



совместно с



**АСОНО**  
Ассоциация строителей  
Новосибирской области

# КАК ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ И УДЕРЖАТЬ ПЕРСОНАЛ?

## КАК СНИЗИТЬ ТЕКУЧКУ?



• **27 лет** — уверенной работы в бизнесе

• **>50 аудитов** новых проектов

• **25 систем** владельческого контроля внедрены

• **>250 системных организационных проектов** в активе компании

• **35 акционерных конфликтов разрешено**

• **>100 сессий стратегического планирования**

• **>3000 кандидатов** оценено, в том числе более 1800 топ-менеджеров



## Причины текучести?

- Сотрудник не соответствует позиции (компетенции)
- Компания или позиция не соответствует ожиданиям сотрудника (мотивация)

## Поиск и отбор

- Объявление о вакансии (профиль должности)
- Собеседование
- Ассесмент (оценка)

## Наём

- Job offer
- Контракт

## Управление

- Адаптация
- ЗУЦ
- Система стимулирования
- Обучение и развитие
- Управление Корпоративной культурой

## Задачи:



Определить точные требования к сотруднику  
(составить профиль должности)



**Оценить** кандидата  
(по компетенциям и мотивации)



**Заинтересовать** кандидата в работе у нас  
(HR-бренд)

## 5 составляющих:



1. Знания

2. Навыки

3. Личностные  
особенности

4. Мотивы

5. Я-концепция

НАЗВАНИЕ	ПОНЯТИЕ	ОТКУДА ФОРМИРУЕТСЯ	ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТИЯ
<b>ЗНАНИЯ</b>	Это систематизированная <u>информация</u> , на которую человек опирается при создании результата	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внешняя среда (в т.ч. специализированные источники)</li> <li>Опыт</li> </ul>	Развиваемый параметр <b>НАИБОЛЕЕ ЛЕГКО И БЫСТРО ФОРМИРУЮТСЯ</b>
<b>НАВЫКИ</b>	Это конкретные <u>автоматические</u> действия, на выполнение которых человек не затрачивает дополнительных усилий. На уровне мастерства навыки включаются автоматически. Навыки бывают деятельные и интеллектуальные.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опыт (практика: знания – умение – навык)</li> </ul>	Развиваемый параметр <b>ТРЕБУЕТСЯ ВРЕМЯ НА ЕГО ФОРМИРОВАНИЕ</b>

НАЗВАНИЕ	ПОНЯТИЕ	ОТКУДА ФОРМИРУЕТСЯ	ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТИЯ
<p><b>ЛИЧНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ</b></p>	<p>Это данные человеку от природы способности, от которых зависит возможность справиться с той или иной деятельностью.</p> <p>Это также набор психофизиологических особенностей человека, данных от рождения и формирующих темперамент и характер, что в последующем будет влиять на стиль выполнения индивидуумом той или иной деятельности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Генетика, биохимия</li> <li>• Воспитание</li> <li>• Значимые жизненные ситуации</li> </ul>	<p>Темперамент практически не меняется, характер меняется слабо.</p> <p><b>ДЛЯ РАЗВИТИЯ СПОСОБНОСТЕЙ НЕОБХОДИМЫ РЕГУЛЯРНЫЕ ТРЕНИРОВКИ НА ПРОТЯЖЕНИИ ДЛИТЕЛЬНОГО ВРЕМЕНИ</b></p>

НАЗВАНИЕ	ПОНЯТИЕ	ОТКУДА ФОРМИРУЕТСЯ	ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТИЯ
<b>МОТИВАЦИЯ</b>	Это основная направленность личности, вектор ее интересов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Личностные особенности</li> <li>• Я-концепция</li> <li>• Влияние среды</li> </ul>	меняется достаточно медленно
<b>Я-КОНЦЕПЦИЯ</b>	Это отношение к самому себе. «Мое» представление о самом себе, о том, с чем связан жизненный успех.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Воспитание</li> <li>• Опыт</li> </ul>	МОЖНО КОРРЕКТИРОВАТЬ СПЕЦИАЛЬНЫМИ ПРИЕМАМИ

## Источники компетенций:

### Компания

- Этап развития Компании
- Стратегические цели
- Корпоративная культура
- Политика найма

### Должность

- Задачи должности
- Результаты должности (KPI)
- Регулярные функции



## Руководитель строительного проекта

### Знания

- Законов в области жилищного строительства, эксплуатации зданий и сооружений
- Проектного управления
- Экономики в строительстве/девелопменте
- Технологии строительства
- Охраны труда промышленной безопасности (ОТ и ПБ)

