

**МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ:
ОЦЕНКА И ПРОДВИЖЕНИЕ**

© 2018

Царева Наталья Александровна, кандидат политических наук,
доцент кафедры «Экономика и управления»
Лисица Лолита Александровна, магистрант*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: natsareva@mail.ru)*

Аннотация. В современных экономических условиях построение сильного бренда работодателя является основой успешности компании в будущем. В статье рассмотрен трехступенчатый процесс формирования бренда работодателя. Предложены инструменты реализации отдельных кадровых процессов, влияющих на формирование внутреннего бренда работодателя. Изучена взаимосвязь степени сформированности бренда работодателя и приверженности сотрудников компании. Рассмотрена специфика ценностного предложения в рамках бренда работодателя и дано авторское определение «ценностного предложения». Представлена циклическая модель формирования бренда работодателя, позволяющая поэтапно развивать и совершенствовать бренд работодателя. Модель формирования бренда работодателя включает этапы оценки, сравнения, совершенствования, продвижения и контроллинга бренда работодателя. Рассмотрены инструменты диагностики текущего бренда работодателя. Обозначены особенности организации кадровых процессов в медицинских организациях, формирующих бренд работодателя. Выявлены составляющие ценностного предложения актуальные для врачей, младшего и среднего медицинского персонала. Исследован бренд работодателя медицинских компаний Приморского края и обозначены особенности сформированности составляющих внутреннего бренда работодателя медицинских организаций. Проведена оценка текущего состояния бренда работодателя пяти территориальных подразделений медицинской компании. Предложены варианты продвижения внутреннего бренда работодателя в филиалах компании с применением технологии внутреннего бенчмаркинга.

Ключевые слова: бренд работодателя, внутренний бренд работодателя, оценка бренда работодателя, привлечение персонала, ценностное предложение работодателя, модель формирования бренда работодателя, приверженность сотрудников, медицинские работники, Приморский край

**FORMATION MECHANISM OF EMPLOYER BRAND:
ASSESSMENT AND PROMOTION**

© 2018

Tsareva Natalia Aleksandrovna, candidate of political sciences,
Associate professor of the department «Economic and Management»
Lisitsa Lolita Aleksandrovna, master*Vladivostok State University of Economics and Service
(690014, Russia, Vladivostok, st. Gogolya, 41, e-mail: natsareva@mail.ru)*

Abstract. In modern economic conditions creation of a strong employer brand is a basis of the company success in the future. In the article three-stage process of an employer brand formation is considered. Instruments of realization of the separate personnel processes influencing formation of an internal employer brand are offered. The interrelation of formation degree of an employer brand and commitment of company staff is studied. The specifics of the valuable offer within an employer brand are considered and author's definition of "the valuable offer" is given. The cyclic formation model of an employer brand allowing developing and improving the brand step by step is presented. The formation model of an employer brand includes evaluation stages, comparisons, improvement, promotion and controlling of an employer brand. Diagnostics instruments of the current employer brand are considered. Features of the organization of personnel processes in the medical organizations forming an employer brand are designated. Components of the valuable offer relevant for doctors, junior and average medical staff are revealed. The employer brand of the medical companies of Primorsky Krai is investigated and features of formation of the medical organizations making an employer internal brand are designated. Estimation of current state of an employer brand of five territorial divisions of the medical company is carried out. Options of promotion of an employer internal brand in branches of the company with use of the internal benchmarking technology are offered.

Keywords: employer brand, internal employer brand, employer brand esteem, recruitment process, employer valuable offer, formation pattern of employer brand, brand favorability of an employee, medical staff, Primorsky Krai.

