

12+

ВАДИМ МАРДАМШИН

# НАНИМАЙ МЕДЛЕННО. УВОЛЬНЯЙ ВОВРЕМЯ

25 СЕКРЕТОВ ТОЧНОГО НАЙМА И  
СВОЕВРЕМЕННЫХ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ



Вадим Мардамшин

**Нанимай медленно. Увольняй  
вовремя. 25 секретов точного  
найма и своевременных  
кадровых решений**

«Издательские решения»

## **Мардамшин В.**

Нанимай медленно. Увольняй вовремя. 25 секретов точного найма и своевременных кадровых решений / В. Мардамшин — «Издательские решения»,

Ошибочный найм редко выглядит ошибкой на собеседовании. Его цена проявляется позже — в сорванных сроках, потерянных клиентах и уставшей команде. Вадим Мардамшин показывает, как определить результат должности, проверить кандидата фактами, провести испытательный срок без самообмана и вовремя завершить сотрудничество. Это практическая книга о кадровых решениях, которые защищают бизнес, сильных сотрудников и самого руководителя.

## Содержание

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Введение. Между надеждой и фактом                                 | 6  |
| Часть I. Цена поспешного найма                                    | 11 |
| Секрет 1. Пустая должность не всегда требует нового сотрудника    | 12 |
| Пустое кресло и ложная срочность                                  | 12 |
| Вакансия — это вопрос, а не команда                               | 12 |
| Четыре решения вместо одного                                      | 13 |
| Ловушка незаменимого сотрудника                                   | 13 |
| Практический инструмент: аудит вакансии                           | 14 |
| Секрет 2. Срочность найма незаметно снижает требования            | 15 |
| Высокий сезон начинается через месяц                              | 15 |
| Срочность меняет не скорость, а качество мышления                 | 15 |
| Временное облегчение становится долгосрочной проблемой            | 15 |
| Нанимать медленно — не значит работать медленно                   | 16 |
| Неснижаемый минимум                                               | 16 |
| План работы без идеального кандидата                              | 17 |
| Практический инструмент: протокол срочной вакансии                | 17 |
| Секрет 3. Обязанности описывают работу, но не результат           | 19 |
| Семь выполненных задач и нулевой рост                             | 19 |
| Обязанности описывают движение, а не прибытие                     | 19 |
| Нанимать нужно не человека, а результат                           | 20 |
| Результат без полномочий — фикция                                 | 21 |
| Три горизонта результата                                          | 21 |
| Практический инструмент: паспорт результата должности             | 22 |
| Секрет 4. Симпатия на интервью маскирует отсутствие доказательств | 24 |
| Семь минут, после которых проверка закончилась                    | 24 |
| Собеседование — среда с высокой вероятностью ошибки               | 24 |
| Четыре ловушки впечатления                                        | 25 |
| Интервью должно содержать полезное трение                         | 26 |
| Метод последовательного углубления                                | 26 |
| Оценивать нужно до обсуждения                                     | 26 |
| Секрет 5. Ошибка найма стоит намного дороже зарплаты              | 29 |
| Шесть миллионов, которых никто не заметил                         | 29 |
| Видимая и невидимая часть ошибки                                  | 29 |
| Почему компании не считают кадровые ошибки                        | 30 |
| Формула полной стоимости ошибочного найма                         | 31 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                 | 32 |

# **Нанимай медленно. Увольняй вовремя 25 секретов точного найма и своевременных кадровых решений**

**Вадим Мардамшин**

© Вадим Мардамшин, 2026

ISBN 978-5-0070-8699-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение. Между надеждой и фактом

Через шесть месяцев после найма коммерческого директора собственник задал вопрос, который задают себе тысячи руководителей:

— Как я мог так ошибиться?

Он вспоминал собеседование. Кандидат говорил уверенно, называл цифры, разбирался в отрасли и задавал правильные вопросы. Его рекомендации выглядели убедительно. На встрече возникло редкое ощущение: напротив сидит человек, которому наконец можно передать продажи и перестать ежедневно вмешиваться.

Первые сомнения появились через три недели.

Новый директор много говорил о системных проблемах, но не мог составить точный прогноз. Через два месяца начал требовать расширения штата. Через три объяснил отсутствие результата слабостью команды. Через четыре из отдела ушёл один из лучших менеджеров.

Собственник видел каждый сигнал. Но рассматривал их по отдельности. Прогноз неточен, потому что директор ещё не погрузился. Новые сотрудники нужны, потому что прежняя команда действительно неидеальна.

Сильный менеджер ушёл, потому что не принял более жёсткие требования.

Продажи не выросли, потому что рынок оказался сложнее ожидаемого.

На шестом месяце объяснения закончились. Осталась цифра: компания потеряла время, деньги, двух сильных сотрудников и несколько клиентов.

Собственник снова открыл вакансию. Он считал, что ошибся в человеке. Но настоящая ошибка произошла раньше.

Компания наняла коммерческого директора, не определив результат должности. Не отделила личные достижения кандидата от успехов его прежней команды. Не провела рабочую проверку. Не согласовала цели на первые 90 дней. Не обозначила границу, после которой отсутствие результата потребует решения.

Кадровая ошибка не возникла случайно.

Её произвёл процесс, в котором надежду принимали за доказательство.

### **Большинство компаний поступают наоборот**

Когда сотрудник увольняется, вакансию стремятся закрыть как можно быстрее.

Работа накапливается. Команда перегружена. Руководитель лично принимает дополнительные решения. Клиенты ждут. Каждая неделя пустой должности выглядит как потеря.

Поэтому требования постепенно снижаются. Сначала компания ищет подходящего человека. Затем — человека, соответствующего большинству требований. Потом — кандидата с приемлемым опытом. В конце — того, кто согласен быстро выйти. После найма скорость внезапно исчезает. Когда человек не выполняет план, руководитель даёт ему время. Когда нарушает договорённость — объясняет адаптацией. Когда повторяет ошибку — отправляет на обучение. Когда команда жалуется — проводит ещё один разговор. Когда решение становится очевидным — начинает бояться пустой должности.

Так возникает одна из самых дорогих управленческих последовательностей:

**Нанимать быстро. Понимать медленно. Увольнять ещё медленнее.**

Эта книга предлагает развернуть последовательность.

**Нанимать медленно. Увольнять вовремя.**

**Что означает «нанимать медленно»**

Это не призыв растягивать подбор на месяцы, проводить семь одинаковых интервью и заставлять сильного кандидата ждать, пока решение согласуют все руководители компании.

Бюрократия не делает найм точнее.

Нанимать медленно — значит не пропускать обязательные этапы проверки даже тогда, когда человек нужен немедленно.

До предложения о работе руководитель должен понять:

- действительно ли компании необходима новая должность;
- какой результат она должна создавать;
- какие компетенции критичны;
- что кандидат делал лично;
- чем подтверждаются его достижения;
- как он действует в рабочей ситуации;
- что говорят люди, наблюдавшие его работу;
- какие риски компания принимает вместе с этим человеком.

