

*Д. Г. Кучеров*

## **БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ: ОБЛАСТЬ МАРКЕТИНГА ИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ?**

Статья посвящена обсуждению концепции бренда работодателя — области междисциплинарных исследований, возникшей около 15 лет назад на стыке маркетинга и управления человеческими ресурсами. Проведен аналитический обзор эволюции теории брендинга. Автором рассматриваются концепции корпоративного брендинга и внутреннего маркетинга как теоретические предпосылки возникновения концепции бренда работодателя. Предложено авторское определение понятия «бренд работодателя», проанализированы ключевые элементы брендинга компании-работодателя на рынке труда. Обсуждается ряд исследований бренда работодателя компаний в России и Западной Европе.

*Ключевые слова:* бренд, брендинг, корпоративный бренд, внутренний маркетинг, бренд работодателя.

### **ВВЕДЕНИЕ**

В современной информационной экономике компании, стремящиеся к лидерству на рынке, непрерывно наращивают инновационный потенциал, внедряя эффективные, прогрессивные технологии во все сферы деятельности: производство, исследования и разработки, маркетинг, финансы, управление человеческими ресурсами. Условиями достижения конкурентного преимущества компании могут стать грамотное использование и управление интеллектуальным капиталом, ее нематериальными активами. Как правило, интеллектуальный капитал компании подразделяют [Волков, Гаранина, 2007, с. 87; Козырев, 2006, с. 8] на три составляющие: человеческий капитал, структурный (организационный) капитал (включая интеллектуальную собственность) и рыночный (клиентский, отношенческий) капитал. Иногда (см., напр.: [Мильнер, 2008, с. 13]) к интеллектуальному капиталу также

---

Исследование выполнено при финансовой поддержке по гранту Правительства Санкт-Петербурга (Распоряжение председателя Комитета по науке и высшей школе Правительства Санкт-Петербурга от 2 июля 2009 г., № 34). Автор выражает благодарность д. э. н., проф. С. П. Куцу за помощь, оказанную при подготовке данной статьи к публикации.

© Д. Г. Кучеров, 2009

относят инфраструктурный капитал (корпоративную культуру, управленческие процессы, информационные технологии и др.). Бренд, будучи ценным нематериальным активом, входит в состав рыночного капитала компании.

Понятие «бренд» имеет древнескандинавское происхождение [Рудая, 2006, с. 6; Шульц, Барнс, 2003, с. 66; Келлер, 2005, с. 26; Корзун, 2008, с. 4]. Глагол «brandr» в переводе с древненорвежского и древнеисландского языков обозначает «жечь», «выжигать», «ставить клеймо»; им викинги называли клеймо (тавро), которым владельцы скота помечали своих животных, удостоверяя тем самым право собственности.

Первоначально в теории менеджмента понятие бренда сформировалось в маркетинге. До сих пор маркетинговая трактовка бренда остается доминирующей [Де Чернатони, 2007, с. 21]. Бренддинг как ключевое направление маркетинговых коммуникаций связано с процессом создания и продвижения сильной торговой марки, которая является привлекательным объектом для потребителя и служит носителем добавленной стоимости [Багиев, Тарасевич, Анн, 2003, с. 473; Баркан, 2007, с. 811; Тамберг, Бадьин, 2005, с. 19]. Как отмечают отечественные исследователи (см., напр.: [Старов, 2008, с. 3; Третьяк, 2005, с. 192]), современные российские компании осознают ценность бренда и преимущества бренддинга, что свидетельствует о повышении роли нематериальных активов в системе внутрифирменного управления. Таким образом, в классической трактовке бренд или потребительский бренд может пониматься как «имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их от товаров и услуг конкурентов» [Котлер, Келлер, 2006, с. 303].

В настоящее время семантическая трактовка бренда претерпела значительные изменения. Ранее относимый исключительно к товару или услуге и понимаемый преимущественно как торговая марка или товарный знак, бренд являлся прерогативой функции маркетинга. Однако сейчас смысловое поле бренда расширилось, оно трансформировалось в зонтичное понятие. В связи с актуализацией междисциплинарных исследований на стыке маркетинга и управления человеческими ресурсами в середине 1990-х гг. сформировалась концепция бренда работодателя. В условиях высококонкурентного рынка труда, характеризующегося превышением спроса на трудовые ресурсы над его предложением, дефицитом квалифицированного персонала, высокой степенью мобильности сотрудников, снижением лояльности персонала к работодателю, необходимым условием выживания и динамичного развития компании становится возможность привлечения новых и удержания работающих сотрудников. Четкое понимание и практическое применение принципов концепции бренда работодателя, основанных на формировании, поддержании и позиционировании уникального обра-

за компании как работодателя на рынке труда, привлекательного как для потенциального, так и текущего персонала, дает возможность компании успешно функционировать в условиях так называемой войны за таланты.

До настоящего времени остается открытым вопрос о том, к какой области управленческих знаний она относится — маркетингу или управлению человеческими ресурсами. Одни авторы (см., напр.: [Амблер, 2003, с. 167–190; Berthon, Ewing, Nah, 2005, p. 151]) полагают, что проблемы бренда работодателя и брендинга на рынке труда являются наименее разработанным разделом концепции внутреннего маркетинга. Другие авторы (см., напр.: [Мартин, Хетрик, 2008, с. 246–247]) называют концепцию брендинга работодателя также теорией «внутреннего брендинга», включая ее в концепцию корпоративного брендинга. Наконец, третьи склонны связывать возникновение концепции бренда работодателя с эволюцией теории психологического контракта и тем влиянием, которое психологический контракт оказывает на организационные отношения [Backhaus, Tikoo, 2004, p. 503–504]. Не принося важности другим теориям, мы склонны полагать, что концепции корпоративного брендинга и внутреннего маркетинга являются основополагающими предпосылками формирования концепции бренда работодателя.

В настоящей работе предпринята попытка определить предметную область концепции бренда работодателя. Статья построена следующим образом. Вначале поступательно описаны этапы эволюции теории брендинга. Затем рассмотрены концепции корпоративного брендинга и внутреннего маркетинга как теоретические предпосылки формирования концепции бренда работодателя. Далее обобщены современные подходы к определению бренда работодателя, предложено авторское определение понятия «бренд работодателя», проанализированы инструменты брендинга компании на рынке труда. Наконец, обсуждаются исследования бренда работодателя компаний в России и Западной Европе.

#### **ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ БРЕНДИНГА**

«Первые упоминания о брендинге относятся к концу XIX в. и связаны с деятельностью компании Procter & Gamble» [Рудая, 2006, с. 8]: в 1878 г. компания создала белое нежное мыло «Ivory soap», отлично пенявшееся и смывавшее грязь, дезинфицировавшее и не тонувшее в воде. Вскоре Procter & Gamble инициировала масштабную национальную кампанию под девизом «99,44% чистоты» для продвижения этого первого бренда с отличительными свойствами и оригинальным названием. Зарождение основ брендинга в конце XIX в. было обусловлено тем, что произошло существенное усиление роли крупных централизованных предприятий, оперирующих на обширных географических рынках. Для этих предприятий бренд явился мощным инструментом, способствовавшим установлению доверия с потребителями,

рассредоточенными на многочисленных локальных рынках [Корзун, 2008, с. 8]. Повсеместное развитие бренд-менеджмента как специфической функции внутрифирменного управления происходит с 1945 г. [Рудая, 2006, с. 9].

