

УДК 331.101.68

КАРПЕНКО ЕЛЕНА ЗУГУМОВНА

к.э.н., доцент, доцент базовой кафедры ТПП РФ
«Управление человеческими ресурсами» РЭУ, им. Г.В. Плеханова,
г. Москва, Россия,
e-mail: Elena-2167@mail.ru

НОВИКОВА ЕКАТЕРИНА ВЛАДИМИРОВНА

к.э.н., доцент, доцент базовой кафедры ТПП РФ
«Управление человеческими ресурсами» РЭУ, им. Г.В. Плеханова,
г. Москва, Россия,
e-mail: katek_ev@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2023-12-227-233

ПОДБОР РАБОТНИКОВ КАК БАЗОВЫЙ ЭТАП ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. *Целью работы* является проявление особенностей базового этапа формирования человеческого капитала организации в современных социально-экономических условиях. Для достижения поставленной цели решен ряд взаимосвязанных задач. Показаны основные характеристики современного состояния рынка труда, в том числе усиливающийся дефицит предложения труда почти во всех сферах деятельности. Выявлены наиболее существенные затруднения работодателей в процессе обеспечения организации новыми работниками и удержания имеющихся работников. Предложен подход, позволяющий оценивать качество человеческого капитала кандидата на работу в организацию по трем группам критериев. Обоснована целесообразность использования брендинга занятости как инструмента обеспечения организации человеческим капиталом требуемого качества.

Ключевые слова: человеческий капитал, рынок труда, подбор работников, бренд занятости

KARPENKO ELENA ZUGUMOVNA

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Basic
Department of the CCI of the Russian Federation "Human Resource
Management" of Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia,
e-mail: Elena-2167@mail.ru

RECRUITMENT OF EMPLOYEES AS A BASIC STAGE IN THE FORMATION OF THE ORGANIZATION'S HUMAN CAPITAL

Abstract. *The purpose* of the work is to demonstrate the features of the basic stage of the formation of the organization's human capital in modern socio-economic conditions. To achieve this goal, a number of interrelated tasks have been solved. The main characteristics of the current state of the labor market are shown, including the increasing shortage of labor supply in almost all spheres of activity. The most significant difficulties of employers in the process of providing the organization with new employees and retaining existing employees have been identified. An approach is proposed that allows evaluating the quality of human capital of a candidate for a job in an organization according to three groups of criteria. The expediency of using employment branding as a tool for providing an organization with human capital of the required quality is substantiated.

Keywords: human capital, labor market, employee recruitment, employment brand

1. Введение

Ценность человеческого капитала как ключевого экономического ресурса общепризнана. Целые регионы и отдельные организации стремятся к обладанию лучшим человеческим капиталом, видя в нем залог стабильности и прогресса. Проблема формирования человеческого капитала обостряется на фоне глобальной экономической конкуренции, сопровождающейся ожесточением соперничества за работников, создающих основу экономического роста [1].

Изменение ситуации на российском рынке труда осложняет решение указанной проблемы организациям практически всех сфер деятельности. Работодатели вынуждены прилагать все больше усилий для подбора необходимых работников и их дальнейшего развития.

Стоит отметить, что большинство современных исследований, посвященных формированию человеческого капитала, направлено на изучение развития уже имеющихся работников [2]. Вопросы же формирования человеческого капитала организации посредством привлечения новых работников рассматриваются значительно реже [3]. В то же время наиболее существенным вызовом в 2022 году для отечественных работодателей оказалось привлечение персонала [4].

2. Основная часть

Формирование человеческого капитала на уровне организации, безусловно, начинается с определения требований к работникам. К сожалению, далеко не всегда этой работе уделяется необходимое внимание. Наиболее распространенные просчеты здесь: отсутствие формализации требований, которым должен соответствовать носитель человеческого капитала, включаемый в организационные процессы; установление требований, не в полной мере соотносящихся с характером работ на определенном рабочем месте или конкретной должности.

Названные упущения затрудняют дальнейшую оценку пригодности того или иного человека к планируемой работе.

