

# Разработка модели HR-бренда IT-компании на основе выявления факторов позитивного восприятия организации как работодателя

Development of a model for forming HR-brand IT-company on the basis of identifying factors of positive perception of organization as an employer

doi 10.26310/2071-3010.2020.257.3.012



**О. С. Петрова,**  
к. соц. н., доцент  
✉ Petrova310585@yandex.ru

**O. S. Petrova,**  
candidate of sociological sciences, docent



**К. А. Кисин,**  
к. пед. н., доцент  
✉

**K. A. Kisin,**  
candidate of pedagogical sciences, docent

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена

Department of education management and personnel management, Herzen state pedagogical university of Russia, St. Petersburg

Кадровый маркетинг ориентирован на решение проблемы долгосрочного обеспечения организации кадровыми ресурсами надлежащего качества, особенно остро встает проблема в условиях ресурсных ограничений специалистов IT-индустрии. Грамотно выстроенная деятельность компании по созданию и продвижению своего HR-бренда является важным условием привлечения талантливых и успешных специалистов.

В статье раскрыты основные факторы привлекательности работодателя для IT-специалистов, выявленные в результате авторского исследования. На основе модели построения HR-бренда Р. Мансурова, с учетом выявленных факторов привлекательности компании как работодателя для специалистов IT-индустрии, в статье приводится пример построения модели формирования HR-бренда для IT-компаний.

Human resources marketing is focused on solving the problem of long-term provision of the organization with human resources of appropriate quality, the problem is especially acute in the conditions of resource limitations of IT industry specialists. Properly structured activities of the company to create and promote its HR brand is an important condition for attracting talented and successful specialists.

The article reveals the main factors of employer attractiveness for IT-specialists, identified as a result of the author's study. Based on the model for building an HR brand of R. Mansurov, taking into account the identified factors of the company's attractiveness as an employer for IT industry specialists, the article provides an example of building an HR brand formation model for IT companies.

**Ключевые слова:** рынок труда, HR-бренд компании, факторы привлекательности компании как работодателя, ценностные ориентации компании, IT-специалисты, модель формирования HR-бренда.

**Keywords:** labor market, HR-brand of a company, factors of attractiveness of a company as an employer, value orientations of a company, IT-specialists, model of HR-brand formation.

В современных условиях дефицита высококвалифицированных кадров на рынке труда возрастает роль престижа компании как работодателя. Грамотно построенная деятельность компании по созданию и продвижению своего HR-бренда является важным условием привлечения на работу талантливых и успешных специалистов. Совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним принято называть HR-брендом [1]. То есть, можно считать, что HR-бренд — это открытая система, основанная на актуализированных и принятых внешней и внутренней аудиторией образцах, идеях и представлениях об организации как о работодателе. Кадровый маркетинг ориентирован на решение проблемы долгосрочного обеспечения организации кадровыми ресурсами надлежащего качества в условиях ресурсных ограничений. Это направление деятельности становится особенно актуальным для IT-компаний в условиях активного внедрения цифровых технологий в различные сферы социально-экономической деятельности российского общества. Поэтому разработка HR-бренда на основе выявления факторов привлекательности организации как работодателя является важной практической задачей для современных IT-компаний, где наблюдается высокая конкуренция в привлечении талантливых специалистов [2].

Работники компании становятся лицом HR-бренда компании, активно участвуя в его формировании и развитии. Без реальной деятельности организации по формированию имиджа ответственного, честного работодателя, создающего благоприятные условия для профессионального, карьерного и личностного роста сотрудников, создать иллюзию положительной репутации не получится. Под влиянием социальных, экономических, психологических и других факторов формируется привлекательность организации как обобщенная характеристика, предоставляемых преимуществ потенциальным и действующим работникам, что позволяет им рассматривать ее как ответственного и надежного работодателя.

