

Білорус Т.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Фірсова С.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Bilorus Tetiana, Firsova Svitlana
Taras Shevchenko National University of Kyiv

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ВНУТРІШНІМ HR-БРЕНДОМ КОМПАНІЇ

METHODOLOGICAL TOOLSET FOR EVALUATING THE LEVEL OF EMPLOYEE SATISFACTION WITH COMPANY INTERNAL HR-BRAND

У статті запропоновано підхід до структури елементів внутрішнього бренду роботодавця з виокремленням найбільш вагомих атрибутів та ключових елементів кожного з визначених атрибутів. Обґрунтовано методичний інструментарій оцінювання задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом компанії за визначеними атрибутами. Розроблено систему оцінювання рівня задоволеності працівників HR-брендом компанії за цими атрибутами шляхом анкетування працівників компанії з використанням методу семантичного диференціалу. Аргументовано доцільність за результатами анкетування визначення структури працівників за рівнем задоволеності внутрішнім HR-брендом компанії, що дасть змогу в подальшому керівникам компанії розробити чітку програму дій щодо типізації задоволеності працівників компанії та обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації розвитку їхнього внутрішнього HR-бренду.

Ключові слова: атрибути бренду роботодавця, внутрішній HR-бренд, задоволеність працівників, анкетування, шкала оцінювання, тип задоволеності

В статье предложен подход к структуре элементов внутреннего бренда работодателя с выделением наиболее значимых атрибутов и ключевых элементов каждого из определенных элементов. Обоснован методический инструментальный оценивания удовлетворенности работников внутренним HR-брендом компании по определенным атрибутам. Разработана система оценивания уровня удовлетворенности работников HR-брендом компании по этим атрибутам путем анкетирования работников компании с использованием метода семантического дифференциала. Аргументирована целесообразность по результатам анкетирования определения структуры работников по уровню удовлетворенности внутренним HR-брендом компании, что предоставит возможность в будущем руководителям компании разработать четкую программу действий по типизации удовлетворенности работников компании и обоснованию управленческих решений по оптимизации развития их внутреннего HR-бренда.

Ключевые слова: атрибуты бренда работодателя, внутренний HR-бренд, удовлетворенность работников, анкетирование, шкала оценивания, тип удовлетворенности.

The paper puts forward a new framework that allows distinguishing key attributes (organizational, functional, economic and psychological) and key aspects of each attribute in the general structure of elements in internal employer brand. We offer a methodological toolset for assessing employee satisfaction with a company's internal HR brand within defined attributes. The conceptual system is proposed in order to evaluate the level of satisfaction of employees with the HR-brand of the company using these attributes by accessing the employees of the company using a semantic differential with a five-dimensional scale of digits between two bipolar statements (5 – “absolutely agree”; 1 – “absolutely disagree”). Questionnaires, which represent a table of the pairwise manifestation of each of an internal organizational HR-brand attributes, give the opportunity to respondents to use a scale method

to choose one of those options, which most closely corresponds to the real situation in the company. The system allowed us to determine the structure of employees according to the level of satisfaction: stable satisfaction with the company's HR-brand when the employee is satisfied because he has found everything he expected in the company; growing satisfaction – even though the employee has achieved his or her goals in the company, he is actually still dissatisfied as he expected more from the company; rational satisfaction – the employee is satisfied with what he has in the company, although he has not achieved his goals; constructive dissatisfaction – the employee has not yet achieved his goals, but is confident that he will ever reach them; stable dissatisfaction with the company's internal HR brand – the employee has not reached his goals and thinks that nothing can be changed. It is argued based on the results of the questionnaire survey that there is a need for defining the employee structure using the level of their satisfaction with an internal HR-brand. This, in turn, would enable company executives to develop a clear program of action to typify the satisfaction of company employees and substantiate management decisions to optimize the development of their internal HR brand.

Key words: employer brand attributes, internal HR-brand, employee satisfaction, survey, grading, satisfaction type.