Представляется целесообразными при формировании человеческого капитала организации использовать подход, предполагающий выделение трех групп требований к кандидатам (рисунок 1).



Рис. 1. Группы требований к кандидатам на вакансию, существенные при формировании человеческого капитала организации**

**Разработано авторами на основе [5]

Следующим значительным шагом на пути формирования человеческого капитала организации является определение источника привлечения кандидатов на работу. Это может быть внутренний рынок труда, ограниченный выбором из работников самой организации. Или же внешний рынок, который потенциально чрезвычайно широк. Взвешенное решение требует оценки разнообразных факторов, влияющих на формирование человеческого капитала, а, так же, учета условий, в которых это формирование происходит [3].

Использование внутреннего рынка труда для привлечения кандидатов на имеющуюся вакантную позицию с одной стороны может стимулировать развитие потенциала работников и тем самым способствовать формированию человеческого капитала более высокого качества. Причем, в такой ситуации проявить готовность к развитию своего потенциала могут не только работники, заинтересованные в текущей вакантной позиции, но и те, для кого пример

предстоящего перемещения коллег будет заразительным. Важно отметить, что процесс адаптации кандидата с внутреннего рынка труда исключает этап привыкания работника к организации в целом (знакомство с организационной структурой, понимание связей взаимодействия между подразделениями и технологических особенностей производства, усвоение основ корпоративной культуры и т.п.). Сокращение периода адаптации способствует скорейшему получению отдачи от приложения человеческого капитала работника, занявшего вакантную позицию. Кроме того, организация существенно экономит на затратах, связанных с привлечением внешних кандидатов и установлением степени их профессиональной пригодности.

С другой стороны, закрытие вакансии путем внутренних перемещений лишает организацию возможности привлечения кандидатов с новым для нее рабочим опытом. Так же обуславливает необходимость заполнения освобождающейся в результате перемещения работника, вакансии. А это, в свою очередь, возвращает к решению первоначальной задачи с закрытием вакансии.

Внешний рынок труда открывает перед организацией возможности выбора из большого числа кандидатов. Это создает перспективы привлечения работников, с наиболее ценным человеческим капиталом.

Способствует появлению новых идей и взглядов на текущее функционирование и перспективы развития организации. В то же время определяясь с выбором источника привлечения, организация не в полной мере оценившая негативные последствия включения в ее деятельность работников, пришедших со стороны, рискует столкнуться с целым рядом угроз, среди которых:

- снижение мотивации у работников организации, надеявшихся на занятие вакантной позиции;

- снижение мотивации у работников, оценивших ситуацию с привлечением внешнего участника как не справедливую по отношению к своим коллегам, заслуживающим занятия вакантной позиции;

- проявление нежелательных качеств нового работника, которые отрицательно сказываются на результатах его работы, социально-психологическом климате в коллективе и т.п. Не все профессионально важные качества потенциального кандидата поддаются оценке на этапе отбора и даже в период испытательного срока. Например, нельзя достоверно определить насколько потенциальный кандидат честен, трудолюбив, ответственен, усидчив, отзывчив. Негативные последствия воздействия таких качеств нового работника на работу организации могут быть недостаточным для принятия юридически обоснованного решения о его увольнении.

Возвращаясь к тому, что внешний рынок труда шире внутреннего рынка, а это теоретически, безусловно, является преимуществом первого, важно оценить реальную ситуацию в определенный период времени.

Наиболее существенным здесь выступает состояние спроса на работников со стороны работодателей и предложения труда со стороны носителей человеческого капитала. Череда потрясений, таких, как пандемия коронавируса, санкционное давление на экономику России, сложная геополитическая обстановка усугубили и без того не простую ситуацию на отечественном рынке труда [6; 7]. Причем, вопреки большинству прогнозов безработица сократилась и обострился дефицит трудовых ресурсов. Таким образом, текущее положение характеризуется значительным превышением спроса на работников по сравнению с их предложением (таблица 1).

