

Ссылка для цитирования этой статьи:

Шубина Е.Ю. Теоретические основы оценки бренда работодателя // Human Progress. 2021. Том 7, Вып. 3. С. 17. URL: http://progress-human.com/images/2021/Tom7_3/Shubina.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.173.17

УДК 331.1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ



Шубина Елена Юрьевна

Соискатель кафедры менеджмента
и предпринимательства
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

lena.shubina.79@inbox.ru
62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,
г. Екатеринбург, Россия, 620144
+7 (343) 283-10-41

Аннотация. В статье дана оценка сущности бренда работодателя как социально-экономического явления. Проанализированы ключевые подходы к анализу данного явления и определены концептуальные основы формирования бренда работодателя, приведены методы и подходы концепции EVP. Показана связь бренда работодателя и имиджа работодателя. Отражена взаимосвязь бренда компании, как общего, и бренда работодателя, как частного. Сформулирована гипотеза о прямой связи между положительным имиджем работодателя у работников и ростом стоимости бренда компании (в целом). В статье проведен анализ теоретических положений существующих концепций и различных подходов к проблеме оценки бренда работодателя. Проведено обобщение опыта крупных компаний в области формирования и развития бренда и имиджа работодателя, в частности дана оценка опыта «Концерн Калина». В статье показана связь между имиджем работодателя и прибылью компании, сделаны выводы о связи положительного имиджа работодателя и роста стоимости фирмы на рынке. Показан опыт развитых стран в части применения концепций имиджа работодателя и развития системы брендинга в сфере HR на предприятии. Дана оценка основных параметров и критериев, по которым производится анализ бренда работодателя и определяется текущее состояние компании с точки зрения имиджа работодателя на рынке труда. В статье также сформулировано авторское определение бренда работодателя, позволяющее далее производить его оценку. В статье сделаны выводы о

перспективах развития концепции бренда работодателя в современных социально-экономических условиях.

Ключевые слова: бренд работодателя; имидж работодателя; работодатель; работник; рынок труда; бренд компании; система управления персоналом; трудовые ресурсы организации; человеческий капитал.

JEL коды: L20; M12.

Введение

Вопросы имиджа работодателя, его видения работниками и другими участниками рынка труда становятся актуальными в связи с ростом конкуренции за ресурсы. При этом человеческие ресурсы играют важную роль в формировании и развитии операционной деятельности, именно благодаря людям и их действиям организации и предприятия достигают поставленных целей, то есть процессы и операции почти всегда связаны с конкретными работниками, поскольку либо ими выполняются, либо выполняются при их участии. Важно отметить, что конкуренция на рынке труда между работодателями обостряется, особенно в сфере высококвалифицированного труда, где объем предложения рабочей силы почти всегда меньше величины спроса на труд. Поэтому в этой сфере возникает дефицит ресурсов и значение начинает иметь образ работодателя, умение представить и сформировать положительные мифы о себе, наличие концепции и философии, а также организационной культуры. Данные составляющие бренда работодателя формируют внутреннее представление внешних участников рынка труда, с одной стороны, и способствуют сохранению ключевых работников, которые уже являются частью предприятия или организации, с другой.

Сегодня особое внимание уделяется бренду и бренд-менеджменту. Рост темпов изменений бизнес-среды породил концепцию «стоимости бизнеса». Такая «стоимость» – это отражение степени приспособленности бизнеса к столкновению с неопределенным будущим, его готовность к изменениям. Бренд в настоящее время является самым ценным нематериальным активом организации. Управление брендом (бренд-менеджмент) направлено, прежде всего, на управление его стоимостью, управление капиталом бренда. Бренд-менеджмент предоставляет компаниям реальные возможности сохранять устойчивую группу лояльных потребителей.

В этом контексте также формируется система бренд-менеджмента в системах управления персоналом предприятий и организаций. С одной стороны, «бренд – это эволюционирующая категория, постоянно находящаяся в процессе изменения».

