



Р. Е. Мансуров

# 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!



Руслан Мансуров

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

«БХВ-Петербург»

2011

## **Мансуров Р. Е.**

HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала /  
Р. Е. Мансуров — «БХВ-Петербург», 2011

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.

© Мансуров Р. Е., 2011

© БХВ-Петербург, 2011

# Содержание

От автора	5
Постановка проблемы, или «Как мы дошли до жизни такой?»	8
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# Руслан Евгеньевич Мансуров

## HR-брендинг

### Как повысить эффективность персонала

#### От автора

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 практическими 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 не допустимо. 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, соблазненные 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, который 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. Притом, что человеческий фактор – самый непредсказуемый и потому 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, алкоголики, прогульщики – однозначно нет и нет! А работники со средней квалификацией? Ну, может быть, повинаясь 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 является, 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 происходит 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 зарботная 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 попытаетесь 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 зарботную 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 слышит

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 специалистов. 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 чем-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 нужен?» 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.

## **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.