

УДК 331.1

---

## УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КОНТРАКТОМ НА ЭТАПЕ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

---

**Молодчик Наталья Анатольевна**, канд. экон. наук  
**Топоркова Юлия Игоревна**, бакалавр

Пермский научный исследовательский политехнический университет, Комсомольский проспект, 29, Пермь, Россия, 614000; e-mail: namdom@yandex.ru; iuli.toporckowa@yandex.ru

*Цель:* в статье рассматривается вопрос управления психологическим контрактом на его первоначальном этапе, когда потенциальные кандидаты знакомятся с компанией, изучая объявление о вакансии. *Обсуждение:* в связи с тем, что от подбора персонала зависит формирование одного из ключевых ресурсов организации – человеческого капитала, авторы предлагают компаниям более ответственно и грамотно подходить к процессу создания объявления. Рекомендуется использовать двухфакторную модель мотивации Герцберга при формировании перечня факторов, формирующих в объявлении «предложение кандидату», а также использовать результаты мониторинга «психологического портрета» выпускников вузов, чтобы учитывать их ценностные ориентации. *Результаты:* авторами проведен ряд исследований, которые доказали целесообразность использования в объявлении мотивационных факторов наряду с гигиеническими для более эффективного процесса формирования ожиданий соискателей с точки зрения психологического контракта. Кроме этого, в результате проведенного эксперимента скорректирован «психологический портрет» соискателя-выпускника, который позволит работодателю выстраивать более адекватную программу адаптации молодых новых сотрудников.

**Ключевые слова:** психологический контракт, объявление о вакансии, гигиенические и мотивационные факторы.

**DOI:** 10.17308/meps.2016.5/1403

### **Введение**

Велика значимость психологического контракта, как для работодателя, так и для работника. Зачастую бывает следующее: работодатель ждет, что работник будет качественно выполнять свои обязанности, не прося за

это большого вознаграждения, а работник в свою очередь ждет высокой заработной платы и не слишком большого объема работ. Это противоречие в целях и вызывает конфликты. Как же сделать так, чтобы в компанию приходили сотрудники, разделяющие цели компании, готовые брать на себя обязательства по выполнению стандартов и требований компании?

Управление психологическим контрактом позволяет учитывать ожидания обеих сторон относительно друг друга, корректировать деятельность сотрудников для достижения общих целей и отслеживать взаимосвязь между вкладом участника контракта и отдачей, которую он получает взамен [9].

Множество дискуссий разворачивается вокруг управления ожиданиями, как работодателя, так и кандидата [3, 5, 10, 11]. Психологический контракт имеет своего рода жизненный цикл, отношения между работодателем и наемным работником развиваются во времени, претерпевая изменения, и требуют своевременных мероприятий по управлению этими отношениями. Можно сказать, что первичной формой психологического контракта является объявление о вакансии. Именно в объявлении работодатель формулирует две базовые части психологического контракта:

- «требования к кандидату», которые отражают его обязательства, и
- «предложение кандидату», которое формирует его ожидания.

Блок «требования к кандидату» содержит демографические и профессиональные параметры. Блок «предложение кандидату» содержит информацию об условиях работы, выгодах работы в компании, перспективах развития сотрудника и т.д.

Фокус внимания данного исследования направлен на блок «предложение кандидату», т.е. на ту часть объявления, которая формирует ожидания потенциального кандидата и его заинтересованность в компании. Работодатель, предлагая определенный набор благ потенциальному кандидату, рассчитывает на то, что соискатель, «примерив» на себя предлагаемые условия, согласно теории психологического контракта, с одной стороны, выстроит адекватные ожидания относительно компании, с другой стороны, будет готов принять определенные обязательства на себя и будет готов прикладывать усилия для достижения целей организации.

Формируя свое предложение кандидатам в возрасте до 32 лет, работодатель должен сегодня учитывать и факторы, связанные с особенностями современного поколения Y [7].

