

УДК 331.101.31

DOI: 10.26140/anie-2019-0801-0098

МОДЕЛИРОВАНИЕ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ В КОНТЕКСТЕ ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

© 2019

Якимова Зоя Владимировна, кандидат психологических наук,
доцент кафедры «гуманитарных дисциплин»
*Дальневосточный юридический институт Министерства внутренних дел
Российской Федерации, Владивостокский филиал
(690087, Россия, Владивосток, ул. Котельникова, 21, e-mail: yakimovazoya@yandex.ru)*

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

Жук Анастасия Евгеньевна, менеджер по персоналу
*ООО «Фуди» (ресторан Zuma)
(690090, Россия, Владивосток, ул. Фонтанная, 2, e-mail: anastacia_zhuk@mail.ru)*

Аннотация. В статье представлен авторский подход к моделированию ценностного предложения работодателя в соответствии с предпочтительным типом организационной культуры. Ценностное предложение работодателя рассматривается в контексте HR-бренда работодателя как новое направление в управлении персоналом в ресторанном бизнесе. Обозначена ключевая проблема в управлении персоналом в современном российском ресторанном бизнесе. Проанализированы социально-экономические выгоды от внедрения в практику управления персоналом технологии HR-бренда работодателя. Проанализирована структура типового ценностного предложения работодателя (компенсации, бенефиты, карьера, содержание и условия работы). Приведена авторская классификация типологий организационной культуры (рационально-прагматические концепции, феноменологические концепции, ассоциативно-метафорические и комплексные многофакторные концепции). Описано исследование типа организационной культуры в трех бизнес-единицах ресторанного холдинга с помощью методики К.Каммерона – Р. Куинна Organizational culture assessment instrument. Проведен сравнительный анализ результатов диагностики типа организационной культуры, построены и проанализированы профили актуального и предпочитаемого типов организационной культуры для трех бизнес-единиц холдинга в сфере ресторанного бизнеса (ресторан паназийской кухни «Zuma», ресторан грузинской кухни «Супра», молодежное кафе «Мидия»). Сформулированы рекомендации для разработки структуры ценностного предложения работодателя. Предложены рекомендации для построения ценностного предложения работодателя в зависимости от предпочтительного типа организационной культуры.

Ключевые слова: HR-бренд, HR-брендинг, бренд работодателя, рынок труда, управление персоналом, ресторанный бизнес, привлечение персонала, удержание персонала, EVP, Employment Value Proposition, ценностное предложение работодателя, организационная культура.

MODELING THE VALUE PROPOSITION OF THE EMPLOYER IN THE CONTEXT THE TYPE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

© 2019

Yakimova Zoya Vladimirovna, candidate of psychological sciences,
associate professor of humanitarian disciplines
*Far Eastern Law Institute of the Ministry of Internal Affairs
of the Russian Federation, Vladivostok branch
(690087, Russia, Vladivostok, Kotelnikova street, 21, e-mail: yakimovazoya@yandex.ru)*

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

Zhuk Anastasia Evgenievna, HR Manager
*Fudy LLC (Zuma Restaurant)
(690090, Russia, Vladivostok, street Fontana 2, e-mail: anastacia_zhuk@mail.ru)*

Abstract. The author presents an author's approach to modeling the value proposition of the employer in accordance with the preferred type of organizational culture. The employer's value proposition is considered in the context of the employer's HR-brand as a new direction in the management of personnel in the restaurant business. The key problem in personnel management in the modern Russian restaurant business is identified. The socio-economic benefits of introducing the HR-brand technology of the employer into the practice of HR management have been analyzed. The structure of the model value proposition of the employer (compensations, benefits, career, content and working conditions) is analyzed. The author's classification of typologies of organizational culture (rational-pragmatic concepts, phenomenological concepts, associative-metaphorical and complex multifactor concepts) is given. A study of the type of organizational culture in three business units of a restaurant holding is described using the method of K. Cameron-R. Quinn. Organizational culture assessment instrument. The comparative analysis of the diagnostic results of the type of organizational culture is carried out, the profiles of the current and preferred types of organizational culture for the three business units of the holding in the restaurant business (Zuma restaurant of Pan-Asian cuisine, Supra restaurant of Georgian cuisine, Midia youth café are constructed and analyzed). Recommendations are formulated for developing the structure of the employer's price proposal. Recommendations are offered for constructing the value proposition of the employer depending on the preferred type of organizational culture.

