

— Елена Киселева —

Мой дорогой риелтор

Как агентству недвижимости
собрать команду риелторов



Елена Киселева

**Мой дорогой риелтор. Как
агентству недвижимости
собрать команду риелторов**

«Автор»

2026

Киселева Е.

Мой дорогой риелтор. Как агентству недвижимости собрать команду риелторов / Е. Киселева — «Автор», 2026

«Где брать риелторов?» — вопрос, который собственники и директора агентств задают снова и снова. Но новый job-сайт или скрипт не исправят систему найма, если сбой находится в другом месте. «Мой дорогой риелтор» — книга-практикум для собственников, директоров и HR-специалистов агентств недвижимости. Без теории ради теории: от кадровой стратегии и профиля риелтора — к поиску, первичному контакту, собеседованию, работе с возражениями, воронке рекрутинга и адаптации новичка. К книге прилагаются электронные рабочие материалы: чек-листы, шаблоны, матрицы и калькуляторы. Доступ к ним — по QR-коду внутри книги. Это не сборник «секретных каналов». Это система, которую можно разобрать, проверить на своём агентстве и собрать заново там, где она даёт сбой.

© Киселева Е., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение. Кому эта книга, о чем в ней пойдет речь и как ее лучше читать	5
Часть 1. Шаг первый — Определиться с фундаментом	8
ГЛАВА 1. ВНАЧАЛЕ БЫЛО СЛОВО. И ЭТО СЛОВО «СТРАТЕГИЯ»	8
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Мой дорогой риелтор. Как агентству недвижимости собрать команду риелторов

Введение. Кому эта книга, о чем в ней пойдет речь и как ее лучше читать

Мой дорогой риелтор... Очень дорогой! Сколько ресурсов агентство недвижимости вкладывает в его поиск, привлечение, удержание. Сколько — в мотивацию: вознаграждение, KPI, конкурсы, обучение. И сколько от него зависит: клиенты, задатки, сделки, выручка, отзывы... Получается, не дорогой, а ЗОЛОТОЙ риелтор.

Риелторами не рождаются, ими становятся. У кого-то этот путь быстрее, у кого-то длиннее, а кто-то так и не сможет преодолеть горечь отказов, пресс конкуренции, скачки курсов и ставок или свою лень.

Но эта книга не про риелторов и не для риелторов. Я задумала и написала ее для тех, кто в них заинтересован: собственников и директоров агентств, директоров по персоналу и HR-специалистов. Именно вы хотите видеть крепкую, сильную, устойчивую команду агентов и... зависите от нее.

Риелтор — актив любого агентства. Будут риелторы — будут сделки, а значит, и выручка. Это **база №1 — количество**.

Чем эффективнее и продуктивнее отдел продаж, тем устойчивее работает агентство. Это **база №2 — качество**.

Уж простите меня за эти секреты Полишинеля. Во введении я позволила себе несколько абсолютно очевидных мыслей, чтобы настроиться самой и настроить вас: чем проще элементы, тем устойчивее система.

Эта книга — про систему подбора и найма риелторов в агентство недвижимости. Наш бизнес устроен так, что риелторы — в большинстве своем вольные птицы: переходят в соседние агентства, уходят в самостоятельную практику, открывают свои компании. Поэтому поиск новых агентов не заканчивается никогда. Если вы планируете укреплять позиции, увеличивать долю рынка или открывать новые офисы, система вам точно нужна.

На каждом месте работы, где я прикладывала свои силы, мне доводилось строить системы. Сначала в государственных структурах, затем в бизнесе. Значительная часть моего трудового пути, 12 лет, связана с органами исполнительной власти. В 1996–2002 годах риелторская деятельность в России подлежала лицензированию. С выдачи таких лицензий и началось мое знакомство с этим бизнесом. Центр по лицензированию по Калужской области — так называлось мое место работы. Своим самым большим достижением того периода считаю организацию абсолютно нового органа исполнительной власти — регионального Управления по контролю и надзору в сфере образования, руководителем которого я была назначена в возрасте 31 года. Именно тогда я на практике опробовала различные способы организации процессов, подбора и расстановки персонала, их обучения и воспитания... Мои бизнес-процессы назывались регламентами оказания госуслуги; слова «бизнес-процессы» мне и членам моей команды в голову тогда не приходили, уже позже появились книги и руководства на эту тему.