Согласно проекту Rugenerations [6], который посвящен исследованиям и практике применения Теории Поколений в России, для поколения Y характерно:

- вознаграждение необходимо не в отдаленной перспективе, а здесь и сейчас;
- отсутствие ограничений, нет ничего невозможного;

- важно не наличие материальных ценностей, а разнообразие эмоционального опыта;
- развитие по горизонтали, а не вертикали (развитие не в одном направлении, а широкий опыт в нескольких сферах);
- занимаются только тем, что им интересно;
- надеются только на себя.

Предлагая те или иные блага, работодатель, прежде всего, рассчитывает на то, что кандидат будет готов максимально полно реализовывать свой потенциал, повышая тем самым эффективность организации. Получается, что организация, беря на себя ряд обязательств, связанных с заботой и развитием сотрудника, с предоставлением определенных условий труда, ожидает, что кандидат в свою очередь также возьмет на себя обязательства по выполнению стандартов и требований компании.

При правильном написании объявления, при грамотном формировании блока «предложение кандидату» работодатель сможет, во-первых, выстроить наиболее адекватный первичный психологический контракт, во-вторых, добиться высокой результативности объявления.

Под результативностью объявлений о вакансиях понимается определенное количество и качество кандидатов, пришедших через эти объявления, в соответствии с потребностями компании. Одним из ключевых инструментов повышения эффективности подбора кадров через объявления является тестирование объявлений на целевой аудитории, т.е. на потенциальных соискателях. Такого рода исследование показывает, какая именно информация вызывает интерес у потенциального кандидата к вакансии и какое отношение у него формируется к компании. К сожалению, такой практикой пользуется лишь небольшое число работодателей.

Вопрос, который был поставлен для исследования: как компаниям необходимо формулировать в объявлении о вакансии блок «предложение кандидату», обращаясь к поколению Y, чтобы еще на входе в компанию сформировать более адекватный, сбалансированный психологический контракт и повысить результативность объявления?

Негативными последствиями при неграмотном формировании блока «предложение кандидату» являются: лишняя работа HR-специалистов, недостаточный входной поток кандидатов, завышенные ожидания кандидата. Все это приводит к потере временных и трудовых ресурсов и к недополучению экономической выгоды [8].

В соответствии с целью исследования были сформулированы следующие гипотезы:

Гипотеза 1: Современные выпускники вузов как представителя поколения Y выбирают компании, которые предоставляют возможность реализации творческого потенциала и решения амбициозных задач; и в которых сотрудник может напрямую влиять на результат.

Гипотеза 2: Объем и содержание информации, указываемой в объявлении о вакансии, влияют на объем обязательств в компании, которые готов взять на себя кандидат.

## **2. Методология исследования**

Для проверки поставленных гипотез авторами были проведены подготовительный и основной этапы исследования.

Подготовительный этап заключался в проведении кабинетного исследования, в рамках которого было изучено более 300 объявлений о вакансиях на должности маркетолога и экономиста в интернет-пространстве. Анализируя объявления о вакансиях на различных интернет-сайтах, в целях систематизации параметров, указываемых работодателем в блоке «предложение кандидату», авторы посчитали возможным применить двухфакторную теорию Фредерика Герцберга [4]. Блок «предложения кандидату» был разделен на две группы факторов: гигиенические и мотивационные. Согласно Герцбергу гигиенические факторы вызывают у сотрудников достаточно быстрое привыкание, воспринимаются как должное, и как следствие не стимулируют персонал к более эффективной и напряженной работе. Мотивационные же факторы базируются на внутренней мотивации человека и побуждают сотрудников прикладывать дополнительные усилия, проявлять инициативу и творчество для достижения поставленных целей, что позволяет добиться более качественных и быстрых результатов в организации [2].

