

# ВСЕГДА ЛИ САМЫЙ СИЛЬНЫЙ КАНДИДАТ — САМЫЙ ЛУЧШИЙ?



## Всегда ли самый сильный кандидат — самый лучший?

На российском рынке труда сложилась парадоксальная ситуация. С одной стороны, компании обсуждают угрозу AI и риски сокращения управленческих позиций. С другой — владельцы и советы директоров месяцами не могут закрыть ключевые роли, а топ-менеджеры проводят полгода и больше «в переходе». При этом карьера руководителя всё чаще напоминает бег по минному полю: одна серьёзная ошибка — и уже требуется замена. В частных беседах компании признаются: «берём тех, кто есть, потому что остальные ещё слабее».

Когда собственники и советы директоров рассматривают кандидатов, они обычно опираются на знакомый подход. Ищут максимально похожих на себя по опыту и стилю, часто — из той же отрасли, чтобы сократить период вхождения в роль. Запрашивают рекомендации, проводят интервью, фокусируясь на биографии: где кандидат учился, работал, какие должности занимал. Иногда добавляют популярные психометрические тесты. Предполагается, что этого достаточно, чтобы предсказать успех.

На практике такой подход даёт очень ограниченное понимание того, насколько человек подходит именно для вашей роли и вашего контекста. Рекомендации оказываются либо чрезмерно позитивными (от лояльных коллег и друзей), либо чрезмерно негативными (от бывших руководителей, которые уволили человека или до сих пор сожалеют о его уходе). Биографическое интервью создаёт эффект «узнавания своих», но мало говорит о том, как кандидат поведёт себя в новой роли. Психологические опросники многие заполняют «правильно», стараясь выглядеть «идеальным кандидатом», что может исказить картину.

Тем временем руководитель всегда действует внутри сложной системы: конкретная роль, команда, конфигурация бизнеса, структура собственников, география и культура. Каждый из этих уровней задаёт свои правила игры и планку сложности задач. Вопрос, который важно задать себе собственнику и Совету, звучит просто: способен ли этот человек быть успешным именно в нашей системе координат?

### Уровень мышления: основа успеха в роли

Ключевой параметр отбора, о котором в России сейчас всё чаще начинают говорить, — это «калибр» руководителя. По сути, это уровень мышления – «операционная система», которая определяет, как человек понимает бизнес, расставляет приоритеты и принимает решения. Именно она показывает, с какой степенью сложности лидер может эффективно работать: кто-то сильнее всего в настройке процессов, кто-то – в построении стратегии, а кто-то – в изменении самой модели рынка.

Способность иметь дело с неопределённостью и сложностью среды растёт с опытом, но не у всех одинаково и не до одних и тех же высот. Каждый управленец проходит похожие этапы развития: выстраивание процессов, формирование систем, создание стратегии на уровне компании, формирование «правил игры» на уровне индустрии. Однако все делают это с разной скоростью, и далеко не каждый руководитель выходит на самые высокие уровни. Если «операционная система» руководителя ещё не сформирована для задач, которые требует новая роль, ни обучение, ни время в должности не компенсируют этот разрыв. И наоборот, если мышление уже настроено на задачи следующего уровня, руководителю будет почти невозможно по-настоящему сосредоточиться на более простых, но критически важных операционных вопросах.

## Работает ли логика «чем сильнее, тем лучше»?

Пример из практики. В одной компании, с которой мы работали, перед Председателем и Советом директоров стоял выбор нового Генерального директора из двух финалистов. Первый кандидат имел впечатляющий, разнообразный опыт: крупные компании в разных отраслях, международные проекты, сильный личный бренд. На интервью он уверенно говорил о долгосрочном видении развития бизнеса и трансформации отрасли. Второй кандидат делал акцент на операционной эффективности: подробно и структурированно описывал, как выстроить процессы, дисциплину исполнения и достижение конкретных финансовых целей.