Рассматривая бренд как объект управления, необходимо представлять категории «имя», «товарный знак», «продукт», «бренд» как этапы в жизненном цикле бренда, а сам бренд как специальный продукт. То есть, с другой стороны, необходимо понять, что из себя представляет специфический продукт в рамках концепции бренда работодателя. Требуется также понимание того, что из себя представляет и как рассчитывается стоимость бренда работодателя? Можно ли вообще говорить о товарном знаке в концепции бренда работодателя?

1. Методы исследования

Ключевые методы анализа бренда работодателя составляют: анализ литературных источников, анализ материалов практики и их обобщение по крупным российским и иностранным компаниям. Методы анализа дают возможность систематизировать и классифицировать критерии и параметры оценки бренда работодателя, выявить закономерности развития и изменения имиджа работодателя на рынке труда. Кроме того, важным методом исследования остается статистический метод, который позволяет выявить тенденции развития брендинга на рынке труда, как экономического явления.

2. Результаты

Перейдем к обобщению взглядов ученых на проблему бренда работодателя в современных экономических и социально-экономических концепциях.

Определения бренда работодателя в современной экономической литературе представлены ниже в таблице 1.

Табл. 1: Определения бренда работодателя в современной экономической литературе¹

№ п/п	Определения и характеристики бренда работодателя в существующей литературе	Авторы и ссылки на статьи, монографии, учебники
1	2	3
1	«Бренд работодателя – это важный элемент в корпоративной культуры организации, который занял свое определенное место в привлечении и удержании работников на предприятиях. Важнейшим критерием его развития является добросовестность работодателя»	В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, О.А. Антонова «Теория и практика hr-бренда работодателя» https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-i-praktika-hr-brend-rabotodatelaya [1]
2	«Бренд работодателя (Employer brand) на доступном любому обывателю языке обозначает привлекательность той или иной компании как работодателя в глазах действующих сотрудников, пассивных и активных соискателей, а также клиентов и журналистов»	Russian Food & Drinks Market: Исследования «Агентства Контакт»: Employer brand на российском рынке. http://www.kontakt.ru/index.php?id=23121 [2]
3	«Бренд работодателя – это образ хорошего работодателя («великолепного места работы»), который предлагает организация»	Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. СПб.: Питер, 2018. 1040 с. [3]

¹ Составлено автором
© Е.Ю. Шубина

Продолжение табл.1.

1	2	3
4	«HR-бренд, или бренд работодателя, – это: – образ вашей компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и др.)»	Освицкая Н.А. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России. СПб.: Питер, 2012. 319 с. [4]
5	«Имидж компании в глазах ее членов и потенциальных сотрудников, который тесно связан с опытом работы, когда есть понимание, что значит работать в компании, включая осязаемые факторы, например зарплату, и неосознанные, такие как культура и ценности компании»	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. С. 277 [5]

Исследование бренда работодателя лежит в междисциплинарной области – маркетинга и управления персоналом. Основные подходы здесь сформировались в 1990-е гг. Мейнстримом сегодня является следующее видение бренда работодателя: работник передает организации свои компетенции (знания, навыки и умения) исходя не только из критериев оплаты трудовых действий, но и с учетом комфорта на рабочем месте, коммуникативной среды, ценностей, а также иных выгод и преимуществ, которые формирует компания по отношению к работнику. То есть работодатель осуществляет обмен условий труда на трудовые действия и результаты труда, с одной стороны, хотя, с другой стороны, этот обмен становится эффективным только тогда, когда работник выявляет, что реальный образ компании соответствует декларируемому. В этом смысле бренд работодателя становится неким нематериальным активом, который отражает множество ожидаемых работником экономических, социальных и культурно-символических преимуществ от работы в организации, которые обеспечиваются эффективно функционирующей системой управления персоналом.

Minchington (2005) определяет бренд работодателя как «имидж вашей организации, как «прекрасное место для работы» в сознании нынешних сотрудников и ключевых заинтересованных сторон на внешнем рынке (активные и пассивные кандидаты, клиенты, потребители и другие заинтересованные стороны)». Брендинг работодателя связан с инициативами по привлечению, вовлечению и удержанию сотрудников, которые направлены на укрепление бренда работодателя компании [6].