К гигиеническим факторам, были отнесены параметры, связанные с заработной платой, социальным пакетом, условиями труда, графиком работы, коллективом. Следует отметить, что перечень и формулировки гигиенических факторов достаточно похожи друг на друга в различных объявлениях. А вот мотивационные факторы, наоборот, отличаются большим разнообразием. Примерами могут служить такие параметры, как карьерный рост, перспективы профессионального развития, автономия при принятии решений, возможность творческого подхода к решению поставленных задач, интересные проекты, амбициозные задачи, работа в команде экспертов, интенсивное обучение и т.д. Как правило, набор мотивационных факторов зависит от вакантной должности, специфики корпоративной культуры предприятия и отраслевых особенностей.

Инструментом для основного этапа исследования авторы выбрали полевой эксперимент с линейным методом отбора, когда в контрольной и экспериментальной группах участвуют одни и те же респонденты.

Объектом исследования были выбраны студенты выпускного 4-го курса гуманитарного факультета ПНИПУ (в скором будущем соискатели), которые являются представителями поколения Y.

Предмет исследования: ожидания будущих соискателей относительно компаний-работодателей и готовность прилагать усилия для организации.

В рамках исследования выборка составила более 60 человек, в гендерном соотношении мужчин и женщин 33% и 67% соответственно.

Алгоритм формирования портрета компаний, которые предлагались в процессе эксперимента испытуемым для выбора, состоял из следующих шагов:

- методом контент-анализа объявлений о вакансиях в интернет-пространстве, изученных авторами на первом этапе исследования, был сформирован перечень наиболее часто используемых формулировок, описывающих «предложение кандидату» и формирующих ожидания кандидатов;
- установлено, что в обработанных объявлениях более 85% формулировок затрагивают только гигиенические факторы;
- выделено три наиболее часто встречающихся гигиенических фактора: заработная плата, график работы, условия труда;
- с использованием этих трех факторов созданы 3 портрета компаний, отличающихся друг от друга (табл. 1), которые и были предложены на рассмотрение контрольной группе.

Прототипами послужили: для компании А – сфера услуг с высокой насыщенностью рынка, В – бизнес с ориентацией на внутреннее предпринимательство, С – производство с достаточно высокой вертикалью власти.

Таблица 1

Характеристика 3 компаний с использованием гигиенических факторов

Компания	Гигиенические факторы
А	Конкурентный уровень заработной платы (зависит от ваших возможностей и навыков) Комфортный офис в центре города Работа в молодом, сплоченном коллективе График работы зависит от объема заказов
В	Работа в динамично развивающейся компании Заработная плата от 18 тыс.рублей +бонусы по KPI График работы с 10.00 до 19.00, возможен ненормированный рабочий день Командировки до 20% рабочего времени
С	Стабильная, официальная, своевременная заработная плата Полный соц.пакет, ДМС, гарантированный отпуск График работы 5/2, с 9.00 до 18.00 Доставка служебным транспортом

В экспертном же тестировании к описанию портретов компаний были добавлены мотивационные факторы. Данные факторы были взяты также из контент-анализа объявлений, проклассифицированы в соответствии с подходом Герцберга и переложены на описанные выше компании в соответствии со сложившимся портретом (табл. 2).

### 3. Обсуждение результатов

Рассмотрим результаты исследования. По итогам контрольной группы приоритетными стали компании А (35%) и С (38%), меньшее число голосов получила компания В (27%). А по итогам экспертной группы подавляющее большинство голосов получила компания С (51%), примерно одинаковое число голосов получили компании А(22%) и В (27%) с небольшим отрывом

в 5% компании В.

Таблица 2

Характеристика 3 компаний с использованием мотивационных факторов

Мотивационные факторы по Герцбергу	Пример фактора	Что мотивирует работника	Компания
Интересные задачи и ответственность за выполнение этих задач	<ul style="list-style-type: none"><li>Интересные проекты, амбициозные задачи</li><li>Большие возможности для творческого, личностного развития</li></ul>	Содержание работы	А
Достижение результата, успех	<ul style="list-style-type: none"><li>Возможность влиять на результаты работы отдела и компании в целом</li></ul>	Идентификация с компанией (нацеленность на результаты компании)	В
Признание и одобрение результатов	<ul style="list-style-type: none"><li>Реализация своих идей и право устанавливать свои правила в работе</li></ul>		
Продвижение по карьерной лестнице	<ul style="list-style-type: none"><li>Широкие карьерные перспективы</li></ul>	Гарантия стабильности и безопасности	С
Профессиональный рост	<ul style="list-style-type: none"><li>Профессиональный рост, обучение за счет компании</li></ul>		

