

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра менеджмента, маркетинга и логистики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

И.о. заведующего кафедрой  
канд. экон. наук, доцент

  
Ю.А. Шумилова  
«14» 06 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

**БРЕНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА КОМПАНИИ  
НА РЫНКЕ ТРУДА**

38.04.02 Менеджмент  
Магистерская программа «Маркетинг»

Выполнила работу  
Студентка 2 курса  
очной формы обучения



Протасова  
Екатерина  
Юрьевна

Научный руководитель  
канд. социол. наук



Данилова  
Елена  
Павловна

Рецензент  
Заместитель генерального  
директора  
ООО «Аврора»



Данилина  
Лидия  
Владимировна

г. Тюмень, 2019

Работа выполнена на кафедре менеджмента, маркетинга и логистики  
Финансово-экономического института ТюмГУ  
по направлению «Менеджмент»,  
магистерская программа «Маркетинг»

Защита в ГЭК  
протокол от 19.06.19 № 06  
оценка отлично

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БРЕНДИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТРУДА.....	8
1.1. Определение понятия и сущности брендинга.....	8
1.2. Сущность и значение бренда компании как работодателя.....	12
1.3. Структура и целевые аудитории HR-бренда.....	13
1.4. Элементы HR-бренда.....	17
1.5. Инструменты и алгоритм построения HR-бренда.....	29
ГЛАВА 2. ТЕНДЕНЦИИ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ БРЕНДИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТРУДА.....	27
2.1. Практика применения HR-брендинга.....	27
2.2. Тренды в области HR-брендинга .....	36
2.3. Особенности работы на рынке труда гостиничной сферы.....	39
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ИМИДЖА КОМПАНИИ КАК РАБОТОДАТЯ С ПОМОЩЬЮ ИНСТРУМЕНТА БРЕНДИНГА НА ПРИМЕРЕ ООО «АВРОРА».....	45
3.1. Краткая характеристика ООО «Аврора».....	45
3.2. Анализ внутреннего имиджа компании как работодателя.....	55
3.3. Анализ внешнего имиджа компании как работодателя.....	63
3.4. Разработка комплекса мероприятий по улучшению внутреннего и внешнего имиджа компании как работодателя ООО «Аврора».....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	88

## ВВЕДЕНИЕ

При выборе темы своей магистерской диссертации, я остановилась на теме – «Брендинг как инструмент формирования имиджа компании на рынке труда». Данная тема затрагивает два направления «маркетинг» и «управление персоналом».

В современных условиях жесткой конкуренции перед организациями стоит вопрос о том, как удержать свои позиции на рынке и сохранить эффективность деятельности. Поэтому одной из главных задач компаний становится развитие нематериальных активов, элементом которых является репутация и бренд, в том числе и «бренд работодателя».

Высокоэффективной технологией завоевания и удержания потребителя является «брендинг». В области маркетинга данное понятие имеет многовековую историю, а вот в лексиконе специалистов по управлению персоналом HR-бренд – бренд работодателя (от англ. Employer brand), сформировалось недавно.

В условиях высококонкурентного рынка труда, характеризующегося превышением спроса на трудовые ресурсы над его предложением, дефицитом квалифицированного персонала, высокой степенью мобильности сотрудников, снижением лояльности персонала к работодателю, необходимым условием выживания и динамичного развития компании становится возможность привлечения новых и удержания работающих сотрудников. Четкое понимание и практическое применение принципов концепции бренда работодателя, основанных на формировании, поддержании и позиционировании организации как привлекательного работодателя как для потенциального, так и текущего персонала, дает возможность компании успешно функционировать в условиях так называемой войны за таланты.

Таким образом, проблема привлечения, удержания и использования высококвалифицированного персонала становится одним из ведущих условий поддержания конкурентоспособности компаний на глобальных и новых рынках. Традиционные методы управления персоналом, как показывает практика, недостаточно эффективны для решения этой проблемы. Именно поэтому происходит заимствование технологий (методик) из смежных областей.

Актуальность темы магистерской диссертации заключается в том, что развитие HR – брендинга, то есть повышение репутации компании в сфере рекрутинга и улучшение условий для персонала, является важной составляющей в формировании статуса любой уважающей себя организации. Для того чтобы делать это грамотно, необходимо тщательно изучать советы и ошибки, допущенные другими компаниями. В связи с тем, что HR – брендинг появился на рынке труда сравнительно недавно, многие организации действуют вслепую, не зная, с чего начинать и какие средства использовать. Именно поэтому, исследования и изучение HR – брендов должны быть более тщательными и качественными.

Цель – формирование и научное обоснование теоретических подходов и практических рекомендаций по обеспечению эффективного формирования имиджа компании на рынке труда за счет инструмента брендинга.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть подход к понятию «брендинг»;
- проанализировать понятие «бренд работодателя»;
- рассмотреть структуру и целевые аудитории HR-бренда;
- выделить элементы HR-бренда;
- определить этапы формирования HR-бренда;
- рассмотреть практику применения HR-брендинга;
- определить тенденции в развитии HR-брендинга;

- выделить особенности работы на рынке труда в гостиничной сфере;
- проанализировать показатели деятельности ООО «Аврора»;
- анализ внутреннего и внешнего имиджа компании как работодателя;
- разработать комплекс мероприятий по улучшению внутреннего и внешнего имиджа компании как работодателя.

Объект – имидж компании работодателя.

Предмет – процесс формирования имиджа компании как работодателя за счет применения инструмента брендинга на примере ООО «Аврора», осуществляющей свою деятельность в сфере гостиничного бизнеса.

Теоретико-методологическую базу магистерской диссертации составили труды таких авторов как: Бэрроу С., Армстронг. М., Мичингтон Б., Мансуров Р.Е., Осовицкая Н., Бруковская О., Несолена О.В., Прудников К.О., Цыгвинцева Д.К., Кулагина И.П.

