


Дмитрий
Александрович
Меньшиков

# Люди – это не ресурс. Это люди

Дмитрий Меньшиков

# Люди — это не ресурс. Это люди

«Издательские решения»

**Меньшиков Д. А.**

Люди — это не ресурс. Это люди / Д. А. Меньшиков — «Издательские решения»,

Эта книга — не о том, как «заставить» людей работать. Она о том, как создать условия, в которых они хотят работать. Без манипуляций, без «мотивационных» лозунгов, без иллюзий.

© Меньшиков Д. А.
© Издательские решения

# Содержание

Введение. Почему эта книга, почему сейчас 6
Часть I. Найм: от поиска до оффера 7
Глава 1. Рынок труда: кто кого выбирает 7
Глава 3. Где искать кандидатов: каналы и методы 11
Конец ознакомительного фрагмента. 12

# Люди — это не ресурс. Это люди

## Дмитрий Александрович Меньшиков

*Иллюстрация на обложке* Алиса AI Сервис

© Дмитрий Александрович Меньшиков, 2026

ISBN 978-5-0071-6544-0
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

**Люди — это не ресурс. Это люди**

**Настольное руководство для руководителей и HR: как нанимать, адаптировать и удерживать команду, которая работает**

# Введение. Почему эта книга, почему сейчас

Давайте сразу по-честному. Я не гуру. У меня нет степени MBA, я не выступаю на конференциях с трибуны, и у меня нет ответов на все вопросы. У меня есть другое: десять лет практики, сотни собеседований, десятки уволенных (и, к счастью, больше — нанятых), несколько выгораний, один сломанный принтер, починенный ударом ноги, и стойкое убеждение, что люди — это не ресурс.

Это убеждение родилось не сразу. Оно родилось в тот момент, когда я сидел в переговорке напротив очередного «идеального» кандидата, слушал его «заученный ответ» про то, кем он видит себя через пять лет, ставил галочку в блокноте — и вдруг понял, что я не знаю о нём ничего. Ни как он работает, когда всё горит. Ни что его на самом деле драйвит. Ни почему он вообще пришёл. Я проверял, умеет ли он проходить собеседования. И он умел. Блестяще. Через месяц он уволился.

С тех пор я начал искать другой способ. Не «как правильно спросить», а «как понять». Не «как закрыть вакансию», а «как найти человека». Не «как заставить работать», а «как создать условия, в которых хочется».

Эта книга — результат этих поисков. В ней нет волшебных таблеток. Есть истории из практики, инструменты, которые работают, и главная мысль: за каждым резюме, каждой метрикой, каждой вакансией стоит человек. Со своими страхами, надеждами, границами и желанием быть нужным.

Книгу можно читать последовательно — от найма до расставания. А можно открыть на любой главе, когда возникает проблема. В конце каждой главы — упражнения и кейсы. Они помогут не просто прочитать, а применить.

Я не обещаю, что после прочтения вы найдёте «идеального» сотрудника. Идеальных нет. Но вы сможете строить систему, в которой люди работают хорошо. И остаются.

Поехали.

# Часть I. Найм: от поиска до оффера

## Глава 1. Рынок труда: кто кого выбирает

Помню, как разместил вакансию менеджера по продажам. Вилку указал честно: 80—120. Через неделю у меня было 47 откликов. Из них 40 — «рассмотрю предложения от 150», трое — студенты без опыта, двое — пенсионеры, один — человек, чьё резюме состояло из одной строчки: «Умею всё. Зарплата от 100к. Подробности в ЛС». Я тогда подумал: «Ну всё, рынок сошёл с ума».

А потом открыл статистику и увидел: конкуренция выросла. На одну вакансию — больше десяти резюме. Год назад было вдвое меньше.

И тут я понял простую вещь. Рынок не сошёл с ума. Рынок стал честнее. Он показал: в офисных специальностях — тесно. В рабочих и инженерных — пусто. И если вы ищете «менеджера» за 80 тысяч, вы конкурируете с десятком других компаний за одних и тех же людей. А если вы ищете сварщика — вы конкурируете с двумя.

Это не особенность одного года. Это закономерность любого рынка труда.

