



# Бренд работодателя как инструмент повышения лояльности сотрудников

Царева Н.А.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия

## АННОТАЦИЯ:

Статья посвящена вопросам повышения уровня лояльности сотрудников посредством формирования ценностного предложения работодателя. В ходе исследования раскрывается сущность внутреннего бренда работодателя и его ядра – ценностного предложения работодателя. Рассмотрена взаимосвязь составляющих ценностного предложения работодателя и трехкомпонентной модели организационной приверженности. Определены инструменты, обеспечивающие повышение уровня лояльности персонала. По мнению автора, в современных условиях особенно актуальна работа управленцев по удержанию персонала. Предложена модель, отражающая взаимосвязь элементов ценностного предложения работодателя с компонентами организационной приверженности. Выявлен уровень лояльности персонала в торговой компании с использованием опросника организационной приверженности Л. Портера и др. Проанализированы инструменты влияния на уровень лояльности персонала и предложены мероприятия, положительно влияющие на лояльность персонала, реализация которых позволит достичь стратегических целей компании. Возможность повышения уровня лояльности персонала посредством инструментов, влияющих на составляющие ценностного предложения работодателя, будет интересна специалистам в области управления персоналом.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** лояльность, бренд работодателя, ценностное предложение работодателя, удержание персонала, диагностика лояльности, концепция Well-being.

## Employer's brand as a tool to increase employee loyalty

Tsareva N.A.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vladivostok State University, Russia

### Введение

Существующая ситуация на рынке труда уже долгие годы характеризуется дефицитом высококвалифицированного эффективного персонала, и изменения, происходящие на рынке труда последние несколько лет, диктуют работодателям новые условия привлечения и удержания талантливых специалистов. Ежегодно возрастает конкуренция за работников. Традиционные методы управления уже не являются достаточно эффективными при решении подобных задач. Руководство компании активно формирует свой образ на рынке труда с использованием новых инструментов управления персоналом. Деятельность рабо-

тодателя по совершенствованию условий труда в своей организации предполагает систематическое изучение новых подходов к позиционированию собственной компании как привлекательного рабочего места. Особое внимание уделяется анализу деятельности прямых конкурентов на рынке труда с использованием метода бенчмаркинга [1] (Mosley, 2009). Не все работодатели уделяют внимание построению бренда работодателя, кадровой стратегии, выстраиванию системы подбора, адаптации, мотивации и вовлечения сотрудников. Результатом становится отсутствие релевантных откликов на вакансию; текучесть кадров выше уровня, признанного нормальным в сфере деятельности компании; низкая мотивация труда сотрудников; невысокие результаты труда.

Исследователи бренда работодателя начиная с 1996 года используют термин *employer brand* [2] (Ambler, Barrow, 1996). В российских компаниях используется термин *HR-бренд*, что ведет к искажению понимания зон ответственности за построение бренда в организации, при котором планирование стратегических мероприятий и инструментов по взаимодействию с потенциальными и работающими сотрудниками необходимо проводить подразделению по работе с персоналом. В действительности за итоговый результат – стратегически правильное продвижение компании, един-

#### ABSTRACT:

The article is devoted to the issues of increasing the level of employee loyalty through the formation of an employer's value proposition. The research reveals the essence of the employer's internal brand and its core – the employer's value proposition. The interrelation of the components of the employer's value proposition and the three-component model of organizational commitment is considered. Tools to ensure an increase in the level of staff loyalty have been identified. According to the author, in modern conditions, the work of managers on staff retention is especially relevant. A model reflecting the interrelation of the elements of the employer's value proposition with the components of organizational commitment is proposed. The level of staff loyalty in a trading company was revealed. A questionnaire of organizational commitment by Porter et al. was used. The instruments of influence on the level of staff loyalty are analyzed; and measures that positively affect staff loyalty, the implementation of which will allow achieving the strategic goals of the company are proposed. The possibility of increasing the level of staff loyalty through tools that affect the components of the employer's value proposition will be of interest to specialists in the field of personnel management.