В классическом товарном брендинге выделяют три концептуальных подхода, соответствующих трем исследовательским школам: рациональной (рациональная школа брендинга), эмоциональной (эмоциональная школа брендинга) и социальной (школа социального брендинга) [Прингл, Томпсон, 2001, с. 82–104; Рудая, 2006, с. 10–16]. Появление рациональной школы брендинга после Второй мировой войны было связано с переориентацией послевоенной экономики Европы и США на нужды отдельных потребителей. Основу рациональной школы брендинга (1950–1960 гг.; представители — Д. Огилви, Р. Ривз) составляло предложение товаров высокого качества с привлекательным внешним оформлением и оригинальным дизайном упаковки; единая рекламная идея выступала в качестве основы коммуникационной стратегии. В рекламных коммуникациях преобладали рациональные аргументы, они отличались простым незамысловатым характером. В 1957 г. В. Паккардом была опубликована работа, ознаменовавшая возникновение эмоциональной школы брендинга [Packard, 1981]: автор полагал, что исключительно физической удовлетворенности от покупки недостаточно для получения потребителем конечных выгод. Представители эмоциональной школы брендинга (1960–1980 гг.; В. Паккард, Б. Б. Хэгарти) утверждали, что конечные выгоды потребителей должны дополняться удовольствием и эмоциональным наслаждением; акцент был сделан на имиджевой рекламе (оригинальном неповторимом образе). С 1980-х гг. активно развивалась школа социального (духовного) брендинга (Д. Шульц, Б. Барнс): «Брендинг третьей волны вывел на первый план социально ориентированные, или «духовные», измерения» [Рудая, 2006, с. 14]. Появление школы социального брендинга было обусловлено осознанием социально-экономической и гражданской позиции со стороны бизнеса, в том числе ответственности за ликвидацию негативных последствий развития производства, организацию мероприятий по охране и защите окружающей среды. Упомянутые подходы соответствуют логике классической статьи Р. Багоцци, в которой он отмечал, что «концепция обмена является ключевым фактором в понимании растущей роли маркетинга» [Bagozzi, 1975, p. 32]. Выделенные им утилитарный и символический типы обмена благами соотносятся с рациональной и эмоциональной школами брендинга соответственно. Автор подчеркивал, что обмен в маркетинге зачастую носит непрямой характер, включает нематериальные и символические аспекты, имеющие непосредственное отношение к брендингу.

С нашей точки зрения, практическая целесообразность в выделении трех подходов в брендинге достаточно дискуссионна. Нельзя не согласиться

с Л. Де Чернатони и М. МакДональдом, утверждающими, что «успешными являются бренды, обладающие правильным балансом возможностей для удовлетворения рациональных и эмоциональных потребностей» [Де Чернатони, МакДональд, 2003, с. 29].

**КОНЦЕПЦИИ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДИНГА  
И ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА КАК ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ  
ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ**

**Концепция корпоративного брендинга.** Эволюция концепции брендинга [Берроу, Мосли, 2007, с. 65; Гэд, 2005, с. 8; Третьяк, 2005, с. 303; Ambler, 2000, р. 61] способствовала трансформации представлений о семантическом поле бренда: бренд продолжает оставаться ключевым нематериальным активом, эффективным инструментом управления и уникальным источником формирования добавленной ценности. Как справедливо отмечает Т. Амблер, «понятие бренд, ранее использовавшееся для потребительских товаров, теперь применимо для любой сферы... в настоящее время оно включает целый пучок преимуществ для конечного пользователя» [Ambler, 2000, р. 61]. Солидарны с Амблером Ф. Котлер и К. Келлер: «Брендинг можно применить практически ко всему, что предлагается потребителю на выбор. К физическому товару... услуге... магазину... человеку... организации...» [Котлер, Келлер, 2006, с. 304]. К оценке бренда как товара или услуги добавляются и иные представления: бренд как организация, бренд как «личность», бренд как символ [Аакер, 2003, с. 94]. О междисциплинарной области бренда говорят и Г. Мартин, и С. Хетрик, подчеркивая, что «бренд — это верность данному обещанию, будь то стратегическое планирование, маркетинг или управление персоналом, в каждом действии, в каждом корпоративном решении и в каждом взаимодействии между клиентами и служащими, что направлено на повышение стратегической ценности организации» [Мартин, Хетрик, 2008, с. 52]. Сходной позиции придерживаются С. Берроу и Р. Мосли, характеризуя бренд как «знак индивидуальности и обещание определенных результатов» [Берроу, Мосли, 2007, с. 66]; Д. Барлоу и П. Стюарт оценивают бренд как «знак уникальной индивидуальности» [Барлоу, Стюарт, 2006, с. 1].

Д. Аакер и Л. Де Чернатони при рассмотрении бренда как организации используют термин «корпоративный бренд» [Аакер, 2003, с. 110; 148; Де Чернатони, 2007, с. 45–49]. В случае корпоративного брендинга акцент смещается с рассмотрения товаров или услуг на организацию; Аакер подчеркивает необходимость концентрации внимания на организационных ценностях, культуре, работниках, программах и активах [Аакер, 2003, с. 110; 148; 164–165]. С Д. Аакером солидарен П. Бакли: «Успешные компании сместили акцент с брендинга продуктов на брендинг корпораций, что позволя-

ет создавать ренту для всей продукции компании. Таким образом, ценности и культура компании превращаются в уникальное торговое предложение для всех ее товаров и услуг» [Бакли, 2008, с. 146]. Э. Гуммессон обращает внимание на то, что, наряду с преобладающими в маркетинге взаимоотношений персональными контактами между людьми, существуют так называемые парасоциальные отношения («parasocial relationships»): «...Отношения к корпорациям... часто являются безличными, но при этом важными из-за образа, который они создают...» [Gummesson, 2001, p. 90]. Д. Аакер упоминает о том, что в современной экономике товары быстро копируются конкурентами, при этом «организация обычно дольше существует, более сложна и постоянна, чем отдельная товарная линия. Следовательно, конкурентам более сложно оспаривать восприятие организации, чем характеристики специфического товарного бренда, которые можно без труда превзойти» [Аакер, 2003, с. 171]. Согласно Аакеру, позитивные ассоциации, связанные с организацией, могут являться источником конкурентного преимущества фирмы.