В условиях современного рынка труда наблюдается тенденция управления процессами подбора, мотивации, формирования лояльности и вовлеченности сотрудников через позиционирование компании как работодателя. Многие зарубежные и все больше российских компаний используют разнообразные коммуникационные инструменты формирования и продвижения имиджа организации на рынке труда [1]. Интенсивное развитие внешнего рынка труда устанавливает новые тенденции выбора кандидата на рабочее место. Повышается уровень информированности кандидатов о деятельности организации благодаря отзывам настоящих или бывших работников данных организаций на специализированных сайтах, в социальных сетях. Находясь в таких условиях, работодатель считает необходимым заботиться об имидже своей организации, где главным конкурентным ресурсом и преимуществом являются ее сотрудники.

Проблематике бренда в последние годы посвящены многие исследования ученых, акцентирующих внимание на многоаспектность сущности бренда [2,3,4]. Использование маркетинговой составляющей при фор-

мировании бренда работодателя является одним из необходимых условий успешной реализации мероприятий по продвижению бренда и ценностного предложения работодателя, при этом совмещая коммуникативную и структурную составляющую бренда [5]. Бренд работодателя определяется как «совокупность функциональных, экономических и психологических преимуществ, получаемых в результате поступления на работу в определенную компанию и связанных с этой компанией» [6]. Рассматривается как необходимая часть нематериальных активов и интеллектуального капитала, которые используются в качестве стратегического преимущества в конкурентной борьбе [7,8]. Формирование бренда - это трехступенчатый процесс, включающий создание ценностного предложения, внешний бренд работодателя, внутренний бренд работодателя [9]. Составляющими внутреннего бренда работодателя являются возможность профессионального и личностного развития, уровень компенсаций, отлаженность кадровых процессов, условия трудовой деятельности, организационная культура. Наиболее оптимальный вариант последователь-

ности формирования привлекательного бренда работодателя сначала применяется для внутреннего клиента, т.е. для уже работающего персонала, и уже в следующую очередь выполняется работа над внешним имиджем компании [10]. Бренд работодателя реализуется на всех этапах взаимодействия с потенциальными и работающими сотрудниками и взаимосвязан со стратегией и корпоративной культурой компании [11]. Кадровые процессы, влияющие на формирование бренда работодателя и инструменты их реализации, следующие:

1. Процесс подбора и отбора сотрудников – оптимальный выбор информационных источников для размещения объявления о вакансии, привлечение потенциальных кандидатов, путем участия компании в ярмарках вакансий и проведении дня открытых дверей. Оформление job offer (приглашения к сотрудничеству).

2. Организация трудового процесса – проведение мероприятий по адаптации, обучению, мотивации, построение карьерных траекторий с применением современных персонал-технологий. Разработка Книги нового сотрудника, как одного из элементов бренда работодателя, сокращает этап знакомства с компанией и позволяет сократить время психологической адаптации нового сотрудника. Адаптационный процесс для работника происходит через этап ознакомления с компанией, действенно-ориентировочный и функционально-ассимиляционный этап. Профессиональная деятельность большинства работников сопровождается повышенным уровнем стресса и ведет к эмоциональному выгоранию. Развитие эмоциональной компетенции у сотрудников ведет к профилактике конфликтов и стрессов на работе [12]. Консультационная поддержка работающего сотрудника, содействие переосмыслению работы (job crafting intervention) становятся неотъемлемой частью работы с персоналом [13]. Использование инструментов материальной и нематериальной мотивации является неотъемлемой составляющей внутреннего бренда работодателя.

3. Прекращение трудовой деятельности – процесс увольнения работника необходимо проводить в несколько этапов, включая выходное интервью, проведение процедуры аутплейсмента. Возможно создание в социальных сетях Клуба бывших сотрудников. В дальнейшем информация о положении дел в компании будет транслироваться от уволенных работников к потенциальным кандидатам на рынке труда. При негативном протекании процесса увольнения уже бывший сотрудник будет отрицательно настроен по отношению к данной компании, что скажется на его отзывах о работе в ней.