Keywords: HR brand, HR branding, employer brand, labor market, personnel management, restaurant business, personnel recruitment, employee retention, EVP, Employment Value Proposition, employer's value proposition, organizational culture.

Одним из ключевых HR-трендов последнего десятилетия по праву можно назвать HR-бренд работодателя в контексте ценностного управления как наиболее эффективный инструмент привлечения и удержания кон-

курентоспособного персонала. Особенно актуально это в отраслях с «нестареющим» по причине высокой текучести кадров персоналом, в частности, в ресторанном бизнесе.

Ключевые особенности ресторанного бизнеса состоят в мобильности структурных изменений и быстрой оборачиваемости инвестиций. Высокая рентабельность бизнеса сформировала специфический ресторанный рынок, по своему типу относящийся к монополистической конкуренции. Входной барьер на рынок ресторанного бизнеса достаточно просто преодолеть, однако удержаться и «раскрутиться» на данном рынке достаточно сложно. Многочисленность точек предприятий общественного питания, динамичность их жизненного цикла создают объективную нехватку профессионалов в данной области и чрезмерную текучесть персонала.

На протяжении нескольких десятилетий российская государственная монополия породила «безликую» кухню общепита с так называемым «ненавязчивым» сервисом. При этом, большинство современных специалистов ресторанного бизнеса, не имеющих должного образования, стали заниматься им в силу определенных жизненных обстоятельств. Возможно, именно по этой причине современные российские рестораны так остро нуждаются в системном подходе к управлению вообще и управлению персоналом в частности. Менеджеров по работе с персоналом, специализирующихся на ресторанной тематике очень мало, их возможности несопоставимы с реальными запросами рынка ресторанного бизнеса. Руководители ресторанов зачастую вынуждены самостоятельно решать все свои кадровые проблемы. Именно поэтому любые новинки в области управления персоналом воспринимаются рестораторами с большим интересом.

По мнению С. Бэрроу и Т. Эмблер «...бренд работодателя (employer brand) - это совокупность функциональных, экономических и психологических преимуществ, получаемых в результате поступления на работу в определенную компанию и связанных с этой компанией. Таким образом, главная цель бренда работодателя заключается в создании целостной основы, необходимого менеджменту компании для выделения приоритетов и концентрации на них, увеличения производительности, облегчения поиска сотрудников, их удержания и формирования лояльности к фирме...» [1].

Ряд авторов (О.В. Андрищенко, М.А. Яшина, М.А. Евтюшина) отмечают, что бренд работодателя позволяет не только позиционировать и идентифицировать компанию на рынке труда, но и принесет определенные социально-экономические выгоды. Так, в частности, социальные аспекты укрепления бренда работодателя связаны, с увеличением возможностей удержания сотрудников; повышением эмоциональной вовлеченности персонала; улучшением отношений, как с клиентами, так и в трудовом коллективе в целом. [2].

Развитие бренда работодателя как элемента стратегического потенциала организации происходит в контексте совокупности трех типов лояльности: рационального, эмоционального и социального. В связи с этим, ряд авторов (И.Я Рувенный, Э.Р. Касимова, К.Е. Левина) полагают, что рациональное восприятие организации со стороны сотрудника и соискателя будет характеризоваться материальными мотивами, такими как, например, оплата труда, месторасположение организации, социальный пакет и др. Эмоциональный аспект лояльности формируется на основе привязанности людей к работодателю; удовлетворенности от выполняемых функций; уважительного отношения коллег; веры в декларируемые ценности организации. Социальный аспект позволяет работнику повысить свой социальный статус и имидж в обществе через принадлежность к успешной организации и свою корпоративную идентификацию с ней [3].

