

Елена Копылова

Формула

УСПЕШНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Как стать настоящим лидером и вести свою команду к успеху!



Елена Копылова

Формула успешного руководителя

<https://litres.ru/74105723>

SelfPub; 2026

Аннотация

Эта книга — не теоретическое пособие по общему менеджменту и не сборник абстрактных лозунгов. Перед вами честная и максимально прикладная выжимка из двадцатилетней практики автора, прошедшей путь от рекрутера в небольшом стартапе до директора по персоналу крупного холдинга.

В основе книги лежит универсальное и бескомпромиссное уравнение: $\text{Успех руководителя} = \text{Личность} \times \text{Команда} \times \text{Система}$.

Управление собой: как вырваться из ловушки операционки.

Управление людьми: как безопасно делегировать задачи, распознавать токсичных сотрудников и выстраивать нематериальную мотивацию для трех разных поколений в одной команде.

Управление системой: как оцифровать хаос и ликвидировать «серые зоны» .

Стратегическое лидерство: как сохранять антихрупкость во время кризиса, преодолевать сопротивление команды и закрывать прибыльные, но бесперспективные направления.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ. МИФЫ УПРАВЛЕНИЯ И РЕАЛЬНОСТЬ ПЕРЕМЕН	5
«Кнут и пряник»: почему старые методы больше не работают	6
Главный парадокс управления: почему рост компании убивает её эффективность	8
Начальник против Руководителя	9
Масштаб имеет значение	11
ЧАСТЬ I. ФУНДАМЕНТ: УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ	13
Глава 1. Эмоциональный интеллект и стрессоустойчивость	14
Анатомия выгорания: как не сгореть самому и не «выжечь» команду	15
Принятие решений в условиях жесткой неопределенности и дефицита информации	17
Психологическая гигиена лидера: разделение личного и профессионального	19
Глава 2. Тайм-менеджер: Управление фокусом	22
Ловушка «операционки»: почему тушение пожаров подменяет реальную работу	23
Матрица Эйзенхауэра в реальной жизни	24
Правило 80/20 в распределении личного	26

времени руководителя	
ЧАСТЬ II. ОТ ГРУППЫ К КОМАНДЕ:	29
УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ (PEOPLE MANAGEMENT)	
Глава 3. Искусство найма и увольнения	30
Кого брать? Оценка по компетенциям и оценка по ценностям	30
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Елена Копылова

Формула успешного руководителя

ВВЕДЕНИЕ. МИФЫ УПРАВЛЕНИЯ И РЕАЛЬНОСТЬ ПЕРЕМЕН

Управление — это, пожалуй, одна из самых романтизированных и одновременно неблагодарных профессий в мире. Со стороны кажется: седи в красивом кабинете, раздавай указания и собирай сливки. На деле руководитель часто чувствует себя одиноким пожарным, который тушит один за другим вспыхивающие кризисы шлангом, из которого едва течет вода.

Мир изменился, бизнес изменился, люди изменились. А вот методы управления у многих застряли где-то в конце XX века. Давайте разберем четыре главных мифа, с преодоления которых начинается путь к настоящей эффективности.

«Кнут и пряник»: почему старые методы больше не работают

Долгое время менеджмент держался на двух китах: штрафы (кнут) и премии (пряник). Принцип простой, как в дрессировке. Но сегодня эта схема дает жесткий сбой.



Кнут больше не пугает, он злит.

Попытки управлять через страх и штрафы приводят лишь к двум исходам. Сильные, уверенные в себе профессионалы уходят к конкурентам при первой возможности. Оставшиеся включают режим «итальянской забастовки»: делают ровно столько, чтобы не уволили, скрывают ошибки до последнего и полностью отключают инициативу. Кнут возвращает партизан, а не соратников.



Пряник быстро черствеет.

Деньги — отличный фактор, чтобы человек *вышел*

на работу. Но это плохой стимул, чтобы он *творил*

и выкладывался на 100%. Финансовая мотивация работает максимум два-три месяца, после чего любая премия воспринимается как должное. Если человеку неинтересно то, что он делает, если его мнение не ценят — никакой пряник

его не удержит.

Реальность: Современный сотрудник ищет на работе не просто пайку, а смысл, признание и комфортную среду. Управлять сегодня нужно не людьми, а их **мотивацией и условиями работы.**

Главный парадокс управления: почему рост компании убивает её эффективность

Каждый предприниматель мечтает вырасти. Нам кажется: «Вот сейчас нас пятеро, мы делаем миллион. Когда нас станет пятьдесят, мы будем делать десять миллионов!». Но на практике происходит странное: штат растет, расходы увеличиваются, а скорость принятия решений падает, и прибыль начинает таять.

