

КОМАНДА НАЧИНАЕТСЯ С ОДНОГО



БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ
как стать магнитом для талантов

Виталий Гурьев

Виталий Гурьев

**Бренд работодателя: как
стать магнитом для талантов**

«Автор»

2026

Гурьев В.

Бренд работодателя: как стать магнитом для талантов /
В. Гурьев — «Автор», 2026

Книга объясняет, почему в современном рынке труда компания продаёт себя кандидату не меньше, чем кандидат продаёт себя компании. Вы узнаете, из каких элементов складывается восприятие работодателя: от текстов вакансий и оформления карьерной страницы до поведения рекрутера на первом звонке и отзывов бывших сотрудников. Разбираются стратегии формирования ценностного предложения работодателя и типичные ошибки, когда обещания в описании вакансии расходятся с реальностью первого рабочего дня. Приводятся примеры российских и зарубежных компаний, которые осознанно выстраивали свой кадровый бренд с нуля. В финальной части книги даётся пошаговый план аудита текущего восприятия компании на рынке труда.

Содержание

Глава 1. Рынок, на котором выбирают вас: почему работодатель стал продавцом	5
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Виталий Гурьев

Бренд работодателя: как стать магнитом для талантов

Глава 1. Рынок, на котором выбирают вас: почему работодатель стал продавцом

Современный рынок труда претерпел фундаментальные и совершенно необратимые изменения, которые заставляют нас пересмотреть базовые правила найма. Вы наверняка сталкивались с ситуацией, когда на ранее привлекательную вакансию приходит критически мало откликов, а процесс закрытия позиции растягивается на месяцы. Многие руководители до сих пор ошибочно полагают, что это временная турбулентность, которая скоро закончится, и рынок снова вернется в привычное русло. Однако глубокое понимание макроэкономических и социальных процессов показывает, что мы имеем дело с новой нормой, к которой необходимо адаптироваться. Работодатель больше не является всесильной стороной, диктующей условия на рынке, ведь теперь именно он вынужден продавать себя талантам.

Давайте начнем с самого очевидного и одновременно самого болезненного фактора, который называется демографической ямой. Кандидатов физически меньше, чем доступных вакансий, и эта математическая реальность диктует правила игры во всех без исключения отраслях. Поколение, которое сейчас входит в активную фазу карьеры и составляет основу наших целевых аудиторий, родилось в период глубокого демографического кризиса девяностых и начала нулевых годов. Количество людей в возрасте от двадцати до тридцати лет объективно не может покрыть потребности рынка, поскольку их просто меньше, чем предыдущих или последующих когорт. Мы наблюдаем классический структурный дефицит, который невозможно компенсировать простыми методами рекрутмента или увеличением бюджета на рекламу вакансий.

Эта демографическая реальность не является временным явлением, которое можно переждать, сидя в окопе до лучших времен. Демографические циклы измеряются десятилетиями, и те факторы, которые влияют на рынок труда сегодня, были заложены четверть века назад. Даже если завтра рождаемость чудесным образом возрастет, эти новые люди станут полноценными участниками рынка труда лишь через двадцать или двадцать пять лет. Следовательно, нам предстоит работать в условиях жесткого кадрового голода на протяжении всего текущего десятилетия, а возможно, и дольше. Осознание этого факта должно стать отправной точкой для выстраивания долгосрочной стратегии привлечения и удержания талантов.

Прежняя модель, при которой компания публиковала вакансию и получала сотни откликов на одно место, безвозвратно ушла в прошлое. Кандидаты больше не ходят по биржам труда и не рассылают резюме веерным методом, надеясь получить хоть какое-то предложение. Поиск работы трансформировался из активного выживания в процесс тщательного и избирательного выбора, где человек оценивает каждый шаг работодателя. Это означает, что пассивное ожидание откликов на классических сайтах больше не приносит результатов, необходимых для закрытия критически важных позиций. Компании вынуждены менять саму философию поиска, переходя от реакции к проактивным действиям.

На смену классическим доскам объявлений пришли мессенджеры, профессиональные каналы и закрытые сообщества специалистов. Именно там сейчас формируется невидимый слой рынка, который не афиширует свою готовность к смене работы. Рекрутеру приходится становиться маркетологом и нетворкером, выстраивая присутствие в тех средах, где кандидаты общаются, делятся опытом и обсуждают тренды. Рекомендации сотрудников и нетвор-

кинг выходят на первый план, поскольку доверие к мнению бывшего коллеги или уважаемого эксперта в профессиональном чате многократно превышает доверие к корпоративному банку. Компания, которая не умеет работать с этими неформальными каналами, автоматически отсекает себя от самых качественных кадров.