Управление внутренним брендом работодателя направлено на повышение приверженности работающего в компании персонала. Приверженность означает сформировавшееся с течением времени единение сотрудника и организации. Организационная приверженность в общепринятом смысле подразделяется на идентификацию, лояльность и вовлеченность [14]. При положительно сформированном бренде работодателя, такие аспекты как вовлеченность и лояльность персонала реализуются через повышение уровня производительности и качества работы. Лояльность определяется как желание сотрудников поддерживать и разделять ценности организации, способствовать достижению целей организации [15]. Вовлеченность характеризуется дополнительной эмоциональной привязанностью сотрудника к организации и соотносением собственных целей с целями компании. При формировании бренда работодателя достигается одна из поставленных целей организации – повышение эффективности труда сотрудников вследствие увеличения уровня лояльности и вовлеченности. Предложенная Т. Амблером лестница вовлеченности сотрудников демонстрирует взаимозависимость степени разработанности бренда работодателя и приверженности сотрудников компании [6]. Первый уровень лестницы – стихийно сложившийся отрицательный бренд работодателя, при

котором персонал компании показывает низкую эффективность труда и не заинтересован в дальнейшей работе в данной компании. Второй уровень – показатель начала деятельности по работе компании над собственным брендом. Сотрудники удовлетворены текущей работой в компании, но степень лояльности к компании является низкой. Третий уровень – показывает заинтересованность сотрудников в работе в данной компании. Работа над брендом работодателя достигает уровня удержания сотрудников по причине высокого уровня лояльности. Четвертый уровень лестницы – сотрудники ценят компанию и используют для решения собственных целей. Пятый, наивысший уровень, при созданном положительном бренде работодателя – сотрудники вовлечены и привержены компании. Совпадение ценностей помогает решать профессиональные и личные задачи, обеспечивает высокий уровень производительности труда.

Ряд ученых отмечает такую характеристику бренда работодателя, которая отличает данную компанию от других, как сформированное ценностное предложение работодателя. Ценностное предложение – это стратегическая концепция HR-бренда, реализуемая работодателем посредством использования комплекса коммуникационных инструментов, для трансляции целевой аудитории функциональных, эмоциональных и социальных выгод и атрибутов организации, учитывающая предпочтения и потребности работников. Составляющими ценностного предложения являются шесть основных блоков – компания, люди, работа, вознаграждения, возможности и условия труда. Ценностное предложение дифференцируется по целевым аудиториям, т.е. по категориям потенциальных и работающих сотрудников и согласовывается со стратегией управления персоналом и стратегией компании в целом. Построение ценностного предложения работодателя должно включать в себя различные компоненты, присутствующие в компании: масштаб бизнеса, положение компании на рынке, амбициозность стратегических целей, технологический уровень оборудования, этическое ведение бизнеса, зависимость дохода от личной эффективности, возможности карьерного роста и обучения, условия труда. Ценностное предложение дифференцируется на категории для охвата всей целевой аудитории: рабочий персонал, офисный персонал, топ-менеджмент.

Продвижение бренда работодателя и ценностного предложения предполагает составные части эффективного позиционирования бренда работодателя. Первоочередным в данной модели, является разработка единой концепции бренда и его характеристик, актуальных для целевой аудитории. При этом учитываются все организационные факторы, которые разделяют большинство сотрудников компании. Немаловажным является поддержка бренда менеджерами и руководством компании. Внешний и внутренний бренд работодателя должны совпадать и продвигаемые ценности компании должны находить поддержку внутри организации, как и политика организации в отношении сотрудников. Регламентируемые внутриорганизационные правила соблюдаются сотрудниками и контролируются руководителями. Заключительный этап – совпадение векторов направленностей стратегии организации и стратегии продвижения бренда работодателя.

Управление брендом работодателя проявляется через использование комплексных мероприятий. Авторами предлагается единая модель механизма формирования бренда работодателя для организации вне зависимости от сферы деятельности. Данный механизм является циклическим, что позволяет проводить оценку текущего состояния бренда работодателя и сопоставлять его с желаемым, идеальным состоянием (рисунок 1).

