

Никита Куликов

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ НАЙМ И УВОЛЬНЕНИЕ

Опыт компании
HEADS Consulting



“

*Сильная команда строится из точных решений:
кого брать, кого развивать и с кем вовремя
расставаться.*

”

Никита Куликов

Найм и Увольнение

<https://litres.ru/74683514>

SelfPub; 2026

Аннотация

Сколько стоит один неподходящий сотрудник?

Увольнение всегда болезненно. Вопрос в том, кто и когда эту боль испытывает: вы и команда — в течении месяцев или лет, или человек — один разговор, но честный.

Эта книга не о том, как «нравиться кандидатам». Не о том, как «создать комфортную среду». Не о том, как «дать каждому шанс». Этого добра полно в других книгах, и многие из них написаны людьми, которые никогда не несли ответственности за результат команды.

Эта книга — о нулевой терпимости к неподходящим людям. О том, как не пустить их в компанию. О том, как быстро с ними расстаться, если они уже внутри. О том, как не дать им разьесть культуру, которую вы строили годами.

Я не обещаю, что после прочтения вы станете нанимать идеальных людей. Идеальных людей не существует. Я обещаю другое: вы перестанете нанимать неподходящих. И научитесь расставаться с теми, кто уже внутри, — быстро, честно и без разрушения команды.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
Часть I: Логика найма — отсеивать неподходящих до того, как они войдут в дверь	13
Глава 1. Переосмысление «неподходящих людей»: какие кандидаты не должны проходить через вашу дверь	13
Инструмент: чек-лист «Красные флаги на собеседовании»	24
Резюме главы	25
Глава 2. Профиль ценностей: превращение «культурного соответствия» из лозунга в фильтр	27
Инструмент: шаблон «Профиль красных линий»	38
Резюме главы	40
Глава 3. Методы выявления в процессе собеседования: как «неподходящие люди» прорываются через вашу оборону	41
Конец ознакомительного фрагмента.	46

Никита Куликов

Найм и Увольнение

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

**ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ:
НАЙМ И УВОЛЬНЕНИЕ**

Опыт компании HEADS Consulting

Никита Куликов

ВВЕДЕНИЕ

Почему «терпимость» — самая дорогая ошибка в управлении

Я начну с вопроса, который задаю почти на каждой консультации: сколько стоит один неподходящий сотрудник?

Большинство руководителей отвечают примерно так: «Ну, зарплата за пару месяцев, пока мы его не уволили». Это ответ человека, который никогда не считал по-настоящему.

Давайте посчитаем вместе. Вы открыли вакансию. HR потратил время на скрининг — допустим, 40 часов. Вы и ещё два руководителя провели собеседования — ещё 15 часов вашего времени, которое стоит дороже, чем кажется. Кандидат вышел, вы вздохнули с облегчением: «Наконец-то закрыли». Дальше — онбординг: наставник тратит на него время, команда тратит время, вы тратите время. Проходит три месяца. Выясняется, что человек не тянет. Или тянет, но тянет одеяло на себя. Или тянет, но в другую сторону от того, куда движется команда.

И вот здесь начинается самое дорогое. Вы начинаете с ним «работать». Вы даёте ему «ещё один шанс». Вы объясняете. Вы мотивируете. Вы ждёте. Вы терпите. Вы говорите себе: «Ну, он же не злой человек», «Ну, у него же есть сильные стороны», «Ну, сейчас проект горит, не время устраи-

вать разборки». Вы терпите месяц. Два. Полгода.

А в это время происходит вот что. Сильные сотрудники — те, кто тащит команду, — смотрят на вас и делают вывод. Они видят, что правила не работают. Они видят, что можно не выкладываться, можно срывать сроки, можно вести себя как угодно — и ничего не будет. И они начинают уходить. Не потому, что им мало платят. А потому, что им неприятно работать рядом с теми, кого вы терпите.

Вы теряете не одного человека. Вы теряете тех, кого нельзя заменить. Вот что стоит «терпимость». Не зарплату за два месяца. Не время на собеседование. А тех людей, ради которых вы вообще строите компанию.

Эта книга — не про «гуманное управление». Я сразу расставляю точки над *i*, чтобы не было разочарований.

Эта книга не о том, как «нравиться кандидатам». Не о том, как «создать комфортную среду». Не о том, как «дать каждому шанс». Этого добра полно в других книгах, и многие из них написаны людьми, которые никогда не несли ответственности за результат команды.

Эта книга — о нулевой терпимости к неподходящим людям. О том, как не пустить их в компанию. О том, как быстро с ними расстаться, если они уже внутри. О том, как не дать им разесть культуру, которую вы строили годами.

«Нулевая терпимость» звучит жёстко. Многие руководители, впервые слыша это словосочетание, морщатся: «Это же жестоко». Я отвечаю всегда одно и то же: **нулевая терпи-**

МОСТЬ — ЭТО НЕ ЖЕСТОКОСТЬ, ЭТО ЯСНОСТЬ.

Жестокость — это когда вы полгода водите человека за нос, даёте ему туманные обещания, а потом увольняете в самый неподходящий момент. Жестокость — это когда вы терпите токсичного сотрудника, а потом удивляетесь, почему из команды ушли лучшие. Жестокость — это когда вы нанимаете человека, который не соответствует ценностям, а потом вините его в том, что он не оправдал ожиданий, о которых ему никто не рассказал.

Ясность — это когда правила известны до того, как что-то пошло не так. Это когда вы говорите «нет» на собеседовании, а не через полгода. Это когда вы увольняете быстро, честно и без унижения — и для компании, и для человека.

Я много раз видел, как руководители путают терпимость с добротой. Доброта — это когда вы даёте человеку честную обратную связь и честный шанс исправиться в оговорённые сроки. Терпимость — это когда вы молчите, надеетесь, что «само рассосётся», и в итоге увольняете человека, который искренне не понимал, что к нему есть претензии.

Терпимость — это не доброта. Терпимость — это трусость, замаскированная под гуманизм.

