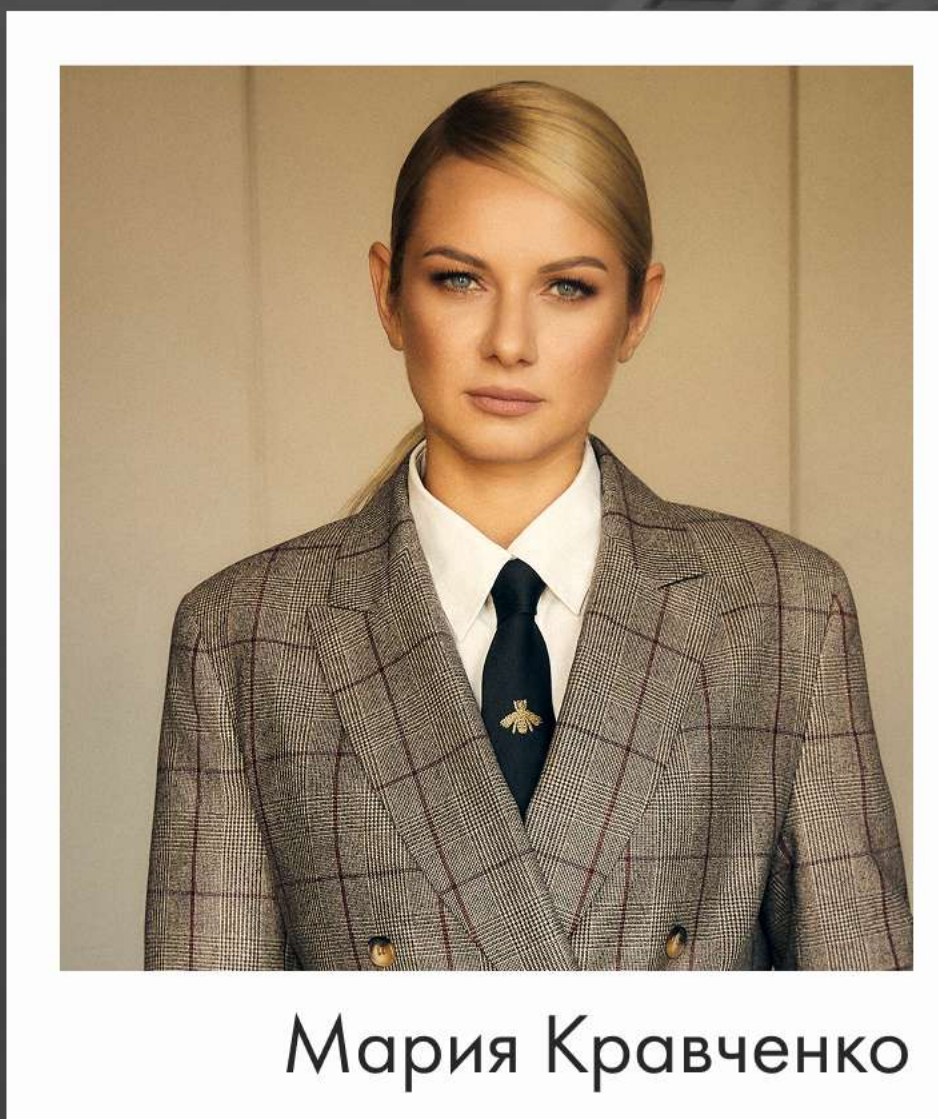


Эффективность в условиях ограничений

— Опыт найма и увольнений HR специалистов и топ менеджеров



Мария Кравченко

О КОМПАНИИ

Группа компаний «НЕБО»- лидер индустрии гостеприимства, спорта и развлечений.

НЕБО представляет собой уникальное сочетание традиций и инноваций. Мы предлагаем **широкий спектр услуг:**

начиная от гостиничного бизнеса и производства уникальных продуктов питания до объединения профессионалов и любителей спорта.

Проекты компании:

- ✓ Рекреационные проекты:
 - гостиницы;
 - рестораны;
 - спа и др.
- ✓ Спортивно-развлекательные проекты
 - спортивные центры;
 - спортивные школы и др.