Медленный найм измеряется не календарём, а качеством доказательств, собранных до обещания. Можно принять точное решение за две недели.

И можно ошибиться после полугода поиска, если в финале собственник выбрал кандидата, который просто понравился ему больше остальных.

### **Что означает «увольнять вовремя»**

Это не призыв расставаться с человеком после первой ошибки, тяжёлого месяца или конфликта с руководителем. Сильные сотрудники тоже ошибаются.

Новый человек может не знать контекста. Опытный руководитель — столкнуться с задачей нового масштаба. Результативный специалист — временно потерять форму. Компания сама может создать проблему неясными целями, отсутствием ресурсов или противоречивыми решениями.

Поэтому перед расставанием руководитель обязан:

- определить факты;
- проверить систему;
- прояснить требования;
- предоставить необходимую поддержку;
- дать прямую обратную связь;
- обозначить срок изменения;
- оценить результат.

Но наступает момент, когда фактов достаточно. Требование было ясным. Полномочия были предоставлены. Помощь была оказана. Обратная связь прозвучала. Срок прошёл. Поведение или результат не изменились.

После этого дополнительное ожидание перестаёт быть человечностью. Оно становится отказом руководителя от ответственности.

Увольнять вовремя — значит не раньше, чем появился доказанный вывод.

И не позже, чем этот вывод стал очевидным.

### **Эта книга не об увольнениях**

Несмотря на название, перед вами не руководство по сокращению людей.

Задача книги — не научить собственника быстрее избавляться от сотрудников. Она должна помочь создавать меньше ситуаций, в которых увольнение вообще становится необходимым.

Точный профиль должности уменьшает число неправильных кандидатов. Структурированное интервью отделяет опыт от самопрезентации. Рабочая симуляция показывает человека в действии. Проверка рекомендаций обнаруживает риски до предложения.

План первых 90 дней помогает сильному новичку быстрее войти в роль.

Прямая обратная связь даёт сотруднику возможность изменить результат. Своевременное решение прекращает ситуацию, когда изменение не произошло. Увольнение — последняя часть системы.

Если компания постоянно увольняет людей, проблема может находиться не в качестве рынка труда, а в качестве её найма и управления.

### **Почему хорошие руководители принимают плохие кадровые решения**

Для кадровой ошибки не обязательно быть слабым собственником. Наоборот, часто ошибаются опытные люди. Они привыкли быстро оценивать собеседника, доверяют интуиции и уверены, что умеют видеть людей.

Иногда действительно умеют. Но интуиция особенно опасна там, где руководитель эмоционально заинтересован в определённом выводе.

Когда отдел остался без руководителя, собственнику хочется увидеть сильного кандидата.

Когда сотрудник давно не справляется, хочется поверить в скорое изменение.

Когда человек лоялен, хочется считать лояльность доказательством соответствия.

Когда звезда приносит выручку, хочется не замечать ущерб команде.

Когда заслуженный сотрудник перестал соответствовать масштабу бизнеса, хочется сохранить прежнюю картину отношений.

В каждом случае руководитель видит факты через собственную потребность. Поэтому точное кадровое решение требует не только знаний о людях. Оно требует дисциплины собственника по отношению к самому себе.

### **Для кого написана эта книга**

Она написана для собственника, который устал произносить:

- «На рынке нет нормальных людей».
- «На собеседовании он был совершенно другим».
- «Никому нельзя ничего доверить».
- «Я снова вынужден всё контролировать».
- «Понимаю, что нужно расставаться, но сейчас неподходящий момент».
- «Он хороший человек, просто не даёт результата».
- «Он приносит деньги, поэтому приходится терпеть характер».
- «Без него всё остановится».

Она предназначена для генеральных и исполнительных директоров, руководителей подразделений, HR-директоров и всех, кто принимает решения о найме, развитии, переводе и увольнении сотрудников.

Особенно полезна книга будет растущим компаниям.

На раннем этапе бизнес часто держится на личной энергии собственника и нескольких универсальных сотрудниках. Но с ростом прежние способы перестают работать. Должности становятся сложнее. Цена ошибки увеличивается. Лояльность уже не может заменять систему, а личный контроль — управление.

На этом этапе собственнику нужны не просто «хорошие люди». Ему нужны люди, соответствующие конкретному этапу бизнеса и способные создавать конкретный результат.

### **Как устроена книга**

В книге пять частей и двадцать пять секретов.

### **Часть I. Цена поспешного найма**

Вы увидите, почему вакансии не всегда означает необходимость нового сотрудника, как срочность снижает требования и почему список обязанностей нельзя считать описанием результата.

### **Часть II. Точный выбор**

Мы разберём, как проверять прошлый опыт, отделять личный вклад от результата команды, проводить глубокое интервью, использовать рабочие симуляции и профессионально проверять рекомендации.

### **Часть III. Испытательный срок без самообмана**



Вы получите систему подготовки выхода сотрудника, план 30—60—90 дней, порядок передачи ответственности и критерии итогового решения.

#### **Часть IV. Когда сотрудник перестаёт соответствовать должности**

Здесь мы отделим временное снижение результата от устойчивого несоответствия, нехватку навыка — от отказа брать ответственность, результативность — от чистой ценности для компании.

#### **Часть V. Увольнять вовремя**

Последняя часть посвящена доказательному решению, прямой обратной связи, цене промедления, уважительному расставанию и изменению системы после кадровой ошибки.

Каждый секрет построен вокруг управленческой ситуации. После истории следует разбор механизма, практический инструмент и действие, которое можно выполнить в компании.

Все ситуации в книге носят собирательный характер. Их задача — не рассказать о конкретном человеке, а показать повторяющиеся модели, с которыми сталкиваются собственники и руководители.

#### **Как работать с книгой**

Её можно прочитать последовательно. Но наибольшую пользу она принесёт, если вы будете применять инструменты к реальной команде.

Не начинайте с массовой кадровой оценки.

Не объявляйте сотрудникам, что после прочтения книги собираетесь «избавиться от пассажиров».

Не используйте отдельные фразы как оправдание давно принятого эмоционального решения.

Начните с себя.

Выберите:

- одну открытую вакансию;
- одного нового сотрудника;
- одного сильного человека, которого вы боитесь потерять;
- одну кадровую ситуацию, решение по которой откладывается.

Проверяйте на них инструменты книги. Вы можете обнаружить, что вакансия не нужна. Что кандидат, который понравился меньше, доказал больше. Что слабый результат сотрудника вызван устройством системы. Что человеку необходима другая роль.

Или что решение о расставании уже давно принято фактами, но ещё не принято вами.

Книга не может сделать эти решения лёгкими. Она может сделать их точными.

#### **Позиция автора**

Работая с собственниками и руководителями, я вижу одну повторяющуюся закономерность: кадровая проблема редко остаётся только кадровой.