Следует отметить, что многие современные организации предлагают практически идентичные условия (например, условия оплаты труда, социальный пакет и т.д.). В этом случае рациональные факторы отходят на второй план и акцент должен быть смещен на эмоцио-

нальное и социальное восприятие работы в организации. Для решения по смещению данного акцента в основу стратегической модели продвижения бренда должно быть заложено ценностное предложение работодателя. Employment Value Proposition (EVP) или ценностное предложение работодателя – это набор атрибутов, которые рынок труда и сотрудники воспринимают как ценность, получаемую ими от компании, а также используется для обозначения баланса вознаграждений и льгот от работодателя в обмен на производительность сотрудников на рабочем месте [4].

На сегодняшний день нет единых стандартов и требований к построению ценностного предложения работодателя. Проведенный авторами статьи обзор тематической литературы позволил сформулировать ключевые блоки и их атрибуты, обычно рекомендуемые для структуры EVP [5-11]:

- компенсации: заработная плата и премиальные выплаты, основанные на результатах труда;
- бенефиты: пенсионное обеспечение, услуги здравоохранения и оздоровительные программы, льготы;
- карьера: карьерные траектории работников в организации, работа с кадровым резервом; программы обучения и развития персонала;
- содержание работы: масштаб задач, содержательность труда, уровень свободы действий и принятия решений, уровень ответственности и т.д.
- условия работы: рабочий график; комфорт рабочих помещений; режим труда и отдыха и т.д.

Перечисленные блоки, по сути, отражают ключевые положения трудового договора и «морального контракта», заключаемых между работником и работодателем в момент принятия решения о совместной деятельности. Однако, на момент вхождения нового сотрудника в организацию ему доступна лишь общая информация относительно деятельности компании: отрасль (индустрия); масштаб организации; положение на рынке; технологический уровень; продукт / услуга и качество обслуживания. Большинство соискателей предпочитают дополнить эту официальную информацию отзывами о компании из форумов, социальных сетей и обменом мнениями с друзьями, родственниками и знакомыми.

К сожалению, в этот «информационный комплект», как правило, не попадает то, что достается работнику «по умолчанию» при выборе конкретного работодателя. Речь идет об организационной культуре в целом (организационные ценности и традиции, уровень коммуникаций, культура внедрения изменений и инноваций и т.д.) и социально-психологическом климате коллектива (взаимоотношения с коллегами и руководством, субординация, уровень конфликтности, приверженности и лояльности персонала, дух товарищества и т.д.) в частности.

В контексте представленной статьи в качестве рабочего определения организационной культуры авторы применяют вариант, предложенный Э. Шейным: «... организационная культура – это совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой, по мере того как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться всем членам в качестве правового образа восприятия, мышления и отношения людей к конкретным проблемам...» [12].

Организационные ценности не только могут выражаться в поведении и языке, они обуславливают выбор, который делает организация, решения, которые принимаются. Любое ценностное предложение работодателя должно быть уникальным, узнаваемым и обязательно отражать реальную ситуацию в организации [13].

Таким образом, логично будет предположить, что ценностное предложение работодателя является не только частью конкретной организационной культуры, но во многом будет определяться типом организацион-

ной культуры. Тип организационной культуры обычно рассматривается как один из показателей комплексной оценки, на основании которой формируется стратегия развития организации. Под *типом организационной культуры* понимается определенная группа культур, объединенных по общему, наиболее существенному признаку, отличающему данный тип от других. Любая типология организационной культуры базируется на концептуальных предпосылках относительно выбора критериев для анализа тех или иных тенденций жизнедеятельности компании. Классификация может служить в качестве инструмента при проведении сравнительного анализа организационных культур нескольких фирм, или различных подразделений одной фирмы.

На основе проведенного литературного обзора [14-20] авторами статьи предложены четыре вида типологий организационной культуры.

1 Рационально-прагматические концепции (Т. Дил, А. Кеннеди, К. Камерон, Р. Куинн, Т. Питерс, Р. Уотермен, Э. Шейн, Р. Акофф, Р. Рютингер) рассматривают организационную культуру как атрибут организации, предполагается возможность осознанно влиять на её формирование.