Таким образом, общие тенденции исследования оказались одинаковы как для контрольной, так и для экспериментальной группы – фаворитом стала компания С, олицетворяющая крупную организацию с гарантиями стабильности и безопасности; а наименьшим спросом пользовалась компания В, культивирующая ориентацию на результат. По мнению авторов, данная статистика показала, что первая гипотеза, поставленная в рамках исследования, неверна. С учетом характеристик поколения Y респонденты в большинстве своем должны были предпочесть компанию А или В. Они же выбрали совсем другой типаж компании.

Следует отметить влияние мотивационных факторов на решение респондентов при выборе потенциального места работы. Это влияние выразилось в том, что 13% респондентов, выбравших компанию А в контрольной группе, изменили свой выбор при экспериментальном срезе в пользу компании С.

Также имеет право на существование утверждение, что в данном исследовании прослеживается каузальная атрибуция [1]. Когда при недостатке информации (учете только гигиенических факторов) 13% респондентов создали образ компании, который не совпал с тем описанием, которое дополнилось в экспериментальном срезе, в соответствии с чем их выбор был изменен.

Рассмотрим мотивы выбора компаний. В контрольной группе компанию А выбирали преимущественно из-за конкурентного уровня заработной платы и графика работы, зависящего от объема заказов, а в экспертной – из-за интересных проектов, амбициозных задач, работы в молодом и сплоченном коллективе и больших возможностей для творческого и личностного развития, что говорит о преобладании мотивационных импульсов при выборе места работы.

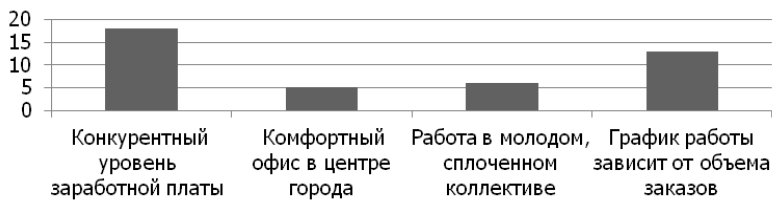


Рис. 1. «Компания А – контрольная группа»

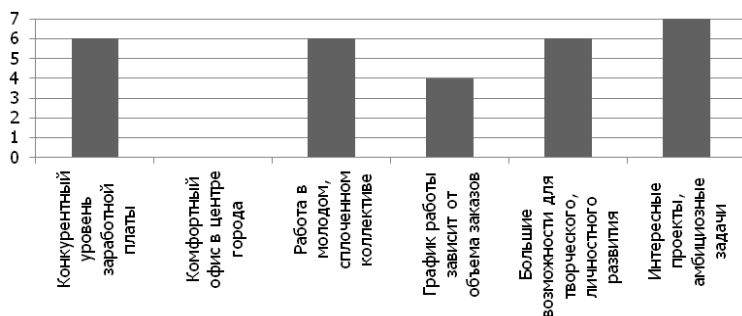


Рис. 2. «Компания А – экспертная группа»

Компанию В в контрольной группе выбирали преимущественно из-за работы в динамично развивающейся компании, а в экспертной – по той же причине и, кроме того, из-за возможности реализовывать свои идеи и устанавливать свои правила в работе.