Огромную роль в этой новой парадигме играют так называемые пассивные специалисты, которые составляют до восьмидесяти процентов всех талантов на рынке. Эти люди уже работают, они довольны своим положением и не мониторят вакансии каждый вечер после ужина. Однако они открыты к предложениям, которые сулят им качественный скачок в карьере, условиях труда или уровне комфорта. Работа с пассивным кандидатом требует совершенно иного подхода, ведь его нужно не нанять, а соблазнить, предложив ему веские причины для разрыва с текущей стабильностью. Именно за этих специалистов сейчас идет самая ожесточенная и дорогостоящая война между работодателями.

Параллельно с изменением способов поиска мы наблюдаем грандиозную перегруппировку профессий и массовый отток кадров из одних отраслей в другие. Традиционные сектора экономики теряют специалистов, которые перетекают в более динамичные и финансово обеспеченные сферы. Этот внутренний миграционный процесс меняет ландшафт рынка труда до неузнаваемости, создавая локальные дефициты там, где раньше царило изобилие кадров. Руководителям приходится конкурировать за одного и того же человека с компаниями из совершенно смежных или даже далеких индустрий, которые предлагают более привлекательные условия.

Особое место в этой перегруппировке занимает конкуренция частного бизнеса с государственными корпорациями и мощным оборонным сектором. Государство обладает ресурсами, которые частный бизнес физически не может воспроизвести: колоссальные социальные пакеты, льготные ипотечные программы, ранние пенсии и гарантированная стабильность. Инженеры, разработчики и управленцы массово переходят в структуры, связанные с госзаказом, потому что там они получают беспрецедентный уровень финансовой защиты. Частным компаниям приходится искать асимметричные ответы, предлагая свободу от бюрократии, скорость принятия решений и современные корпоративные культуры, чтобы хотя бы частично компенсировать разрыв в финансовых возможностях.

Этот отток кадров заставляет бизнес буквально изобретать новые смыслы для удержания людей, поскольку конкурировать только деньгами становится невозможно. Вы должны четко понимать, что ваш кандидат может получать предложение от структуры с государственным участием, где его зарплатный потенциал и социальные гарантии будут казаться недостижимыми. В таких условиях ценностное предложение работодателя должно быть выстроено с хирургической точностью, чтобы бить в те болевые точки, которые государственная машина закрыть не способна. Гибкость, отсутствие жесткой иерархии, возможность быстрого влияния на результат становятся главными козырями в этой неравной схватке за человеческий капитал.

Еще одним революционным фактором, перевернувшим правила найма, стало полное растворение географических границ благодаря массовому переходу на удаленные форматы работы. Пандемия стала лишь катализатором процесса, который навсегда изменил отношение специалистов к привязке к конкретному офису или городу. Таланты больше не хотят переезжать ради работы, они хотят, чтобы работа приходила к ним, позволяя сохранять привычный уклад жизни и комфортную среду обитания. Локальный работодатель, который раньше мог чувствовать себя монополистом в своем регионе, внезапно обнаружил, что он является лишь одним из множества игроков на федеральном рынке.

Представьте себе сильного аналитика или талантливого дизайнера, живущего в региональном городе, который ранее работал на местное предприятие. Теперь этот специалист может выполнять точно такие же задачи для столичной компании или международного холдинга, не вставая из-за своего домашнего компьютера. Географический аргумент в пользу

найма полностью обесценился, ведь кандидат выбирает не город присутствия офиса, а качество задач, уровень оплаты и корпоративную культуру. Компании вынуждены выстраивать свой кадровый бренд так, чтобы он был привлекателен для жителя любой точки страны, игнорируя физические расстояния.

Это растворение географии означает, что локальные льготы в виде корпоративного транспорта или абонементов в ближайший фитнес-клуб теряют свою ценность для удаленного сотрудника. На первый план выходят цифровая инфраструктура, качество коммуникаций, прозрачность процессов и забота о ментальном здоровье. Работодатель должен научиться продавать свою территорию как пространство для смыслов и достижений, а не как физическое место, куда нужно приходить к девяти утра. Те компании, которые не смогли адаптировать свое ценностное предложение под реалии распределенных команд, просто потеряли доступ к лучшим кадрам из регионов.

