

# HR-брендинг

## Как повысить эффективность персонала

Как привлечь и удержать лучших сотрудников?  
Как вдохновить коллектив на трудовые подвиги?  
Как эффективно управлять human resources? —  
С помощью HR-брендинга!



**Р. Е. Мансуров**

# **HR-брендинг** **Как повысить** **эффективность персонала**

Санкт-Петербург

«БХВ-Петербург»

2011

УДК 334.027+65.011.1  
ББК 6.0.8.2+65.012.1+6.0.8.3  
М23

**Мансуров Р. Е.**

М23 HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. — СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — 224 с.: ил. — (Фактор роста)

ISBN 978-5-9775-0695-3

HR-брендинг — создание компанией имиджа отличного работодателя, для того чтобы привлечь и удержать лучших сотрудников, а также повысить эффективность их труда. Эта книга поможет читателю понять, какие факторы влияют на HR-бренд, подскажет, когда стоит задуматься об имидже предприятия на рынке труда и каким образом его создавать. Автор приводит методы, позволяющие выявить ошибки, снижающие производительность и успешность взаимодействия трудового коллектива, и дает рекомендации по их устранению.

В книге представлены подходы, успешно применяемые на практике и дающие требуемые результаты. Она будет интересна не только научным и практическим специалистам по управлению персоналом, но и руководителям и собственникам компаний.

*Для широкого круга читателей*

УДК 334.027+65.011.1

ББК 6.0.8.2+65.012.1+6.0.8.3

### **Группа подготовки издания:**

Главный редактор	<i>Екатерина Кондукова</i>
Зам. главного редактора	<i>Ирина Юрова</i>
Зав. редакцией	<i>Григорий Добин</i>
Редактор	<i>Юлия Охотникова</i>
Компьютерная верстка	<i>Ольга Сергиенко</i>
Корректор	<i>Зинаида Дмитриева</i>
Дизайн серии	<i>Геннадий Вельте</i>
Оформление обложки	<i>Елены Беляевой</i>
Зав. производством	<i>Николай Тверских</i>

### **Рецензенты:**

*Л. Б. Шабанова*, д-р экон. наук, проф. кафедры маркетинга и экономики Института экономики, управления и права;

*А. Ф. Набиуллин*, канд. экон. наук, начальник управления

стоимостного инжиниринга и внешних цен компании «Группа ГАЗ»

Лицензия ИД № 02429 от 24.07.00. Подписано в печать 31.05.11.

Формат 60×90<sup>1/16</sup>. Печать офсетная. Усл. печ. л. 14.

Тираж 2000 экз. Заказ №

"БХВ-Петербург", 190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29.

Санитарно-эпидемиологическое заключение на продукцию № 77.99.60.953.Д.005770.05.09 от 26.05.2009 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.

Отпечатано с готовых диапозитивов

в ГУП "Типография "Наука"

199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12

ISBN 978-5-9775-0695-3

© Мансуров Р. Е., 2011

© Оформление, издательство "БХВ-Петербург", 2011

# Оглавление

---

От автора.....	5
Постановка проблемы, или «Как мы дошли до жизни такой»? .....	10
Что это за зверь такой — HR-брендинг?.....	22
С чего начать, или этапы создания нового «продукта» на рынке работодателей.....	34
Как отладить внутренние HR-процессы, на что обратить внимание.....	47
Этапы создания «нового» HR-бренда.....	75
Самый важный организационный момент реализации мероприятий по HR-брендингу.....	82
Создание ассоциативной сети HR-бренда.....	89
Как добиться сочетания HR-бренда с брендом компании и для чего это нужно? .....	92
Сочетание этапов формирования реализации внутреннего и внешнего HR-брендинга.....	96
Организация мероприятий по продвижению внутреннего HR-бренда компании.....	101
Организация внешней PR-кампании HR-бренда.....	107
Ошибки в HR-брендинге .....	111
Экономический эффект от HR-брендинга, или «Хватит болтовни, нужен конкретный результат!» .....	117
Как оценить силу HR-бренда, или «Не рублем единым...».....	125
HR-брендинг: а надо ли? .....	141
Практикум, или «Как все делать по-настоящему» .....	145
Методика экспресс-диагностики состояния HR-бренда компании (на примере деятельности ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права (г. Казань)».....	209
Послесловие.....	221

Приложение 1. Показатели и размеры премирования по результатам производственной деятельности сотрудников ОАО «Альфа-Стрела» .....	222
Приложение 2. Перечень производственных упущений, за которые сотрудники ОАО «Альфа-Стрела» могут лишаться премии полностью или частично .....	223
Приложение 3. Справка по выполнению показателей премирования сотрудников ОАО «Альфа-Стрела» за ___ квартал 201_ года .....	224

Здравствуйте, уважаемый читатель! Вы держите в своих руках книгу-эксперимент, в которой автор попытался систематизировать свои знания и опыт разработки и построения стратегий HR-брендинга — создания имиджа лучшего работодателя. Цель данного издания — не только поделиться с читателем практически наработками, но и призвать его к обсуждению: а так ли на самом деле? Тема HR-брендинга достаточно нова для современного российского сообщества менеджеров по управлению персоналом, ее фундаментальная основа лишь формируется. А литература, раскрывающая идеи HR-брендинга, практически отсутствует. Данное направление в науке пребывает в процессе становления и уточнения определений. Следует отметить, что сами HR-специалисты расходятся в своем отношении к HR-брендингу: одни считают, что без него в условиях финансовой нестабильности современным компаниям не выжить, подчеркивая важность данной сферы знаний, другие относятся к нему как к «пустой трате времени и вложению средств компании», рассматривая это как дань моде. Истина, как известно, посередине и целью автора было найти ее.

Итак, мотивацией автора на создание этой книги стало желание разобраться, каково же истинное значение и назначение HR-брендинга в современных условиях бизнеса, с учетом критического анализа своего опыта действующего HR-директора в области HR-брендинга и опыта коллег. А также призвать специалистов: «Хватит блуждать в темноте, на ощупь, выхватывая из пустоты ценную информацию! Давайте приоткроем занавес, соберем наработанный опыт и вместе его обсудим!».