Почему так происходит?

В маленькой команде коммуникация мгновенная. Вы сидите в одной комнате или в одном чате, все всё знают без лишних слов. Но когда компания растет, между вами и конечным исполнителем появляются промежуточные слои — руководители отделов, департаментов, направлений.

На каждом этапе информация искажается, как в испорченном телефоне. Скорость падает. Начинаются согласования, бюрократия, «напишите служебную записку». В итоге компания тратит 80% энергии не на обслуживание клиентов, а на **поддержание собственной жизнедеятельности**.

Начальник против Руководителя

В русском языке эти слова часто используют как синонимы, но между ними пропасть. Разница кроется в источнике их власти.

Критерий

Начальник

Руководитель

Источник власти

Должность и табличка на двери

Авторитет, уважение и экспертиза

Главный инструмент

Приказ и контроль («Я сказал — ты сделал»)

Диалог и вовлечение («Что ты думаешь по этому поводу?»)

Реакция на ошибки

Ищет виноватых и наказывает

Ищет причину сбоя в системе и исправляет её

Фокус внимания

Процессы и отчеты

Люди и конечный результат

Посыл команде

«Вперед, за мной!» (стоя сзади подгоняет)

«Пойдемте вместе» (идет впереди)

Начальником стать легко — достаточно получить назначение. Руководителем-лидером нужно стать в головах своих сотрудников. За начальником идут, потому что обязаны. За лидером идут, потому что хотят.

Масштаб имеет значение

Одна из самых частых ошибок управленца — пытаться руководить заводом так же, как он руководил отделом продаж из трех человек. Это как пытаться управлять трансатлантическим лайнером с помощью весла.

Давайте сравним два полюса:



Команда из 5 человек (Управление на пальцах):

Здесь вы — играющий тренер. Вы знаете, чем живет каждый сотрудник, у кого заболела собака, а кто не выспался. Управление строится на личной харизме, интуиции и ручном контроле. Решения принимаются за чашкой кофе.



Корпорация от 5000 человек (Управление через архитектуру):

Здесь вы физически не можете знать всех в лицо. Личные отношения уступают место

системе, процессам и фильтрам

. Ваша задача — не говорить конкретному сотруднику, что делать, а построить такую структуру (регламенты, KPI, культуру), при которой правильные действия совершаются автоматически, даже когда вас нет в офисе.

Если вы не перестроите свое мышление при росте масштаба, вы станете «бутылочным горлышком» для собствен-

ной компании. Вы просто утонете в мелких вопросах, а бизнес остановится.

Эта книга написана для того, чтобы дать вам конкретный инструментарий для каждого этапа этого пути. Мы разберем, как перестать быть «начальником-пожарным» и стать архитектором эффективной бизнес-системы.

Переходим к первой практической части: как навести порядок в собственной голове и расписании, чтобы найти время на глобальные изменения.

ЧАСТЬ I. ФУНДАМЕНТ: УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ

Мысль автора: Нельзя управлять другими, если ты не умеешь управлять собственным хаосом. Руководитель — это точка опоры для всей системы. Если она нестабильна, рухнет всё здание.

Глава 1. Эмоциональный интеллект и стрессоустойчивость

Когда я только начинала свой путь в управлении и получила в подчинение первую команду из пяти человек, мне казалось, что главный навык руководителя — это умение раздавать задачи и контролировать их исполнение. Я приходила в офис раньше всех, уходила позже всех и считала, что контроль 24/7 — единственный путь к успеху.

Спустя пятнадцать лет, пройдя через руководство большими командами и опираясь на опыт коллег, я поняла: ваш главный рабочий инструмент — это не Excel, не CRM-система и даже не регламенты. **Ваш главный инструмент — это ваше собственное психоэмоциональное состояние.** Если руководитель взвинчен, растерян или истощен, команда мгновенно считывает эти сигналы. Начинается цепная реакция: падает продуктивность, растут внутренние конфликты, ломаются отлаженные процессы. Поэтому мы начинаем не с графиков и KPI, а с фундамента — с вашей способности оставаться эффективным в любых условиях.

