

Дмитрий
Александрович
Меньшиков

Люди – это не ресурс. Это люди

Дмитрий Меньшиков

Люди — это не ресурс. Это люди

https://litres.ru/74900707
ISBN 9785007165440

Аннотация

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.

Содержание

Введение. Почему эта книга, почему сейчас 5
Часть I. Найм: от поиска до оффера 7
Глава 1. Рынок труда: кто кого выбирает 7
Глава 3. Где искать кандидатов: каналы и методы 17
Конец ознакомительного фрагмента. 19

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 волшеб-

ных 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 лю-

бого 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 современное 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 точ-

нее 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.