li> <li>• формирование нерациональных информационных потоков</li> <li>• чрезмерная централизация специфики работы различных подразделений</li> <li>• слабые связи между функциональными подразделениями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• меньшая степень бюрократичности в работе</li> <li>• принципы отбора персонала иногда ориентированы не на прямые, а на косвенные</li> <li>• социальная защищенность - благополучие персонала зависит от руководителя</li> </ul>
<p><b>5. Работа с объектами</b></p>		
<p><b>5.1. Основные клиенты</b></p>	<p>Коммерческая недвижимость(торговые центры) - 90%; квартирные товарищества - 10%. Государственные объекты сотрудничают с фирмой, используя лишь услугу технического обслуживания.</p>	<p>Государственные объекты и коммерческая недвижимость.</p>
<p><b>5.2. Крупные объекты</b></p>	<p>Из крупных объектов торговые центры в Нарве, Кохтла-Ярве и Йыхви.</p>	<p>Государственные школы образования, музей Куму, гидроаэропорт Леннусадам, торговые центры в Таллинне.</p>
<p><b>5.3. Количество государственных объектов</b></p>	<p>-</p>	<p>≈ 70 объектов</p>

<b>5.4. Регионы/географическое положение, где осуществляются управление и обслуживание недвижимости</b>	Ида-Вирумаа, Ляэне-Вирумаа	Харьюмаа, Ида-Вирумаа, Южная Эстония
<b>6. Используемые средства для предоставления услуг</b>		
<b>6.1. Наличие необходимого инвентаря для технического обслуживания</b>	От фирмы машины для работников, необходимый инвентарь.	От фирмы машины для работников, необходимый инвентарь.
<b>6.2. Используемые программы для управления документацией</b>	SLX (программа ISS AS), korteriyhistu.net	ARCHIBUS, Web Desktop
<b>7. Работа управляющего недвижимостью</b>		
<b>7.1. Основная цель должности</b>	Администрирование работ по управлению объектами, техническому обслуживанию и работ по уборке. Поддержка и сохранения	Эффективное и результативное управление объектами недвижимости, удовлетворение потребностей клиентов.

	взаимоотношений между клиентами и предприятием.	
<b>7.2. Общие положения</b>	<p>1. Трудовой договор заключается или может быть прекращен членом правления предприятия. 2. Управляющий недвижимостью должен руководствоваться в своей деятельности следующими принципами: законодательством Эстонской Республики, профессиональными стандартами недвижимости, указаниями и требованиями членов правления предприятия, внутренними правилами, а также правилами по безопасности труда, данной должностной инструкцией. 3. Желательно высшее образование. Опыт работы не менее одного года в сфере управления недвижимостью, знание профессионального программного обеспечения, а также в сфере управления и обслуживания недвижимости. Важные личностные качества управляющего недвижимостью: навыки общения, способность анализировать, лояльность, стрессоустойчивость, готовность к обучению.</p>	<p>1. Трудовой договор заключается или может быть прекращен членом правления предприятия. 2. Требования к данной должности: знание эстонского, английского и русского языков, навыки работы с компьютером, знание профессионального программного обеспечения, наличие автомобильных прав, опыт работы в данной сфере не менее трех лет, знание стандартов и законов в области обслуживания недвижимости, среднее или высшее образование, наличие сертификата ЕКННЛ. 3. Важные личностные качества управляющего недвижимостью: надежность, кооперативность, коммуникативные навыки рассудительность и равновесие. 4. Управляющий обязан выполнять свои задачи, согласно указаниям в договоре. 5. Управляющий должен выполнять свою работу по максимуму опираясь на свои знания и навыки.</p>

	Владение эстонским, английским и русским языками на среднем уровне, а также знание терминологии на финском или английском языках. Сертификат управляющего EKNNL.	
<b>7.3. Ответственность</b>	Исполнение обязанностей трудового договора своевременно. Соблюдение требований системы качества выполняемой работы. Ответственность выполняемой работы исходя из законов государства и стандарта недвижимости.	Исполнения обязанностей трудового договора в соответствии контракта и законодательства государства. Сохранение конфиденциальной информации. Выполнение рабочих заданий на высоком уровне.
<b>7.4. Права</b>	Проверка и контроль над договорами осуществляемых работ. Возможность принимать решения самостоятельно, которые не навредят деятельности предприятия и выполнению рабочих заданий. Информировать работодателя о некомпетентности других сотрудников и плохо выполненной работе, а также предложение идей по повышению эффективности работы предприятия. Использование аппаратного и программного обеспечения для выполнения работ. Участи при организации бюджета отдела предприятия. Отказ от сделок и операций вне	Возможность делать предложения работодателю для повышения эффективности работы на предприятии. Представление фирмы в связи с исполнением своих обязанностей. Отказ от работы, которая не в компетенции управляющего, и которую он не в состоянии выполнить по объективным причинам. Заключение необходимых по работе договоров, а также приказов подчиненным. Возможные изменения графика работы, если это требуется для выполнения рабочего задания. Получение необходимой информации для собственной работы от

	закон. Получение необходимых курсов для повышения квалификации.	сотрудников предприятия. Получение необходимых курсов для повышения квалификации.
<b>7.5. Критерии оценки работы управляющего.</b>	В главном офисе ISS Eesti AS в Таллинне, данной работой занимается специалист по качеству работы предприятия.	Своевременное выполнение рабочих обязанностей и задач. Все действия и совершенные мероприятия должны быть документированы. Выполнение задач до конца. При выполнении рабочих обязанностей соблюдению корректности и вежливого отношения с клиентами, а также отсутствие жалоб после проделанной работы.
<b>7.6. Количество объектов находящихся под администрированием управляющего</b>	5 объектов	5 объектов

Данный анализ был проведен в два этапа:

- первый этап состоял из более подробного описания структуры и предприятия в целом;
- во втором этапе была составлена таблица общих данных и важной информации, по которым можно более детально рассмотреть сходства и отличия в организационной структуре предприятий.

В выше приведенной таблице было сделано сравнение по следующим семи показателям. Предлагаемый спектр услуг, показатели качества предлагаемых услуг и работы с клиентами, показатели, отражающие опыт работы и квалификацию персонала, структура управления, работа с объектами, используемые средства для предоставления услуг, работа управляющего недвижимостью и содержание трудового договора. Благодаря полученной информации и детальному анализу были сделаны определенные выводы и заключения. Рассматривая показатель предоставляемых услуг предприятиями, следует отметить, что сильных различий не наблюдается. Естественно, так как в нашем государстве стандартизирована система по управлению и обслуживанию недвижимости, и предприятия руководствуются содержанием системы стандарта EVS 807:2010, которая позволяет ориентироваться в данной области. Различия лишь заключаются в том, что некоторые предприятия стараются осуществить большую часть мероприятий по уходу собственными силами, другие же покупают данную услугу у партнеров. При покупке необходимых услуг у других фирм, на предприятии появляется возможность справляться с рабочими заданиями, не имея огромный штат работников. Даже при маленьком количестве персонала, фирма KV Service OÜ работает эффективно на рынке управления и обслуживания недвижимости, сотрудничая с другими фирмами для предоставления услуг по обслуживанию недвижимости. Хорошим показателем является то, что данная фирма каждый год участвует в конкурсах на тендеры по управлению и обслуживанию недвижимости и показывает хорошие результаты. На данный момент предприятие занимается управлением и обслуживает около 70 государственных объектов. В тоже время ISS Eesti AS имея более количество работников и являясь филиалом Таллиннского акционерного общества ISS Eesti AS, по региону Ида-Вирумаа специализируется на техническом обслуживании недвижимости и услугах по уборке. Обслуживание государственных объектов недвижимости в данном регионе осуществляется этой же фирмой, но для услуг по управлению недвижимостью акционерное общество Riigi Kinnisvara AS предпочитает пользоваться услугами собственных управляющих.

Что касается персонала и его квалификации, то методы для повышения квалификации и эффективности труда похожи. Курсы повышения квалификации работники проходят при Союзе ЕКННЛ, также для мотивации сотрудников предприятия уделяют внимание организации корпоративной культуры. Отличия можно заметить в персонале по более низким должностям, таким как техники обслуживания и работники по уборке. На предприятие ISS Eesti AS Jõhvi esindus наблюдается текучесть кадров, в то время как техники по обслуживанию KV Service OÜ работают на предприятии более 5 лет.

Рассмотрев структуры управления предприятиями однозначного вывода сделать нельзя, так как фирмы абсолютно разные по масштабу и численности персонала, но можно отметить пару интересных факторов. Из плюсов структуры управления ISS Eesti AS Jõhvi esindus возможность контролировать деятельность предприятия, благодаря четко распределенным функциям каждого работника. Используя структуру линейно-функционального управления, удастся контролировать деятельность предприятия. Что касается недостатков, то прохождения пути информации и изменения в структуре управления могут потребовать много усилий и времени. Главным достоинством предприятия KV Service OÜ является гибкость структуры и возможность быстро подстраиваться под изменения окружающей среды и рынка недвижимости. Из недостатков, меньшая степень бюрократичности. Основным успех предприятия во многом зависит от руководства, а также взаимоотношений между руководителем и персоналом. Если руководство грамотно выполняет свою работу и настроено не только на прибыль, но и обращает внимание на человеческие отношения, то успех фирмы и эффективность работы предприятия в разы возрастает.