Первым этапом механизма формирования внутреннего бренда является комплексная оценка, реализуемая через аудит текущего состояния бренда работодателя, анализ внешней и внутренней среды, бенчмаркинг.

Итогом проведения оценки является диагностика ценностного предложения, которое существует в организации на данный момент, ожидания целевой аудитории, т.е. потенциальных кандидатов, и внутренних клиентов – сотрудников организации. Второй этап механизма – сравнение, где полученная информация о недостающих элементах бренда работодателя и ценностного предложения, сопоставляется с желаемым видением, выявляются проблемные зоны, требующие доработки или формирования. Третий этап – разработка и совершенствование. В текущее ценностное предложение включаются атрибуты компании, тем самым совершенствуется бренд работодателя. Полученное ценностное предложение с помощью мероприятий по продвижению и коммуникационных инструментов доносится до целевой аудитории, данный этап является четвертым. Информация о реализации ценностного предложения используется для расчета экономической эффективности мероприятий по продвижению. Этап контроллинга необходим для отслеживания результатов по продвижению ценностного предложения и последующей корректировке. Данный этап переходит в этап оценки и сравнения с идеальным состоянием, образуя тем самым цикл мероприятий по совершенствованию бренда.

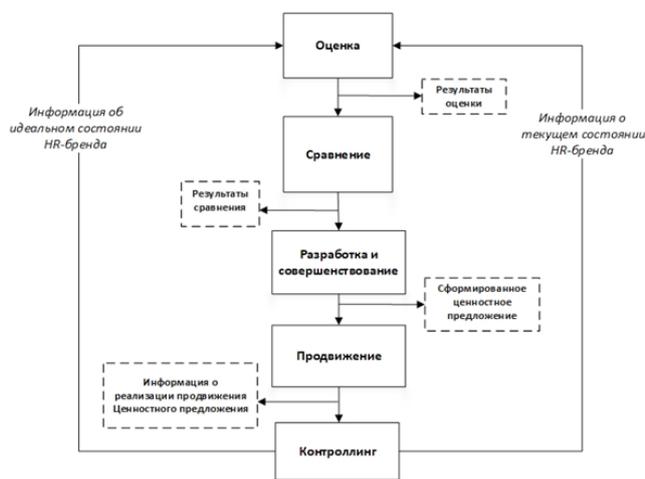


Рисунок 1 - Механизм формирования внутреннего бренда работодателя

Для диагностики текущего состояния бренда работодателя ведущие компании часто используют широкий спектр качественных и количественных методов исследования, включая:

- 1) анализ рынка труда, где можно найти потенциальных кандидатов,
- 2) анализ привлекательности – что люди ожидают от потенциальных работодателей,
- 3) исследование внешнего бренда работодателя, как люди воспринимают организацию на рынке работодателей,
- 4) исследование вовлеченности сотрудников организации,
- 5) бенчмаркинг, сравнение с другими ведущими компаниями [16,17].

Исследование бренда работодателя было проведено в медицинских компаниях Приморского края. Были выявлены общие черты сформированности бренда работодателя, обусловленные спецификой деятельности и требованиями к персоналу. Основные направления работы приморских медицинских компаний с потенциальными и работающими сотрудниками подразделяются на такие этапы как: подбор и отбор кандидатов, вовлечение сотрудников, высвобождение. Основную информацию об открытых вакансиях работодатели размещают на сайте Farpost.ru и специализированном сайте HeadHunter.ru. Рассматривая текст объявлений о вакансиях в компании-