Почему именно найм и увольнение. Можно было бы написать книгу о нулевой терпимости в переговорах, в проектах, в клиентском сервисе. Я уже касался этих тем в других книгах серии. Но найм и увольнение — это две точки, где культура компании либо создаётся, либо разрушается. Всё

остальное — производные.

Ошибка на входе стоит дороже, чем ошибка на выходе. Если вы пустили неподходящего человека, вам придётся его выводить — а это всегда дороже, чем не пустить. Поэтому первая часть книги — о найме: о том, как отсеивать неподходящих до того, как они войдут в дверь. Вторая часть — об увольнении: о том, как расставаться быстро, прозрачно и без затягивания. Третья — о культуре: о том, как не дать «терпимости ради сохранения лица» разьесть то, что вы построили.

Кому эта книга не подойдёт. Если вы ищете книгу о том, как «мотивировать сложных сотрудников» — закройте её. Сложных сотрудников не нужно мотивировать. Их нужно либо переводить в другую роль, либо отпускать.

Если вы ищете книгу о том, как «создать психологически безопасную среду» — вы не по адресу. Психологическая безопасность не имеет ничего общего с терпимостью к неподходящим людям. Наоборот: безопасная среда — это среда, где правила одинаковы для всех, где сильные сотрудники не страдают из-за слабых.

Если вы ищете книгу о том, как «быстро и безболезненно увольнять» — вы тоже не по адресу. Быстро — да. Безболезненно — нет. Увольнение всегда болезненно. Вопрос в том, кто и когда эту боль испытывает: вы и команда — полгода, или человек — один разговор, но честный.

Я не обещаю, что после прочтения вы станете нанимать

идеальных людей. Идеальных людей не существует. Я обещаю другое: вы перестанете нанимать неподходящих. И научитесь расставаться с теми, кто уже внутри, — быстро, честно и без разрушения команды.

Одна история напоследок

Несколько лет назад ко мне пришёл руководитель производственной компании. У него была проблема: «Команда выгорела, текучка среди лучших, атмосфера тяжёлая». Мы начали разбираться. Оказалось, в компании три года работал человек — назовём его Андрей. Андрей был неплохим специалистом, но систематически срывал сроки, перекладывал ответственность на коллег и в конфликтах всегда оказывался «жертвой». Руководитель знал об этом. Но терпел: «Жалко человека, у него семья», «Ну, он же давно работает», «Может, исправится».

За три года из компании ушли четыре сильных специалиста. Каждый из них на выходе говорил примерно одно и то же: «Я не могу работать в компании, где за одни и те же вещи одним всё сходит с рук, а другим — нет».

Когда Андрея наконец уволили — а уволили его в итоге за прямой конфликт с клиентом, — руководитель сказал мне: «Я потерял три года». Нет, он потерял больше. Он потерял четыре сильных специалиста и три года развития компании.

Вот именно об этом данная книга. О том, как не потерять три года. О том, как не потерять людей, ради которых вы всё это строите.

Нулевая терпимость — это не про то, кого вы увольняете. Это про то, кого вы оставляете.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ

Часть I: Логика найма — отсеивать неподходящих до того, как они войдут в дверь

Глава 1. Переосмысление «неподходящих людей»: какие кандидаты не должны проходить через вашу дверь

Инструмент: чек-лист «Красные флаги на собеседовании»

Резюме главы

Глава 2. Профиль ценностей: превращение «культурного соответствия» из лозунга в фильтр

Инструмент: шаблон «Профиль красных линий»

Резюме главы

Глава 3. Методы выявления в процессе собеседования: как «неподходящие люди» прорываются через вашу оборону

Инструмент: карта оценки кандидата по красным линиям

Резюме главы

Глава 4. Этап принятия решения: мужество сказать «нет»

Инструмент: протокол решения о найме

Резюме главы

Часть II: Логика увольнения — расставание быстрее, чем

вы думаете

Глава 5. Когда увольнение становится единственным вариантом

Инструмент: матрица «Эффективность vs. Отношение»

Резюме главы

Глава 6. Процесс увольнения: быстрота, прозрачность, отсутствие затягивания

Инструмент: чек-лист финальной беседы

Резюме главы

Глава 7. Юридические и репутационные риски: как уволить «правильно»

Инструмент: чек-лист юридической и репутационной безопасности

Резюме главы

Часть III: Культурная оборона — как избежать эрозии из-за «терпимости»

Глава 8. Скрытые издержки «терпимости ради сохранения лица»

Инструмент: расчёт «налога на терпимость»

Резюме главы

Глава 9. Институциональная защита: встраивание нулевой терпимости в систему

Инструмент: шаблон «Проверка здоровья команды»

Резюме главы

Глава 10. От найма до увольнения: создание замкнутого цикла «нулевой терпимости»

Инструмент: итоговый чек-лист «Нулевая терпимость в найме и увольнении»

Заключение

Приложения

Приложение 1. Шаблон «Профиль красных линий»

Приложение 2. Форма оценки кандидата после собеседования

Приложение 3. Шаблон протокола встречи

Приложение 4. Шаблон exit-интервью

Приложение 5. Шаблон «Проверка здоровья команды»

Приложение 6. Сводная таблица метрик нулевой терпимости

Часть I: Логика найма — отсеивать неподходящих до того, как они войдут в дверь

Глава 1. Переосмысление «неподходящих людей»: какие кандидаты не должны проходить через вашу дверь

Прежде чем говорить о том, как отсеивать, нужно договориться о том, кого мы отсеиваем. Это звучит очевидно, но на практике именно здесь происходит больше всего ошибок. Большинство руководителей, говоря «неподходящий кандидат», имеют в виду «недостаточно квалифицированный». Это в корне неверно.

Квалификация — это то, чему можно научить. Ценности — это то, чему научить нельзя. И нулевая терпимость в найме начинается с понимания этой разницы.

1.1 Три типа кандидатов, обладающих способностями

ми, но представляющих опасность

Я выделяю три категории «опасных талантов» — людей, которые могут быть полезны в краткосрочной перспективе, но разрушают компанию в среднесрочной. Все три категории объединяет одно: у них есть способности. Именно поэтому их так легко пропустить через фильтр. Если бы они были бездарны, вы бы их отсеяли на первом же этапе. Но они умны, энергичны, часто обаятельны — и именно поэтому опасны.