На основе изучения имеющихся определений и сложности использования их для последующей оценки бренда работодателя, мы предлагаем такое определение бренда работодателя, согласно которому бренд работодателя представляет собой совокупность содержательных и коммуникативных характеристик, определяющих привлекательность компании на рынке труда.

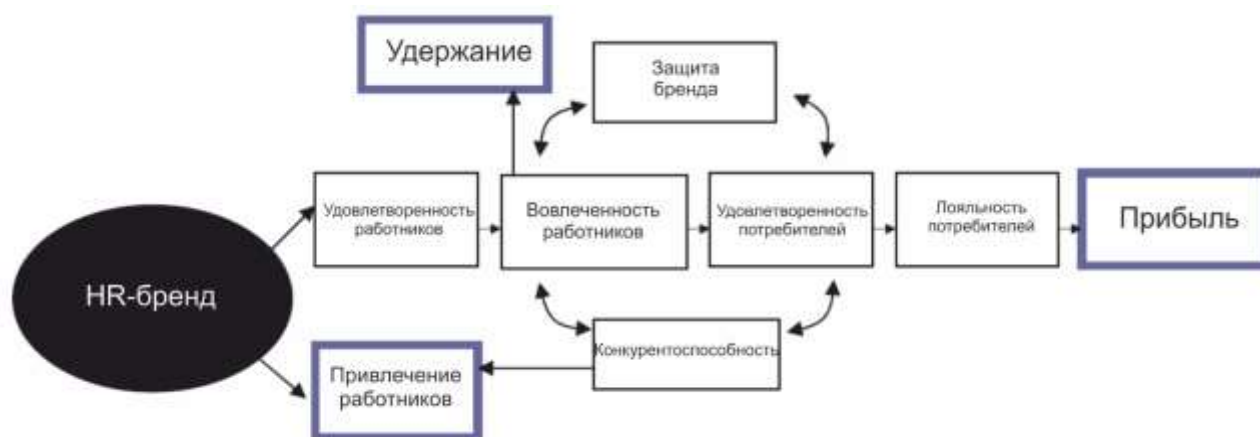
Концепция бренда работодателя основывается на маркетинговых подходах и теории маркетинга. Поэтому ее базой являются концепции бренда потребителя, концепции

© Е.Ю. Шубина 4 DOI 10.34709/IM.173.17

внутреннего маркетинга и брендинга организаций. Нельзя отрицать важности влияния на формирование взглядов на бренд работодателя концепции товарного брендинга, в этом смысле бренд представляет собой характеристики продукта, но продукт здесь специфический – образ компании, который представляет собой организационный контур (вывеска, здание, оборудование, мебель), корпоративный контур (стиль одежды, стиль общения, шаблоны общения и коммуникации), символический контур (цвета, логотипы, мелодии, девизы, слоганы, гимны), институциональный контур (традиции, обычаи – неформальная его составляющая и регламенты – его формальная часть). С этой точки зрения концепция бренда работодателя опирается на концепции развития организационной культуры и подходы к управлению человеческими ресурсами. В контексте теории человеческого капитала бренд работодателя изменяется всегда с изменением величины человеческого капитала, если капитал растет, то стоимость бренда работодателя увеличивается и, наоборот. Важнейшими направлениями исследований здесь также выступают теории социальной и организационной идентичности, которые по преимуществу носят социально-психологический характер. Вместе с тем, проблема бренда работодателя изучается также в работах социологического направления (концепции символического интеракционизма).

Существует тесная связь между брендом работодателя и стоимостью компании, а также увеличением прибыли компании (рис.1).

Рис. 1: Связь между брендом работодателя и прибылью компании [7]



В большинстве исследований бренда работодателя преобладает коммуникативный аспект, т.е., по существу, проводится анализ тех сигналов, которые организация посылает внешней и внутренней среде для усиления привлекательного образа работодателя [8].