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси вплинули на конкуренцію не тільки на товарних ринках, а й на ринку праці. Ще на початку тисячоліття українськими науковцями поняття «бренд роботодавця» практично не використовувалося і замінювалося більш вузьким поняттям «імідж роботодавця», тому керівники вітчизняних компаній намагаються заповнити існуючу теоретичну прогалину практичними діями, копіюючи західні технології роботи з брендом роботодавця, що не завжди виправдано в українських реаліях. На практиці українські підприємства вже зараз займаються формуванням та управлінням зовнішнім і внутрішнім брендом роботодавця. Але детальне наукове дослідження оцінювання задоволеності працівників складовими атрибутами внутрішнього бренду роботодавця у вітчизняній літературі практично відсутнє.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та розвитку бренду роботодавця досліджували переважно зарубіжні автори: Т. Амблер, С. Берроу, Р. Мослі, Б. Мінчінгтон, К. Бакхаус, С. Тікоо, С. Ллойд, П. Бертон, М. Евінг, Л. Хах, П. Бурке, В. Беллоу, А. Ботха, М. Буссін, Л. Свардт, Х. Аггерхолм, С. Андерсен, К. Томсен, Р. Катонен, А. Маціошек, С. Кнокс, С. Фріман та ін. У роботах цих науковців досліджувалися параметри й атрибути привабливості бренду роботодавця [2], характеристики успішних брендів роботодавця [3], роль внутрішнього брендингу в імплементації та втіленні бренду роботодавця [4], зв'язок між корпоративним, внутрішнім брендом і брендом роботодавця [5], побудову та вимірювання бренду роботодавця [6], залучення найкращих практик бренд-менеджменту до формування бренду роботодавця [7], основні активи, які створюються брендингом компанії як роботодавця [8], концептуалізацію бренду роботодавця в стійких організаціях [9], передумови для позитивної оцінки бренду робото-

давця [10] та втілення його найкращої версії [11]. У подальших дослідженнях А. Ботха, М. Буссін та Л. Свардт визначили складники бренду роботодавця, які можуть бути інтегровані у прогностичну модель бренду роботодавця [12]. Х. Агерхолм, С. Андерсен, К. Томсен дослідили процес брендингу роботодавця у стійких організаціях за різними параметрами [13]. Б. Мінчінгтон запропонував модель досвіду контакту з брендом роботодавця [14] та модель капіталу бренду роботодавця [15].

Серед українських науковців питання управління брендом роботодавця, викладено у працях С. Мокіної, С. Цимбалюк, В. Оберемчук, О. Сороки, К. Красовської, В. Рибінцева, Л. Балабанової, О. Сардак та ін.

Незважаючи на численні дослідження закордонних дослідників та напрацювання вітчизняних учених, залишається не вирішеною проблема оцінювання задоволеності наявних працівників HR-брендом компанії та відсутній методичний інструментарій оцінювання задоволеності співробітників внутрішнім HR-брендом компанії.

Метою дослідження є обґрунтування методичного інструментарію оцінювання задоволеності співробітників внутрішнім HR-брендом компанії, що, своєю чергою, зумовлює необхідність самостійного проведення такої роботи в компаніях, яка має носити систематичний характер.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині існує ціла низка моделей управління брендом роботодавця, що базуються на різних класифікаційних характеристиках та відрізняються за структурою елементів HR-бренду. Основними цілями цих моделей залишаються посилення диференціації та конкурентних переваг, а також спрощення процесу прийняття компанії потенційними та існуючими працівниками. Дослідження науковців дали можливість сформулювати моделі HR-бренду, які описують різні

аспекти даного процесу. Огляд літератури із цього питання продемонстрував різноплановість та неоднозначність підходів різних авторів. Слід також зазначити те, що у вітчизняній науковій літературі питання структури елементів HR-бренду недостатньо висвітлено. Перші натяки щодо структури елементів (атрибутів) бренду роботодавця були проголошені ще у першому визначенні категорії «бренд роботодавця», яке представили С. Берроу та Т. Амблера, а саме «набір функціональних, економічних та психологічних переваг...» [1]. Саме ці три групи атрибутів стали так званою точкою відліку в наукових поглядах щодо структури елементів бренду.

Аналіз підходів до структури елементів моделі бренду роботодавця дав змогу авторам у межах попереднього дослідження виокремити чотири, найбільш вагомні, на нашу думку, атрибути, а саме: організаційний, функціональний, економічний та психологічний [16, с. 180]. Окрім того, виокремлено ключові елементи кожного з визначених атрибутів (табл. 1).