**KEYWORDS:** loyalty, employer's brand, employer's value proposition, staff retention, loyalty diagnostics, well-being concept

JEL Classification: M11, M21, M12, M54

Received: 07.10.2022 / Published: 31.10.2022

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers

For correspondence: Tsareva N.A. (natsareva@mail.ru)

#### CITATION:

Tsareva N.A. (2022) Brend rabotodatelya kak instrument povysheniya loylnosti sotrudnikov [Employer's brand as a tool to increase employee loyalty]. *Ekonomika truda*. 9. (10). – 1681–1690. doi: 10.18334/et.9.10.116404

ство коммуникаций и сообщений отвечает руководство компании, а специалисты по управлению персоналом выступают в роли координаторов, экспертов. Работа по формированию положительного бренда работодателя ставит целью повышение уровня мотивации и лояльности сотрудников организации [3, 4] (*Minchington, 2015; Mokina, 2014*).

Исследователи в сфере менеджмента полагают, что брендинг применим ко всему, что может выбрать потребитель, в том числе и к организации [5] (*Corte, Mangia, Micera, Zamparelli, 2011*). Возросшая роль нематериальных активов нашла отражение в формировании уникальных конкурентных преимуществ современных организаций. Бренд работодателя складывается из двух составляющих – внутреннего и внешнего бренда работодателя [6, 7] (*Martin, Beaumont, Doig, Pate, 2005; Sullivan, 2004*). Внутренний бренд работодателя является следствием восприятия и отношения сотрудников к своей компании. Для внутренних клиентов разрабатывается *Employment value proposition* – ценностное предложение работодателя (далее – EVP) [8–10] (*Backhous, Tikoo, 2004; Moroko, Mark, 2008; Pulyaeva, 2020*). В ходе изучения исследований в области бренда работодателя были проанализированы различные понятия термина «ценностное предложение работодателя» и предложено следующее определение. Ценностное предложение работодателя – это стратегическая концепция бренда работодателя, реализуемая работодателем посредством использования комплекса коммуникационных инструментов для трансляции целевой аудитории существующих функциональных, эмоциональных и социальных выгод и атрибутов организации [11] (*Tsareva, Lisitsa, 2018*).

Мероприятия по совершенствованию и формированию бренда работодателя организация выстраивает исходя из своего масштаба и имеющихся ресурсов [12] (*Yakimova, Tsareva, Zhuk, 2019*). По мере роста компании изменяется и набор инструментов, применяемых для продвижения собственного бренда. Стратегической целью брендинга является привлечение внешних кандидатов, удержание и вовлечение действующих сотрудников путем создания привлекательного ценностного предложения работодателя и трансляции его на рынке труда.

Целью данной статьи является теоретическое обоснование зависимости лояльности персонала от уровня сформированности бренда работодателя, разработка комплекса мероприятий по формированию ценностного предложения работодателя, способствующего развитию аффективной приверженности персонала. Исходя из

#### **ОБ АВТОРЕ:**

*Царева Наталья Александровна*, доцент кафедры экономики и менеджмента, кандидат политических наук, доцент ([natsareva@mail.ru](mailto:natsareva@mail.ru))

#### **ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:**

Царева Н.А. Бренд работодателя как инструмент повышения лояльности сотрудников // Экономика труда. – 2022. – Том 9. – № 10. – С. 1681–1690. doi: [10.18334/et.9.10.116404](https://doi.org/10.18334/et.9.10.116404)

поставленной цели, необходимо выполнить следующие задачи: изучить взаимосвязь бренда работодателя с аффективной приверженностью сотрудников, предложить методическую базу исследования лояльности, разработать рекомендации по развитию лояльности через формирование бренда работодателя.

Научная новизна заключается в том, что автор выявил взаимосвязь составляющих ценностного предложения работодателя и трехкомпонентной модели организационной приверженности и предложил модель данной взаимосвязи.

Авторская гипотеза: разработка мероприятий по формированию ценностного предложения работодателя в компании позволит повысить уровень лояльности сотрудников и обеспечит эффективное управление персоналом.