**Закономерность, которая повторяется**

Когда предложение рабочей силы растёт быстрее, чем количество вакансий, средняя цифра показывает «всем тяжело». Но средняя цифра врёт. Потому что она скрывает расслоение. В одних сегментах — очередь из кандидатов. В других — очередь из работодателей. И стратегия «нанять кого угодно» не работает ни там, ни там. Потому что «кого угодно» — это либо тот, кто не подходит, либо тот, кто уйдёт через месяц.

Эта закономерность не зависит от года, страны или отрасли. Она зависит от одного: соотношения спроса и предложения в конкретном сегменте. И задача руководителя — не смотреть на средние цифры по стране, а понять, в каком сегменте он находится.

**Как это выглядело в момент, когда я писал книгу**

Когда я писал эти строки, картина была такой. В офисных специальностях — менеджеры, бухгалтеры, логисты, офис-менеджеры — на одну вакансию приходилось 12—13 резюме. Там было реально тесно. А у квалифицированных рабочих — сварщиков, электриков, монтажников — 2—3 резюме. Там работодатели бегали за людьми. И в IT, и в информационной безопасности, и в AI/ML — дефицит. Особенно в ИБ: дефицит вырос на четверть за год. А спрос на AI/ML-инженеров — в разы.

Цифры меняются. Закономерность остаётся. Через год или два проценты будут другими. Но расслоение — нет. Потому что оно определяется структурой экономики, а не календарём.

**Что это значит для вас**

Если вы ищете офисного сотрудника — готовьтесь к тому, что придётся побороться. Не деньгами, так условиями. Не условиями, так смыслом. Потому что соискатели — в любом году — ищут не просто работу. Они ищут качество жизни.

Помните, как в статье «Что ищут соискатели на рынке труда?» я перечислял: баланс, прозрачность, развитие, комфортную среду, стабильность? Это не «капризы поколения». Это новая норма. Люди устали от «трудоголизма по принуждению». Они хотят знать, что их время уважают. Они хотят видеть вилку зарплаты в вакансии, а не «по результатам собеседования». Они хотят понимать, куда растут. И если вы не можете это дать — они найдут того, кто может.

Если вы ищете рабочего или инженера — вы в хорошей позиции. Но не расслабляйтесь. Дефицит — это не только «мало людей». Это ещё и «люди выбирают». И если вы предлагаете «стабильность и дружный коллектив», а конкурент — «обучение за счёт компании и совре-

менное оборудование», человек пойдёт к конкуренту. Даже если у вас на 10 тысяч больше. Потому что деньги — это важно, но не единственное.

**Как проверить свой сегмент**

Не смотрите на средние цифры по стране. Посмотрите на свою воронку. Ответьте на три вопроса.

Сколько резюме приходит на вашу вакансию за две недели? Если меньше пяти — вы в дефицитном сегменте. Если больше двадцати — в избыточном. Если десять — где-то посередине.

Сколько из них подходящих? Если из десяти откликов ни одного подходящего — проблема не в рынке, а в вакансии. Если из одного отклика — один подходящий — вы в дефиците, и вам нужно не искать, а удерживать.

Сколько кандидатов доходят до оффера? Если доходите до финала, но кандидат отказывается — проблема не в поиске, а в условиях. Если кандидат соглашается, но не выходит — проблема в оффере или в первом впечатлении.

Это простая диагностика. Она занимает полчаса. Но она показывает, где именно у вас затык: в рынке, в вакансии, в процессе или в условиях. И что нужно менять — не «всё», а конкретную точку.

**Упражнение**

Составьте список своих вакансий. Оцените каждую по шкале «дефицит — избыток»: сколько резюме приходит, сколько подходящих, сколько доходит до оффера. Для дефицитных позиций продумайте, чем вы можете заинтересовать кандидата, кроме денег. Для избыточных — как отсеять «не тех» на раннем этапе. И честно ответьте: что вы предлагаете, кроме зарплаты? Если ответ «ничего» — пора что-то менять.

**Кейс для размышления**

Компания ищет менеджера по продажам. Вилка 80—100. Приходит 50 резюме, подходящих — два. Один — с опытом, но просит 130. Второй — без опыта, но с горящими глазами. Что делать: повышать вилку, брать второго и учить, или продолжать искать? Ответ обоснуйте. И проверьте: а точно ли вы в избыточном сегменте? Может, дело не в рынке, а в том, что вы ищете «менеджера» так же, как все, — и получаете тех же людей, что и все?