У межах даного дослідження ми пропонуємо використовувати зазначені атрибути бренду роботодавця для оцінювання рівня задоволеності співробітників внутрішнім HR-брендом компанії. Саме внутрішній HR-бренд має проявлятися всередині компанії та сприяти зростанню рівня задоволеності її співробітників. Проведемо оцінювання рівня задоволеності працівників HR-брендом компанії за цими атрибутами (табл. 2–5).

Оцінювання проводиться шляхом анкетування працівників компанії. Анкетування проводиться за атрибутами бренду роботодавця (організаційний, функціональний, економічний, психологічний). У методиці вико-

ристовується семантичний диференціал із п'ятирозмірною шкалою розрядів між двома біполярними твердженнями (5 – «абсолютно погоджуюся»; 1 – «абсолютно не погоджуюся»). За цією шкалою опитуваний може оцінити своє ставлення до об'єкта, що вивчається.

Анкети являють собою таблицю попарного прояву кожного з атрибутів HR-бренду компанії (табл. 2–5). Порівнюючи кожну пару прояву атрибутів, необхідно вибрати один із них, що найбільше відповідає реальній ситуації в компанії. Респондентам необхідно крапкою відмітити свою оцінку на шкалі проявів кожного з атрибутів.

Після заповнення працівниками чотирьох анкет у керівництва постає можливість підсумувати загальну кількість балів, якими оцінив кожний працівник рівень своєї задоволеності від внутрішнього HR-бренду.

Якщо працівник набрав:

– **161–200 балів** – для нього характерна **стабільна задоволеність** HR-брендом компанії. Такий працівник задоволений, оскільки знайшов у компанії все те, на що очікував;

– **121–160 балів** – для нього характерна **зростаюча задоволеність** HR-брендом компанії. Такий працівник хоча і досягнув своїх цілей у компанії, насправді залишається незадоволеним, оскільки очікував від компанії більшого;

– **81–120 балів** – для нього характерна **раціональна задоволеність** HR-брендом компанії. Такий працівник задоволений тим, що має в компанії, хоча й не досяг своїх цілей;

– **41–80 балів** – для нього характерна **конструктивна незадоволеність** HR-брендом компанії. У компанії працівник поки що не досяг своїх цілей, але впевнений, що коли-небудь їх досягне;

Таблиця 1

Структура складових атрибутів HR-бренду компанії

АТРИБУТИ HR-БРЕНДУ	
<i>Організаційний атрибут:</i>	<i>Функціональний атрибут:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – позиція компанії на ринку; – впізнаваність корпоративного та споживчих брендів; – ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників; – імідж і репутація топ-менеджменту; – місце та зручність розташування офісу 	<ul style="list-style-type: none"> – зміст роботи; – можливості навчання та професійного розвитку; – перспективи кар'єрного зростання; – об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників; – можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень
<i>Економічний атрибут:</i>	<i>Психологічний атрибут:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – рівень оплати праці; – гарантія стабільності зайнятості; – графік роботи; – умови праці та рівень організації робочого місця; – соціальний пакет 	<ul style="list-style-type: none"> – корпоративна культура; – зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії; – соціально-психологічний клімат у колективі; – стиль управління; – відсутність непотизму