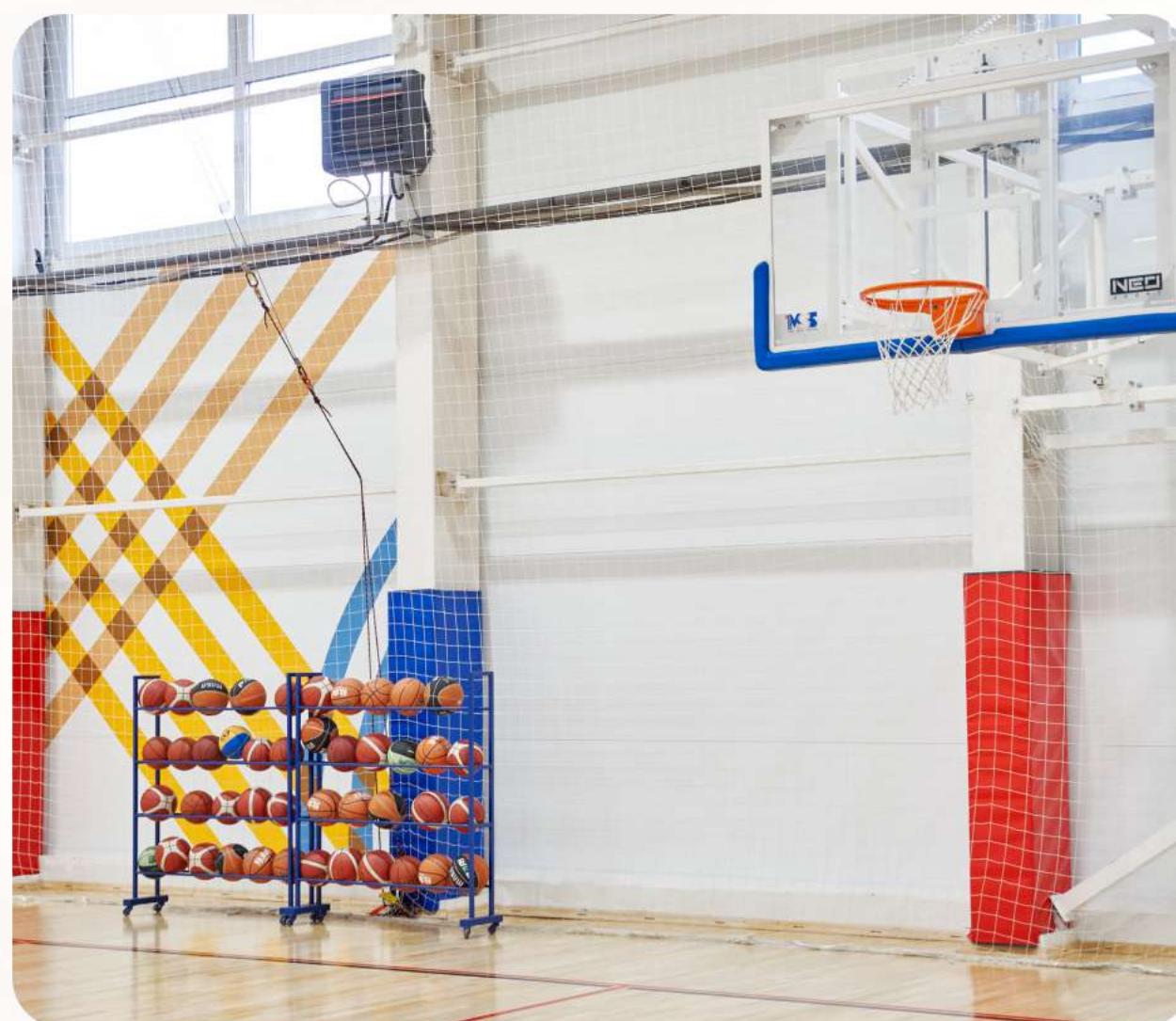
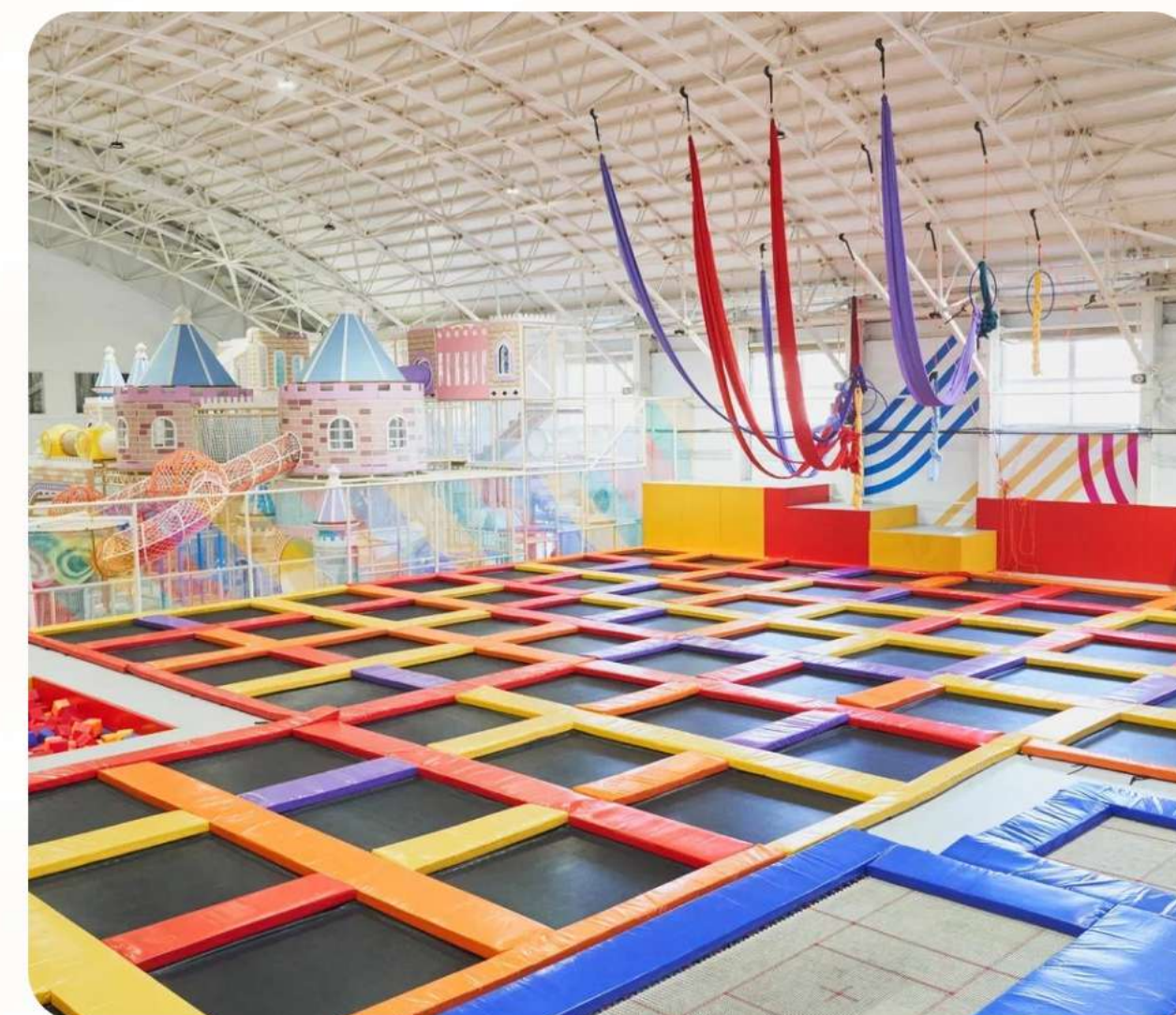