Слабый коммерческий директор становится проблемой прибыли. Неподходящий руководитель производства — проблемой сроков и качества. Токсичная звезда — проблемой культуры. Лояльный, но неэффективный сотрудник — проблемой справедливости. Несвоевременное увольнение — проблемой доверия к собственнику. Поэтому управление людьми нельзя полностью передать HR-службе. Рекрутер может найти кандидатов. HR-директор — выстроить процесс. Юрист — обеспечить правильность процедуры.

Но только руководитель способен определить, какой результат нужен бизнесу, принять ответственность за выбор и защитить установленный стандарт.

Эту ответственность нельзя делегировать.

#### **Два имени перед началом**

Прежде чем перейти к первой части, запишите два имени.

Первое — человек, которого вы сейчас хотите нанять, или должность, которую стремитесь быстрее закрыть.

Второе — сотрудник, разговор с которым вы давно откладываете.

Если открытой вакансии нет, вспомните последний неудачный найм.

Если сложной кадровой ситуации нет, спросите себя, кто в команде требует от вас больше управленческого внимания, чем должен требовать его уровень должности.

Не принимайте решений прямо сейчас. Просто держите эти два имени рядом, пока читаете. Первое покажет, насколько тщательно вы проверяете надежду до найма. Второе — насколько долго готовы спорить с фактами после него. Между этими двумя именами находится вся система управления командой. И вся логика этой книги.

**Нанимайте медленно — пока решение ещё можно проверить без больших потерь.**

**Увольняйте вовремя — когда требования были ясны, помощь предоставлена, а надежда больше не выдерживает проверки фактами.**

Начнём с момента, который большинство руководителей считает сигналом к немедленному действию.

С пустого кресла.

## Часть I. Цена поспешного найма

В понедельник в 9:12 коммерческий директор положил на стол заявление.

Он сделал это спокойно. Без обвинений, длинных объяснений и попытки выторговать прибавку. Сказал, что получил предложение от федеральной компании, поблагодарил за пять лет работы и предупредил: через две недели уйдёт.

В 9:40 собственник компании Сергей написал директору по персоналу:

— Срочно ищите нового коммерческого. Желательно, чтобы через две недели уже вышел.

К обеду требования к кандидату были сформулированы:

- опыт управления продажами;
- лидерские качества;
- стратегическое мышление;
- ориентация на результат;
- способность работать в условиях многозадачности.

Так выглядело описание человека, которого не существует.

Под него подходили сотни кандидатов и одновременно не подходил никто. В списке не было главного: какой конкретный результат должен создать новый коммерческий директор, в какой срок, с какими ресурсами и при каких ограничениях.

Через девять дней Сергей встретился с Игорем. Тот уверенно говорил о масштабировании, воронках, дисциплине продаж и системной мотивации. Он работал в известной компании, легко оперировал цифрами и ещё до окончания собеседования нарисовал на доске новую структуру отдела.

Сергей поймал себя на редком для собственника ощущении: наконец-то появился человек, которому можно передать проблему целиком.

Игорь попросил зарплату на тридцать процентов выше запланированной. Сергей согласился.

Через четыре месяца продажи снизились на восемнадцать процентов. Два сильных менеджера ушли. CRM была заполнена новыми отчётами, но прогноз оставался неточным. На совещаниях Игорь объяснял, что команда сопротивляется изменениям, рынок замедлился, продукт требует пересмотра, а маркетинг передаёт некачественные обращения.

Каждое объяснение звучало разумно. Все вместе они складывались в картину управленческой беспомощности.

На шестом месяце Сергей уволил Игоря. Ещё через месяц он признался финансовому директору:

— Я понял, что ошибся, уже через шесть недель. Остальные четыре месяца я просто не хотел снова искать человека.

Эта история не о плохом коммерческом директоре. И даже не о слабом собственнике. Она о кадровой последовательности, которую ежедневно воспроизводят тысячи компаний:

**нанять быстро — понять медленно — увольнять ещё медленнее.**

Руководитель спешит в тот момент, когда нужно остановиться и собрать доказательства. Затем медлит, когда доказательств уже достаточно.

Поспешный найм начинается не на собеседовании. Он начинается раньше — в тот момент, когда пустое кресло воспринимается как чрезвычайная ситуация.

## **Секрет 1. Пустая должность не всегда требует нового сотрудника**

### **Пустое кресло и ложная срочность**

После увольнения руководитель замечает пустое кресло раньше, чем пустой процесс. На столе копятся решения, команда задаёт вопросы, сроки начинают двигаться. Тревога требует немедленного действия — хотя компания ещё не поняла, что именно потеряла.

Тревога быстро превращается в распоряжение:

— Нужно срочно найти такого же.

В одном коротком распоряжении — две управленческие ошибки.

Первая — уверенность, что должность по-прежнему нужна компании в прежнем виде.

Вторая — желание найти копию ушедшего человека, хотя значительная часть его работы могла быть следствием устаревших процессов, личных привычек или управленческого хаоса.

В производственной компании восемь лет работала диспетчер Ольга. Она собирала данные от мастеров, переносила их в таблицу, согласовывала изменения с отделом снабжения, звонила на склад, уточняла наличие материалов и каждый вечер отправляла руководителю сводку.

Когда Ольга уволилась, директор потребовал немедленно открыть вакансию.

— Без неё всё остановится.

За два дня до публикации объявления новый операционный руководитель попросил показать весь процесс.

Выяснилось, что мастера трижды передавали одни и те же данные в разных формах. Остатки на складе велись в отдельной таблице, хотя нужный модуль уже был в корпоративной системе. Две трети звонков Ольги возникали потому, что у подразделений не было общего графика производства. А вечерняя сводка содержала показатели, которые директор почти никогда не использовал.

После изменения процесса половина функций исчезла. Остальные распределили между планировщиком и сотрудником склада. Через месяц компания поняла, что новая штатная единица ей не нужна.

Если бы руководитель сразу нанял замену, он принял бы человека не для создания результата, а для обслуживания накопившегося беспорядка.

### **Вакансия — это вопрос, а не команда**

Освободившаяся должность даёт редкую возможность посмотреть на работу без человека, который годами закрывал собой недостатки системы.

Пока сотрудник находится на месте, руководителю трудно отделить нужную функцию от привычного способа её выполнения. Человек становится должностью, должность — набором действий, а действия начинают восприниматься как неизбежные.

Но бизнесу не нужны действия сами по себе. Бизнесу нужен результат.

Не нужен человек, который ежедневно составляет четыре отчёта. Нужна своевременная информация для решений.

Не нужен координатор, который напоминает подразделениям о сроках. Нужен процесс, в котором сроки видны и ответственность не приходится восстанавливать телефонными звонками.

Не нужен руководитель, который вручную распределяет каждую заявку. Нужна управляемая система продаж.

Поэтому до открытия вакансии собственник должен задать неприятный вопрос:  
Если бы такой должности никогда не существовало, создали бы мы её сегодня?  
Если ответ неочевиден, поиск кандидата начинать рано.