По результатам анализа хотелось бы отметить, что каждая структура имеет свои достоинства и недостатки, но стоит обратить внимание на специфику предприятий по управлению недвижимостью. Данные предприятия являются представителями услуг по улучшению качества жизни населения. Специфика предоставления услуг заключается в том, что в отличие от материальных товаров их нельзя произвести впрок. Оказать услугу можно только тогда, когда поступает заказ или появляется клиент, услуги предоставляются и потребляются одновременно, при этом клиенты являются непосредственными участниками процесса обслуживания и влияют на его конечный результат. Исследования показывают, что при реализации услуг требуется больше личного участия, внимания, контактов и получения информации от потребителей, чем при реализации товаров. Также при организации структуры предприятий при предоставлении

услуг по управлению недвижимостью, стоит уделять больше внимания на организацию эффективной деятельности труда, квалификацию работников и желание сотрудников выполнять свою работу на высоком уровне. При огромных размерах предприятия это сделать гораздо сложнее, а зачастую и вовсе невозможно. При небольших размерах фирмы, которая покупает услуги по обслуживанию недвижимости в других местах, удастся более тщательно контролировать осуществляемую работу по управлению и уделять внимание социальной стороне управления недвижимостью. Это и является одним из главных факторов успешного управления организацией, ведь управление подразумевает под собой административное действие, которое требует обсуждений, анализа и гибкости в ходе работы.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной дипломной работе были рассмотрены такие вопросы, как понятия и принципы построения управленческих структур предприятий по управлению недвижимостью, была дана краткая характеристика исследуемых предприятий ISS Eesti AS Jõhvi esindus и KV Service OÜ, рассмотрены основные проблемы и пути совершенствования организационной структуры предприятий. Таким образом, рассмотрев понятия и принципы построения управленческих структур, мы приходим к выводу о том, что структура управления – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления имеет свои звенья, уровни и связи, что помогает добиваться большей продуктивности в работе организации.

В современных условиях эффективность деятельности предприятия, прежде всего, определяется эффективностью использования главного ресурса людей. Неслучайно в общей структуре составляющих организаций современный менеджмент особо выделяет «человеческий фактор», который ставит на первое место наряду с такими компонентами как построение организационной структуры, технологии, окружающая среда. В свете достижения цели предприятия стоит упомянуть о тех или иных аспектах этих взаимоотношений, способствующих достижению цели: лидерстве руководства, вовлечении персонала, взаимоотношениях с потребителями. Все эти аспекты отражают сложные и многообразные взаимосвязи между людьми внутри системы «предприятие». Взаимоотношения настолько сложные, что производственная система классифицируется как система социальная, то есть система, которая учитывает многообразие и непредсказуемость человеческой природы.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей - от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства, и руководства хозяйственными внешними связями. Одним словом, система управления персоналом является основой системы управления организацией.

Также в данной работе основной точкой опоры являлся стандарт по управлению и обслуживанию недвижимости EVS 807:2010. Стандартизация в сфере услуг - это один из способов защиты интересов потребителей с точки зрения его безопасности. Стандарты на услуги служат стимулом для конкурирующих в этой области фирм к улучшению качества и совершенствованию ассортимента услуг при условии, что компания способна обеспечить их базовый уровень. Однако как объект стандартизации услуга представляет определенную трудность, поскольку не все ее характеристики могут быть выражены количественно. Кроме того, произведенные товары можно проверить на соответствие стандартам качества задолго до того, как они попадут к потребителю. В отношении услуг, в силу их неотделимости, контроль качества должен производиться в режиме реального времени.

Самой главной задачей в работе было провести анализ двух предприятий и сравнить разные подходы и методы по управлению недвижимостью. Отметить плюсы и минусы разных структур, а также выявить сходства, которые успешно функционируют в системе управления и могут быть отмечены, как проверенные для предприятия по управлению недвижимостью. Для исследования был использован метод сравнительного анализа, в ходе которого были рассмотрены основные направления предприятий и их структура, организация документации, управление персоналом и основные клиенты фирмы. Ученику удалось пообщаться как с руководителями фирм, так и с работниками. Это помогло в анализе опираться не только на документацию и общие положения предприятий, так и на мнение людей, которые могли рассказать о реальных ситуациях и фактах, связанных с функционированием предприятий.

По итогам проделанной работы необходимо отметить следующее, выявление разумной структуры предприятия по управлению недвижимостью не стандартизированное действие и хотя, в существующем стандарте есть определенные нормы труда и необходимые

подсказки, как для управляющего, так и самой организации по управлению недвижимостью, говорить о точных и конкретных числах невозможно. Выявление разумной структуры управления предприятием должно затрагивать как внутренние, так и внешние факторы. Обязательно нужно обращать внимание на проблемы существующей структуры и пути решения возникших проблем.

По результатам анализа проведенного в данной работе, удалось выявить, что качество предоставляемых услуг является главным показателем эффективности работы предприятия. Так как сфера обслуживания и управления недвижимостью тесно соприкасается с населением, другими словами у каждой недвижимости есть собственник, а его интересы становятся приоритетными для организации, которая предоставляет услуги в данной сфере. Поэтому бы хотелось обратить внимание на одно выражение – больше не всегда значит лучше! Это касается крупных предприятий, которые стараются осуществить все услуги собственными силами, в связи с чем, качество снижается. Много времени уходит на организацию лишней работы, большой штат работников не позволяет контролировать осуществляемую деятельность на объектах. В тоже время маленькие предприятия, делают основной акцент на администрацию и организацию всех необходимых работ по содержанию недвижимости. Закупая услуги у партнеров, отпадает необходимость контролировать огромный штат работников и сама структура предприятия становится более гибкой.

Благодаря стандарту EVS 807:2010 управления недвижимостью, предприятия имеют возможность ориентироваться на основные цели и действия необходимые для успешного управления. Это огромный плюс, так как взять во внимание Российскую Федерацию, где дела обстоят иначе. Без строго стандартизированных действий, многие фирмы сами придумывают свои системы задач, что не всегда эффективно работает на деле. В Эстонии стандарт является точкой опоры для фирм по управлению и обслуживанию недвижимости. А наиболее явной проблемой являются социальные показатели.

Во-первых, нехватка людей заинтересованных в качественном предоставлении услуг и готовых выполнять свою работу с полной отдачей. Поэтому проблема персонала и его мотивации должна рассматриваться как основной, когда показатели эффективности предприятия падают вниз. Конечно, нельзя сказать, что виновато только руководство фирмы, так как общее положение государства и изменения в экономике сильно влияют на людей и их отношение к жизни.

Второй главной проблемой можно назвать заинтересованность общества в покупке и использовании данной услуги. Стоит больше обращать внимание на информированность людей о данной услуге, а возможно и стараться показать на практике необходимость и положительные результаты профессионального управления недвижимостью.

## KOKKUVÕTE

Diplomitöös käsitleti haldusettevõtte juhtimisstruktuuri mõistet ja korraldust. On antud lühiülevaade uuritud firmadele ISS Eesti AS Jõhvi esindus ja KV Service OÜ, välja on toodud nende põhilised probleemid ja võimalikud viisid olukorra parandamiseks. On tehtud ülevaade põhimõistetest ja juhtimisstruktuuri ülesehitusest, mille põhjal võime teha järelduse, et juhtimisstruktuur on omavahel seotud elementide kogum, mis võimaldab organisatsioonil turul arendada ja edukalt funktsioneerida.

Tänapäeval on võimalik ettevõtte tegevuse efektiivsust määrata inimressursi efektiivsust kasutades. „Inimfaktor” on tähtis komponent struktuuri ehitamisel, mis pannakse esimesele kohale võrreldes ettevõtte struktuuri ehituse, tehnoloogia ja keskkonnaga. Tähtis on ka tähelepanu pöörata suhete aspektidele, personali ja juhtkonna suhtlemisele, tarbijate ja kliendi rahulolule. Kõik need aspektid on keerukad ja erinevad, aga ettevõtet klassifitseeritakse kui sotsiaalset süsteemi, mis arvestab mitmekesisust ja inimese iseloomu ettearvamatus. Ühesõnaga, personalijuhtimise süsteem on aluseks organisatsiooni juhtimisele.

Selles töös on aluseks võetud Kinnisvara korrashoiu standardi EVS 807:2010 põhimõisted. Standardi kasutamine võimaldab kaitsta tarbijate huve. Firmadel on võimalik kasutada standardi põhimõisteid, et tõsta oma kvaliteeti ja pakkuda tarbijatele parem teenust. Muidugi on raske rääkida täpsemalt, milline peab olema teenuste kvaliteet, kuna mitte kõiki teenustega seotud tegevusi pole võimalik täpselt mõõta. Kaupu on võimalik kontrollida enne kui need jõuavad tarbijani. Teenuste osas tuleb kvaliteedikontrolli teostada reaalajas.

Töö kõige tähtsam eesmärk oli analüüsida kahte ettevõtet ja võrrelda erinevaid lähenemisviise ja kasutatavaid meetodeid kinnisvara haldamisel. Samuti teha märkusi, millised plussid ja miinused on nende struktuuride kasutamisel, leida sarnasusi, milliseid kasutatakse edukalt süsteemi korralduses, ning võimalusi, et määratleda kui kontrollitud ja edukad meetodid.