Гипотеза – предполагается, что комплекс мероприятий, разработанный с учетом применения инструмента брендинга и направленный на повышение имиджа компании как работодателя, позволит повысить показатели эффективности деятельности компании.

Элемент научной новизны состоит в следующем:

1. Уточнены такие понятия, как «брендинг», «имидж компании как работодателя», «HR-брендинг», с целью более детального раскрытия их сущности.
2. Разработана методика формирования имиджа компании на рынке труда с использованием инструмента брендинга.
3. Определены и обоснованы мероприятия, направленные на улучшение имиджа компании как работодателя с использованием инструмента брендинга на примере ООО «Аврора», осуществляющего свою деятельность в гостиничном бизнесе.

Практическая значимость работы видится в возможности применения результатов данного исследования при планировании и внедрении концепции брендинга малыми предприятиями, осуществляющими свою деятельность в гостиничной сфере.

Магистерская диссертация состоит из введения, трёх глав и заключения.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты: определения понятий «брендинг» и «имидж компании как работодателя», основные элементы системы построения имиджа компании как работодателя за счет инструмента брендинга, алгоритм построения имиджа работодателя.

Вторая глава рассматривает практику применения брендинга как инструмента формирования имиджа компании на рынке труда, тенденции в области HR-брендинга, особенности работы на рынке труда гостиничными компаниями.

Третья глава содержит краткую характеристику деятельности ООО «Аврора», анализ персонала предприятия, результаты исследования и оценку эффективности внешнего и внутреннего имиджа компании как работодателя, выявление проблем в области имиджирования компании как работодателя, разработку комплекса мероприятий по устранению выявленных проблем.

По результатам исследования, автором работы было опубликовано 2 научные статьи. Основные идеи, положения и выводы магистерской диссертации докладывались автором на 2 научных конференциях:

1. Международная научно-практическая конференция, приуроченная к 80-летнему юбилею академика Российской академии образования, доктора философских наук, профессора Г.Ф. Шафранова-Куцева «Образование: молодёжь, конкурентоспособность», город Тюмень 2018 год.

2. Международная научно-практическая конференция «Современные тренды развития стран и регионов-2018», город Тюмень 2018 год.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БРЕНДИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТРУДА

### 1.1. Определение понятия и сущности брендинга

Брендинг существует уже достаточно давно, и видоизменялся и выполнял различные функции в зависимости от развития рыночных отношений.

Брендинг с каждым днём становится все более актуальным, это связано с тем, что конкуренция на рынке усиливается и компании вынуждены искать новые механизмы и рычаги воздействия на потребителей с целью завоевать их доверия. И одним из таких механизмов и рычагов является брендинг [5; с.39].

Брендинг в своей эволюции прошёл три этапа:

I. Доиндустриальный. Товар на данном этапе выполняет утилитарные функции. Товары в данный период были уникальны и продавались в основном для удовлетворения физиологических потребностей и как таковых собственных особых ценностей не имели. В связи с этим товары не каким образом не были связаны с покупателем на «психологическом» и «эмоциональном» уровне, не имели «личностного» характера и «непродуктовой» сущности.

II. Индустриальный. Данный этап связан с ростом промышленности, который характеризуется стандартизацией и унификацией товаров разными компаниями. Производство в этот период стало массовым и дешевым, что заложило основы для массового потребления и сбыта массовых товаров посредством маркетинга. Теперь товары стали удовлетворять не только физиологические потребности, но и стали иметь ценности, такие, как самоуважение самореализация. При разработке бренда используются не только материальные, но и психологические, социальные и эмоциональные потребности

потребителей. Обладание брендом становится частью физического, психологического и социального комфорта. Разница между ролью человека в обществе и его сутью начинает исчезать, человек становится тем, что он потребляет [20; с.56].

III. Информационный этап характеризуется насыщением товарами сформировавшегося общества потребления, товарами различающимися друг от друга только на первый взгляд. В условиях научно-технического прогресса и формирования информационного общества, когда все большую роль приобретает информация, образ жизни человека меняется очень быстро. Насыщение потребителей в физическом и социальном смысле выдвигает на первый план бренды, включающие в себя ценности, все более близкие к самоуважению и самореализации, помогающие потребителям удовлетворять их высокие эстетические, моральные и эмоциональные потребности.

Также необходимо отметить, что различают две концепции брендинга: западная и азиатская.

Западная представляет собой привязку бренда к товару, имя производителя при этом скрывает, что позволяет дифференцировать и диверсифицировать товар. В отличие от западной концепции брендинга азиатская делает упор на продвижение корпоративного бренда - присутствию фирменного наименования компании или ее товарного знака в названиях ее товарных знаков. Такая концепция повышает доверие потребителей к предлагаемому товару уже на этапе его выхода на рынок. Сущность данной концепции заключается в единении и централизации усилий компании и ее брендов.

В настоящее время существует множество определений понятия «брендинг», на основе проанализированной литературы, автор магистерской диссертации, сформулировал собственное определение понятия «брендинг» - это комплекс мероприятий, по созданию и развитию бренда, основанных на

формировании представлений, ассоциаций, эмоций, ценностных ориентиров в сознании потребителя, которые позволяют повысить эффективность компании и построить долгосрочные отношения с потребителями.

Основными целями брендинга являются:

- оповещение потребителей о новом бренде;
- рассказ потребителям о преимуществах и отличиях от конкурентов;
- расширение целевой аудитории;
- создание положительного образа компании [10; с.112].

Существует семь основных этапов «брендинга».

Условно семь этих этапов можно поделить на две плоскости и один переходящий этап, который эти две плоскости делит.

Первая плоскость – описательная, в неё входят следующие этапы:

1. Бизнес, сюда относятся ресурсы и источники преимуществ (продукт/услуга, маркетинг, финансы, время, архитектура, видение собственника, менеджмент, персонал, бизнес-модель).