## **Четыре решения вместо одного**

После ухода сотрудника у руководителя есть не одно, а четыре возможных решения.

### **1. Устранить работу**

Некоторые функции продолжают существовать только потому, что их никто не пересматривал.

Отчёт, который давно не влияет на решения. Согласование, появившееся после старой ошибки. Ручной перенос данных между системами. Совещание, смысл которого утрачен.

Нанимать человека для ненужной работы — значит превращать историческую случайность в постоянные расходы.

### **2. Упростить или автоматизировать процесс**

Если работа необходима, это ещё не означает, что для неё нужна отдельная должность.

Автоматизация не всегда связана со сложными технологиями. Иногда достаточно убрать двойной ввод информации, создать единый шаблон, изменить последовательность согласований или предоставить сотрудникам доступ к данным.

Сначала нужно устранить бессмысленную сложность. Только после этого — рассчитывать необходимое количество людей.

### **3. Перераспределить ответственность**

Часть функций может логично перейти к существующим ролям. Но здесь есть опасность: перераспределение не должно превращаться в скрытое увеличение нагрузки.

Если обязанности уходящего сотрудника просто раздать тем, кто не успел отказаться, компания получит экономию в штатном расписании и падение качества в реальной работе.

Передача функции оправдана, когда она:

- естественно связана с результатом другой должности;
- не разрушает основные приоритеты сотрудника;
- сопровождается полномочиями и ресурсами;
- имеет понятные показатели выполнения.

### **4. Нанять нового человека**

Это решение становится обоснованным только после трёх предыдущих проверок.

К этому моменту руководитель уже понимает, какая работа действительно необходима, что можно убрать, что должна делать система и какой результат останется в зоне ответственности нового сотрудника.

Тогда вакансия перестаёт быть просьбой «найдите кого-нибудь быстрее». Она становится точным управленческим заказом.

## **Ловушка незаменимого сотрудника**

Особенно опасны вакансии, возникающие после ухода человека, которого в компании называли незаменимым.

Незаменимость часто означает не исключительную ценность сотрудника, а слабость системы вокруг него.

Такой человек помнит договорённости, знает исключения, хранит контакты, вручную соединяет подразделения и умеет обходить правила, которые не работают. Он действительно поддерживает компанию. Но одновременно скрывает от неё масштаб организационной проблемы.

Когда он уходит, собственник стремится найти ещё одного человека с такой же способностью держать хаос в голове.

Это понятное желание. И дорогостоящая ошибка.

Сильная компания не ищет нового героя для старого хаоса. Она использует уход героя, чтобы перестроить систему.

## Практический инструмент: аудит вакансии

До начала поиска ответьте на десять вопросов.

- Какой бизнес-результат исчезнет, если никого не нанимать?
- Какие конкретные функции выполнял предыдущий сотрудник?
- Какие из них непосредственно создавали ценность?
- Какие действия выполнялись по привычке?
- Что можно полностью отменить?
- Что можно упростить или автоматизировать?
- Что логично передать существующим ролям?
- Как изменились стратегия и масштаб компании с момента создания должности?
- Какие задачи появятся у этой роли в ближайшие двенадцать месяцев?
- Создали бы мы такую должность сегодня с чистого листа?

После этого распределите функции по четырём категориям:

| Функция                            | Устранить | Упростить | Передать | Оставить новой роли |
|------------------------------------|-----------|-----------|----------|---------------------|
| Подготовка отчёта                  | ✓         |           |          |                     |
| Контроль остатков                  |           | ✓         |          |                     |
| Согласование поставок              |           |           | ✓        |                     |
| Управление производственным планом |           |           |          | ✓                   |

Только последний столбец должен попасть в будущую вакансию.

### Управленческое действие

Возьмите одну открытую вакансию и приостановите её на двадцать четыре часа. Не закрывайте подбор и не отменяйте собеседования. Просто проведите аудит работы до того, как продолжите оценивать людей.

Если после аудита вакансия сохранилась без изменений, вы потеряли один день.

Если выяснилось, что компании нужен другой человек, другая роль или вообще не нужен новый сотрудник, вы сэкономили месяцы, а иногда и миллионы.

**Правило 1. Не ищите человека, пока не доказали необходимость работы.**

## **Секрет 2. Срочность найма незаметно снижает требования**

### **Высокий сезон начинается через месяц**

В среду утром руководитель отдела логистики сообщил, что через две недели переезжает в другой город.

К вечеру собственник дистрибьюторской компании собрал экстренное совещание. На складе начинался высокий сезон. Через месяц ожидалось увеличение отгрузок на сорок процентов. Потеря руководителя в такой момент выглядела почти как диверсия.

Директор по персоналу предупредила:

- Нормальный поиск займёт шесть-восемь недель.
- У нас нет восьми недель.
- Тогда придётся временно распределить функции.
- Некому распределять. Показывайте тех, кто есть.

Через пять дней на финальное интервью пришёл кандидат. Он менял работу четыре раза за последние три года. На вопросы о причинах отвечал убедительно: в одной компании собственник вмешивался в операционную работу, в другой не дали обещанных ресурсов, в третьей изменилась стратегия, в четвёртой начался конфликт акционеров.

Каждая история по отдельности звучала правдоподобно. Вместе они показывали устойчивую модель: ответственность за неудачу кандидат неизменно оставлял за пределами собственной роли.

Директор по персоналу указала на риск.

Собственник ответил:

- Идеальных людей не бывает. Сейчас важнее быстро закрыть позицию.

Через три месяца новый руководитель ушёл сам. За неделю до сезонного пика.

Компания снова открыла ту же вакансию — теперь уже в условиях настоящего кризиса.

### **Срочность меняет не скорость, а качество мышления**

Когда руководитель говорит: «Нужно нанять срочно», ему кажется, что он просто сокращает срок поиска. Фактически он незаметно меняет критерии решения.

Сначала компания ищет человека, который соответствует требованиям. Затем — человека, который соответствует большинству требований. Потом — человека, способного быстро выйти. Наконец — человека, который согласился.

Требования не отменяются официально. Они растворяются по одному, под давлением календаря.

Это происходит потому, что пустая должность создаёт видимую боль сегодня, а ошибочный найм обещает невидимую боль в будущем. Человеческий мозг почти всегда выбирает облегчение, которое можно получить немедленно.

Подходящий кандидат снижает кадровый риск. Любой доступный кандидат снижает тревогу руководителя.

Это разные результаты, хотя в момент подписания предложения они выглядят одинаково.

### **Временное облегчение становится долгосрочной проблемой**

Поспешный найм обладает сильным обезболивающим эффектом.

Вакансия закрыта. Отчёт о подборе выглядит лучше. Команде сообщили, что новый руководитель найден. Собственник может переключиться на другие задачи.

Но исчезла не проблема. Исчезло ощущение проблемы.