Analüüsi metoodikaks on valitud võrdlusanalüüs, millega võrreldi ettevõtete põhisuundi, struktuuri korraldust, personalijuhtimist, dokumentatsiooni haldamist ja firmade peamisi kliente. Tööde autoril oli võimalus suhelda juhtkonnaga ja personaliga firmades, mis võimaldas võrrelda mitte ainult dokumentatsiooni, vaid ka aru saada inimeste arvamusest, millele tuginetakse reaalse elu olukordades ja faktides.

Vastavalt selle töö tulemustele tuleks märkida, et mõistliku kinnisvara haldamise ettevõtte struktuur ei ole vaid ühistegevus praeguse standardi ja töönormide ja oluliste näpunäidete alusel, palju raskem on aga see, kuidas tegelikult korraldada haldusettevõtte tööd. Mõistliku struktuuri loomiseks peaks ettevõtte juhtkond tegelema nii sise- kui välistegurite identifitseerimisega. Kindlasti tuleks pöörata tähelepanu olemasoleva struktuuri probleemidele ja probleemide lahendamise viisidele.

Uuringu resultaadina on võimalik välja selgitada, et pakutava teenuste kvaliteet on ettevõtte töökorralduse efektiivsuse tähtsaim näitaja, sest kinnisvara hoolduse ja haldamise sektor on tihedalt seotud inimestega. Igal kinnisvaral on omanik ja tema huvid on prioriteetsed organisatsioonile, kes pakub teenuseid selles valdkonnas. Tahaks ka tähelepanu pöörata ühele väljendile – rohkem ei ole alati parem! Selline mõte on seotud suure organisatsiooni töökorraldusega, kus eesmärgiks pakkuda teenuseid ühest kohast ja teenuseid teostatakse oma tööjõuga. Seoses sellega tööde kvaliteet langeb ja palju aega tuleb kulutada lisatööde organiseerimisele. Samal ajal väikesed ettevõtted panevad põhirõhu haldamisele, aga hooldusteenused ostavad nad sisse partneritelt, mis võimaldab kasutada oma aega mõistlikumalt ja firmade struktuur on paindlikum.

Standardi kasutamine võimaldab ettevõtetel orienteeruda meetmetes ja nad suudavad keskenduda peamistele eesmärkidele, mis on vajalikud edukaks juhtimiseks. See on suur pluss, kui võtame arvesse Venemaa situatsiooni kinnisvara hooldamise ja haldamise turul, kus ei ole standardiseeritud süsteemi ja igal firmal on oma meetodid, mille tulemus on tihti mitterahuldav. Eestis on standard tugipunkt haldusettevõtetele ja kõige ilmsem probleem on sotsiaalsed näitajad.

Esiteks, meie riigis on puudus inimestest, kellel on soov teha oma tööd täie pühendumusega ja pakkuda kõrgelt kvaliteetset teenust. Seoses sellega, peamine probleem on seotud personaliga ja tema töö tegemise motivatsiooniga. Muidugi, ei saa rääkida sellest, et probleem on ainult juhtkonnas, kuna riigi olukord ja muudatused võivad mõjutada ka inimesi ja nende ellusuhtumist.

Teiseks suureks probleemiks võime nimetada klientide huvi osta ja kasutada vajalikku teenust. Rohkem tähelepanu tuleks pöörata inimeste teadlikkusele nende teenuste vajalikkusest ja proovida näidata praktikas kinnisvara haldamise tähtsust ja positiivseid tulemusi, kui teenus teostatakse professionaalse firmaga.

## SUMMARY

In the given work there were questions looked into as concepts and principles of all the services for real estate management structures, was given short characteristic of ISS Eesti AS Jõhvi agency and KV Service OÜ, also looked into main problems and ways of making management better. In this way we come to a conclusion that management structure is greatly set order of elements which provide correct function and develop of organisation as one piece.

In modern conditions the main effect of correctly working management is defined by effective use of human resources. That is why in the general structure management is highlighting “human factors”, which is on the first place with things like building up organisational structure, technology, environment.

While projecting management system for personnel there can't be divided from projecting managing system, because first isn't just combining functional processes for staff but is also combining functions for managers of all level. Starting from owners and finishing with any kind service staff. In other words system of controlling personnel is the base of organisation system.

Also standards are most important base points in the system of management EVS 807:2010. Standards in the service field can be used as defence of interests of clients. Standards are also used as a way of making competition between companies to reach better service and quality.

Main task in this work was to analyse two companies and compare different ways of doing business and management in the field of real estate management. To find pros and cons of every companies managing system, as finding similarity of both companies and to see how everything works in the system.

During research it was found that the service quality is the main indicator in company work efficiency. All because service and real estate management are closely connected to people, in

other works every estate has its owner, so that is why every owners will is in priority of companies.

Thanks to EVS 807:2010 standard companies can base on the main goals and jobs to succeed the perfect management. That's a really good plus, because if compare with Russian Federation, where everything is differently. Without strict standards, a lot of companies think out a lot of rules which do not always work on practice. In Estonia standard is a main concrete in the system for management.

Firstly, there isn't enough people who are interested in giving high quality service and ready to do their job really well. There for problems with personnel, motivation should be on the first page.

Second main problem there is that society who wants to get service. Companies should look into information that people have about this or that service provided.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Liias, R. Norma, K. Pääro, M. Jaanus, S. Kröönström, J. Kinnisvara halduri käsiraamat. Tallinn: TTÜ Kirjastus, 2004.
2. Kinnisvarahooldaja käsiraamat. Tallinn: TTÜ Kirjastus, 2008.
3. Liias, R. Kinnisvara keskkonna kujendamise põhimõtted. Tallinn: TTÜ Kirjastus, 2003.
4. Liias, R. Eluasemekorraldus turumajanduses. Tallinn, 1998
5. Kinnisvara korrashoid. Kinnisvarakeskkonna korraldamine; EVS 807:2010
6. Korterühistuseadus- <https://www.riigiteataja.ee/akt/13235602?leiaKehtiv>
7. David G. Cotts, PE, CFM, Kathy O. Roper, CFM, LEED AP, Richard P. Payant; The Facility Management Handbook
8. Компания по управлению и комплексному обслуживанию недвижимости ISS EESTI AS <http://www.ee.issworld.com/>
9. KV Partnerid управление и обслуживание недвижимости <http://www.kvpartnerid.ee/>
10. Конспект лекций по дисциплине «Управление портфелем недвижимости» <http://edu.dvgups.ru/>
11. ЖКХ правовые акты РФ- [http://kgrct.ru/official\\_documents/normativnye\\_pravovye\\_aktu/normativnye\\_pravovye\\_aktu\\_v\\_s\\_fere\\_zhkh/](http://kgrct.ru/official_documents/normativnye_pravovye_aktu/normativnye_pravovye_aktu_v_s_fere_zhkh/)
12. Эстонский союз фирм недвижимости <http://www.ekfl.ee/web>
13. Эстонский союз управления и эксплуатации недвижимоги <http://www.ekhhl.ee/>

14. Факты о недвижимости в Российской Федерации <http://rway.ru/>
15. Madis Kaing. Kinnisvara alused. Atlex kirjastus, 2011
16. Креэнстрем, Ю. Лиас, Р. Нуутер, Т. Пяэро, М. Мурре, У. Яанус, С. Линд, Х. Яадла, А. Уход за недвижимостью. ЕКННЛ, 2001

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### 1. KORTERIÜHISTUTE ELANIKE KÜSIMUSTIK

Lugupeetud korteriühistu juhatuse liikmed!

TTÜ tudeng korraldab korteriühistu elanike seas küsitluse, mille eesmärgiks on teada saada elanike rahulolu KÜ haldamise kohta ning huvi haldamise teenuste firma pakkumistes.

Saadud tulemusi kasutab tudeng oma diplomitöös „Haldusettevõtte põhjendatud struktuurist erinevate firmade näidetel .

1. Kus asub Teie elukoht ? (linn ja linnaosa)

.....  
.....

2. Kui kaua Teie majas moodustatud KÜ ?

.....  
.....

3. Kes võtab juhtimisfunktsiooni Teie majas? Professionaalne haldur (haldusettevõtte) või juriidiline isik?

.....  
.....

4. Kas Te olete rahul oma majakorteriühistu tööga?

.....  
.....  
.....