2 Концепции феноменологического направления (Д. Сильверман, П. Бергер, А. Петтигрю, М. Луи, С. Роббинс) - трактуют организационную культуру как обозначение самой сути организации; возможно лишь феноменологическое описание модели организации, при этом отрицается любая возможность целенаправленного прямого воздействия на формирование и развитие организационной культуры.

3 Ассоциативно-метафорические концепции (М. Бурке, Ф. Тромпенаарс, С. Медок, Д. Паркин, М.К. де Вире, Д. Миллер) организационная культура описывается на основании субъективно выделенного автором критерия; каждая типология представлена совокупностью ярких метафорических образов-ассоциаций.

4 Комплексные (многофакторные) концепции (Г. Хофштеде, Ф. Клухольм, Ф. Стродбергер, Ч.Ханди, Д. Дэнисон) – организационная культура описывается на основании большого количества характеристик (более трех).

Выявление типа организационной культуры становится актуальной задачей при необходимости принятия глобальных управленческих решений, внедрении изменений. Своевременный мониторинг позволяет выявить разрушительные ценностные установки, оппозиционно настроенные субкультуры внутри как уже сложившегося, так и только-только складывающегося трудового коллектива. Результаты организационной диагностики могут подсказать руководителю и службе персонала механизмы увеличения лояльности и приверженности персонала, механизмы снижения сопротивления персонала нововведениям, способы нейтрализации конфликтных ситуаций. Общий итог: ошущенное снижение уровня текучести персонала и повышение уровня удовлетворенности трудом работающих сотрудников.

Однако, следует отметить, что в исследовательских целях реальный интерес представляют лишь те концепции типологий организационной культуры, которые подкреплены диагностическим инструментом. В качестве примера инструментов диагностики типа организационной культуры можно привести методику измерения организационной культуры Д. Дэнисона в адаптации Е. Черных; типологию организационных культур Ч. Ханди; инструмент оценки организационных культур К. Камерона и Р. Куинна (Organizational culture assessment instrument).

Содержательно задача диагностики типа организационной культуры с целью разработки рекомендаций по формированию EVP была поставлена руководством небольшого, но стремительно развивающегося, ресторанного холдинга г. Владивостока. Руководству холдинга было важно понять, как правильно выстроить работу с

сотрудниками каждой бизнес-единицы, с учетом типа организационной культуры, а также, за счет каких типовостей удержать сотрудников и привлечь новые таланты. Сформировать ценностное предложение не только с плюсами работы в компании, но и учесть ограничения, с которыми придется столкнуться будущему работнику (стандарты, график работы, условия работы и т.д.).

На момент исследования в холдинг входило 3 бизнес-единицы сегмента общественного питания. Однако бизнес-единицы кардинально отличаются друг от друга (Таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика бизнес-единиц ресторанного холдинга

Бизнес-единица	Паназиатский ресторан «Zuma»	Грузинский ресторан «Супра»	Кофейня «Мидия»
Год основания	2011	2017	2018
Штатная численность персонала	90	50	30
Целевая аудитория (рыночный сегмент)	ресторан уровня «люкс» в центре города (деловые обеды, романтические вечера)	семейный ресторан (корпоративные мероприятия от свадьбы до новогодних банкетов)	Ультрамодное молодежное кафе, гостевой сегмент от 14 до 25 лет

* составлено авторами

Для проведения диагностики типа организационной культуры была выбрана методика «Organizational culture assessment instrument» (OCAI) К. Камерона - Р. Куинна. Согласно концепции OCAI «...Методика позволяет построить профиль организационной культуры в координатах конкурирующих ценностей: гибкость и дискретность – стабильность и контроль, внешний фокус и дифференциация – внутренний фокус и интеграции, а также позволяет определить доминирующий тип культуры в организации и степень принятия этой культуры сотрудниками и тем самым определить направления развития и изменений в организации» [22].