Первый тип: высокие результаты при низких ценностях

Это самый коварный тип. Человек делает свою работу блестяще. Он закрывает сделки, которые никто другой не закрыл бы. Он пишет код, который работает быстрее, чем у всех. Он приносит деньги. И именно поэтому руководитель закрывает глаза на то, как он это делает.

Как он это делает? Он присваивает чужие идеи. Он унижает коллег на совещаниях. Он обещает клиентам то, что компания не может выполнить, а потом перекладывает вину на производство. Он играет по своим правилам и считает, что правила существуют для тех, кто не умеет добиваться результата.

Руководитель думает: «Ну, зато он приносит результат». И терпит. А команда думает: «Значит, так можно». И либо начинает вести себя так же, либо уходит.

Проблема в том, что «высокие результаты при низких цен-

ностях» — это не стабильное состояние. Это кредит, который компания берёт под высокий процент. Рано или поздно человек с низкими ценностями наносит ущерб, который перекрывает все его результаты. Он уходит к конкуренту и забирает клиентов. Он доводит до увольнения ключевого специалиста. Он создаёт конфликт, который разбирается месяцами.

В книге «Принцип нулевой терпимости: Переговоры» я писал, что самая дорогая уступка — это уступка, которую вы делаете, чтобы избежать неловкости. Здесь то же самое. Самая дорогая терпимость — это терпимость к токсичному таланту, потому что «он приносит деньги». Он приносит деньги сегодня и забирает больше завтра.

Как распознать на собеседовании. Спросите кандидата о ситуации, где он добился результата. Слушайте не то, *что* он сделал, а то, *как* он об этом рассказывает. Если в его рассказе все коллеги — «некомпетентные», «мешали», «не понимали», а он один «продавил», «дожал», «сделал вопреки» — это красный флаг. Не потому, что он врёт. А потому, что он искренне считает такое поведение нормой. Спросите: «Кто ещё участвовал в этом результате?» Если он затрудняется назвать хотя бы одного человека, которому благодарен, — это второй красный флаг. Спросите: «Что бы вы сделали иначе, если бы начинали заново?» Если ответ сводится к «ничего, я всё сделал правильно» — третий.

Второй тип: индивидуалисты, разрушающие ко-

мандную работу

Этот тип менее агрессивен, чем первый, но не менее опасен. Это люди, которые блестяще работают в одиночку и совершенно не умеют работать в команде. Они не токсичны в смысле унижения коллег. Они просто не замечают их существования.

Такой сотрудник может быть прекрасным аналитиком, разработчиком, дизайнером. Но когда нужно согласовать решение, он «не видит смысла в этих совещаниях». Когда коллега просит помощи, он «занят своей задачей». Когда команда обсуждает общий подход, он делает «как считает нужным», а потом удивляется, почему его решение не вписывается в общую архитектуру.

Руководитель думает: «Ну, он интроверт, ему сложно с людьми». И терпит. А команда думает: «Почему мы должны подстраиваться под человека, который не подстраивается под нас?» И либо перестаёт с ним работать, либо уходит.

Проблема в том, что современная работа — почти всегда командная. Даже если человек работает один, он работает в контексте команды. Индивидуалист, который не умеет согласовывать, блокирует работу других. Он становится узким местом, о котором никто не говорит вслух, потому что «он же хороший специалист».

Как распознать на собеседовании. Спросите: «Расскажите о случае, когда вам пришлось изменить своё решение под влиянием коллег». Если кандидат не может вспомнить

ни одного такого случая — это красный флаг. Спросите: «Как вы поступаете, когда не согласны с решением команды?» Если ответ — «делаю по-своему» или «молчу, но делаю по-своему» — это красный флаг. Спросите: «Что для вас важнее: результат или способ его достижения?» Если он говорит «только результат» и не может привести примера, где способ был важен, — это третий красный флаг.

Третий тип: «токсичные таланты»

Это категория, которая в последние годы стала предметом активного обсуждения. Токсичный талант — это человек, который обладает выдающимися способностями, но систематически создаёт негативную атмосферу. Он не просто «сложный в общении». Он активно вредит другим.

Он распускает слухи. Он обесценивает чужие достижения. Он играет на слабостях коллег. Он создаёт коалиции против тех, кто ему не нравится. Он манипулирует информацией. Он умеет быть обаятельным с руководством и разрушительным с подчинёнными.

Руководитель долго не замечает этого, потому что токсичный талант умеет создавать впечатление «сложного, но эффективного». И только когда команда начинает разваливаться, руководитель понимает, что проблема была не в «сложном характере», а в систематическом вреде.

Как распознать на собеседовании. Самый надёжный способ — спрашивать не о нём, а о других. «Расскажите о человеке, с которым вам было сложно работать». Если кан-

дидат с удовольствием и в деталях рассказывает, какой тот был ужасный, а он, кандидат, — молодец, это красный флаг. Спросите: «Что вы сделали, чтобы наладить отношения?» Если ответ сводится к «ничего, это было бесполезно» — красный флаг. Спросите: «Как вы думаете, что тот человек сказал бы о вас?» Если кандидат не может посмотреть на ситуацию с другой стороны — это третий красный флаг.

Важно понимать: все три типа объединяет одно — **краткосрочная выгода при долгосрочном вреде**. Именно поэтому нулевая терпимость требует от руководителя дисциплины мысли: оценивать не только то, что человек принесёт в первый месяц, но и то, что он заберёт через год.

1.2 Почему «сначала наймём, потом будем управлять» — это иллюзия

Одна из самых распространённых ошибок в найме — это установка «сначала наймём, потом разберёмся». Она звучит примерно так: «Ну, сейчас у нас горит проект, нам нужен человек. Возьмём этого, а потом, если что, будем управлять». Или: «Он не идеален, но других кандидатов нет. Возьмём, а дальше посмотрим».