Автор уже давно занимается вопросами грамотного формирования HR-бренда компаний и потому на данный момент уже обладает достаточно серьезным опытом в этой области, выработал

мнение по поводу решения тех или иных вопросов, и всем этим хочет теперь поделиться со специалистами и руководителями компаний, которым могли бы пригодиться данные знания. А также возразить тем, кто недооценивает значение HR-брендинга, считая его «надуманным» и «раздутым из ничего» направлением не то маркетинга, брендинга, не то управления персоналом. В одной из статей, посвященных HR-брендингу, была фраза: «По сути HR-брендинг можно свести к тому, чтобы работники отделов кадров не хамили людям, и оплата труда регулярно пересматривалась до среднерыночного уровня!». Бесспорно, уровень оплаты труда во многом определяет лояльность персонала к работодателю, также как и хамство в работе кадровика не просто неконструктивный метод управления, а совершенно недопустимо. Однако регулирования выделенных составляющих недостаточно, чтобы компания была эффективной, и уж тем более нельзя утверждать, что HR-брендинг ограничивается только работой с этими двумя направлениями. Достаточно большое число компаний, несмотря на то, что избавлены от указанных недостатков, тем не менее теряют квалифицированный персонал. Даже если это происходит в небольших масштабах, факт остается фактом. Стоит отметить, что данная проблема наблюдалась и в условиях кризиса и продолжает быть актуальной сейчас — в посткризисный период! Для профессионала решение новых нестандартных задач — это вызов, который он принимает с целью повышения своей профессиональной компетенции. Для таких сотрудников период финансового кризиса — это уникальная возможность приобрести профессиональный опыт. Но как удержать такого ценного работника? Вот об этом и многом другом вы можете узнать, прочитав данное издание.

Итак, эта книга посвящена вопросам создания сильного HR-бренда или, иными словами, бренда компании как лучшего работодателя. В ней рассмотрены подходы, успешно применяемые на практике и дающие необходимые результаты. Она призвана помочь разобраться в том, что же собой представляет HR-бренд, зачем он нужен компании, когда необходимо задуматься о его создании и как его создать. Также в книге разобраны типичные ошибки и приведены примеры работы с HR-брендингом.

**Особо хочется отметить актуальность HR-брендинга в современных социально-экономических условиях (в условиях восстановления экономики после финансового кризиса). Почему именно сейчас компания должна заниматься HR-брендингом?**

Начну с ответа возможному оппоненту, утверждающему, что сейчас нет необходимости заниматься HR-брендингом, поскольку в условиях финансового кризиса на рынке труда появилось множество кандидатов, среди которых всегда можно найти замену ушедшему сотруднику, да и свои работники перестали думать о смене работы, радуясь, что их не затронула тема увольнения.

Уважаемый читатель, это глубочайшее заблуждение!!! По поводу первого: хоть рынок труда сейчас больше напоминает рынок работодателя, приглядитесь, кем он наполнен? В основном неквалифицированным персоналом, не способным или не желающим работать, теми, от кого компании в период кризиса стали избавляться в первую очередь. Или же работоспособными, но не выделяющимися своими достижениями специалистами. Последние тоже требуются компании, но не они обеспечивают ее успех в конкурентной борьбе. Для этого необходимы высококвалифицированные специалисты, профессионалы своего дела, которые также представлены на рынке труда в результате ликвидации компании, где они работали, или по иным причинам. Но их не так много, и те компании, которые нацелены на развитие и лидерство, ведут непримиримую войну за эти таланты. Замечу, такой специалист в условиях финансовой нестабильности в экономике становится еще более востребованным, т. к. именно с помощью настоящих профессионалов, умеющих в стрессовых условиях придумывать эффективные решения, компании смогут удержать (или даже повысить) свое положение на рынке. Потому борьба за эффективный персонал не только продолжается, но и усилилась! И именно потому HR-брендинг, а точнее одна из его составляющих — повышение **внешней** привлекательности компании-работодателя, в нынешних условиях как минимум остается важным направлением HR-деятельности, и как максимум — приобретает еще более актуальные черты.

Не стоит также недооценивать настрой действующего персонала! Здесь те же предостережения — это средний квалификации работник может испытывать страх потерять работу, а эффективные сотрудники, блестящие специалисты вполне могут уйти, соблазнившись лучшими перспективами в других компаниях. Действительно, только представьте, уйти на повышение для решения новых (нестандартных, интереснейших, наисложнейших) задач по управлению или даже спасению компании в период мирового финансового кризиса! С таким опытом он всегда будет профессионально востребованным специалистом! Таким образом, выходит, что и **внутренний** HR-брендинг (повышение внутренней привлекательности компании-работодателя в глазах работника) очень важен и актуален сегодня.

Итак, HR-брендинг важен и нужен компаниям сейчас! Другое дело, что в сегодняшних условиях возможно более эффективным для компании будет сосредоточиться на сохранении ценных специалистов, т. е. большее внимание уделить внутреннему HR-брендингу, который к тому же не требует значительных дополнительных финансовых ресурсов, и таким образом, сэкономив на внешнем. Это вполне разумно, а вот говорить, что сейчас не до HR-брендинга, — это, по крайней мере, легкомысленно и недальновидно (впрочем, это только мнение автора). Кроме того (и этот момент также рассмотрен в данной книге), иногда требуется создание и так называемого отрицательного HR-бренда компании с целью ускорения расставания с неэффективными сотрудниками.

Отдельно хочется обратиться к Вам, уважаемый собственник! Если Вам не безразлична дальнейшая судьба Вашего бизнеса, то вопросам управления персоналом и повышению привлекательности компании как работодателя, в частности, Вы должны постоянно уделять особое внимание, даже в кризисное или посткризисное время. Персонал или, как принято называть в профессиональной сфере — человеческие (трудовые) ресурсы — это одна из наисложнейших областей управления, которая может сравниться по сложности разве что только с маркетингом. Почему именно с ним? Знакома ли вам ситуация: компания вкладывает большие средства в разработку нового продукта или бренда, ко-

торый в итоге не оправдывает себя на рынке? И это при том, что отдел маркетинга все учел. Но потребитель не среагировал и все тут! При чем тут управление персоналом? — спросите вы. При том, что человеческий фактор — самый непредсказуемый и поэтому им тяжело управлять! К примеру, как предугадать и предотвратить запой единственного квалифицированного наладчика? Может быть, Луна на него так подействовала или с женой поругался. Как бы там ни было, важно то, что ценный сотрудник «вышел из строя» и собственник теряет свою прибыль, поскольку производство остановлено! Конечно, это несколько утрированный пример, однако суть одна: собственник будет терять деньги, если не станет уделять значительное внимание вопросам управления персоналом и, в частности, повышения привлекательности своей компании как работодателя. И здесь не идет речь о том, чтобы полностью угождать своим работникам, автор призывает к тщательному и взвешенному управлению человеческими ресурсами.

