

ГЛЕБ СМИРНОВ

АНТИИЗОЛЯЦИЯ. ХАОС КАК КОМПАС

КАК НАХОДИТЬ
НАПРАВЛЕНИЕ
В НЕПРЕДСКАЗУЕМОМ
МИРЕ

СТРАТЕГИИ
АДАПТАЦИИ
ДЛЯ ТЕХ, КТО
НЕ ЖДЕТ
СТАБИЛЬНОСТИ

18+

Глеб Смирнов

Антиизоляция. Хаос как компас

«Автор»

2026

Смирнов Г.

Антиизоляция. Хаос как компас / Г. Смирнов — «Автор», 2026

Мир сжался. Западные книги недоступны, азиатский опыт кажется чужим, старые методы не работают. Это 2026 год. Автор бестселлеров «Начальник, ты не прав!» и «Антистратегия» съездил в Сингапур и Гонконг, собрал живые инструменты менеджеров и HR-лидеров — и адаптировал их для России. 11 дерзких глав о том, как превратить ИИ-агентов из опасных стажёров в помощников, остановить выгорание, нанимать по навыкам, а не дипломам, строить стратегию-реку, внедрять OKR без бюрократии и жить с геополитикой как с погодой. И главное — готовая методика: брать любую мировую практику, адаптировать под свою реальность и проверять на малых пилотах. Без воды. Только метафоры, диалоги и чек-листы. Для тех, кто устал ждать стабильности и готов действовать в хаосе. Не копируйте. Адаптируйте. Побеждайте.

© Смирнов Г., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение. Почему эту книгу пишу не я, а ветер перемен	5
Глава 1. Ваш новый сотрудник — это код	7
Глава 2. Управленческая «скорая»: почему психическое здоровье персонала — ваша зона ответственности	10
Глава 3. Долой резюме! Дашь «Навыко-центричность»!	13
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Антиизоляция. Хаос как компас

Введение. Почему эту книгу пишу не я, а ветер перемен

Я не хотел писать эту книгу.

Честно. У меня и так полно работы. Консультации, сессии с клиентами, разборы их кейсов, поиск новых идей. Книга — это долго, больно, и никто не гарантирует, что её вообще кто-то прочитает.

Но меня уговорили обстоятельства.

В 2024 году я понял, что мои российские клиенты — руководители, владельцы бизнеса, HR-директора — задыхаются. Не от санкций (хотя и от них тоже). Не от ухода западных поставщиков (хотя и это больно). А от **нехватки свежих идей**.

— Посоветуйте что-нибудь почитать, — просят меня. — Но не наше, не старое. Мировое. Честное. Прикладное.

Я советую. Топ-книги по организационной психологии, стратегическому менеджменту, управлению талантами. Но почти все они про опыт Америки, Европы, иногда Китая. И везде — допущение, что мир стабилен, правила едины, а завтра похоже на вчера.

А у нас завтра не похоже даже на сегодня.

И тогда я решил: поеду туда, где мир уже давно не стабилен, где живут в турбулентности как в привычном климате. В Сингапур. В Гонконг. Встретился с десятками управленцев, HR-лидеров, консультантов. Собрал их кейсы, методики, лайфхаки. Отфильтровал главное.

И привёз это в Россию.

О чём эта книга

Это не переводной учебник. Не академический трактат. Не сборник «топ-10 лучших практик», которые в вашей компании всё равно не заработают.

Это **разговор с умным, уставшим, немного циничным руководителем**, который хочет решать проблемы, а не читать про чужие успехи.

Каждая глава — это метафора, российский кейс (выдуманный, но до боли знакомый), живой диалог из практики, честные выводы и короткий чек-лист. Чтобы вы могли прочитать главу за пятнадцать минут, пока пьёте кофе, и в тот же день попробовать что-то изменить.

Я намеренно убрал названия реальных компаний. Во-первых, чтобы не нарушать чужих NDA и не подставлять партнёров. Во-вторых, чтобы вы не думали: «А, у них особенные условия, нам не подойдёт». Подойдёт, если адаптировать. А адаптировать я учу в последней главе.

Кому это нужно

Генеральным директорам и владельцам бизнеса, которые устали от кризиса как состояния и ищут новые точки опоры.

HR-директорам, которые хотят перестать быть «отделом кадров» и стать стратегическими партнёрами.

Руководителям подразделений, которые чувствуют, что старые методы управления людьми работают всё хуже.

Всем, кто не хочет замыкаться в изоляции, а готов смотреть на Восток и Запад, брать лучшее и переплавлять в своё, российское.