Л. Де Чернатони противопоставляет корпоративный бренд индивидуальному бренду, обращая внимание на то, что корпоративный брендинг предполагает связывание имени компании с любыми ее товарами [Де Чернатони, 2007, с. 45]. В рамках модели корпоративного брендинга, по Л. Де Чернатони, подчеркивается ценность, создаваемая путем вовлечения сотрудников в построение отношений с клиентами [Де Чернатони, 2007, с. 47]. Как и Д. Аакер, Де Чернатони полагает, что корпоративный брендинг благодаря стратегии четкого позиционирования обеспечивает компании конкурентное преимущество: с одной стороны, более последовательные коммуникационные программы компании (уменьшается проблема переизбытка информации, характерная для товарного брендинга, и потребители несут меньшие издержки по ее обработке) способствуют росту уважения и доверия к ней. С другой стороны, в рамках корпоративного брендинга большое внимание уделяется управлению корпоративной культурой, объединению сотрудников компании, проецированию желательных форм поведения сотрудников [Де Чернатони, 2007, с. 46–47].

В рамках корпоративного брендинга постулируется ключевая роль отдела по работе с персоналом: «При корпоративном брендинге сотрудники не только вносят существенный вклад в ценности бренда, они также подают сигналы об оценке бренда. В этом случае руководитель отдела по работе с персоналом должен восприниматься как основной член бренд-команды, поскольку он/она разрабатывает политику, влияющую на построение бренда, а именно — программы найма персонала, введения новых сотрудников в курс дела, обучения и вознаграждения» [Де Чернатони, 2007, с. 48]. По мнению К. Пунджаисри и А. Уилкинсона, «корпоративный брендинг каса-

ется взаимодействия множества стейкхолдеров с сотрудниками организации, его успех во многом зависит от отношения и поведения сотрудников в вопросе транслирования обещаний бренда внешним стейкхолдерам» [Punjaisri, Wilkinson, 2007, p. 58–59]. Они утверждают, что использование принципов концепции внутреннего брендинга как частной теории корпоративного брендинга может помочь компании согласовать поведение сотрудников с ценностями, заложенными в бренде: «Внутренний брендинг — это способ создания сильных корпоративных брендов» [Punjaisri, Wilkinson, 2007, p. 59].

Внутренний брендинг предполагает выстраивание внутренних бизнес-процессов и организационной культуры, не противоречащих корпоративному бренду. Цель внутреннего брендинга заключается в подготовке организацией таких сотрудников, которые способны передавать клиентам и другим стейкхолдерам сообщения, заложенные в бренде. Это означает, что успех внутреннего брендинга зависит от степени приверженности, лояльности сотрудников к бренду и идентификации с ним. Неудивительно, что особая роль в распространении принципов внутреннего брендинга в организации отводится отделу внутренних коммуникаций: «Отдел внутренних коммуникаций должен воздействовать на знание, отношение сотрудников к бренду... результаты внутренних коммуникаций включают приверженность сотрудников, единое видение, сервисно-ориентированный подход, лояльность и удовлетворенность» [Punjaisri, Wilkinson, 2007, p. 60]. В табл. 1 представлены основные различия между потребительским и корпоративным брендами.

Таблица 1

**Сравнение потребительского и корпоративного брендов**

<b>Предмет сравнения</b>	<b>Потребительские бренды</b>	<b>Корпоративные бренды</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Ответственность менеджера	Бренд-менеджер	Исполнительный директор
Ответственность отдела	Отдел маркетинга	Большинство/все отделы
Общая ответственность	Сотрудники отдела маркетинга	Все сотрудники
Базовые дисциплины	Маркетинг	Междисциплинарность
Период становления бренда	Краткосрочный	От среднесрочного до долгосрочного
Фокус на стейкхолдерах	Потребители	Множество стейкхолдеров
Ценности	Вымышленные	Реальные

Окончание табл. 1

1	2	3
Каналы коммуникации	Микс маркетинговых коммуникаций	Общие корпоративные коммуникации. <i>Первичные:</i> результаты продаж товаров и услуг, организационные политики, поведение исполнительного директора и высшего менеджмента, опыт и мнения сотрудников <i>Вторичные:</i> маркетинговые и другие формы контролируемой коммуникации <i>Третичные:</i> устная коммуникация
Уровни согласования	Ценности бренда (конвенциональные) Результаты производства  Коммуникация Опыт/имидж или репутация Приверженность потребителей Среда (политическая, экономическая, этическая, социальная, технологическая)	Ценности бренда (конвенциональные) Идентичность (корпоративные атрибуты/субкультуры) Корпоративная стратегия Видение, разделяемое исполнительным директором и высшим менеджментом Коммуникация Опыт/имидж или репутация Приверженность стейкхолдеров (внутренних и внешних) Среда (политическая, экономическая, этическая, социальная, технологическая)

Источники: [Balmer, Gray, 2003, p. 978].

Таким образом, концепция корпоративного брендинга связана с идентификацией, анализом и оценкой особенностей организации, базирующихся на ее ценностях и корпоративной культуре, отличающих ее от других организаций. Поскольку корпоративный бренд подвергается критической оценке не только внешними, но и внутренними группами стейкхолдеров, постольку «...корпорации стали использовать язык и тактику внутреннего брендинга с целью создания бренда работодателя, что сейчас получило довольно широкое распространение в США, Европе и Азии» [Мартин, Хетрик, 2008, с. 29].



**Концепция внутреннего маркетинга.** Возникновение концепции внутреннего маркетинга в конце 1970-х — начале 1980-х гг. было обусловлено осознанием необходимости обеспечения высокого качества услуг в организациях сферы обслуживания.

Одно из первых определений внутреннего маркетинга было дано в 1980 г. Л. Берри: внутренний маркетинг — «способ применения философии и практик маркетинга к людям, которые обслуживают внешних потребителей с тем, чтобы лучшие сотрудники были наняты в организацию, оставались работать в ней и наилучшим образом выполняли свою работу» [Berry, 1980, p. 24]. В последующих работах Л. Берри предложил альтернативные определения внутреннего маркетинга: «Внутренний маркетинг касается привлечения, развития, стимулирования и удержания квалифицированных сотрудников посредством работы-продукта, которая удовлетворяет их потребностям. Внутренний маркетинг — это философия заботы о сотрудниках как о клиентах, и это стратегия формирования работы-продукта, соответствующей потребностям индивида» [Berry, Parasuraman, 1991, p. 151]. Довольно компактное определение внутреннего маркетинга приводит А. Палмер — «практика использования существующих техник маркетинга применительно к сотрудникам компании» [Palmer, 2005, p. 439].

Фрагментарно проблемы внутреннего маркетинга обсуждает в своих работах Ф. Котлер применительно к организациям сферы услуг, определяя внутренний маркетинг как «маркетинг в организациях сферы услуг, направленный на обучение и эффективное стимулирование клиентоориентированных сотрудников... нацеленный на то, чтобы они работали как команда, обеспечивая удовлетворенность потребителей» [Kotler et al., 2005, p. 635]. Котлер подчеркивает, что в организациях сферы услуг существуют три типа маркетинга:

- 1) внешний маркетинг: взаимодействие компании и потребителей;
- 2) внутренний маркетинг: взаимодействие компании и ее сотрудников;
- 3) интерактивный маркетинг: взаимодействие сотрудников компании и потребителей.