Итак, данная книга будет интересна не только HR-специалистам, профессионалам, работающим непосредственно в HR-брендинге или занятым в консалтинговых фирмах, тем, кто только начал осваивать сферу управления персоналом, но и руководителям, собственникам компаний. Ее главная цель помочь взглянуть на проблемы управления персоналом изнутри и, как следствие, лучше их понять.

При написании данной книги автор не ставил себе цель создать учебник, он лишь попытался поразмышлять на тему HR-брендинга и пригласить к обсуждению других специалистов. Потому наверняка что-то было упущено, где-то автор был поверхностен, где-то, напротив, излишне критичен. Ваша обратная связь — Ваша критика и замечания или наоборот одобрение очень важны автору. Ведь критика — это путь к познанию истины, а хорошее слово просто приятно!

*С уважением и надеждой на отклик,  
Р. Мансуров*

Russell\_1@mail.ru

# Постановка проблемы, или «Как мы дошли до жизни такой»?

---

То, что сейчас происходит на рынке труда — не секрет: мы наблюдаем резкое высвобождение специалистов различных профессий. Предприятия, финансовая деятельность которых находилась в кредитной зависимости, начали массово закрываться или, в лучшем случае, снижать свои затраты. А, как известно, в таких ситуациях чаще всего первым под удар попадает персонал компании, даже если в структуре себестоимости производимой продукции затраты на оплату труда занимают далеко не первое место.

Впрочем, ради справедливости следует отметить, что оптимизировать свои затраты начали все компании. Кого-то реально вынудили обстоятельства, сокращение затрат стало для таких компаний необходимым условием для выживания, кто-то просто опасался за свое будущее и стал принимать превентивные меры, а кто-то решил воспользоваться ситуацией.

Давайте разберемся: что же в итоге мы имеем на рынке труда? Те компании, которые решили оптимизировать свои расходы за счет сокращения персонала и которые все еще были способны смотреть в будущее и надеяться на лучшие времена, не тронули ключевых, высокоэффективных сотрудников. Кого же тогда сократили? Правильно, «офисный планктон», неэффективный, бездарный и безответственный персонал, словом тех, до кого раньше не доходили руки. В тех же компаниях, где ситуация сложилась тяжелее, под сокращение попали и так называемые «среднячки», т. е. в целом работоспособные, но при этом безынициативные, недостаточно квалифицированные и т. д. работники. Ответим на прямой вопрос: нужен ли нам такой персонал? Ленивые, алкого-

лики, прогульщики — однозначно нет и нет! А работники со средней квалификацией? Ну, может быть, повинуясь принципу: «Если других нет, то на “безрыбье”, можно нанять одного-двух». Однако в условиях кризиса (в том числе в посткризисных условиях) всем компаниям приходится выживать, и Ваша компания не исключение, также как и в том, что она заинтересована в повышении эффективности и производительности труда персонала и потому вряд ли позволит себе такую роскошь — брать чужих «среднячков», когда и своих хватает. Скажите, что автор не прав?

Анализируем ситуацию дальше. Есть и квалифицированный персонал, который появился на рынке труда в результате банкротства их компаний. Вот такие работники нам конечно нужны! Однако, много ли их сейчас? Опытные HR-менеджеры, занимающиеся подбором персонала, ответят: «Нет, не много! Не больше чем было до кризиса!». Интересно почему? Все просто, высококвалифицированный специалист всегда востребован! На то он и профессионал! Он уже давно нашел себе новую работу, благо время после вручения уведомления о сокращении у него было! Только беда в том, что пришел он не к нам, поскольку не знал он про нас — чудесных работодателей. Сами виноваты! Надо предлагать свои услуги рынку труда, заниматься HR-брендингом! Кризис кризисом, а рыночные законы еще никто не отменял!

Так и получается, что мы по-прежнему наблюдаем дефицит действительно профессионального и эффективного персонала, а подчас и просто адекватного, вменяемого. А с рынка труда (если, конечно, не повышать привлекательность своей компании в качестве работодателя и не заниматься целенаправленными поисками) к нам идет армия бесполезных кадров. Беда еще и в том, что сейчас как никогда нам нужны эффективные работники, способные решать сложные задачи в нестандартных условиях — если раньше привлечение их было обусловлено повышением прибыльности, эффективности бизнеса, то сейчас — желанием выжить, отстоять свои позиции на рынке! Так что никакой эффективный персонал без HR-брендинга мы не привлечем и не удержим в компании.

Все сказанное относится и к рабочим профессиям. Проблема остается и приобретает глобальный характер. Причиной тому явля-

ется, с одной стороны, снижение рождаемости в 1980-х гг. прошлого столетия, с другой — экономические кризисы 1990-х и 2000-х гг., которые значительно «подкосили» множество российских компаний, в том числе промышленных гигантов. Еще в 1998 году квалифицированный персонал разбежался по рынкам и потому к настоящему моменту уже утратил в своем большинстве прежнюю квалификацию. Таким образом, молодое поколение осталось без грамотных наставников и представляет собой, в лучшем случае, специалистов-самоучек, а в худшем — несостоявшихся специалистов. Вот с таким кадровым багажом мы и вошли в мировой финансовый кризис!

Но будем оптимистами, мировой кризис проходит! Однако дефицит квалифицированной рабочей силы остается, и далее будет только расти, т. к. хоть пока небольшими шажками, но все же наша отечественная промышленность, вопреки всему, начинает восстанавливаться. Потому и повысится спрос на квалифицированный персонал, а в его отсутствии — и на любые рабочие руки или головы. Это объективная проблема, обусловленная актуальным уровнем социально-экономического развития нашей страны. Такова наша российская бизнес-действенность, от которой нам в ближайшее время никуда не деться. Хотим мы этого или нет, принимаем ее или нет, но в любом случае мы вынуждены считаться с нею. Притом, что чем раньше ответственные лица (т. е. собственники и руководители компаний) поймут это, тем больше шансов у их компаний минимизировать возможные потери в будущем в рублевом эквиваленте. Сейчас также распространена ситуация, когда ценный, эффективный работник может диктовать свои условия работодателю. Да, именно так! Как бы невероятно это не звучало! К примеру, заработная плата сварщика уверенно держится на отметке 30 000 руб. (а в ряде случаев — уже и выше!). Что это? Неслыханная дерзость соискателей или слабохарактерный недогляд работодателя? Нет! Это объективная экономическая реакция. Помните: при увеличении спроса цена предложения возрастает! А с учетом того, что сейчас на рынке труда практически не осталось квалифицированных сварщиков, особенно тех, кто бы согласился работать и днем и ночью и «за 3 копейки», но спрос на этих специалистов есть, профессионалы-сварщики смогли поставить свои условия. И таких примеров

полно! Итак, можно утверждать, что на рынке труда существует определенный дефицит квалифицированных кадров. И если Вы, собственник, хотите, чтобы именно они трудились над созданием Вашей добавленной стоимости, надо за них бороться! Но как? А так: надо сделать все, чтобы персонал захотел работать именно в Вашей компании — создать себе как работодателю привлекательный имидж или, иными словами, привлекательный HR-бренд.