Это иллюзия по трём причинам.

Первая причина: управление не исправляет ценности. Вы можете научить человека пользоваться новым инструментом. Вы можете научить его работать по регламенту. Вы можете научить его лучше писать отчёты. Вы не може-

те научить его быть честным, если он привык врать. Вы не можете научить его уважать коллег, если он привык их унижать. Вы не можете научить его брать ответственность, если он привык перекладывать её на других. Ценности формируются годами. Вы не измените их за время онбординга.

Вторая причина: «потом» не наступает. Я редко видел руководителя, который действительно «потом» начинал управлять сложным сотрудником. Потому что «потом» — это когда проект закончится. А потом начинается новый проект. «Потом» — это когда будет время. А времени не бывает. В результате «потом» растягивается на месяцы и годы, и всё это время команда страдает.

Третья причина: цена управления неподходящим человеком выше, чем цена ошибки на собеседовании. Я уже говорил об этом во введении, но повторю, потому что это ключевая мысль. Ошибка на собеседовании стоит вам нескольких часов. Ошибка в найме стоит вам месяцев управления, потери других сотрудников, снижения эффективности команды и вашего собственного выгорания.

В книге «Принцип нулевой терпимости: Делаем Стартап» я писал, что в стартапе цена ошибки в найме особенно высока, потому что команда маленькая и каждый человек влияет на всё. Но это верно и для больших компаний. Просто там эффект размывается во времени и пространстве, и его сложнее заметить.

«Сначала наймём, потом будем управлять» — это не стра-

тегия. Это откладывание решения, которое всё равно придётся принять. И чем позже вы его примете, тем дороже оно будет.

1.3 Разграничение «нулевой терпимости» и «дискриминации»: какие качества действительно не подлежат обсуждению

Здесь я должен сделать паузу и сказать прямо то, что многие руководители боятся сказать вслух. Нулевая терпимость — это не про дискриминацию. Это про критерии, которые имеют отношение к работе. И очень важно не путать одно с другим.

Что не подлежит обсуждению и не имеет отношения к работе:

Пол, возраст, национальность, религия, семейное положение, сексуальная ориентация, состояние здоровья (за исключением случаев, когда оно влияет на выполнение работы), политические взгляды, внешность (за исключением случаев, когда это не является важным условием для выполнения работы).

Что подлежит нулевой терпимости, потому что имеет прямое отношение к работе:

Честность. Если человек врёт на собеседовании, он будет врать в работе.

Ответственность. Если человек перекладывает вину на других, он будет делать это и в команде.

Уважение к коллегам. Если человек унижает людей, он будет унижать их и в компании.

Способность работать в команде. Если человек не умеет согласовывать, он будет блокировать работу других.

Соответствие ценностям компании. Если человек не разделяет базовые принципы, по которым живёт компания, он будет создавать конфликты.

Разница между этими двумя списками — это разница между «кем человек является» и «как человек работает». Нулевая терпимость относится только ко второму. И это принципиально.

Я часто слышу от руководителей: «А как же разнообразие? А как же инклюзия?» Отвечаю: разнообразие и инклюзия — это про то, чтобы не отсеивать людей по признакам, не имеющим отношения к работе. Нулевая терпимость — это про то, чтобы отсеивать людей по признакам, которые имеют прямое отношение к работе. Эти два принципа не противоречат друг другу. Они дополняют друг друга.

Компания, которая нанимает людей разных возрастов, национальностей и взглядов, но при этом не терпит вранья и неуважения, — это компания, которая одновременно и разнообразна, и здорова. Компания, которая «терпит всех» ради инклюзии, но при этом закрывает глаза на токсичное поведение, — это компания, которая скоро потеряет и разнообразие, и здоровье.

Ещё один важный момент. Нулевая терпимость не означа-

ет «ноль эмпатии». Она означает «ноль исключений из правил». Человек может ошибиться. Человек может не справиться с задачей. Человек может пройти через трудный период. Всё это — не повод для увольнения. Повод для увольнения — это систематическое поведение, которое противоречит базовым принципам, и отсутствие готовности его менять.

Разница между «ошибкой» и «нарушением» — это разница между «я не справился» и «я не считаю нужным справляться». Первое — повод для поддержки. Второе — повод для расставания.

Кейс: как «звёздный» кандидат чуть не разрушил команду

Приведу реальный пример из консультационной практики. Компания — средний бизнес, 200 человек, сфера IT. Открыта вакансия руководителя направления. После трёх месяцев поиска найден кандидат — назовём его Максим. Опыт 12 лет, портфолио впечатляющее, рекомендации блестящие. На собеседовании — обаятелен, уверен, с чувством юмора. Все три интервьюера сказали «да».

Что произошло дальше. Первые два месяца — всё отлично. Максим выстроил процессы, закрыл пару сложных задач, которые до него висели. Руководитель был доволен. На тре-

тий месяц начались проблемы. Сначала — конфликт с руководителем смежного отдела: Максим «не видит смысла согласовывать то, что и так очевидно». Потом — увольнение одного из ключевых разработчиков: «не сошлись характерами». Потом — жалоба от клиента: Максим обещал то, чего компания не могла сделать, и переложил вину на производство.

Руководитель начал разбираться. Оказалось, что на собеседовании Максим прекрасно рассказывал о своих достижениях — но во всех историях он был один против «некомпетентных коллег». Оказалось, что рекомендации были «отобранными» — он сам предложил, с кем связаться. Оказалось, что один из интервьюеров (самый опытный) отметил «некоторую жёсткость в оценках коллег», но не придал этому значения, потому что «ну, кандидат сильный».

Максима уволили через шесть месяцев. За это время ушли два сильных специалиста. Один проект был сорван. Руководитель потратил на разбор конфликтов, по его оценке, около 80 часов своего времени. И всё это время он думал: «Почему я не задал эти вопросы на собеседовании?»