В теории описаны следующие модели формирования HR-бренда:

- 1) «бренд-микс работодателя» С. Бэрроу и Р. Мосли;
- 2) «взаимосвязь бренда работодателя и лояльность персонала» К. Бакхауса и С. Тику;
- 3) «взаимосвязи бренда работодателя с прибылью» Р. Катона и А. Мачиошека;
- 4) ассоциативная сеть HR-бренда Р. Мансурова.

С. Бэрроу и Р. Мосли выявили основные факторы, влияющие на формирование бренда работодателя. По природе возникновения все факторы они разделили на политические и практические, находящиеся в

тесной взаимосвязи друг с другом. К ним относятся: репутация компании, процедуры приема на работу и введения в организацию, командное управление, контроль производительности труда, обучение и развитие персонала, система поощрений и условия труда, поддержка в работе специалистов, система внутренней оценки, ценностная концепция организации, отношение топ-менеджмента и система внутренних связей. С их помощью возможно формирование успешной модели HR-бренда работодателя в условиях современного рынка труда [3].

Модель К. Бакхауса и С. Тику позволяет понять взаимосвязи, возникающие между целями, задачами и средствами брендинга. HR-бренд компании формируется через организационную культуру и идентичность. Тем самым создаются условия для проявления лояльности персонала и, как следствие, роста производительности труда работников. Возникающие у действующих и потенциальных сотрудников ассоциации с HR-брендом компании формируют в их сознании позитивный имидж работодателя, что напрямую влияет на ее привлекательность. Происходит рост репутационного капитала, что позволяет привлекать в компанию профессиональных и талантливых работников [4].

В модели Р. Катона и А. Мачиошека отражены взаимосвязи бренда работодателя с прибылью компании как основной ее цели. В ней учитывает необходимость формирования привлекательности компании для работников, формирования у них

удовлетворенности, лояльности, вовлеченности. Тем самым повышается привлекательность компании как работодателя. Однако, в рассматриваемой модели в качестве цели внутреннего брендинга выступает удержание персонала внутри организации, а не повышение его эффективности. В результате реализации данной модели авторы предполагают, что HR-бренд окажет позитивное влияние на удовлетворенность и лояльность потребителей продукции компании [5].

В основе модели Руслана Мансурова формирование HR-бренда предполагается за счет выявления предпочтений работников и выстраивания ассоциативной сети положительных связей, которые основываются на базовых общечеловеческих и профессиональных ценностях. С этой целью выявляются факторы привлекательности компании в глаза потенциальных и действующих специалистов и разрабатывается модель формирования HR-бренда [6].

Обобщив изложенные модели можно резюмировать, что платформу формирования HR-бренда организации составляют следующие типы ценностей:

1. Ценность конкурентоспособности, которые конкретизируются через определенные преимущества организации, ее стабильность и финансовую устойчивость.
2. Социальные ценности, определяемые через общественно-политический имидж организации как ответственного элемента социально-экономической системы.



Признаки ассоциативной цепи HR-бренда

3. Ценности развития, которые конкретизируются посредством предоставления персоналу возможностей для развития профессиональных навыков и приобретения опыта работы, а также постоянного стремления организации к росту, развитию и совершенствованию.
4. Ценности вознаграждения, которые формируются через предоставления работникам достойного материального и нематериального вознаграждения, а также льгот и компенсаций.

Проведенное нами исследование имело целью разработать модель формирования HR-бренда IT-компаний на основе выявления факторов позитивного восприятия организации как работодателя. В результате анализа моделей формирования имиджа организации как работодателя нами установлено, что наиболее подходящей для IT-компаний является ассоциативная сеть HR-бренда Руслана Мансурова. Рассмотрим схематичную модель формирования бренда (см. рисунок). В данной схеме демонстрируется взаимосвязь внутреннего маркетинга персонала, которая включает в себя формирование ценностной концепции. Она рождает ассоциации с HR-брендом, с организационной культурой и влияет на внешний маркетинг. В данном случае работодатель относится к сотрудникам как к клиентам своей организации и удовлетворяет их потребности. Работники в свою очередь ориентируются на базовые ценности и несут позитивный заряд о бренде конкретной организации на внешний рынок труда [6].