Опрос во всех трех бизнес-единицах проводился в электронном формате. Паспортная опросника включила в себя вопросы о принадлежности к тому или иному структурному подразделению компании, должность, информацию о поле, возрасте и стаже работы в организации респондентов. С целью повышения уровня достоверности ответов опросник был анонимный. Участие в опросе – добровольное. Выборку эмпирического исследования составили 70 сотрудников ресторана «Zuma», что составило 77,78 % от общей численности персонала, ресторан Супра – 35 сотрудников (70,0%), кафе «Мидия» - 15 сотрудника (50,0%). Возрастной диапазон респондентов от 17 до 28 лет. Гендерное соотношение персонала составляет 65% мужчины и 35% женщины, что так же отражает специфику отрасли. Опрос проводился в разрезе двух структурных подразделений Зал (официанты, менеджеры) и Кухня (повара и Су-шефы).

Сводные результаты анкетирования по каждой организации представлены в Таблице 2. По результатам анкетирования были построены диаграммы, отражающие реальную и предпочтительную ситуацию в организационной культуре каждой организации.

Таблица 2 - Тип организационной культуры по методике К. Камерона – Р. Куинна (OCAI).

тип организационной культуры	Zuma		Супра		Мидия	
	актуально	предпочтительно	актуально	предпочтительно	актуально	предпочтительно
А клановая	624	708	698	784	208	392
В адхоратическая	1334	984	502	602	284	208
С рыночная	728	1066	604	486	154	132
Д бюрократическая	654	696	402	308	106	82

* составлено авторами

По итогам проведенного исследования в двух организациях из трех анализируемых были выявлены различия между актуальным (нынешним) и предпочитаемым типом организационной культуры:

Ответы по альтернативе А относятся к *клановой культуре* (организации похожи на большие семьи, лидеры и руководители воспринимаются как воспитатели и/или родители, высокая степень сплоченности коллектива, сильные традиции и корпоративное обучение по передаче опыта новичкам), по альтернативе В — к *адхоратической культуре* (поощряется личная инициатива,

новаторство; организация динамична, готова к риску и экспериментам; лидеры ориентированы на рискованное новаторское предпринимательство, производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг), по альтернативе С — к рыночной культуре (сотрудники ориентированы на соперничество и конкуренцию, достижение высоких конкретных результатов, достижение конкретных измеримых целей по увеличению рыночной доли), по альтернативе D — к иерархической (бюрократической) культуре (организация формализована, структурирована, все процессы и процедуры задокументированы и регламентированы, лидеры — рационально мыслящие координаторы и организаторы, деятельность и положение на рынке предсказуемы и тщательно спланированы) [22].

Ресторан «Zuma» демонстрирует адхократический тип организационной культуры, однако, рыночная культура для персонала в ресторане является более предпочтительной. Стремление к переходу от адхократического к рыночному типу организационной культуры можно объяснить тем, что за 7 лет успешной работы ресторан уже обрел свой уникальный облик, занял целевую нишу на рынке, приобрел постоянных клиентов и не нуждается в дальнейшем столь активном «экспериментировании». Сотрудники стремятся работать на конкретный результат, конкурировать за лучшее качество, но уже без столь рьяного фанатизма к инновациям как в первые годы работы ресторана.

Диагностика типа организационной культуры ресторана «Супра» выявила наличие тенденций к усилению доминирующего на данный момент кланового типа организационной культуры и стремление к усилению второго по выраженности типа адхократического. Параллельно с этим выявлена тенденция к стремлению снизить влияние рыночного и бюрократического типов организационной культуры. Достаточно молодой по меркам ресторанный бизнес ресторан «Супра» ещё не готов к работе на жесткий результат в контексте рыночного типа организационной культуры, а также стремиться минимизировать влияние формализма бюрократического типа организационной культуры. Предпочтения ориентированы на усиление клановости (семейственности) ведения бизнеса, что может быть обосновано самим типом ресторана (ресторан семейного типа с грузинской кухней). Однако на рынке ресторанный бизнес г. Владивостока существует несколько крупных игроков, предлагающих клиентам шедевры грузинской кухни. В связи с этим можно обозначить стремление к усилению адхократического типа организационной культуры как попытку «выделиться» на фоне конкурентов.