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

**Анкета для оцінювання рівня задоволеності працівників компанії
організаційним атрибутом HR-бренду**

	Шкала оцінювання					
	5	4	3	2	1	
Я готовий порекомендувати компанію як роботодавця своїм друзям						Я не готовий порекомендувати компанію як роботодавця своїм друзям
Я вважаю, що компанія робить усе можливе для повернення та утримання талановитих співробітників						Я вважаю, що компанія прикладає замало зусиль для повернення та утримання талановитих співробітників
Я вважаю, що керівництво компанії піклується про власний імідж та репутацію						Я вважаю, що керівництво компанії абсолютно нехтує власним іміджем та репутацією
Я вважаю, що компанія має власний впізнаваний корпоративний та споживчий бренд						Я вважаю, що власний корпоративний та споживчий бренд компанії є невпізнаваним
Я вважаю, що компанія приділяє достатньо уваги питанням інформування потенційних працівників про компанію						Я вважаю, що компанія не приділяє достатньо уваги питанням інформування потенційних працівників про компанію
Я вважаю, що компанія має розгалужену мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх)						Я вважаю, що в компанії відсутня ефективна мережа інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх)
Я вважаю, що компанія намагається створити сприятливий образ роботодавця						Я вважаю, що керівництво компанії не займається питанням створення сприятливого образу роботодавця
Я вважаю, що компанію можна охарактеризувати як роботодавця з активною соціальною позицією						Я вважаю, що компанію не можна охарактеризувати як роботодавця з активною соціальною позицією
Я вважаю, що місце та зручність розташування офісу є додатковою конкурентною перевагою бренду компанії як роботодавця						Я вважаю, що компанія має незручне розташування офісу
Я вважаю, що компанія займає стійкі позиції на ринку праці та має стабільну частку на своєму товарному ринку						Я вважаю, що компанія втрачає позиції на ринку праці та не має стабільної частки на своєму товарному ринку

Джерело: складено авторами

Таблиця 3

**Анкета для оцінювання рівня задоволеності працівників компанії
функціональним атрибутом HR-бренду**

	Шкала оцінювання					
	5	4	3	2	1	
У компанії приділяють достатньо уваги навчанню та розвитку персоналу						Керівництво компанії не займається питаннями навчання та розвитку персоналу
Компанія повністю фінансує програми навчання						Навчання співробітників у компанії відбувається за їхній власний рахунок
Компанія надає багато можливостей для кар'єрного зростання						Я вважаю, що в компанії немає перспектив для побудови успішної кар'єри
Керівництво стимулює працівників до кар'єрного зростання						Керівництво стримує працівників у кар'єрному зростанні
Компанія розглядає слабкі сторони працівника, виявлені в результаті оцінювання, як зони розвитку						Компанія розглядає слабкі сторони працівника, виявлені в результаті оцінювання, як підстави для цькування, зниження рівня оплати праці та подальшого звільнення

(Закінчення таблиці 3)

	Шкала оцінювання					
	5	4	3	2	1	
Я вважаю, що система оцінювання не вимагає вдосконалення						Я вважаю, що система оцінювання потребує кардинальних змін
Компанія надає змістовний зворотний зв'язок за результатами оцінювання						Зворотний зв'язок за результатами оцінювання в компанії відсутній
Я вважаю, що керівництво компанії заохочує працівників до участі в процесі прийняття управлінських рішень						Я вважаю, що політика компанії спрямована на уникнення участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень
Я вважаю, що працівники компанії самостійно визначають методи та інструменти виконання поставлених завдань (що значно підвищує рівень змістовності та задоволеності від роботи)						Я вважаю, що працівники компанії не мають можливості самостійно визначати методи та інструменти виконання поставлених завдань

Джерело: складено авторами

Таблиця 4

Анкета для оцінювання рівня задоволеності працівників компанії економічним атрибутом HR-бренду

	Шкала оцінювання					
	5	4	3	2	1	
Я вважаю заробітну плату в компанії конкурентною (Я задоволений розміром заробітної плати)						Я вважаю, що заробітна плата в компанії нижча, ніж у конкурентів (Я не задоволений розміром своєї заробітної плати)
Я вважаю, що система оплати праці в компанії є справедливою та прозорою						Я вважаю, що система оплати праці в компанії несправедлива та непрозора
Я вважаю, що систему оплати праці в компанії необхідно залишити без змін						Я вважаю, що систему оплати праці в компанії необхідно кардинально змінювати
Я отримую додаткові премії, бонуси, надбавки за якісно виконані завдання						Система оплати праці в компанії не передбачає жодних премій, бонусів, надбавок тощо за якісно виконані завдання
Я задоволений соціальним пакетом, який пропонує компанія						Керівництво має вносити зміни у практику формування соціального пакету в компанії
Робота в компанії передбачає легальну зайнятість та дотримання державних соціальних гарантій для працівників						Керівництво компанії використовує нелегальну зайнятість та порушує державні соціальні гарантії для працівників
У компанії широко використовують гнучкі графіки роботи працівників						У компанії не використовують гнучкі графіки роботи працівників
Я вважаю, що керівництво компанії піклується про умови праці та відпочинку в компанії						Я вважаю, що керівництво компанії не приділяє достатньо уваги питанням удосконалення умов праці та відпочинку працівників
Я вважаю, що рівень організації робочого місця в компанії стимулює працівників ефективно виконувати поставлені завдання						Я вважаю, що рівень організації робочого місця в компанії є демотивуючим чинником у виконанні поставлених завдань
Компанія систематично поліпшує умови праці та підвищує рівень організації робочого місця						Керівництво компанії ігнорує питання поліпшення умов праці та підвищення рівня організації робочого місця