Рассмотрим, как на практике работодатели могут использовать знания о факторах привлекательности HR-бренда. Данные факторы необходимо учитывать при разработке модели формирования бренда организации именно как работодателя.

Разработка модели HR-бренда состоит из следующих этапов:

1. Осознание руководством компании необходимости целенаправленной деятельности по формированию HR-бренда организации.
2. Оценка факторов внешней и внутренней среды, влияющих на формирование HR-бренда. С этой целью организуется сбор и обобщение информации о ценностях, потребностях поведении потенциальных и действующих работников. Далее проводится анализ сформировавшегося имиджа компании как работодателя и осуществляется оценка ресурсов и возможностей организации, эффективности работы службы управления персоналом.
3. Определение возможных вариантов привлечения потенциальных работников и выбор наиболее эффективного способа формирования положительного имиджа организации как работодателя.
4. Разработка комплексной системы стимулирования и мотивации персонала, планирование и бюджетирование мероприятий по привлечению и вовлечению персонала в деятельность организации.
5. Реализация разработанных мероприятий.
6. Контроль и оценка эффективности реализации разработанных мероприятий по формированию позитивного HR-бренда компании как работодателя, а также своевременное внесение в них корректив.

Таким образом, ориентируясь на модель формирования бренда работодателя Р. Мансурова, которая предполагает взаимосвязь внутреннего и внешнего маркетинга персонала, необходимо определить основные ценности, на которые и будет сфокусирована работа по их формированию. Данные ценности определяются на основе выявления потребностей персонала и потенциальных работников.

В проведенном исследовании нами выявлены основные факторы привлекательности компании-работодателя для специалистов IT-индустрии. Для определения факторов привлекательности использовались общенаучные методы (индукция и дедукция, системный анализ, сравнение и другие), а также качественные и количественные методы социологии (контент-анализ результатов социологических исследований по данному вопросу, социологический опрос представителей IT-индустрии Санкт-Петербурга, сравнительный анализ результатов социологических опросов, моделирование).

На первом этапе работы по выявлению факторов привлекательности компании как работодателя для IT-специалистов, был проведен анализ результатов социологических исследований, находящихся в открытом доступе. В результате анализа, были выявлены работодатели, которые, по мнению потенциальных кандидатов на замещение вакантных должностей, являются лучшими в IT-сфере на региональном рынке труда. Участники анализируемого опроса являются пользователями социальной сети «Мой круг», посетителями мероприятий сообщества Java-разработчиков JUG.ru, подписчиками IT-сообществ социальной сети «ВКонтакте» и мессенджера «Телеграм». В опросе приняли участие 2500 респондентов, работающих в IT-сфере или обучающиеся на соответствующей специальности в вузах города [7, 8]. При выборе лучшей IT-компаний в Санкт-Петербурге были получены следующие результаты: JetBrains назвали 48% ответивших, Яндекс – 35%. Далее идут «ВКонтакте» (13%) и EPAM (12%).

Следующим этапом, нами были проанализированы критерии, по которым респонденты отметили вышеперечисленные компании как лучшие на рынке. Было выявлено, что все компании-лидеры объединяют общие критерии: высокий уровень заработной платы, возможность релокации в другую страну, гибкий график работы, активное участие компании в IT-жизни, возможность смены специализации внутри компании.

Для подтверждения данных о выявленных факторах привлекательности работодателей для специалистов в сфере IT был проведен авторский социологический опрос среди работающих IT-специалистов и студентов Санкт-Петербурга, обучающихся по исследуемому направлению.

