Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

Тема: Сравнительный анализ восприятия имиджа бренда работодателя потенциальными и текущими сотрудниками компании «Делойт»

Выпускная квалификационная работа
студентки 4 курса бакалаврской программы,
профиль – Управление человеческими ресурсами
ШОХОВОЙ Татьяна Дмитриевны

_____
(подпись)

Научный руководитель к.э.н., Старший преподаватель
кафедры организационного поведения и управления персоналом
КУЧЕРОВ Дмитрий Геннадьевич

_____
(подпись)

Санкт-Петербург

2016

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Шохова Татьяна Дмитриевна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление Человеческими Ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Сравнительный анализ восприятия имиджа бренда работодателя потенциальными и текущими сотрудниками компании «Делойт»», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

_____(Подпись студента)

_____ (Дата)

Содержание

Введение.....4

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БРЕНДИНГА КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТРУДА…7

1.1 Имидж работодателя и бренд работодателя.....7

1.2 Брендинг компании как работодателя.....14

1.3 Оценка бренда работодателя..... 21

1.4 Выводы по главе 1..... 28

Глава 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОТРАСЛИ И КОМПАНИИ.....30

2.1. Аудиторская отрасль: общие характеристики и особенности привлечения персонала.30

2.2. Краткая информация о компаниях-конкурентах.....34

2.3. Исследовательская проблема.....42

2.4. Выводы по главе 2..... 44

Глава 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВОСПРИЯТИЯ ИМИДЖА БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ КОМПАНИИ «ДЕЛОЙТ».....46

3.1 Организация и методы исследования..... 46

3.2 Результаты эмпирического исследования.....48

3.3 Разработка рекомендаций на основе исследования.....54

3.4. Выводы по главе 3..... 58

Заключение.....59

Список литературы.....61

Приложение.....67

Введение

Бренд работодателя – одна из наиболее динамичных тем в управлении персоналом в России в начале 21 века. Причина, по которой данной темой занимаются компании, аналитические агентства, исследовательские центры, научное сообщество – конкуренция за персонал, борьба за таланты, приход иностранных сильных игроков на рынок труда, повышение мобильности рабочей силы. Кроме того, смена поколений, изменение интересов и требований к работе заставляет компании пересматривать свое ценностное предложение и анализировать свое положение относительно конкурентов в части имиджа компании как работодателя.

Для анализа и изучения темы имиджа компании как работодателя особый интерес представляют международные аудиторские компании, работающие на территории Российской Федерации и активно взаимодействующие со студентами (graduate recruitment) - Ernst & Young, KPMG, Deloitte, PricewaterhouseCoopers. Причины, по которым данные компании интересны для изучения, следующие: рынок труда в области финансовых услуг высококонкурентен; компании работают с одной и той же целевой аудиторией кандидатов; предложение релевантной рабочей силы в 2013-2016 гг[1]. снижается в связи с «демографической ямой»; успех бизнеса зависит от знаний сотрудников и профессионализма; компании нанимают большое количество сотрудников в одно и тоже время года[2]. Эти факторы вынуждают компании использовать широкий спектр каналов взаимодействия со студентами финансового и экономического профиля обучения, «бороться за таланты» и целенаправленно заниматься продвижением компании как работодателя. При этом, услуга, которую предлагает компания, не позволяет ей дифференцироваться от конкурентов, а формальные характеристики (количество сотрудников, выручка, отрасль, международные связи) схожи, следовательно, критичное значение для привлечения кандидатов имеет воспринимаемый имидж компании как работодателя.

В данной работе будет рассмотрена одна из компаний «Большой четверки» - компания «Делойт», филиал в г. Санкт-Петербурге. Причиной выбора данной компании является низкая по сравнению с конкурентами популярность компании среди студентов (по

1 За последние 5 лет общее количество выпускников университетов снизилось на 14,9%. Источник: Образовательные организации высшего образования [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. — Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/vp-obr1.htm (дата обращения: 23.03.2016).

2 Employer brand report for Deloitte CIS 2015/ Universum. — Russia, 2015.

результатам глобального опроса среди студентов бизнес-специальностей в России, проведенной компанией Universum в 2015 г, а также результатам пилотного исследования), доступность компании для исследования, готовность предоставить материалы, заинтересованность в результатах работы.

