Научная статья

УДК:

Камалитдинова Э.Ю.

магистрант 2 курса

направление подготовки «Управление брендом в рекламе и связях с общественностью» (УБвРиСО)

Российский государственный гуманитарный университет

Россия, г. Москва

Научный руководитель: Абаев Алан Лазаревич

доктор экономических наук, декан факультета маркетинга и рекламы, заведующий кафедрой интегрированных коммуникаций и рекламы.

Российский государственный гуманитарный университет

Россия, г. Москва

РАЗРЫВ МЕЖДУ ОБЕЩАНИЯМИ РАБОТОДАТЕЛЯ И ОПЫТОМ СОТРУДНИКА КАК ПРОБЛЕМА HR-БРЕНДИНГА

THE GAP BETWEEN EMPLOYER PROMISES AND EMPLOYEE EXPERIENCES AS A PROBLEM OF HR BRANDIMG

Аннотация: В статье рассматривается разрыв между обещаниями работодателя и опытом сотрудника как угроза устойчивости HR-бренда. На материале российских и зарубежных исследований, а также образовательных практик (школы, вузы, колледжи) показано, что расхождение возникает там, где заявленные ценности не подкреплены управленческими механизмами и условиями труда. Приведены данные о распространенности деклараций в вакансиях, об уходе молодых педагогов и о ценностных запросах поколений Y и Z. Сделан вывод, что бренд работодателя в образовании держится на проверяемых обязательствах по нагрузке, наставничеству, ресурсам и академической свободе.

Abstract: The article examines the gap between employer promises and employee experience as a threat to the sustainability of an HR brand. Drawing on Russian and international studies and on practices in education (schools, universities and pharmacy colleges), it shows that the gap emerges when declared values are not backed by management mechanisms and working conditions. The paper presents data on how common declarations are in job vacancies, on the attrition of young teachers, and on the value expectations of Generations Y and Z. It concludes that an employer brand in education rests on verifiable commitments regarding workload, mentoring, resources and academic freedom.

Ключевые слова: HR-бренд, бренд работодателя, ценностное предложение работодателя (EVP), психологический контракт, разрыв между ожиданиями и опытом, образовательные организации, молодые педагоги, наставничество, поколения Y и Z.

Keywords: HR brand, employer brand, employer value proposition (EVP), psychological contract, expectation–experience gap, educational institutions, young teachers, mentoring, Generations Y and Z.

Бренд работодателя проверяется не содержанием опубликованной вакансии, а по первым месяцам работы. Т. Эмблер и С. Барроу определяли бренд работодателя как «набор функциональных, экономических и психологических выгод, обеспечиваемых трудоустройством и ассоциируемых с нанимающей компанией»[1]. По мнению В. Н. Саенко и Е. В. Пожидаевой, HR-бренд «эволюционировал из тактического инструмента рекрутинга в стратегический нематериальный актив, формирующий устойчивое конкурентное преимущество»[2]. Если актив стратегический, расхождение

[1] Ambler, T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // Journal of Brand Management. — 1996. — P. 187. — Цит. по: Hein, A. Z. One Size Fits All? Employer Branding in Different Contexts / A. Z. Hein, W. J. L. Elving, S. Koster, A. Edzes // Corporate Reputation Review. — 2025. — P. 2.

[2] Саенко, В. Н. HR-бренд новой эпохи: как инклюзивность формирует ценностное предложение работодателя / В. Н. Саенко, Е. В. Пожидаева // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2025. — Вып. 24. — С. 126.

между обещанным и пережитым равно потере его стоимости. А. Хейн с соавторами добавляют, что в динамической модели образ работодателя постоянно сверяется с нормами самих сотрудников, и разрыв фиксирует не маркетолог, а работник[3].

Г. Пирс с соавторами на материалах фармацевтических колледжей США показали, что нарушением контракта преподаватели считают отсутствие обещанных при найме коллегиальной среды, наставничества, посильной нагрузки на старте и лабораторного пространства. Перечень из 27 пунктов утвердили 11 экспертов из 12 приглашенных[4].

Российские данные о декларациях выглядят иначе, но логика схожа. Как отмечают Саенко и Пожидаева, «разрыв между декларируемой инклюзивностью и реальной практикой часто является следствием не недостатка политик, а их слабой имплементации в ключевые механизмы управления». Формальные регламенты, по их словам, «остаются неэффективными, если они не находят отражения в ежедневных управленческих решениях линейных руководителей». Вывод авторов жесткий. Без внутренних изменений «разрыв между внешним брендом и внутренним опытом сотрудников будет только углубляться»[5].