Что вы найдёте внутри

Я разбил книгу на три большие части, хотя в процессе они переплелись, как корни деревьев.

Часть первая — про тренды и мегатенденции 2026 года. Про ИИ-агентов, которые стали вашими стажёрами. Про выгорание, которое вы обязаны лечить системно. Про азиатские модели управления — и их обратную сторону.

Часть вторая — про управление талантами. Про то, как удержать лучших, когда деньги не главное. Про навыво-центричность вместо должностных инструкций. Про эмоции лидера, которые меняют стратегию сильнее, чем Excel-таблицы.

Часть третья — про стратегический менеджмент в новой реальности. Про то, почему стратегия должна быть рекой, а не картой. Про OKR, которые не работают, если их не оживить. Про организацию-хамелеона, умеющую переключаться между джазом и военным оркестром. Про азиатское искусство жить с геополитическими рисками как с погодой.

В конце — методика «Глобальный импульс – локальное действие», которая поможет вам не копировать слепо, а адаптировать любую мировую практику под свой огород.

Как читать эту книгу

Можно подряд. А можно открыть любую главу — они почти не зависят друг от друга.

Я не буду обижаться, если вы пропустите те, где тема вам не близка. Но я буду рад, если после каждой главы вы хотя бы одну вещь попробуете сделать иначе.

Не надо внедрять всё сразу. Не надо устраивать революцию. Возьмите одну идею. Проверьте её на малом. Увидели результат — масштабируйте. Увидели, что не заходит — отбросьте без сожаления. Моя задача — дать вам коробку с инструментами. А какой инструмент взять — решать вам.

Благодарность

Спасибо десяткам менеджеров, HR-директоров, владельцев бизнеса из Сингапура, Гонконга, Шанхая и Дубая, которые делились со мной опытом. Спасибо моим российским клиентам, которые разрешили рассказывать их истории (конечно, без названий). Спасибо моей семье, которая терпела мои командировки и ночные звонки.

И спасибо вам, читатель, что вы здесь. Значит, вам не всё равно. А это уже половина успеха.

Поехали.

Глава 1. Ваш новый сотрудник — это код

Метафора: ИИ-агенты — это не роботы. Это стажеры с безудержной энергией, которые не спят, не жалуются на зарплату, но при этом понятия не имеют о корпоративной этике. Ваша задача — научить их не наломать дров.

Я помню, как в 2010-м мы боялись, что роботы заберут у нас работу на заводе. В 2020-м — что алгоритмы заменят курьеров и водителей. А в 2025-м я понял: алгоритмы не забирают работу. Они приходят к нам на собеседование.

Знаете, что сказал мне HR-директор одного российского банка прошлой осенью?

— Мы наняли пять виртуальных ассистентов. Они обрабатывают заявки сотрудников на отпуск, больничные, справки. Экономят нам 200 человеко-часов в месяц. И они не просят премию.

— А кто проверяет, что они не сливают персональные данные в открытый доступ? — спросил я.

Он побледнел. И правильно сделал.

От калькулятора к стажеру

Искусственный интеллект перестал быть калькулятором. Это уже не просто инструмент, который быстро считает и выдает ответ по формуле. Сегодня это **агент**. Он сам принимает решения. Сам планирует последовательность действий. Сам взаимодействует с другими системами и даже с людьми.

При этом у него нет ни совести, ни интуиции, ни страха ошибиться.

Представьте, что к вам в отдел пришел стажер. Он гениален — за секунду читает тонны документов, пишет код, отвечает на письма. У него феноменальная память. И он не устает.

Но он не понимает, что можно, а что нельзя. Он не отличит шутку от инструкции. Он может выдать клиенту конфиденциальные данные, потому что в инструкции было написано «дай всю информацию». Он не знает, что такое «коммерческая тайна», пока вы ему об этом не скажете.

И он никогда не спросит: «А правильно ли я делаю?»

Вот вам цифра из глобального отчета 2026 года: уже 41% компаний в АТР используют ИИ-агентов в HR-процессах. Скрининг резюме, первичные собеседования, ответы на типовые вопросы сотрудников — это делает не человек.

Я был в сингапурском офисе одного логистического оператора. Они запустили бота, который сам назначает встречи, бронирует переговоры и даже напоминает менеджерам о просроченных задачах. Экономия? Огромная. Но когда бот по ошибке забронировал зал заседаний на три часа раньше, чем нужно, вся команда опоздала на встречу с инвестором.