На самом деле, будущее компаний, в которых HR-процессы протекают бесконтрольно или по образцу советской эпохи (а таких компаний великое множество), незавидно. Богатое воображение рисует в голове страшные картины работников-алкоголиков, диктующих Вам, работодателю, свои требования по оплате и условиям труда. Страшно? Вы не хотите такого будущего? Ранее эти процессы развивались со скоростью ползущей черепахи, шаг за шагом приближавшие компанию к неотвратимому будущему. Сейчас, в условиях финансового кризиса, их скорость возросла в разы, вопросы повышения эффективности бизнеса перешли из разряда «важных, но откладываемых» в разряд «необходимых для выживания бизнеса»!

Так что же делать — как найти персонал, который выведет компанию к светлому будущему? Есть масса вариантов. Один из них — читать дальше эту книгу! А если серьезно, то взять под свой персональный контроль, уважаемый собственник, все HR-вопросы, так же как Вы курируете вопросы финансов, продаж, маркетинга и пр. Этот принцип не является секретом ни для кого, этому нас также учат и зарубежные бизнес-школы. К примеру, если хотите, чтобы система менеджмента качества была внедрена и работала, то ее внедрение должно проходить под личным контролем первого лица компании! Хотите успехов в маркетинге? Тогда опять-таки нужен личный контроль и заинтересованность руководителя компании! Так чем же управление персоналом в данном случае отличается от перечисленных сфер? Да ничем! Хотите стабильности и порядка в управлении персоналом, тогда наймите на работу грамотного HR-директора, дайте ему полномочия и ресурсы для работы и осуществляйте контроль, уделяйте внимание решению кадровых вопросов. Но на практике все про-

исходит иначе. Реальное положение дел в данном вопросе таково: многие компании уже осознали необходимость в приеме на работу специалиста-управленца человеческими ресурсами, однако «работать» ему не дают!

Сценарий № 1. «Штат увеличить не дам! И ничего, что в твоём отделе всего 2 человека на 2 000 сотрудников, решай вопросы!».

Сценарий № 2. «Денег не дам! Но персонал должен быть выучен и набран. Нам нужны лучшие!».

Сценарий № 3. «Зарботную плату повысить не дам! Не можешь найти на такую зарплату специалиста? Плохо ищешь, ищи лучше! 2 000 рублей — хорошая заработная плата для хорошего специалиста!».

Сценарий № 4, итоговый. Заканчивается все банально: смотришь на некоторых HR-директоров, выступающих с рекомендациями на тему, как руководителю доказать собственнику значимость собственных вопросов, и хочется предложить ему занять достойное место, например, рядом с финансовым директором. И очень радуется, когда подобные предложения поступают с периодичностью несколько раз в год, причем от лица различных компаний. Видимо, рекомендации настолько убедительны, что все новые и новые работодатели хотят в этом убедиться.

Итак, господа, давайте взглянем правде в глаза и честно скажем, что без HR-менеджера Вам не обойтись!

Кроме демографического кризиса 1980-х, весьма ощутим «кризис образования» (так условно назовем его). Вы только посмотрите: все хотят получить высшее образование. Благо и возможностей для этого стало больше. Появилось множество институтов: развиваются коммерческие вузы и государственные открывают свои филиалы в регионах. В итоге, получив диплом, большинство молодых специалистов (юристов, экономистов и пр.) идут работать теми же наладчиками, слесарями и т. д. И все бы ничего, да только нет у них требуемого профессионального уровня и практического навыка. Их же не учили этому! Только как дебет с кредитом сводить или в суде выступать. Жаль, что очень сложно оценить реальный экономический ущерб от работы персонала такой квалификации. Но если Вы, собственник, задумаетесь и попро-

буете произвести хотя бы ориентировочные расчеты, Вам станет страшно от осознания того, какие убытки это Вам приносит. Как их сделать? Об этом чуть позже.

Также хочется отметить, что промышленным компаниям в настоящее время особенно тяжело — интерес к получению технической специальности достаточно небольшой, а желание выпускников технических вузов работать по специальности практически отсутствует. Сейчас все стремятся быть продавцами, маркетологами и коммерсантами.

Поэтому так актуально сегодня создавать образ привлекательного работодателя! Но нет — некто может возразить мне! Нам некогда заниматься этой ерундой: нам надо захватывать новые рынки! Ну и что, что завтра на смену может никто не выйти, это не проблема. Отдел кадров в составе четырех старушек советской эпохи быстро подберет нам персонал. Как некого брать? Разве у наших дверей нет очереди из первоклассных, высококвалифицированных специалистов, желающих работать у нас? Дальше примерно так: компания резко поднимает заработную плату, которая становится выше среднерыночной, и этим грубым приемом переманивает необходимый, но далеко не лучший персонал. Таким образом, фирма несет экономические убытки: прямые из-за неадекватно завышенной зарплаты, косвенные — потому, что был привлечен не эффективный персонал. Почему не эффективный? А Вы представьте образ мыслей высококвалифицированного специалиста, трудящегося в соседней организации. Он наслышан о Вашем предприятии. (В этом не сомневайтесь!) Ведь у Вас не сразу вся смена уволилась, люди постепенно уходили из компании, и именно Вы довели их до увольнения своими условиями труда (низким уровнем зарплаты или несвоевременными выплатами, или некомфортным графиком труда и т. д.). И именно они расскажут миру всю правду о Вас! Негативная информация о Вашей компании будет распространяться со скоростью звука и со стократным преувеличением. Потому высококлассный специалист к Вам не придет. Но ведь сейчас все хорошо! Вы счастливы, что смогли спасти свой бизнес в трудный момент, и не важно, что при этом недополучили N-ное количество прибыли! Главное, что сейчас все нормально! А завтра? А зачем нам об этом думать?

Найдем нового HR-директора, вот пусть у него голова-то и болит. Автор Вас убедил? Или Вы еще ждете, что в такой ситуации к Вам примчатся лучшие?