Анатомия выгорания: как не сгореть самому и не «выжечь» команду

Термин «выгорание» сегодня звучит из каждого утюга, из-за чего его часто путают с обычной усталостью. Усталость лечится двумя днями хорошего сна и отключенным телефоном. Выгорание — это глубокий системный кризис, когда организм и психика включают режим аварийного сохранения энергии.

По статистике исследовательских институтов, более **70% топ-менеджеров** и собственников бизнеса регулярно сталкиваются с признаками профессионального выгорания. В моей практике был период, когда мы масштабировали логистическую компанию. Штат вырос с 40 до 250 человек всего за восемь месяцев. Я работала по 14 часов в сутки, без выходных, обедала перед монитором и искренне гордилась своей «эффективностью».

Результат оказался закономерным. В один из понедельников я поймала себя на том, что смотрю на важный стратегический отчет и не могу осознать смысл написанного. Появилось тотальное безразличие к результатам бизнеса, а каждый звонок подчиненного вызывал глухое раздражение.

Как это работает на биологическом уровне? При длительном стрессе надпочечники непрерывно выбрасывают в кровь кортизол и адреналин. Организм работает на по-

вышенных оборотах. Но этот ресурс не бесконечен. Когда он истощается, наступает фаза истощения. У руководителя падает когнитивная функция: снижается скорость концентрации, ухудшается память, решения принимаются дольше и чаще оказываются ошибочными.

Хуже всего то, что выгоревший руководитель начинает «выжигать» свою команду. Это происходит через три механизма:

Микроменеджмент от страха. Теряя контроль над собственной эффективностью, руководитель начинает маниакально контролировать каждый шаг сотрудников, требуя отчет за каждую минуту.

Эмоциональные качели. Отсутствие фильтров приводит к тому, что за мелкую ошибку сотрудник получает жесткий выговор, а за крупный успех — сухое «нормально». Команда теряет ориентиры и уходит в глухую оборону.

Трансляция безнадежности. Если лидер не верит в проект и транслирует усталость, у сотрудников пропадает мотивация что-либо улучшать. Продуктивность падает в среднем на **30–40%**.

Практический чек-лист самодиагностики:



Вы просыпаетесь уставшим, даже если спали 8 часов.



Мысль о работе вызывает глухое раздражение или тревогу.



Вы начали откладывать важные решения (прокрастинация на уровне топ-менеджмента).



Вы цинично или равнодушно относитесь к успехам и неудачам команды.

Если вы обнаружили у себя хотя бы два признака, дело плохо. Систему нужно спасать, и начинать придется с себя. Начните вводить жесткие границы: никаких рабочих чатов после 20:00, минимум один полноценный выходной в неделю без компьютера и делегирование всех рутинных задач, которые отнимают у вас энергию, но не требуют вашего уникального опыта.

Принятие решений в условиях жесткой неопределенности и дефицита информации

В идеальном мире бизнес-учебников у руководителя всегда есть полная статистика, аналитика рынка, прогнозы экспертов и неограниченное время на размышления. В реальном бизнесе вы почти всегда принимаете решения, имея на руках в лучшем случае **30–40% от необходимой информации**.

В 2022 году, когда логистические цепочки рушились в течение нескольких дней, наше предприятие оказалось перед

выбором: зафиксировать огромные убытки и разорвать контракты со старыми европейскими поставщиками сырья или ждать, надеясь на стабилизацию ситуации. Времени на глубокий анализ рынка не было — каждый день простоя стоил компании около 1,5 миллионов рублей.

Многие руководители в такие моменты попадают в ловушку «аналитического паралича». Они требуют все новых и новых отчетов, пытаясь застраховаться от ошибки на 100%. В итоге время уходит, и ситуация принимает решение за них — обычно наихудшим образом.

Для принятия решений в таких условиях я использую адаптированное «**Правило 40/70**», которое приписывают Колину Пауэллу. Суть его проста:

Если у вас есть менее 40% информации, принимать решение слишком рано — вы действуете вслепую и совершаете неоправданный риск. Но если вы ждете, пока соберете более 70% информации, вы уже опоздали. Конкуренты заняли нишу, или ситуация безвозвратно изменилась.

Оптимальный коридор для принятия решения — от 40% до 70% данных. Как действовать в этом промежутке?

Определите цену ошибки. Задайте себе вопрос: «Что самое худшее произойдет, если это решение окажется неверным? Проглотит ли компания этот убыток, или это приведет к банкротству?». Если цена ошибки не смертельна — принимайте решение быстро. Скорость в данном случае важнее идеальности.