HR-бренд (бренд работодателя) представляет собой открытую систему, основанную на внутренней и внешней интерпретации сигналов (работниками компании и внешними участниками), которые представляют собой трансляцию идей, образов, мифов, представлений (как управляемого – когда есть управление брендом работодателя, так и неуправляемого, стихийного – когда нет систем управления брендом, характера).

Сегодня очень серьезные исследования состояния бренда работодателя проводятся как на уровне стран, так и на уровне конкретных территории, при этом данные исследования проводятся по всему миру и в итоге становятся основой HR-концепций международных компаний и крупнейших работодателей, например, исследования Employer Brand International (EBI). Так, глобальный отчет EBI установил, что во всем мире менее двадцати процентов компаний имеют четко определенную стратегию брендинга работодателя. И, как и следовало ожидать, в этом лидируют развитые страны: США/Канада с самым высоким показателем (19,7 %), далее Азия (19,4 %), Европа/Великобритания (18,4%), Австралия (15%), Турция (12,3%) и Россия (7,6%).

В отчете EBI отмечается, что: «...недостаточность популярных рабочих мест и динамически развивающаяся и очень конкурентоспособная рыночная среда, заставляет такие организации как Amazon, Google, Phillips, Siemens, IKEA, UnitedHealth Group, Deutsche Bank, Unilever и IBM привлекать работников за счет бренда работодателя».

Современная концепция EVP (характеристики ценностного предложения, сформированного работодателем соискателю) определяет следующие параметры, из которых складывается бренд работодателя:

- 1) Интересная работа;
- 2) Карьерный рост;
- 3) Заработная плата;
- 4) Поддержка личностных ценностей;
- 5) Возможность развиваться профессионально;
- 6) Приятная рабочая обстановка;
- 7) Ориентация на этику и честность;
- 8) Предоставление широких возможностей;
- 9) Гибкость рабочего процесса.

Исследование показывает, что «...кандидаты и сотрудники стремятся работать и оставаться в компаниях, где они будут расти профессионально. На региональном уровне респонденты оценили эту характеристику максимально высоко в Европе (66%), далее идут Испания (62%) и Азия (61%). В Польше оценили на 7% ниже общего уровня, Украина (49%)

и Россия (52%) также имеют низкий уровень развития профессионализма сотрудников в компаниях».

Признак эффективности организационных коммуникаций респонденты выше всего оценили в США/Канаде, России и Испании (59%). В Скандинавии оценили на 10% ниже общего уровня. Южная Америка и Новая Зеландия (по 51%), а также Австралия (52%) тоже имеют низкий уровень коммуникационной эффективности в компаниях.

«При повышении квалификации сотрудников часто упускают такой момент обучения, как выполнение обещаний бренда клиентам. Это приводит к снижению качества обслуживания. Ожидания по уровню сервиса различны в регионах. Но в будущем эта характеристика будет более важной, потому что станет понятнее ценность потенциала бренда. На региональном уровне респонденты в Турции оценили этот признак выше всех (69%), далее Россия (64%) и Украина (63%). В Австралии оценили на 11% ниже уровня. Скандинавия (49%) также имеет низкий уровень».

Интересным выводом стало то, что рекомендации сотрудниками своего работодателя – самый эффективный способ привлечения новых кадров, как и в случае, когда потребители рекомендуют те или иные товары.

По результатам исследования были получены следующие данные (таблица 2).

Табл. 2: Наиболее распространенные характеристики, которые важны для будущих сотрудников при найме (по всем компаниям и регионам, в которых проводилось исследование EBI)²

Параметр EVP	Доля, %	Место в рейтинге
Интересная работа	35	1
Карьерный рост	32	2
Оклад	28	3
Поддержка личностных ценностей	25	4
Возможность развиваться профессионально	24	5
Приятная рабочая обстановка	16	6
Ориентация на этику и честность	15	7
Предоставление широких возможностей	15	8
Гибкость рабочего процесса	14	9

Таким образом, по данным исследования EBI ключевым параметром, который принимается во внимание потенциальным работником на мировом рынке труда является интересная работа, на втором месте карьерный рост и только на третьем месте оклад и заработная плата. Однако, стоит отметить, что это ожидаемые характеристики работодателя. Огромное значение имеет то, что многие работники открывают для себя отклонение

² Составлено автором по [9].

