

Harvard Business Review

РОССИЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

МЕНЕДЖМЕНТ / УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



31 МАЯ 2017

Фото: Евгений Разумный / "Ведомости"

Золото на стройке: как подбирать и оценивать персонал в девелоперских КОМПАНИЯХ

Ольга Бодрова

Для успешной работы с человеческими ресурсами девелоперским компаниям, как и всем остальным, необходимо отслеживать уровень профессионализма сотрудников и составлять эффективные программы развития персонала. Но есть и своя специфика. О ней я и хочу рассказать.

Методы поиска

Чаще всего рекрутеры в области инвестиционно-строительного бизнеса используют реферальные методы поиска персонала: **рекомендации** занимают существенную долю поиска. Рекрутеры регулярно поддерживают связь с коллегами из профильных компаний, так как такие связи помогают следить за лучшими профессионалами отрасли. Еще один инструмент при поиске – **открытые базы данных**: это популярные сайты по поиску персонала HeadHunter, SuperJob, Job.ru, Career.ru и другие. Помимо этого в социальных сетях существуют **сообщества** по темам строительства и девелопмента. Рекрутеры обладают специальными навыками поиска профессионалов в этих областях, они отслеживают обсуждения, дискуссии и могут обратиться непосредственно к эксперту/профессионалу с предложением рассмотреть вакансию или просьбой порекомендовать кандидата на сложную позицию. Безусловно, рекомендательные методы поиска требуют больше времени, но, когда нужен редкий специалист или профессионал с уникальным опытом (часто он не находится в поиске работы, его нет в базах данных, не всегда даже кадровые агентства могут его найти), такой точечный подбор дает положительные результаты. Помогает и поиск через **группы рекрутеров и хедхантеров в Facebook**. Девелопмент – достаточно обособленная сфера, люди, которые работают в ней, известны, и, как правило, рекомендуют друг другу достойных кандидатов. В этом случае работает профессиональная взаимовыручка.

Еще один способ – **поиск специалистов внутри корпорации**. Мы в «Баркли» часто обращаемся к своим сотрудникам с просьбой порекомендовать кандидатов из числа тех, с кем они работали ранее в девелоперских или строительных компаниях. Как правило, такое сарафанное радио позволяет найти кандидатов «через шесть рукопожатий». Мы не предлагаем дополнительного вознаграждения за такие рекомендации, но заметили: если сотрудник лоялен к компании, он с энтузиазмом рекомендует ее своим бывшим коллегам и их знакомым. Рекомендованные сотрудниками кандидаты всегда оправдывают ожидания: они профессиональны и готовы разделять наши ценности. Нам советуют людей, обладающих не только опытом, но и личными качествами для работы в проектной команде, которые для нас очень важны.

Нетиповые позиции

Одна из ключевых должностей, востребованных в девелопменте, – это руководитель проекта. В каждой компании это понятие включает разный уровень ответственности. Как правило, компетенции руководителя проекта ограничиваются ответственностью за проект до того момента, когда он сдан в эксплуатацию. В нашей компании, реализующей проекты элитного жилья, данная позиция имеет более широкий уровень ответственности, по сути – это директор проекта. Он отвечает не только за строительство, но и за выбор концепции объекта, продажи и финансовый результат всего проекта.

Подбор кандидатов на уникальные позиции в чем-то схож с добычей золота. Прежде чем найти драгоценные крупы, приходится намывать песок килограммами. Например, для проекта по строительству элитного жилья требуется кандидат с четким пониманием маркетинговой составляющей. На рынке таких специалистов мало: чаще встречаются кандидаты, имеющие опыт в строительстве крупных объектов, но в сегментах «бизнес» или «комфорт», или строившие коммерческие помещения, бизнес-центры для сдачи в аренду, а не для продажи. Директор проекта должен глубоко понимать современные тенденции жилищного строительства. Результатом его работы становится не только прибыль, но и доверие покупателей, которые возвращаются в компанию для приобретения новых объектов недвижимости.

Профиль рекрутера

Лучшие менеджеры по персоналу в девелоперском бизнесе – это, как правило, люди с техническим образованием (инженеры в области строительства) либо HR-специалисты с большим опытом работы в инвестиционно-строительной индустрии. В нашей компании, в частности, менеджер по подбору персонала является фактически бизнес-партнером, который глубоко понимает потребности бизнеса и способен сформировать профиль вакансии в том случае, когда этого не может сделать даже руководитель, ведь правильно сформированный запрос – это уже половина успеха.

Оценка кандидатов

Инструменты оценки кандидатов – профессиональное тестирование и оценка компетенций, критичных для компании. Одна из наших задач – увеличить средний срок работы сотрудников в компании как минимум до пяти лет. Хотя сотрудники заняты на конкретных проектах и могут уходить после их окончания, мы заинтересованы в том, чтобы вовлечь их в новые проекты строительства.