Сокращение предложения с стороны работников в 2022 г. обусловило, как отмечалось выше, приоритетной задачей для подавляющей части работодателей подбор персонала. Это подтверждают результаты масштабного исследования «HR-вызовы – 2022-2023» (участвовало 310 компаний малого, среднего и крупного бизнеса различных сфер деятельности: информационных и телекоммуникационных технологий, строительства, транспорта, логистики, торговли, образования, финансов и др.), проведенного аналитиками разработчика HRTech-решений [4]. Причем наиболее сложными направлениями для работодателей оказались поиск топ-менеджеров и иных высококвалифицированных работников, подбор замены неэффективным сотрудникам и своевременное закрытие одновременно большого количества вакансий [4].

Продолжающийся дефицит работников (таблица 2) свидетельствует о сохранении тенденции сокращения предложения рабочей силы и в текущем 2023 году.

Таблица 1

**Потребность организаций в работниках
(по профессиональным группам) в России, октябрь 2022 г.**

Профессиональная группа	Списочная численность работников, чел.	Потребность в работниках для замещения существующих вакансий, чел.	Удельный вес потребности в работниках в общей численности работников, %
Всего специалистов	26 490 132	1 511 737	5,4
Руководители	2 362 394	69 448	2,9
Специалисты высшего уровня квалификации	7 572 244	341 005	4,3
Специалисты среднего уровня квалификации	2 990 031	159 093	5,1
Служащие, занятые подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием	1 328 577	66 794	4,8
Работники сферы обслуживания и торговли, охраны граждан и собственности	2 471 933	206 092	7,7
Квалифицированные работники сельского и лесного хозяйства, рыбоводства и рыболовства	168 381	13 080	7,2
Квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий	3 503 999	263 835	7,0
Операторы производственных установок и машин, сборщики и водители	3 444 211	208 864	5,7
Неквалифицированные рабочие	2 648 361	183 524	6,5

Источник: [8]

Таблица 2

**Структура спроса и предложения на российском рынке
труда по профессиональным областям, апрель 2023**

Профессиональные области	Доля от общего числа	
	активных вакансий, %	активных резюме, %
Продажи, обслуживание клиентов	23,2	17,9
Рабочий персонал	19,7	14,0
Производство, сервисное обслуживание	16,3	12,1
Строительство, недвижимость	14,7	12,1
Транспорт, логистика, перевозки	11,9	11,7
Розничная торговля	11,1	6,3
Домашний, обслуживающий персонал	9,2	14,2
Информационные технологии	6,8	11,4
Медицина, фармацевтика	5,5	2,8
Административный персонал	5,0	13,1
Туризм, гостиницы, рестораны	5,0	4,8
Финансы, бухгалтерия	4,3	6,5
Маркетинг, реклама, PR	3,3	9,3
Добыча сырья	2,9	2,8
Сельское хозяйство	2,9	2,2
Управление персонала, тренинги	1,8	2,8
Наука, образование	1,7	3,2
Безопасность	1,5	2,3
Закупки	1,3	2,1
Автомобильный транспорт	1,3	0,7
Высший и средний менеджмент	1,2	4,9
Юристы	1,0	2,3
Искусство, развлечения, массмедиа	0,9	4,1
Стратегия, инвестиции, консалтинг	0,8	3,3
Спортивные клубы, фитнес, салоны красоты	0,6	0,8
Страхование	0,1	0,2

Источник: [9]

Наиболее существенными характеристиками общемирового рынка труда, влияющими на формирование человеческого капитала отдельных организаций, является то, что [10; 11]:

- работники становятся все более мобильными в целях удовлетворения потребности лучшего приложения имеющегося у них человеческого капитала;
- работники охотно меняют компании в среднем каждые два года;
- предложение потенциально ценных для организаций работников сокращается;
- наиболее ценные для организаций работники предъявляют более высокие требования не только в плане денежной оплаты своего труда, но и в плане карьерного роста, обучения и развития;
- работодатели становятся все более изощренными в привлечении работников организаций
- конкурентов;
- усиливается конвергенция компетенций, профессий и квалификаций;
- выпускники профессиональных образовательных организаций, в особенности вузов, становятся пугающе “менее квалифицированным”, плохо подготовленными к трудовой жизни.