Двенадцать лет — немалый срок. Госслужба многому меня научила: общаться с крупными боссами, вести переговоры на равных, разбирать скандалы и жалобы. Иногда клиенты спрашивают, откуда во мне столько терпения: как удается спокойно объяснять, отбрасывать эмоции и искать наиболее рациональное решение. Вероятно, из госслужбы. Попробуйте «посидеть на жалобах» в период ЕГЭ — быстро натренируетесь.

Однако все течет, все изменяется — изменились и мои жизненные приоритеты. Дальше были стартап автошколы, быоти, политический PR, автобизнес... Пока в 2016 году один старательный рекрутер не столкнул меня с недвижкой плотно, жарко, ярко. Пожалуй, так правильнее говорить о любви? Да, это и есть признание: люблю нашу среду, с почтением отношусь к профессии риелтора и вижу перспективы ее развития.

Своего первого риелтора-стажера я привела в агентство в 2017 году. К этому моменту у меня уже был успешный опыт работы риелтором, а затем — руководителем отдела продаж. Мне нравилось рассказывать кандидатам о выгодах образа жизни агента, находить новые площадки поиска, экспериментировать со скриптами, видеть, как растут в профессии «мои».

Лена, ты меня купила!

Именно так звучал самый лучший комплимент, который я получила за период своей работы в рекрутинге в агентстве недвижимости.

Ситуация была вполне обыденной: я позвонила «в холодную» по резюме, которое заинтересовало меня на работном сайте, поговорила с соискателем и пригласила на собеседование. Встреча прошла успешно, стажер-риелтор начал обучение. А уже через три-четыре месяца Светлана — так зовут автора комплимента — вышла в лидеры по закрытым сделкам среди всех агентов компании.

Формулировка «ты меня купила» сначала ввела меня в ступор. Позже Светлана пояснила суть сказанного: «Лена, именно ты привела меня в риелторство! Как ты со мной по телефону поговорила, что ты на собеседовании сказала — все было в точку! А ведь я не хотела риелтором становиться, а ты меня купила».

Оглядываясь назад, с удовольствием вспоминаю тех, кого привела и обучила; как менялась жизнь людей, которые раньше и не помышляли о работе риелтором; как росли их профессионализм и достаток.

Лет через пять после того комплимента, когда я уже сменила место работы, со мной связался собственник другого агентства — с новым запросом: «Научите моего HR. Хочу, чтобы он так же проводил собеседования!» Обучила, отдала все, что знала и делала сама, — процесс пошел, агентство пополнило свои ряды.

Дальше — больше: я начала онлайн обучать HR и HRD агентств из разных городов. Со временем пришла к выводу, что систему управления персоналом нужно выстраивать сверху — с обучения директоров. Так начался период моего наставничества: я проводила аудит действующей системы работы с персоналом, моделировала структуру агентств, мотивацию, обучение и многое другое.

Работая с персоналом, я иногда чувствую себя слесарем-механиком в автосервисе: снимаешь кожух, смотришь на работающий двигатель и понимаешь, где нужно смазать, а где — заменить деталь, чтобы машина ехала ровно и радовала владельца. Часто все гораздо проще, чем кажется. Этим взглядом я и хочу поделиться, чтобы вы сами могли посмотреть на сложный механизм под названием «Агентство недвижимости», где каждому ремню, шестеренке и винтику отведена своя роль.

Самый популярный вопрос на моих консультациях — «А где нам брать риелторов?». Директора и собственники просят эксклюзивных источников поиска. Но секрет не в источниках. Если бы существовал совершенно новый уникальный инструмент, о котором не знают даже соискатели, он вряд ли был бы рабочим. Весь фокус — в правильной компоновке деталей и элементов, в СИСТЕМЕ. Поэтому и родилась эта книга.