Вопросы внутреннего маркетинга обзорно рассматриваются в работах представителей Североамериканской школы маркетинга взаимоотношений (Л. Берри, Б. Джексон, Л. Левитт, Р. Морган, Ф. Уэбстер, Ш. Хант): так, Р. Морган и Ш. Хант [Морган, Хант, 2004, с. 75–76], рассматривая отношения между компаниями с точки зрения центральной компании, упоминают о том, что наряду с отношениями между компанией и поставщиками, потребителями, горизонтальными отношениями, отношениями между филиалами, существуют также отношения внутри компании, в том числе между компанией и сотрудниками (внутренний маркетинг).

Наиболее полно и всесторонне концепция внутреннего маркетинга представлена в работах основоположников Североевропейской (Скандинавской) школы маркетинга услуг Э. Гуммессона и К. Грёнруса. Гуммессон пишет, что «подход с позиции внутреннего потребителя переносит отношения „потребитель — поставщик“ внутрь фирмы. Это означает, что каждый может рассматривать себя как потребитель... Только тогда, когда потребители удовлетворены... работа выполняется безупречно» [Gummesson, 1987, p. 18]. Грёнрусом были введены понятия «внутренний продукт» (работа) и «внутренний потребитель» (персонал фирмы) изначально применительно к сфере маркетинга услуг. Используя понятие «внутренний потребитель» (internal customer), представители концепции внутреннего маркетинга полагают, что персонал организации является первичным рынком для любой компании [Berthon, Ewing, Nah, 2005, p. 151]. Работа как продукт должна привлекать, развивать и мотивировать сотрудников, удовлетворяя их потребности. Ключевым постулатом концепции внутреннего маркетинга является следующее утверждение: «Чтобы иметь удовлетворенных клиентов, фирма также должна иметь удовлетворенных сотрудников» [Ahmed, Rafiq, 2004, p. 4].

Таким образом, концепция внутреннего маркетинга как часть более общей концепции — маркетинга взаимоотношений [Gummesson, 1987, p. 161] — преследует цель формирования взаимовыгодных отношений между менеджментом компании и ее сотрудниками; функция управления человеческими ресурсами трактуется как ключевой инструмент успешного осуществления бизнес-операций компании.

#### **КОНЦЕПЦИЯ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ**

Впервые понятие «бренд работодателя» применительно к функции управления человеческими ресурсами было использовано в 1996 г. в статье Т. Амблера и С. Барроу [Ambler, Barrow, 1996]. До этого «понятие брендинга фирмы для потенциальных и текущих сотрудников фигурировало в литературе по маркетингу» [Кнох, Фреман, 2006, p. 695].

Анализ литературы позволил выделить следующие определения бренда работодателя:

- ♦ набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, обеспечиваемых менеджментом компании и идентифицируемых с компанией-работодателем [Barrow, Mosley, 2006, p. xvi];
- ♦ суть... предложения работодателя, о котором сообщается внутри компании и снаружи [Сартейн, Шуманн, 2007, с. 26];
- ♦ совокупность попыток компании в передаче сообщений текущему и потенциальному персоналу о том, что компания является привлекательным местом для работы [Berthon, Ewing, Nah, 2005, p. 153];

- ♦ брендинг работодателя — процесс построения узнаваемой и уникальной идентичности работодателя... концепция, позволяющая фирме дифференцироваться от ее конкурентов [Backhouse, Tikoo, 2004, p. 502];
- ♦ брендинг работодателя или управление брендом работодателя включает внутреннее и внешнее продвижение ясного образа того, что делает фирму отличной и желаемой как работодателя [Lievens, 2007, p. 51];
- ♦ 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 неосязаемые, такие как культура и ценности компании [Мартин, Хетрик, 2008, с. 247];
- ♦ имидж организации, ассоциируемый с ее уникальностью как работодателя [Кнох, Freeman, 2006, p. 697];
- ♦ брендинг работодателя — рыночно ориентированное позиционирование компании-работодателя как бренда, четкое определение релевантной целевой группы и соответствующим образом налаженное сочетание используемых мероприятий [Hinzdorf, Priemuth, Erlenkaemper, 2003, s. 16];
- ♦ бренд работодателя — это набор атрибутов и качеств, зачастую неосязаемых, которые делают организацию отличимой, обещая людям особенные возможности трудовой деятельности и обращаясь к тем, кто будет преуспевать и наилучшим образом выполнять работу в условиях сложившейся организационной культуры [Employer Branding. A No-nonsense Approach, 2003, p. 3].

Интегрируя представленные выше определения, в настоящей работе под *брендом работодателя* мы будем понимать *качества организации-работодателя, которые ассоциируются у целевой аудитории с однозначно положительным ее имиджем и уникальным набором материальных и нематериальных преимуществ, выделяющих данную компанию на рынке труда*. Мы предлагаем разделять качества, или идентификаторы бренда работодателя компании, на четыре группы [Кучеров, Платонов, 2008, с. 139]: экономические, психологические, функциональные и организационные:

- 1) *экономические характеристики*: высокая оплата труда, наличие системы премий и бонусов, стабильные гарантии занятости, график работы;
- 2) *психологические характеристики*: сильная корпоративная культура, заинтересованное отношение руководства к сотрудникам, «здоровый» психологический климат, объективность в оценке работы, отсутствие nepoтизма;

- 3) *функциональные характеристики*: содержание работы, возможности обучения, перспективы карьерного роста, возможность в полной мере реализовать имеющиеся знания и навыки;
- 4) *организационные характеристики*: лидерская позиция на рынке, международный характер деятельности, история компании, узнаваемость потребительских брендов, известность и репутация высших менеджеров компании, система управления, стиль управления.

Внешними идентификаторами бренда работодателя компании будут имя, термин, знак, символ, рисунок организации (как работодателя) (по аналогии с потребительским брендом).

Почему возникла концепция бренда работодателя? Становление и развитие рыночной экономики в большинстве развитых и развивающихся стран сопровождалось появлением большого числа коммерческих организаций и интенсификацией конкуренции между ними. Появление новых компаний привело к созданию новых рабочих мест. Таким образом, вырос спрос на трудовые ресурсы. Однако неблагоприятные демографические тенденции, обусловившие снижение численности трудоспособного населения, а также дефицит высококвалифицированных сотрудников вызвали дисбаланс между спросом и предложением трудовых ресурсов на рынке труда. В результате сформировался высококонкурентный рынок труда, на котором зачастую спрос на трудовые ресурсы превосходил их предложение. Возникла необходимость в поиске новых, более эффективных инструментов привлечения и удержания персонала, чтобы одержать победу в «битве за персонал» [Джонсон, 2004]. Одним из таких инструментов и стал бренд работодателя.