Этот кейс показывает главное: **неподходящий человек редко выглядит неподходящим на собеседовании**. Он выглядит обаятельным, уверенным, компетентным. Проблема не в том, что он «плохой». Проблема в том, что он не соответствует тому, что нужно команде, — а вы это не проверили. Вы проверили квалификацию. Вы не проверили цен-

Инструмент: чек-лист «Красные флаги на собеседовании»

Как кандидат говорит о прошлых коллегах:

- ☐ Все коллеги в его историях — «некомпетентные», «мешали», «не понимали» (красный флаг)
- ☐ Он не может назвать человека, которому благодарен за результат (красный флаг)
- ☐ Он с удовольствием и в деталях рассказывает, какой «ужасный» был предыдущий руководитель (красный флаг)
- ☐ Он не может посмотреть на конфликтную ситуацию с другой стороны (красный флаг)

Как кандидат говорит о себе:

- ☐ «Я всё сделал правильно» — единственный ответ на вопрос «что бы вы сделали иначе» (красный флаг)
- ☐ Он не может вспомнить случая, когда изменил решение под влиянием коллег (красный флаг)
- ☐ Он не видит разницы между результатом и способом его достижения (красный флаг)
- ☐ Он не может привести примера, где способ был важнее результата (красный флаг)

Как кандидат реагирует на неудобные вопросы:

- ☐ Он уходит от ответа, переводит тему, отвечает вопросом на вопрос (красный флаг)
- ☐ Он раздражается, становится агрессивным или, наоборот, чрезмерно обаятельным (красный флаг)
- ☐ Он говорит «правильные» слова, но не может привести конкретных примеров (красный флаг)

Что должно насторожить в рекомендациях:

- ☐ Кандидат сам предлагает, с кем связаться, и не даёт других вариантов (красный флаг)
- ☐ Все рекомендатели говорят только хорошее, без единого «но» (красный флаг — так не бывает)
- ☐ Рекомендатель затрудняется назвать конкретные примеры поведения кандидата (красный флаг)

Этот чек-лист — не истина в последней инстанции. Это отправная точка. Используйте его как фильтр на этапе собеседования и как повод задать дополнительные вопросы.

Резюме главы

«Неподходящий кандидат» — это не «недостаточно квалифицированный». Это человек, чьи ценности и поведение

не соответствуют тому, что нужно команде. Квалификации можно научить. Ценностям — нет.

Три типа «опасных талантов»: высокие результаты при низких ценностях, индивидуалисты, разрушающие командную работу, и токсичные таланты. Всех объединяет краткосрочная выгода при долгосрочном вреде.

«Сначала наймём, потом будем управлять» — иллюзия. Управление не исправляет ценности. «Потом» не наступает. Цена управления неподходящим человеком выше, чем цена ошибки на собеседовании.

Нулевая терпимость — это не дискриминация. Это критерии, имеющие прямое отношение к работе: честность, ответственность, уважение, командность, соответствие ценностям. Всё остальное — вне обсуждения.

Разница между «ошибкой» и «нарушением»: ошибка — это «я не справился». Нарушение — это «я не считаю нужным справляться». Первое — повод для поддержки. Второе — повод для расставания.

Глава 2. Профиль ценностей: превращение «культурного соответствия» из лозунга в фильтр

В предыдущей главе мы договорились, кого отсеиваем. Теперь нужно ответить на вопрос: как? И здесь большинство компаний совершают одну и ту же ошибку — они говорят «мы ищем человека, который соответствует нашей культуре», но не могут внятно объяснить, что это значит.

«Культурное соответствие» — один из самых заезженных терминов в найме. Он звучит красиво в вакансиях и презентациях для инвесторов. Но когда доходит до дела, оказывается, что под ним каждый понимает своё. HR понимает одно, руководитель — другое, а кандидат — третье. В результате фильтр не работает: либо отсеиваются не те, либо не отсеивается никто.

Нулевая терпимость требует конкретики. Не «нам нужен командный игрок», а «вот пять поведенческих маркеров, которые для нас неприемлемы». Не «мы ценим честность», а «вот как мы проверяем честность на собеседовании». Превращение абстрактных ценностей в конкретные критерии — это и есть содержание этой главы.

2.1 За пределами «культурного соответствия»: определение конкретных красных линий ценностей

Начну с примера. Одна компания, с которой я работал, в своей вакансии писала: «Мы ищем человека, который разделяет наши ценности: открытость, ответственность, командность». Красиво. Проблема была в том, что за полгода по этой вакансии наняли трёх человек, и все трое не подошли. Руководитель жаловался: «Люди приходят и не вписываются в культуру».

Я попросил показать мне, как проводилось собеседование. Оказалось, что «открытость» проверялась вопросом «Вы открытый человек?», «ответственность» — вопросом «Вы ответственный человек?», а «командность» — вопросом «Вы умеете работать в команде?». Неудивительно, что все трое ответили «да». Кто бы ответил «нет»?

Проблема в том, что ценности — это не то, что человек о себе думает. Это то, как он ведёт себя в конкретных ситуациях. И проверять их нужно не через самоописание, а через поведенческие примеры.

Красная линия — это конкретное поведение, которое для компании неприемлемо. Не «отсутствие командности» в общем смысле, а, например, «перекалывание ответственности на коллег в конфликтной ситуации». Не «нечестность» в общем смысле, а, например, «искажение фактов в отчёте, чтобы выглядеть лучше».

Разница принципиальная. «Отсутствие командности»

можно трактовать как угодно. «Перекладывание ответственности на коллег в конфликтной ситуации» — это конкретное поведение, которое можно выявить через конкретный вопрос.

Как определить свои красные линии. Есть три источника, из которых берутся красные линии.

Первый — **история компании.** Вспомните людей, которых вы уволили за последние два-три года. Не тех, кто ушёл сам, а тех, кого уволили именно за поведение, а не за результаты. Что именно они делали? Какое поведение было неприемлемым? Сформулируйте это в одном предложении. Это и есть красная линия.

Второй — **история лучших сотрудников.** Вспомните людей, которые работают у вас долго и которых вы хотите удержать. Что их объединяет? Как они ведут себя в конфликтах? Как они реагируют на ошибки? Как они работают с коллегами? Это и есть то, что вы ищете.