2. Исследования:

- продукт/услуга (потребительские характеристики, УТП, ценовой сегмент, эмоциональные и рациональные преимущества);
- потребитель (потенциальные потребители, целевая аудитория, ядро целевой аудитории);
- рынок/тренды (обзор, динамика, тренды);
- конкуренты (конкурентная среда, потенциальные и основные конкуренты).

3. Общие выводы. Что даём мы в отличии от конкурентов с учётом потребностей целевой аудитории и возможностей рынка [22].

4. Платформа бренда. Позиционирование – суть бренда (ценности, миссия, стиль и интонация, видение будущего).

Переходящий этап:

5. Метафора бренда (перевод сути бренда в образную плоскость восприятия).

Вторая плоскость – творческая, в неё входят следующие этапы:

6. Потребительский интерфейс:

- вербальная идентификация (бренд-нейм, дескрипторы, слоган, стиль текста);

- визуальная идентификация, она может быть аудиальной, кинестетической (изображения, звуки, запахи, тактильные ощущения).

7. Внедрение (адаптация, регламенты, коммуникационная стратегия, сопровождение, внедрение и авторский надзор, мониторинг, аудит) [23].

Пройдя подробно семь этапов «брендинга» можно достичь следующих результатов:

- увеличение объема продаж;
- доля рынка компании возрастет;
- позволит компании достичь и обеспечить себе лидерство на рынках;
- рост стоимости компании за счет формирования марочного капитала;
- положительные ассоциации, которые формируются у значительной части целевого рынка;
- получение компанией дополнительной прибыли;
- стабильные денежные потоки, которые позволят укрепить финансовую устойчивость компании;
- повышение доверия со стороны кредиторов и инвесторов [8; с. 310].

## 1.2. Сущность и значение бренда компании как работодателя

На данный момент трактовок термина «имидж работодателя» множество, из-за чего возникают сложности в четком определении данного понятия. По мимо этого, разные специалисты часто применяют другие термины, такие как «HR-бренд» и «бренд работодателя», которые также объясняют понятие «имидж работодателя».

Одним из первых кто дал определение понятию «бренд работодателя» был Саймон Бэрроу в 1990 году в своей книге «Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами» и звучал как «бренд работодателя – это совокупность функциональных, экономических и психологических преимуществ, получаемых в результате поступления на работу в определенную компанию и связанных с этой компанией» [9; с.11].

При анализе подходов к определению «бренд работодателя», было определено, что данное понятие рассматривается с позиции производителя и потребителя, где потребителем выступает сотрудник или соискатель, а производитель работодатель, данный подход был принят за основу магистерской диссертации.

Прежде чем формулировать собутсенные определения понятий «имидж работодателя» и «HR-брендинг», необходимо рассмотреть мнения различных авторов по данному вопросу.

Так например, Т.Ю.Арьковой в своей статье «Сущность HR-брендинга как механизма позиционирования организации на рынке труда», дает следующие определение «HR-бренда»:

«Под HR-брендом целесообразно понимать систему транслируемых внешней и внутренней аудитории образов, идей и представлений об организации как о работодателе» [4; с. 129].

Авторы Ольга Бруковская и Нина Осовицкая в своей книге «HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании» под HR-брендом подразумевают «набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, присоединяясь к вашей компании» [35; с. 3].

Чуть более развернутое определение Д.Г.Кучеров и Е.К.Завьялова раскрывают в статье «Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации». Они подразумевают под брендом работодателя «набор положительных (позитивных) ассоциаций работника об уникальных для него материальных (экономических) и нематериальных (символьных, психологических) ценностях организации как работодателя, выделяющих ее на рынке труда» [27; с. 26].

После изучения нескольких подходов и ряда определений понятия «бренд работодателя», автор магистерской диссертации сформулировал собственное определение, оно звучит следующим образом. Бренд работодателя – это комплексное представление о компании как работодателе, достигаемое за счет работы на внутреннем и внешнем рынках труда, посредством HR-брендинга.

В свою очередь, под HR-брендингом понимается комплекс мероприятий, направленных на формирование имиджа компании как работодателя, основываясь на ценностях, позиционировании, УТП, с целью привлечения и удержания сотрудников в компании, а также повышению эффективности их труда.

### 1.3. Структура и целевые аудитории HR-бренда

Одним из главных элементов в процессе формирования бренда компании как работодателя является EVP (Employer Value Proposition) – это ценностное предложение компании работодателя.

Современные практики и исследователи в большинстве своем разделяют вышеупомянутое мнение, так, например, Б. Мичингтон, Р.Е. Мансуров, Н. Осовицкая и О. Бруковская считают, что именно EVP является ядром бренда компании как работодателя. Обычно под EVP подразумеваются материальные и нематериальные блага и выгоды, которые предлагаются сотруднику или соискателю работодателем в обмен на его знания, умения, навыки и даже его лояльность в отношении компании.

Исходя из этого, можно сказать о том, что EVP это своего рода УТП (уникальное торговое предложение), в результате чего автором магистерской диссертации было сформулировано следующее определение EVP.

EVP – это уникальное предложение, на основе которого необходимо выстраивать маркетинговую компанию по привлечению соискателей и удержанию сотрудников. С точки зрения внешней и внутренней целевой аудиторией (соискатели и сотрудники), это та причина почему они должны выбрать нас как своего работодателя. Разработка EVP несет для компании стратегический характер.

Зарубежные и отечественные авторы рассматривают структуру EVP по-разному. Так, например, в своих работах Д.К. Цыгвинцева и Н. Осовицкая выделяют рациональную и эмоциональную составляющие бренда компании как работодателя [36; с. 14].

К рациональной части относят: заработную плату, обучение, развитие, льготы и др. К эмоциональной же части относятся: корпоративная культура, коллектив, оценка вклада сотрудника в развитие компании и многое другое.