Интерес практиков в сфере менеджмента к проблеме бренда работодателя существенно возрос. Как показали результаты опроса, проведенного в мае 2003 г. журналом «The Economist» [Employer Brand Survey, 2003], уровень осведомленности практиков (не только специалистов по управлению человеческими ресурсами, но и представителей высшего менеджмента и руководителей отделов) о концепции бренда работодателя достаточно высок: более 40% респондентов (размер выборки — 937 человек) смогли интерпретировать понятие «бренд работодателя». Опрошенные предложили следующие дефиниции понятия «бренд работодателя»:

- ♦ продвижение особого образа компании как работодателя (60% респондентов);
- ♦ часть корпоративной рекламы (28% респондентов);
- ♦ внешний вид и содержание объявлений о найме (7% респондентов);
- ♦ иное (5% респондентов).

По наблюдению К. Бэкхаус и С. Тикоо [Backhouse, Tikoo, 2004, p. 501], еще в 2004 г. в поисковых системах «Google» и «Yahoo» в Интернете можно

было найти более 3000 ссылок со словосочетанием «бренд работодателя». Схожие данные приведены Р. Мосли в [Mosley].

Основным центром современных академических исследований в области бренда работодателя является Великобритания (Лондонская школа бизнеса, Эдинбургская школа бизнеса при университете Хериот-Уатт, школа бизнеса и менеджмента в Глазго, Крэнфилдская школа бизнеса). Интерес к бренду работодателя подтверждается также проведением ряда тематических конференций в США (конференция «Engaging Employees through Your Brand», Нью-Йорк, 2001 г; конференция «Extending Your Brand to Employees», Чикаго, 2004 г.), а также появлением нескольких профессиональных организаций, специализирующихся в области консалтинга в сфере создания и управления брендом работодателя (например, в Великобритании — компания «People in Business», в Великобритании и Австралии — «Employer Brand Institute»).

Брендинг работодателя как политика и практика управления человеческими ресурсами может трактоваться в качестве «специфической формы управления корпоративной идентичностью путем создания как внутри фирмы, так и за ее пределами образа отличительного и желанного работодателя... Бренддинг на рынке труда возник вследствие переложения принципов маркетинга в сферу... управления персоналом» [Lievens, van Noye, Anseel, 2007, p. S48]. По мнению С. Кнокса и Ш. Фримана, «...традиционные техники маркетинга применимы... для управления брендом работодателя и усовершенствования способов его воздействия на работающих сотрудников и потенциальных работников» [Кнох, Freeman, 2006, p. 696]. Как утверждает Н. ван Дам, «брендинг работодателя — это логичный процесс, посредством которого компании достигают одну главную цель: приобретают сильную привлекательность в глазах текущих и будущих идеальных сотрудников» [van Dam, 2006, p. 13].

В литературе отмечается, что компании, обладающие брендом работодателя:

- ♦ снижают издержки, связанные с привлечением и наймом персонала [Barrow, Mosley, 2006, p. 70; Berthon, Ewing, Nah, 2005, p. 154; Knox, Freeman, 2006, p. 695; Employer Branding. A No-nonsense Approach, 2003, p. 8];
- ♦ улучшают трудовые отношения [Berthon, Ewing, Nah, 2005, p. 154; Employer Branding. A No-nonsense Approach, 2003, p. 8];
- ♦ способствуют удержанию персонала, тем самым сокращая текучесть кадров [Barrow, Mosley, 2006, p. 70; Berthon, Ewing, Nah, 2005, p. 154; Knox, Freeman, 2006, p. 695; Backhaus, Tikoo, 2004, p. 501];
- ♦ могут предлагать более низкую оплату труда сотрудникам по аналогичным позициям по сравнению с компаниями, у которых нет бренда работодателя [Berthon, Ewing, Nah, 2005, p. 154];

- ♦ совершенствуют и меняют организационную культуру [Backhaus, Tikoo, 2004, p. 509].

По оценкам некоторых специалистов, благодаря изменению трудовой мотивации и поведения сотрудников в компаниях с брендом работодателя также увеличиваются:

- ♦ степень удовлетворенности потребителей [Barrow, Mosley, 2006, p. 71–72];
- ♦ финансовые показатели (прибыль, объемы продаж, доходы акционеров, стоимость акций) [Barrow, Mosley, 2006, p. 72–74].

Ключевыми понятиями в брендинге компании-работодателя на рынке труда являются:

- ♦ ценностное предложение компании-работодателя (Employer Value Proposition — EVP);
- ♦ индивидуальность бренда работодателя (Employer Brand Personality);
- ♦ позиционирование бренда работодателя (Employer Brand Positioning).

По меткому выражению Т. Гэда из Стокгольмской школы экономики, «сильный, четко определенный бренд со здоровыми основополагающими ценностями позволит отбирать лучших людей в университетах и на рынке труда, причем они согласятся работать за меньшие деньги, реже требуя льгот и личного роста» [Гэд, 2005, с. 47]. Как отмечают Г. Мангольд и С. Майлз, успех брендинга работодателя во многом зависит от знания и понимания сотрудниками бренда работодателя [Mangold, Miles, 2007, p. 424].

*Ценностное предложение компании-работодателя* — инструмент брендинга на рынке труда, набор коммуникационных сообщений, транслируемых организацией на внешний и внутренний рынки труда, подтверждающие ее привлекательность как работодателя. Примерами ценностных предложений компании-работодателя могут быть «вдохновляющая культура и коллектив, конкурентоспособная оплата труда, возможность работы в международной среде, многообещающие карьерные назначения, инвестиции в образование и развитие, важные карьерные связи» [Van Dam, 2006, p. 13].

*Индивидуальность бренда работодателя* «основывается на глубоком понимании культуры организации» [Берроу, Мосли, 2007, с. 69] и включает «стиль, манеру и ассоциации, используемые для сообщения» [Берроу, Мосли, 2007, с. 68] целевой аудитории о преимуществах компании как работодателя. Индивидуальность бренда работодателя тесно связана с его дифференциацией, т. е. способностью целевой аудитории рынка труда отличать компанию от ее конкурентов. В связи с тем что большинству организаций требуются различные категории персонала (например, работники физического и умственного труда; рабочие, служащие, специалисты, руководители), трудовые потребности и мотивы которых специфичны, целесообразно дифференцировать ценностное предложение компании-работодателя: например, «у бренда

может быть основное предложение, относящееся ко всем аудиториям, и ряд подпредложений, объединяющих ключевые преимущества и сообщения бренда, направленные для отдельных подгрупп аудитории» [Берроу, Мосли, 2007, с. 69]. Здесь своевременным выступает обсуждение необходимости *сегментации* целевой аудитории рынка труда и выявления ключевых трудовых потребностей и мотивов сотрудников.