Давайте задумаемся, как часто люди ведут разговоры о своей работе? Постоянно! Когда человек доволен работой, он скажет: «Все нормально, работаем...». Что это значит? А то, что работа устраивает его до такой степени, что и говорить-то о ней не хочется. Другой вариант: когда человек недоволен условиями труда, он непременно поделится этой информацией со всем миром! Распишет во всех «красках» и с упоминанием мельчайших подробностей!

А так быть не должно! Это прямой путь к потере ценных кадров. Если Вас этот путь не устраивает, то тогда надо сделать так, чтобы все Ваши сотрудники на вопрос о своей работе отвечали с душой и с упоением, красочно описывая, как им хорошо трудиться у Вас. Звучит как утопия, не так ли? Но на самом деле одно такое стремление позволит компании совершить инновационный прорыв в будущем. Если сотрудники с удовольствием идут на работу, с радостью выполняют свои обязанности, решают стоящие перед ними задачи и при этом не ограничиваются стандартными подходами, а мыслят креативно, то они становятся сильной профессиональной базой для компании, обеспечивающей ее стабильный рост и развитие и являющейся надежным тылом в периоды финансовых кризисов. Если же сотрудник изо дня в день плетется на рабочее место, как на виселицу, и мечтает только о том, чтобы рабочий день поскорее прошел, то работодатель не должен питать излишних иллюзий — такой работник будет делать только то, что ему положено, ни больше, ни меньше (если ответственный), и уж тем более не предложит чего-то нового (у него просто нет мотивации на это!).

Все предложения рынка труда можно разделить на предложения от работодателей и предложения от соискателей. В условиях ограниченного предложения квалифицированной рабочей силы (рук или мозгов) предприятия будут конкурировать за персонал, стараясь пополнить свои рабочие места. Как мы уже обсудили с вами, несмотря на финансовый кризис, на рынке труда по-прежнему наблюдается дефицит квалифицированных специали-

стов. В случае же ограниченного предложения рабочих мест уже соискатели будут конкурировать между собой. И здесь уже кандидат вынужден расхваливать себя и, тем самым, бороться за выгодное предложение. Современный рынок труда, как представляется автору, пребывает в упадке одновременно по двум видам предложений: мало хороших специалистов и мало привлекательных работодателей. Это спорное утверждение, но оно наиболее близко автору. А от Вас, уважаемый читатель, жду критику или согласия по данному вопросу.

Итак, в настоящее время мы наблюдаем и безработицу, и нехватку рабочей силы. Эти, казалось бы, два несовместимых явления прекрасно сосуществуют друг с другом. И причин этому несколько. Это и низкий уровень квалификации и трудовой дисциплины, и неэффективная конъюнктура в различных сегментах рынка труда. Поясню. Первое: неэффективных, без квалификации и без мотивации к труду людей никто не хочет брать на работу (что естественно, а таких «работников» достаточно много!). Второе: выпускники вузов, не имея практического опыта работы, испытывают определенные трудности при трудоустройстве. Не найдя работы по специальности, они идут в рабочие. Третье: на рынке труда существует острая нехватка квалифицированных и талантливых топ-менеджеров, способных решать сложные задачи, эффективно выполнять свою работу и в условиях кризиса.

Для чего автор все это рассказывает? Да для того, чтобы обрисовать реальное положение дел в различных сегментах рынка труда.

Самая первая проблема, с которой нам предстоит столкнуться, занимаясь вопросами HR-брендинга, — это отсутствие четкого понимания того, что он представляет собой и в чем его суть. Действительно достойной литературы, более или менее понятно освещающей эти вопросы или рассказывающей о чьем-либо практическом опыте, на данный момент нет. Есть ряд статей, но и они не претендуют на какую-либо комплексность в изучении явления HR-брендинга. Что делать в такой ситуации? Разбираться самим, доходить до всего своим умом. Замечу также, что рассмотрение данного вопроса у HR-специалистов не пошло дальше решения вечного вопроса: «Быть или не быть?», т. е. «Нужен или не ну-

жен?» HR-брендинг как направление работы HR-менеджера. Конечно, нужен! Да еще как! Не буду пересказывать все вышеописанные аргументы, отмечу лишь, что формирование стратегии HR-брендинга должно стать тем самым звеном, которое объединит все HR-процедуры в единую систему. Действительно, часто ли Вам на пути вашей профессиональной деятельности в различных компаниях приходилось встречаться с разрозненными, не увязанными друг с другом HR-процедурами? Например, в компании действует хорошая система подбора персонала, но при этом не разработана система адаптации, карьерного развития сотрудников или мотивации. Или выработана четкая система обучения персонала, но нет следующего звена системы — ротации и кадровой расстановки и т. д. По своему опыту скажу — организаций с полностью согласованными HR-процедурами практически не существует! С точки зрения экономики предприятия, это можно считать убытком. Например, в компании действует хорошая система подбора кадров, но при этом не ведутся работы по мотивации персонала; в результате фирма сталкивается с проблемой текучести кадров, если сотрудник уволился спустя две недели после устройства на работу, то время и средства, которые были потрачены на его поиск и подбор, компания может смело отнести к статье убытков.

Таким образом, автор предлагает рассматривать HR-брендинг не как одно из направлений HR-деятельности, а как HR-систему, в которую включены все процедуры управления персоналом. Ранее эффективность деятельности служб управления персоналом рассматривалась дифференцированно. То есть отдельно по каждому мероприятию — по подбору персонала, обучению и т. д. Теперь же появляется один-единственный, но состоящий из множества составляющих показатель: «Лояльность персонала работодателю» и инструмент ее достижения — HR-брендинг. Причем, под лояльностью подразумевается не только желание сотрудника работать на данном конкретном предприятии, но и стремление содействовать его благосостоянию — работать с полной самоотдачей, обучаясь и развиваясь и тем самым повышая свою производительность труда.

Другая сложность, с которой придется столкнуться при изучении темы HR-брендинга, — это отсутствие единого понимания дан-

ного явления. Сейчас любой более или менее дальновидный работодатель уделяет повышенное внимание вопросам управления персоналом и HR-брендингу в частности. Это не удивительно, учитывая стремительное развитие подходов к управлению бизнесом, появление бюджетирования, системы управления менеджментом качества, системы сбалансированных показателей и т. д. Не отстают и производственные технологии, требующие от технического персонала первоклассного знания нового оборудования. Системы продвижения товаров на рынок и продаж развиваются еще более стремительно. Все это не оставляет работодателю никаких вариантов для сохранения занимаемой доли рынка, и в конечном итоге всего бизнеса, кроме как заботиться о своем персонале — удерживать и набирать только квалифицированные кадры. К сожалению, в большинстве случаев, одним лишь повышением квалификации собственного персонала обойтись не получается. Реалии бизнеса таковы, что иногда у компании просто нет времени на обучение, когда профессионалы, обладающие не только солидной теоретической базой, но и практическими навыками, требуются в режиме: «здесь и сейчас», т. е. такие, которые способны сразу после устройства на работу приступить к выполнению поставленных задач.