По себе знаю: специализированные книги по управлению персоналом именно в недвижимости найти непросто, информацию приходится собирать по крупицам. Есть хорошие книги по теории управления персоналом, учебники и практические пособия с формами документов. Их можно и нужно читать, погружаться в тему, наращивать HR-компетенции. При подготовке этой книги я руководствовалась простой целью — дать вам не набор разрозненных приемов

по найму, а рабочую систему, которую можно разобрать на детали, проверить на своем агентстве и заново собрать там, где она дает сбой. Поэтому здесь много чек-листов, шаблонов, таблиц и реальных кейсов: мне важно, чтобы после чтения у вас остались не только идеи, но и инструменты для работы. На книжном рынке есть хорошие работы по рекрутингу, однако не все предлагаемые там инструменты применимы в нашей сфере. Например, совет автоматически идти в службу занятости для риелторского найма часто дает слабый результат. Но и такой канал не стоит объявлять бесполезным заранее: оценивайте его по своей аудитории, региону и фактической конверсии. К каналам привлечения мы подробно вернемся в главе 9.

Материал разделен на три части: что необходимо продумать ДО подбора кандидатов, как организовать сам ПРОЦЕСС ПОДБОРА и что делать ПОСЛЕ того, как стажер пришел в агентство. Читать лучше подряд. Но если очень хочется забежать вперед — забегайте, только потом возвращайтесь к фундаменту.

К главам я подобрала истории из собственной практики — реальные ситуации агентств, с которыми взаимодействовала как наставник. Все имена в кейсах изменены; истории приведены исключительно для иллюстрации.

К главам также есть приложения — чек-листы, шаблоны, сравнительные таблицы и другие инструменты, которые помогут быстрее перенести идеи в работу.

Кстати, о внедрении. Я рекомендую такой порядок: дочитать книгу до конца, провести аудит своей системы подбора и найма, определить узкие места и только потом внедрять изменения.

И еще: прежде чем вы начнете читать это практическое пособие, хочу оговорить несколько терминов.

В этой книге слова «агентство недвижимости», «агентство», «компания» я использую как равнозначные — исключительно чтобы не мучить вас тавтологией.

В рамках этой книги слова «риелтор», «агент», «брокер», «специалист по недвижимости» я использую как разговорные обозначения специалиста, работающего с клиентами на рынке недвижимости. Такое употребление сделано для удобства чтения и не ставит целью воспроизводить классификацию должностей и трудовых функций профессионального стандарта.¹

Ну что, в путь!

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по операциям с недвижимостью», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 10.09.2019 № 611н.

Часть 1. Шаг первый — Определиться с фундаментом

ГЛАВА 1. ВНАЧАЛЕ БЫЛО СЛОВО. И ЭТО СЛОВО «СТРАТЕГИЯ»

Часто новые агентства недвижимости открываются предпринимателями с мыслью, что в этой нише нет ничего сложного: бери модель любого действующего агентства города и айда. Еще чаще такие мысли характерны для состоявшихся риелторов и/или руководителей отделов продаж действующих агентств, которые решили уйти в самостоятельное плавание.

Легко или сложно, хорошо или плохо — не те категории, которыми стоит измерять бизнес. Главное, чтобы модель работала, а результат соответствовал ожиданиям инвестора.

Какой бы ни была стратегия компании на рынке, она должна быть. От нее напрямую зависят кадровая политика и, как следствие, структура агентства, расчет численности сотрудников, методы поиска и привлечения, система материальной мотивации и все остальное, что относится к управлению персоналом.

Соответственно, если стратегии нет, управлять просто нечем и некем.

Кейс

Людмила, собственник и директор агентства недвижимости, пришла ко мне на консультацию с проблемой: привлекаю новых риелторов, трачу много времени и денег, а они не задерживаются. Агентство существует с 2013 года, но никак не может вырасти больше чем до пяти риелторов — будто заколдованная цифра.

На стратегической сессии начали разбираться: в каком сегменте работают, какую услугу оказывают, что входит в обязанности риелторов, как ищут клиентов и кто этим занимается, какие базы данных ведут и кто за них отвечает. Ответы звучали примерно одинаково: хватаемся за все, какой клиент залетит — с таким и работаем.

Мой вывод был однозначным: если потенциальный сотрудник не понимает, чем ему предстоит заниматься, вероятность, что он станет реальным сотрудником, резко снижается. Масштабировать хаос невозможно.

Решение: сформулировать стратегию, приоритетные направления развития, затем определиться с кадровой политикой и только потом налаживать рекрутинг.

Агентства, которые открываются по франшизе, как правило, получают стратегию в пакете. Это и бизнес-модель, и прописанные бизнес-процессы, и поддержка, и, разумеется, имя.