Выборку социологического исследования составили сотрудники или стажеры крупных IT-компаний, а также студенты вузов, обучающиеся на старших курсах факультетов информационных технологий. Была использована случайная выборка. Общая численность работающих IT-специалистов Санкт-Петербурга по состоянию на 2018 г. составляет около 26 тыс. чело-

век, общая численность обучающихся по данному направлению в учебных заведениях Санкт-Петербурга составляет около 61 тыс. человек [9]. Таким образом, с учетом доверительного интервала 5% и доверительной вероятности 95% выборочная совокупность составила 72 человека. Анкеты были обработаны в программах Google forms и Excel, представлены в виде графиков и диаграмм, содержание которых анализировались с помощью группировки, контент-анализа, что позволило провести основную аналитическую работу.

Отдельно выделим социально-демографические признаки опрошенных респондентов. По гендерному разделению: мужчины — 55,6%, женщины — 44,4%. По возрастному признаку было разделение, основанное на выделенных этапах карьеры человека А. Я. Кибановым [10]. До 25 лет — «предварительный» этап карьеры, этот этап характеризуется учебой, испытаниями на различных видах работ — 34% студентов и молодых специалистов, следующую возрастную группу составили респонденты в возрасте от 25 до 30 лет, этот этап «становления», характеризуется освоением работы, развитием навыков, формирование квалифицированного специалиста — 35%, наименьшую возрастную категорию составили люди в возрасте от 30 до 45 лет, этот этап «продвижения», характеризуется желанием продвигаться по карьерной лестнице, желание приобретать новые навыки и опыт, растет потребность в самоутверждении, достижениях более высокого статуса и еще большей независимости — 31%.

По виду деятельности респонденты разделились следующим образом: 38% опрошенных являются разработчиками и тестировщиками, на втором месте менеджеры (smm) — 18%, третье место разделили аналитики, архитекторы, дизайнеры — 29% и наименьший процент заняли студенты, обучающиеся по исследуемому направлению — 15%.

Основными факторами позитивного восприятия HR-бренда IT-компаний стали: система стимулирования, возможности профессионального развития персонала, возможности перемещения и смены специализации, возможность удаленной работы, активное участие компании в IT-жизни, известность компании в сфере IT, возможность в рабочем процессе решать интересные производственные задачи, благоприятные условия труда, доброжелательное отношение руководства и поддержка инициативы.

Следующим этапом предполагается вовлечение широких групп сотрудников в формирование и ретрансляцию ценностей на внешний рынок с целью повышения эффективности процесса их абсорбции с учетом привлекательности для целевой аудитории. В исследовании была установлена зависимость факторов позитивного восприятия от возраста представителей IT-сферы. Это позволило сделать следующие выводы.

Основными факторами привлекательности компании, по мнению учащейся молодежи и начинающих IT-специалистов до 25 лет, являются прозрачность системы стимулирования, высокий уровень оплаты труда и известность компании в IT-сфере. Это характеризует рассматриваемую категорию специалистов, как имеющих высокие амбиции и ожидания, стремящихся к работе в свободном режиме без временных рамок и

ограничений, ценящих комфортную рабочую среду и возможность удаленной работы. Ввиду возрастных особенностей (отсутствие семьи и других социальных обязательств) молодые специалисты имеют высокую мобильностью и, как следствие, отмечают в роли важного фактора возможность релокации.

В качестве факторов привлекательности IT-специалисты от 25 до 30 лет, находящиеся на этапе становления в профессиональной деятельности, отметили достойный уровень оплаты труда, возможность профессионального развития и освоения новых навыков. В качестве побуждающих факторов, определяющих выбор организации как работодателя, респонденты этой группы также отметили поддержку инициативы, активное участие компании в IT-жизни, возможность смены проекта, участие в хакатонах.

Для IT-специалистов в возрасте от 30 до 45 лет факторами привлекательности компании как работодателя являются возможность решения сложных и масштабных задач, стремление к смене специализации, возможность релокации. Можно предположить, что это может быть связано с потребностью в самоутверждении, с желанием преодолевать себя через новые вызовы, желанием приобретать новые навыки и опыт, с желанием еще большей независимости и приобретения более высокого статуса.