Адаптируясь к состоянию рынка труда с дефицитом кандидатов в стремлении сформировать необходимый человеческий капитал, работодателю важно учитывать, что только лишь 10% полезных организации кандидатов находятся в активном поиске работы [10]. Чаще всего к поиску новой работы человека побуждает отсутствие признания его вклада в деятельность организации; плохие отношения с руководителем, отсутствие карьерного роста и/или его перспектив; частичное или полное отсутствие заинтересованности в процессе труда; неудовлетворенность размером вознаграждения. Следовательно, организации важно прилагать достаточно усилий для удержания имеющихся работников чтобы они не оказались в числе тех 10 % активных кандидатов, представляющих интерес для конкурентов в борьбе за человеческий капитал. В то же время необходимы старания в привлечении этих 10 % активных кандидатов «на свою сторону», а, так же нахождение рычагов влияния на тех, кто может быть полезен организации, но пока не проявляет активность в поиске нового работодателя.

Самым мощным инструментом здесь является брендинг занятости (employment branding). Стоит отметить, что повышенное внимание к использованию маркетинговых подходов в процессе привлечения и удержания работников со стороны специалистов в области управления людьми, организационных стратегов и академических исследователей проявилось после публикации в 1996 году в «Journal of Brand Management» статьи Т. Эмблера и С. Барроу «The employer brand». В ней авторы показали целесообразность привлечения сотрудников в организации посредством методов бренд-маркетинга и определили брендинг занятости как «пакет функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых трудоустройством и идентифицируемых с компанией-работодателем» [12].

Цель брендинга занятости - представить позитивный и привлекательный имидж нынешним и потенциальным работникам. Точно так же, как товарный бренд кажется «правильным» покупателю, бренд работодателя кажется «правильным» работникам. Цель работодателя - создать положительные ассоциации бренда занятости среди целевых групп. Ассоциации с брендом работодателя формируют имидж работодателя, что является ключом к привлечению новых сотрудников и удержанию имеющихся. Современная наука и практика пока еще не выработали «правильного» набора характеристик бренда занятости, который мог оказаться безусловно привлекательным для идеально подходящего работника. Тем не менее результаты исследований, направленных на определение максимально привлекательных характеристик бренда занятости [13;14;15;16] позволяют выделить в нем две группы элементов: инструментальные (например, местоположение организации; компенсации и льготы, предоставляемые работникам; планирование рабочего времени; гарантия занятости) и символические элементы (это может быть престиж работодателя в глазах работника; социальное одобрение, возможное на основании трудоустройства в организацию; поддержка норм и ценностей корпоративной культуры).

Разработка привлекательного для работников и устойчивого с течением времени бренда работодателя является сложной задачей. Бренд занятости создается совместно с корпоративным и продуктовым брендами компании и включает в себя набор методов работы с персоналом, специально разработанных для создания рабочей среды, способствующей достижению целей компании. Организации необходимо находить способы передачи организационной идентичности, которая привлечет работников, обладающих человеческим капиталом, лучше всего соответствующим текущим задачам, и способных развиваться в направлении стратегических ориентиров компании.

Важно следить, чтобы всякий раз, когда в организации происходят изменения, информация о бренде занятости была актуальной и реалистичной. В случае, если бренд занятости не может оставаться прежним, об этом необходимо информировать все заинтересованные стороны, чтобы не подорвать доверие и не нанести долгосрочный репутационный ущерб.

Поиск того, что может привлечь полезных работников должен осуществляться одновременно с определением наиболее эффективных каналов «донесения» послания бренда занятости до потенциальных кандидатов. Современный уровень развития телекоммуникационных технологий диктует необходимость их активного использования в информировании потенциальных кандидатов об организации и ее привлекательности, как работодателя. Многие работодатели расширяют свое присутствие в социальных сетях, отводя им ключевую роль в продвижении бренда компании и бренда занятости.

Чаще всего организации посредством такого присутствия решают для себя две задачи, связанные с формированием человеческого капитала:

- максимально быстро привлечь необходимых работников;
- наладить взаимодействие с теми, кто сегодня не активен в поиске работы или не готов к смене работодателя, с целью формирования у этой аудитории собственного положительного образа организации – работодателя.