**5. Kui võtta arvesse maja haldamsiega järgmiste hinnanguid? Kas Te olete rahul järgmiste 3 kriteeriumitega?**

	mitte- rahuldav	rahuldav	hea	väga hea	ettepanekud
<b>Elanike rahuolu</b>					
<b>Tulude ja kulude optimaalsus</b>					
<b>Teenuste kvaliteet</b>					

**6. Kui võtta arvesse elamuhalduse tüüpiliste teenusi, milliste teenuseid Te sisse ostate või kasutate oma tööjõudu?**

- **Avariiteenus** (elektrivarustuse, keskküttesüsteemi ja veevarustus- ja kanalisatsioonisüsteemide avariide lokaliseerimine, ukselukkude avamine)
- **Haldusteenus** (korraline haldusülevaatus, elamu remondikava koostamine, kulude analüüs, koosolekute korraldamine, lisateenuste korraldamine, aruandlus)
- **Heakorrasteenus** (trepikodade koristus ja pesemine, välisterritooriumi koristus, muru niitmine, lipu heiskamine)
- **Hooldusteenus** (elamu hooldusraamatu pidamine, veevarustussüsteemide hooldamine, kanalisatsioonisüsteemide hooldamine, kütteseadmete ja termosõlmede hooldamine v.a lokaalkatlamajad, ventilatsioonilõõride hooldamine, elektrisüsteemide hooldamine, vihmavee äravoolusüsteemide hooldamine, üldehituskonstruksioonide hooldamine)
- **Juriidiline teenus** (suhtlemine võlglastega, võlgade sissenõudmine ja muude ühise majandamisega seotud probleemide lahendamine, esindamine kohtus, abi koostöölepingute sõlmimisel, õigusabiteenust)
- **Remonditeenus** (trepikodade remont, santehnilised tööd, elektritööd, fassaadide viimistlus ja soojustamine, katuste ehitus ja remont)
- **Raamatupidamisteenus** (makseteatiste ja arvete koostamine, arveldused, eluasemekulude arvestus, aruandluse koostamine)

		Sisse ostetud	Oma tööjõud
1	<b>Avariiteenus</b>		
2	<b>Haldusteenus</b>		
3	<b>Heakorrasteenus</b>		
4	<b>Hooldusteenus</b>		
5	<b>Juriidiline teenus</b>		
6	<b>Remonditeenus</b>		
7	<b>Raamatupidamisteenus</b>		

### 7. Kas Te olete rahul järgmiste teenustega?

		mitte- rahuldav	rahuldav	hea	väga hea	ettepanekud
1	<b>Avariiteenus</b>					
2	<b>Haldusteenus</b>					
3	<b>Heakorrasteenus</b>					
4	<b>Hooldusteenus</b>					
5	<b>Juriidiline teenus</b>					
6	<b>Remonditeenus</b>					
7	<b>Raamatupidamisteenus</b>					

**8. Millised plussid ja miinused Te nägite, kui KÜ juhtimisfunktsiooni võtab professionaalne haldusettevõtte või haldur?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**9. Millised plussid ja miinused Te nägite, kui KÜ juhtimisfunktsiooni võtab juriidiline isik?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**10. Milline on Teie arvamus, kas haldusfirmad pakuvad oma teenusi optimaalse hinnaga?**

.....  
.....  
.....  
.....

**Täna Teid, et olete vastanud küsimustele, millega olete abiks minu lõputöö arendamisel!**

## 2. Kinnisvarahalduri ametijuhend

<b>KV Partnerid</b>	JUHEND	Lehekülg 1/5
<b>KINNISVARAHALDURI AMETIJUHEND</b>		
Koostas:	Tähis: KJ 502	Kuupäev: 08.06.2012

Kinnitatud KV Service OÜ  
juhatuse liikme käskkirjaga

[08.06.2012](#) a. nr. [JH 502](#)

Töölepingu                      nr.                      lisa nr. 1

Käesolevas ametijuhendis mõistetakse kinnisvara haldamise all viimasega seotud tegevuste kogumit, mille eesmärgiks on välja töötada osutatava teenuse selged piirjooned, süsteemsus ja selgepiirilisus ning selle rakendamine igapäevases töös.

Käesoleva ametijuhendiga nähakse ette kinnisvarahalduri töö põhieesmärgid ja nõutavad oskused, ametialased seosed, ülesanded, pädevus ning töötulemuste mõõtmise alused.

Ametikoha nimetus:	Kinnisvarahaldur
Asend ettevõtte struktuuris:	Juhataja alluvuses
Ametikoha kuuluvus:	Haldus –ja hooldusosakond
Aruandekohustus:	Juhataja
Alluvad:	Hooldustehnikud hallatavate objektide piires
Asendab:	Hooldusjuht

## **1. AMETIKOHA EESMÄRK**

1.1.Kinnisvarahalduritöö eesmärgiksonhooneteeefektiivnejatulemuslikmajandamine. Omaniku ja hoone kasutajate rahulolu saavutamine.

## **2. ÜLDSÄTTED**

2.1.Kinnisvarahalduriga sõlmib lepingu ettevõtte juhatuse liige.

2.2.Kinnisvarahalduri ametikohale rakenduvad järgnevad kvalifikatsiooninõuded:

- eesti keele oskus (suuline ja kirjalik);
- inglise ja vene keele oskus (suuline);
- arvuti kasutamise oskus (elementaarne arvuti riistvara tundmine, teksti ja andmetöötlusprogrammid);
- erialase tarkvara tundmine;
- B-kategooria autojuhilubade olemasolu;
- eelnev sama valdkonnaalane töökogemus 3 aastat;
- valdkonnaalase seadusandluse ja standardite tundmine;
- keskhariduse, soovitavalt kõrghariduse, omamine;
- kinnisvarahalduri kutsetunnistuse omamine.

2.3.Kinnisvarahaldurile olulised isikuomadused on järgnevad:

- usaldusväärsus;
- tasakaalukus;
- kohusetunne;
- koostöövalmidus;
- analüüsivõime;
- hea suhtlemisoskus;
- otsustusvõime;
- hea pingetaluvus;
- lojaalsus Tööandjale.

2.4.Kinnisvarahaldur lähtub oma ülesannete täitmisel:

- töölepingust;
- käesolevast ametijuhendist;
- isiklikust initsiatiivist lahendada tekkivaid probleeme;
- kehtivatest õigusaktidest;

- kehtivatest valdkonnaalastest standarditest;
- asutusesisestest normdokumentidest.

2.5. Kinnisvarahaldur peab tegelema enda tööga seonduvate teadmiste ja oskuste pideva täiendamisega.

### **3. PÕHIÜLESANDED**

3.1. Teostama hoonete haldamist vastavalt lisatud töö kirjeldusele (Lisa nr. 1).

3.2. Süstematiseerima haldamisega seotud dokumentatsiooni kujul, mis tagab info leidmise kiireimal ja lihtsaimal viisil ning selle säilimise.

3.3. Looma oma tööga seotud andmebaasi alltöövõtjate, tehniliste lahenduste jms kohta.

3.4. Looma oma tööga seotud andmebaasi tüüplepingute, -aktide, -aruandevormide ja muude dokumentide kiireks vormistamiseks.

3.5. Tegema ettepanekuid hoonete haldamise efektiivsemaks korraldamiseks ja kasutama kõiki võimalusi nende rakendamiseks.

3.6. Tagama kommunaalteenuste arvestuse, kulude jaotamise ning vastavate andmete raamatupidamisele tähtaegselt esitamise.

3.7. Esitama tähtaegselt nõutud aruanded ja nimekirjad.

### **4. KOHUSTUSED**

4.1. Olema pidevalt kursis tema tööd reguleerivate õigusaktide –ja standarditega ning neid järgima.

4.2. Olema pidevalt kursis kommunaalteenuste lepingute täitmise, kulude jaotamise ja kehtivate tariifidega.

4.3. Alluvate olemasolul analüüsima talle alluvate Töötajate töö tulemuslikkust ja rakendada meetmeid töö parandamiseks. Jälgima, et alluvad täidaksid kõiki neile pandud kohustusi ja tööülesandeid ning täitma muid ettenägematud ülesandeid vastavalt vajadusele.

4.4. Täitma kõiki juhataja või teda asendava Töötaja seaduslikke korraldusi.

4.5. Vajadusel asendada ajutiselt teisi firma Töötajaid, kui selline vajadus peaks ilmnenema või kui sellise korralduse annab juhataja ja Töötajal on vastavad teadmised ja oskused.

4.6. Ettenägematute takistuste korral pöörduma juhataja või teda asendava Töötaja poole.

4.7. Tagama temale pandud tööülesannete sisult ja vormilt korrektse ning tähtajalise täitmise.

4.8. Vastutama tööjuhtimise, ohutu töö järelevalve ja juhendamise eest.

4.9. Täitma muid ettenägematud ülesandeid vastavalt vajadusele.

4.10. Suhtuma heaperemehelikult ja hoolivalt nii Tööandja kui kliendi omandisse.

4.11. Kaitsma tööülesannete täitmisel ettevõtte huve.

## **5. TÖÖVAHENDID**

5.1. Töötaja kasutuses olevad töövahendid ja ettevõtte vara on märgitud arvestuskaardile, kus Töötaja kinnitab allkirjaga nende saamist.

## **6. ÕIGUSED**

6.1. Teha Tööandjale soovitusi ning ettepanekuid töö tulemuslikkuse tõstmiseks.

6.2. Esindada firmat oma töökohustuste täitmisega seonduvalt.

6.3. Keelduda tööst, milleks ta ei ole õpetatud või mida ta ei ole võimeline täitma muudel objektiivsetel põhjustel.

6.4. Sõlmida lepinguid ja kokkuleppeid ning teostada muid vajalikke tehinguid Tööandja poolt määratud volituste piires.

6.5. Anda korraldusi alluvate töö juhtimiseks.

6.6. Kooskõlastatult Tööandjaga teha muudatusi oma töögraafikusse kui see on tingitud tööülesannete täitmisega.

6.7. Saada oma tööks vajalikku informatsiooni teistelt asutuse Töötajatelt.

6.8. Saada vajadusel täiendkoolitus.

## **7. TÖÖ TULEMUSLIKKUSE HINDAMISKRITEERIUMID**

7.1. Ülesanded tuleb täita õigeaegselt.

7.2. Ülesanded tuleb täita korrektselt ja rahaliste toimingute osas dokumenteeritult.

7.3. Ülesanded tuleb täita lõplikult.