Это те параметры, которые могут повысить конкурентоспособность компаний как работодателей в глазах потенциальных работников, особенно это становится актуальным в борьбе компаний за квалифицированных и талантливых IT-специалистов. Развитие данных направлений на внутреннем рынке организации и грамотное их позиционирование на внешнем рынке, неизбежно приведет к положительной репутации работодателя и повысит привлекательность работы в конкретной организации для высококвалифицированных и талантливых специалистов, а также поможет снизить сроки и стоимость подбора персонала.

Для составления плана мероприятий по формированию HR-бренда в рассматриваемой модели необходимо сделать акцент на внутреннем маркетинге персонала, который, в свою очередь отразится на внешних потребителях. В рассматриваемой модели HR-бренда для создания ценностной концепции разработан комплекс мероприятий по формированию удовлетворенности сотрудников условиями работы в организации с учетом выявленных ранее факторов привлекательности.

Проведем разработку мероприятий по формированию элементов ассоциативной цепи HR-бренда IT-компаний. Предложенный комплекс мероприятий способствует формированию у сотрудников организации позитивного отношения к организации и позволит транслировать внутрикорпоративную систему ценностей внешним потребителям.

Ценность «надежность». Для формирования данной ценности можно предложить следующие мероприятия:

- создание отдельной страницы на сайте компании, на которой будет размещена информация о текущих вакансиях в компании, а также об условиях работы в ней;

- организация канала или чата на сайте компании, по которому соискатели смогут задать интересующий их вопрос о работе в компании сотруднику организации;
- создание интерактивного тура по офису компании. В интерактивное путешествие целесообразно добавить элементы геймификации или тестовых минизаданий с относительно высоким уровнем сложности, чтобы отсеять часть кандидатов, но в то же время достаточно коротких, чтобы не утомлять посетителя сайта;
- разработка креативного дизайна оформления и наполнения объявлений компании. Помимо всего прочего, это позволит визуальнo выделять их там, где они размещены в большом количестве (стенды в университетах или на конференциях).

Ценность «перспективность». Для позиционирования данной ценности на внутреннем и внешнем рынке необходимо:

- создать концепцию карьерной страницы на сайте компании (карьерограмма для сотрудников);
- разработать план посещения и участия сотрудников на форумах, выставках, хакатонах и конференциях;
- организовать наполнение страницы соответствующим контентом (добавление на сайте компании историй сотрудников о пройденной карьере в организации, обзорных статей об участии сотрудников в крупных конференциях);
- включить игровую составляющую, предложить свои онлайн-марафоны (хакатоны), создать мини-задания, брейнтизеры, игры – прохождения этапов карьерной лестницы и т. п.

Ценность «профессионализм». Для ее реализации целесообразно спланировать и осуществить мероприятия по следующим направлениям:

- четкое управление и поддержание трудовой дисциплины (ежедневные короткие собрания, на которых распределяются задачи на день, обозначаются дедлайны и стандарты выполнения того или иного вида работ);
- постоянное развитие сотрудников (оплата профильных курсов, семинаров и ежегодная сертификация);
- информирование сотрудников компании через корпоративный сайт и информационные стенды о полученных сотрудниками компании за отличное выполнение работ от заказчиков наградах, благодарностях и грамотах.

Ценность «сплоченность». Для ее осуществления необходимо провести ряд мероприятий на внутреннем и внешнем рынке:

- создание или обновление программы адаптации для новых сотрудников;
- проведение командообразующих мероприятий, конкурсов, квестов, тренингов и прочее;
- организация наполнения страницы сайта соответствующим контентом (фото и видео с различных мероприятий для сотрудников, видео проведения Welcome-тренинга, онлайн регистрация на квест для всех заинтересованных, не только для сотрудников и пр.);

- создание профиля компании в социальной сети Instagram, где под хештегом компании будут публиковаться отзывы сотрудников, фото офисов, видео с различных мероприятий.