ожидаемого образа работодателя от реальных характеристик работодателя. Поэтому часто работники увольняются в период испытательного срока по причине несоответствия реального образа желаемому и декларируемому [9].

В Свердловской области формирование концепций бренда работодателя относится сегодня к приоритету почти всех крупных и средних компаний. Однако, первооткрывателем в этой области выступила такая компания, как «Концерн Калина». Именно Т.Р. Горяев один из первых в России сформулировал и практически реализовал концепцию бренда работодателя. Фактически у истоков ее формирования были такие HR-директора, как Н.В. Десятник и Е.В. Витковская, которые заложили основу «жесткой» модели управления персоналом в Свердловской области, что во многом сформировало отрицательный имидж данной организации в глазах потенциальных работников. Отсюда сложились и такие мифические образы «Концерн Калина», как «Тюрьма», «Большой брат», «Соковыжималка» и т.д. Однако, с позиции ведения бизнеса данная концепция оправдывала себя, во-первых, независимо от вышесказанного «Калина» предоставляла заработную плату по всем позициям на уровне 4 квартиля (от всех заработных плат по рынку), то есть 75% работодателей платили меньше и, во-вторых, «Калина» оплачивала труд по результату, а не по наличию на рабочем месте, что было нормально воспринято новым поколением менеджеров и специалистов, ориентированных на результат. Наконец, очень важным было и то, что «Калина» одна из первых сформировала единую организационную культуру, использовала ключевые показатели эффективности деятельности и первая на Урале внедрила «Положение о приоритетах» (приоритетные направления – по 3 на каждую должность). Кроме того, пусть даже имидж работодателя «Концерн Калина» был определенным, компания, во-первых, всегда использовала множество источников, в том числе территориального привлечения персонала (первый на Урале проект по массовому привлечению иностранной рабочей силы на позиции фасовщиков и грузчиков), а, во-вторых, всегда отделяла бренд работодателя и бренд продукта. Поэтому потребитель часто даже не знал, что «Маленькая фея», «Сто рецептов красоты» или «Лесной бальзам» – это столь ненавистная им «Калина». В этом также стоит отметить управленческий гений Н.А.Геллера – директора по развитию «Калины», который курировал направление брендинга и управления персоналом.

Цифровая трансформация безусловно способствовала изменению системы оценки рынка труда со стороны потенциальных работников и выстраиванию их взаимодействия с работодателями через современные информационные инструменты. Так, зарубежные и отечественные ученые считают цифровизацию фактором, влияющим на производительность труда, которая является показателем эффективности производства [10; 11], поскольку

развитие современных предприятий, при этом, в части восполнения потребности в трудовых ресурсах ускоряется, но, вместе с тем, растет и мобильность самих работников. Они также очень часто дают оценку имиджа работодателя, используя современные информационные технологии: социальные сети, форумы, сайты. Поэтому мы считаем, что сегодня имеет смысл говорить о цифровом бренде работодателя – цифровом образе предприятия в глобальной сети.

Важным аспектом развития бренда работодателя на рынке труда является активное вовлечение в российский рынок трудовых мигрантов и их активная интеграция в кадровые процессы на предприятиях [12], стоит отметить, что мигранты оценивают и формируют другую составляющую бренда работодателя – оценка предприятия с точки зрения трудовых мигрантов.

Заключение

Таким образом, развитие бренда работодателя в современных условиях представляет собой комплексную междисциплинарную управленческую проблему, решение которой может обеспечить существенное увеличение коммерческой, организационной и институциональной эффективности деятельности организации, в Свердловской области – это подтверждает опыт «Концернa Калина» и других «западно-ориентированных» компаний (на Урале – это филиалы «Пепси», «Кока кола» и др.).