*Позиционирование бренда работодателя* является одной из важнейших технологий брендинга компании на рынке труда, о чем свидетельствует ряд исследовательских работ, рассмотренных нами ниже; «позиционирование бренда представляет собой искусство и науку предложить правильно выбранной целевой аудитории наиболее привлекательные преимущества и послания бренда. Для того чтобы быть привлекательными, большинство брендов должно подчеркнуть, что отличает их от других и чем они лучше в удовлетворении потребностей целевой аудитории» [Берроу, Мосли, 2007, с. 69]. Особую роль технология позиционирования компании как привлекательного работодателя имеет для международных компаний, бизнес-операции которых более сложны и диверсифицированы, «что обусловлено наличием в международных компаниях различных категорий персонала (граждан материнской страны, граждан принимающей страны и граждан третьих стран)» [Платонов, Кучеров, 2008, с. 97].

Д. Гронлунд предложил пять принципов эффективного позиционирования бренда работодателя [Gronlund]:

- 1) четкое понимание сущности бренда работодателя, отражающее корпоративное видение и ценности; глубокое восприятие внутриорганизационных факторов, значимых для сотрудников;
- 2) осязаемая поддержка со стороны топ-менеджмента компании, его вовлеченность в процесс позиционирования бренда работодателя;
- 3) соответствие концепции бренда работодателя корпоративной стратегии, общекорпоративным целям; единообразие подхода ко всем отделам и подразделениям;
- 4) «воодушевление персонала» — разработка специальных программ по подбору и удержанию персонала, затрагивающих полномочия ключевых сотрудников;
- 5) своевременная оценка и признание (одобрение) — наличие адекватных стандартов оценки деятельности, методов стимулирования (вознаграждения) персонала, каналов коммуникации (регулярное получение сотрудниками обратной связи).

Иные шесть принципов эффективного позиционирования бренда работодателя представлены С. Берроу и Р. Мосли [Barrow, Mosley, 2006, p. 49–50]:

- 1) «*инсайт*» (проницательность, понимание) — глубокое понимание связи между брендом и целевой аудиторией. (Как в настоящее вре-

мя воспринимают сотрудники бренд работодателя? Существует ли у сотрудников определенное восприятие организационных целей и ценностей? Одинаково ли все сотрудники воспринимают бренд работодателя? Что является стимулом приверженности сотрудников данной организации, а что их демотивирует?);

- 2) *фокусирование*: акцентирование внимания на том, что организация делает или планирует делать (миссия, видение, цели, добавленная стоимость для потребителей) и как она это делает (ценность, стиль, корпоративная культура);
- 3) *дифференцирование*: выделение тех организационных характеристик и черт, которые отличают ее как работодателя от ближайших компаний-конкурентов;
- 4) *бенефиты*, которые Берроу и Мосли назвали «маркетинговым клише», — сотрудники (потенциальные и текущие) должны видеть определенные ощутимые преимущества, предлагаемые компанией-работодателем: «Не предполагайте, что сотрудники будут отыскивать их между строк» [Barrow, Mosley, 2006, p. 49]; например, говоря о конкурентной силе компании или перспективных карьерных возможностях в ней, нужно конкретизировать и подчеркивать такие бенефиты, как высокая оплата труда или социальная защищенность;
- 5) *целостность*: подчеркивание высшим менеджментом единства, холистичности бренда работодателя, его сильных сторон;
- 6) *постоянство* (устойчивость): следование общекорпоративным нормам и ценностям на протяжении продолжительного периода времени.

Гронлунд [Gronlund] и Берроу [Barrow, Mosley, 2006, p. 53] солидарны в том, что успех позиционирования бренда работодателя главным образом зависит от поддержки и энтузиазма высшего менеджмента [Кучеров, 2008, с. 13].

Обобщая подходы современных авторов к управлению брендом компании-работодателя, мы предлагаем рассматривать брендинг на рынке труда как процесс, охватывающий три этапа:

- I этап — определение характеристик бренда (разработка ценностного предложения компании-работодателя, формирование индивидуальности бренда работодателя), сегментирование целевой аудитории;
- II этап — позиционирование бренда работодателя на рынке труда (перманентное поддержание и развитие бренда работодателя, репозиционирование бренда работодателя);
- III этап — ознакомление основных целевых групп (сотрудников компании и потенциальных кандидатов) с характеристиками бренда (рис. 1).



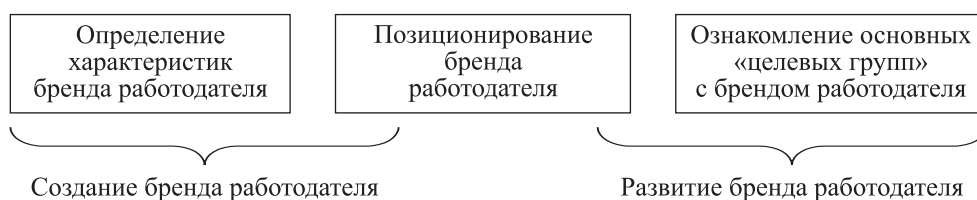


Рис. 1. Процесс брендинга компании-работодателя

**Современные исследования бренда работодателя компаний.** Главными проблемами современных исследований остаются дефицит полномасштабного эмпирического анализа брендов работодателей компаний и определение экономического эффекта от наличия бренда работодателя. Как правило, бренд работодателя рассматривается либо обзорно, либо внимание сконцентрировано на описании технологий брендинга компании-работодателя (сегментирования целевой аудитории, разработки ценностного предложения компании-работодателя, позиционирования бренда работодателя на рынке труда). Отечественные и зарубежные исследования, сопровождающиеся составлением рейтинга лучших компаний-работодателей, отличаются преобладающим взглядом на бренд работодателя как на инструмент маркетинга либо управления человеческими ресурсами. Рассмотрим более детально несколько исследований.

Ярким примером исследования, где бренд работодателя рассматривается в качестве инструмента управления человеческими ресурсами, является опрос европейских компаний, организованный в 2006 г. экспертами института Европы [10 лучших работодателей Европы...]. В опросе приняли участие сотрудники более чем тысячи частных компаний из 15 европейских государств. В результате опроса эксперты определили 100 лучших компаний-работодателей. Были отмечены следующие виды проявления доверия к компании-работодателю со стороны сотрудников, на которые не влияли ни отраслевая принадлежность, ни профессиональная специфика опрошенного персонала:

- ◆ заинтересованность в работе;
- ◆ ощущение отдачи от собственных усилий;
- ◆ способность влиять на общую политику компании.

Тремя главными принципами, на основе которых эксперты принимали решение об отнесении компаний к категории «лучших», были:

- 1) наличие доверия своим коллегам со стороны работников;
- 2) чувство гордости за свою работу;
- 3) удовлетворенность от работы и общения с коллегами.

Из 100 «лучших компаний-работодателей» более половины относились к коммерческим организациям сферы малого бизнеса (табл. 2).