Однако война за таланты ведется не только в кабинетах и на удаленных рабочих станциях, но и на складах, в логистических центрах и на линиях доставки. Линейный персонал стал новым, невероятно горячим фронтом, где конкуренция за людей не менее жесткая, чем в сфере информационных технологий. Взрывной рост электронной коммерции и изменение потребительских привычек потребовали создания гигантской армии курьеров, комплектовщиков, водителей и операторов складов. Этот массовый сегмент рынка труда оказался в условиях абсолютного дефицита, где текучесть кадров достигает заоблачных значений, требуя непрерывного и очень дорогого найма.

Склады и службы доставки воюют за линейных сотрудников с помощью инструментов, которые еще недавно казались экзотикой для этой сферы. Подписные бонусы за выход на работу, ежедневные выплаты, бесплатное горячее питание и корпоративный транспорт стали не просто приятными дополнениями, а базовыми требованиями рынка. Работодатели вынуждены выстраивать сложный маркетинг для привлечения людей, которые не читают длинные тексты о корпоративной культуре, но мгновенно реагируют на конкретные финансовые стимулы и удобство логистики. Бренд работодателя в массовом сегменте требует совершенно иных подходов, опирающихся на скорость, простоту и осязаемую выгоду.

Ритейл и сфера услуг также сталкиваются с жесточайшим дефицитом продавцов, кассиров и администраторов, которые теперь могут диктовать свои условия. Кандидат на линейную позицию знает, что его время стоит дорого, и он не будет терпеть неуважительного отношения или сложных бюрократических процедур при оформлении. Процесс найма должен быть сведен к минимуму, а онбординг обязан быть максимально простым и понятным, чтобы человек мог начать зарабатывать с первых дней. Компании, которые продолжают относиться к линейному персоналу как к расходному материалу, неизбежно проигрывают тем, кто выстраивает с ними партнерские и уважительные отношения.

Таким образом, мы видим, что рынок труда превратился в сложную, многомерную систему, где работодатель оказался в позиции продающего. Вам больше недостаточно просто иметь хороший продукт и стабильную зарплату, чтобы люди стояли в очереди за вашим предложением. Теперь вы должны осознанно выстраивать свой образ, управлять восприятием и непрерывно доказывать свою привлекательность на каждом этапе взаимодействия с кандидатом. Понимание этих фундаментальных сдвигов является первым и самым важным шагом к созданию сильного кадрового бренда, который действительно работает в новых реалиях.

Многие руководители до сих пор воспринимают процесс найма как второстепенную административную задачу, которую можно полностью делегировать отделу персонала. Они искренне уверены, что поиск сотрудников не влияет на операционную деятельность компании и не требует их личного глубокого вовлечения. Реальность современного рынка труда безжалостно разрушает эту опасную иллюзию, заставляя бизнесменов смотреть на вакансии под совершенно другим углом. Пустое рабочее место перестало быть просто незакрытой строч-

кой в организационной структуре или поводом для раздражения на рекрутеров. Сегодня это реальная финансовая дыра, которая ежедневно высасывает из компании ресурсы, прибыль и конкурентные преимущества.

Когда ключевая позиция остается вакантной на протяжении нескольких месяцев, бизнес начинает нести колоссальные прямые и косвенные убытки. Первым и самым очевидным фактором становятся упущенные доходы, которые невозможно восстановить даже после успешного закрытия вакансии. Представьте себе отдел продаж, где не хватает опытного менеджера по работе с крупными корпоративными клиентами. Пока это место пустует, существующие сотрудники физически не могут обработать весь входящий поток заявок, а новые лиды просто уходят к более расторопным конкурентам. Компания теряет не только потенциальную выручку, но и долю рынка, которую потом придется отвоевывать с огромными маркетинговыми затратами.