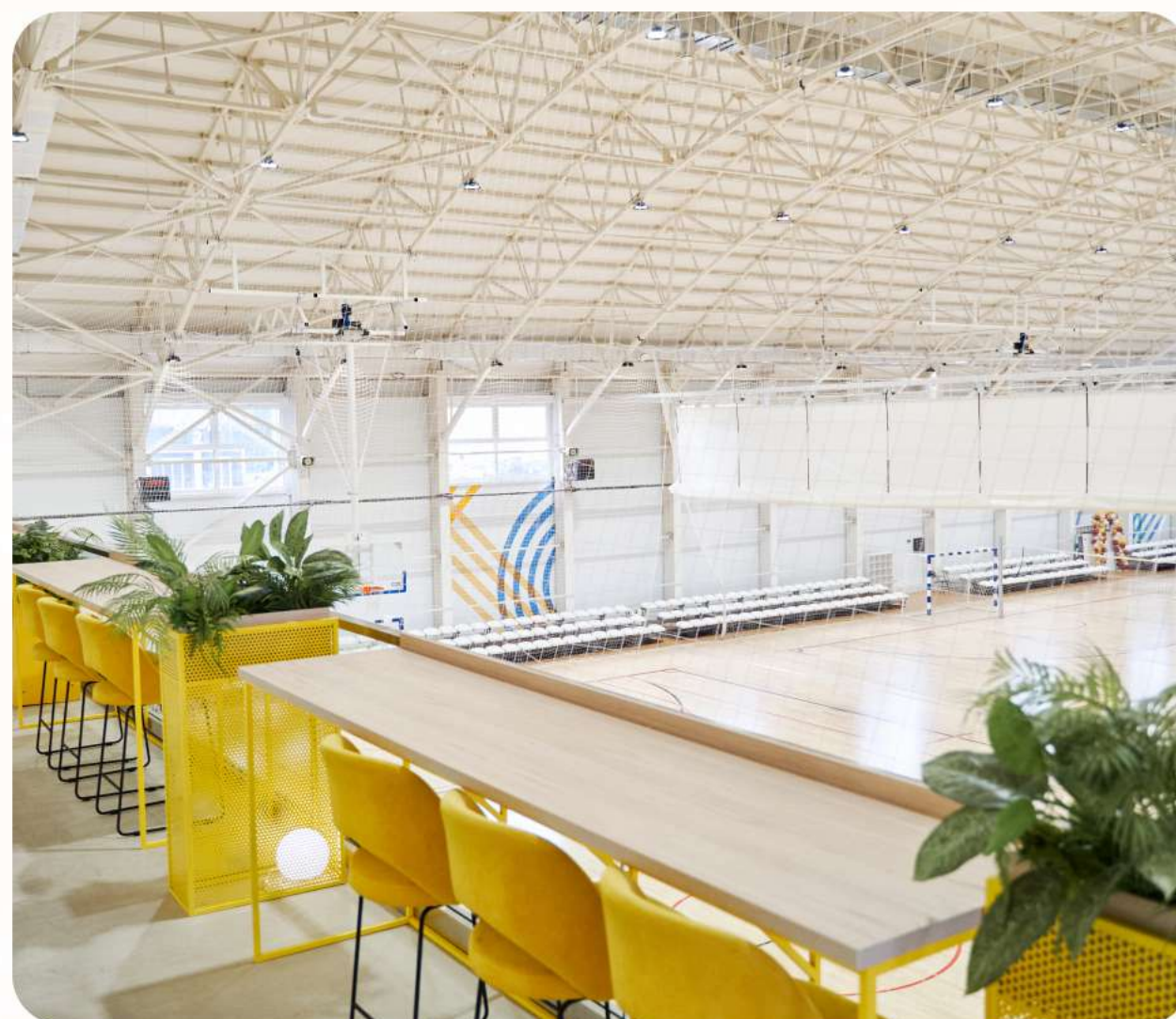
Проекты