Джерело: складено авторами

Таблиця 5

**Анкета для оцінювання рівня задоволеності працівників компанії
психологічним атрибутом HR-бренду**

	Шкала оцінювання					
	5	4	3	2	1	
Я вважаю, що компанія працює на основі унікальних цінностей та розділяю їх						Я не поділяю цінностей, на основі яких працює компанія
Я вважаю, що компанія має сильну корпоративну культуру						Я вважаю, що керівництво нехтує питаннями, пов'язаними з формуванням та розвитком корпоративної культури компанії
У моєму колективі рідко бувають конфлікти						У моєму колективі конфлікти – буденна справа
Під час спілкування з колегами я не боюся висловлювати власну думку						Під час спілкування з колегами частіше залишаю власну думку при собі
Я вважаю, що відносини з керівництвом у компанії базуються на взаємоповазі						Я вважаю, що керівництво компанії зневажливо ставиться до її працівників
Я вважаю, що керівництво справедливо ставиться до всіх членів колективу						Я вважаю, що керівництво потурає своїм друзям або знайомим на шкоду справі
Якби в мене була можливість змінити керівника, я б нею не скористався						Якби в мене була можливість змінити керівника, я б скористався нею
Колеги/керівник завжди раді допомогти у вирішенні будь-яких питань						Колеги/керівник не допомагають колегам у вирішенні будь-яких питань
Я вважаю, що зовнішній вигляд офісу (персоналу) компанії стимулює працівників ефективно виконувати поставлені завдання						Я вважаю, що зовнішній вигляд офісу (персоналу) компанії є демотивуючим чинником у виконанні поставлених завдань
Я вважаю, що відсутність непотизму дає компанії конкурентну перевагу						Я вважаю, що наявність непотизму негативно впливає на бренд компанії як роботодавця

Джерело: складено авторами

– до 40 балів – для нього характерна **стабільна незадоволеність** HR-брендом компанії. У компанії працівник не досягнув своїх цілей та гадає, що змінити нічого неможливо.

За результатами анкетування доцільно визначити структуру працівників за рівнем задоволеності внутрішнім HR-брендом компанії (табл. 6). Саме це дасть змогу керівникам компанії розробити чітку програму дій щодо розвитку внутрішнього HR-бренду.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, незаперечним є факт, що формування та розвиток HR-бренду є важливим, невід'ємним елементом управління компанією в умовах посилення конкуренції на ринку праці. Особливо гострими сьогодні є питання не лише повернення висококваліфікованих працівників, а й утримання їх у компанії в довгостроковій перспективі. У вирішенні саме цього питання дуже важливим є врахування аспектів

Таблиця 6

Структура працівників компанії за рівнем задоволеності внутрішнім HR-брендом

Тип задоволеності	Структура працівників компанії за рівнем задоволеності внутрішнім HR-брендом	
	Кількість	Питома вага (%)
Стабільна задоволеність		
Зростаюча задоволеність		
Раціональна задоволеність		
Конструктивна незадоволеність		
Стабільна незадоволеність		

Джерело: складено авторами

формування та розвитку саме внутрішнього HR-бренду.

На нашу думку, **внутрішній HR-бренд компанії** – це сукупність організаційних, психологічних, функціональних та економічних атрибутів, що проявляються всередині компанії та забезпечують її конкурентоспроможність і підвищують рівень задоволення від роботи в очах існуючих працівників.