Помимо прямых финансовых потерь, пустое место создает разрушительную нагрузку на оставшихся членов команды. Коллеги вынуждены брать на себя дополнительные обязанности, работать в режиме постоянного стресса и жертвовать своим личным временем ради завершения срочных проектов. Такое вынужденное переработки быстро приводит к профессиональному выгоранию, снижению качества работы и росту числа ошибок. В результате работодатель сталкивается с каскадным эффектом, когда из-за одной незакрытой вакансии начинают увольняться другие ценные сотрудники, уставшие от непосильной нагрузки. Восстановление после такого кадрового обвала требует гораздо больше времени и денег, чем изначальное ускорение процесса найма.

Именно эта осязаемая боль от простоя вынуждает самых консервативных руководителей наконец начать слушать специалистов по управлению персоналом. Когда собственник бизнеса видит в финансовом отчете реальную сумму упущенной прибыли из-за отсутствия ключевого инженера или ведущего аналитика, его отношение к рекрутменту меняется радикально. HR-специалисты перестают восприниматься как обслуживающий персонал, занимающийся бумажной волокитой, и становятся стратегическими партнерами, защищающими выручку компании. Руководитель начинает понимать, что привлечение талантов требует таких же инвестиций, аналитики и креативного подхода, как и привлечение крупных корпоративных клиентов. Это болезненное, но необходимое осознание становится первым и самым важным шагом к построению сильного кадрового бренда.

Параллельно с изменением внутреннего восприятия найма произошла фундаментальная трансформация переговорных позиций самих соискателей. Кандидат больше не является просителем, который должен благодарить за возможность трудоустройства и соглашаться на любые условия. На современном рынке труда сильный специалист практически всегда имеет на руках несколько конкурирующих предложений о работе одновременно. Это обстоятельство полностью переворачивает привычную динамику общения, превращая собеседование из экзамена в процесс взаимного выбора и оценки.

Специалист с множественными офферами оценивает потенциального работодателя с той же критичностью, с какой венчурный инвестор анализирует стартап. Его интересует не только размер базовой заработной платы, но и общая экосистема компании, прозрачность процессов и реальная корпоративная культура. Такие кандидаты задают глубокие, неудобные вопросы о структуре принятия решений, о причинах текучести кадров в конкретном отделе и о реальных перспективах развития направлений. Они внимательно наблюдают за тем, как с ними общаются рекрутеры и руководители, считывая малейшие признаки токсичности или некомпетентности.

Старые методы давления, искусственного создания срочности или попыток запугать сложностью рынка безвозвратно утратили свою эффективность. Кандидат мгновенно распознает манипуляции и теряет всяческое уважение к компании, пытающейся использовать подоб-

ные приемы. Вместо этого профессионалы высшего уровня ценят скорость коммуникации, абсолютную прозрачность на всех этапах и искреннее уважение к их времени и опыту. Работодатель вынужден продавать вакансию, доказывая своими действиями, что внутренние процессы выстроены логично, а культура не является просто набором красивых слов на сайте. Переговоры смещаются из плоскости простого торга за деньги в плоскость глубокой оценки взаимной совместимости и долгосрочного партнерства.

Компания, которая не способна адаптироваться к этой новой реальности и продолжает общаться с кандидатами с позиции устаревшего превосходства, просто теряет лучших людей. Таланты уходят к более гибким, уважительным и технологичным конкурентам, которые понимают ценность человеческого капитала. Осознание этой изменившейся переговорной позиции требует от бизнеса пересмотра всех внутренних регламентов найма и повышения стандартов клиентского сервиса по отношению к соискателям. Каждый этап взаимодействия с кандидатом теперь должен быть выверен так, чтобы усиливать привлекательность бренда, а не разрушать его.

Этот сдвиг в балансе сил неразрывно связан с острым дефицитом доверия, который стал главной характеристикой современного рынка труда. Соискатели научились быть невероятно циничными после многих лет столкновения с вводящими в заблуждение описаниями вакансий и невыполненными обещаниями. Красивые фразы о дружном коллективе и безграничных возможностях для роста давно потеряли всякий смысл и теперь служат скорее тревожным сигналом, чем преимуществом. Люди на собственном горьком опыте убедились, что за глянцевыми корпоративными брошюрами часто скрываются хаос, переработки и токсичное руководство.

Доверие в отношениях работодателя и соискателя превратилось в самый дефицитный и ценный ресурс, который невозможно купить прямой рекламной кампанией. Проверка слов компании начинается задолго до момента первого телефонного звонка или личной встречи. Кандидат тщательно изучает цифровой след работодателя, читает отзывы на специализированных площадках, анализирует социальные сети и публичные выступления руководителей. Он ищет микросигналы, которые могут подтвердить или опровергнуть официальный корпоративный нарратив, сопоставляя заявленные ценности с реальными событиями в жизни компании.