Ценность «престижность». Для позиционирования данной ценности на внутреннем и внешнем рынке необходимо:

- проведение мероприятий и тимбилдингов на известных и популярных фестивалях страны (фестиваль науки, технологий и искусств Geek Picnic, VK Fest, фестиваль музыки и технологий Alfa Future People и других);
- приглашение в организацию лучших коуч-тренеров и специалистов для обучения и развития сотрудников в сфере деятельности компании;
- установление и ежегодное вручение премии «Профессионал года», победитель которой получает достойное вознаграждение (компьютерная или бытовая техника, сертификат на обучение в другой стране, путевки на отдых и т. д.).

Ценность «социальность». Для ее реализации целесообразно спланировать и осуществить мероприятия по следующим направлениям:

- организация канала на YouTube, встраивание в видео рассказов о специфике работы, условиях труда, сотрудниках компании, а также сообщений о наличии вакансий;
- формирование «специально нанятой команды». Специалисты компании регистрируются в разных социальных сетях, создают тематические группы или обсуждения и ведут разговор с потенциальными кандидатами, узнавая их потребности. В большей мере тут должны быть задействованы именно лояльные сотрудники компании, которые смогут передать позитивный заряд потенциальным сотрудникам;
- организация экскурсий в компанию, в процессе которых будет рассказываться об особенностях работы компании, условиях работы и задачах тех или иных специалистов;
- участие в благотворительных акциях, помощь компании благотворительным фондам, шефство над животным в зоопарке.

Ценность «честность». Для ее формирования можно предложить следующие мероприятия:

- создание доступа к email-адресам руководства компании среднего и высшего уровня. Любой сотрудник, который хочет получить дополнительную информацию или поделиться своими идеями, может написать своему начальнику или даже генеральному директору компании;
- организация обязательной обратной связи всем кандидатам, прошедшим интервью в компании;
- предоставление возможности любому желающему оставления отзыва на сайте компании о прохождении собеседования, посещении мероприятия или о компании в целом и другое.

Таким образом, проанализировав полученные в процессе нашего исследования данные, можно сделать вывод о том, что человеку, работающему в данной сфере и отлично разбирающемуся в современных технологиях, важен позитивный рейтинг компании

и положительные отзывы ее настоящих и бывших сотрудников. Полученные результаты позволили выделить ключевые параметры формирования идеального HR-бренда для IT-специалистов различных возрастных групп:

- 1) высокое материальное вознаграждение;
- 2) возможность обучения и развития внутри компании;
- 3) хорошие взаимоотношения в коллективе;
- 4) удовлетворенность условиями труда;
- 5) поддержка инициативы;
- 6) масштабные и интересные задачи.

Разработка модели формирования HR-бренда, осуществленная на основе схемы Р. Мансурова позволила сформировать, позволила выработать практические рекомендации работодателям по повышению привлекательности организации как работодателя для IT-специалистов. Предложенная модель направлена на реализацию принципа клиентоориентированности, позволяющего работодателям рассматривать сотрудников как клиентов своей организации и удовлетворять их потребности с учетом выявленных параметров

привлекательности. Работники в свою очередь, ориентируясь на базовые ценности, несут позитивный заряд о бренде IT-организации на внешний рынок труда, что обеспечивает положительный имидж организации как работодателя по выделенным ключевым параметрам. Применение рассмотренной модели формирования HR-бренда позволяет руководителям IT-компаний повысить свою конкурентоспособность в борьбе компаний за квалифицированных и талантливых IT-специалистов за счет улучшения привлекательности HR-бренда.