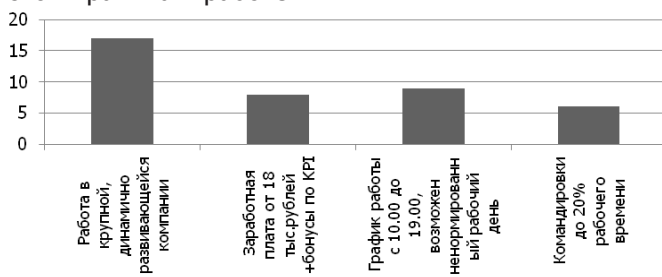


Рис. 3. «Компания В – контрольная группа»

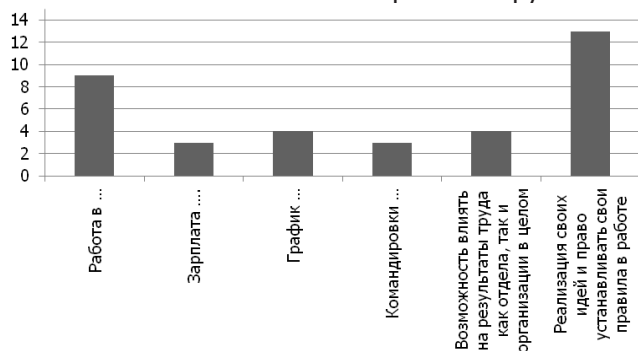


Рис. 4. «Компания В – экспертная группа»

Что касается компании С, в контрольной группе ее выбирали преимущественно из-за стабильной, официальной заработной платы, а в экспертной к фактору заработной платы добавились еще профессиональный рост, обучение за счет компании и широкие карьерные перспективы.

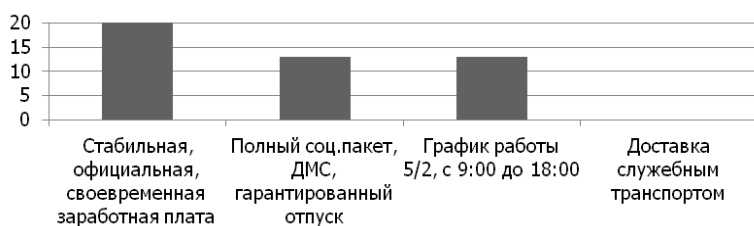


Рис. 5. «Компания С – контрольная группа»

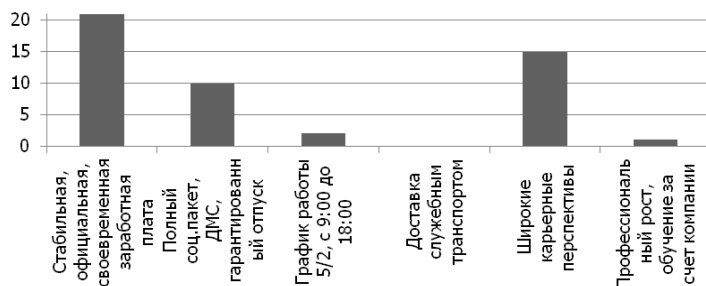


Рис. 6 «Компания С – экспертная группа»

Интересным является тот факт, что объем обязательств, который готов взять на себя сотрудник компании (средний показатель на одного человека) варьируется в контрольной и экспериментальных группах. В контрольной группе самый большой объем обязательств относится к компании В, затем идет компания А, а в компании С респонденты готовы прикладывать минимальные усилия. Следует заметить, что при контрольном тестировании максимум данного показателя достигал уровня 6,75, а при экспертном тестировании он достиг уровня 14,3. Этот скачок также указывает на необходимость использования мотивационных факторов в объявлениях о вакансии и одновременно служит подтверждением второй гипотезы нашего исследования.