Таблица 2

**Распределение 100 «лучших компаний-работодателей» по критерию  
«численность персонала»**

<b>Численность персонала</b>	<b>Количество компаний</b>
Менее 250 человек	51
250–1000 человек	33
Свыше 1000 человек	16

По параметру «отраслевая принадлежность» наибольшее число «лучших компаний-работодателей» относилось к сфере производства (табл. 3).

Таблица 3

**Распределение 100 «лучших компаний-работодателей» по критерию  
«сфера операционной деятельности»**

<b>Сфера операционной деятельности</b>	<b>Количество компаний</b>
Производство	27
Индустрия информационных технологий и телекоммуникаций	15
Финансы и страхование	14
Консалтинг	14
Биотехнологии и фармацевтика	13

Эксперты выявили, что компании, возглавившие рейтинг лучших работодателей Европы, сформировали бренд работодателя благодаря продуманной поступательной политике в области управления человеческими ресурсами. Компании-лидеры предлагали ряд преимуществ потенциальным и текущим работникам, включая:

- ♦ оплату дополнительного обучения;
- ♦ оплату медицинских услуг;
- ♦ оплату занятий спортом и развлечений;
- ♦ компенсацию некоторых расходов на ведение домашнего хозяйства;
- ♦ возможность периодически работать на дому или по свободному графику;
- ♦ участие в прибылях компании.

Среди отечественных исследований бренда работодателя как инструмента управления человеческими ресурсами компании можно отметить проект рейтинга лучших работодателей России, осуществленный в декабре 2005 г. журналом «Карьера» совместно с Ассоциацией менеджеров [Лучшие работодатели России].

Критериями отбора компаний и их включения в предварительный список участников выступили объективные показатели работы с персоналом в компаниях:

- ♦ доля управленческого состава (включая менеджеров среднего звена) в общей численности персонала (отношение числа сотрудников соответствующих категорий к среднесписочной численности всех сотрудников компании в 2004 г.);
- ♦ лояльность сотрудников компании (отношение числа сотрудников соответствующей категории, проработавших в компании более трех лет, к среднесписочной численности соответствующей категории в 2004 г.);
- ♦ доля бюджета отдела по работе с персоналом, выделяемая на обучение и развитие сотрудников (отношение суммы средств, выделяемых на обучение и развитие персонала соответствующей категории, к общей величине бюджета отдела по работе с персоналом компании);
- ♦ изменения условий материальной компенсации (отношение средней заработной платы сотрудника соответствующей категории в 2004 г. к средней заработной плате сотрудника соответствующей категории в 2003 г.).

В качестве критериев оценки экспертами компаний, вошедших в итоговый рейтинговый лист, также выступили преимущественно показатели работы с персоналом:

- ♦ карьера (возможности карьерного роста; программы обучения и развития персонала; подбор и адаптация персонала);
- ♦ условия труда (корпоративный климат и культура; физические условия труда);
- ♦ компенсации (материальная компенсация; социальный пакет и нематериальная мотивация).

Итак, исследования института Европы и журнала «Карьера» — это примеры исследования бренда работодателя как области управления человеческими ресурсами компании. В первом случае в качестве респондентов выступили сотрудники компаний, затем проводилась экспертная оценка бренда работодателя на основе анализа качества политики и практики управления человеческими ресурсами. Во втором случае при оценке организаций-работодателей рассматривались показатели работы компании в области управления человеческими ресурсами.

Однако существуют исследования, в которых бренд работодателя является скорее областью маркетинга, нежели областью управления человеческими ресурсами. Одним из таких исследований, с нашей точки зрения, является ежегодный российский конкурс «HR-бренд года», инициируемый компанией HeadHunter. Предварительный список участников конкурса определяется на

основе результатов опроса соискателей о предпочтениях в выборе компании-работодателя на рынке труда. Последующие процедуры — отбор компаний-финалистов экспертным советом и выставление оценок членами жюри конкурса — осуществляются на основе присланных конкурсантами заявок и материалов. В качестве критериев оценки материалов компаний-финалистов выступают актуальность замысла, современность методов реализации и соответствие конечного результата поставленным целям и задачам. Номинации премии, скорее, отражают качество маркетинговых технологий брендинга компании-работодателя, нежели качество текущих политики и практики в области управления человеческими ресурсами, способствовавших формированию уникального, узнаваемого бренда компании-работодателя, и включают такие, как «HR-реформа» (за наиболее эффективное изменение стратегии брендинга компании-работодателя), «Re-recruitment» (за наиболее успешный внутренний брендинг компании-работодателя), «Лучшая стратегия и разработка брендинга компании-работодателя».

Таким образом, на практике обнаруживается некоторая двоякость понимания природы бренда работодателя: нет однозначной трактовки того, областью какой управленческой деятельности — маркетинга или управления человеческими ресурсами — выступает бренд работодателя.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рамках настоящей статьи была предпринята попытка определить предметную область концепции бренда работодателя.

Эволюция теории брендинга в течение второй половины XX в. привела к возникновению новых школ исследований в рамках классического товарного брендинга (рациональной, эмоциональной, социальной), а также способствовала расширению семантического поля бренда. В понятие «бренд» стали включать организацию, обладающую уникальными, отличительными свойствами, ценными для различных категорий стейкхолдеров, в том числе персонала.

Теоретической базой, на которой была сформирована концепция бренда работодателя, стали концепции внутреннего маркетинга и корпоративного брендинга, которые по праву можно считать элементами современной теории маркетинга. Концепция бренда работодателя, являющаяся, по образному выражению Т. Амблера и С. Берроу, «гуманистическим подходом к маркетингу», стала оригинальным подходом в теории менеджмента, применяющим технологии маркетинга для эффективного управления человеческими ресурсами компании. Потребность в концепции бренда работодателя возникла в управлении человеческими ресурсами в 1990-е гг., что было связано с утратой эффективности традиционных инструментов управления персоналом для привлечения и удержания сотрудников.

В то время как классический товарный бренд предполагает удовлетворение функциональных и/или эмоциональных потребностей клиента на потребительском или промышленном рынке, бренд работодателя призван удовлетворить трудовые потребности сотрудников. Бренд работодателя отражает специфические качества организации как работодателя и тесно связан с корпоративной культурой компании. Брендинг работодателя предполагает использование модифицированного для функции управления человеческими ресурсами категориального аппарата (работа как «продукт», персонал как «клиенты», целевые аудитории) и инструментария маркетинга (сегментирование, позиционирование).

Современные исследования бренда работодателя характеризуются плюрализмом авторских стратегий (каждому исследованию присуща специфичность критериев оценки бренда работодателя), что не позволяет дать однозначного ответа на вопрос о том, к какой области управленческих знаний относится бренд работодателя — к маркетингу или управлению человеческими ресурсами. Вместе с тем они показали, что использование технологий брендинга компании-работодателя может зачастую обеспечивать позитивное воздействие на качество политики и практики в области управления человеческими ресурсами.