Третий — **история провалов.** Вспомните проекты, которые провалились, или кризисы, которые случились. Что общего было в поведении людей, которые их создали или усугубили? Это тоже красные линии.

Сколько красных линий должно быть. Я рекомендую три-пять. Не больше. Если их будет десять, вы не сможете их проверить на собеседовании, и они превратятся в очередной список благих пожеланий. Три-пять — это то, что можно держать в голове, что можно проверить через конкретные

вопросы и что можно зафиксировать в документе.

Пример формулировки красных линий (из практики одной производственной компании):

Перекладывание ответственности на коллег в ситуации ошибки.

Искажение информации в отчётах или в коммуникации с руководством.

Публичное унижение коллег или подчинённых.

Отказ от согласования решений, затрагивающих другие отделы.

Обратите внимание: каждая формулировка описывает **поведение**, а не **качество**. Не «безответственность», а «перекладывание ответственности». Не «нечестность», а «искажение информации». Не «токсичность», а «публичное унижение». Это позволяет проверять их через вопросы о конкретных ситуациях.

Важно: красные линии — это не «ценности компании» в целом. Это **минимальный порог**, ниже которого человек не проходит. Ценности компании могут быть шире и включать в себя то, что мы хотим развивать (например, «стремление к росту», «инициативность»). Красные линии — это то, что мы не готовы терпеть ни при каких обстоятельствах. Это различие важно, потому что позволяет не путать «человек не идеален» с «человек неприемлем».

2.2 Разработка опросника для собеседования на ос-

новые «нулевой терпимости»

Когда красные линии сформулированы, следующий шаг — превратить их в вопросы. И здесь есть один принцип, который я считаю ключевым: **спрашивайте о прошлом, а не о будущем.**

Вопрос «Как вы поступите, если коллега ошибётся?» — плохой. Кандидат расскажет вам, как он *хочет* поступить, как он *считает правильным* поступить, или как, по его мнению, вы *хотите* услышать. Это не имеет отношения к реальности.

Вопрос «Расскажите о случае, когда коллега ошибся. Что вы сделали?» — хороший. Кандидат расскажет о реальном поведении. И даже если он приукрасит, у вас будет конкретика, которую можно проверить через уточняющие вопросы.

Структура опросника. Для каждой красной линии нужно два-три вопроса. Первый — открывающий, просит рассказать о ситуации. Второй — уточняющий, просит детали. Третий — проверочный, просит посмотреть на ситуацию с другой стороны.

Пример для красной линии «перекладывание ответственности»:

Открывающий: «Расскажите о случае, когда в вашей команде случилась ошибка. Как вы поступили?»

Уточняющий: «Что именно вы сделали, когда узнали об ошибке? К кому пошли? Что сказали?»

Проверочный: «Если бы тот же случай произошёл снова,

что бы вы сделали иначе?»

Пример для красной линии «искажение информации»:

Открывающий: «Расскажите о случае, когда вам пришлось сообщить руководству неприятную новость. Как вы это сделали?»

Уточняющий: «Что именно вы сказали? Как отреагировал руководитель? Что было дальше?»

Проверочный: «Был ли у вас случай, когда вы решили не сообщать что-то руководству? Почему?»

Пример для красной линии «публичное унижение коллег»:

Открывающий: «Расскажите о случае, когда вы были не согласны с коллегой на совещании. Как вы поступили?»

Уточняющий: «Что именно вы сказали? Как вы это сказали? Что сделали после?»

Проверочный: «Как, по вашему мнению, коллега воспринял ваши слова? Вы обсуждали это с ним позже?»

Пример для красной линии «отказ от согласования»:

Открывающий: «Расскажите о случае, когда вам пришлось согласовывать решение с другим отделом. Как это происходило?»

Уточняющий: «Что вы делали, когда другой отдел не соглашался? Как выходили из ситуации?»

Проверочный: «Был ли случай, когда вы приняли реше-

ние, не согласовав его? Что произошло?»

Правила формулировки вопросов.

Первое: **никаких наводящих вопросов**. «Вы ведь не станете унижать коллегу на совещании?» — это не вопрос, это подсказка. Кандидат поймёт, какой ответ вы хотите услышать, и скажет именно его.

Второе: **никаких гипотетических вопросов**. «Что бы вы сделали, если...» — это приглашение к фантазии, а не к факту. Спрашивайте о том, что уже было.

Третье: **никаких вопросов «да/нет»**. «Вы честный человек?» — бессмысленный вопрос. «Расскажите о случае, когда вам было трудно сказать правду» — вопрос, на который нужно ответить историей.

Четвёртое: **спрашивайте о конкретике**. Если кандидат говорит «я всегда открыто обсуждаю проблемы с коллегами», спросите: «Приведите пример. Когда это было? С кем? Что вы сказали?» Если примера нет — это ответ сам по себе.

Пятое: **слушайте, как он говорит, а не только что**. Если кандидат рассказывает о конфликте и в его рассказе все вокруг «некомпетентные», «глупые», «мешали» — это красный флаг, даже если он сам поступил «правильно». Важно не только поведение, но и отношение к людям.

2.3 Как задавать вопросы, на которые кандидаты не смогут ответить «правильно»

Это, возможно, самая практичная часть главы. Кандидаты готовятся к собеседованиям. Они знают «правильные» от-

веты. Они умеют говорить то, что вы хотите услышать. Как сделать так, чтобы они не смогли «сыграть»?

Приём первый: просите примеры, а не мнения. На любой вопрос «как вы относитесь к...» кандидат может ответить «правильно». На вопрос «расскажите о случае, когда...» — только если у него есть реальный опыт. А если опыта нет, он начнёт выкручиваться, и вы это увидите.

Приём второй: копайте глубже. Первый ответ кандидата — это часто подготовленная версия. Задайте три-четыре уточняющих вопроса: «Что именно вы сказали?», «Как отреагировал собеседник?», «Что вы почувствовали?», «Что сделали после?». На пятом вопросе подготовленная версия заканчивается, и начинается реальность.