Потому что бот — стажер. Он не знал, что «утро» бывает разным.

Российский кейс: непридуманная история

Год назад в одном из системообразующих российских банков запустили внутреннего телеграм-бота. Назвали его по-домашнему — «Кадровый помощник». Задача: отвечать новичкам на вопросы про отпуска, больничные, ДМС, регламенты. Круглосуточно, без выходных.

Поначалу все были счастливы. Новичок пишет: «Где взять бланк заявления на отпуск?» — бот через секунду скидывает ссылку и образец. HR-специалисты выдохнули.

Но через месяц случилось первое ЧП. Сотрудница спросила у бота: «Как уволиться по собственному желанию?» Бот честно выдал полную инструкцию: куда нести заявление, как считать последний день, какие выплаты положены. Всё правильно. Всё по закону. Но в тот же день она уволилась, хотя руководитель планировал её повышать.

Руководитель пришел к HR-директору:

— Твой бот помог мне потерять ценного сотрудника.

— А ты знал, что она хотела уволиться? — спросил HR-директор.

— Нет.

— Вот и бот не знал. Но он просто ответил на вопрос. Она бы всё равно уволилась, просто потратила бы на это три дня и десять нервных звонков в отдел кадров.

И это правда. Бот не создает проблем. Он просто проявляет их быстрее.

Диалог из практики

Встретились как-то два директора по персоналу на бизнес-завтраке.

Первый хвастается:

— Мы внедрили ИИ-рекрутера. Он сам скринит резюме, сам звонит кандидатам, задает первые вопросы. Экономия — 40% времени.

Второй щурится:

— Отлично. А он не нарушает персональные данные? Ты проверял, куда утекают голо-
совые записи кандидатов?

Первый замолкает.

— И второй вопрос, — продолжает второй. — Он у тебя отсеивает тех, кто говорит с акцентом? Или тех, кто долго думает над ответом? Ты вообще знаешь, по каким критериям он отказывает людям?

Первый бледнеет.

— Третий вопрос. Если он ошибется и откажет хорошему кандидату, кто понесет ответ-
ственность — ты или нейросеть?

Первый берет салфетку и вытирает лоб.

Мораль: внедрить ИИ легко. Обеспечить, чтобы он не навредил, — сложно. Но возможно. Если вы понимаете, что ИИ — это не волшебная палочка. Это стажер, за которым нужен глаз да глаз

Что я вынес из этой истории

Когда я слышу «у нас теперь все автоматизировано», я задаю три вопроса:

Кто учит ИИ? Вы сами пишете инструкцию? Или вы скормили ему старые приказы, в которых полно противоречий? Потому что если в вашей базе написано «отпуск — 28 дней», а в приказе пятилетней давности «28 плюс 3 дня за вредность», бот решит, что вредность — это норма. И будет советовать сотрудникам брать лишние дни.

Кто контролирует ИИ? Хотя раз в неделю смотрите лог его действий. Где он ошибся? Кому дал не ту информацию? Как часто его блокируют пользователи? Без контроля ИИ быстро обрastaет «вредными привычками».

Кто отвечает за ИИ? У вас назначен ответственный за этику алгоритмов? Если нет, то, когда бот уволит половину отдела по ошибке, стрелки будут переведены на вас.

**Чек-лист: готов ли ваш бизнес к тому, что алгоритм будет проводить собеседо-
вания и давать обратную связь?**

Возьмите этот список. Поставьте галочки честно.

Есть ли у вас политика обработки персональных данных с учетом ИИ? (Обыч-
ная политика не работает. ИИ может «запоминать» и связывать данные так, как человек не
догадается.)

Вы провели аудит алгоритма на предмет предвзятости? (Проверьте, не отсеивает
ли бот кандидатов с фамилиями на «-ова» или живущих в определенном районе. Да, такое
бывает.)

Есть ли человек, который просматривает решения ИИ хотя бы выборочно? (Без
этого вы летите в пропасть с закрытыми глазами.)

Вы обучали сотрудников взаимодействовать с ИИ? (Они должны знать, что бот
может ошибаться. И должны иметь возможность его «перебить» — обратиться к живому кол-
леге.)

У вас есть план «Б» на случай, если ИИ выйдет из строя? (Бот завис — кто будет отвечать на вопросы сотрудников? Кто будет звонить кандидатам?)

Если вы поставили меньше трех галочек, не торопитесь. Начните с малого. Запустите бота на одной небольшой задаче — например, на ответах про расписание перерывов. Посмотрите месяц. Почините ошибки. И только потом пускайте его к живым людям.