Другую структуру, которую следуют рассмотреть предлагается западным консалтинговым агентством, они разграничивают все составляющие на сферы: карьера, оплата труда, выгоды, корпоративная культура, содержание работы [28].

Данный подход автору магистерской диссертации кажется более

структурированным и удобным для практического формирования и применения EVP.

Так как EVP лежит в основе двух составляющих, а именно внутреннего и внешнего бренда компании как работодателя, выделяются две принципиально разные целевые аудитории: сотрудники и соискатели.

Целевая аудитория внутреннего бренда работодателя являются сотрудники компании. Брендинг в данном случае направлен на повышения уровня вовлеченности и лояльности сотрудников в жизнь компании. Без внутреннего бренда не возможен внешний, так как все всегда идет изнутри компании, мы можем сформировать эффективную маркетинговую политику в области привлечения персонала, выбрать правильные коммуникации, но если то, что мы предполагаем будет отсутствовать внутри компании имидж ухудшиться. По мимо этого, основными носителями информации на внешний рынок труда являются сотрудники, которые уже осуществляют деятельность в компании, и соответственно если внутри все неблагоприятно информация об этом будет уходить о внешнем рынке, а сарафанное радио ещё не кто не отменял.

Данное мнение также подтверждает и автор Р.Е. Мансуров в своей книге «HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала». Автор отмечает, что в идеале прежде необходимо отладить внутренние процессы и сформировать внутренний бренд компании как работодателя, т.е. сначала стать привлекательным работодателем для своих уже работающих сотрудников, а уже потом приступать к формированию внешнего бренда компании как работодателя, формируя его внешние атрибуты и переходя к различным маркетинговым мероприятиям [30; с. 115].

Внешний брендинг компании как работодателя ориентирован на потенциальных сотрудников (соискателей). Цель такого брендинга построить тот образ работодателя в глазах соискателей, который бы привлек их к нам с

наименьшими для компании затратами.

Как уже было ранее было сказано предложение должно соответствовать реальности, все мы знаем, как тяжело переживает человек, когда его ожидания не раны реальности, поэтому должен быть знак равно между тем предложением, которое мы рекламируем на внешнем рынке и тем предложением, которое реально существует в компании. Так О. Бруковская отмечает, что «недобросовестное предложение не только разрушает бренд компании на рынке труда, но и ослабляет лояльность и вовлеченность сотрудников» [36; с. 7].

По мимо потенциальных и работающих сотрудников, необходимо выделить и ещё такую целевую аудиторию как – уволившие или уволенные сотрудники, от это группы также много зависит, что может влиять на бренд работодателя. В своей статье Н. Осовицкая говорить о том, что «правильно проведенное заключительное интервью, решение всех спорных вопросов, помощь в дальнейшем трудоустройстве превращают бывших сотрудников в лояльных проводников HR-бренда компании» [37; с. 26].

Подводя итог, можно отметить следующие моменты:

1. Структурными элементами бренда компании как работодателя являются: EVP и его составляющие, коммуникации с внешним и внутренним рынками труда, целевые аудитории. Данные составляющие пересекаются в двух сферах это управление персоналом и маркетинг.

2. Для того чтобы брендинг было эффективно необходимо наличие всех перечисленных выше элементов.

3. Прежде чем работать над внешним брендом компании как работодателя, необходимо наладить процессы внутри компании, чтобы ожидания равнялись реальности.

4. К основным целевым аудиториям, с которыми ведётся коммуникация являются: соискатели, работающие сотрудники и уволившие или уволенные

сотрудники, также тут необходимо отметить, что данные целевые аудитории также необходимо сегментировать, чтобы верно построить коммуникационную политику с ними.

Теперь рассмотрим детально элементы HR-бренда.

#### 1.4. Элементы HR-бренда

Для эффективного формирования бренда компании как работодателя, важно понимать, из каких элементов данный бренд состоит. Тут также много различных классификаций, рассмотрим некоторые из них.

Р.Е.Мансуров и М.Армстронг фокусируются на мотивации сотрудников компании [2; с.361].

Б. Минчингтон и Г.Г. Почепцов относят к элементам бренда работодателя: миссию, корпоративную культуру, философию, нормы поведения и традиции, а также визуальный имидж организации и ее фирменный стиль [13; с. 91].

А.Н.Осовицкая и О.Бруковская придерживаются такого же мнения, только не учитывают визуальную составляющую бренда работодателя [35; с. 61].

К.А.Иванова, Р.Ю.Почекаев, П.А. Слуцкий, И.П.Яковлев, также придерживаются мнения вышесказанных авторов, но также говорят о том, что необходимо уделить внимание деловой культуре, образу руководства и персонала [18; с. 28].

Проанализировав вышеперечисленные точки зрения автор магистерской диссертации пришел к выводу о том, что основными элементами бренда работодателя являются:

1. Деловая культура, к которой относятся социально-психологический климат, представления персонала о комфортности и надежности организации [18; с. 28].

2. Мотивация. Она состоит из материальной и нематериальной. К материальной мотивации можно отнести: заработную плату, систему премий и бонусов, ДМС полис, негосударственное пенсионное обеспечение. К нематериальной же мотивации относится: карьерный рост, возможность личностного роста, система обучения и наставничества, корпоративные мероприятия.

3. Миссия, философия, корпоративная культура компании (единое понимание ценностей, следование принятым стандартам поведения в компании).

4. Образ руководства, включающий известность, узнаваемость и репутацию собственника и высших менеджеров компании. Образ руководства очень важен, так как сотрудники хотят иметь «хорошего руководителя, который адекватно ставит цели и задачи, объективно оценивает их выполнение, мотивирует, развивает персонал и выражает ему благодарность за работу» [58; с. 123].