## Глава 2. Прежде чем искать: профиль кандидата и вакансия

Однажды ко мне пришёл руководитель и сказал: «Найди мне хорошего менеджера». Я спросил: «А что он должен делать?» Он посмотрел на меня как на идиота и ответил: «Работать». Я попробовал ещё раз: «Какие задачи? Какие KPI? С кем взаимодействовать?» Он задумался и выдал: «Ну, пусть продаёт». Я не сдался: «Что продаёт? Кому? Как?» Он махнул рукой: «Ты же HR, ты должен понимать».

Я не понимал. Потому что «хороший менеджер» — это не вакансия. Это мечта. А мечты не нанимаются. Нанимаются люди под конкретные задачи. И если вы не можете сформулировать задачи, вы не найдёте человека. Вы найдёте того, кто красиво говорит. И через месяц он уйдёт, потому что «не сошлись ожидания».

Вот почему профиль кандидата — это не «список хотелок». Это описание задач, которые нужно решить. И чем точнее вы их опишете, тем быстрее найдёте.

**Хочу сотрудника, но не хочу нанимать**

Прежде чем искать, ответьте на простой вопрос: вы готовы нанимать? Звучит странно, но многие буксуют именно здесь. Заявка на подбор висит три недели. Не заполнены три пункта — мотивация и условия. Вы заняты. HR ждёт. Внутри — раздражение и чувство, что буксуете.

Обычно в этот момент ищут виноватого: «руководитель саботирует» или «HR пристаёт с формальностями». Бесполезно. Полезнее признать: вы застряли не на строчках, а на решении. И чтобы из него выйти, нужно всего три хода.

Первый: разведите два желания. «Хочу, чтобы стало легче» — это про разгрузку. «Готов нанимать» — это про процесс. Пока эти желания не разделены, заявка будет стоять.

Второй: 15 минут аудита. Ответьте письменно: что перестанет болеть, если человек выйдет? Что он будет делать в первые 30 дней? Что я реально предлагаю? Чем буду удерживать через полгода? Сколько моего времени потребует найм? Есть ответы — вы готовы запускать. Нет — вы ещё не готовы, и это нормальный результат.

Третий: выберите один из трёх вариантов. Запускаем. Переносим. Переопределяем (человек нужен, но не обязательно в штат). Четвёртого нет.

Одно правило вместо сомнений: «Если бы кандидат вышел завтра, я бы смог его встретить, обучить и дать работу?» Да — запускаем. Нет — закрываем или переносим. Не знаю — роль не готова, возвращаемся к аудиту.

**Как составить профиль**

Начните с боли. Не «нужен продажник», а «нужен тот, кто увеличит продажи в регионе, потому что текущий менеджер ушёл в декрет». Не «нужен бухгалтер», а «нужен тот, кто закроет квартал без ошибок, потому что прошлый бухгалтер уволился за неделю до сдачи отчётности».

Потом опишите задачи. Не «ведение переговоров», а «проведение 10 встреч в неделю, подготовка коммерческих предложений, закрытие сделок». Не «работа с документами», а «обработка 50 накладных в день, сверка с поставщиками, контроль оплат».

Потом выделите компетенции. Не «коммуникабельность и стрессоустойчивость» (это есть у всех), а «умение работать с возражениями», «знание 1С», «опыт в B2B». И разделите: что обязательно, что желательно, что можно «добрать» обучением.

И вот теперь — вакансия. Потому что вакансия — это не объявление. Это продукт. Она должна «продавать» вас как работодателя. И если вы пишете «требуется ответственный исполнитель», вы продаёте скуку. А если пишете «ищем того, кто укрощает телефонный хаос и наводит лоск в документах», вы продаёте интерес.

**Как написать вакансию**

Заголовок. Не «менеджер», а «менеджер по продажам промышленного оборудования». Не «офис-менеджер», а «тот, кто укрощает телефонный хаос и наводит лоск в документах (офис-менеджер)». Конкретно и с энергией.

О компании. Не «мы лидеры рынка с 2005 года». А «мы 18 лет поставляем металл тем, кто строит. У нас нет кулера с ананасовой водой, зато есть кофеварка, которая варит лучше, чем в соседней сети». Честно и с душой.