Главная мысль главы

ИИ — это не замена человеку. Это новый тип сотрудника, которого нужно учить, контролировать и за которого нужно нести ответственность.

В 2026 году вы все равно будете использовать ИИ-агентов. Вопрос не в том, «внедрять или нет». Вопрос в том, сделаете ли вы это аккуратно или как обезьяна с гранатой.

Помните: ваш новый сотрудник — это код. И код, как и человек, нуждается в воспитании.

Глава 2. Управленческая «скорая»: почему психическое здоровье персонала — ваша зона ответственности

Метафора: Выгорание — это не лень. Это инфаркт нервной системы. И если вы думаете, что сотрудник просто «перегорел» и сам справится, вспомните, сколько людей вы знаете, которые пережили инфаркт без врача.

В прошлом году я разговаривал с владельцем крупной IT-компании. Он жаловался на текучку: «Люди уходят через год-полтора. Зарплата выше рынка. ДМС супер. Офис — конфетка. Не понимаю, чего им еще надо».

Я спросил: «А когда ты в последний раз спрашивал у них, как они себя чувствуют? Не про проекты, не про KPI, а именно про самочувствие».

Он задумался: «Ну... на корпоративе?»

— А если серьезно? — уточнил я.

Он не ответил. Через три месяца уволился его лучший тимлид. На выходном интервью написал: «Я больше не мог работать по ночам и слышать, что это “нормально для стартапа”». У него случилась паническая атака во время созвона с заказчиком.

Владелец был в шоке: «Он же ничего не говорил!»

Не говорил. Потому что в их компании было не принято жаловаться. «Ты же мужик / ты же профессионал».

Цифры, от которых мне стало не по себе

Когда я начал собирать данные для этой главы, я думал, что проблема преувеличена. HR-директора любят говорить про «заботу о людях», чтобы выглядеть прогрессивными. Но оказалось, всё гораздо серьезнее.

По опросам 2025-2026 годов:

48% работающих россиян имеют симптомы выгорания. Почти каждый второй.

Из них 66% называют причиной не низкую зарплату, а **плохую организацию процессов**: постоянные авралы, размытые зоны ответственности, бесконечные совещания, которые ничего не решают.

Только 1 из 3 сотрудников готов открыто говорить с руководителем о своем состоянии. Остальные молчат, терпят и в какой-то момент просто уходят, перегорев дотла.

Я увидел похожие цифры в сингапурском отчете. Там 67% сотрудников испытывают тревогу на работе. А 41% тех, кто называет себя «счастливыми», все равно сообщают о выгорании. То есть можно искренне любить свою работу и одновременно сгорать на ней заживо. Как это возможно?

Очень просто. Представьте беговую дорожку. Вы любите бегать. Вы даже получаете удовольствие. Но если на дорожке включена скорость 15 км/ч, а вы не можете ее сбросить, потому что «так надо для проекта», — через месяц организм скажет «стоп». И неважно, любите вы бег или нет.

Российский кейс: непридуманная история

Одна производственная компания, назовем ее «Уральские механизмы», столкнулась с катастрофической текучкой в отделе разработки. За год уволились семь из десяти инженеров. HR-директор бил тревогу, но генеральный отмахивался: «Испытание на прочность. Не выживают — не наш профиль».

Пока не уволился главный конструктор — человек, которого гендиректор знал двадцать лет.

На выходном интервью он сказал:

— Я устал доказывать, что переработки — не норма. Когда я пришел к тебе в прошлом году и сказал, что мы с командой работаем по 12 часов три месяца подряд, ты похлопал меня по плечу и сказал: «Молодцы, так держать». А надо было сказать: «Срочно нанимаем еще людей и пересматриваем сроки проекта».

Гендиректор потом мне признался: «Я думал, что он просто жалуется. Не понимал, что это сигнал бедствия».

С тех пор в «Уральских механизмах» ввели правило: ни одного аврала дольше двух недель. После двух недель сверхурочных — обязательный трехдневный отдых для всей команды. И каждого руководителя раз в квартал учат распознавать признаки выгорания.

Текучка упала на 40% за полгода.

Диалог из практики

Разговор в кабинете HR-директора и молодого менеджера.

Менеджер:

— У меня в отделе Марина стала работать медленнее. Раньше сдавала отчеты в пятницу, теперь в понедельник утром. Наверное, выгорела. Может, переведем её на полставки?

HR:

— Ты разговаривал с ней?