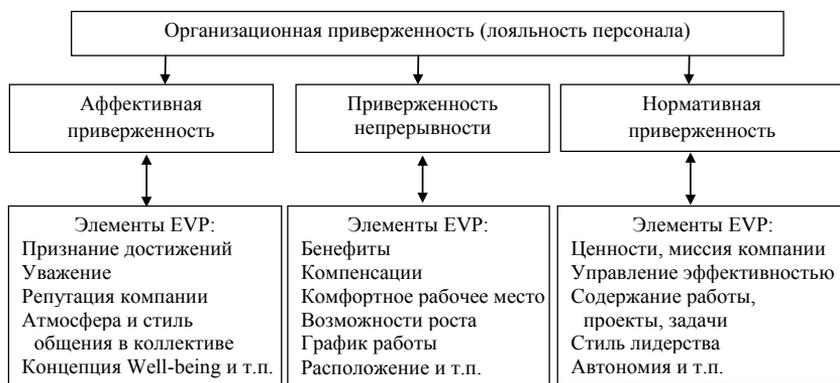
### Материал и методы исследования

Одной из главных целей бренда работодателя является создание образа компании-работодателя как идеального места работы, включающее экономические, психологические и функциональные преимущества для потенциальных кандидатов на вакантные места и сотрудников организации.

Мейер Н., Аллен Дж. разработали трехкомпонентную модель организационной приверженности, состоящую из аффективной приверженности, нормативной приверженности и приверженности непрерывности [13] (*Meyer, Allen, 1991*). Согласно им, аффективная приверженность представляет собой эмоциональную привязанность, нормативная относится к предполагаемому обязательству продолжать работу в организации, а решение продолжать работу соотносится с предполагаемыми издержками, связанными с уходом из организации [14, 15] (*Melnikova, Yarkova, Yakimova, 2022; Yakimova, Tsareva, 2019*). На все аспекты и уровни лояльности персонала воздействуют мероприятия, реализуемые в рамках менеджмента компании. Сильный бренд работодателя является фундаментальной базой стратегической успешности организации, поскольку определяет положительное отношение сотрудников и обеспечивает их лояльность. Элементами ценностного предложения работодателя как ядра бренда работодателя являются шесть основных блоков – компания, люди, работа, вознаграждения, возможности и условия труда. К атрибутам удержания относят карьерные возможности, внутреннюю среду организации и признание. Атрибуты привлечения включают репутацию организации, масштаб задач и специфику деятельности. Последние исследования ученых и практиков дополнили EVP такими элементами, как баланс работы и личной жизни, управление талантами, управление эффективностью работы, концепция Well-being и другие.

Модель, в которой элементы ценностного предложения работодателя взаимосвязаны с составляющими трехкомпонентной модели организационной приверженности, отображена на *рисунке 1*.

Разработка мероприятий по реализации EVP в рамках развития бренда работодателя будет приводить к повышению уровня лояльности по всем трем направлениям.



**Рисунок 1.** Взаимосвязь элементов EVP с компонентами организационной приверженности  
 Источник: составлено автором.

Для формирования положительного бренда работодателя и развития лояльности персонала руководство компаний использует различные инструменты эффективного управления персоналом. Одним из них является концепция Well-being как «создание среды для достижения удовлетворенности, которая позволяет сотруднику процветать и полностью раскрывать свой потенциал на благо себя и своей организации» [16] (Rath, Harter, 2010). Комплексная концепция **Well-being**, впервые представленная в 2010 году, в современных условиях значительно расширена и дополнена [17] (Koren, Bondarenko, Pustovarov, 2020). Психологическое здоровье и благополучие сотрудника связаны в первую очередь с положительными эмоциями и ощущениями, а также с конструктивно выстроенными взаимоотношениями в коллективе.

При совершенствовании бренда работодателя достигается цель – формирование EVP ведет к развитию кадрового потенциала организации, являющегося частью комплекса работ по повышению экономической эффективности организации. Под кадровым потенциалом в рамках проводимого исследования подразумеваются возможности и способности работников организации решать текущие и стратегические задачи в рамках своей профессиональной деятельности. Возможности и способности подразумевают под собой профессиональные знания, опыт и компетентность, инновационность и личные характеристики работника.

### Результаты исследования и их обсуждения

Опираясь на труды авторов, в той или иной мере исследовавших проблематику бренда работодателя и аффективной приверженности, и собственные теоретические разработки в области пересечения данных предметных областей, предлагается, что формирование внутреннего бренда работодателя опирается на аффективную приверженность большинства сотрудников, способно в долгосрочной перспективе оказывать влияние на кадровый потенциал организации. Бренд работодателя является одной

из составляющих частей стратегии управления человеческими ресурсами и оказывает прямое влияние на развитие кадрового потенциала организации, что в будущем гарантирует успешность компании. Оценка текущего состояния бренда работодателя и сравнение его с желаемым состоянием позволяет встроить кадровую стратегию в стратегическое управление персоналом организации и осуществить дальнейшее продвижение внутренней целевой аудитории и контроль полученных результатов с дальнейшей корректировкой мероприятий и инструментов при необходимости. Качественная оценка эффективности бренда работодателя выражается в совокупности факторов, оказывающих влияние на бизнес-процессы в организации.