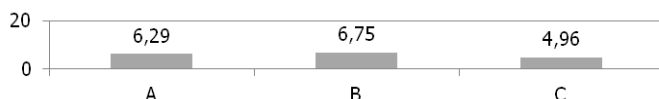


Рис. 7. «Средний объем обязательств – контрольная группа»



Рис. 8. «Средний объем обязательств – экспертная группа»

Ценен также тот факт, что именно у группы респондентов, выбравших компанию В, объем обязательств при экспериментальном срезе увеличился более чем в 2 раза по сравнению с контрольным. Такое значительное влияние мотивационных факторов во многом может быть объяснено психологическим типом людей, выбравших эту компанию, – они ориентированы на результативность компании, они готовы идентифицировать себя с ней и



как следствие, они четко понимают собственную роль и ответственность в организации. Именно поэтому появление дополнительных благ от компании в виде мотивационных факторов в экспериментальном срезе побудило эту группу респондентов значительно увеличить объем собственных обязательств.

Обязательства, которые готовы взять на себя потенциальные сотрудники, были сгруппированы на основе классификации Майкла Веллина (табл. 3), изложенной в книге «Управление психологическим контрактом: использование личного вклада для повышения эффективности бизнеса» [12].

Таблица 3

Обязательства, которые готовы взять на себя сотрудники компании

Группа	Факторы
Гибкость	Оставаться после окончания рабочего дня (1-2 раза в неделю) и иногда выходить в выходной день при больших объемах и (или) сжатых сроках работы
	Делать дополнительную работу в интересах организации (то, что не прописано в должностной инструкции)
	Заниматься общественной работой, которая может не оплачиваться
Обучение	Заниматься самообразованием (чтение профессиональной литературы и др.)
	Овладеть новым программным обеспечением, которое пригодится компании в будущем
Сотрудничество	Искать эффективные варианты взаимодействия с другими отделами
	Тратить свое рабочее время на помощь новым сотрудникам
Соответствие (совместимость)	Строго придерживаться предписанных процедур и правил
Ответственность	Брать на себя ответственность за сделанные ошибки
Улучшение	Выступать с новыми идеями и предложениями по улучшению выполнения работы не реже 1 раза в квартал
	Сообщать начальству о появлении какой-либо проблемы и предлагать пути ее устранения
Поведение в группе	Быть лидером в неформальной группе
	Самостоятельно решать возникающие конфликты (без привлечения руководства)
Защита	Не распространять конфиденциальную для компании информацию и планы

Контрольное тестирование показало, что большая отдача во всех компаниях выпадает на группы факторов обучение и улучшение (более 15% от общей суммы отдачи). В компании А – 23% и 18%, в компании В – 21% и 19%, в компании С – 24% и 16% соответственно.

В экспертном же тестировании данные показатели меняются. Если в компаниях А и С большая доля по отдаче также выпадает на обучение, улучшение и поведение в группе (в компании А – 24, 15 и 19%, в компании С – 22, 18 и 16% соответственно), то в компании В большая доля по отдаче (также более 15% от общей суммы отдачи) выпадает на гибкость – 15%, обучение – 21%, улучшение – 17% и поведение в группе – 16%.

Наличие группы факторов «гибкость» у респондентов, выбравших

компанию В, еще раз подтверждает то, что это люди, ориентированные на результат, те, кто готов выкладываться ради успеха организации, выдвигать новые идеи и развиваться на благо компании.

Респонденты же, выбиравшие компанию С, и которых оказалось большинство, хотят работать в крупной, зрелой, стабильной компании. При этом в реальной жизни в компании С такой немаловажный параметр, как заработная плата, в денежном выражении может оказаться значительно скромнее, чем в компании В. Можно предположить, что выпускники вузов в условиях кризисной макроэкономической ситуации предпочитают компании, гарантирующие стабильность и безопасность. Вместе с тем есть вероятность, что на фоне экономического кризиса в некоторой степени меняются ценности поколения Y; мобильность, независимость, принцип «главное, чтобы было интересно», возможно, не являются доминирующими характеристиками современных выпускников.

#### **4. Заключение**

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1) Чем меньше информации работодатель включает в блок «предложение кандидату», тем ниже объем обязательств, который готов взять на себя соискатель при работе в определенной компании. Другими словами, при наличии только гигиенических характеристик места работы объем обязательств будет меньше, чем при наличии и гигиенических, и мотивационных параметров.