Через несколько недель компания начинает платить за принятое решение:

- руководитель тратит время на дополнительный контроль;
- коллеги исправляют ошибки новичка;
- сроки сдвигаются;
- сильные сотрудники раздражаются;
- клиенты замечают снижение качества;
- HR-служба пытается поддерживать человека, которого не следовало нанимать;
- собственник убеждает себя, что адаптация просто требует времени.

К этому моменту признать ошибку психологически сложнее. Компания уже потратила деньги, время и репутацию. Каждая новая инвестиция создаёт желание дать сотруднику ещё один шанс.

Так спешка при найме превращается в медлительность при увольнении.

## **Нанимать медленно — не значит работать медленно**

Выражение «нанимай медленно» часто понимают буквально: проводить бесконечные собеседования, заставлять кандидата ждать месяцами и согласовывать решение на нескольких уровнях.

Это не точность. Это бюрократия.

Медленный найм — не длинный календарь. Это отсутствие пропущенных проверок.

Можно принять качественное решение за десять дней, если:

- результат должности определён;
- обязательные критерии зафиксированы;
- интервью структурировано;
- факты проверены;
- рекомендации получены;
- риски обсуждены до окончательного решения.

И можно ошибиться после трёх месяцев поиска, если все встречи были неструктурированными разговорами, а решение приняли под влиянием статуса и личного впечатления.

Скорость сама по себе не опасна. Опасно сокращать не время, а доказательства.

## **Неснижаемый минимум**

До начала поиска руководитель должен определить требования, которые нельзя отменить даже под давлением.

Не «желательно», не «будет преимуществом», не «посмотрим по ситуации». Именно обязательный минимум.

Для руководителя логистики он может выглядеть так:

- подтверждённый опыт управления сопоставимым объёмом операций;
- способность планировать ресурсы на период пиковых нагрузок;
- опыт работы с показателями точности и скорости отгрузок;
- умение разбирать сбои без поиска виноватых;
- готовность лично погружаться в процесс в критический период;
- подтверждённая устойчивость: кандидат не покидает каждую компанию при первом конфликте.



Если человек не проходит хотя бы по одному критическому пункту, вакансии остаётся открытой.

Даже если кандидат приятен. Даже если он готов выйти завтра. Даже если команда устала. Даже если собственнику очень хочется закончить поиск.

Требование, которое можно отменить из-за срочности, никогда не было требованием. Оно было пожеланием.

## **План работы без идеального кандидата**

Спешка часто возникает потому, что компания рассматривает найм как единственный способ продолжить работу.

Но между «сотрудник ушёл» и «новый сотрудник вышел» может существовать временная конструкция.

Например:

- обязанности на короткий период принимает руководитель уровнем выше;
- команда получает ограниченный список приоритетов;
- часть проектов ставится на паузу;
- критические функции распределяются между двумя сотрудниками;
- внешний специалист закрывает узкий участок;
- собственник временно снижает план или объём операций;
- один из внутренних кандидатов получает роль исполняющего обязанности.

Временное решение не должно незаметно становиться постоянным. Его задача — купить компании время для точного выбора.

Иногда месяц контролируемой перегрузки обходится дешевле, чем год исправления кадровой ошибки.

## **Практический инструмент: протокол срочной вакансии**

Если должность необходимо закрыть быстро, заполните четыре блока.

### **Блок 1. Цена пустой должности**

Что произойдёт за 30, 60 и 90 дней, если человека не нанять?

Не используйте формулировки «будет тяжело» или «команда не справится». Нужны конкретные последствия:

- задержка запуска проекта;
- падение скорости обработки заказов;
- перегрузка определённых сотрудников;
- потеря конкретной суммы выручки;
- рост ошибок;
- риск ухода клиентов.

### **Блок 2. Временный мост**

Как компания будет работать следующие шесть недель без постоянного сотрудника?

Укажите:

- временного ответственного;
- три главных приоритета;
- задачи, которые будут остановлены;
- допустимый уровень снижения результата;
- дату пересмотра решения.

### **Блок 3. Неснижаемые требования**

Выберите не более пяти критериев, без которых кандидат не может быть принят.

Если критериев пятнадцать, вы не определили приоритеты.

#### **Блок 4. Запрещённые компромиссы**

Заранее зафиксируйте, что компания не будет:

- принимать решение после одного интервью;
- отказываться от проверки рекомендаций;
- игнорировать противоречия в биографии;
- заменять рабочую проверку общим разговором;
- повышать оценку кандидата только потому, что он готов быстро выйти.

Этот документ нужен не HR-службе. Он нужен собственнику в тот момент, когда тревога начнёт менять его стандарты.

#### **Управленческое действие**

Откройте описание самой срочной вакансии и подчеркните пять обязательных критериев. Затем задайте себе вопрос:

От какого из них я готов отказаться, если кандидат сможет выйти завтра?

Если ответ найден слишком быстро, именно в этом месте компания, вероятнее всего, совершит ошибку.

**Правило 2. Ускоряйте процесс, но никогда не сокращайте доказательства.**

## **Секрет 3. Обязанности описывают работу, но не результат**

### **Семь выполненных задач и нулевой рост**

Анну наняли директором по маркетингу после собеседования, на котором она превратила хаос компании в аккуратный план из двенадцати пунктов. Она была энергичной, дисциплинированной и безупречно организованной.

За первые три месяца она:

- провела аудит рекламных каналов;
- сменила подрядчика;
- обновила презентации;
- запустила корпоративный блог;
- организовала участие в отраслевой выставке;
- ввела еженедельные маркетинговые отчёты;
- подготовила новый брендбук;
- провела исследование узнаваемости.

На встречах Анна уверенно показывала количество публикаций, охваты, заявки, стоимость клика и рост посещаемости сайта.

Собственник слушал и не мог сформулировать, что именно его беспокоит.

Работа шла. Люди были заняты. Презентации выглядели профессионально. Показателей становилось всё больше.

Продажи не росли.

Через пять месяцев состоялся разговор.

— Анна, какой результат вы считаете главным результатом своей работы?

Она задумалась.

— Системный маркетинг.

— Как мы поймём, что он появился?

— У нас работают все основные каналы, сформирован единый стиль, выросла узнаваемость.

— А сколько дополнительной валовой прибыли это принесло?

— Маркетинг не может отвечать за продажи.

Формально Анна была права. Маркетинг действительно не контролировал весь процесс продажи. Но в её должности никогда не был определён результат, за который она отвечала лично.

Ей дали список действий. Она честно их выполняла.

Компания наняла деятельность и получила деятельность.

### **Обязанности описывают движение, а не прибытие**

Большинство вакансий состоят из глаголов:

- развивать;
- координировать;
- участвовать;
- контролировать;
- обеспечивать;
- взаимодействовать;
- совершенствовать.

Эти слова создают ощущение серьёзной работы, но не дают возможности оценить её результат.

Человек может бесконечно развивать, координировать и совершенствовать, не изменяя ничего существенного для бизнеса.