## Руководитель строительного проекта

### Навыки

- **Управления строительными /девелоперскими проектами** (с нуля до ввода в эксплуатацию) – планирование, координация, оценка и контроль реализации проектов в срок и т.д.
- **Принятия экономических решений** (навык чтения и анализа финансовой отчетности, финансовых планов, навык принятия решений по управлению затратами, рентабельностью проекта, инвестициями, навык бюджетирования)
- **Управления сотрудниками / командой проекта** (навыки прямого руководства: распределение, постановка задач, мотивация, координация (планерки, совещания) и т.д.)
- **Разработки, внедрения и поддержания регламентов, стандартов, процессов, и т.д.**
- **Коммуникативные навыки, навыки ведения переговоров** (в т.ч. с госструктурами)

## Руководитель строительного проекта

### Личностные особенности

- **Системность мышления**, структурированность, аналитика
- **Проблемно-ориентированное мышление** (умение видеть и решать «узкие места»)
- **Оперативность**, хорошая скорость мышления
- **Нацеленность на результат** (в т.ч. способность доводить до конца)
- **Лидерские качества** (гибкость лидерских стилей – от экспертного, демократичного до авторитарного)
- **Лидерская и управленческая ответственность**
- **Эффективность взаимодействия**, умение находить баланс, компромиссные решения в ситуации расхождения интересов
- **Стрессоустойчивость**
- Способность формировать **лояльность** Компании на длительном лаге (3-5 лет)

## Руководитель строительного проекта



### Мотивы

- Результат в срок
- Качество
- Работа в профессиональной сильной команде

### Я-концепция

- Я – профессиональный, эффективный менеджер в строительстве
- Я - реализатор (Я умею достигать результат в нужный срок)

## Структура вопроса по компетенции

1. Прояснить, были ли случаи, когда у кандидата была возможность продемонстрировать требуемую компетенцию (опыт)
2. Узнать пример, демонстрирующий наличие данной компетенции
3. Попросить рассказать пошагово, как реализовывал функцию
4. Выявить самооценку кандидата по данной компетенции.
5. Понять внешние оценки кандидата по данной компетенции
6. Задать вопросы о конкретных знаниях в области, которая имеет отношение к оцениваемой компетенции

## Пример



Компетенция: **Управление строительными /девелоперскими проектами**

1. Опыт: «Если опираться на Ваше резюме - у Вас был опыт руководства строительным или девелоперским проектом, верно?»
2. Пример: «Приведите конкретный пример управления самым сложным из вашего опыта проектом».
  - Что это был за проект?
  - Какой длительностью был проект? Какова была стоимость проекта?
  - В чем была для вас сложность проекта? Как решали эти сложности?
3. «Расскажите пошагово, как осуществляете планирование, организацию проекта и его последующее руководство?»

4. Самооценка: «Расскажите о Ваших сильных и слабых сторонах как Руководителя проекта.

- Поставьте себе оценку по шкале от 0 до 100 баллов. Прокомментируйте – почему поставили себе именно такую оценку? Чего не хватило до 100 баллов?
- Каков был результат проекта? (по каким критериям вы оценивали эффективность/успешность проекта?)

5. Внешняя оценка: «Как оценивал управление проектом ваш руководитель?»

6. Знания:

- «Назовите ключевые этапы управления проектом?»
- «Какие инструменты проектного управления вы знаете?»
- «Каких ключевых игроков на рынке жилищного строительства/девелопмента вы знаете?» и т.д.



## Пример

### Вопрос на мотивацию «Идеальная компания»

1. Опишите идеальную компанию для Вас (в который Вы хотели бы работать). Назовите три ее характеристики
2. Для чего вам, чтобы Компания была...? *(назвать отдельно каждую характеристику)*
3. Представьте, что Компания владеет всеми названными вами характеристиками. Но есть какое-то другое «Но», почему вы не пойдете работать даже в такую идеальную Компанию. Что это может быть за «но»?

А теперь изобразите курицу!



ВООБЩЕ ОН НАМ ПОДХОДИТ, И Я ХОЧУ НАНЯТЬ ЕГО.  
НО Я ДОЛЖЕН УБЕДИТЬСЯ, КАК СИЛЬНО ОН ХОЧЕТ  
ПОЛУЧИТЬ МЕСТО ...