2) Меньшинство респондентов выбирают компанию, в которой заработная плата зависит от результатов деятельности. В данном случае, это компания В. Для работодателя это может служить сигналом того, что современные молодые соискатели ориентированы на стабильность, они ждут от компании гарантий безопасности и одновременно роста. В каком-то смысле это входит в разрез с классическими характеристиками поколения Y.

3) Несмотря на то, что меньшинство респондентов выбирают компанию В, именно в этой компании соискатели готовы взять на себя больше обязательств, чем в других компаниях. При составлении объявления необходимо учитывать, что блок «предложение кандидату» формирует в определенной степени портрет соискателя. От факторов, которые будут включены в объявление, зависит то, какие именно кандидаты откликнутся на вакансию, а также то, в какой степени они будут готовы трудиться на благо этой компании.

4) Значительная часть современных выпускников в определенном смысле склонны больше «получать», чем «отдавать» – выбирая компанию С, они заботятся о собственной стабильности, безопасности, карьерном росте, но при этом демонстрируют самый низкий уровень готовности брать на себя обязательства в интересах компании. Работодателю следует учитывать эту ментальную особенность и выстраивать эффективную адаптационную и

мотивационную политику для таких молодых работников, а также усиливать использование инструментов их вовлечения в жизнь компании.

Результаты исследования помогут составлять таргетированное ценностное предложение соискателям целевого сегмента «выпускники вузов», учитывать их особенности, а также снизят стереотип, что для молодежи приоритетней результат и мобильность. Недостатком текущего исследования является малая выборка, при этом если увеличить выборку, то результаты исследования можно проецировать на более широкий круг городов и специальностей. Впоследствии это исследование авторы планируют продолжить в сфере управления внешним HR-брендингом, более детально изучить поколение Y в качестве соискателей рабочих мест.

### Список источников

1. Андреева Г.М. *Социальная психология*. Учебник для высших учебных заведений, 5-е изд., испр. и доп. Москва, Аспект Пресс, 2007. 363 с.
2. Боцкин А.О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга // *Всероссийский журнал научных публикаций*, 2013, no. 5 (20), с. 48-51.
3. Ляшенко И.Ю. Преодоление предконтрактной асимметрии информации на рынке труда // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2014, no. 8, с. 70-75.
4. Пешкова Н.Н., Темпель О.А., Темпель Ю.А. Двухфакторная теория мотивации Герцберга как один из методов эффективного управления профессиональной деятельностью человека // *Сборник трудов. Проблемы устойчивого развития российских регионов: материалы ВВПК, институт менеджмента и бизнеса, кафедра экономики, организации и управления производством*. Тюмень, 2014, с. 20-23.
5. Попова Н.В., Голубкова И.В. Проблема трудоустройства выпускников // *Современные проблемы науки и образования*, 2014, no. 6. Доступно: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=15510>. (дата обращения: 25.01.2016)
6. Соколова Н. Поколение Y // *Профиль*, 2010, no 35. Доступно: <http://www.profile.ru/items/?item=30843&page=2&comment=1>. (дата обращения: 22.11.2015)
7. Чилипёнок Ю.Ю. Три поколения российских работников: исследование трудового опыта // *Вестник Поволжского института управления*, 2015, no. 3 (48), с. 79-85.
8. Шевченко О.П., Демьянченко Н.В. Отбор и наем персонала как технология кадрового менеджмента в организациях на современном этапе // *Управление экономическими системами*, 2014, no. 11. Доступно: <http://uecs.ru/marketing/item/3139-2014-11-06-09-11-24>. (дата обращения: 20.11.2015)
9. Эсаулова И.А. Психологический контракт – от теории к практике // *Кадровик. Кадровый менеджмент*, 2011, no. 10, с. 103-112.
10. Dabos, G.E., Rousseau, D.M. Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. // *Journal of Applied Psychology*, 2004, no. 89(1), pp. 56-78.
11. Rousseau, D.M. Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate // *Academy of Management Executive*, 2004, no. 18 (1), pp. 120-127.
12. Wellin M. *Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance*. Gower Publishing Ltd, 2007. 242 p.