Поэтому два руководителя могут смотреть на одного сотрудника и приходиться к противоположным выводам. Один видит высокую занятость. Другой — отсутствие результата. Оба опираются на собственные ожидания, потому что заранее эти ожидания никто не превратил в договорённость.

Когда результат не определён, сотрудник выбирает удобное доказательство своей полезности:

- количество встреч;
- объём переписки;
- число подготовленных документов;
- продолжительность рабочего дня;
- количество запущенных инициатив;
- сложность обстоятельств;
- усилия, которые пришлось приложить.

Но компания платит не за усилие. Она платит за изменение, которое должно произойти благодаря этому усилию.

## Нанимать нужно не человека, а результат

До обсуждения опыта, образования и личных качеств руководитель должен закончить одну фразу:

Через двенадцать месяцев благодаря этому сотруднику в компании должно...

Не «он будет». Не «в его обязанности войдёт». Не «мы рассчитываем».

Именно: **в компании должно произойти.**

Например:

- благодаря коммерческому директору ежемесячная валовая прибыль вырастет с 12 до 17 миллионов рублей при сохранении установленной рентабельности;
- благодаря руководителю производства доля заказов, выполненных в срок, увеличится с 78 до 95 процентов;
- благодаря финансовому директору собственник будет получать достоверный управленческий отчёт не позднее пятого рабочего дня;
- благодаря HR-директору время закрытия критических вакансий сократится до 35 дней, а доля сотрудников, прошедших испытательный срок, достигнет 85 процентов;
- благодаря руководителю клиентского сервиса количество повторных обращений по одной проблеме снизится вдвое.

Такое описание сразу меняет разговор с кандидатом.

Вместо вопроса «Занимались ли вы развитием продаж?» появляется вопрос: «Какой рост валовой прибыли вы обеспечили на предыдущем месте и за счёт каких решений?»

Вместо «Работали ли вы с командой?» — «Сколько сотрудников было в вашем подчинении, как изменились их результаты и с кем вам пришлось расстаться?»

Вместо «Умеете ли вы выстраивать процессы?» — «Какой процесс вы изменили, какой показатель улучшился и за какой срок?»

Результат должности становится фильтром, через который проходит весь последующий найм.

## Результат без полномочий — фикция

Однако есть и обратная ошибка. Руководитель назначает сотруднику результат, но не предоставляет возможности на него влиять.

Коммерческий директор отвечает за выручку, но не может менять систему мотивации.

Директор по маркетингу отвечает за количество качественных обращений, но бюджет утверждается с задержкой в два месяца.

Руководитель производства отвечает за сроки, но отдел снабжения ему не подчиняется, а график продаж меняется ежедневно.

Финансовый директор отвечает за своевременную отчётность, но подразделения могут без последствий не передавать данные.

Это не ответственность. Это назначение виновного заранее.

При точном найме честность нужна обеим сторонам: кандидату и собственнику. Если человек отвечает за результат, у него должны быть:

- полномочия принимать необходимые решения;
- доступ к информации;
- согласованные ресурсы;
- возможность влиять на ключевые факторы;
- поддержка руководителя при изменении старых правил.

Нельзя нанять сильного человека в слабую конструкцию и затем обвинить его в том, что конструкция не выдержала.

## Три горизонта результата

У должности должны быть результаты на трёх временных горизонтах.

### **Первые 30 дней: понимание**

Сотрудник изучает систему, людей, показатели, клиентов и ограничения. Но даже этот этап должен завершаться конкретным продуктом: диагностикой, картой процесса, перечнем рисков, планом действий.

«Познакомился с компанией» — не результат.

«Представил проверенную диагностику причин падения повторных продаж» — результат.

### **Первые 90 дней: первые изменения**

К этому моменту сотрудник должен понимать систему и уже влиять на неё.

Например:

- устранить три основные причины срыва сроков;
- внедрить единый прогноз продаж;
- пересобирать систему приоритетов;
- вывести первый новый канал на плановую экономику;
- сократить просроченную дебиторскую задолженность.

### **Первый год: устойчивый бизнес-эффект**

Это главный результат должности: изменение экономики, качества, скорости, управляемости или устойчивости компании.

Три горизонта помогают отличить естественный период адаптации от бесконечной подготовки к работе.

## **Практический инструмент: паспорт результата должности**

Перед открытием вакансии заполните семь разделов.

### **1. Назначение должности**

Одно предложение, объясняющее, зачем существует эта роль.

Пример:

Коммерческий директор обеспечивает предсказуемый рост валовой прибыли через управляемую систему продаж.

### **2. Главный результат на год**

Один измеримый бизнес-эффект.

Пример:

Увеличить среднемесячную валовую прибыль с 12 до 17 миллионов рублей при рентабельности не ниже установленного уровня.

### **3. Три главных результата**

Не более трёх. Если результатов десять, у должности нет фокуса.

Например:

- Повысить конверсию квалифицированных лидов в договоры.
- Увеличить производительность менеджеров.
- Обеспечить точность прогноза продаж.

### **4. Результат первых 90 дней**

Что должно быть создано или изменено за испытательный период?

### **5. Показатели**

Какими цифрами подтверждается движение?

### **6. Полномочия и ограничения**

Что сотрудник может решать самостоятельно? Что требует согласования? Какие ресурсы уже доступны, а каких пока нет?

### **7. Неприемлемый результат**

Какие факты будут означать, что сотрудник не справляется?

Это особенно важный пункт. Большинство компаний заранее обсуждают успех, но никогда не определяют границу неуспеха.

### **Проверка качества результата**

Хорошо сформулированный результат отвечает пяти условиям:

- его можно проверить;
- он связан с целями бизнеса;
- сотрудник способен на него влиять;
- указан срок;
- руководитель и сотрудник одинаково понимают смысл формулировки.

Если оценка зависит от слов «в целом», «достаточно», «активно» или «на хорошем уровне», результат остаётся размытым.

### **Управленческое действие**

Выберите должность, которой вы сейчас недовольны. Не оценивайте человека. Сначала запишите три результата, которые эта должность должна создавать.

Затем спросите себя:

Был ли этот результат ясно сформулирован сотруднику до его выхода на работу?

Если нет, проблема началась не с сотрудника. Она началась с управленческой неопределённости.

Это не освобождает человека от ответственности. Но возвращает собственнику ответственность за конструкцию должности.

**Правило 3. Если вы не можете описать результат должности, вы не сможете точно выбрать человека и честно оценить его работу.**

## **Секрет 4. Симпатия на интервью маскирует отсутствие доказательств**

### **Семь минут, после которых проверка закончилась**

За первые семь минут собеседования Дмитрий успел понравиться всем.

Он работал в смежной отрасли, учился в том же университете, что и генеральный директор, и однажды участвовал в проекте с их крупнейшим клиентом. Говорил быстро, но спокойно. Не терялся на сложных вопросах. Уместно шутил. Помнил фамилии людей, с которыми встречался на предыдущем этапе.