Приём третий: спрашивайте о слабостях и ошибках. Кандидат, который не может назвать ни одной своей ошибки, — это кандидат, который либо не рефлексировал, либо врёт. Оба варианта — красный флаг. Спросите: «Расскажите о своей самой большой ошибке в работе. Что вы сделали, чтобы её исправить?» Слушайте не саму ошибку, а то, как он о ней говорит. Если он признаёт ошибку и делает выводы — это хороший знак. Если он перекладывает вину на обстоятельства или других — плохой.

Приём четвёртый: спрашивайте о конфликтах. Конфликт — это ситуация, где ценности проявляются наиболее ярко. Спросите: «Расскажите о самом серьёзном конфликте на работе. Что произошло? Как вы поступили?» Слу-

шайте, как он описывает другую сторону. Если он говорит о ней с уважением, даже если не согласен, — это хороший знак. Если с презрением — плохой.

Приём пятый: спрашивайте о том, что было после. Многие кандидаты хорошо рассказывают о том, как они «решили проблему». Но мало кто рассказывает, что было потом. Спросите: «Что произошло после того, как вы это сделали? Как изменились отношения с коллегами? Что вы поняли?» Это показывает, умеет ли человек учиться на своих действиях.

Приём шестой: используйте тишину. После ответа кандидата сделайте паузу. Не заполняйте её. Многие кандидаты в тишине начинают говорить больше — и часто говорят то, что не собирались.

Приём седьмой: спрашивайте о том, что кандидат не контролирует. «Расскажите о случае, когда решение было принято не так, как вы предлагали. Как вы поступили?» Это проверяет способность работать в условиях, когда что-то идёт не по-вашему. Токсичный талант здесь выдаст себя: он начнёт рассказывать, как «продавил» своё решение или как «ушёл, потому что с идиотами не работаю».

Приём восьмой: проверяйте рекомендации неформально. Кандидат даёт вам список рекомендателей. Но настоящую информацию можно получить не от них, а от людей, с которыми кандидат работал, но которых он не указал. Это сложнее, но эффективнее. Спросите в профессио-

нальных сообществах, у общих знакомых. Не для того, чтобы «накопать компромат», а для того, чтобы получить объёмную картину.

Приём девятый: доверяйте интуиции, но проверяйте её. Если после собеседования у вас осталось смутное ощущение «что-то не то», — это сигнал. Не игнорируйте его. Задайте дополнительные вопросы. Проведите дополнительное собеседование. Поговорите с другими интервьюерами. Интуиция — это не мистика, это ваш опыт, который обрабатывает информацию быстрее, чем сознание. Но интуиция может ошибаться. Поэтому проверяйте.

Приём десятый: не бойтесь показаться неудобным. Кандидат, который обижается на неудобные вопросы, — это кандидат, который не готов к честному разговору. А честный разговор — это основа работы. Если он не выдерживает неудобного вопроса на собеседовании, он не выдержит неудобного разговора о результатах через полгода.

Кейс: как компания перестала нанимать «не тех»

Приведу пример из практики. Компания — сеть ресторанов, 40 точек, высокая текучка среди управляющих. Руководитель жаловался: «Нанимаем вроде бы нормальных людей, а через три месяца выясняется, что они не тянут».

Мы начали разбираться. Оказалось, что собеседование

проводилось по стандартной схеме: «Расскажите о себе», «Почему вы хотите у нас работать», «Какие у вас сильные стороны», «Какие слабости». Все вопросы — о мнениях и самоописании. Ни одного вопроса о конкретном поведении.

Мы сформулировали четыре красные линии для управляющих:

Перекалывание ответственности на подчинённых в ситуации ошибки.

Соккрытие информации о проблемах от руководства.

Грубость в общении с персоналом или клиентами.

Отказ от соблюдения стандартов компании «потому что я лучше знаю».

И разработали опросник из 12 вопросов. Например, для красной линии «соккрытие информации»: «Расскажите о случае, когда в вашей точке произошла проблема (например, проверка выявила нарушение). Как вы поступили? Кому сообщили? Что сказали?» Если кандидат рассказывал, как «решил вопрос сам, не вынося сор из избы», — это был красный флаг. Не потому, что он плохой. А потому, что компания не могла себе позволить управляющих, которые скрывают проблемы.

Через полгода текучка среди управляющих снизилась вдвое. Не потому, что компания стала нанимать «идеальных» людей. А потому, что перестала нанимать тех, кто не подходил по красным линиям.

Инструмент: шаблон «Профиль красных линий»

Шаг 1. Сформулируйте три-пять красных линий.

Для каждой красной линии:

Название (например, «перекладывание ответственности»).

Конкретное поведение (например, «в ситуации ошибки ищет виноватого среди коллег, а не решает проблему»).

Пример из вашей практики (кто и когда это делал).

Почему это неприемлемо для компании (какие последствия это вызвало).

Шаг 2. Разработайте вопросы.

Для каждой красной линии:

Открывающий вопрос (просит рассказать о ситуации).

Уточняющий вопрос (просит детали).

Проверочный вопрос (просит посмотреть с другой стороны).

Шаг 3. Определите, что считать красным флагом.

Для каждой красной линии:

Какие ответы указывают на то, что человек не проходит

(например, «не может назвать ни одного случая, когда признал ошибку»).

Какие ответы указывают на то, что человек проходит (например, «приводит конкретный пример, признаёт ошибку, делает выводы»).

Какие ответы требуют дополнительной проверки (например, «говорит общими словами, не приводит примеров»).

Шаг 4. Обучите интервьюеров.

Все, кто проводит собеседования, должны:

Знать красные линии.

Уметь задавать вопросы по шаблону.

Уметь распознавать красные флаги.

Уметь говорить «нет», даже если кандидат «сильный».

Шаг 5. Проверяйте результаты.

Раз в полгода анализируйте:

Сколько кандидатов отсеяно по красным линиям.

Сколько нанято и сколько из них не прошло испытательный срок.

Какие красные линии сработали, а какие — нет.