### Литература

- Аакер Д.* Создание сильных брендов. М.: Издат. дом Гребенникова, 2003.
- Амблер Т.* Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации. М.: Финансы и статистика, 2003.
- Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х.* Маркетинг. М.: Экономика, 2003.
- Бакли П. Дж.* Глобальная фабрика: новая концепция // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 1. С. 135–154.
- Баркан Д. И.* Управление продажами. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. ун-та, 2007.
- Барлоу Д., Стюарт П.* Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
- Берроу С., Мосли Р.* Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами. М.: Группа ИДТ, 2007.
- Волков Д. Л., Гаранина Т. А.* Нематериальные активы: проблемы состава и оценивания // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2007. Вып. 1. С. 82–105.
- Гэд Т.* 4D брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.
- Де Чернатони Л.* От видения бренда к оценке бренда. Стратегический процесс роста и усиления брендов. М.: Группа ИДТ, 2007.
- Де Чернатони Л., МакДональд М.* Брендинг. Как создать мощный бренд. М.: Юнити, 2006.
- Джонсон М.* Битва за персонал. СПб.: Питер, 2004.
- Келлер К. Л.* Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. М.: Вильямс, 2005.

- Козырев А. Н.* Экономика интеллектуального капитала: Научный доклад № 7(R). СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.
- Корзун А. В.* Эволюция бренда (часть 1) // Бренд-менеджмент. 2008. № 01(38). С. 2–9.
- Кучеров Д. Г.* Бренд работодателя как инструмент стаффинга в международных интеллектуально-емких компаниях: Научный доклад № 6 – 2008. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008.
- Кучеров Д. Г., Платонов М. Ю.* Изучение внутреннего имиджа высшего учебного заведения как работодателя // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. 2008. Вып. 2. Т. 10. С. 137–142.
- Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2006.
- Мартин Г., Хетрик С.* Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. М.: Группа ИДТ, 2008.
- Мильнер Б. З.* Становление и развитие управления знаниями в современной экономике: доклад на «XIII научные чтения памяти профессора Ю. В. Пашкуса», Санкт-Петербург, 17 октября 2008 г. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008.
- Морган Р. М., Хант Ш. Д.* Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 2. С. 73–110.
- Платонов Ю. П., Кучеров Д. Г.* Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2008. Вып. 2. С. 84–107.
- Прингл Х., Томпсон М.* Энергия торговой марки. СПб.: Питер, 2001.
- Рудая Е. А.* Основы бренд-менеджмента. М.: Аспект Пресс, 2006.
- Сартейн Л., Шуманн М.* Люди — «начинка» бренда. М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.
- Старов С. А.* Бренд: понятие, сущность, эволюция // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2008. Вып. 2. С. 3–39.
- Тамберг В., Бадьин А.* Бренд: боевая машина бизнеса. М.: Олимп-Бизнес, 2005.
- Третьяк О. А.* Маркетинг: новые ориентиры управления. М.: ИНФРА-М, 2005.
- Шульц Д., Барнс Б.* Стратегические бренд-коммуникационные кампании. М.: Издат. дом Гребенникова, 2003.
- 10 лучших работодателей Европы (рейтинг)* [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.newsru.com/finance/19may2006/10best.html>
- Лучшие работодатели России* // Карьера. 2005. № 12 [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.amr.ru/ratings/boss>
- Ahmed P.K., Rafiq M.* Internal Marketing, Tools and Concepts for Customer-Focused Management. Amsterdam: Elsevier, 2004.
- Ambler T.* Marketing Metrics // Business Strategy Review. 2000. Vol. 11. N 2. P. 59–66.
- Ambler T., Barrow S.* The Employer Brand // Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. N 3. P. 185–206.
- Backhaus K., Tikoo S.* Conceptualizing and Researching Employer Branding // Career Development International. 2004. Vol. 9. N 5. P. 501–517.
- Bagozzi R.* Marketing as Exchange // Journal of Marketing. 1975. Vol. 39. October. N 4. P. 32–39.
- Balmer J. M. T., Gray E. R.* Corporate Brands: What are They? What of Them? // European Journal of Marketing. 2003. Vol. 37. N 7/8. P. 972–997.

- Barrow S., Mosley R.* The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2006.
- Berry L. L., Parasuraman A.* Marketing Services: Competing through Quality. N.Y.: The Free Press, 1991.
- Berry L. L.* Services Marketing is Different // *Business*. 1980. Vol. 30. N 3. P. 24–29.
- Berthon P., Ewing M., Hah L.L.* Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding // *International Journal of Advertising*. 2005. Vol. 24. N 2. P. 151–172.
- Employer Branding. A No-nonsense Approach.* 2003 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5-886D-4C00276F2208/0/empbrandguid.pdf>
- Employer Brand Survey // The Economist.* 2003 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.employerbrand.com/points\\_detail.asp?id=2](http://www.employerbrand.com/points_detail.asp?id=2)
- Gronlund J. K.* Pre-requisites of Successful Employer Branding [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.employerbrand.com/points\\_detail.asp?id=16](http://www.employerbrand.com/points_detail.asp?id=16)
- Gummesson E.* The New Marketing — Developing Long-term Interactive Relationships // *Long Range Planning*. 1987. Vol. 20. N 4. P. 10–20.
- Gummesson E.* Total Relationship Marketing: From 4Ps — Product, Price, Promotion, Place — of Traditional Marketing Management to the 30Rs — the Thirty Relationships of the New Marketing Paradigm. Oxford: Butterworth Heinemann, 2001.
- Hinzdorf T., Priemuth K., Erlenkaemper S.* Präferenzmatching zur Steuerung des Employer Branding // *Personal*. 2003. Heft 08. S. 16–18.
- Knox S., Freeman C.* Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry // *Journal of Marketing Management*. 2006. Vol. 22. N 7/8. P. 695–716.
- Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.* Principles of Marketing. Harlow: Prentice Hall, 2005.
- Lievens F.* Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, and Military Employees // *Human Resource Management*. 2007. Vol. 46. Spring. N 1. P. 51–69.
- Lievens F., Van Hoye G., Anseel F.* Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework // *British Journal of Management*. 2007. Vol. 18. March Supplement. P. S45–S59.
- Mangold W. G., Miles S. J.* The Employee Brand: Is Yours an All-Star // *Business Horizons*. 2007. Vol. 50. N 5. P. 423–433.
- Mosley R.* Why Employer Branding is Here to Stay [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.employerbrand.com/points\\_detail.asp?id=1](http://www.employerbrand.com/points_detail.asp?id=1)
- Packard V.* The Hidden Persuaders. Harmondsworth: Penguin, 1981.
- Palmer A.* Principles of Services Marketing. Berkshire: McGraw-Hill Education, 2005.
- Punjaisri K., Wilson A.* The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise // *Brand Management*. 2007. Vol. 15. N 1. P. 57–70.
- Van Dam N.* Building an Employer Brand through Investments in Learning // *Chief Learning Officer*. 2006. Vol. 5. June. N 6. P. 13

Статья поступила в редакцию 14 марта 2009 г.