Результаты диагностики типа организационной культуры кафе «Мидия» наглядно демонстрируют наибольший разрыв между актуальным и предпочтительным типом организационной культуры. Доминирующий в настоящий момент адхократический тип организационной культуры не приемлем для столь молодой (3 месяца на момент проведения исследования) организации, средний возраст сотрудников в которой составляет 20-22 года. Стремление к клановому типу организационной культуры может быть объяснено отсутствием системы наставничества в организации и отсутствием лидеров-воспитателей (родителей) для столь юного и малоопытного персонала.

Проведенное исследование позволяет заключить, что все три анализируемые организации относятся к единому холдингу и имеют общую доминанту адхократического типа организационной культуры, однако уникальная специфика, возраст существования организации на рынке, уникальный состав персонала создают необходимость переориентации типа организационной культуры в сторону желаемых предпочтений. Итогом изучения сложившейся культурной среды должно стать решение, как минимум, следующих задач: понимание (формулирование) ведущих ценностей, приоритеты, основные

установки, представления и настроения, которые сформировались в организации в настоящее время; прояснение механизмов, способных поддержать перспективную организационную стратегию и оптимальную (предпочтительную) организационную культуру; прояснение какие культурные ценности будут помогать (возможности и бенефиты) и мешать (рамки и ограничения) реализации стратегических целей организации; оценка имеющегося разрыва (степени несоответствия сложившейся культуры и стратегии развития организации (бизнеса), с учетом предпочитаемого типа организационной культуры). Однако, особая сложность в реализации предлагаемого плана действий видится в том, что организационная культура является особым социально-психологическим феноменом, она формируется и развивается только в условиях межличностного взаимодействия. Возможность правильного «считывания», интерпретации, реализации и дальнейшего транслирования элементов организационной культуры во многом определена уровнем эмоционального интеллекта взаимодействующих субъектов в целом и уровнем развития эмоциональной компетентности в частности. «...сформированная эмоциональная компетентность сотрудников позволяет более эффективно взаимодействовать в ходе выполнения своих функциональных обязанностей: повышая производительность труда, структурируя результативное социальное взаимодействие на рабочем месте, предотвращая профессиональное выгорание. Для работодателя важно оценить уровень сформированности эмоциональной компетентности сотрудника и в случае ее несформированности содействовать ее развитию...» [23, С.418].

Таким образом, приходим к выводу, что:

- наиболее эффективной и гармонично развивающейся будет такая организация, в которой доминирующий актуальный тип организационной культуры максимально совпадает с предпочитаемым (стратегически выбранным) типом организационной культуры;

- ценностное предложение работодателя должно содержать только те атрибуты предпочитаемого типа организационной культуры, выполнение которых работодатель реально сможет обеспечить (постепенно произойдет сокращения разрыва между действительным и желаемым; в организации увеличится приток сотрудников, подходящих под предпочитаемый тип организационной культуры; уменьшится текучесть кадров за счет снижения количество «разочарованных» в несопадении реального и желаемого);

- ценностное предложение работодателя должно быть дифференцировано по целевым аудиториям — категориям сотрудников в зависимости от предпочтительного типа организационной культуры, возраста и стажа работы, занимаемой должности и специфики выполняемого функционала;

- ценностное предложение работодателя должно содержать всего два смысловых блока - возможности, бенефиты, перспективы, которые дает организация, а также те реальные сложности, правила, рамки и ограничения с которыми придется столкнуться в повседневной работе;

- ценностное предложение работодателя должно учитывать уровень сформированности эмоциональных компетентностей своих сотрудников, так как организационная культура представляет собой сложный социально-психологический феномен, одним из ключевых инструментов осмысления которого является эмоциональный интеллект.