Возможно, существованию данной проблемы способствуют отчасти наши образовательные программы (как средних, так и высших учебных заведений), которые явно отстают от динамично меняющихся рыночных требований. Получается, что молодой специалист поступает на работу без практических навыков и со знаниями «вчерашнего» дня.

В итоге работодатель просто обречен на вложение средств в HR-брендинг. Впрочем, бизнес — это и есть вложение средств, но с целью получения прибыли в перспективе. Иначе это уже не бизнес, а благотворительность.

Забегая немного вперед, скажу и о существовании другой проблемы, связанной с HR-брендингом, — это трудности оценки экономического эффекта от его действия. Действительно, все мы можем увидеть эффект, но вот оценить его значение — не всегда. Можно, конечно, до хрипоты спорить, что не все должно определяться экономической эффективностью. Возможно, однако, эко-

номическая оценка проводиться должна! Для чего? Да хотя бы для того, чтобы отделить благотворительность от бизнеса. Можно тратить миллионы на бесполезное HR-брендинг, обусловленное только внешними рекламными посылами, без каких-либо серьезных реконструкций внутренних HR-процессов. Но экономического эффекта мы при этом не получим, наоборот, лишь убыток. А как же иначе? Внешняя реклама, если конечно она грамотно построена и осуществлена, обеспечит нам поток желающих трудоустроиться, но что будет далее? Одни уйдут на этапе знакомства со своим рабочим местом, другие после первых неформальных бесед с уже работающим персоналом. Одного четкого ответа на вопрос: «Ну, как тут работается?» в такой ситуации будет достаточно, чтобы Вы уже больше никогда не увидели кандидата на работу. А далее со временем убегут и те, кто все же устроился к вам. (Опять же кризис не вечен!) Быть может, не все, но часть точно. И тогда убытки от проведенной рекламной кампании, таким образом, можно будет смело записать в свой пассив. По сути, Вы осуществили мероприятие с названием «бестолковая благотворительность». Не лучше ли было отдать эти деньги детскому дому? В таком случае Ваши деньги, по крайней мере, принесли бы кому-то пользу.

Таким образом, мы приходим к пониманию того, что затраты на HR-брендинг, которые сами по себе достаточно значительны, должны быть обоснованными, т. е. оценены с точки зрения экономической эффективности данных вложений. Другое дело, что оценить экономическую отдачу достаточно сложно. Есть четко определенные первоначальные вложения — стоимость проведения брендинговых HR-мероприятий, но нет методик, показателей и критериев оценки полученного экономического эффекта. Итак, здесь мы лишь обозначили наличие проблемы, договоримся подробно рассмотреть ее чуть позже в соответствующей главе.

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что у компаний имеется, как минимум, пять причин, чтобы вплотную заняться HR-брендингом:

- Желание привлечь лучших профессионалов.
- Желание сохранить собственный квалифицированный персонал.

- Желание повысить производительность труда персонала.
- Желание осуществить инновационный прорыв в бизнес-развитии компании.
- Желание «идти в ногу» с динамично меняющимися рыночными технологиями, носителями которых является квалифицированный персонал.

Все вышесказанное исключительно актуально в современных условиях — в условиях финансовой нестабильности экономики, когда бизнесу требуется выжить и пойти дальше.

Мы выяснили, что если мы хотим спасти свой бизнес, то обязаны найти и удержать лучших специалистов, а для осуществления этого необходимо стать лучшим работодателем, и первым шагом к этому является создание своего HR-бренда.

# Что это за зверь такой — HR-брендинг?

---

Как уже упоминалось ранее, HR-брендинг — это система мероприятий, направленных на создание благоприятного имиджа работодателя. Учитывая, что в современных условиях уже работодатель борется за лучших и профессиональных сотрудников, данное направление в сфере управления персоналом приобретает все большее значение. Только представьте: высококвалифицированные специалисты, зная о Вас как о блестящем работодателе, сами придут и попросятся к Вам на работу. А Вам нужно будет только выбрать лучших из лучших! Кроме того, Вы получаете значительную экономию средств на подборе персонала.

На первый взгляд создать имидж, кажется, достаточно просто: участвуй в конкурсе «HR-брендинг», повесь на вахтовый автобус плакат с лозунгом: «Мы ждем на работу лучших!», и все станет хорошо, все наладится. Однако это далеко не так! Для начала замечу — в HR-брендинге существует две составляющие: внутренний и внешний HR-брендинг, которые требуют отдельных фронтов работ по каждому. То, с чего мы начали разговор, можно с натяжкой отнести к мероприятиям по внешнему брендингу, который, в свою очередь, выполняет функции «обертки от конфеты»: исключительно красивой, блестящей, шуршит, но не конфета — привлекает внимание! Один мой знакомый HR-директор как-то в разговоре удивлялся: «Мы огромные деньги вложили в HR-рекламу компании, нас и так расхваливали, и эдак. А толку нет!» И не будет! Пока внутренние процессы компании будут оставаться прежними, на советский манер.

Или другой возглас: «Какой кризис? Нет никакого кризиса! У меня в отделе кадров стоит очередь на рабочие профессии с заработной платой 3 000 руб.». Такие слова можно часто услышать от не очень дальновидных и не совсем понимающих сути