5. Визуальный имидж. Эксперты единогласны в отношении того, насколько важен визуальный образ компании. В качестве примера успешной имиджевой политики Г.Г.Почепцов приводит Макдональдс, у которого даже урны для мусора, стоящие на тротуарах, несут на себе эмблему компании [46; с. 352]

6. Образ персонала – основной носитель HR-бренда.

Таким образом, были установлены ключевые элементы HR-бренда работодателя: деловая культура, мотивация, миссия, корпоративная культура, философия компании, образ руководства, визуальный имидж, образ персонала. Стоит добавить, что товарный бренд компании и бренд работодателя взаимосвязаны и оказывают взаимовлияние. Естественно, что сотрудники будут более рады отождествлять себя с успешной компанией и известным брендом.

Иными словами, не только сильный бренд работодателя повышает конкурентоспособность компании на рынке за счет возможности привлечь и удержать наиболее талантливых специалистов, но и сам успех компании заставляет самых востребованных высоко ценить компанию как работодателя. В этом и проявляется неразрывная связь финансового успеха и товарного маркетинга с развитием бренда работодателя как стратегией позиционирования на рынке талантов.

### 1.5. Инструменты и алгоритм построения HR-бренда

Существует два варианта формирования бренда работодателя: он может сложиться стихийно, когда процесс не контролируется и не корректируется руководством компании, либо компания проводит целенаправленную политику по его развитию. Во втором случае, HR - брендинг, являясь важной областью работы с персоналом, в то же время представляет собой мощный инструмент для решения HR - задач, будь то вопрос эффективного рекрутинга или повышения лояльности сотрудников, построения системы мотивации или повышения эффективности работы персонала. Однако, как и любой инструмент развития, он будет требовать вложений: интеллектуальных, временных, финансовых. Целесообразность этих вложений будет во многом определяться грамотно построенной политикой в области HR – брендинга. [47; с. 453]

Алгоритм действий при формулировании политики работы с брендом компании как работодателя будет включать:

1. Определение и постановку цели. Цель HR - брендинговой политики будет

напрямую связана с общими кадровыми целями компании, и в глобальном смысле будет способствовать выполнению стратегических целей организации. Формулировкой цели HR - брендинга компания будет отвечать на вопрос - для чего вообще она планирует проводить те или иные мероприятия в области работы с HR - брендом, необходимо ли компании уделять этому отдельное внимание.

2. Проведение независимого исследования и анализа образа компании среди кандидатов и сотрудников. Изучаются публикации о компании в средствах массовой информации, рассматриваются источники информации, в каком ключе отзываются о компании и на что ссылаются.

3. Анализ сильных и слабых сторон компании (корпоративная культура, оплата труда, возможность повышения квалификации и карьерный рост, социальные пакеты и так далее).

4. Сравнительный анализ сильных и слабых сторон компании с наиболее перспективными конкурентами.

5. Разработка креативной концепции. Формулирование EVP (Employment Value Proposition) и тестирование для разных аудиторий.

Ценностное предложение работодателя или Employment Value Proposition (EVP) – это набор атрибутов, которые рынок труда и сотрудники воспринимают как ценность, которую они получают, работая в компании.

EVP – это атрибуты работодателя, отличающие его от конкурентов, набор ключевых преимуществ, которые фирма предлагает сотруднику в обмен на его навыки, усилия и время. Слово «отличающие» здесь очень и очень важно: многим компаниям сложно именно сформулировать свои особенности, ведь на уровне ценностей (команда, развитие, возможности) и условий труда (конкурентная заработная плата, хороший социальный пакет, отличный офис) большинство предлагают одно и то же. Можно активно продвигать такое предложение, но рассчитывать, что оно заинтересует наиболее талантливых профессионалов,

сложно. Другое дело, если EVP уникально и выделяет организацию из общей массы.

Для этого EVP должно:

- соответствовать реальной ситуации в компании;
- учитывать потребности ключевых целевых аудиторий сотрудников и кандидатов;
- быть согласовано с бизнес- и HR-стратегией компании;
- быть четко сформулированным;
- отличаться от предложений конкурентов (быть уникальным по содержанию, формату, расшифровке или визуализации).

EVP-структура состоит из 6 основных блоков, в состав которых входит 39 атрибутов:

- люди (качество коллег, менеджеров и высшего руководства, управление персоналом, атмосфера в коллективе и дух товарищества);
- компания (размер организации, отрасль и индустрия, положение на рынке, технологический уровень, продукт и качество его обслуживания, ответственность и этика);
- вознаграждение (бенефиты, компенсации);
- работа (уровень клиентов, масштаб задач, признание, инновации, баланс личной жизни и работы);
- условия труда (режим труда, режим отдыха, расположение, комфорт на рабочих местах);
- возможности (возможности карьерного роста и роста компании в целом, профессиональное развитие и обучение).

Выгоды от создания, управляемого EVP, по мнению ученых, измеряются следующими показателями:

- охват рынка труда захватывает сегмент слабо активных кандидатов и увеличивается до 60%;

- уровень ожидания сотрудниками увеличения заработной платы снижается с 33% до 11%;

- увеличивается уровень приверженности как уже давно работающих сотрудников, так и вновь принятых до 30%, а в компаниях, не управляющих EVP, уровень приверженности составляет 3–7% [52].

6. Работа с целевыми аудиториями, для которых происходит формирование HR-бренда.

Выделяются три основные целевые аудитории, на которые ориентирован бренд работодателя, такими аудиториями являются:

- потенциальные кандидаты;
- работающие сотрудники;
- увольняющиеся (уволенные) сотрудники.

Внутри каждой из этих базовых аудиторий следует выделить подгруппы (например, среди кандидатов: молодые специалисты и студенты, топ-менеджеры, сотрудники конкурирующих предприятий и другие) и распределить их по степени приоритетности. Ценностные предложения компании формируются для каждой из целевых аудиторий бренда. В данном процессе необходимо выделить именно те преимущества работы в организации, которые могут заинтересовать конкретную целевую группу, и охарактеризовать их как можно более подробно и доступно.