7.4. Ülesannete täitmisel tuleb olla viisakas ja kannatlik.

7.5. Ülesanded tuleb täita kvaliteetselt ja nende osas ei tohi olla õigustatud kaebusi, kusjuures kaebuse põhjendamatus eestamiskohustus lasub Töötajale.

## **8. VASTUTUS**

8.1. Kinnisvarahaldur vastutab:

- käesoleva ametijuhendiga temale pandud töökohustuste täitmise eest töölepingus –ja kehtivates õigusaktides sätestatud korras,
- tema valduses oleva konfidentsiaalse informatsiooni kaitstuse ja säilivuse eest,
- talle usaldatud materiaalsete väärtuste hoidmise ja säilitamise eest,
- korra ja puhtuse eest oma töökohal,

- teeninduskultuuri kõrge taseme eest,
- tööülesannete, töökaitse- ja sisekorraeskirjade täitmise eest.

8.2. Käesolev dokument ei piira Töötaja õigust täita muid ülesandeid, mis ei sega tema lepingujärgsete ülesannete täitmist ning mis võib muul moel olla kasulik Tööandjale.

## **9. AMETIJUHENDI MUUTMINE**

Käesolevat ametijuhendit muudetakse vastavalt KV Service OÜ töökorralduse muutmisele kuid mitte sagedamini kui kord aastas.

## **ALLKIRJAD**

Tööandja esindaja:

Töötaja:

---

Juhatuses liige

---

Kinnisvarahaldur

## **TÖÖ KIRJELDUS HOONE HALDAMISEKS**

Käesolev dokument kirjeldab Töötaja ülesandeid hoonete haldamisel, kuid ei ole lõplik vaid pidevalt täiustuv ja täpsustuv. Muudatusi ja täiendusi tehakse juhataja poolt Töötaja ettepanekul.

### **1. FINANTSHALDUS**

- 1.1 Koostama hallatavate objektide majanduskavad.
- 1.2 Pidevalt jälgima hallatavate hoonete jooksvate kulude suurusi, analüüsima saadud tulemusi ja rakendama neid edasises töös.
- 1.3 Järgima kinnitatud kulueelarvet. Eelarve väliste kulude tegemise vajadused kooskõlastama eelnevalt Omanikuga (v.a. avariijuhtumid).

*Mõõt: õigeaegsus, põhjendatus ja realistlikkus.*

### **2. SUHTED OMANIKUGA JA KASUTAJATEGA**

- 2.1 Regulaarselt esitama hoone Omanikule või kasutajale kirjaliku aruandluse vastavalt sõlmitud lepingutele.
- 2.2 Koostama aruandluse Omanikule olulise info edastamiseks.
- 2.3 Ära kuulama hoone kasutajate probleemid ja kaasa aitama nende probleemide lahendamiseks.
- 2.4 Kaebustele, küsimustele vastama koheselt kuid mitte hiljem kui 15 päeva jooksul, sõltumata kaebuse põhjendatusest, kaebaja isikust või muudest sarnastest võimalikest põhjendustest. Vastuse vorm peab vastama kaebuse vormile (st kirjalik kaebus - kirjalik vastus).
- 2.5 Ette valmistama kasutuslepingud, läbirääkimiste pidamine ja sõlmimine või sõlmimise korraldamine.
- 2.6 Jälgima lepingukohustuste täitmist, selgitama välja rikkumiste (sh võlgnevuste tekkimise) põhjused ja pakkuma Omanikule ning võlgnikule lahendust.
- 2.7 Edastama vajaliku informatsiooni hoone kasutajatele.

*Mõõt: dokumenteeritus, korrektsus, täpsus, viisakus, Omaniku informeeritus, rahulolevad kliendid.*

### **3. KOMMUNAALTEENUSED**

- 3.1 Vastava vajaduse tekkimisel sõlmima lepingud hoone varustamiseks soojusenergiaga, elektrienergiaga, gaasiga, vee- ja kanalisatsiooniga
- 3.2 Tagama sõlmitud lepingute omapoolsete kohustuste täitmise ja teostama teise poole kohustuste täitmise kontrolli.
- 3.3 Andma Omanikule objektiivset infot tegeliku olukorra kohta ja andma soovitusi kulude kokkuhoiduks.
- 3.4 Rakendama kõiki võimalikke meetmeid kommunaalkulude kokkuhoiduks lähtudes Omaniku huvidest.
- 3.5 Koguma, säilitama ja arhiveerima kommunaalteenuseid puudutavaid seadusandlikke akte, vajalikke reklaamtrükiseid, ilmuvaid asjalikke ajalehtede ja ajakirjade artikleid ning muud informatsiooni, mis on vajalik enda ja kolleegide kvalifikatsiooni tõstmiseks.

*Mõõt: täpsus, õigeaegsus.*

### **TEHNOHOOLDUS**

Koostöös hooldusjuhiga :

- 3.6 Määrama hoone hoolduse vajaduse
- 3.7 Hindama vajalike tööde maksumused (hinnapakkumiste küsimine ja analüüs)
- 3.8 Organiseerima kooskõlastatud tööde teostamise ja kontrollima tehtut. Valmistama ette hoolduslepingud ja sõlmima need või korraldama sõlmimise.
- 3.9 Tööde teostamine peab olema kontrollitud ja kontrolli tulemused fikseeritud (hooldusraamatus).

*Mõõt: operatiivsus, korrektsus.*

### **4. EHITUS JA REMONT**

Koostöös projektijuhiga:

- 4.1 Hindama hoonete remondivajadused.
- 4.2 Hindama remonttööde maksumusi.
- 4.3 Korraldama võistupakkumisi.
- 4.4 Hankima Omanikult remonttööde teostamiseks kooskõlastused.
- 4.5 Valmistama ette lepingud ning korraldama nende sõlmimise.
- 4.6 Organiseerima kooskõlastatud tööde teostamise ja kontrollima tehtut.

*Mõõt: kvaliteetne lõppresultaat.*

## **5. MUUD HALDAMISEGA SEONDUVAD ÜLESANDED**

- 5.1 Selgitama välja hoone kasutuse optimaalseima otstarbe, andma Omanikule hinnangu hoone alalhoidmise või realiseerimise osas.
- 5.2 Süstematiseerima hallatavate hoonetega seotud dokumentatsiooni ühtselt heakskiidetud alustel.

## **6. KOOSTÖÖ FIRMASISESES STRUKTUURIS**

- 6.1 Kontrollima kõik tema poolt hallatavate objektide haldamisega seotud arved, aktid ja vajadusel need kirjalikult kinnitama või vaidlustama ning esitama need raamatupidamisele.
- 6.2 Kontrollima kuluarvestajalt ja raamatupidamisest saadud aruandeid enne Omanikule esitamist.
- 6.3 Osalema ettevõtte nõupidamistel ning vajadusel kutsuma need kokku ise.

Käesolevas dokumendis fikseeritu saab olla ainult abiks tööülesannete täitmisel ja ei saa olla õigustuseks eesmärkide mittesaavutamisel juhul, kui siin fikseeritu on vastuolus eesmärgiga või kui vajalikud toimingud on siin kirjeldamata.

## **ALLKIRJAD**

Tööandja esindaja:

Töötaja:

---

Juhatuses liige

---

Kinnisvarahaldur

### 3. Kinnisvarahalduri ametijuhend

#### HALDURI AMETIJUHEND

##### 1. Üldosa

- |     |                   |                                  |
|-----|-------------------|----------------------------------|
| 1.1 | Allüksuse nimetus | ..... regioon , ..... grupp      |
| 1.2 | Ametikoht         | haldur                           |
| 1.3 | Otsene juht       | teenindusjuht või juhatuse liige |
| 1.4 | Asendaja          | teine haldur, otsene juht        |
| 1.5 | Asendab           | teine haldur                     |
| 1.6 | Alluvad           | -                                |

##### 2. Eesmärk

- 2.1 Haldus-, hooldus- ja puhastustööde ning hooldusjärelvalve ja haldamise korraldamine lepingulistel objektidel.
- 2.2 Kliendisuhete hoidmine ja arendamine

##### 3. Üldsätted

- 3.1 Halduriga sõlmib ja lõpetab töölepingu juhatuse liige või regioonijuht.
- 3.2 Haldur juhindub oma tegevuses:
  - Eesti Vabariigi õigusaktidest;
  - kinnisvara kutsestandarditest;
  - juhatuse liikme käskkirjadest ja korraldustest;
  - ettevõtte kvaliteedijuhtimissüsteemi nõuetest oma töövaldkonna piires;
  - töösisekorraeskirjadest ja ohutu töötamise eeskirjadest;
  - käesolevast ametijuhendist.