После интервью генеральный директор сказал:

— Наконец-то взрослый человек. Видно, что понимает бизнес.

Финансовый директор согласился:

— С ним легко разговаривать.

Только руководитель будущего подразделения заметил:

— Мы почти ничего не выяснили о его личных результатах.

— У него пятнадцать лет опыта.

— Пятнадцать лет присутствия в отрасли — не обязательно пятнадцать лет результата.

В комнате возникла пауза. Замечание прозвучало мелко, почти недоброжелательно. Когда кандидат нравится, требование доказательств воспринимается как излишняя подозрительность.

Дмитрия наняли.

Через два месяца выяснилось, что крупнейшие проекты в его резюме вели другие руководители. Он участвовал во встречах, готовил материалы, поддерживал отношения — но не принимал решений, определявших итог, и не отвечал за него.

Он не солгал. Компания просто слышала больше, чем он сказал.

### **Собеседование — среда с высокой вероятностью ошибки**

Интервью выглядит как деловая процедура, но часто остаётся разговором двух людей, которые хотят понравиться друг другу.

Кандидат хочет получить предложение.

Руководитель хочет найти решение своей проблемы.

Оба заинтересованы в успешном завершении встречи. Поэтому кандидат подчёркивает сильные стороны, а руководитель бессознательно помогает ему заполнить пробелы.

Кандидат говорит:

— Я участвовал в трансформации отдела продаж.

Руководитель слышит:

— Я провёл трансформацию отдела продаж.

Кандидат говорит:

— Мы увеличили выручку на сорок процентов.

Руководитель слышит:

— Благодаря мне выручка увеличилась на сорок процентов.

Кандидат говорит:

— Я работал с ключевыми клиентами.

Руководитель слышит:

— Я привлёк и удержал ключевых клиентов.



Между словами кандидата и выводом руководителя остаётся зазор. Его быстро заполняет надежда.

## **Четыре ловушки впечатления**

### **Ловушка сходства**

Нам нравятся люди, похожие на нас: по манере речи, образованию, интересам, профессиональному пути и взглядам.

Сходство создаёт ощущение предсказуемости. Кажется, что мы понимаем человека глубже, чем понимаем на самом деле.

Но общая школа бизнеса, любимый вид спорта или похожая карьерная история ничего не говорят о способности кандидата выполнить конкретную работу.

#### **Эффект ореола**

Одна сильная характеристика окрашивает всю оценку.

Если кандидат уверенно говорит, его считают компетентным. Если работал в известной компании — системным. Если занимал высокую должность — сильным руководителем. Если назвал точные цифры — аналитичным.

Ни один из этих выводов нельзя делать автоматически. Красивая речь подтверждает способность красиво говорить. Известная компания подтверждает лишь факт работы в известной компании. Название должности — запись в трудовой биографии. Для оценки результата нужны отдельные доказательства.

#### **Ловушка беглости**

Чем легче человек объясняет сложное, тем более компетентным кажется.

Иногда это справедливо. Настоящий опыт действительно помогает видеть структуру. Но беглость может быть результатом десятков пройденных интервью.

Некоторые кандидаты значительно лучше умеют получать работу, чем выполнять её.

#### **Ловушка спасителя**

Чем сильнее проблема компании, тем сильнее желание увидеть в кандидате человека, который её решит.

Руководитель сам дорисовывает недостающие качества, потому что ему нужен не кандидат, а облегчение.

Особенно часто это происходит при найме руководителей. Собственник устал лично контролировать продажи, производство или финансы и хочет поверить, что напротив сидит человек, которому можно передать весь груз.

Тогда интервью превращается в акт надежды.

#### **Симпатия важна, но ничего не доказывает**

Работать с человеком, который вызывает устойчивое отторжение, трудно и возможно не стоит. Совместимость, стиль общения и ценности действительно имеют значение.

Ошибка начинается тогда, когда симпатия повышает оценку компетентности.

Правильный вопрос звучит не так:

— Нравится ли мне этот кандидат?

А так:

— Какие подтверждённые факты показывают, что он способен создать требуемый результат?

Второй вопрос не отменяет человеческого впечатления. Он ставит его на правильное место.

Симпатия может стать дополнительным аргументом между двумя одинаково сильными кандидатами. Но она не должна компенсировать отсутствие результата, ответственности или необходимых навыков.

## **Интервью должно содержать полезное трение**

Если собеседование проходит слишком гладко, руководитель получает мало информации.

Настоящий опыт становится виден, когда кандидату приходится:

- отделять личный вклад от работы команды;
- объяснять последовательность решений;
- восстанавливать исходные показатели;
- называть ошибки;
- обсуждать неудачи;
- защищать выбранный подход;
- признавать ограничения;
- отвечать на уточнения, к которым он не подготовился заранее.

Это не допрос и не попытка поймать человека на лжи. Это создание полезного интеллектуального трения.

Сильный кандидат обычно не боится подробностей. Он помнит логику решений, понимает причинно-следственные связи и способен сказать: «Здесь я ошибся».

Слабый кандидат возвращается к общим формулировкам:

- Мы много работали над процессом.
- Команда показала хороший результат.
- Было принято решение усилить направление.
- Рынок оказался сложным.

Чем меньше в рассказе действующих лиц, дат, исходных показателей и личных решений, тем осторожнее должна быть оценка.

## **Метод последовательного углубления**

Для каждого значимого достижения задайте кандидату семь вопросов:

- Какой была исходная ситуация?
- За какой конкретный результат отвечали лично вы?
- Какие решения приняли именно вы?
- Что сделали другие участники?
- Какие показатели изменились?
- Что не получилось?
- Что подтвердит ваш бывший руководитель, если мы ему позвоним?

Последний вопрос особенно полезен. После него самопрезентация заканчивается и начинаются проверяемые факты.

Человек может продолжать преувеличивать. Но делать это становится психологически сложнее.

## **Оценивать нужно до обсуждения**

После собеседования участники часто сразу начинают обмениваться впечатлениями.

Первый уверенный голос задаёт направление всей дискуссии.

Если собственник говорит: «Мне кандидат понравился», другим сложнее открыто поставить низкую оценку. Они начинают искать подтверждения его мнению. Риски смягчаются. Сомнения превращаются в формулировку «нужно посмотреть на испытательном сроке».

Поэтому каждый интервьюер должен сначала самостоятельно выставить оценки по заранее выбранным критериям и записать доказательства. Только после этого начинается общее обсуждение.

Не «хороший лидер», а:

На предыдущем месте руководил командой из 18 человек, заменил трёх слабых сотрудников, внедрил еженедельный разбор воронки и за семь месяцев увеличил среднюю выработку менеджера на 24 процента. Результат подтверждается руководителем.

Не «вызывает сомнения», а:

На трёх примерах не смог отделить личный вклад от результата команды; причины двух неудач полностью связал с решениями руководства.