Метод двух сценариев. Вместо поиска одного «правильного» пути, сформируйте два плана: Оптимистичный (если наши гипотезы верны) и Стресс-план (что мы делаем, если все пойдет не так). Наличие плана Б снижает уровень тревожности и позволяет действовать уверенно.

Принцип итераций. Воспринимайте решение не как высеченный в камне монумент, а как гипотезу. Запустите пилотный проект, сделайте первый шаг на небольшом бюджете, соберите первые реальные данные и скорректируйте курс.

Помните: плохая стратегия, принятая вовремя и решительно реализуемая, часто выигрывает у идеальной стратегии, которая запоздала на три месяца.

Психологическая гигиена лидера: разделение личного и профессионального

Одна из главных ментальных ловушек успешного руководителя — это полное слияние собственной личности со своей ролью или компанией. Когда бизнес становится вашим «ребенком», любая проблема в компании воспринимается как личная трагедия, а критика ваших решений сотрудниками или партнерами — как личное оскорбление.

Это прямой путь к неврозу и потере управленческой эффективности. Нам необходимо выстраивать то, что психологи называют «профессиональной дистанцией» или психологи-

ческой гигиеной.

Кейс из практики. В одной из ИТ-компаний генеральный директор не мог уволить руководителя отдела маркетинга. Этот сотрудник работал в компании со дня основания, они вместе прошли через многие трудности, дружили семьями. Однако компания выросла, и компетенций маркетолога перестало хватать для нового масштаба задач. Отдел стагнировал, показатели падали, компания ежемесячно теряла миллионы рублей из-за неэффективного трафика. Директор понимал проблему, но перенести разговор на профессиональные рельсы не мог, воспринимая увольнение как «предательство друга».

В итоге пострадали все: бизнес нес убытки, команда маркетинга демотивировалась, а отношения между директором и маркетологом все равно испортились из-за постоянного немого напряжения.

Чтобы избегать подобных ситуаций, важно внедрить в свою практику три базовых правила психологической гигиены:



Разделяйте человека и функцию.

Когда вы оцениваете работу сотрудника, вы оцениваете не его человеческие качества, характер или лояльность к вам. Вы оцениваете выполнение конкретной функции за конкретные деньги. Используйте формулировку:

«Ты отличный парень, и я ценю наши отношения, но по-

казатели твоего отдела за этот квартал не соответствуют целям компании»

● **Внедрите ритуалы перехода.**

Вашему мозгу нужен четкий сигнал, когда вы находитесь в роли «Руководителя», а когда возвращаетесь в роль «Мужа/Жены», «Отца/Матери» или просто «Человека». Это может быть получасовая прогулка после работы без телефона, смена одежды, спортзал или прослушивание определенной музыки в машине по дороге домой. Не несите управленческий устав в семью — там он не работает.

● **Право на ошибку.**

Разрешите себе ошибаться. Успешный руководитель — это не тот, кто никогда не совершает промахов (таких просто не существует). Это тот, кто умеет быстро признать ошибку, извлечь из неё опыт, скорректировать систему и двигаться дальше без самобичевания.

Управление — это марафон, а не спринт. Если вы не научитесь защищать свою психику от перегрузок и разделять личные эмоции от жестких бизнес-требований, вы сойдете с дистанции задолго до финиша.

Глава 2. Тайм-менеджер: Управление фокусом

За мою двадцатилетнюю карьеру в сфере управления персоналом — от рекрутера в до директора по персоналу — я вывела одну закономерность. Самый дефицитный ресурс в бизнесе — это не деньги, не инвестиции и даже не гениальные идеи. Это фокус внимания руководителя.

Когда я только заняла пост HR-директора в производственной компании, мой рабочий день напоминал бесконечный забег на короткие дистанции. Едва я открывала ноутбук, как в кабинет заглядывал руководитель отдела продаж с криком: «У меня уходит ключевой менеджер, сделай что-нибудь!». Через пять минут звонил генеральный директор с требованием срочно переписать систему мотивации, а в мессенджере висело тридцать непрочитанных сообщений о конфликтах в филиалах.

В конце дня я уходила домой с чугунной головой, чувствуя себя абсолютно истощенной. При этом, оглядываясь назад, я понимала: за эти 10–12 часов я не сделала ни одного стратегического шага. Я просто реагировала на внешние раздражители. Если вам знакомо это состояние, поздравляю: вы попали в главную ловушку менеджмента.