ях, можно встретить основной набор наиболее часто используемых клише для описания компании: «дружный коллектив», «оформление согласно ТК РФ», «полный социальный пакет», «зарплата без задержек». Для потенциальных кандидатов, рассматривающих возможные компании в качестве будущего места работы, данные описания не имеют привлекательности, так как являются стандартными, а это в свою очередь не приносит пользы бренду работодателя компании. Особенностью подбора специалистов, имеющих высшее или средне-специальное медицинское образование, является их дефицит на рынке труда. Медицинский кадровый рынок является закрытой системой, и не всегда реализация процесса поиска и привлечения медицинского персонала может производиться с использованием общепринятых инструментов. Рассмотрев опыт привлечения необходимых специалистов медицинскими компаниями, был сделан вывод в трех основных направлениях: использование рекомендательного рекрутинга от специалистов релевантной области, взаимодействие с медицинскими ВУЗами, использование рекрутинговых порталов. Основной процент соискателей приходит в то или иное медицинское учреждение через рекомендации знакомых, тем самым подтверждается необходимость формирования и управления внутренним брендом работодателя. Управление материальным аспектом через бренд работодателя является не менее важным. Наличие конкурентной заработной платы, является привлекательным преимуществом современной медицинской компании.

В процессе исследования был составлен профиль кандидата, являющегося частью целевой аудитории большинства коммерческих медицинских организаций. Было проведено интервью с кандидатами на позицию врача или младшего и среднего медицинского персонала, на предмет основных критериев по которым кандидат выбирает то или иное рабочее место. Используя метод ранжирования, наиболее существенным критерием выступает стабильность компании, которая определяется в продолжительности присутствия компании на рынке, ее стадии жизненного цикла и стратегические планы компании, сильный бренд и хорошая репутация. На втором месте для большинства кандидатов выступает конкурентная заработная плата, официальное трудоустройство и материальные привилегии, оплата сертификационных циклов, дополнительного обучения. На третьем и четвертом месте располагаются близость к дому и график работы. На пятом – остальные условия труда. Формируя ценностное предложение на медицинском рынке труда, помимо компенсации обучения и высокой оплаты труда, необходимо позиционировать компанию как стабильное и комфортное рабочее место, с возможностью профессионального и личного роста. Размещение объявлений о вакантных позициях на специализированных медицинских и рекрутинговых сайтах, использование возможностей рекомендательного рекрутинга – обеспечит необходимый поток кандидатов.

Исследование было проведено в пяти медицинских компаниях Приморского края по опроснику «Внутренний бренд работодателя», разработанному авторами и включающему в себя семь блоков вопросов, позволяющих определить состояние тех или иных составляющих внутреннего бренда работодателя с возможным максимумом – 5 баллов (Таблица 1).

Таблица 1 – Результаты опроса «Внутренний бренд работодателя»

Составляющие внутреннего бренда работодателя	Среднее значение в компании					Стандартные отклонения	Фактические отклонения максимальные
	1	2	3	4	5		
Корпоративное видение и ценности	4,4	4,7	4,5	4,1	4,8	0,273	0,7
Коммуникации	3,7	4,1	3,5	4,2	4,3	0,343	0,7
Условия трудовой деятельности	4,1	4,3	4,2	3,9	4,4	0,192	0,6
Возможности для развития и роста	4,2	3,9	3,7	3,9	4,2	0,216	0,4
Профессионализм руководства	3,9	4,2	3,7	4,0	4,4	0,270	0,7
Материальная компенсация	3,5	3,7	3,6	3,5	3,7	0,100	0,2
Общее восприятие компании	3,9	4,1	3,7	4,0	4,2	0,192	0,5

Анализ данных позволяет выявить общую картину бренда работодателя медицинских организаций Приморского края – наблюдается разделение ценностей компании работником, при этом сотрудник не видит возможности профессионального роста и его не устраивает материальная компенсация, что сказывается на общем восприятии компании как работодателя. Данная картина наблюдается в целом по России, что подтверждает исследование, проводимое компанией HeadHunter, результатами которого становится рейтинг работодателей России. В 2017 году компании, осуществляющие деятельность в медицинской сфере, заняли 32 место, 37 место и 75 место в рейтинге лучших работодателей [18].