Спортивные центры:

- Спортивно-развлекательные центры «НЕБО». Сайт: nebojump.ru
- Детские центры «Туса-Джуса». Сайт: mytusa.ru
- Спортивное объединение «НЕБО СПОРТ». Сайт: nebo-sport.ru
- Образовательная академия «НЕБО»

Другие проекты:

- Национальная федерация воздушной гимнастики и пилонного спорта. Сайт: wafed.org
- АНО «Школа героев». Сайт: geroy.org



Проекты

Гостиницы:

- Гостиница «ВОЛХОВ» — 124 номера. Сайт: hotel-volkhov.ru
- Санаторий «ПОЛИСТЬ» — 120 номеров. Сайт: sanatory-polist.ru
- Гостиница «ЮРЬЕВСКОЕ ПОДВОРЬЕ» — 30 номеров. Сайт: tk-podvorie.ru

Рестораны:

- Ресторан «МАРУСЯ» — 180 мест. Сайт: marusya.rest
- Ресторан «КАРАМАЗОВЫ» — 200 мест. Сайт: karamazovy.ru
- Ресторан «ЮРЬЕВСКОЕ ПОДВОРЬЕ» — 400 мест. Сайт: tk-podvorie.ru/restoran

Другие проекты:

- МЕДИКАЛ СПА «LA MER SPA». Сайт: lamerspa.ru
- Банный комплекс премиум класса. Сайт: tk-podvorie.ru/banya
- Сыроварня и продукция собственного производства. Сайт: tk-podvorie.ru/syrovarnya



Что такое «непростое время» для бизнеса



Не простое время: это когда ресурсов мало, рынок лихорадит, а стратегия может меняться каждые полгода.