В ходе исследования был проведен анкетный опрос для диагностики лояльности персонала как индикатора сформированности бренда работодателя. Выбор данного метода обусловлен и его преимуществами, такими как относительно невысокая стоимость при высокой информативности полученных данных, возможность применения эконометрических методов для дальнейшего анализа полученных данных. Несомненно, анкетный опрос, как и любой другой метод, обладает определенными недостатками, например, невозможность получения глубинной информации от респондентов, вероятность социально желаемых ответов респондентов. За основу был взят Опросник организационной приверженности, разработанный Л. Портером и др. [18] (*Mowday, Steers, Porter, 1979*). Опрос прошли 420 сотрудников торговой компании Приморского края в 2021 году (торговля автотоварами, автохимией и автозапчастями) с развитой филиальной сетью, что составляет 69% от общего количества работников. Компания существует на рынке 25 лет и демонстрирует не только масштабирование бизнеса, но и успешно реализует кадровую политику, направленную на привлечение и удержание персонала. Полученные данные по проведенному опросу представлены в таблице 1.

Таблица 1

### Оценка уровня лояльности сотрудников компании

Баллы	Количество респондентов, набравших баллы	Доля, %	Интерпретация
0–2	5	1,2	Абсолютно нелоялен к компании
2,1–3	33	7,9	Лоялен в том случае, если есть какая-то выгода
3,1–4	73	17,4	В целом лояльный сотрудник, но есть моменты, которые не устраивают в компании
4,1–5	281	66,9	Достаточно лояльный сотрудник, практически все устраивает
5,1–6	24	5,7	Лояльный сотрудник, все устраивает
6,1–7	4	0,9	Суперлояльный сотрудник, готов жертвовать собственными интересами ради успеха компании

Источник: составлено автором.

Исходя из полученных результатов, можно сказать, что большая часть респондентов (73,5%) лояльны к компании. На втором месте сотрудники, которые в целом лояльны, но есть моменты, которые их не устраивают в компании, – таких оказалось 17,4%. Сотрудников, которые абсолютно не лояльны компании, – 1,2%, это достаточно низкий показатель для торговой компании. Данный результат является следствием продуманной кадровой политики компании. Каждый сотрудник получает возможность обучения в организации, а как результат – углубление в своей специализации и рост профессионализма, а также имеет возможность говорить о своих идеях, показывать свое профессиональное видение ситуации на обсуждении и повышать зону своей ответственности для реализации в карьерном плане. При таких условиях сотрудник эффективно работает и самореализуется в комфортной ему среде, повышая профессионализм, производительность труда и уровень своей лояльности.

Профессиональное обучение для сотрудников в компании проводится в ходе тренингов с внутренним тренером компании и самообразования сотрудников с использованием внутрикорпоративной системы дистанционного обучения (СДО). В компании существуют процедуры оценки персонала, позволяющие контролировать уровень профессиональных знаний и наличие тех или иных компетенций и рекомендовать определенные курсы обучения. Благодаря СДО сотрудник может посмотреть курсы, которые ему необходимо пройти для личного и профессионального развития, а также отследить результат и эффективность пройденного этапа обучения.

В компании существуют конкурсные программы нематериальной мотивации для специалистов фронт-офиса, а именно программа «Нефинансовая мотивация». В программе участвуют сотрудники таких должностей, как торговый представитель, менеджер по продажам, менеджер по работе с клиентами. Главным фактором данной программы является соревнование, которое происходит внутри дивизионов и выявляет лидера – лучшего сотрудника. Данная программа позволяет наградить сотрудников за эффективно проделанную работу, повысить вовлеченность в процесс достижения коммерческих и стратегических результатов. Постоянное развитие внутреннего бренда работодателя в компании привело к повышению уровня лояльности персонала до 73,5%. Организация стремится сочетать грамотное управление человеческими ресурсами с максимальным использованием трудового и личностного потенциала путем создания благоприятных условий и полного соответствия работника занимаемой должности, квалификации и корпоративному духу.