Любое противоречие между обещаниями рекрутера на первом этапе и реальными вопросами нанимающего менеджера на собеседовании мгновенно разрушает хрупкое доверие. Соискатель понимает, что если компания не может обеспечить согласованность информации на этапе найма, то и внутри ее процессов царит такой же разлад. Работодатель должен осознать, что каждое действие, каждое отправленное письмо и каждая задержка с обратной связью интерпретируются как сигнал о подлинной корпоративной культуре. Построение доверия требует радикальной честности, готовности обсуждать не только преимущества, но и реальные сложности, с которыми придется столкнуться на новой позиции.

Прежде чем рассуждать о сложных стратегиях построения имиджа, необходимо усвоить концепцию минимального порога приличия и базовой порядочности. Никакие маркетинговые кампании и яркие рекламные ролики не способны спасти компанию, которая не соответствует базовым ожиданиям нормального сотрудника. В текущих российских реалиях этот базовый уровень включает в себя прозрачную белую заработную плату, своевременные выплаты и адекватные условия для выполнения профессиональных обязанностей. Кандидат ожидает получить необходимое оборудование в первый же рабочий день, иметь четко поставленные задачи и понимать критерии своей оценки.

Отсутствие прямых оскорблений, непредсказуемых штрафов, грубого вмешательства в личную жизнь и неоплачиваемых переработок считается абсолютным минимумом, а не конкурентным преимуществом. Если эти базовые гигиенические факторы не соблюдаются, любой заявленный кадровый бренд воспринимается рынком как циничная ложь и попытка манипуляции. Люди готовы простить компании отсутствие модного офиса в центре города или кор-

поративных вечеринок с приглашенными звездами, но они никогда не потерпят финансовой нестабильности или откровенного неуважения. Бренд работает исключительно как усилитель уже существующей внутренней реальности, а не как маска, скрывающая ее фундаментальные пороки.

Он может привлечь внимание к по-настоящему великой компании, но с той же скоростью ускорит распространение негативной информации о плохом работодателе. Поэтому первым шагом в построении сильного имиджа всегда является внутренний аудит и беспощадное устранение фундаментальных изъянов в опыте сотрудника. Только убедившись, что базовые потребности людей закрыты, а процессы работают справедливо, можно начинать говорить о внешних коммуникациях и привлечении талантов через ценностное предложение.

При этом важно честно признать границы применимости инструментов кадрового брендинга и ситуации, где они оказываются совершенно бессильны. Красивый внешний имидж не может компенсировать токсичную реальность, созданную одним некомпетентным или агрессивным руководителем среднего звена. Люди действительно уходят не из компаний, а от плохих начальников, и никакое количество корпоративного мерча или программ лояльности не удержит их, если их ежедневная работа превращается в психологический ад. Бренд бессилен перед лицом объективного отраслевого упадка или тяжелых экономических кризисов, когда рынок сжимается, а зарплаты объективно не могут расти.

Если отрасль переживает системные проблемы, а финансовые возможности компании ограничены, самые креативные коммуникации не привлекут топ-специалистов, которым нужны ресурсы для развития. Точно так же инструменты имиджа не работают в моногородах или отдаленных регионах, где наблюдается критическая нехватка самого трудового ресурса. В таких условиях проблема заключается не в непривлекательности работодателя, а в физическом отсутствии людей, обладающих нужными компетенциями, на конкретной территории. Честный вывод для собственников бизнеса заключается в том, что пиар и брендинг не являются волшебной таблеткой, способной вылечить больную бизнес-модель или исправить разрушенную корпоративную среду.

Сначала необходимо наладить внутренние процессы, сменить токсичное руководство, обновить устаревшее оборудование или скорректировать финансовую стратегию. Только после того как фундамент станет твердым, а базовые потребности сотрудников будут полностью удовлетворены, имеет смысл инвестировать в коммуникацию ценности компании для внешнего рынка. Кадровый бренд является логическим продолжением здорового бизнеса, а не заменой ему, и понимание этого факта спасает компании от огромных потерь времени и бюджетов на неэффективные имиджевые кампании.

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.