Факты позволяют спорить о кандидате. Впечатления позволяют только присоединиться или не согласиться.

### **Практический инструмент: карта независимой оценки**

Оцените кандидата по пятибалльной шкале.

| Критерий                            | Оценка | Факты | Риски |
|-------------------------------------|--------|-------|-------|
| Опыт создания требуемого результата |        |       |       |
| Профессиональные компетенции        |        |       |       |
| Ответственность за решения          |        |       |       |
| Способность учиться                 |        |       |       |
| Управленческая зрелость             |        |       |       |
| Совместимость с условиями компании  |        |       |       |

Правила работы с картой:

- Оценка выставляется сразу после интервью.
- Под каждой оценкой должно быть не менее одного факта.
- Отсутствие доказательств не считается нейтральным результатом.
- Уверенность кандидата не повышает балл.
- Опыт известной компании не заменяет личных достижений.
- Общее обсуждение начинается только после независимой оценки.
- Решение нельзя принимать по среднему баллу, если провален критически важный критерий.

### **Управленческое действие**

Вспомните последнего сотрудника, который не оправдал ожиданий. Запишите три причины, по которым вы приняли его на работу.

Если среди них есть формулировки «понравился», «показался сильным», «уверенно говорил», «был хороший контакт» или «работал в известной компании», рядом напишите:

Какой факт я принял за доказательство компетентности?

Именно в ответе находится слабое место вашей системы найма.

**Правило 4. Приятное впечатление открывает разговор, но право на предложение дают только проверяемые факты.**

## **Секрет 5. Ошибка найма стоит намного дороже зарплаты**

### **Шесть миллионов, которых никто не заметил**

После увольнения коммерческого директора финансовый директор предложил посчитать стоимость ошибки.

Собственник отмахнулся:

— Чего там считать? Шесть месяцев зарплаты и компенсация.

Но вечером они всё-таки открыли таблицу.

Зарплата и связанные с ней расходы составили около 1,4 миллиона рублей. Подбор — ещё 240 тысяч. Адаптация, обучение и рабочее время коллег — приблизительно 310 тысяч.

Однако 1,95 миллиона рублей были лишь видимой частью потерь.

Основной ущерб прятался не в расходах, а в остановленных решениях.

Собственник потратил на встречи, контроль и разбор ошибок около ста часов. Два сильных менеджера ушли после конфликта с новым руководителем. Их замена и недополученный результат обошлись ещё в 900 тысяч. Несколько крупных сделок были потеряны из-за неверного прогноза. Компания предоставила клиенту дополнительную скидку после сорванного срока.

В итоговой строке стояло 6,2 миллиона рублей.

Собственник долго смотрел на цифру.

— Мы могли четыре месяца искать лучшего кандидата и всё равно потратили бы меньше.

Финансовый директор ответил:

— Могли год держать должность пустой.

Цифра не была идеально точной. Некоторые потери невозможно доказать до рубля. Но она изменила отношение собственника к найму.

До этого момента дополнительное интервью казалось задержкой. Проверка рекомендаций — лишней осторожностью. Оплачиваемое тестовое задание — расходом. Участие руководителя в подборе — потерей времени.

После расчёта всё это стало дешёвой страховкой.

### **Видимая и невидимая часть ошибки**

Руководители обычно считают только прямые расходы:

- вознаграждение рекрутера;
- зарплату сотрудника;
- налоги и компенсации;
- стоимость рабочего места;
- обучение.

Но неправильный найм действует на компанию шире.

#### **Потерянный результат**

Это выручка, валовая прибыль, скорость, качество или экономия, которые сотрудник должен был обеспечить, но не обеспечил.

Чем выше должность, тем больше эта часть стоимости.

Слабый специалист снижает собственную производительность. Слабый руководитель снижает производительность целого подразделения.

#### **Время управления**

Неподходящий сотрудник требует больше внимания:

- дополнительные совещания;
- повторное объяснение задач;
- исправление ошибок;
- согласование решений;
- контроль сроков;
- разговоры с недовольными коллегами;
- подготовка к расставанию.

Это время обычно нигде не учитывается. Но именно оно лишает собственника возможности заниматься развитием бизнеса.

### **Ущерб команде**

Сильные сотрудники быстро замечают, когда руководитель терпит слабого коллегу или некомпетентного начальника.

Они видят, что требования существуют только на словах. Кто-то начинает работать меньше. Кто-то уходит. Кто-то перестаёт проявлять инициативу, потому что результат и ответственность больше не связаны с отношением компании.

Один ошибочный найм может изменить стандарт поведения целой команды.

### **Ущерб клиентам**

Клиент редко знает, что внутри компании проходит адаптацию новый руководитель. Он видит задержку, ошибку, противоречивые обещания или снижение качества.

Кадровая ошибка, произошедшая внутри, быстро превращается в коммерческую проблему снаружи.

### **Отложенные решения**

Пока неподходящий сотрудник занимает должность, компания не только теряет деньги. Она не получает результата, который мог бы создать сильный человек.

Это стоимость упущенной возможности.

Она особенно высока в периоды роста, кризиса или изменения стратегии. Иногда шесть месяцев слабого руководства означают не задержку на шесть месяцев, а потерянное рыночное окно, которое уже не откроется.

## **Почему компании не считают кадровые ошибки**

Причина не в отсутствии формулы.

Настоящий расчёт заставляет руководителя признать, что проблема была не только в сотруднике. Кто-то:

- не определил результат должности;
- снизил требования;
- проигнорировал предупреждающие сигналы;
- не проверил факты;
- не организовал испытательный срок;
- слишком долго откладывал решение.

Гораздо удобнее сказать: «Не повезло с человеком». Невезение не требует изменения системы. Цифра требует.

Как только компания видит полную стоимость кадровой ошибки, найм перестаёт быть вспомогательной функцией HR-службы. Он становится инвестиционным решением собственника.

Покупку оборудования на десять миллионов рублей сопровождают расчёты, сравнение предложений и проверка условий. Руководителя, способного создать или уничтожить сопоставимую сумму, иногда нанимают после двух приятных разговоров.

Это не доверие к людям.

Это финансовая беспечность.

## **Формула полной стоимости ошибочного найма**

Используйте семь блоков.

### **1. Стоимость привлечения**

- размещение вакансии;
- услуги рекрутера;
- время HR-службы;
- время руководителей на интервью;
- тестирование и проверки.

### **2. Стоимость содержания**

- зарплата;
- налоги и обязательные начисления;
- премии;
- оборудование;
- программное обеспечение;
- командировки и другие расходы.

### **3. Стоимость адаптации**

- время наставника;
- обучение;
- участие коллег;
- снижение производительности команды в период ввода.

### **4. Недополученный результат**

Разница между плановым результатом должности и фактическим результатом сотрудника.

### **5. Управленческое время**

Количество дополнительных часов собственника и руководителей, умноженное на внутреннюю стоимость часа.

## **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.