3. Выбор инструментария для реализации поставленных задач.

4. Регулярный анализ HR - бренда компании, оценка эффекта от реализуемых мероприятий.

Для эффективного использования ресурсов, необходимо иметь четкую систему метрик и оценки ключевых показателей, построенную на основе целей и

задач политики HR - брендинга. Кроме того, важным фактором является вопрос финансовой эффективности проводимых мероприятий. В идеале нужно уйти от оценок из серии "нравится – не нравится" и перейти в бизнес - плоскость с обсуждением параметра ROI (Return On Investment) – коэффициента возврата инвестиций. Знания о коэффициенте возврата инвестиций дают возможность увеличить отдачу от вложенных денежных средств путем их грамотного распределения [55; с. 1682].

По результатам анализа в программу проводимых мероприятий при необходимости вносятся корректировки, и только в этом случае анализ становится не просто затратным исследованием, а необходимым и работающим инструментом формирования политики HR - брендинга.

Остановимся подробнее на выборе инструментов реализации политики HR - брендинга и прежде обратимся к инструментам формирования внутреннего бренда работодателя. По степени влияния на основные процессы работы с персоналом условно разделим инструменты на следующие группы [47]:

1. Способствующие процессам кадрового обеспечения компании: формирование кадрового резерва, реферальные программы, формирование механизмов эффективной ротации кадров, работа с увольняющимися сотрудниками, аутплейсмент [56].

2. Способствующие развитию персонала: программы профессионального развития, программы управления карьерой, программы подготовки руководителей, развития лидерства [55].

3. Способствующие развитию мотивации: мотивационные программы, программы поддержки новых сотрудников, совершенствование системы оценки и аттестации персонала, программы поддержания лояльности сотрудников (в особенности талантливых специалистов и топ - менеджеров) [3; с. 94].

4. Способствующие развитию организационной, корпоративной культуры и

внутренним коммуникациям: внутренние PR - мероприятия, развитие сервисов внутренних коммуникаций и корпоративных СМИ, формирование корпоративной культуры на основе ценностей компании.

Инструменты формирования внешнего бренда работодателя:

1. Сильный торговый бренд, анонсирование и продвижение вакансий компании на мероприятиях по рекламе и продвижению торгового бренда (например, размещение вакансий компании во время участия в профильных отраслевых ярмарках).

2. Рекрутинговые программы и материалы (корпоративные стандарты общения с кандидатами, брендированные объявления о вакансиях и т.д.).

3. Развитая социальная политика компании (благотворительные мероприятия, мероприятия по развитию спорта и здорового образа жизни и т.д.).

Конкурентный анализ.

4. Сбор и анализ отзывов о работе в компании (антиджобсайты, социальные сети, профессиональные блоги и др.).

Необходимо отметить, что перечень вышеперечисленных инструментов HR - брендинга не является исчерпывающим, каждая компания самостоятельно принимает решение о выборе индивидуальных методик и инструментов развития и укрепления HR - бренда. Главное, чтобы эти инструменты работали как на привлечение «нужных» организации людей, так и на отсеечение тех профессионалов, которым в компании будет трудно адаптироваться и раскрыть свой потенциал. Эта деятельность должна быть системной и постоянной [52].

Рассмотрев систему построения брендинга, которое предлагается высшей школой брендинга, а также алгоритм построения HR-брендинга, автором магистерской диссертации была разработана собственная методика формирования имиджа работодателя с использованием брендинга. Данная методика состоит из

двух плоскостей, каждая плоскость включает в себя этапы, которые взаимосвязаны между собой.

Первая плоскость – Внутренний рынок труда, он включает:

1. Бизнес, данный этап включает в себя:

- Видения собственника;
- Менеджмент;
- Финансовые возможности;
- Кадровая политика;
- Коммуникационная система;
- Маркетинг персонала и др.

2. Исследования:

- Продукт – Должность (его характеристики, EVP, цена (зарботная плата), эмоциональные и рациональные преимущества);

- Потребитель (целевая аудитория, проведение исследования и анализа образа компании среди кандидатов и сотрудников, изучение мнения о компании в информационном пространстве);

- Конкуренты (сравнительный анализ сильных и слабых сторон компании с наиболее перспективными конкурентами, потенциальными конкурентами, изучение конкурентной среды);

- Рынок труда и тренды (обзор, динамика).

3. Общие выводы о том, что мы можем дать нашей целевой аудитории в отличии от конкурентов с учётом наших возможностей и возможностей рынка.

Вторая плоскость – Внешний рынок труда.

4. Позиционирование – формирование вакансии, что мы будем отражать в ней какие ценности, EVP, с учётом нашей целевой аудитории и возможностей.

5. Интерфейс (какой стиль оформления, шрифт, будут ли использованы слоганы, изображения, цвета).

6. Внедрений (коммуникационная стратегия (HR-dijital, мониторинг и аудит).

Подводя итог по главе необходимо сказать о том, что брендинг уже существует достаточно давно и имеет большие возможности, позволяющие компаниям быть конкурентоспособными. Это и является одной из важных причин почему брендинг стали использовать в области управления персоналом, так как на данный момент идет ужесточенная борьба за эффективные и высококвалифицированные кадры на рынке труда.

Существует множество определений, понятий и мнений в области HR-брендинга, но если говорить в целом, то можно отметить следующие важные моменты:

- необходимо иметь свое уникальное ценностное предложение как компании работодателя;

- прежде чем начинать с развитие внешнего бренда работодателя, нужно наладить внутреннюю систему и стать лучшим работодателем для уже работающих сотрудников;

- необходимо в полном объеме работать с каждой целевой аудиторией компании как работодателя, при этом их сегментировать, чтобы эффективно наладить коммуникации;

- при формировании бренда компании как работодателя нужно следовать определенному алгоритму, при этом каждый этап прорабатывать детально, четко понимая какой цели мы хотим достичь по итогу.