По результатам пилотного исследования, проведенного среди 70 респондентов (студенты вузов Санкт-Петербурга экономических специальностей) в 2015 году в 56% случаев первой из аудиторских фирм, работающих в России, вспоминали компанию PricewaterhouseCoopers. Реже всего – Deloitte (3%). Кроме этого, «Делойт» имеет наименьшую глубину контактов с потенциальными кандидатами до момента окончания ими высшего учебного заведения. Большинство респондентов (89,8%) только слышали о компании, но не контактировали с ней лично.

Управленческая проблема следующая – 73% студентов, которые рассматриваются компанией как потенциальные кандидаты[3], не выбирают «Делойт» в качестве идеального кандидата. Это ведет к низкому количеству откликов на вакансии, возникновению ситуации отказа от оффера, низкой заинтересованности в карьерных мероприятиях. Следовательно, в связи с низким уровнем привлекательности бренда компании «Делойт» среди целевой аудитории, необходимо провести исследование восприятия характеристик бренда среди кандидатов и текущих сотрудников, идентифицировать сильные и слабые стороны в коммуникации составляющих бренда, а также выявить ожидания потенциальных кандидатов в сфере продвижения компании.

Исследовательская проблема: отсутствие чёткой структуры отличительных атрибутов привлекательности бренда работодателя для студентов, планирующих построить карьеру в финансах.

Исследовательский вопрос: как профиль сотрудника влияет на его восприятие имиджа бренда работодателя?

Для решения управленческой проблемы была выбрала **смешанная методология исследования**. Количественный метод исследования (анкетный опрос) позволил изучить предмет исследования «в ширину» для понимания общей картины и основных моментов, на которые стоит обратить внимание при формировании бренда работодателя, а

3 Респондентам задавались следующие вопросы: «Среди представленных ниже компаний, выберите те, в которых вы хотели бы работать. Выберите столько вариантов, сколько вы считаете подходящими». «Среди выбранных компаний, выберете 5, которых вы считаете идеальным местом работы». Источник: Employer brand report for Deloitte CIS 2015/ Universum. — Russia, 2015.

качественный метод (нарративное интервью) позволил более детально обсудить проблемные моменты бренда работодателя компании «Делойт».

Исследовательский подход к работе – активное исследование (active research), т.к. в данной работе изучается одна компания, предполагается разработка рекомендаций по решению управленческой проблемы, также автор будет включен в процесс внедрения данных рекомендаций.

Цель работы: Разработка системы рекомендаций по формированию устойчивого привлекательного имиджа бренда работодателя компании «Делойт» в г. Санкт-Петербурге.

Задачи:

- изучить теоретические основы проблемы имиджа бренда работодателя на основе анализа зарубежной и отечественной литературы по имиджу компании на рынке труда и бренду работодателя;
- провести анализ конкурентов для выявления «лучших практик» брендинга компании на рынке труда в аудиторской отрасли;
- провести сравнительный анализ восприятия имиджа бренда работодателя компании «Делойт» целевым группами.

Объект исследования: потенциальные кандидаты и текущие сотрудники компании «Делойт» в Санкт-Петербурге (далее – целевые группы)

Предмет исследования: воспринимаемый имидж бренда работодателя компании «Делойт» целевыми группами

Предполагаемые результаты: набор практических рекомендаций по улучшению восприятия имиджа работодателя компании «Делойт» в Санкт-Петербурге у целевой аудитории и разработка плана внедрения рекомендаций.

Практической значимостью работы является разработка последовательности конкретных действий на ближайший год по улучшению имиджа бренда работодателя компании, снижению различия восприятия внутреннего и внешнего имиджа, повышению осведомленности о компании и уникальном предложении среди целевой аудитории.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Список литературы включает 59 наименований, в том числе 29 - на английском языке. В курсовой работе приведено 2 таблицы и 17 рисунков.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БРЕНДИНГА КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТРУДА

1.1 Имидж работодателя и бренд работодателя

Под имиджем организации в общем виде понимается целостное восприятие организации различными группами общества на основе информации о различных сторонах деятельности компании[4]. Имидж характеризуется нестабильностью, субъективностью и подверженностью изменениям. На основе теории имиджа строятся многие теории брендинга[5], маркетинговых коммуникаций[6], связей с общественностью[5], лидерства и т.д.

Имидж организации рассматривает образ компании различными лицами, следовательно, имидж компании как работодателя является одним из разновидностей имиджа организации. С терминологической точки зрения среди исследователей нет единой точки зрения на определение имиджа работодателя. В таблице 1 представлены различные подходы к определению имиджа работодателя. Отличие между определениями состоит в цели имиджа (привлечение, дифференцирование), в рассмотрении только положительных аспектов имиджа или всех аспектов имиджа (положительный имидж, отрицательный, нейтральный).