развития компании собственников и генеральных директоров. Давайте разберемся. С одной стороны они правы: очередь есть. Значит, проблем нет? Есть! Да еще какие! Посмотрите внимательно, кто стоит в очереди? Алкоголики, бездари, люди из глухого пригорода, которым только зиму проработать, а потом в огороды, «летуны» и многие другие — те, кто, по сути, не хочет или не умеет работать. Или если говорить не о рабочих, а о специалистах с высшим образованием, то это молодые сотрудники, желающие трудиться, но без опыта работы. Вы их всему научите (а какой у Вас выбор? специалисты с опытом к Вам не идут), и они потом от Вас благополучно упорхнут уже опытными специалистами-профессионалами. Не нравится? Тогда займитесь HR-брендингом или, точнее, своим персоналом. Влезьте «в шкуру» каждого простого рабочего, с его семьей и нехитрыми проблемами. Не хотите? А ведь именно он зарабатывает Вам добавленную стоимость! Простой экономист формирует Ваши управленческие решения! Именно он, а не отделяющая его от Вас «руководящая прослойка», включающая часто тех, кто и не владеет ситуацией. Может быть, у Вас и не так, это хорошо! Однако согласитесь, что уровень осведомленности о состоянии дел конкретного исполнителя на конкретном участке всегда значительно выше, чем непосредственных руководителей. Чем это плохо? Да ничем! Только если Ваш исполнитель пришел на работу, чтобы просто отсидеться, он будет от Вас и своего непосредственного руководителя скрывать информацию. А вот это уже страшно! Фактически мы получаем скрытый саботаж! Увы, это распространенная ситуация! Так устроен мир: человек — создание не идеальное. Но если одни организации стараются избавиться от таких работников, то другие проявляют безразличие или еще хуже — «растят» в своих рядах. Рассмотрим пример. На работу поступил молодой, но уже профессионально состоявшийся ведущий экономист. Он огляделся и: «О, ужас! Надо срочно менять управленческий учет, срочно ставить нормальную систему бюджетирования! Мы же не контролируем свои затраты! Это прямой путь к финансовому кризису!». А ему на это: «Да нормально все у нас, все работает же! Ничего не надо менять!». И наш специалист, еще какое-то время поделав тщетные попытки продвижения своих «еретических идей», успокаивается. Быть может, идеи действительно не очень?

Конечно, каждый случай уникален. Однако в вопросах управленческого учета все же есть некие стандарты и работающие подходы, выстраданные жизнью и практикой многих предприятий! И в данном случае «монстры», в которых работодатель превращает своих полных продвинутыми идеями специалистов, его же потом и погубят. Но вернемся к примеру. Что делать такому специалисту, который с одной стороны видит, что может принести пользу организации (он точно знает, как решать ту или иную задачу), но с другой слышит: «не надо», «не пригодится». Перед сотрудником встает сложный выбор.

Первый вариант: уволиться из такой компании. При этом в его активе — сохранение профессиональной компетенции, а в пассиве — поиск нового места работы (не факт, что лучшего), запись в трудовой книжке, которая будет создавать образ «летуна», отрицательные рекомендации работодателя, ведь в такой ситуации работодатель вполне может сказать так: «Пришел тут с каким-то бредом в голове и сбежал через месяц! А мы-то от него ждали “экономической революции” в нашем локальном масштабе». Хотя мы-то знаем, что наш герой как раз молодец, просто ему уже не интересно «с каменным молотом на мамонта охотиться».

Второй вариант: остаться и занять позицию «покорного исполнителя». В активе — стабильная заработная плата и рабочее место, возможность заработать положительные рекомендации работодателя, возможное последующее повышение и т. д. В пассиве — профессиональная деградация, вероятность не оправдать надежды работодателя, озвученные при приеме на работу.

Третий вариант: остаться и занять позицию выжидания, периодически привлекая внимание руководства к своим подходам. В активе — все те же пункты, что и во втором варианте, плюс возможность все-таки реализовать свои инновационные идеи. В пассиве — все моменты из второго варианта и риск того, что идеи так и останутся не воплощенными.

Какой из перечисленных вариантов для Вас, как работодателя, худший? Ответ: все плохи, каждый по-своему.

В первом случае от Вас увольняется специалист, который так и не принес Вашей компании пользы и значит, его заработную пла-

ту и налоговые отчисления с нее можно сразу отнести к статье экономического ущерба. Далее, Вам потребуется замена, которая тоже достанется Вам недаром. Надо будет заплатить за услуги кадрового агентства по подбору персонала, или выделить средства на содержание собственного рекрутера. И самое, пожалуй, главное — пострадает Ваша репутация как хорошего работодателя. Чем выше профессиональный уровень ушедшего специалиста и чем больше у него профессиональных связей, тем больше будет урон, нанесенный Вам, и тем сложнее Вам будет найти нового хорошего сотрудника. В конечном итоге Вы все же найдете замену, однако на это уйдет драгоценное время, которое, как и подпорченную репутацию, можно оценивать как потери в денежном эквиваленте.

Во втором и третьем вариантах Ваш ущерб также очевиден — Вы платите заработную плату (часто повышенную) за способности и навыки специалиста, которые в Вашей компании оказываются невостребованными.

Оцените, работодатель, во всех трех вариантах Вы в убытке. Устраивает ли Вас это? Если ДА, тогда не читайте дальше эту книгу и выкиньте ее вообще. Если же НЕТ, значит, Вы задумались, и тогда продолжайте чтение.

Итак, чтобы не быть всегда в убытке, необходимо повышать свою привлекательность как работодателя, иными словами, формировать свой собственный HR-бренд.

Сейчас появилось достаточно много публикаций на тему HR-брендинга, суть которых сводится к тому, что сие направление представляет собой систему мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя. С чем автор, конечно же, согласен, однако хочу предложить читателю более развернутое определение данного термина.

**HR-брендинг — это комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли.**

Разберем его.

«*HR-брендинг — это комплекс целенаправленных мероприятий...*». Здесь речь идет о системе взаимосвязанных мероприятий по повышению заинтересованности у соискателя занять рабочее место именно в Вашей компании. Говоря о рынке труда, мы сталкиваемся с первым принципиальным отличием от рынков товаров и услуг. Стандартно, потребитель товара или услуги платит определенную цену поставщику (производителю). В нашей ситуации все сложнее, но попробуем разобраться. *Потребителем* в нашем случае выступает соискатель, а мы (как *Продавец*) должны привлечь его к нам на работу. И если на товарном рынке большее значение имеет количество покупателей (потребителей товаров и услуг), нежели их качество, то в нашей борьбе на рынке труда большую актуальность приобретает скорее качество (профессионализм, квалификация, образование), нежели количество. Кроме того, этот качественный показатель, преобразуясь в добавленную стоимость, генерируется работником и является ценой, которую он платит работодателю. Работодатель же выступает в роли *Производителя услуг*, он предлагает свои рабочие места (включая затраты на организацию одного, производственные процессы и т. д.) и выплачивает заработную плату работнику. Для того чтобы услуга продавалась с положительным эффектом для ее производителя (работодателя), необходимо, чтобы добавленная стоимость, генерируемая работником, была выше затрат на производство услуги. Согласитесь, достаточно сложно для понимания и отнюдь не бесспорно. Наверное, это и есть первопричина торможения в развитии HR-процессов в компании, и в частности HR-брендинга. Ведь работодатель считает себя не *Производителем услуги*, а *Потребителем*, мотивируя это тем, что платит деньги (заработную плату), соответственно считает себя клиентом, а клиент, как известно, всегда прав (так учат нас зарубежные профессионалы маркетинга и продаж), и потому работодатель часто занимает некорректную позицию по отношению к персоналу.