Таким образом создание и развитие бренда занятости является полезным инструментом формирования человеческого капитала организации.

3. Заключение

Формирование человеческого капитала по-прежнему остается чрезвычайно актуальной проблемой для современных организаций. В основе ее решения – привлечение работников, качественно отвечающих текущим потребностям и перспективам развития организации.

Теперешнее состояние рынка труда с усиливающимся дефицитом работников, вынуждает работодателей к поиску наиболее эффективных приемов заполнения появляющихся вакансий и удержанию имеющихся работников. При этом особое значение имеет четкое представление работодателем наиболее существенных требований к работнику на определенном рабочем месте и четкая формализация этих требований, снижающая вероятность ошибок при оценке потенциальных кандидатов.

Другим сложным этапом оказывается выбор источника привлечения кандидата. Оценка внутреннего рынка труда для большинства организаций уникальна. Внешний же рынок помимо указанной негативной для работодателей диспропорции в спросе и предложении рабочей силы, характеризуется рядом особенностей, свойственных как отечественному, так и общемировому рынку труда. К наиболее заметным из них следует отнести повышающуюся мобильность работников, возрастание требований работников к работодателям и снижающееся качество выпускников профессиональных образовательных организаций.

В соперничестве за лучший человеческий капитал, работодатели используют в определенной степени инновационные подходы.

Сегодня не вызывает сомнений, что брендинг занятости является одним из важнейших репутационных факторов, обеспечивающих организации конкурентное преимущество в формировании человеческого капитала. Основной платформой для брендинга занятости становятся социальные сети. Создание вовлеченных сообществ, рассказывание историй, обеспечение обратной связи, стимулирование активностей и обсуждений, формирование и укрепление эмоциональной привязанности к организации расширяют возможности формирования человеческого капитала необходимого качества.

Литература

1. Грейсон Д. О'Делл К. *Американский менеджмент на пороге XXI века.* – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
2. Карпенко С.А. Особенности человеческого капитала как предмета исследования экономической науки // *Экономические и психологические аспекты формирования, развития и использования человеческого капитала: межвузовский сборник статей преподавателей и студентов: сборник статей/кол. Авторы.* – М.: РУСАЙНС, 2023. – С.68-72.
3. Карпенко Е.З. *Формирование отечественного человеческого капитала в условиях перехода к инновационной экономике: монография/ Е.З. Карпенко.* – М.: РУСАЙНС, 2015. – 174 с.
4. Рынок труда в 2023 году: как компании справились с HR-вызовами. [Электронный ресурс] <https://trends.rbc.ru/trends/education/638f37479a79474da8946119> дата обращения 17.06.2023
5. Карпенко Е.З. Непрерывное образование как потребность в цифровой экономике// *Региональные проблемы преобразования экономики.* – 2018. - №11 (97). – С.108-114.
6. Деневизюк Д.А., Дохолян С.В., Садыкова А.М. Современные тренды и проблемы функционирования рынка труда в регионе // *Региональные проблемы преобразования экономики.* -2018. - №12 (98). - С.167-

176.

7. Фомин О.С., Сергеева Н.М. Современное состояние Российского рынка труда // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2022. - №8. - С.161-167.

8. Итоги выборочного обследования рабочей силы. [Электронный ресурс] <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Frosstat.gov.ru%2Fstorage%2Fmediabank%2Fpotr2022.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK> дата обращения 17.06.2023

9. Обзоры рынка труда: коротко о самом важном. [Электронный ресурс] <https://hh.ru/article/26641?from=anonymous&hhtmFrom=main> дата обращения 01.06.2023.

10. Jeffery M. A Vision for the Future of Recruitment: Recruitment 3.0 [Электронный ресурс] <https://www.ere.net/articles/a-vision-for-the-future-of-recruitment-recruitment-3-0> дата обращения 01.05.2023

11. Ellis, L. (2022, April 21). Employers pull out the stops to woo recruits on campuses. Wall Street Journal, A9.

12. Ambler T., Barrow S. The Employer Brand // Journal of Brand Management. - 1996. - Vol. 4 (3). - Pp. 185-206.

13. Царева Н.А. Инструменты продвижения бренда работодателя // Креативная экономика. - 2022. - Том 16. - № 12. - С. 4825-4838

14. Küpper D.M., Klein K., Völckner F. Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy // Human Resource Management Review. - 2021. - Vol. 31 (1).