Анализ 42 вакансий десяти работодателей из рейтинга hh.ru «Лучший работодатель России – 2024» показал, что прямые упоминания инклюзивности есть лишь в 15% текстов (6 из 42). Гибкие форматы занятости заявлены в 81% вакансий, нейтральная лексика встречается в 92%, ценности открытости и доверия в 64%, а адаптация рабочего места для людей с инвалидностью только в 7%. Критерий проверки авторы формулируют прямо: «Сила бренда работодателя измеряется не красотой формулировок в разделе «О компании»,

[3] Hein, A. Z. One Size Fits All? Employer Branding in Different Contexts / A. Z. Hein, W. J. L. Elving, S. Koster, A. Edzes // Corporate Reputation Review. — 2025. — P. 2.
[4] Peirce, G. L. Identifying Psychological Contract Breaches to Guide Improvements in Faculty Recruitment, Retention, and Development / G. L. Peirce, S. P. Desselle, J. R. Draugalis, A. R. Spies, T. S. Davis, M. Bolino // American Journal of Pharmaceutical Education. — 2012. — Vol. 76, № 6. — Article 108.
[5] Саенко, В. Н. HR-бренд новой эпохи: как инклюзивность формирует ценностное предложение работодателя / В. Н. Саенко, Е. В. Пожидаева // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2025. — Вып. 24. — С. 127.

а тем, насколько эти формулировки материализуются в конкретных условиях, с которыми сталкивается сотрудник с первого дня»[6].

Структура самого обещания тоже влияет на размер разрыва. Ф. Коллинз и К. Стивенс выделили две базовые составляющие бренда, общее отношение к компании и конкретные характеристики работы[7]. П. Бертон с соавторами уточнили вторую составляющую, описав ценность развития, социальную, прикладную, экономическую и интересную ценность работы. Расхождение возникает там, где работодатель усиливает одну из этих осей, а повседневная практика обеспечивает другую. Вуз, который рекламирует исследовательскую карьеру, но оставляет начинающему преподавателю аудиторную нагрузку без времени на науку, нарушает именно ту ось, ради которой кандидат пришел[8].

Образовательные организации дают самые показательные случаи. Исследование Лаборатории оценки профессиональных компетенций и развития взрослых МГПУ (руководитель А. Белолуцкая), опубликованное в 2023 году, охватило 4124 респондента в Москве, Бурятии, Воронежской области и Красноярском крае. Молодые педагоги охотно идут в школы после вуза, но массово уходят спустя один-два года. В Москве стаж менее года имеют 84% молодых учителей, а более трех лет работают лишь 6,4%. Низкую зарплату назвали отталкивающим фактором 8% московских педагогов, тогда как половина московских директоров назвала ее причиной ухода. Директора уверяли, что наставничество в школах есть, а чуть больше половины московских и бурятских учителей такой системы не заметили. Школа, выстраивая предложение вокруг денег, продает то, о чем молодой специалист в Москве спрашивает меньше всего[9].

---

[6] Там же.

[7] Collins, C. J. The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment / C. J. Collins, C. K. Stevens // Journal of Applied Psychology. — 2002. — Vol. 87, № 6. — P. 1121–1133. — URL: https://hdl.handle.net/1813/75078 (дата обращения: 07.10.2026).

[8] Berthon, P. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding / P. Berthon, M. Ewing, L. L. Hah // International Journal of Advertising. — 2005. — Цит. по: Hein, A. Z. [и др.]. Указ. соч. — P. 3–4, 6.

[9] Не только деньги: почему молодые педагоги массово уходят из школ и как их удержать // Educational Design: [сайт]. — 2023. — URL: https://eddesignmag.com/molodye-pedagogi-uhodyat-iz-shkol-kak-ih-uderzhat/

Государственная реакция подтверждает масштаб проблемы. По сообщению ИА DEITA.RU от 7 октября 2026 года, почти 40% молодых специалистов уходят из школ в течение первых трех лет. Авторы письма, на которое ссылается издание, называют главными факторами выгорание, сложности с дисциплиной и избыточную бюрократию при нехватке оперативной методической помощи и предлагают закрепить за новичками наставников[10]. Решение запаздывает относительно обещания, поскольку поддержка заявляется на этапе набора, а появляется после первых увольнений. Вузы оказываются на другой стороне этой цепочки. Н. Ю. Нормаева и Д. Н. Куркова (2025) опросили в апреле – мае 2025 года 108 студентов экономического факультета МГУ и выделили три сегмента, от «начинающих и неопределившихся» до «осознанных и требовательных»[11]. Карьерный центр университета как источник сведений о работодателе назвали от 17,6% респондентов в сегменте «рациональные реалисты» до 38,3% в сегменте «осознанные и требовательные». Для последней группы роль бренда работодателя оценена выше всего (4,43 из 5). Наставничество в первые месяцы работы важно для 83,3% опрошенных.