#### **4. Põhiülesanded**

- 4.1 Hallatavate objektide perioodilise hooldusülevaatus (elektri-, kütte-, vee- ja soojasüsteemide) korraldamine vastavalt lepingule.
- 4.2 Ülevaatus andmete edastamine otsesele juhile oma ettepanekutega edasise tegevuskava planeerimiseks.
- 4.3 Objektil teostatavate tööde ja tegevuste järelevalve ning dokumenteerimine.
- 4.4 Regulaarsete raportite ja riiklike aruannete koostamine tellijale, otsesele juhile ja riigiametitele, seaduses sätestatud ja/või ettevõtte poolt määratud sagedustel.
- 4.5 Objektide hooldusraamatute täitmise tagamine vastavalt kliendilepingutele.
- 4.6 Avariitööde ja remontide korraldamine, järelevalve ja dokumenteerimine.
- 4.7 Avariihtlike olukordade ettenägemine, fikseerimine ja vajalike abinõude tarvituselevõtmine.
- 4.8 Hooldus- ja remonttööde üleandmis-vastuvõtuaktide allakirjastamine tööde teostaja, objekti volitatud isiku(te) ja halduri poolt tööde vastuvõtmisel.
- 4.9 Vajadusel seadmete taatlemise korraldamine.
- 4.10 Vajadusel kontrollmõõduriistade näitude esitamine.
- 4.11 Puhastusteenuse korraldamine ja teostamise järelvalve.
- 4.12 Suveperioodil muru niitmise ja talveperioodil lumekoristustööde korraldamine ja teostamise järelvalve.
- 4.13 Dokumentatsiooni haldamine, süstematiseerimine ja säilitamise tagamine.
- 4.14 Kliendi pretensioonide lahendamine, vastuste koostamine ja nõustamine.
- 4.15 Erinevate toodete ja teenuste ning hinnakirjade tutvustamine, juurdemüük tellijale.
- 4.16 Seadusest või lepingust tulenevalt maja üldkoosolekute ja/või aruandekoosolekute organiseerimine, läbiviimine ja dokumenteerimine.
- 4.17 Töö ja tegevuse kooskõlastamine otsese juhi ja hooldustehnikutega informatsiooni vahendamise ja jooksvate tööülesannete täitmise osas.
- 4.18 Ettepanekute tegemine ja informatsiooni edastamine otsesele juhile kõigis ametikoha tegevusvaldkonda puudutavates küsimustes, informeerimine oma töös ette tulevatest takistustest.
- 4.19 Otsese juhi või juhatuse liikme poolt antud ühekordsete tööülesannete täitmine.

## **5. Vastutus**

- 5.1 Vastutus ametijuhendis toodud ülesannete tähtaegse ja nõuetekohase täitmise eest.
- 5.2 Vastutus kvaliteedisüsteemi nõuete järgimise eest.
- 5.3 Vastutus seadustest ja kinnisvara kutsestandardist tulenevatest nõuetest kinnipidamise eest.

## **6. Õigused**

- 6.1 Kontrollida lepingulistel objektidel valitsevat olukorda.
- 6.2 Teha iseseisvaid otsuseid, mis ei kahjusta firma huve, kuid tagavad puhastus- ja hooldus- ja haldustööde nõuetekohase täitmise.
- 6.3 Tööde mitterahuldaval täitmisel teha ettepanekuid töötajate/töövõtjate karistamiseks ja väljavahetamiseks.
- 6.4 Koostada tellimiskirju töövõtjailt kõigi vajalike tööde tellimiseks, eelnevalt kooskõlastades otsese juhiga.
- 6.5 Osaleda osakonna eelarve koostamisel.
- 6.6 Teha ettepanekuid töö paremaks organiseerimiseks.
- 6.7 Kasutada ettevõtte riist- ja tarkvara tööülesannete täitmiseks.
- 6.8 Keelduda seadusega vastuolus olevate tehingute ja operatsioonide sooritamisest.
- 6.9 Saada tööks vajalikku täiendkoolitust või osaleda loengutes vastutusvaldkonda puudutavatel teemadel.

## **7. Kvalifikatsiooninõuded**

- Soovitavalt kõrgharidus või selle omandamine;
- Soovitavalt atesteeritud halduri tunnistus või vähemalt 1-aastane haldustöö ja juhtimiskogemus;
- Hea arvutikasutamisoskus (Word, Excel, WebDesktop, SLX);
- Teadmised ehituskonstruksioonidest ja -normidest, projekteerimisest ja tehnosüsteemidest;
- Teadmised kinnisvarast, hoonete hooldamisest ja haljastustöödest;
- Baasteadmised puhastustööde alustest ja juhtimisest;
- Algteadmised klienditeenindusest ja asjaajamisest;
- EKHHL-i heade tavade tundmine ja järgimine;
- Suhtlemisoskus, analüüsivõime, suuline ja kirjalik väljendusoskus, stressitaluvus;
- Konkreetne, iseseisvus, usaldusväärus, õppimisvõime, lojaalsus;

- eesti keele valdamine, vene keele oskus kesktasemel, soome/inglise keele erialase terminoloogi tundmine.

Töökorralduse muutumisel vaadatakse ametijuhend üle ning tehakse vajalikud muudatused, kuid mitte tihedamini, kui üks kord aastas.

---

Tööandja nimi, allkiri

---

Töötaja nimi, allkiri

---

Kuupäev

---

Kuupäev

# AUTOREFERAAT

## 1. Töö teema valiku põhjendus

Tänapäeval inimesed on vähemal või suuremal määral seotud organisatsioonidega. Kes seal töötades, kes õppides, kes kliendina. Olenemata sellest, millises rollis ja millises organisatsioonis me oleme, mõjutab meie arvamust selle organisatsiooni kohta mitte niivõrd selle tehniline vorm, kuivõrd selles olev õhkkond, mida tajume.

Igapäevases tähenduses on organisatsioon kahe või enama inimese kogum, mis toimib sihipäraselt ühise sõnastatud eesmärgi nimel. Erinevates sotsiaalteaduste ja ühiskonnategevuse valdkondades määratletakse organisatsiooni erinevalt, kuid valdav on arusaam, et tähtsad on inimesed ning kooskõlastatud tegevus. Ühiskonnas tegutsevatele organisatsioonile omased atribuudid on tegevused, tööjaotus, juhtimine ja ressursid. Selles valdkonnas on organisatsioonide tegevust käsitlevateks distsipliinideks organisatsioonikäitumine ja organisatsiooniteooria. Traditsiooniliselt on juhtimise funktsioonideks peetud tegevuste strateegilist ja operatiivset planeerimist, jooksvat tegevuste organiseerimist, organisatsiooni mehitamist ja selle liikmete motiveerimist, erinevate tegevuste koordineerimist ja kontrollimist.

Tulenevalt käesoleva lõputöö autori tööalasest seotusest haldusettevõtte põhjendatud struktuuri väljaselgitamisega, näeb autor võimalust ning vajadust võrrelda haldusettevõtete struktuure ning selle põhjal teha järeldusi olukorra parendamiseks. Lõputöö autoril oli hea võimalus uurida erinevate firmade struktuure, kuna tudengil on baasteadmised kinnisvara valdkonnas, kogemus praktika sooritamisel ja võimalus analüüsida nii tuttavaid kui ka uute firmasid.

## 2. Teema aktuaalsuse ja uudsuse põhjendus

Teema aktuaalsuse põhjendus on see, et õige kinnisvara haldusettevõtte juhtimine võimaldab teha paremaks olukorda kinnisvaraturul. Üha olulisemaks on Eesti ühiskonnas kujunemas nõudlus

eluaseme parema kvaliteedi järele. Iga inimene on seotud kinnisvaraga ja see on väga tähtis, kui kinnisvara haldamise kvaliteet on kõrgetasemel. Tänapäeval meie riigi turul on palju erinevaid firmasid, kes tegelevad kinnisvara hooldamise ja haldamisega, aga see ei tähenda, et kõik firmad teevad oma tööd nagu on vajalik. Muidugi on mugav, et Eestis on Kinnisvara korrashoiu standard EVS 807:2010, mis võimaldab klassifitseerida kinnisvaraobjekte oma eritunnuste järgi erinevateks elamutüüpideks ja töökeskkonda tagavateks objektideks, lähtutakse vajadusest määratleda kinnisvaraobjektide korrashoiuks vajalikud tegevused. Käesolev standard annab ja avab kinnisvara korrashoiu valdkonna põhimõisted ning arusaama korrashoiu ratsionaalsest ja kvaliteetsest korraldusest, sellega kaasnevast dokumenteerimisest ning kulutustest.

Kinnisvara haldamise eesmärk on tagada kinnisvara jätkuv olemasolu tema omanikule, tagades sellega hallatava kinnisvara füüsilise, juriidilise ja majandusliku säilitamise läbi kinnisvara kasutamise seotud protsesside juhtimise ja nende kirjeldamise (dokumenteerimise). Kinnisvara haldamine on administratiivne tegevus, mille tulemus väljendub kinnisvara korrashoiuga seotud andmete pidevas süstematiseerimises ja nende põhjal korrashoiuobjekti kohta pädevate otsuste tegemises, koostatud plaanide elluviimise korraldamises, tegevuste käigu jälgimises ja vajadusel korrigeerivate juhiste andmises. Oma tegevuses peab kinnisvara haldamisega tegelev isik (kinnisvara haldur või haldus ettevõtte) juhinduma esmajoones ühiskonna poolt kehtestatud õigusaktidest, omaniku poolt püstitatud eesmärkidest ning piirangutest.

Kõiki kinnisvara korrashoiu tegevusi saab nende eesmärgi alusel jagada tinglikult neljaks, need on:

- objekti majanduslik säilitamine,
- objekti füüsiline säilitamine,
- objekti juriidiline säilitamine,
- objekti sotsiaalne säilitamine.

Selles töös autor toetus standardi käsitusala ja põhimõistele ning selle süsteemi töötamist praktilal. Kinnisvara haldusettevõtted töötavad lähtudes Eesti standardist EVS 807:2010, kasutades vaid erinevaid juhtimismeetodeid.