Когнитивный диссонанс ожиданий



Собственник ждет от управления персоналом не «лучших практик» и модных HR: трендов, а «эффективности в условиях ограничений».



В такие периоды часто возникает разрыв между ожиданиями бизнеса и действиями наемных управленцев.



Кейс: «Зона безответственности»

Контекст и ошибка

В компании 800 человек. Линейные руководители самостоятельно закрывали вакансии. Чтобы ускорить и усилить найм, мы приняли решение нанять 6 рекрутеров под линейный персонал.

Результат:

Сроки подбора выросли, а качество упало. Рекрутеры не могли понять специфику «изнутри», а руководитель самоустранился.

Эффект «Перекладывания ответственности»

До появления рекрутеров:

- ✓ Руководитель сам искал людей, был лично заинтересован в результате
- ✓ Качество найма было высоким, потому что он искал «под себя»
- ✓ Сроки закрытия вакансий устраивали бизнес

После появления рекрутеров:

- ✓ У руководителя появился «исполнитель»
- ✓ Вовлеченность руководителя упала
- ✓ Логика: «Теперь есть специальный человек, который за это отвечает»

Решение: модель «ХОЗЯИН ПРОЦЕССА»

Мы сократили рекрутеров до 2:х (оставив только на административную поддержку). Основная функция найма была возвращена руководителям направлений.

- ✓ Руководитель, несущий P&L ответственность за свой участок, не может перепоручить найм.
- ✓ Рекрутер здесь: лишь сервисная функция (помощник), а не драйвер.



Конфликт ожиданий: «солдат» vs «генерал»

01

Бизнес (Солдат)

У нас «пожар»: нужно срочно закрывать 20 вакансий. Нам нужен человек с лопатой, который придет и будет копать.

02

Кандидат (Генерал)

«Я вижу стратегическую дыру. Давайте внедрим OKR, пересмотрим бренд работодателя, мне нужен бюджет».

03

Трагедия

Бизнесу нужен уголь здесь и сейчас, чтобы не замерзнуть зимой. Генерал встает в позу «Без стратегии нет гарантий».

Кто нужен сегодня: HR кризис-менеджер

Должен уметь:

- ✓ Делать больше с меньшими ресурсами
- ✓ Жестко удерживать дисциплину
- ✓ Не бояться конфликтов и увольнений
- ✓ Быстро перестраиваться



Если HR не умеет затягивать пояса, а умеет только «развивать и вдохновлять» на широкую ногу, он будет балластом.

Найм топов: ошибка «готового решения»

Ловушка супер - звезд

Новый топ с рынка обойдется дороже
и с вероятностью 70% не приживется.

Топ-менеджер либо сбежит через 3 месяца,
либо начнет ломать компанию, пытаясь
натянуть сову на глобус.

70%

ВЕРОЯТНОСТЬ ПРОВАЛА

Эффективность «стариков»

Природа бизнеса

У «стариков» есть кредит доверия в команде и понимание «где лежат иголки», чтобы сшить костюм даже из плохой ткани.

Отсутствие иллюзий

Они работают с тем, что есть, а не с тем, «как должно быть» по учебникам. В кризис это ваш самый ценный актив.



Итоговая формула грамотного найма

Вредный совет (как не надо)

- ✓ Нанимай как можно больше, на всякий случай
- ✓ Увольняй старую команду, бери новых «звезд»
- ✓ Увольняй, когда просят ресурсы

Полезный совет (как надо)

- ✓ Нанимай точно, только под критический дефицит
- ✓ Сохраняй и развивай ядро, усиливая слабые места
- ✓ Договаривайся о правилах игры до найма, ищи компромиссы

Спасибо за внимание!



—
Берегите тех, кто уже
работает. Они ваш
золотой запас