По итогам интервью Совет директоров выбрал первого кандидата – он казался более масштабным и «сильным» лидером. Через год Совет был серьёзно разочарован. Генеральный директор, чьей ключевой задачей было выстраивание устойчивых операционных процессов, постоянно пытался «перезапустить» то, что должно было просто регулярно и предсказуемо работать. Он создавал многочисленные стратегические комитеты, инициировал обсуждения сложных концепций там, где была нужна базовая управленческая дисциплина. Команда устала от бесконечных дискуссий, сам руководитель был демотивирован и хронически недоволен менеджментом. Операционные показатели просели до уровней, которых компания раньше не знала.

В итоге компания получила неуспешного топ-менеджера, хотя изначально выбирала, как казалось, «самого сильного». Было потеряно время, ослаблены рыночные позиции, замедлены ключевые проекты. Почему так произошло?

Именно уровень мышления определяет, на чём будет фокусироваться руководитель. Если роль требует сильного операционного игрока, а вы нанимаете «визионера», вы практически гарантированно получаете неудачу: человек будет строить «воздушные замки» и не сможет обеспечить устойчивую операционную работу. И наоборот, если бизнес вышел на уровень, где нужно влиять на всю индустрию, а вы ставите лидера, который пока способен мыслить только в рамках одной компании, он будет заикливаться на внутренних процессах и пытаться упрощать комплексные задачи. В обоих случаях вы недополучаете результат.

Критически важно, чтобы ожидания собственников и Совета директоров от роли были чётко сформулированы, а калибр мышления кандидата соответствовал этой планке – не ниже, но и не существенно выше. Привычная логика «чем сильнее кандидат, тем лучше» в случае с топ-менеджерами не работает: слишком «масштабный» по мышлению лидер для данной роли также может стать источником серьёзных рисков.

## И уровень мышления, и личностные качества

Оценка уровня мышления кандидатов на ключевые позиции не заменяет диагностику их персональных качеств, а становится первым шагом в процессе принятия решения. Она помогает ответить на базовый вопрос собственника и Совета директоров: «Справится ли этот человек с тем уровнем сложности, который заложен в роли и в нашем стратегическом цикле?» Вопрос «как именно он будет действовать» – следующий по очереди. Если на первый вопрос нет ясного ответа, второй уже не спасает: «сильный» кандидат может стать для компании бомбой замедленного действия.

Сложившаяся практика опоры на психометрические опросники личности (например, Hogan) с этой задачей почти не работает. Такие инструменты могут частично подсказать, насколько кандидат «впишется» в команду или культуру компании, и это важно. Но они мало помогают понять, выдержит ли человек требуемый уровень сложности и как поведёт себя в ключевых развилках. Более того, чрезмерная опора на такие тесты усиливает склонность подбирать «похожих» людей, закрепляя существующий порядок вещей и сужая спектр точек зрения, необходимых для принятия ключевых управленческих решений.

Оценка только на базе биографического интервью не показывает, как человек на самом деле принимает решения и как его стиль будет работать в контексте вашей компании. Важно понимать, как кандидат расставляет приоритеты, взаимодействует с командой и акционерами, справляется с конфликтами между краткосрочными и долгосрочными целями. И как все эти особенности «лягут» на ваш контекст: роль, состав управленческой команды, структуру собственности, культуру организации и, для международного бизнеса, национальные особенности.

Ошибка в выборе CEO или члена правления – это не просто «неудачный найм». Помимо прямых финансовых издержек (компенсационного пакета, бонусов, опционов, выходного пособия) компания несёт существенные операционные потери: снижение маржинальности, просадку по EBITDA, замедление ключевых проектов. Гораздо опаснее стратегические потери: упущенные окна возможностей, сорванные трансформации, уход сильных управленцев и эрозия доверия инвесторов. Самый дорогой ресурс в этой истории – не зарплата CEO. Самый дорогой ресурс, это – потерянное время.



**Павел Чарный**  
Управляющий Партнёр,  
Дубай/Москва



**Надежда Дьяконова**  
Ассоциированный Партнёр,  
Москва