Для определения планов и нацеленности кандидата на долгосрочное сотрудничество существует ряд специальных тестов. Рекрутер задает вопросы сотруднику в зависимости от тех задач, которые предстоит решать тому в конкретной должности. Например, для кандидатов на позиции, связанные с соблюдением **графика строительства**, рекрутер задает вопросы о точности планирования, навыках, опыте кандидата в этой области, о том, какие действия можно предпринять в случае срыва сроков, что можно сделать для корректировки ситуации. Для должностей, связанных с действиями **в условиях неопределенности**, мы используем кейсы и вопросы на выбор наилучшего решения, просим привести примеры, сформулировать аргументы в пользу того или иного решения (уточнить, как оно повлияет на будущее проекта). Также мы проверяем, готов ли кандидат взять ответственность за принятие решений на себя, проявляет ли он инициативу или ждет конкретных указаний от руководства.

Необходимые навыки

Владение дополнительными навыками является большим преимуществом, особенно для специалистов руководящего уровня. Если речь идет о позиции директора проекта, то существенны знания в области финансов и менеджмента,

так как он в рамках своей позиции управляет множеством ресурсов и отвечает за финансовый результат.

Очень значимы управленческие навыки. Разница между специалистом, который получил подготовку в области управления, и тем, кто достигает результатов на своем опыте, – в эффективности. Теоретик с дополнительным образованием не может гарантировать, что его знания принесут результат. Человек с опытом работы, приобретенным на практике, достигнет запланированного результата с большей долей вероятности, так как уже неоднократно добивался этого, причем в разных условиях и разных компаниях.

Самое сложное для нового руководителя – это первый управленческий опыт. Когда стиль управления сформирован, далее необходимо лишь развивать навыки и адаптировать их в новой корпоративной среде. Для управления командой из 10 или 100 человек в нашей компании инструментарий будет идентичным.

Для специалистов, занятых непосредственно на строительной площадке, навыки управления особенно важны. Нужно уметь точно планировать разные виды работ, контролировать их выполнение, договариваться с подчиненными и подрядчиками, организовывать их работу, придерживаться графика производства работ. Специфика занятости на объекте разительно отличается от офисной жизни, где под рукой любые облегчающие жизнь IT-решения, всегда есть возможность пообщаться с коллегами. Такой опыт нельзя тиражировать, он трансформируется с каждым новым проектом. Для сотрудника инвестиционно-строительного бизнеса, который работает в сфере продаж, критичны так называемые soft skills. Важно безупречно владеть навыками коммуникации, чтобы суметь убедить клиента приобрести дорогостоящую квартиру. Важен и навык стрессоустойчивости.

Оценка персонала по методике 360 и компетенциям

В 2017 году мы провели оценку руководителей по методике 360. Ее суть состоит в определении эффективности сотрудника на основе отзывов его окружения. При проведении оценки в полном объеме сотрудника оценивают сам специалист, его коллеги, подчиненные, руководство и иногда клиенты. Для применения данной методики определяются ключевые компетенции и вопросы по ним – по ответам респондентов и будет проведено исследование. Методика

360 помогает определить, какие личные навыки стоит развивать, а также выявляет риски, связанные с особенностями коммуникации сотрудника. В нашей компании тест помог руководителям определить зоны личностного роста, понять, что нужно улучшить для работы в команде, лидерских качествах. Мы совершенствуем эти навыки при помощи опросов и коллективных обсуждений, проводимых в компании.

Мы также провели анализ того, насколько развиты критически важные для нас компетенции у руководителей среднего звена. Исследование проводилось таким образом: сначала сотрудники самостоятельно оценили уровень соответствия своих навыков необходимым, а затем их компетенции оценили их руководители. Важнейшие для нас компетенции – это динамичность, эффективность, ответственность, позитивное мышление, умение работать в команде, стремление к совершенствованию и увлеченность своей работой. Для руководителей выделены две дополнительных – стратегическое видение и бизнес-лидерство.

В результате мы обнаружили определенные разрывы между желаемым и действительным и начали составлять планы индивидуального развития для всех сотрудников. В частности, для тех, у кого недостаточно развиты компетенции работы в команде, мы проводим обучение по проектному управлению, задействуем их во внутренних кросс-проектах. Эффективность для нас заключается в достижении оцифрованных количественных результатов с учетом баланса между затраченными временем, ресурсами и итоговым качеством. Для улучшения этого баланса мы готовы обучать технологиям планирования, управления временем, регламентации и будем это делать, пока не достигнем поставленных целей. Совершенствование бизнес-процессов и их участников очень помогает в проектном бизнесе. В противном случае деятельность компании рискует превратиться в хаос.

Об авторе: Ольга Бодрова – директор департамента персонала инвестиционно-строительной компании «Баркли».

Источник: <http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p21211/#ixzz4j1cr5pxB>