Перетворення працівників компанії на домінуючий стратегічний ресурс її економічного зростання, забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості вимагають виваженості

прийняття управлінських рішень щодо роботи з внутрішнім HR-брендом. Саме запропонований у статті методичний інструментарій дасть можливість ефективно вирішити поставлене завдання. Отримані результати дають змогу математично формалізувати задачу визначення рівня задоволеності працівників компанії її внутрішнім HR-брендом на основі комплексного врахування результатів опитування співробітників. Запропонований методичний підхід може бути використаний керівниками компаній для розроблення й обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації розвитку їхнього внутрішнього HR-бренду.

Список використаних джерел:

1. Ambler, T., Barrow, S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4. Pp. 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
2. Berthon P., Ewing M., Hah L., Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*. 2005. Vol. 24. № 2. Pp. 151–172.
3. Moroko L., & Uncles M. D. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*. 2008. 16(3). pp. 160-175. doi: 10.1057/bm.2008.4
4. Punjaisri K., & Wilson A. The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*. 2007. 15(1). pp. 57–70. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550110
5. Foster C., Punjaisri K., & Cheng R. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*. 2010. 19(6). pp. 401–409. doi: 10.1108/10610421011085712
6. King C., & Grace D. Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*. 2010. 44(7/8). Pp. 938–971. <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>
7. Barrow S., Mosley R. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. John Wiley & Sons, 2011.
8. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9. N 5. Pp. 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
9. Kryger Aggerholm H., Esmann Andersen S., & Thomsen C. Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*. 2011. 16(2). Pp. 105–123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>
10. King C., & Grace D. Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*. 2012. 46(3/4). Pp. 469–488. <https://doi.org/10.1108/03090561211202567>
11. Mangold W. G., & Miles S. J. The employee brand: Is yours an all-star?. *Business Horizons*. 2007. 50(5). Pp. 423–433. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.06.001>
12. Botha, A., Bussin, M., Swardt, L. De. An employer brand predictive model for talent attraction and retention // *SA Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 9. № 1. Pp. 1–12. URL: <http://journals.co.za/content/sajhrm/9/1/EJC95927>
13. Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., Thomsen, C. Conceptualising employer branding insustainable organizations. // Emerald Group Publishing Limited. 2011. № 16. Pp. 105–123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>
14. Minchington B., Morris L. G. In employer branding – experience is everything. 2015. URL: <https://www.slideshare.net/brettminch/in-employer-branding-experience-is-everything>
15. Minchington, Brett. Build Employer Brand Equity: International Waters-Employer Branding // *HRFuture*. 2016. Vol. 1. № 1. Pp. 13–14. URL: https://journals.co.za/content/om_hrf/01/1/EJC177720
16. Bilorus T., Firsova S. The attribution model of the employer brand as a strategic factor of increasing competitiveness. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph* / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov". 2019. Vol. 3. 355 p.

References:

1. Ambler T., Barrow S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, vol. 4, pp. 185–206.
2. Berthon P., Ewing M., & Hah L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), pp. 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

3. Moroko L., & Uncles M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), pp. 160–175. doi: 10.1057/bm.2008.4
4. Punjaisri K., & Wilson A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), pp. 57–70. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550110
5. Foster C., Punjaisri K., & Cheng R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), pp. 401–409. doi: 10.1108/10610421011085712
6. King C., & Grace D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), pp. 938–971. <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>
7. Barrow S., & Mosley R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons. (in USA)
8. Backhaus K., Tikoo S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, Vol. 9, N 5, pp. 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
9. Kryger Aggerholm H., Esmann Andersen S., & Thomsen C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), pp. 105–123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>
10. King C., & Grace D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), pp. 469–488. <https://doi.org/10.1108/03090561211202567>
11. Mangold W. G., & Miles S. J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star?. *Business Horizons*, 50(5), pp. 423–433. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.06.001>
12. Botha A., Bussin M., Swardt L. De. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 9, № 1.
13. Aggerholm H. K., Andersen S. E., Thomsen C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organizations. *Emerald Group Publishing Limited*, № 16. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>
14. Minchington B., Morris L. G. (2015). In employer branding experience is everything. Available at: <https://www.slideshare.net/brettminch/in-employer-branding-experience-is-everything>
15. Minchington, Brett (2016). Build Employer Brand Equity: International Waters-Employer Branding. *HRFuture*.
16. Bilorus T., Firsova S. (2019). The attribution model of the employer brand as a strategic factor of increasing competitiveness. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph* / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", vol. 3, 355 p.