Менеджер:

— Нет. Зачем? Я и так вижу результат.

HR:

— Плохой подход. Марина три года тащила на себе отчетность всего департамента, потому что вы не наняли ей помощника, хотя она просила. А теперь ты хочешь наказать её за то, что она наконец-то начала вовремя уходить домой. Сходи, поговори. Спроси, что ей нужно, чтобы работать эффективно. Может, ей нужен не перевод на полставки, а четкие границы и нормальный сон.

Менеджер ушел. Через час вернулся:

— Она сказала, что не высыпается, потому что ребенок маленький. Я предложил сдвинуть начало рабочего дня на час позже. Она заплакала от неожиданности. Спасибо.

Выгорание не лечится увольнением или переводом на полставки. Оно лечится системными изменениями.

Что я вынес из этой истории

За годы работы в найме и консалтинге я усвоил простую вещь: **выгорание — это всегда проблема менеджмента, а не человека**. Только в 30% случаев это действительно личные обстоятельства. В 70% — системный сбой.

Вот три симптома, по которым я определяю, что компания довела сотрудников до ручки:

Героический культ — когда руководители публично благодарят тех, кто работает по ночам и в выходные. Тем самым они негласно говорят: «Не работаешь сверхурочно — не стараешься».

Терпимость к токсичности — когда опытный, но агрессивный сотрудник позволяет себе оскорблять коллег или игнорировать их границы, а руководство закрывает глаза, потому что «специалист хороший».

Отсутствие обратной связи о состоянии команды — когда никто никогда не спрашивает: «Как ты? Что тебе мешает?» И если кто-то пытается сказать, его обесценивают: «Все устают, ты не один».

Если вы узнали свою компанию в этих пунктах, не ждите, пока что-то случится. Через полгода случится.

Чек-лист: что сделать прямо сейчас, чтобы сотрудники не выгорели

Это не про «бассейн в офисе» и «чай с печеньками». Это про системные действия.

Уберите культ переработок. Внедрите правило: никаких рабочих звонков и писем после 20:00 и в выходные, кроме форс-мажоров. И сами его соблюдайте. Если руководитель пишет в субботу вечером, он подает сигнал: «Я разрешаю себе, значит, и вы можете, а лучше должны».

Научите руководителей спрашивать. Раз в две недели — короткий разговор с каждым сотрудником: «Как твоё состояние? Что вызывает напряжение? Что я могу сделать, чтобы тебе стало легче?» Не про проекты. Про самочувствие.

Создайте анонимный канал для сигналов. Дайте людям возможность пожаловаться без страха. Вы удивитесь, сколько проблем всплывет. И главное — реагируйте на них публично: «Мы получили сигнал о переработках в отделе X, разбираемся».

Нанять или обучить психолога в штат. Не внешнего, к которому ходить «стыдно», а внутреннего, чей контакт есть в каждом письме. В небольших компаниях — оплатите несколько сессий с проверенным терапевтом каждому сотруднику анонимно.

Измеряйте выгорание цифрами. Раз в квартал — короткий опрос на 5-7 вопросов. Например: «Согласны ли вы: “Я чувствую эмоциональное истощение к концу рабочего дня”?» Шкала от 1 до 5. Сравнивайте отделы. Там, где средний балл выше 3,5, — красная зона.

Главная мысль главы

Выгорание — это не HR-мода и не отмазка для ленивых. Это клиническое состояние, которое разрушает людей и бизнес. Оно ведет к ошибкам, конфликтам, текучке и, в конечном счете, к провалу стратегии.

Вы как руководитель отвечаете не только за прибыль. Вы отвечаете за людей, которые эту прибыль создают.

И если после этой главы вы хотя бы раз спросите у своего сотрудника: «Как ты на самом деле себя чувствуешь?» — и услышите правду, я буду считать, что мы написали книгу не зря.

Глава 3. Долой резюме! Даешь «Навыко-центричность»!

Метафора: Навык — это новая валюта. Должность — устаревшая бумажка, которую через пару лет будет некуда приложить. Представьте, что вы покупаете не кота в мешке, а конкретные лапы, хвост и умение ловить мышей. Так и с людьми: вам не нужен «маркетолог с двадцатилетним стажем». Вам нужен человек, который умеет запускать таргет, считать юнит-экономику и не боится нейросетей.

Я веду переговоры с директором крупной сети магазинов. Он жалуется: «Не можем найти руководителя филиала в Новосибирске. Требования стандартные: высшее экономическое, опыт управления от трех лет, знание 1С. Зарплата высокая, а кандидатов ноль».