Хотя случается, что стратегического видения во франшизу не входит вовсе или предложенная модель оказывается нежизнеспособной. Тогда проблема франчайзера быстро становится проблемой франчайзи. Мне встречались так называемые «франшизы», которые давали в пакете только название, брендбук и «пустую» CRM-систему для учета клиентов и сделок. Ко мне обращались учредители агентств, которые переоценили сладкие обещания презентации и улетели на железных крыльях не в ту степь.

Впрочем, возможно, приобретатель франшизы что-то пропустил в договоре или пропустил обучение от франчайзера, всякое бывает.

Я не претендую на роль консультанта по бизнесу, но считаю необходимым остановиться на многообразии стратегий, которые вижу на современном риелторском рынке. Если ваше агентство уже работает, есть повод пересмотреть подходы и, возможно, что-то скорректиро-

вать. Если только открываете компанию — продумайте несколько вещей сразу: это облегчит путь к окупаемости инвестиций.

В понятие «стратегия» я вкладываю здесь ответ на вопрос: на какой рынок и с каким предложением выходит агентство.

Рынок недвижимости очень разнороден, поэтому сначала решите, в каких сегментах будете работать приоритетно. Это может быть продажа жилья на первичном рынке, аренда коммерческих площадей, загородная недвижимость и так далее.

Аргументами для такого решения могут быть:

- изученный спрос на конкретный сегмент недвижимости в вашей локации;- наличие готовой базы клиентов (объектов);
- максимально возможный чек на определенный вид услуги;
- высокий экспертный уровень — ваш или членов вашей команды.

В конце главы есть небольшой список вопросов, который поможет сориентироваться при формировании стратегии. Пройдитесь по чек-листу, выпишите, какой информации не хватает, и только после этого фиксируйте основные положения. Дальше финансовые показатели — сделки, средний чек, выручка и допустимые расходы — должны дать HR понятные вводные по численности и структуре команды. И вот здесь мы возвращаемся ближе к персоналу.

Также важной частью стратегии является ценообразование услуги. Если цена каждый раз определяется ситуативно, у риелторов появляется больше пространства для самостоятельных скидок и неформальных договоренностей, а у клиентов — меньше ясности, по каким правилам формируется стоимость. Поэтому мне ближе прозрачная система ценообразования: она снижает количество спорных ситуаций и внутри команды, и в отношениях с клиентом.

При выборе приоритетного сегмента я бы не искала универсально «самое выгодное» направление. Экономика аренды, вторичного рынка, новостроек или коммерческой недвижимости зависит от локации, среднего чека, конкуренции, структуры услуги и ваших ресурсов. Для темы этой книги важнее другое: выбранная бизнес-модель должна быть понятна HR. От нее зависит, сколько людей понадобится агентству, какие действия будут выполнять риелторы и какие компетенции придется искать и развивать.

Миссия как часть стратегии агентства

Миссия — это краткий ответ на несколько вопросов: «Зачем мы пришли на этот рынок? Что даем клиентам? Как взаимодействуем с партнерами? Как относимся к сотрудникам?»

Придумать объединяющую идею — пожалуй, самое сложное. Идею, которая держит и вас, и команду в состоянии здорового напряжения, азарта, удовольствия. Идею, которую можно просто и ясно донести клиенту — и она отзовется в нем, в его кошельке, сердце, взгляде... или хотя бы мимолетно заденет на уровне эмоций.

В книгах и статьях о бизнесе можно найти множество рекомендаций по формулированию миссии, целей и ценностей компании. Но гораздо полезнее посмотреть, как сами агентства недвижимости отвечают на вопрос: зачем существует их компания и что она хочет дать клиенту.

Например²:

МИЭЛЬ, Москва. Открывать возможности.

Триумфальная арка, Москва. Воплощать в недвижимость самые смелые мечты наших клиентов!

ПИИ Недвижимость, Санкт-Петербург. Мы стремимся, чтобы продать, купить, сдать, арендовать недвижимость было бы так же просто, как вызвать такси.

² Формулировки миссий приведены по официальным сайтам указанных агентств; проверены при подготовке книги к печати в сентябре 2026 года.

Из миссии рождаются уникальные торговые предложения (УТП) — четкий ответ на вопрос клиента: «Почему я должен выбрать именно вас?» А уже из них вырастает маркетинговая стратегия.