15. Tumasjan A., Kunze F., Bruch H., Welpel I.M. Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate // Human Resource Management. - 2020. - Vol. 59. - Pp. 83-99.

16. Кучеров Д.Г., Завьялова Е.К. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. «Менеджмент». - 2012. - № 4. - С. 22-48.

References:

1. Grejson D. O'Dell K. Amerikanskij menedzhment na poroge XXI veka. - M.: Ekonomika, 1991. - 319 s.

2. Karpenko S.A. Osobennosti chelovecheskogo kapitala kak predmeta issledovaniya ekonomicheskoy nauki / Ekonomicheskie i psihologicheskie aspekty formirovaniya, razvitiya i ispol'zovaniya chelovecheskogo kapitala: mezhdunarodnyy sbornik statej prepodavatelej i studentov: sbornik statej/kol. Avtorov. - M: RUSAJNS, 2023. - S.68-72.

3. Karpenko E.Z. Formirovanie otechestvennogo chelovecheskogo kapitala v usloviyah perekhoda k innovacionnoy ekonomike: monografiya/ E.Z. Karpenko. - M.: RUSAJNS, 2015. - 174 s.

4. Rynok truda v 2023 godu: kak kompanii spravilis' s HR-vyzovami. [Elektronnyj resurs] <https://trends.rbc.ru/trends/education/638f37479a79474da8946119> data obrashcheniya 17.06.2023

5. Karpenko E.Z. Nepreryvnoe obrazovanie kak potrebnost' v cifrovoj ekonomike // Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki. - 2018. - №11 (97). - S.108-114.

6. Denevizuk D.A., Doholyan S.V., Sadykova A.M. Sovremennye trendy i problemy funkcionirovaniya rynka truda v regione // Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki. -2018. - №12 (98). - S.167-176.

7. Fomin O.S., Sergeeva N.M. Sovremennoe sostoyanie Rossijskogo rynka truda // Vestnik Kurskoj gosudarstvennoj sel'skhozaystvennoj akademii. -2022. - №8. - S.161-167.

8. Itogi vyborochnogo obsledovaniya rabochej sily. [Elektronnyj resurs] <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Frosstat.gov.ru%2Fstorage%2Fmediabank%2Fpotr2022.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK> data obrashcheniya 17.06.2023

9. Obzory rynka truda: korotko o samom vazhnom. [Elektronnyj resurs] <https://hh.ru/article/26641?from=anonymous&hhtmFrom=main> data obrashcheniya 01.06.2023.

10. Jeffery M. A Vision for the Future of Recruitment: Recruitment 3.0 [Elektronnyj resurs] <https://www.ere.net/articles/a-vision-for-the-future-of-recruitment-recruitment-3-0> data obrashcheniya 01.05.2023

11. Ellis, L. (2022, April 21). Employers pull out the stops to woo recruits on campuses. Wall Street Journal, A9.

12. Ambler T., Barrow S. The Employer Brand // Journal of Brand Management. - 1996. - Vol. 4 (3). - Pp. 185-206.

13. Careva N.A. Instrumenty prodvizheniya brenda rabotodatela // Kreativnaya ekonomika. - 2022. - Tom 16. - № 12. - S. 4825-4838

14. Küpper D.M., Klein K., Völckner F. Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy // Human Resource Management Review. - 2021. - Vol. 31 (1).

15. Tumasjan A., Kunze F., Bruch H., Welpel I.M. Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate // Human Resource Management. - 2020. - Vol. 59. - Pp. 83-99.

16. Kucherov D.G., Zav'yalova E.K. Brend rabotodatela v sisteme upravleniya chelovecheskimi resursami organizacii // Vestnik S.-Peterb. un-ta. Ser. «Menedzhment». - 2012. - № 4. - S. 22-48.