Ценностный сдвиг молодежи делает расхождение дороже. Н. Е. Долбнев, Е. В. Кузнецова и С. А. Кузнецов приводят данные Deloitte 2024 года, по которым «67% представителей поколения Z указали, что экологическая и социальная ответственность компании является важным или решающим фактором при выборе работодателя»[12]. Авторы делают вывод, что «традиционное ценностное предложение работодателя, основанное на стабильности и материальной мотивации, перестает работать для молодежи». При этом они оговариваются, что «многие молодые сотрудники

(дата обращения: 07.10.2026).

[10] Избежать выгорания: молодым педагогам дадут наставников // Деита.ру: [сайт]. — 2026. — 7 окт. — URL: https://deita.ru/article/591317 (дата обращения: 07.10.2026).

[11] Нормаева, У. Ю. Бренд работодателя как фактор выбора студентами компаний для трудоустройства / У. Ю. Нормаева, Д. Н. Куркова // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. — 2025. — Т. 17, вып. 4 (58). — С. 208, 212.

[12] Долбнев, Н. Е. Конфликт поколений на рынке труда: между «культурой выживания» и «экономикой смыслов» / Н. Е. Долбнев, Е. В. Кузнецова, С. А. Кузнецов. — 2026. — С. 62-64.

демонстрируют гибридные стратегии, сочетая запрос на смыслы с прагматичным отношением к материальному вознаграждению». Если школа обещает творческую автономию, а выпускник педвуза попадает в среду, описанную исследователями МГПУ, смысловой запрос вступает в прямое противоречие с опытом.

Универсальных формул здесь нет. Хейн с соавторами, проанализировав 226 вакансий для выпускников и специалистов в сфере IT, энергетики и здравоохранения в Нидерландах, Германии и Болгарии, пришли к выводу, что основные ценности и отличительные характеристики бренда работодателя «не получили широкого распространения» в таких текстах. Практический вывод авторов состоит в том, что подход «один размер для всех» вряд ли будет наиболее эффективным. Для университетов с единым международным брендом это означает необходимость локализации обещания[13].

Устойчивый бренд работодателя в образовании строится на проверяемых обязательствах. Нагрузка, наставничество, ресурсы и свобода методики должны быть описаны так, как их увидит человек через полгода работы.

Список источников

1. Долбнев Н. Е., Кузнецова Е. В., Кузнецов С. А. Конфликт поколений на рынке труда: между «культурой выживания» и «экономикой смыслов» — 2026. — С. 61–65. — DOI 10.58168/MTY2026_61-65.
2. Избежать выгорания: молодым педагогам дадут наставников // Деита.ру: [сайт]. — 2026. — 7 окт. — URL: https://deita.ru/article/591317 (дата обращения: 07.10.2026).
3. Не только деньги: почему молодые педагоги массово уходят из школ и как их удержать // Educational Design: [сайт]. — 2023. — URL: https://eddesignmag.com/molodye-pedagogi-uhodyat-iz-shkol-kak-ih-uderzhat/ (дата обращения: 07.10.2026).
4. Нормаева У. Ю., Куркова Д. Н. Бренд работодателя как фактор выбора студентами компаний для трудоустройства // Научные исследования

[13] Hein, A. Z. One Size Fits All? Employer Branding in Different Contexts / A. Z. Hein, W. J. L. Elving, S. Koster, A. Edzes // Corporate Reputation Review. — 2025. — P. 1.

экономического факультета. Электронный журнал. — 2025. — Т. 17. — № 4(58). — С. 200–222.
5. Саенко В. Н., Пожидаева Е. В. HR-бренд новой эпохи: как инклюзивность формирует ценностное предложение работодателя // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2025. — Вып. 24. — С. 125–132.
6. Ambler T., Barrow S. The employer brand // Journal of Brand Management. — 1996. — Vol. 4. — № 3. — P. 185–206.
7. Berthon P., Ewing M., Hah L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding // International Journal of Advertising. — 2005. — Vol. 24. — № 2. — P. 151–172.
8. Collins C. J., Stevens C. K. The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment // Journal of Applied Psychology. — 2002. — Vol. 87. — № 6. — P. 1121–1133.
9. Hein A. Z., Elving W. J. L., Koster S., Edzes A. One Size Fits All? Employer Branding in Different Contexts // Corporate Reputation Review. — 2025.
10. Peirce G. L., Desselle S. P., Draugalis J. R., Spies A. R., Davis T. S., Bolino M. Identifying Psychological Contract Breaches to Guide Improvements in Faculty Recruitment, Retention, and Development // American Journal of Pharmaceutical Education. — 2012. — Vol. 76. — № 6. — Article 108.