К элементам ценностного предложения работодателя, взаимосвязанным с аффилированной приверженностью, относятся мероприятия по формированию концепции Well-being. Комплексная программа Well-being учитывает индивидуальные потребности и цели работника, акцентируя внимание на физическом и психологическом здоровье индивида, финансовом благосостоянии, профессиональном росте, комфортной рабочей среде, выстроенных коммуникациях в компании, включая обратную связь, социальной значимости. Процесс поддержания психического здоровья рассматривается как постоянный и включает в себя развитие навыков и знаний, позволяю-

щих делать сознательный выбор в отношении ведения здоровой, целеустремленной и полноценной жизни [19] (Bodeker, Aleksandrowicz, Board, Brepohl, Choy, Friedland, Hernandez, Hoare, Isaac, O'Keeffe, Pecorelli, Ranzi, Stoessel, 2018). Реализация программы Well-being позволяет сотрудникам реализовать свой потенциал, справляться с ежедневными стрессами, продуктивно работать и вносить значимый вклад в реализацию целей компании.

### Заключение

Развитие бренда работодателя и его продвижение через реализацию ценностного предложения работодателя способствует формированию высокого уровня лояльности персонала. Совершенствование бренда работодателя рассматривается как неотъемлемая часть общей бизнес-стратегии и в современных условиях реализуется через комплексную программу Well-being. Привлекательность компании подтверждается привлечением достаточного количества работников, в том числе талантов, готовых прилагать усилия по повышению производительности и инновационности компании. Развитие кадрового потенциала имеет такие преимущества, как создание внутреннего кадрового резерва, удержание и развитие потенциально талантливых сотрудников, предоставление персоналу новых возможностей для карьерного роста, снижение затрат на процесс найма и адаптации новых сотрудников вследствие совершенствования компетенций уже работающих сотрудников. Компании с положительным брендом работодателя могут получить финансовую выгоду от социально-психологических детерминант участия работников, повышения уровня лояльности персонала и производительности труда. Сотрудники испытывают чувство гордости за принадлежность к организации и доверие к работодателю, что является ключом к успеху в современной экономике, основанной на знаниях, и условием формирования эффективной системы управления персоналом.

### ИСТОЧНИКИ:

1. Mosley R. Employer Brand: The Performance Driver No Business Can Ignore. , 2009. – 4–15 p.
2. Ambler T., Barrow S. The Employer Brand // Journal of Brand Management. – 1996. – № 3. – p. 185–206.
3. Minchington B. The Rise of Employer Brand Leadership. / 4th Ed., 2015.
4. Mokina S. Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand // Economics & Sociology. – 2014. – № 2. – p. 136–148.
5. Corte V.D., Mangia G., Micera R., Zamparelli G. Strategic Employer Branding: Brand and Image Management as a Tool of Attractiveness for Talented Capital // China-USA Business Review. – 2011. – № 12. – p. 1231–1252.
6. Martin G., Beaumont P., Doig R., Pate J. Branding: a new performance discourse for HR? // European Management Journal. – 2005. – № 23(1). – p. 76–88.
7. Sullivan J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand // ER Daily. – 2004.
8. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding // Career Development International. – 2004. – № 9(4/5).

9. Moroko L., Mark D.U. Characteristics of successful employer brands // *Brand Management*. – 2008. – № 16(3). – p. 160–175.
10. Пуляева В.Н. Роль ценностного предложения работодателя в формировании HR-бренда // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2020. – № 3. – с. 659–676. – doi: 10.18334/err.10.3.100591.
11. Tsareva N.A., Lisitsa L.A. Employer's brand: development mechanism and diagnostic tools // *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*. – 2018. – № 8. – p. 528–536. – doi: 10.7456/1080MSE/162.
12. Якимова З.В., Царева Н.А., Жук А.Е. Моделирование ценностного предложения работодателя в контексте типа организационной культуры // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. – 2019. – № 1. – с. 410–414. – doi: 10.26140/anie-2019-0801-0098.
13. Meyer J.P., Allen N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment // *Human Resource Management Review*. – 1991. – № 1. – p. 61–89.
14. Мельникова Е.В., Яркова С.А., Якимова Л.Д. Управление лояльностью персонала как фактор обеспечения устойчивого развития организации // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2022. – № 7. – с. 1957–1976. – doi: 10.18334/err.12.7.115072.
15. Якимова З.В., Царева Н.А. Приверженность и психо-эмоциональная напряженность сотрудников // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. – 2019. – № 4. – с. 393–398. – doi: 10.26140/anip-2019-0804-0093.
16. Rath T., Harter J.K. *Wellbeing – The Five Essential Elements*. – New York: Gallup Press, 2010. – 229 p.
17. Koren A.V., Bondarenko T.N., Pustovarov A.A. Human wellbeing as the main factor of economic growth // *Universidad y Sociedad*. – 2020. – № 12 (5). – p. 172–177.
18. Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W. The Measurement of Organizational Commitment // *Journal of Vocational Behavior*. – 1979. – № 14. – p. 224–247.
19. Bodeker G., Aleksandrowicz B., Board N., Brepohl M., Choy L., Friedland D., Hernandez A., Hoare B., Isaac F., O'Keeffe V., Pecorelli S., Ranzi R., Stoessel V. *Mental wellness: Pathways, evidence and horizons*. – Miami, FL: Global Wellness Institute, 2018. – 123 p.