Ловушка «операционки»: почему тушение пожаров подменяет реальную работу

По моему опыту, большинство руководителей живут в режиме перманентного кризис-менеджмента. Нам кажется, что если мы постоянно заняты, если телефон разрывается от звонков, а календарь забит встречами с девяти утра до восьми вечера, то мы эффективны. Бизнес-литература называет это «иллюзией бурной деятельности».

Почему мы так легко падаем в эту ловушку? Ответ кроется в нашей биологии. Решение мелкой, операционной задачи здесь и сейчас (например, согласовать заявление на отпуск, уладить мелкий спор между сотрудниками, ответить на «срочное» письмо) дает нашему мозгу мгновенный выброс дофамина. Мы чувствуем себя нужными, сильными, спасателями ситуации.

Стратегические же задачи — такие как разработка системы удержания персонала на три года вперед или автоматизация кадрового документооборота — долгосрочны. Результат от них виден через месяцы, а то и годы. Мозг не получает быстрой награды и сознательно саботирует эту работу, подсовывая нам мелкую текучку под соусом «это же срочно!».

Кейс из практики: В одном из логистических холдингов, где я проводила аудит управленческих процессов, теку-

честь кадров среди линейного персонала составляла **42%** в год. Директор по персоналу тратила 80% своего времени на то, что лично проводила собеседования и пыталась закрыть «дыры» в штате. Ей некогда было сесть и разобраться, *почему* люди уходят.

Мы волевым решением отстранили её от операционного найма на две недели и заставили заняться аналитикой. Выяснилось, что 60% сотрудников увольнялись в первый месяц из-за отвратительной адаптации на местах и токсичного поведения начальников складов. Как только мы внедрились простую систему онбординга и провели сессию для начальников смен, текучесть упала до **18%**.

Если руководитель постоянно занят операционкой, он не управляет бизнесом. Он просто плывет по течению, которое создают его же сотрудники и внешние обстоятельства.

Матрица Эйзенхауэра в реальной жизни

Каждый менеджер на любом бизнес-тренинге видел знаменитый квадрат из четырех секторов: «Срочно — Важно», «Важно — Несрочно», «Срочно — Неважно», «Несрочно — Неважно». Красивая теория. Но когда ты открываешь рабочий день, а у тебя «горит» абсолютно всё, эта матрица кажется бесполезной.

Давайте адаптируем этот инструмент к жесткой корпоративной реальности. Главный секрет матрицы Эйзенхауэра

заключается в том, что **успех руководителя определяется количеством времени, которое он проводит в Квадранте II (Важно, но Несрочно).**



Квадрант I (Срочно и Важно): Квадрат кризисов.

Здесь относятся задачи, которые нужно было сделать «вчера». Забастовка рабочих, внезапная налоговая проверка, уход ключевого топ-менеджера. Если вы проводите здесь 90% времени, вы работаете на износ.



Квадрант II (Важно, но Несрочно): Квадрат развития.

Это ваша главная рабочая зона. Написание регламентов, обучение команды, автоматизация процессов, стратегическое планирование. Эти задачи никогда не кричат: «Сделай меня прямо сейчас!». Они тихо ждут в углу. Но если вы их игнорируете, они со временем превращаются в катастрофы из Квадранта I.



Квадрант III (Срочно, но Неважно): Квадрат-обманщик.

Это чужие задачи, которые вам навязывают. Коллега из соседнего отдела просит «просто посмотреть» его презентацию, или сотрудник требует вашего личного присутствия на рядовом совещании «на всякий случай». Они выглядят срочными, но не приближают вас к вашим целям.

● **Квадрант IV (Несрочно и Неважно): Квадрат-убийца времени.**

Пожиратели ресурса: перелистывание корпоративных чатов, пустые разговоры на кухне, чтение нерелевантных аналитических отчетов.

Как заставить это работать на практике?

Я ввела для себя и своих подчиненных правило «жесткого фильтра». Каждое утро, глядя на список задач, задавайте себе вопрос: *«Если я не сделаю это сегодня, рухнет ли компания/департамент завтра?»*. Если ответ «нет» — задача безжалостно выкидывается из Квадранта I.

Второе правило: **задачи Квадранта II должны быть забронированы в вашем календаре так же жестко, как встреча с генеральным директором**. Например, каждый вторник и четверг с 10:00 до 12:00 у меня стоял слот «Стратегическая сессия HR». В это время для всех сотрудников я была недоступна. Телефон отключался, мессенджеры закрывались. Именно в эти часы создавались те системы, которые потом сэкономили компании миллионы.