На самом деле все достаточно сложно. Автору ближе подход, при котором и работник, и работодатель одновременно являются (говоря языком товарного рынка) и производителем услуги, и ее потребителем. А кто за кого должен бороться, диктуется конъюнк-

турой рынка. Если спрос предприятий на квалифицированный персонал превышает предложение соискателей, то за персонал должны бороться компании с помощью механизмов HR-брендинга. Если, наоборот — спрос соискателей на рабочие места превышает предложение работодателей, то за лучшие из них будут бороться уже специалисты, используя механизмы создания личного бренда или так называемого «самобрендинга».

Давайте вспомним HR-директора, который сетовал на бестолковость проведенной рекламной кампании своей фирмы, как привлекательного работодателя. В чем причина неудачи? Забегая вперед, скажу: мероприятия по внешнему HR-брендингу дают только кратковременные эффекты, и то не всегда. Сразу после PR-кампании к Вам могут прибежать сотни соискателей, которые так же быстро могут и уйти, когда увидят, что представляет собой компания изнутри. Но хуже, когда результата нет вообще. Это происходит в тех случаях, когда Ваш рекламный посыл не смог заинтересовать потенциального соискателя (например, из-за низкого уровня оплаты труда) или если мнение о Вашей компании сильно испорчено на рынке труда.

*«HR-брендинг — ...по формированию положительного имиджа работодателя...»* Зачем нам нужен положительный имидж? — могут спросить многие руководители старой (1990-х гг.) закалки. — У нас серьезное промышленное предприятие, нам не до баловства! Персонал мы привлекаем к себе «бегущей строкой» по ТВ, а увольняются... ну так что ж? Всегда найдем новых! Приведем пока лишь один и самый важный с точки зрения бизнеса аргумент — финансовый. Попробуйте оценить (хотя бы примерно) экономический ущерб от ведения подобной хозяйственной деятельности. Итак, в убытке:

- Ущерб от невыполнения производственной программы готовой продукции в связи с отсутствием обученного (или просто отсутствием) персонала.
- Повышенные затраты на ремонтное обслуживание, вызванные неквалифицированными действиями обслуживающего персонала.
- Ущерб от низкой производительности труда персонала.

- Затраты на поиск и подбор все новых и новых кадров.
- Затраты на подготовку, обучение, повышение квалификации постоянно уходящих кадров. Данная проблема особенно актуальна среди профессий, обучение по которым определено законодательно (т. е. без соответствующего обучения работодатель не имеет права допускать сотрудника к работе). Личный опыт автора показывает, что выгоднее всего руководствоваться принципом: «Требования законодательства должны быть неукоснительно выполнены! С законом лучше не шутить!».

А что в прибыли? Экономия на персонале: на его заработной плате, спецодежде, молоке, льготных путевках, оборудовании достойных рабочих мест и, конечно же, на мероприятиях по HR-брендингу.

Посчитайте, уважаемые собственники, что выгоднее для вас! Или поверьте автору на слово! Он считал! Выгоднее иметь стабильный коллектив, заботиться о нем, требуя взамен от него честного выполнения своих должностных и функциональных обязанностей, т. е. выгоднее сформировать на рынке труда привлекательный HR-бренд своей компании, чтобы в случае ухода какого-либо сотрудника всегда можно было легко и быстро привлечь другого высококлассного профессионала. Если не верите, посчитайте сами, это же ваши деньги! Одни только убытки от срыва производственной программы могут превзойти весь ваш мнимый экономический эффект.

*«HR-брендинг — ...с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли».* Уточню, что здесь имеется в виду. Процесс поиска и подбора персонала не должен прекращаться, даже тогда, когда все вакансии закрыты. Почему? А Вы взвесьте: без постоянного обновления своей продукции и товарных брендов Вы можете очень скоро покинуть товарный рынок, так? Так вот в сфере труда действуют те же закономерности. Сначала Ваша компания должна завоевать лучших сотрудников, которые обеспечат Вашей компании высокую эффективность, а далее Вам надо будет постоянно поддерживать их профессиональный уровень знаний, чтобы удерживать свои позиции на рынке. В идеале, однажды набрав самых-самых, мы надеемся

на то, что они, как минимум, таковыми и останутся, как максимум, пойдут вперед. Для этого их необходимо развивать, обучать, мотивировать. Иногда так и получается. Но не всегда. Если специалист не оправдал надежды, нужна замена. Работает средненько, результатами своего труда не выделяется, но и принципиальных ошибок не допускает. Что тогда?.. Рекрутер должен искать и искать постоянно! Так же, как и отдел обучения и развития персонала должен постоянно учить и развивать. Другой вариант, когда сотрудник «сработался» или «перерос» организацию и должность. Тогда тоже нужна замена, и не просто профессионал, а суперпрофессионал.

Вообще HR-брендинг можно сравнить с вершиной айсберга (= Ваша компания). Если в профессионально сделанную упаковку с логотипом суперраскрученного бренда поместить нечто некачественное и ненужное и совершенно не отвечающее написанному на упаковке, то ни одна профессиональная рекламная кампания не поможет Вам продать это. Потребитель не будет покупать товар несоответствующего качества! Аналогично будет происходить с HR-брендингом, где в качестве товара выступают внутрикорпоративные HR-процессы.

Чудес не бывает, уважаемые господа! Надо отлаживать внутренние HR-процессы в компании, и уж потом говорить о HR-бренде как таковом. В качестве примера расскажу одну поучительную историю, свидетелем и непосредственным участником которой был сам автор.

Итак, дело происходило на небольшом промышленном предприятии ООО «Строй-ЖБИ», которое занималось производством железобетонных изделий. Численность компании составляла 210 человек, из них ИТР — 25 чел., рабочих — 185 чел. На предприятии катастрофически не хватало рабочего персонала, наблюдалась высокая текучесть кадров. Например, по рабочим специальностям она достигала 80% в год, что вызывало серьезные трудности в обеспечении нормального производственного процесса. Состав бригад не был полностью укомплектован, кроме того, персонал часто просто не выходил на работу: кто запил, кто просто решил устроить себе выходной и т. д. Проблема усугублялась еще и тем, что до руководства не доходила информация об