## REFERENCES:

- Ambler T., Barrow S. (1996). *The Employer Brand Journal of Brand Management*. (3). 185–206.
- Backhaus K., Tikoo S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding Career Development International*. (9(4/5)).
- Bodeker G., Aleksandrowicz B., Board N., Brepohl M., Choy L., Friedland D., Hernandez A., Hoare B., Isaac F., O'Keeffe V., Pecorelli S., Ranzi R., Stoessel V. (2018). *Mental wellness: Pathways, evidence and horizons*

- Corte V.D., Mangia G., Micera R., Zamparelli G. (2011). *Strategic Employer Branding: Brand and Image Management as a Tool of Attractiveness for Talented Capital China-USA Business Review*. (12). 1231–1252.
- Koren A.V., Bondarenko T.N., Pustovarov A.A. (2020). *Human wellbeing as the main factor of economic growth Universidad y Sociedad*. (12 (5)). 172–177.
- Martin G., Beaumont P., Doig R., Pate J. (2005). *Branding: a new performance discourse for HR? European Management Journal*. (23(1)). 76–88.
- Melnikova E.V., Yarkova S.A., Yakimova L.D. (2022). *Upravlenie loyalshtyu personala kak faktor obespecheniya ustoychivogo razvitiya organizatsii* [Staff loyalty management as a factor of the company's sustainable development]. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 12 (7). 1957–1976. (in Russian). doi: 10.18334/epp.12.7.115072.
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment Human Resource Management Review*. (1). 61–89.
- Minchington B. (2015). *The Rise of Employer Brand Leadership*
- Mokina S. (2014). *Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand Economics & Sociology*. (2). 136–148.
- Moroko L., Mark D.U. (2008). *Characteristics of successful employer brands Brand Management*. (16(3)). 160–175.
- Mosley R. (2009). *Employer Brand: The Performance Driver No Business Can Ignore*
- Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment Journal of Vocational Behavior*. (14). 224–247.
- Pulyaeva V.N. (2020). *Rol tsennostnogo predlozheniya rabotodatelya v formirovaniya HR-brenda* [The role of an employer's value proposition in building an HR-brand]. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 10 (3). 659–676. (in Russian). doi: 10.18334/epp.10.3.100591.
- Rath T., Harter J.K. (2010). *Wellbeing – The Five Essential Elements*
- Sullivan J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand ER Daily*.
- Tsareva N.A., Lisitsa L.A. (2018). *Employer's brand: development mechanism and diagnostic tools The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*. (8). 528–536. doi: 10.7456/1080MSE/162.
- Yakimova Z. V., Tsareva N. A. (2019). *Priverzhennost i psikho-emotsionalnaya napyazhennost sotrudnikov* [Commitment and psycho-emotional tension employees]. *Journal "ASR: Pedagogy and Psychology"*. (4). 393–398. (in Russian). doi: 10.26140/anip-2019–0804–0093.
- Yakimova Z. V., Tsareva N. A., Zhuk A. E. (2019). *Modelirovanie tsennostnogo predlozheniya rabotodatelya v kontekste tipa organizatsionnoy kultury* [Modeling the value proposition of the employer in the context the type of organizational culture]. *ASR: Economics and Management*. (1). 410–414. (in Russian). doi: 10.26140/anip-2019–0801–0098.