Детальный анализ внутреннего бренда работодателя был проведен в медицинской организации с численностью 1190 человек. В опросе приняли участие 449 сотрудников Управляющей компании (13,4 %) и 4 филиалов (Приморский – 41,2 %, Хабаровский 22,3 %, Иркутский 20,0 %, Камчатский – 3,1 %). Доля участников опроса составила от 23% до 56% сотрудников подразделений. Стаж работы в компании до 1 года у 30 % респондентов, от 1 года до 5 лет – 45,4 % и от 5 лет – 24,6 %. 54,3 % опрошенных при трудоустройстве в компанию узнали о вакансии от знакомых, что указывает на достаточно сформированный бренд работодателя, одним из показателей которого становится - рекомендация своим друзьям и знакомым работать в компании. 37,6 % при трудоустройстве использовали сайты по поиску работы, анализировали отзывы работников.

Наиболее высокие показатели (больше либо равно 4,5 баллов) наблюдаются при выборе следующих положений: «Я знаю, за что ответственен в своей работе», «Я понимаю, что мне необходимо делать на своей работе, чтобы способствовать достижению целей компании», «Моя работа мне интересна», «Я регулярно получаю обратную связь от своего руководителя», «Мне нравится атмосфера нашего коллектива». В Компании налажены коммуникации между подчиненными и руководителями, что позволяет сотрудникам высказывать свои идеи и предложения по совершенствованию рабочего процесса. Сотрудники отмечают, что их рабочие места технологически обустроены, что позволяет эффективно решать рабочие задачи. Большинство сотрудников согласны, что у Компании положительная репутация на рынке, и отмечают перспективность медицинской отрасли. 75,7 % сотрудников отмечают, что их ожидания от работы в Компании оправдались и готовы рекомендовать Компанию, как место работы родственникам и друзьям. В тоже время лишь 41,6 % сотрудников удовлетворены своим уровнем оплаты труда и предоставляемым Компанией социальным пакетом, что отражает в целом ситуацию с уровнем оплаты труда в медицинских компаниях региона.

В ходе исследования была определена средневзвешенная оценка по всем утверждениям опросника, как по компании в целом, так и по отдельным подразделениям. Общая оценка «Внутреннего бренда работодателя» равна 4,2, что демонстрирует развитый бренд работодателя. Но, в то же время средневзвешенные оценки по филиалам отличаются: от 4,4 в Приморском филиале до 3,5 в Камчатском. Определены причины низких показателей по опросу по Камчатскому и Иркутскому филиалам: отдаленность от Управляющей компании, как следствие, отсутствие чувства единства, отличительный стиль управления, отсутствие трансляции корпоративных ценностей, низкий уровень/отсутствие корпоративных мероприятий, психологический климат в коллективе. Для решения выявленных недостатков формирования внутреннего бренда работодателя необходимо создание единого информационного пространства (внедряется корпоративный внутренний информационный сайт) с трансляцией корпоративных ценностей. Руководители филиалов должны разделять данные ценности и соблюдать единый стиль управления для congruency.

Элементы корпоративной культуры, включая корпоративные мероприятия, следует поэтапно внедрять по филиалам с использованием внутреннего бенчмаркинга. Требуется работа с внешним брендом работодателя - публикации в социальных сетях и местных информационных порталах о жизни компании. Необходима помощь Управляющей компании филиалам как в бизнес-процессах, так и в кадровых.