## Как выявить мотивы?



- Анкета
- Тест
- Ассесмент-центр

- Наблюдение за сотрудником:
- Речь
  - Внешний вид
  - Поведение

Прямой вопрос  
сотруднику

# ПРИМЕР МОТИВАЦИОННОЙ АНКЕТЫ

1. Внимательно прочтите представленный ниже список мотивирующих факторов в работе и **выберите** из них **не более пяти** наиболее важных лично для вас **мотивирующих факторов**.
- **Проранжируйте** их по степени значимости для вашего нынешнего места работы (1 – самое важное в выбранном вами списке, 2 – чуть менее важное и т.д.)

№	Мотивирующий фактор	Ранг
1	Уровень доходов (зарплата)	
2	Близость офиса к дому	
3	Быстрое продвижение по карьерной лестнице	
4	Возможность профессионального роста	
5	Возможность получения кредитов (на жилье, машину и др.)	
6	Возможность работы в международных подразделениях компании	
7	Возможность управлять людьми	
8	Высокий социальный статус, который дает работа	
9	Высокий уровень ответственности, большие полномочия	
10	Гибкий график работы	

№	Мотивирующий фактор	Ранг
11	Возможность самореализации	
12	Интересная работа	
13	Красивый офис и комфортные условия труда	
14	Нормированный рабочий день	
15	Обучение за счет компании (тренинги, MBA и др.)	
16	Отношения с непосредственным руководителем	
17	Признание, ощущение значимости в компании	
18	Работа по специальности, в соответствии с образованием	
19	Работа ради общения, возможность занять свое свободное время	

2. Вспомните один-два примера поощрения вас компанией, которые вы расценили как самые эффективные и позитивные:

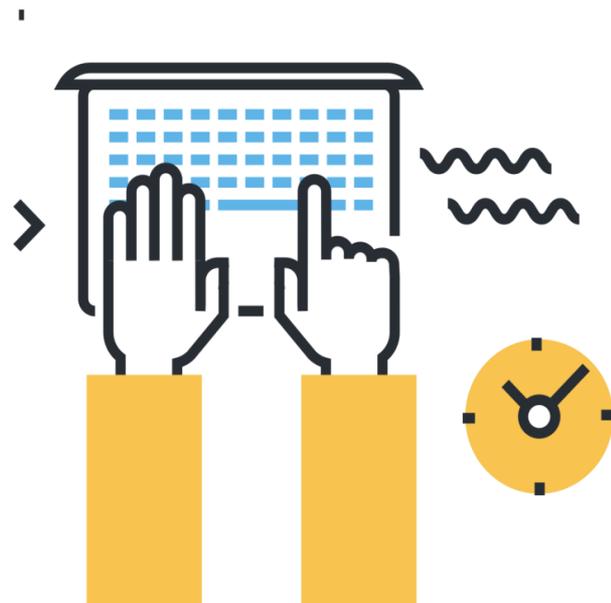
---



---

3. Удовлетворены ли вы своей работой сейчас?

Вариант	Ответ
Да, полностью	
Скорее да, чем нет	
Затрудняюсь ответить	
Скорее нет, чем да	
Нет, совсем не удовлетворен	



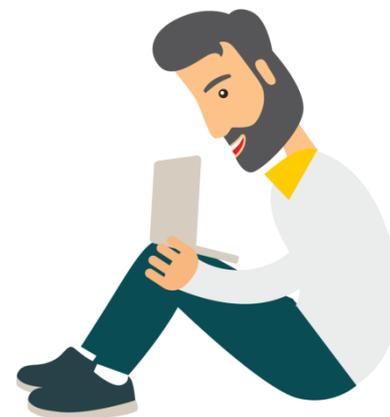
# ПРИМЕР МОТИВАЦИОННОЙ АНКЕТЫ



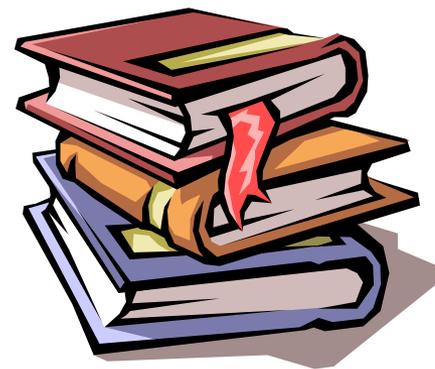
5. Оцените, пожалуйста, по 100-балльной шкале уровень вашей трудовой активности

6. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению вашей трудовой активности.