К теме УТП в рекрутинге подробнее вернемся в главе 3, когда будем проводить конкурентную разведку и разбираться, чем ваше предложение о работе отличается от других.

Зачем оно вам надо?

Невероятно, но факт: не каждый собственник агентства недвижимости может сходу ответить на вопрос «Зачем мне этот бизнес?». Почему так происходит, скорее ответят психологи. Я лишь констатирую: цель нередко существует в голове, но не сформулирована словами.

Мне как настройщику систем подбора приходится «раскапывать» эти «зачем» с совершенно прагматичной целью — конкретизировать техническое задание на подбор.

На первый взгляд, что может быть проще: бизнес нужен, чтобы зарабатывать деньги. Но с точки зрения влияния целей первого лица на устремления сотрудников все не так однозначно.

Я не считаю деньги универсальным и единственным мотиватором. Для одного человека на первом месте будет рост дохода, для другого — безопасность, свобода, статус, профессиональное развитие или возможность заботиться о семье. Деньги важны еще и потому, что позволяют получать все эти вещи, но одна и та же сумма для разных людей имеет разный смысл. Поэтому собственнику важно понимать не только размер вознаграждения, но и то, какую потребность сотрудника оно помогает закрыть.

Есть условие, при котором деньги становятся демотиватором для членов вашей команды: если вы предлагаете сотрудникам заботиться О ВАШИХ деньгах, о повышении доходности компании любыми средствами, не давая им ничего взамен.

Вернемся к целям первого лица — это часть стратегии. Решите, зачем вам этот бизнес и какую роль вы хотите играть в нем сами. Здесь особенно важно не лукавить перед собой: от ответа будут зависеть управленческие решения, требования к команде и степень вашего участия.

Разберем два варианта ответа на вопрос «зачем». Они диаметрально противоположны и ведут дальнейшие решения в разные стороны.

Вариант 1	Вариант 2
Зачем мне как собственнику агентство недвижимости Агентство для меня — чисто коммерческий проект, мне нужна исключительно прибыль.	Зачем мне как собственнику агентство недвижимости Мне интересна сфера недвижимости, мне нравится этим заниматься, я хочу построить сильное агентство, которым буду гордиться.
Участие в управлении Не хочу глубоко погружаться: периодически смотрю показатели и забираю прибыль, а управлять ставлю наёмного директора.	Участие в управлении Я сам(а) возглавляю агентство и принимаю ключевые решения по основным вопросам.
Персонал Мне всё равно, кто там работает, главное — чтобы делали выручку.	Персонал Мне не всё равно, кто рядом со мной; решения по кандидатам оставляю за собой.
Мои временные затраты на бизнес Чем меньше, тем лучше; 2–3 часа в неделю вполне достаточно.	Мои временные затраты на бизнес Полная занятость: это моя основная работа, и мне это нравится.
Что я готов(а) вкладывать в бизнес Я вложил(а) деньги и нанял(а) управляющего директора.	Что я готов(а) вкладывать в бизнес Своё время, энергию, экспертизу и деньги.

Уважаемый читатель, уверена, общий смысл понятен. Разумеется, список вопросов в таблице можно продолжать, это лишь иллюстрация возможных вариантов.

Почему я так подробно останавливаюсь на этих вещах? Потому что «зачем?» собственника определяет очень многое. Здесь нет правильного и неправильного ответа — есть тот, который вы считаете своим. Главное — ответить честно и быть последовательным в дальнейших действиях. Как говорится в старом добром анекдоте: вот тебе таблетка, одна половина от головы, вторая от... ревматизма, и смотри не перепутай. Иначе проблем не избежать.

Кейс

Макар, учредитель и генеральный директор агентства недвижимости, заказал у меня аудит работы обучающего центра. Агентство — не единственный его бизнес. Более того, оно находится в одном городе, а Макар живет в другом. На месте компанией управляют директор по продажам и директор по развитию, между которыми распределен функционал. В агентстве есть регламенты, качественно описаны бизнес-процессы. Декларируемый лозунг генерального: «Я вас тут поставил, чтобы вы развивали бизнес. Действуйте».

Генеральный в моменте видит все показатели текущей деятельности и раз в две недели проводит развернутые Зоот-встречи с управленческой командой. При этом конкретный вопрос иногда решить с ним сложно: не берет трубку, затягивает решение рабочей ситуации.