Я смотрю на его лист требований и спрашиваю: «А что этот руководитель будет делать реально?»

— Управлять людьми, следить за KPI, решать конфликты, оптимизировать процессы, — перечисляет он.

— И для всего этого ему нужно экономическое образование? — уточняю я.

Директор замирает. Потом медленно говорит: «Ну... наверное, нет. Просто так исторически сложилось».

— А может, вам нужен не экономист, а бывший военный с опытом управления взводом? Или тимлид из IT, который перестроил процессы в сложном проекте? Или предприниматель, который сам открыл и закрыл три точки?

Он задумался.

Через месяц они наняли бывшего командира роты. Без экономического образования. Зато с навыками планирования, мотивации людей и работы в режиме жесткого дефицита. Через полгода его филиал показал лучший рост среди всех.

Почему резюме больше не работает

Российский рынок труда в 2026 году — это ад для нанимателя. Безработица на историческом минимуме — 2,2%. Качественных кандидатов меньше, чем вакансий. Обычные объявления не работают.

Что делают умные компании? Они перестают смотреть на «корочки» и начинают смотреть на **навыки**.

Вот вам цифра: уже 68% российских компаний так или иначе переходят на навыко-центричный подход. Они не спрашивают: «Какое у вас образование?» Они спрашивают: «Что вы умеете делать? Покажите результат».

Я видел это в Сингапуре за год до того, как тренд докатился до нас. Тамашний стартап нанимал аналитиков без высшего образования, зато с портфолио реальных кейсов на Kaggle. Их логика: «Диплом говорит о том, что человек умеет сидеть на парах. Навыки говорят о том, что он умеет решать задачи».

Когда я привез эту историю в Россию, надо мной смеялись: «У нас так нельзя, у нас культура другая». А теперь уже половина моих клиентов пересматривают свои требования к вакансиям.

Российский кейс: непридуманная история

Один retail-оператор, назовем его «Южный двор», мучился с подбором кладовщиков на распределительный центр. Требования: наличие прав категории «С», опыт работы на складе от года, знание 1С. Вакансия висела месяцами.

HR-директор устала и предложила эксперимент: закрыть требования до минимума. Оставить только «физическая выносливость» и «готовность к сменному графику». А остальное — проверять в деле.

Наняли десять человек, у которых не было ни прав, ни опыта склада. Зато они были мотивированы и быстро обучались. Компания оплатила им курсы на права и обучение 1С за три недели. Через два месяца эти новички работали не хуже старых кадров. А лояльность у них была выше в разы — потому что компания в них поверила.

Директор склада сначала брызгал слюной: «Разве так можно? Это профанация». А когда увидел цифры по производительности, замолчал. Теперь «Южный двор» нанимает не по «списку требований», а по принципу «обучаемость + мотивация». И текучка на складе упала вдвое.

Диалог из практики

Делюсь опытом на конференции HR-ов. Ко мне подходит женщина с бейджем «Директор по персоналу, строительная компания».

Она:

— Ваши идеи красивые, но у нас специфика. Строителям обязательно нужно профильное образование и допуски. Без них на объект не пустят.

Я:

— А крановщику — да. А прорабу? Ему реально нужен диплом строительного вуза или достаточно опыта работы на стройке и умения читать чертежи?

Она задумывается.

Я продолжаю:

— Посмотрите на своих лучших прорабов. У скольких из них профильное образование? Уверен, что не у всех. Может, стоит нанимать людей с опытом, а образование давать уже в процессе? За ваш счет. И они вам спасибо скажут.

Она улыбается:

— Вы правы. Я как-то не думала об этом. Мы отсеивали отличных кандидатов только потому, что в шаблоне вакансии стояла галочка «высшее строительное».

Через полгода она мне написала: «Сменили подход. Наняли четырех прорабов без “вышки”, обучили их сами. Работают отлично. Экономия на зарплатах — 30%».

Что я вынес из этой истории

За годы консалтинга я сформулировал для себя пять признаков того, что компания застряла в прошлом веке и ей срочно нужна «навыковая диета».

Вакансии висят месяцами. Это значит, что вы ищете «идеального единорога», которого не существует. Снимите половину требований, особенно тех, что не влияют на результат.

Вы платите за дипломы, а не за результат. Посмотрите на зарплаты. Если кандидат из топового вуза получает на 30% больше, чем самоучка с опытом, вы переплачиваете за бумажку.

Внутренние переводы — это квест.

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.