7. Что, по вашему мнению (какие изменения), могло бы содействовать повышению эффективности (результативности) работы вашего отдела, подразделения?



- Герчикова,
- Дж. Барбуто и Р. Сколла,
- Маслоу,
- Д.МакКлеланда,
- Ричи Ш, Мартина П,
- Деллингера,
- Майерс Бриггс,
- и др



Идеальный прогноз	100%
Ассесмент-центры - оценка соответствия должности	81%
Ассесмент-центры - оценка развития (центры оценки потенциала)	68%
Структурированные интервью	62%
Проверочная работа (испытательный срок)	55%
Тесты способностей	54%
Тесты личностных качеств	38%
Неструктурированные интервью	31%
Отзывы (рекомендации)	11%
Астрология	0%
Графология	0%

## Комплексный Ассесмент

- Оценивается **комплекс компетенций** (в соответствии с профилем должности);
- позволяет сделать вывод о **соответствии** должности и Компании (ее стратегии, корпоративной культуре, команде и т.д.);
- позволяет определить: где находятся **области развития** кандидата/сотрудника.

### Результат:

- максимально **полный портрет** кандидата/сотрудника;
- **оценка потенциала** кандидата/сотрудника;
- **прогноз эффективности/успешности** кандидата/сотрудника на лаг до 5 лет.

Срок готовности заключения: 10 рабочих дней

## Ассесмент-конструктор

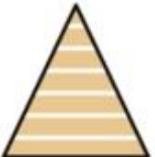
- Оценивается **одна/несколько выбранных Заказчиком компетенций**;
- позволяет сделать **точный и конкретный вывод** об уровне развития выбранных компетенций;
- позволяет провести **дистанционную оценку** (по отдельным компетенциям)

### Результат:

- описан **уровень развития и стиль проявления выбранных Заказчиком компетенций.**

Срок готовности заключения: 3 рабочих дня

# Пример результатов по пакету «МОТИВЫ»

Пакет «МОТИВЫ»	
	<p><b>Тип мотивации</b></p>
	<p><b>Актуальные мотивы/ потребности</b></p>
	<p><b>Демотиваторы</b></p>

В н.в. преобладает профессиональный тип мотивации. Также выражена финансовая мотивация.  
В долгосрочной перспективе (3-5 лет) рассматривает возможность карьерного роста.

1. Деньги, интерес, разнообразие/новое, комфорт, безопасность, стабильность, справедливость, развитие, семья, друзья;
2. профессионализм, работа, признание окружающих, быть ценной, «быть совершенной», делать всё правильно, одобрение, забота, поощрение, похвала, понимание;
3. отдых, здоровье, карьерный рост, статус, самостоятельность, поступать по-своему.

**Важно!** В силу личностной незрелости структура (иерархия) мотивов в н.в. четко не оформилась (интересы и потребности могут значительно меняться). Имеет много интродектов (понимание «как надо», «как должно быть»), много общих желаний, которые в н.в. недостаточно конкретизированы. До конца не знает и не понимает, чего хочет, пока еще живет в режиме «попробовать себя».  
Не удовлетворена своими «успехами» на сегодняшний день.

1. Несправедливость (поставили больше задач, чем другим, меньше похвалили и т.д.), неудачи, необходимость переделывать уже сделанное, критика, недооцененность, низкая з/п;
2. малозначительные задачи, авралы, изменение планов, форс-мажоры;
3. отсутствие взаимопонимания, поддержки в коллективе, конфликты, рутина.



Самая дорогая текучесть – текучесть **ТОП-менеджеров**. Поэтому к поиску, отбору, найму, адаптации и управлению ТОП-менеджерами – нужен **особый подход**



Ключевыми причинами текучести персонала являются:

- Несоответствие по компетенциям
- Несоответствие по мотивам



От того, насколько точно вы **изначально оценили компетенции и мотивы** сотрудника, зависит эффективность вашего управления сотрудником, качество его работы и длительность вашего сотрудничества



**Мотивировать** персонал следует на всех «точках контакта», а не только «удерживать» при намерении сотрудника выйти из Компании





Новосибирск,  
ул. Коммунистическая, 45



+7-383-217-85-68;



[uptime@uptime-top.ru](mailto:uptime@uptime-top.ru)



[facebook.com/uptime.rost](https://www.facebook.com/uptime.rost)



<http://uptime-assessment.ru/>



совместно с



**АСОНО**  
Ассоциация строителей  
Новосибирской области

Спасибо за внимание 😊