Периодически приезжая в агентство лично, Макар жестко, иногда публично, критикует директоров и отменяет их решения со словами: «Это же мой бизнес, мой ребенок, вы неправильно делаете». После такого разноса работа директоров на неделю-другую парализуется: эмоциональный откат отбивает желание двигать компанию вперед.

Диагноз: собственник не определился со своей ролью в бизнесе и надевает то один костюм, то другой.

Рекомендация: прописать не только зоны ответственности директоров, но и собственную. При необходимости — переписать регламенты принятия решений по вопросам, которые генеральный оставляет за собой, и самому их соблюдать.

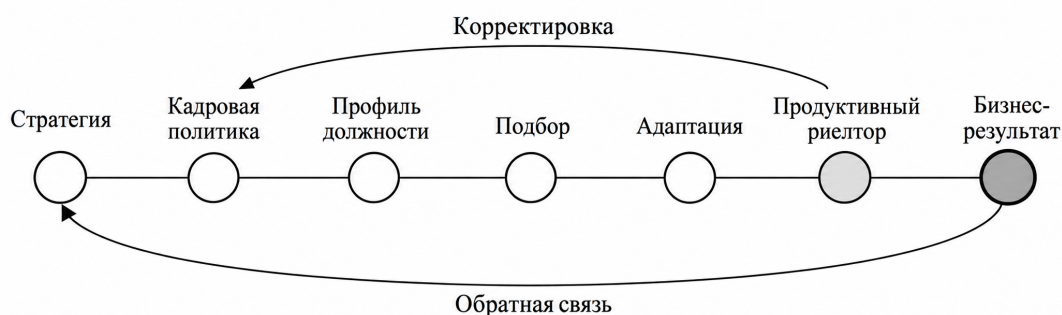
Резюме

Определитесь со стратегией своего агентства недвижимости. Возьмите чек-лист из приложения к этой главе, оцените — все ли вопросы для вас решены; если есть темные пятна, соберите больше информации, додумайте недодуманное.

Именно из основных положений стратегии следует кадровая политика, в том числе нужны ли вам новые сотрудники и какие рабочие задачи они призваны решать.

Продумайте миссию компании как объединяющую идею для своей команды.

Ответьте себе на вопрос «Зачем мне этот бизнес?» и решите, какова ваша роль в нем и степень участия.



Приложение

Чек-лист стратегии агентства недвижимости

Как работать: поставьте отметку, если решение уже принято и зафиксировано. Если вопрос требует доработки, запишите, что именно нужно уточнить или решить.

1. Рынок и территория

☐ Сегмент рынка первичный / вторичный рынок; жилая / коммерческая недвижимость; земельные участки / назначение земель

Решение / что уточнить: _____

☐ Сектор услуги купля-продажа / аренда

Решение / что уточнить: _____

☐ Локация город, район, область / край / республика

Решение / что уточнить: _____

2. Клиент

☐ С какой стороной работаем продавец / покупатель / арендатор / арендодатель

Решение / что уточнить: _____

☐ Кто конечный потребитель физические / юридические лица

Решение / что уточнить: _____

☐ Какой конечный потребитель описание целевой аудитории, её «аватар»

Решение / что уточнить: _____

☐ Методы поиска и привлечения клиента

Решение / что уточнить: _____

3. Продукт и сервис

☐ Состав основной услуги для конечного потребителя

Решение / что уточнить: _____

☐ Дополнительные услуги действующие и возможные

Решение / что уточнить: _____

☐ Ценообразование основные и дополнительные услуги

Решение / что уточнить: _____

☐ Особенности бизнес-процессов например, что делает риелтор, а что юрист

Решение / что уточнить: _____

☐ Особенности сервиса и сверхценность чем основная услуга отличается от предложений конкурентов

Решение / что уточнить: _____

4. Смысл бизнеса

☐ Миссия компании зачем мы пришли на этот рынок и что хотим дать клиенту

Решение / что уточнить: _____

☐ Зачем собственнику этот бизнес?

Решение / что уточнить: _____

☐ Роль собственника в бизнесе и степень его участия

Решение / что уточнить: _____

Нужна рабочая версия? По QR-коду на последней странице книги этот чек-лист доступен в редактируемом формате — можно заполнять его на компьютере, сохранять свои решения и возвращаться к ним по мере изменения стратегии агентства

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.