Juhtimist võib kirjeldada protsessina, mis on suunatud pidevale arengule. Juhtimine koosneb reast osategevustest nagu planeerimine, organiseerimine, kontrollimine, korrigeerimine. Uute

plaanide tegemisel võetakse arvesse eelmise perioodi kogemused ja käivitunud protsess peaks selle võrra olema kvaliteetsem.

Juhtimise kvaliteet väljendub juhtimisotsustes, mis on seotud nii personali valiku kui arendamise aga ka protsesside kavandamise ja juhtimisega. Selle tulemusena kindlustatakse klientide rahulolu ja paremad finants- ja majandustulemused. Kui organisatsioon soovib vastata klientide ja teiste huvigruppide ootustele, siis organisatsiooni toimivuse tulemused ja nende seosed tegevustega peavad olema aluseks parendusotsuste tegemiseks ja parendustegevuste läbiviimiseks.

Kvaliteedijuhtimine teenindusorganisatsioonis erineb teiste valdkondade organisatsioonide kvaliteedijuhtimisest sellepolest, et organisatsiooni põhiprotsessiks on siin teenindus. Teenindus aga omakorda erineb teistest organisatsiooni protsessidest sellepolest, et tegemist on mittemateriaalse hüvega, mida kliendid kogevad läbi kontakti organisatsiooni esindajaga. Kui materiaalse toote puhul on kliendil võimalus toodet näha, katsuda ning selle põhjal anda hinnang selle kohta, kas toode vastab või mitte tema ootustele, siis teeninduse puhul on kliendi hinnangus kvaliteetse/mittekvaliteetse teeninduse osas määravaks tema emotsionaalne kogemus. Seega peab teenindusorganisatsioonide kvaliteedijuhtimissüsteemide loomisel ja parendamisel olema märksa paindlikum ning tegema olulisemalt suuremat koostööd süsteemi väljatöötamisel ja arendamisel töötajate ja klientidega.

Organisatsiooni põhiprotsessi arendamiseks tuleb ühe olulise sisendina käsitleda klientide ootusi, vastavalt sellele üles ehitada põhiprotsess parimal viisil ja eesmärgistatult, klientide rahulolu saadud toodete/teenuste/teenindusega mõõta ja analüüsida ning analüüsi tulemused võtta aluseks parendusotsuste tegemisel. Oluline on regulaarne juhtkonnapoolne kvaliteeditulemuste ülevaatus ning tuginedes tulemuste analüüsile ja parendusettepanekutele langetada õigemad otsused ressursside juhtimise vallas.

Selles töös on tehtud rõhk organisatsiooni juhtimise erineva kasutatavaid meetodile, mis võimaldab parem näha plussid ja miinuseid haldusettevõtte juhtimise struktuuris.

### **3. Töö eesmärk ja ülesanded**

Töö eesmärgiks on kirjeldada meie riigis asuvaid kinnisvara haldusettevõtteid ja nende töökorraldust, analüüsida ja võrrelda firmade kohustusi ning tegevust, selle põhjal teha järeldusi ja pakkuda võimalikke lahendusi olukorra parendamiseks.

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks on tarvis:

1. Kirjeldada kinnisvara haldamise keskkonda ja standardeid Eestis;
2. Kirjeldada kinnisvara haldamise keskkonna rolli;
3. Valida haldusettevõtteid võrdlemiseks ja analüüsimiseks;
4. Koguda vajalik informatsioone haldusettevõttest;
5. Vaadata üle firmade struktuur ja töökorraldus;
6. Analüüsida haldamisel kasutatavad meetodid ja kliendi rahuolu;
7. Võrrelda kasutatavaid meetodeid erinevates ettevõttes;
8. Teha järeldusi ja pakkuda võimalikke mooduseid olukorra paremaks muutmiseks.

Kolmes peatükis esimene ülesanne oli teha firmade kirjeldamist viie kriteeriumiga:

1. Ettevõtte üldandmed
2. Organisatsiooni välis- ja sisekeskkond
3. Ettevõtte struktuur
4. Ettevõtte struktuuri probleemid
5. Võimalikud viisid probleemide lahendamiseks

Teine ülesanne oli teha firmade võrdlust järgmise seitsme kriteeriumiga:

1. Pakutav teenuste valik
2. Teenuste kvaliteedi näitajad ja klientidega töökorraldus
3. Personali töökogemus ja kvaliteet
4. Juhtimisstruktuur
5. Töökorraldus objektidel
6. Kasutatavad vahendid ja meetodid
7. Kinnisvarahalduri ametijuhend

Pärast kogu vajaliku informatsiooni kogumist ja analüüsi lõpetamist on võimalik teha järeldusi ja ettepanekuid, milline peab olema põhjendatud haldusettevõtte struktuur.

#### **4. Kasutatud uurimismeetodid ja töö struktuur**

Lõputöö struktuur

SISUKORD

SISSEJUHATUS

1. Kinnisvarakeskkond ja haldamise põhimõisted
2. Korrashoiu organisatsiooniline korraldus
3. Analüüsimine ja järelused haldusettevõtete struktuuri baasil

KOKKUVÕTE (vene keeles)

VIIDATUD KIRJANDUS

LISAD

SUMMARY

KOKKUVÕTE (eesti keeles)

AUTOREFERAAT

Esimeses peatükis mõtestab tööautor lahti kinnisvara korrashoiu olemuse ja standardi peamised väljundid kinnisvara haldamise tegevusega. Peatükis avatakse kinnisvara standardi terminid ja määratlused ja peamised eesmärgid kinnisvara haldamises. Avatakse ka kinnisvara haldamine vajadus keskkonnas ja haldusettevõtte organisatsiooniline korraldus. Esimese peatüki lõpus avatakse ka mõisted kvaliteedi hindamisest ja näitajad, kuidas on võimalik hinnata haldusettevõtet.

Teises peatükis annab autor ülevaate kinnisvara organisatsioonilisest korraldusest. Peatükis on kirjeldatud neli mudelit korrashoiutegevuse korraldamiseks: isehaldamise, halduri (haldusagendi e –konsultandi), haldustöövõtja ja korrashoiu tervikmudelid. Mudelite kirjeldamine annab ülevaade kinnisvaraturu osalejate võimalustest, et oma kinnisvara juhtida ja säilitada. Ühegi kirjeldatud mudeli kasutamine ei vabasta kinnisvara omanikku vajadusest kontrollida kõigi tema poolt sõlmitud lepingute täitmist. Pärast kirjeldamist, autor peab meeles, et kõiki teenuste osutajaid tuleb alati juhendada - partnerlus on koostöösuhete levinuim norm ja eesmärgini jõudmiseks tuleb vastastikku usaldada. Selles peatükis avatakse ka nõudluse ja pakkumise olemus kinnisvaraturul, on tehtud väike analüüs korteriühistute kohta. Autor kasutas võimalust korraldada kirjalik küsitlus, millele vastasid KÜ koosoleku osalejad. Peamiseks ülesandeks selle analüüsi puhul oli välja selgitada, miks tänapäeval KÜ ei taha kasutada haldusettevõtte teenuseid. Millised probleemid ja miinuseid inimesed näevad professionaalse halduri töös. Milliseid töid nad teevad oma jõududega, aga milliseid nad ostavad sisse. Teise peatüki lõpus on

antud väike ülevaade ka olukorrale Venemaa turul. Kuidas nad haldavad oma kinnisvara ja millised meetodeid nad kasutavad.

Kolmandas peatükis mõtestab tööautor lahti kinnisvara haldusettevõtte struktuuri. Selles töös oli võimalus võrrelda kaht firmat, mis tegelevad kinnisvara hoolduse ja haldamisega. Esimene firma on ISS Eesti AS Jõhvi esindus ja teine on KV Service OÜ. Firmad asuvad ja töötavad erinevate regioonides.

ISS Eesti AS Jõhvi esindus, mis on tütarettevõtte Tallinna ISS Eesti AS ettevõttest. Jõhvi esindus on suhteliselt väike, kuid siiski tegeleb ta nii äriklientidega kui ka korteritega. Ettevõtte peamiseks eesmärgiks on tagada oma klientide heaolu igapäevases elus. Nad töötavad sama struktuuriga nagu ISS Eesti AS peamaja, aga keskkonna tegurid ja regiooni eripära vajavad mingeid muudatusi.

KV Service OÜ kontor asub Tallinnas, aga on ka filiaal Tartus ja üks haldur Ida-Virumaal. Firma on suhteliselt väike. Tallinnas ja Tartus töötavad mitte rohkem kui 10 inimest, aga nendel on palju partnereid, mis võimaldab oma tegevust teha kõrgel tasemel. Hea näide, et sellel firmal on palju Riigi Kinnisvara AS objekte.

Eesmärgi saavutamiseks on tehtud firmade analüüs kahes etapis

- esimeses etapis, oli kirjutatud firmade struktuur ja üldandmed, personaali poliitika, firmade probleemid ja võimalikud lahendused
- teises, koostatud tabel, kus on võimalik paremini näha sarnasusi ja erinevusi firmade struktuuris ja juhtimises kasutatavates meetodites

Lõputöö autor viis läbivestlused firmade juhtkonnaga ja tegi töömeetodite võrdlused. Kokkuvõttes on tehtud järeldused ja peamised märkused, millised annavad hea ülevaate juhtimisega seotud probleemidest ja võimalikud tegevused olukorra parendamiseks.