Требования. Не «ответственная девушка с приятной внешностью, высшим образованием, опытом от 2 лет, знанием 1С, английским не ниже Intermediate». А «ваша организованность сильнее хаоса в ящике с бумагами. Опыт работы с документами приветствуется. Нашей программе научим за день». Прагматично и без дискриминации.

Обязанности. Не «ведение документооборота, приём звонков, выполнение поручений руководства». А «встреча гостей и звонки (наше лицо и голос). Подготовка 10—15 документов в неделю по шаблонам. Организация совещаний и поддержание запаса печенья в переговорке». Конкретно и с печеньем.

Условия. Не «конкурентная зарплата, соцпакет, карьерный рост». А «оклад 45 000 + премия за общий результат (в среднем +15 000). Платим всегда 5-го числа. График 5/2 с 9 до 18, переработки — редкость. ДМС после испытательного. А ещё мы скидываемся на пиццу, когда все дедлайны позади». Цифры и факты.

Финал. Не «резюме направлять по адресу». А «если наш подход откликается, напишите несколько строк: какой ваш главный навык, который спасает в работе, и что для вас идеальный рабочий день. Мы ответим в любом случае, даже если „нет“ — обещаем быть вежливыми».

**Если вакансия висит больше 60 дней**

Проведите диагностику, прежде чем менять текст. Где затык? Мало откликов — проблема в заголовке, зарплате или каналах. Много откликов, мало подходящих — проблема в требованиях или скрининге. Кандидаты доходят до собеседования, но «отваливаются» — проблема в интервьюерах или скорости процесса. Отказываются от оффера — проблема в условиях или репутации.

Пять причин, которые стоит проверить в первую очередь: зарплата ниже рынка; требования завышены («единорог» за зарплату стажёра); процесс слишком долгий (кандидат уходит к конкурентам); нет обратной связи (кандидат чувствует неуважение); плохой HR-бренд (отзывы в профессиональных сообществах).

И помните: если вакансия висит полгода, возможно, вы ищете не того, кто нужен, а того, кого не существует. Разбейте вакансию на две или возьмите «крепкого мидла» и доучите.

**Упражнение**

Возьмите свою текущую вакансию. Перепишите её по этой структуре. Сравните «до» и «после». Что изменилось? Стало ли понятнее, кого вы ищете? Стало ли интереснее читать?

**Кейс для размышления**

Вакансия «офис-менеджер» висит месяц. Откликов много, но все «не те». Выясняется, что в обязанностях смешаны функции офис-менеджера (закупки, хозяйство) и администратора (встреча гостей, звонки). Люди приходят либо за «хозяйством», либо за «общением», и обоих не устраивает вторая половина. Как исправить?

# Глава 3. Где искать кандидатов: каналы и методы

Был у меня случай. Искал логиста. Разместил вакансию на hh, ждал. Откликов — ноль. Ну, не ноль, конечно. Один. От человека, который «умеет всё, зарплата от 100к, подробности в ЛС». Я подождал ещё неделю. Тишина. И тогда я надел шапку великого сыщика и пошёл в народ.

Первым делом я отправился в разведку на территорию конкурентов. Открыл их вакансии и обомлел. Пока я предлагал «стабильность и дружный коллектив», они разбрасывались «бесплатным кофе» (у нас тоже был, просто я забыл написать), «современным оборудованием» (наш принтер тоже печатает) и «понятными обязанностями» (у меня в описании был шедевр корпоративного косноязычия, который я сам с третьего раза не понимал). Моё уникальное торговое предложение было настолько уникальным, что его никто не увидел.

Вторым делом я задумался: а те ли я ловушки расставил? Может, кадры в природе перевелись? Полез в статистику. Оказалось, специалисты моей мечты были реже белого носорога. А те, что были, уже сидели в тепле у конкурентов и пили тот самый бесплатный кофе. И ещё сезонность: люди массово валили в отпуска. Я ловил рыбу в тот момент, когда вся рыба договорилась не есть.

Третьим делом я пошёл в народ. Включил сарафанное радио. Начал упрашивать всех знакомых: «Дорогой коллега, может, у тебя есть знакомый, который знает человека, чья соседка как раз ищет такую работу?» Эффект был, как от поиска пропавшей кошки: откликнулся племянник бухгалтера, который «что-то слышал про похожую вакансию». Прогресс!

# 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.