Успех HR-бренда IT-компаний во многом будет зависеть от способности руководства организации найти правильный баланс факторов привлекательности с учетом запросов работников и интересов организации. Создание условий для повышения привлекательности имиджа IT-компаний на внутреннем рынке организации и грамотное его позиционирование на внешнем рынке труда, неизбежно приведет к формированию положительной репутации работодателя и повысит привлекательность работы в конкретной организации для талантливых специалистов [11].

#### Список использованных источников

1. B. Minchington. Employer Branding & the new world @ work. Collective Learning Australia, 2013. 342 p.
2. Т. Ю. Арькова. Управление человеческими ресурсами организации на основе HR-брендинга: автореферат дис.... к. э. н.: 08.00.05. Казань, 2012. 26 с.
3. С. Бэрроу, Р. Мосли. Бренд работодателя: лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами. М.: Группа ИДТ, 2007. 200 с.
4. K. Backhaus, S. Tikoo. Conceptualizing and Researching Employer Branding//Career Development International. 2004. Vol. 9. № 5. P. 501-517.
5. R. J. Katoen, A. Macioschek. Employer Branding and Talent-Relationship-Management — Improving the Organizational Recruitment Approach. Umeå School of Business, Department of Business Administration. 2007. P. 156.
6. Р. Е. Мансуров. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. 224 с.
7. Рейтинг IT-работодателей Санкт-Петербурга и Москвы: результаты опроса разработчиков. Новости информационных технологий. <http://www.pvsm.ru/upravlenie-personalom/268164>.
8. Сайт по поиску работы Head Hunter «100 лучших работодателей России». <https://spb.hh.ru/article/303400>.
9. Сборник вузов России «Вузотека». <http://vuzoteka.ru>.
10. А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2014. 70 с.
11. Д. Г. Кучеров. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами//Вестник СПбГУ. Серия 8. 2009. № 3. С. 98-120.

#### References

1. B. Minchington. Employer Branding & the new world @ work. Collective Learning Australia, 2013. 342 p.
2. T. Yu. Ar'kova. Upravlenie chelovecheskimi resursami organizatsii na osnove HR-brendinga: avtoreferat dis.... kand. ekon. nauk: 08.00.05. Kazan', 2012. 26 s.
3. S. Berrou, R. Mosli. Brend rabotodatelia: luchshee iz brend-menedzhmenta — v rabotu s kadrami. M.: Gruppya IDT, 2007. 200 s.
4. K. Backhaus, S. Tikoo. Conceptualizing and Researching Employer Branding//Career Development International. 2004. Vol. 9. № 5. P. 501-517.
5. R. J. Katoen, A. Macioschek. Employer Branding and Talent-Relationship-Management — Improving the Organizational Recruitment Approach. Umeå School of Business, Department of Business Administration. 2007. P. 156.
6. R. Mansurov. E. HR-brending. Kak povysit' effektivnost' personala. SPb.: BKhV-Peterburg, 2011. 224 s.
7. Internet Jurnal «Novosti informazionnih tehnologiy». Luchshie rabotodateli v IT sfere [Top IT Employers «Information Technology News»]. <http://www.pvsm.ru/upravlenie-personalom/268164>. (In Russian.)
8. Internet-sait Head Hunter. 100 Luchshie rabotodateli v Rossii [100 Best Employers in Russia]. <https://spb.hh.ru/article/303400>. (In Russian.)
9. Internet-sait Vuzoteka. Sbornik vuzov Rossii [List of Russian universities]. <http://vuzoteka.ru>. (In Russian.)
10. A. Ja. Kibanov, E. V. Kashtanova. Upravlenie delovoj kar'eroj, sluzhebno-professional'nym prodvizheniem [Business career management]: uchebno-prakticheskoe posobie. M.: Prospekt, 2014. 70 s.
11. D. G. Kucherov. Brend rabotodatelia: oblast' marketinga ili upravleniia chelovecheskimi resursami [Employer Brand: Marketing or Human Resource Management]//Vestnik SPbNU. Seriya 8. 2009. № 3. S. 98-120. (In Russian.)