Какие вопросы оказались наиболее эффективными.

Этот шаблон — не догма. Его можно адаптировать под вашу компанию. Но принцип остаётся: **красные линии должны быть конкретными, вопросы — поведенче-**

скими, а интервьюеры — обученными.

Резюме главы

«Культурное соответствие» — это не лозунг, а набор конкретных красных линий. Красная линия — это конкретное поведение, которое для компании неприемлемо, а не абстрактное качество.

Красные линии берутся из трёх источников: история увольнений, история лучших сотрудников, история провалов. Их должно быть три-пять, не больше.

Вопросы на собеседовании должны быть о прошлом поведении, а не о будущих намерениях. «Расскажите о случае, когда...» — а не «как вы поступите, если...».

Кандидаты готовятся к собеседованиям. Чтобы они не смогли «сыграть», используйте десять приёмов: просите примеры, копайте глубже, спрашивайте о слабостях и конфликтах, используйте тишину, проверяйте рекомендации неформально.

Главный принцип: **лучше не нанять хорошего кандидата, чем нанять неподходящего.** Ошибка на входе стоит дороже, чем упущенная возможность.

Глава 3. Методы выявления в процессе собеседования: как «неподходящие люди» прорываются через вашу оборону

В предыдущей главе мы сформулировали красные линии и разработали вопросы. Казалось бы, всё готово: есть фильтр, есть опросник, есть критерии. Почему же тогда неподходящие люди всё равно проходят?

Потому что между «вопросом» и «ответом» стоит человек. Кандидат, который умеет говорить правильные вещи. Интервьюер, который устал, торопится и хочет закрыть вакансию. Процесс, который устроен так, что все говорят «да», потому что «неудобно говорить нет». И система, в которой никто не несёт ответственности за ошибку найма.

В этой главе мы разберём, как именно неподходящие люди прорываются через оборону, — и что с этим делать.

3.1 Типичные уловки «отличников собеседований» и способы их распознавания

«Отличник собеседований» — это кандидат, который научился проходить интервью лучше, чем работать. Он знает, какие вопросы задают, какие ответы нравятся, как себя ве-

сти. Он подготовился. Он прочитал книги, посмотрел видео, потренировался с друзьями. И на собеседовании он выглядит лучше, чем есть на самом деле.

Это не обязательно злой умысел. Часто это просто результат того, что рынок труда научил людей «продавать себя». Но для компании это проблема: вы нанимаете не человека, а его презентацию.

Разберём основные уловки.

Уловка первая: «правильные» ответы без конкретики.

Кандидат говорит общими словами: «Я командный игрок», «Я ориентирован на результат», «Я быстро учусь». Всё это звучит хорошо. Проблема в том, что это не информация, а шум.

Как распознать. Задайте вопрос: «Приведите пример». Если кандидат не может привести конкретный пример — это красный флаг. Если пример есть, но он общий («ну, мы вместе делали проект») — копайте глубже: «Что именно вы делали? Кто ещё участвовал? Что было вашей зоной ответственности?»

Как противодействовать. Правило: **ни одного утверждения без примера.** Если кандидат говорит «я быстро учусь», спросите: «Расскажите о случае, когда вам пришлось быстро освоить новую тему. Что это была за тема? Сколько времени ушло? Как вы это делали?» Если он не может — значит, либо не учился быстро, либо не считает нужным

приводить примеры. Оба варианта — сигнал.

Уловка вторая: «мы» вместо «я»

Кандидат рассказывает о командных достижениях, но вы не можете понять, что именно делал он. «Мы запустили новый продукт», «Мы увеличили продажи на 30%», «Мы перестроили процесс». Кто такие «мы»? Какая в этом роль кандидата?

Это частая уловка людей, которые на самом деле не внесли большого вклада, но хотят выглядеть частью успеха. Или людей, которые не умеют говорить о себе и прячутся за «мы» из скромности. В обоих случаях вы не получаете информации.

Как распознать. Спросите прямо: «Что именно делали вы?» Если кандидат продолжает говорить «мы» — это красный флаг. Если он может разложить: «Я отвечал за аналитику, коллега — за дизайн, вместе мы проводили тестирование» — это хороший знак.

Как противодействовать. Используйте технику «разделения»: «Давайте разберём по шагам. Что было первым шагом? Кто его делал? Что делали вы? Что делали другие?» Это заставляет кандидата выйти из «мы» и перейти в «я».

Уловка третья: перекладывание вины на обстоятельства или других

Кандидат рассказывает о провале и объясняет его внеш-

ними причинами: «Проект не запустился, потому что рынок был плохой», «Меня подвёл коллега», «Руководство не дало ресурсов». Он не берёт на себя ответственность.

Это одна из самых опасных уловок, потому что она часто остаётся незамеченной. Кандидат выглядит «объективным» и «аналитичным». Но на самом деле он показывает, как будет вести себя в компании: искать виноватых, а не решать проблемы.

Как распознать. Спросите: «Какую роль в этом сыграли вы?» Если ответ сводится к «я всё сделал правильно, проблема была не во мне» — это красный флаг. Спросите: «Что бы вы сделали иначе, если бы начинали заново?» Если ответ — «ничего, я всё сделал правильно» — это подтверждение.

Как противодействовать. Используйте вопрос «наоборот»: «Представьте, что вы — ваш руководитель. Что бы он сказал о вашей роли в этом проекте?» Это заставляет кандидата посмотреть на себя со стороны. Если он и здесь находит виноватых — это красный флаг.

Уловка четвёртая: «правильные» слабости

На вопрос «какие у вас слабости?» кандидат отвечает: «Я слишком много работаю», «Я перфекционист», «Я слишком требователен к себе». Это не слабости, это замаскированные достоинства. Кандидат подготовился и знает, что «правильно» отвечать так.

Как распознать. Если «слабость» звучит как компли-

мент — это уловка. Если кандидат не может привести примера, когда эта слабость ему мешала, — это уловка. Если он не может рассказать, что делает, чтобы с ней справиться, — это уловка.

Как противодействовать.

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.