Соответственно, именно ориентация на предпочтительный тип организационной культуры, а также адекватное понимание и эмоциональное принятие условий, за преодоление каких именно сложностей последует вознаграждение от организации, позволяет не только сформировать действенный набор атрибутов ценностного предложения, но и привлечь / удержать персонал, необходимый организации для эффективной работы в

долгосрочной перспективе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Токарева Е.Г., Беркутова Е.А. Влияние бренда работодателя на результаты деятельности компании // Креативная экономика. 2016. № 12. — С. 1435–1450.
2. Андрющенко О.В., Яшина М.А., Евтюшина М.А. Управление брендом работодателя // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. 2017. Т.6. № 1-1 (7). С. 132-137.
3. Рувенный И.Я., Касимова Э.Р., Левина К.Е. Развитие работодателя как элемента стратегического потенциала организации // Альманах современной науки и образования. 2016. № 7 (109). С. 92-95.
4. Макей Н. Создание и продвижение ценностного предложения компании как работодателя [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://ta-aspect.by/Sozdanie-i-prodvijenie-cennostnogo-predlozheniyakompanii-kak-rabotodately>
5. Пеша А.В. Ценностное предложение работодателя – существование и значение в экономике организации. // HUMAN PROGRESS. 2016. Т.2. №12. С.8.
6. Pratihba Goswami. Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding //International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 12, December 2015, p.263-264.
7. Бирюк О.О. Ценностное предложение работодателя как инструмент подбора персонала. //Актуальные мировые тренды развития социально-гуманитарного знания: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. в 3 частях. Агентство перспективных научных исследований (АПНИ).2017. С.34-38
8. Хайрулина Л.Р. Стратегические аспекты формирования конкурентоспособного ценностного предложения работодателя // Двадцать третьи апрельские экономические чтения: материалы Международной научно-практической конференции. 2017. С.243-247.
9. Быстрова М.В., Шорохова Н.А. HR-брендинг как инновационный способ привлечения и удержания квалифицированного персонала// Вестник Института экономики и управления Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. 2016. № 2 (21). С. 16-22.
10. Белик В.Д. Совершенствование системы стратегического управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 3 (8). С. 31-33.
11. Yakimova Z. V., Tsareva N. A., Vlasenko A. A. Value personnel management: diagnostic tools and development mechanisms // The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication TOJDAC December 2017 Special Edition. Pp.1571-1572
12. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство / Э.Г. Шейн. 4-е изд. М.: Питер, 2013.352 с.
13. Жук А.Е. Специфика формирования ценностного предложения работодателя в ресторанном бизнесе с учетом типа организационной культуры // Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента: сб.ст. по материалам IX-X международной научно-практической конференции № 4-5 (7). Новосибирск: СибАК, 2018. — С. 98-108.
14. Камерон, Ким С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. — 310 с.
15. Тромпенаарс Ф., Хэмден-Тернер Ч. четыре типа корпоративной культуры; пер. с англ. Е.П. Самсонов. Минск: Попурри, 2012. — 528 с.
16. Шаталова Н.И. Организационная культура: учебник/М.: Экзамен, 2006. — 652с.
17. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах/ М.: ИНФРА-М. 2014. — 395 с.
18. Грошев И.В., Краснослабодцев А.А. Организационная культура/ М.: ЮНИТИ-ДАНА.2013. -535 с.
19. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе : колл монография / Н.Н. Богдан, О.В. Горшкова, М.Ю. Дикусарова, М.Г. Масилова, Е.А. Мозилёвкин, А.С. Новгородов, З.В. Якимова/ Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. — 240 с.
20. Masilova M.G., Gorshkova O.V., Yakimova Z.V. Organizational and corporate culture: diagnostics methods //Journal of Scientific Research and Development. 2016. Т. 3. № S4. С. 45-53.
21. Масилова, М.Г. Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры / М.Г. Масилова, Ю.В. Бурцева // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2016. № 3. — С. 137–145.
22. Якимова З.В., Николаева В.И. Организационная и корпоративная культура: хрестоматия. – Владивосток: ВГУЭС. 2012. – 172 с.
23. Царева Н.А., Ерохин А.К. Эмоциональная компетенция сотрудника и ее оценка: Роттердамская шкала эмоционального интеллекта (REIS) // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. Т.7. № 2(23). С.417-420.

Статья поступила в редакцию 05.01.2019

Статья принята к публикации 27.02.2019