Правило 80/20 в распределении личного времени руководителя

Закон Парето гласит: 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий тратятся на то, чтобы получить остав-

шиеся 20%. В контексте управления фокусом это означает, что из ста задач, которые стоят перед вашим подразделением, есть всего пять-десять ключевых, которые реально влияют на капитализацию, прибыль или стабильность компании. Все остальное — белый шум.

Когда я перешла из среднего бизнеса в крупный холдинг, масштаб задач увеличился кратно. Я физически не могла разорваться. Тогда я провела эксперимент: в течение двух недель с помощью обычного секундомера фиксировала, на что уходит мое рабочее время.

Результаты меня ужаснули. Около **65% времени** уходило на так называемые «синхронизационные совещания», где тридцать человек уныло зачитывали отчеты по кругу. Еще **15%** съедали согласования документов, которые вполне могли подписывать мои заместители. И только **20% времени** я тратила на ключевые точки роста: работу со средним менеджментом, перестройку системы КРП и аудит кадрового резерва.

Я полностью пересобрала свою рабочую неделю на основе Правила 80/20:

Радикальное делегирование функций. Я передала 80% прав на подписание операционных документов и утверждение бюджетов в рамках лимитов своим руководителям отделов. Да, сначала они ошибались. Но это была цена моей свободы для решения глобальных задач.

Сокращение регламента встреч. Мы отменили часо-

вые планерки. Вместо них ввели 15-минутные стендапы, где каждый говорил только три вещи: что сделано, что будет сделано сегодня и какие есть препятствия. Если проблема требовала долгого обсуждения, мы выносили её в отдельный рабочий трек только с участниками процесса.

Фокус на «рычагах». Прежде чем взяться за проект, я оценивала его по шкале влияния. Например, внедрение автоматизированной системы подбора персонала стоило дорого и требовало трех месяцев жесткой работы. Но этот «рычаг» сокращал время закрытия вакансий по всей стране на 14 дней. Это давало колоссальный экономический эффект. Это были те самые 20% усилий, которые меняли всю картину бизнеса.

Управление фокусом — это не про то, как успевать делать больше дел. Это про то, как **сознательно отказываться от выполнения ненужных дел**, чтобы у вас оставались силы и время на главное. Порядок в собственной операционной системе наведен.

Теперь мы готовы выйти к людям. Переходим к следующей части нашей формулы: как из разрозненных, пусть даже очень талантливых сотрудников, собрать управляемую и преданную делу команду.

ЧАСТЬ II. ОТ ГРУППЫ К КОМАНДЕ: УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ (PEOPLE MANAGEMENT)

Мысль автора: Маленькая команда держится на личных отношениях и харизме лидера. Большая — на процессах и правильных людях на правильных местах.

Глава 3. Искусство найма и увольнения

За годы работы директором по персоналу я вывела для себя одно нерушимое правило: бизнес делают люди, но губят его тоже люди. Когда у вас в подчинении небольшая команда из семи человек, вы можете компенсировать любые шероховатости системы своим личным участием. Вы видите каждого сотрудника каждый день, пьете с ними кофе, улавливаете малейшие изменения в настроении и можете вовремя подставить плечо.

Но когда компания перешагивает порог в сто, пятьсот, а затем и тысячи сотрудников, ваша харизма перестает масштабироваться. Вы больше не можете поговорить по душам с каждым специалистом. На первый план выходят два фундаментальных управленческих процесса: то, как вы впускаете людей в свою систему, и то, как вы с ними расстаетесь. Ошибки на этих этапах стоят компании миллионов рублей прямых убытков и месяцев упущенной выгоды.

Кого брать? Оценка по компетенциям и оценка по ценностям

В начале моей карьеры мы оценивали кандидатов класси-

ческим способом: открывали резюме, смотрели на опыт работы, профильное образование и список успешно реализованных проектов. Если у человека были блестящие профессиональные навыки (Hard Skills), мы закрывали глаза на его сложный характер, резкость в общении или привычку перебивать интервьюера. Нам казалось, что бизнес — это место для результатов, а не клуб по интересам. Это была огромная ошибка.

Позже, анализируя статистику увольнений в крупном ритейле, я обнаружила пугающую закономерность: **в 85% случаев сотрудников нанимают за их профессиональные знания (Hard Skills), а увольняют за несоответствие корпоративной культуре и дефицит личных качеств (Soft Skills).**

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.