Бренд работодателя представляет собой совокупность содержательных и коммуникативных характеристик, определяющих привлекательность компании на рынке труда. Бренду работодателя в системе управления человеческими ресурсами должны быть присущи - положительный имидж на рынке труда, стандартное выполнение обещаний (обязательств) перед работниками (выполнение психологического контракта), уникальность комбинации материальных и нематериальных преимуществ, ценных для целевой группы, высокая степень узнаваемости у целевой группы, чёткая дифференциация от конкурентов в сегменте рынка труда, наличие целенаправленной политики и мероприятий по формированию бренда, продвижению (позиционированию) компании на рынке труда.

Неустойчивость занятости [13] и высокий уровень рисков для работников при выборе работодателя давно стали проблемой населения России, однако, в современных условиях пандемия COVID-19 способствовала оптимизации рабочей нагрузки и сокращению ненужной работы во многих крупных и малых компаниях [14] и еще больше углубила проблему неустойчивой занятости. Сегодня можно констатировать, что в системе взаимодействия «работник – работодатель», «работодатель – потенциальный работник» за

период 2020-2021 гг. произошли кардинальные изменения, которые требуют очень глубокого и всестороннего исследования.

Литература

1. Белкин, В.Н.; Белкина, Н.А.; Антонова, О.А. Теория и практика hr-бренда работодателя // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. Том 13, № 4. С.: 156-166.
2. Employer brand на российском рынке. Russian Food & Drinks Market / Исследования «Агентства Контакт». [Электронный ресурс] URL: <http://www.kontakt.ru/index.php?id=23121>. (дата обращения 30.08.2021).
3. Армстронг, М.; Тейлор, С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. СПб.: Питер. 2018. 1040 с.
4. Осовицкая, Н.А. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России. СПб.: Питер. 2012. 319 с.
5. Мескон, М.Х.; Альберт, М.; Хедоури, Ф. Основы менеджмента. М. 1992. 277 с.
6. Берлина, Ю.; Строганов, Р. Факторы привлекательности имиджа компании-работодателя. [Электронный ресурс] URL: <http://www.hr-research.wciom.ru/index.php?id=733>. (дата обращения 30.08.2021).
7. Katoen, R.J.; Macioschek, A. Employer Branding and Talent-Relationship-Management - Improving the Organizational Recruitment Approach / Umeå School of Business, Department of Business Administration. 2007. P.: 156.
8. Замулин, А.И.; Кучеров, Д.Г. Сколько стоит бренд работодателя? // Справочник по управлению персоналом. 2010. № 5. С.: 47-54.
9. Кучеров, Д.Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия Менеджмент. 2009. Вып. 3. С.: 98-120.
10. Боровская, М.А.; Масыч, М.А.; Федосова, Т.В. Резервы роста производительности труда в условиях цифровой трансформации // Terra Economicus. 2020. Том 18, № 4. С.: 47-66.
11. Ермакова, Ж.А.; Корабейников, И.Н. Формирование производственных отношений в условиях становления цифровой экономики в Российской Федерации // Экономика региона. 2019. Том 15. Вып. 4. С.: 1199-1211.
12. Смирных, Л.И.; Полякова, Е.Ю. Трудовые доходы и интеграция мигрантов на российском рынке труда // Journal of the new economic association. 2020. 3 (47). С.: 84-106.

13. Бобков, В.Н.; Квачев, В.Г.; Локтюхина, Н.В.; Риччери, М. Критерии, вероятность и степень неустойчивости занятости с учетом особенностей российского рынка труда // Экономика региона. 2017. Том 13. Вып. 3. С.: 672-683.
14. Dvořák, M.; Rovný, P.; Grebennikova, V.; Faminskaya, M. Economic impacts of Covid-19 on the labor market and human capital // Terra Economicus. 2020. Том 18, № 4. С.: 78-96.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE EMPLOYER'S BRAND ASSESSMENT