В современных условиях рынка труда многие компании испытывают дефицит ключевых специалистов и руководителей. Одной из причин недостатка сотрудников является неразработанный бренд работодателя, отсутствие или использование устаревших методик подбора, адаптации и обучения сотрудников. Вопрос о необходимости привлечения лучших специалистов и удержания уже работающих ценных кадров давно перешел в практическую плоскость. Учитывая происходящие изменения за последние несколько лет, можно сделать вывод о трансформации традиционного рынка работодателя в рынок работника, в котором право выбора предоставляется кандидату. Высокий спрос на специалистов многих специальностей и дефицит на рынке труда подразумевает систематическое использование инструментов бренда работодателя, включающее эффективное ценностное предложение в совокупности с работой над внутренним брендом и кадровой политикой компании. Компании, ориентированные на долгосрочные стратегии, формируют на рынке конкурентоспособный бренд работодателя. Внутренний бренд работодателя направлен на формирование приверженности внутреннего клиента – работающих в компании сотрудников. Своевременная оценка внутреннего бренда работодателя позволит избежать углубления проблем и усилить бренд работодателя компании. Проведение регулярных опросов на предмет удовлетворенности трудом среди персонала даст возможность быстро реагировать на проблемы менеджмента. Использование бенчмаркинга позволит заимствовать лучшие наработки как конкурентов, так и лидеров других отраслей. Всё больше организаций понимают, что их будущий успех зависит от того, насколько они способны привлекать, нанимать и удерживать сотрудников с необходимой квалификацией. Для достижения целей компании руководство должно относиться к брендингу работодателя как к составляющей стратегии управления человеческими ресурсами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Tsareva N.A., Vlasenko A.A., Kololokova L.A. Actual questions of human resources management // The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication TOJDAC April 2017 Special Edition pp.1208-1218
2. Moroko L., Mark D.U. Characteristics of successful employer brands // Journal of Brand Management, 2008. 16(3), 160-175.
3. Sullivan J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. ER Daily. February 23, 2004 URL: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>
4. Кучеров Д.Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? // Вестник СПбГУ 2009. Серия 8. Вып.3 С.98-120.
5. Кучеров Д.Г., Завьялова Е.К. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации // Вестник СПбГУ 2012. Серия Менеджмент. Вып.4. С.22-48.
6. Ambler T., Barrow S. The Employer Brand // Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. №3. P. 185–206.
7. Martin G., Beaumont P., Doig R. and Pate J. «Branding: a new performance discourse for HR?» // European Management Journal 2005. 23(1): 76-88.
8. Martin G. Employer Branding – Time for Some Long and «Hard» Reflections? Employer branding. The latest fad or the future of HR? London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2008.
9. Backhaus K., Tikoo, S. Conceptualizing and

researching employer branding // Career Development International. 2004. 9 (4/5).

10. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. - СПб.: БХВ-Петербург, 2012. - 227 с.

11. Corte V.D., Mangia G., Micera R., Zamparelli G. Strategic Employer Branding: Brand and Image Management as a Tool of Attractiveness for Talented Capital // China-USA Business Review, December 2011, Vol. 10, No. 12, pp.1231-1252.

12. Царева Н.А., Ерохин А.К. Эмоциональная компетенция сотрудника и ее оценка: Роттердамская шкала эмоционального интеллекта (REIS) // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. Т.7. № 2(23). С. 322-324.

13. Царева Н.А. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами: концепция «job crafting intervention» // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. № 2(19). С.295-298.

14. Ловаков А.В., Липатов С.А. Организационная идентификация и приверженность персонала: сходство и различие // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2011. Т. 8, № 2. С.69–80.

15. Yakimova Z. V., Tsareva N. A., Vlasenko A. A. Value personnel management: diagnostic tools and development mechanisms // The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication TOJDAC December 2017 Special Edition. P.1571-1572

16. Mosley R.W. Customer experience, organizational culture and the employer brand // Journal of Brand Management November 2007. Volume 15. Issue 2. P. 123–134

17. Barrow S., Mosley R. Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. 2005. 214 p.

18. Рейтинг работодателей России – 2017 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hr-media.ru/rejting-rabotodatelej-rossii-2016/>

Статья поступила в редакцию 17.07.2018

Статья принята к публикации 27.08.2018