Для того чтобы понять каким образом на сегодняшний день осуществляется работа над брендом работодателя, необходимо рассмотреть тенденции и практики применения HR-брендинга.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д. Аакер о брендинге. 20 принципов достижения успеха / Д. Аакер. – М.: Бомбора, 2016. – 260 с.
2. Армстронг М. Основы менеджмента: как стать лучшим руководителем / Пер. с англ. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 512 с.
3. Алехнейко Т.Ю. Алгоритм создания бренда / Т.Ю. Алехнейко, Е.О. Гриненко // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2017. - № 9-1 (29). – с. 5-8
4. Арькова Т.Ю. Сущность HR-брендинга как механизм позиционирования организации на рынке труда / Т.Ю. Арькова // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2011. - № 3. – с. 127-130
5. Базаев А.Р. Понятие брендинга и его сущность / А.Р. Базаев // ECONOMICS. – 2016. - №1 (10). – с. 39-41
6. Базык Е.Ф. Управление персоналом сферы гостеприимства на основе формирования его вовлеченности / Е.Ф. Базык, М.И. Плутова, Е.В. Логинова // Экономические науки. – 2017. - № 153. – с. 35-38
7. Брендинг: понятия, цель, процесс [Электронный документ]. – Режим доступа: [http://www.nazaykin.ru/\\_br\\_branding.htm](http://www.nazaykin.ru/_br_branding.htm) (дата обращения: 27.05.2018)
8. Бобровская Т.В. Учетные аспекты брендинга / Т.В. Бобровская, О.С. Кротова // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2016. - №1. – с. 309-313
9. Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли. – М.: Группа ИДТ, 2007. – 200 с.
10. Васина В.Н. Интернет-брендинг / В.Н. Васина // Успехи современной науки и образования. – 2017. - №1. – с. 112-114

11. Воронин М. *Winning the Hearts: Достучаться до сердец сотрудников* / М. Воронин, Н. Макова. - М.: Альпина Паблишер, 2015. – 210 с.
12. Герр О.А. Управление воронкой рекрутинга в массовом подборе персонала организации транспортной отрасли / О.А. Герр // *Актуальные вопросы управления персоналом.* – 2019. – с. 81-90
13. Годин А.М. *Инструменты современного маркетинга: Монография* / А.М. Годин, О.А. Масленникова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 179 с.
14. Годин А.М. *Маркетинг: Учебник для бакалавров* / А.М. Годин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 656 с.
15. Деловой журнал «tmn». 100 лучших работодателей Тюмени [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://1tmn.ru/ratings/tmn-ratings/tmn-vpervye-publikuet-masshtabnyjj-rejtin-4147904.html> (дата обращения: 10.04.2019)
16. Дробот Е. HR- брендинг. Как и зачем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=whtfE8M3kh0&t=1987s> (дата обращения: 15.05.2019)
17. Жуков С.С. HR-брендинг как инструмент формирования кадрового потенциала гостиничного предприятия / С.С. Жуков // *Научные исследования и разработка: приоритетные направления и проблемы развития.* – 2017. – с. 378-385
18. Иванов К.А. *Имидж фирмы: Мировой опыт и российская практика* / К.А. Иванов. – СПб.: Технолит, 2015. – 123 с.
19. Калинина С. На кого равняться в построении бренда работодателя – рейтинг от FutureToday [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://marhr.ru/na-kogo-ravnyatsya-v-postroenii-hr-brenda-reytingi-ot-futuretoday> (дата обращения: 25.05.2019)

20. Комаров П.И. Применение методов создания и управления брендом / П.И. Комаров, А.Н. Слободич, В.В. Лобанова // Маркетинг и логистика. – 2016. - №6 (8). – с. 47-59
21. Круг Э.А. Технология HR-бенчмаркинга на предприятиях сервиса: практический опыт / Э.А. Круг // Вестник московского городского педагогического университета. – 2017. - № 2(12). – С.74-84
22. Кожанов А. Алгоритм проектирования бренда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.youtube.com/watch?v=m\\_8n8CpqvzY&list=PLYG7YCKTfvORUgKFKw6rIi6nCjvLJu77V&index=63&t=2s](https://www.youtube.com/watch?v=m_8n8CpqvzY&list=PLYG7YCKTfvORUgKFKw6rIi6nCjvLJu77V&index=63&t=2s) (дата обращения: 10.03.2019)
23. Кожанов А. Этапы разработки бренда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.youtube.com/watch?v=fz\\_uy5dV7WQ&list=PLYG7YCKTfvORUgKFKw6rIi6nCjvLJu77V&index=24&t=61s](https://www.youtube.com/watch?v=fz_uy5dV7WQ&list=PLYG7YCKTfvORUgKFKw6rIi6nCjvLJu77V&index=24&t=61s) (дата обращения: 10.03.2019)
24. Кожевникова Т. HR как он есть / Т. Кожевникова. – «Издательство «Эксмо» Бомбора, 2017. – 160 с.
25. Кулькова И.А. Управление по компетенциям как инструмент формирования вовлеченности персонала / И.А. Кулькова, М.И. Плутова, Е.И. Позолотина // Вопросы экономики и права. – 2017. - № 109. – с. 33-36
26. Кулагина И.П. Кадровый бенчмаркинг как способ повышения конкурентоспособности фирмы на рынке труда / И.П. Кулагина // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2016. - №1. – С.414-416
27. Кучеров Д.Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации / Д.Г. Кучеров, Е.К. Завьялов // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2012. - №4. – с. 25-27
28. Локотченко В.В. HR-бенчмаркинг как функция управления конкурентоспособностью персоналом / В.В. Локотченко, Е.А. Самойленко //

- Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации. – 2017. - № 4. – 458-462
29. Лустина Т.Н. Формирование и использование компетентностного подхода к управлению персоналом гостиничных предприятий / Т.Н. Лустина // Сервис в России и за рубежом. – 2017. - № 2 (72). – с. 73-86
30. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Е. Мансуров. – СПб.: БХВ-Петербург, 2011. – 224 с.
31. Минчингтов Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтов. – М.: Юнайтед Пресс, 2011. – 280 с.
32. Михайлова А.В. Методические подходы к оценке деятельности службы управления персоналом / А.В. Михайлова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2015. - №12 - 9. - с. 1681 – 1685
33. Михель А. HR-маркетинг в 2018 году: исследование и тренды [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://marhr.ru/rynok-hr-marketinga-v-2018-godu-tendencii-sifry-primery> (дата обращения: 24.05.2019)
34. Несоленая О.В. Особенности формирования HR – бренда современной финансовой организации: российский и зарубежный опыт/ О.В. Несоленая, А.В. Агишева, Э.В. Кулеша // Молодой ученый. - 2015. - №22. - с. 453 - 459
35. Осовицкая Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / Н. Осовицкая, О. Бруковская. – СПб.: Питер, 2011. – 272 с.
36. Осовицкая Н. HR-брендинг управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик / Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2014. – 240 с.
37. Осовицкая Н. Бизнес ищет таланты / Н. Осовицкая // Реальный бизнес. - 2015. - № 2. – с. 25-29
38. Осовицкая Н. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России / Н. Осовицкая. - СПб.: Питер, 2012. – 240 с.

39. Осовицкая Н. HR-брендинг: лучшие практики десятилетия / Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2016. – 530 с.
40. Осовицкая Н. HR-брендинг: Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик / Н. Осовицкая. - СПб.: Питер, 2015. – 330 с.
41. Официальный сайт GlobeOne - консалтингового агентства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://globe-one.com/services/employer-brand-development-2/> (дата обращения: 28.05.2018)
42. Официальный сайт HeadHunter. Рейтинг работодателей России – 2018 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://rating.hh.ru/rating2018/> (дата обращения: 20.04.2019)
43. Официальный сайт HeadHunter. Рейтинг работодателей России – 2017 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://rating.hh.ru/rating2017/> (дата обращения: 20.04.2019)
44. Официальный сайт HeadHunter. Рейтинг работодателей России – 2016 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://rating.hh.ru/rating2016/> (дата обращения: 20.04.2019)
45. Пеша А.В. Постоение HR-бренда организации гостиничного сервиса / А.В. Пеша, Т.В. Романченко // Достойный труд – основа стабильного общества. – 2015. – с. 146-150
46. Почепцов Г.Г. Имидж: от фараонов до президентов / Г.Г. Почепцов. – Киев: Издательство «АДЕФ-Украина», 2015. – 328 с.
47. Прудникова К.О. Актуальность применения системы HR-брендинга в управлении персоналом для компаний в условиях высокой конкуренции на рынке труда // Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 4. – С. 28–31.
48. Писарчук П.М. Проблемы формирования положительного имиджа работодателя в сфере гостеприимства. – 2015. - № 54 (39). – с. 207-209

49. Степанова С.А. Формирование и развитие трудового потенциала гостиничного предприятия через мотивационные программы персонала / С.А. Степанова, С.С. Жукова // Эффективное управление в гостиничном и ресторанном бизнесе: теория, практика, подготовка кадров. – 2017. – с. 19-28.
50. Савченко М.И. Основы HR Digital для HR и рекрутера / М.И. Савченко. – М.: ЛитРес: Самиздат, 2018. – с. 50.
51. Стародубцева Е. Охота за талантами. Оружие и 77 способов его применения / Е. Стародубцева. – Ресторанные ведомости, 2019. – 170 с.
52. Создание бренда, основные этапы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://brand.antargo.com/ru/brending/sozдание-brendaosnovnyie-etapyi.html> (дата обращения: 21.05.2018)
53. Тарасенко Э.В. Влияние технологий управления человеческими ресурсами на стратегию развития гостиничного предприятия / Э.В. Тарасенко, Е.Л. Ильина, А.Н. Латкин, Е.Н. Валединская // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2018. - № 6 (112). – с. 17
54. Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации / С. Иванова. – М.: Альпина Пабlishер, 2012. – 80 с.
55. Цыгвинцева Д.К. HR-бренд компании как объект социологического анализа [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/hr-brend-kompanii-kak-obekt-sotsiologicheskogo-analiza> (дата обращения: 27.05.2018)
56. Этапы создания бренда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.monohrom.ru/publications/etapy\\_sozdaniya\\_brenda](http://www.monohrom.ru/publications/etapy_sozdaniya_brenda) (дата обращения: 21.05.2018)
57. Яненко М.Б. Особенности формирования идентичности бренда / М.Б. Яненко, Т.В. Бикезина // Перспективы науки. – 2016. - №12 (87). – с. 92-94
58. Янова Е. HR-бренд: привлекает, развивает, удерживает / Е.Янова // Справочник по управлению персоналом». – 2013. - №1. – с. 120-125

59. Top Lead. HR-бренд с помощью контента [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://toplead.com.ua/ru/blog/id/kejs-general-electric-kak-postroit-hr-brend-s-pomoschju-kontenta-180/> (дата обращения: 28.11.2018)
60. Apostrophe vedia. Бренд работодателя: 7 глобальных трендов [Электронный источник]. – Режим доступа: <http://apostrof-media.com/blog/trands/brend-rabotodatelja--7-globalnyh-trendov-84.html> (дата обращения: 28.11.2018)
61. Potok. 4 примера, потрясающего HR-брендинга [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://blog.potok.io/4-hr-branding-cases/> (дата обращения: 28.11.2018)