---

# MANAGING THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON THE STAGE OF RECRUITMENT

---

**Molodchik Natalia Anatolevna**, Cand. Sc. (Biol.)

**Toporkova Yuliia Igorevna**, B.A.

Perm National Research Polytechnic University, Komsomolsky pr., 29, Perm, Russia, 641000; e-mail: namdom@yandex.ru; iuli.toporckowa@yandex.ru

*Purpose:* the article is devoted to problem of management of the psychological contract at its initial stage, when potential candidates consider the vacancy announcement. *Discussion:* due to the fact that recruitment influences one of the key resources of the organization - human capital, the authors offer the companies to pay more attention to the process of creating the vacancy announcement. It is recommended to use a Herzberg's motivation model for making an «offer to the candidate» in the announcement, and also to monitor graduate's psychological portrait to be aware of their value orientation. *Results:* the authors conducted a number of studies that proved the effectiveness of using motivational and hygienic factors in the vacancy announcement for more efficient formation of expectations. In addition, as a result of the experiment the «psychological portrait» of graduate was corrected. It will help the employer to make a more adequate program of adaptation for new young employees.

**Keywords:** psychological contract, vacancy announcement, hygienic and motivational factors.

## Reference

1. Andreeva G.M. *Sotsial'naiia psikhologija*. Moscow, Aspekt Press, 2007. (In Russ.)
2. Botsokin A.O. Aktual'nost' dvukhfaktornoi teorii motivatsii Fridrikha Gertsberga. *Vserossiiskii zhurnal nauchnykh publikatsii*, 2013, no. 5 (20), pp. 48-51. (In Russ.)
3. Liashenko I.Iu. Preodolenie predkontraktnoi asimmetrii informatsii na rynke truda. *Sovremennaia ekonomika: problemy i resheniia*, 2014, no. 8, pp. 70-75. (In Russ.)
4. Peshkova N.N., Tempel' O.A., Tempel' Iu.A. Dvukhfaktornaia teoriia motivatsii Gertsberga kak odin iz metodov effektivnogo upravleniia professional'noi deiatel'nost'iu cheloveka. *Sbornik trudov Problemy ustoichivogo razvitiia rossiiskikh regionov: materialy VNPk, institut menedzhmenta i biznesa, kafedra ekonomiki, organizatsii i upravleniia proizvodstvom*. Tiumen', 2014, pp. 20-23. (In Russ.)
5. Popova N.V., Golubkova I.V. Problema trudoustroistva vypusknikov. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniia*, 2014, no. 6. Available at: <http://goo.gl/H3q0hA>. (accessed: 25.01.2016) (In Russ.)
6. Sokolova N. Pokolenie Y. *Profil'*, 2010, no. 35. Available at: <http://goo.gl/xQ6Ej6>. (accessed: 22.11.2015) (In Russ.)
7. Chilipenok Iu.Iu. Tri pokoleniia rossiiskikh rabotnikov: issledovanie trudovogo opyta. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniia*, 2015, no. 3 (48), pp. 79-85. (In Russ.)
8. Shevchenko O.P., Dem'ianchenko N.V. Otbor i naim personala kak tekhnologiiia kadrovogo menedzhmenta v organizatsiakh na sovremennom etape. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami*, 2014, no. 11. Available at: <http://goo.gl/M3ThXb>. (accessed: 20.11.2015) (In Russ.)

9. Esaulova I.A. Psikhologicheskii kontrakt – ot teorii k praktike. Kadrovik. *Kadrovyyi menedzhment*, 2011, no. 10, pp. 103-112. (In Russ.)

10. Dabos G.E., Rousseau D.M. Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 2004, no. 89(1), pp. 56-78.

11. Rousseau D.M. Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 2004, no. 18 (1), pp. 120-127.

12. Wellin M. *Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance*. Gower Publishing Ltd, 2007.