## **5. Ülevaade töö sisulistest tulemustest, järeldustest lahendustest ja ettepanekutest**

Kuna peamiseks ülesandeks oli välja selgitada haldusettevõtte põhjendatud struktuur, siis firmade struktuuri analüüs on kõige tähtsam osa töös. Selle analüüsi kokkuvõttes, ei saa teha üht ja täpsemat järeldust, kuna firmad on erinevad oma tööde mahult ja töötajate arvult, aga on võimalik märkida mitmeid huvitavaid fakte. ISS Eesti AS Jõhvi esinduse struktuuri eeliseks on

lineaarne-funktsionaalne struktuuri täpsus ja võimalus kontrollida iga töötaja tegevust. Puudutustest rääkides, siis see on aeglane informatsiooni liikumine ettevõtte struktuuris ja muudatusele vajatakse rohkem aega. KV Service OÜ eeliseks on struktuuri paindlikkus kuna ettevõtte on suhteliselt väike ja tal on võimalus kiiresti kohaneda muudatustega kinnisvaraturul. Peamine puudus on vähene bürokraatia. Sellisel juhul peamine ettevõtte edu sõltub juhtkonnast ja tema suhetest personaliga. Kui juhtkond teeb oma tööd korralikult, siis ettevõtte edu turul tõuseb.

Analüüsi resultaadina tahaks märkida, et igal struktuuril on oma plussid ja miinused. Kinnisvara korrashoiu tööde kvaliteedi ja tulemuslikkuse hindamise põhiliseks mõõdupuuks on omaniku ja kasutajate rahulolu. Uuring näitab, et teenuste osutamine nõuab rohkem isiklikku seotust ja tähelepanu kui kaupade müük. Veel on vaja rohkem tähelepanu pöörata personali poliitikale. Töötajate suhtlemine ja motiveerimine on tähtis asi organisatsiooni juhtimises.

Diplomitöös on antud ülevaade juhtimisstruktuuri ülesehitamise põhimõtetest ja antud lühiülevaade ettevõtete ISS Eesti AS Jõhvi esindusele ja KV Service OÜ firmadele, toodud välja nende peamised probleemid ja võimalikud lahendused. Pärast analüüsi võime teha järeldusi, et juhtimisstruktuur on omavahel seotud elemendid, mis võimaldavad organisatsioonil ennast arendada ja edukalt funktsioneerida turul. Organisatsiooni puhul on tegemist süsteemiga, kus kõik töötajad sõltumata oma positsioonist organisatsioonis täidavad samu eesmärke, mille on püstitanud endale organisatsioon, pidades silmas seda, kuhu ja millal tahetakse koos välja jõuda. Nende eesmärkide tähtajaliseks saavutamiseks, tuleb juhtimisel lähtuda sellest, et töötajad, kes suhtlevad vahetult klientidega või loovad kliendile väärtusi, on organisatsiooni poolt toetatud sooritama oma tööülesandeid võimalikult hästi. Edukad organisatsioonid mõistavad, et eeskätt just nendest töötajatest sõltub kliendi rahulolu ja organisatsiooni edu. Personalijuhtimise süsteem ei saa eraldada süsteemi organisatsiooni juhtimist. Ühesõnaga - personalijuhtimise süsteem on aluseks organisatsiooni juhtimisele.

Tänapäeval ettevõtte tegevuste efektiivsust on võimalik määrata inimressursi efektiivsust kasutades. „Inimfaktor” on tähtis komponent struktuuri ehitamisel, mis pannakse esimesele kohale ettevõtte struktuuris nagu ehitus, tehnoloogia ja keskkond. Tähtis ka tähelepanu pöörata suhete aspektidele, personali ja juhtkonna suhtlemisele, tarbijate ja kliendi rahuolu. Kõik need aspektid on keerukad ja erinevad, aga ettevõtet kirjeldatakse kui sotsiaalset süsteemi, mis arvestab mitmekesisust ja ettearvamatus inimese iseloomu.

Selles töös on aluseks võetud Kinnisvara korrashoiu standardi EVS 807:2010 põhimõisted. Standard sisaldab korrahoiutegevuste klassifikaatorit koos tegevuste kirjelduste ja objekti

korrashoiu tagamise soovitusetega. Kinnisvara korrashoiu tagamise tegevuste standard on mõeldud kasutamiseks kinnisvara korrashoiuga seotud tegevuste korraldamisel. Standardi käsitluses on kinnisvara maapinna piiratud osa koos sellel paiknevate ehitiste, statsionaarsete seadeldiste ja haljastusega ning kinnisvaraga seonduvate omaniku kohustustega. Standardi kasutuselevõtmine seondub eesmärgiga tagada kõigile kinnisvaraga tema elutsükli jooksul seotud osapooltele võimalus tegeleda üksteisele arusaadavalt kinnisvara korrashoiu kavandamise ja kavandatu elluviimisega.

Standardi kasutamine võimaldab kaitsta tarbijate huve. Firmadel on võimalik kasutada standardi põhimõisted, et tõsta oma kvaliteeti ja pakkuda tarbijatele parem teenust. Muidugi on raske rääkida täpsemalt, milline peab olema teenuste kvaliteet, kuna mitte kõiki teenuste osutamisega seotud tegevusi ei ole võimalik täpselt mõõta. Kaupu on võimalik kontrollida enne, kui nad jõuavad tarbijani. Teenuste osas tuleb kvaliteedikontrolli teostada reaalselt.

Tööde kõige tähtsam eesmärk oli analüüsida kahte ettevõtet ja võrrelda erinevaid lähenemisviise ja kasutatavaid meetodeid kinnisvara haldamisel. Teha märkusi, millised plussid ja miinused on nende struktuuride korraldamistes, leida sarnasusi, milliseid edukalt kasutatakse süsteemi korralduses, ning võimalust määratleda kui kontrollitud ja edukaid meetodeid.

Analüüsi meetodikaks oli valitud võrdlusanalüüs, mille käigus vaadeldi ettevõtete põhisuundi, struktuuri korraldust, personalijuhtimist, dokumentatsiooni haldamist ja firmade peamisi kliente. Töö autoril oli võimalus suhelda firmade juhtkonnaga ja personaliga, mis võimaldas mitte ainult võrrelda dokumentatsiooni, vaid ka aru saada inimeste arvamustest, mis tuginevad tegeliku elu olukordadele ja faktidele.

Vastavalt selle töö tulemustele tuleks märkida, et mõistliku kinnisvara haldamise ettevõtte struktuur ei ole vaid ühistegevus praeguse standardi ja töönormide ja oluliste näpunäidete alusel, palju raskem on aga see, kuidas tegelikult korraldada haldusettevõtte tööd. Mõistliku struktuuri loomiseks peaks ettevõtte juhtkond tegelema nii sise- kui välistegurite identifitseerimisega. Kindlasti tuleks pöörata tähelepanu olemasoleva struktuuri probleemidele ja probleemide lahendamise viisidele.

Uuringu resultaadina on võimalik välja selgitada, et pakutava teenuste kvaliteet on tähtsaim ettevõtte töökorralduse efektiivsuse näitaja, sest kinnisvara hoolduse ja haldamise sektor on tihedalt seotud inimestega. Igal kinnisvaral on omanik ja tema huvid on prioriteetsed organisatsioonile, mis pakub teenuseid selles valdkonnas. Tahaks ka tähelepanu pöörata ühele

väljendile – rohkem ei ole alati parem! See mõte on seotud suure organisatsiooni töökorraldusega, kus eesmärgiks on pakkuda teenuseid ühest kohast ja teenuseid osutatakse oma tööjõuga. Seoses sellega tööde kvaliteet langeb ja palju aega tuleb lisatööde organiseerimisele. Samal ajal väikesed ettevõtted teevad põhirõhu haldamisele, aga hooldusteenused ostavad nad sisse partneritelt, mis võimaldab kasutada oma aega mõistlikumalt ja firmade struktuur on paindlikum.

Standardi kasutamine võimaldab ettevõtetel orienteeruda meetmetes ja nad suudavad keskenduda peamistele eesmärkidele, mis on vajalikud edukaks juhtimiseks. See on suur pluss, kui võtta arvesse Venemaa olukorda kinnisvara hooldamise ja haldamise turul, kus ei ole standardiseeritud süsteemi ja igal firmal on oma meetodid, mille tulemus on tihti mitterahuldav. Eestis standard on tugipunkt haldusettevõttele ja kõige ilmsem probleem on sotsiaalsed näitajad.

Esiteks, meie riigis on puudus inimestest, kellel on soov teha oma tööd täie pühendumusega ja pakkuda kõrge kvaliteediga teenust. Seoses sellega on peamine probleem seotud personaliga ja tema töö tegemise motivatsiooniga. Muidugi ei saa rääkida sellest, et probleem on ainult juhtkonnas, kuna olukord riigis ja muudatused võivad mõjutada inimesi ja nende ellusuhtumist.

Teiseks suureks probleemiks võime nimetada klientide huve, vajadust teenuseid osta ja kasutada. Tuleks rohkem pöörata tähelepanu inimeste teadlikkusele nende teenuste vajalikkusest ja proovida näidata praktikas kinnisvara haldamise tähtsust ja positiivseid tulemusi siis, kui teenust teostatakse professionaalse firmaga.