Elena Shubina

Applicant of Science Degree at the Management and Entrepreneurship Department
in the Ural State University of Economics
Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article assesses the essence of the employer's brand as a socio-economic phenomenon. The key approaches to this phenomenon analysis are analyzed and the conceptual foundations of the employer's brand formation are determined, the EVP concept methods and approaches are presented. The connection between the employer's brand and the employer's image is shown. The interrelation of the company's brand as a general one and the employer's brand as a private one is reflected. A hypothesis is formulated about a direct connection between the employer's positive image and the company's brand value growth (as a whole). The article analyzes the theoretical provisions of existing concepts and various approaches to the evaluating the employer's brand problem. The large companies experience generalization in the field of formation and employer brand and image development is carried out, in particular, the experience of the «Kalina» concern is evaluated. The article shows the relationship between the employer image and the company's profit, conclusions are drawn about the relationship between the positive employer image and the company's value growth in the market. The experience of developed countries in the employer's image concepts application and the branding system development in the HRM is shown. The assessment of the main parameters and criteria by which the employer's brand is analyzed and the current state of the company is determined from the employer's image point of view. The article also formulates the author's employer's brand definition. The article draws conclusions about the prospects for the employer brand concept development in modern socio-economic conditions.

Keywords: employer brand; employer image; employer; employee; labor market; company brand; personnel management system; organization's labor resources; human capital.

JEL codes: L20; M12.

References

1. Belkin, V.N.; Belkina, N.A.; Antonova, O.A. Theory and practice of the employer's HR-brand // Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management. 2019. Vol. 13, No. 4. P.: 156-166.
2. Employer brand on the Russian market. Russian Food & Drinks Market / Research "Agency Contact". URL: <http://www.kontakt.ru/index.php?id=23121>.
3. Armstrong, M.; Taylor, S. Human Resource Management practice. 14th ed. St. Petersburg: Peter. 2018. 1040 p.
4. Osovitskaya, N.A. HR-branding. How to become the best employer in Russia. St. Petersburg: Peter. 2012. 319 p.
5. Meskon, M.H.; Albert, M.; Khedouri, F. Fundamentals of management. M. 1992. 277 p.
6. Berlina, Yu.; Stroganov, R. Factors of attractiveness of the image of the employer company. URL: <http://www.hr-research.wciom.ru/index.php?id=733>.
7. Katoen, R.J.; Macioschek, A. Employer Branding and Talent-Relationship-Management - Improving the Organizational Recruitment Approach / Umee School of Business, Department of Business Administration. 2007. P.: 156.
8. Zamulin, A.I.; Kuchеров, D.G. How much does the employer's brand cost? // Handbook of Personnel Management. 2010. No. 5. P.: 47-54.
9. Kuchеров, D.G. The employer's brand: is it the field of marketing or human resource management? // Bulletin of the St. Petersburg State University. Management Series. 2009. Issue 3. P.: 98-120.
10. Borovskaya, M.A.; Masych, M.A.; Fedosova, T.V. Reserves of labor productivity growth in the conditions of digital transformation // Terra Economicus. 2020. Vol. 18, Issue 4. P. 47-66.
11. Ermakova, Zh.A.; Korabeynikov, I.N. The formation of industrial relations in the conditions of the formation of the digital economy in the Russian Federation // The economy of the region. 2019. Vol. 15. Issue 4. P.: 1199-1211.
12. Smirnykh, L.I.; Polyakova, E.Yu. Labor income and integration of migrants in the Russian labor market // Journal of the new economic association. 2020. No 3 (47). P.: 84-106.
13. Bobkov, V.N.; Kvachev, V.G.; Loktyukhina, N.V.; Ricceri, M. Criteria, probability and degree of employment instability taking into account the peculiarities of the Russian labor market // The economy of the region. 2017. Vol. 13. Issue 3. P.: 672-683.

14. Dvořák, M.; Rovný, P.; Grebennikova, V.; Faminskaya, M. Economic impacts of Covid-19 on the labor market and human capital // Terra Economicus. 2020. Vol. 18, Issue 4. P.: 78-96.

Contact

Elena Shubina

Ural State University of Economics

62/45, 8 March str. / Narodnaya Volya, 620144, Yekaterinburg, Russia

lena.shubina.79@inbox.ru