Таблица 1. Подходы к определению имиджа работодателя

Имидж работодателя в широком смысле	Имидж работодателя – совокупность представлений об организации как работодателе среди потенциальных и текущих сотрудников [Верлина Ю., Строганов Р.][7]
Имидж работодателя как индикатор привлекательности	Имидж работодателя – набор характеристик организации, которые позволяют оценить ее привлекательность как работодателя на рынке труда [Зуева Н., 2008][8]
Имидж работодателя как способ дифференцирование	Имидж организации как работодателя -

4 Томилова, М.В. Модель имиджа организации / М.В. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом — 1998. — № 1. — С. 5

5 Русакова, О.Ф. PR-Дискурс: Теоретико-методологический анализ. / О.Ф. Русакова, В.М. Русаков. — 1-е изд. —Е. : УрО РАН, Институт международных связей, 2008. — С.12

6 Ахтямов, Т.М. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия [Электронный ресурс] / Т.М. Ахтямов, В.Д. Шкардун // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 3. - Режим доступа: http://www.cfin.ru/press/marketing/2001-3/12.shtml (дата обращения: 12.02.2015).

7 Верлина, Ю. Факторы привлекательности имиджа компании-работодателя [Электронный ресурс] / Ю. Верлина, Р. Строганов // — Режим доступа: http://www.hr-research.wciom.ru/index.php?id=733 (дата обращения: 06.03.2016).

8 Зуева, Н. Что влияет на имидж компании как работодателя / Н. Зуева // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. — 2008. — № 1. — С. 33

компании на рынке труда	осведомленность целевой группы о тех дополнительных ценностях, которые отличают данную организацию, и осознание степени их важности (значимости) для себя как работника (потенциального работника) [К. Бэкхаус и С. Тикоо, 2004][9].

Кроме различных толкований имиджа работодателя в схожем значении употребляются термины «корпоративный бренд компании», «имидж работодателя», «имидж компании как работодателя», «имидж компании на рынке труда».

В качестве определения, используемого в данной работе, будем рассматривать имидж работодателя как совокупность представлений о компании как о работодателе у сотрудников и у представителей внешнего рынка труда. Сила имиджа работодателя зависит от субъективных и объективных факторов.

Среди различных классификаций имиджа работодателя важными для данной работе является деление на внутренний и внешний имидж. Под внутренним имиджем понимается представление о компании как работодателе у сотрудников и руководства компании. Внутренний имидж складывается на основе психологической атмосферы в коллективе, системы вознаграждения, политик в области развития и обучения персонала, практик о сфере продвижения и т.д. Внешний имидж компании состоит из представлений о компании на рынке труда, где основными группами являются потенциальные сотрудники, сотрудники компаний-конкурентов, бывшие сотрудники, представители профессиональных сообществ. На основе того, что степень контактов у внешних представителей ниже, то внешний имидж работодателя складывается по косвенным элементам: качество продукции, создаваемой организацией, социальная политика компании; внешний вид офиса; деятельность компании в сфере связей с общественностью.

При этом, если компания не предпринимает действия по управлению имиджем работодателя, то имидж будет формирован стихийно. Долгие годы российские компании характеризовались слабой распознаваемостью на рынке труда и даже пренебрегали имиджем компании как работодателя, считая его несущественным фактором в формировании репутации фирмы[10]. В такой ситуации компания не только упускает ресурс, который может привлечь новых сотрудников и удержать нынешних, но и подвергает компанию риску формирования негативного имиджа компании на рынке труда.

9 Backhaus, K. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhaus, S. Tikoo// Career Development International. — 2004. — Vol. 9, Issue 5. — P. 503

10 Мыслина, Ю. Имидж работодателя на рынке труда: предпочтения потенциальных работников / Ю. Мыслина // Персонал-микс. — 2004. — № 5. — С. 27

На помощь компаниям в деятельности по формированию устойчивого позитивного имиджа работодателя приходит маркетинг, который дает основной понятийный аппарат, технологии работы с целевыми группами и модели оценки результатов.

Необходимость управления имиджем работодателя также обусловлена наличием связи имиджа и бренда работодателя. Кучеров Д. (2012) определил наличие позитивного имиджа на рынке труда как один из необходимых критериев формирования бренда работодателя наряду с выполнением обязательств перед работниками, выполнением условий психологического контракта, наличием уникальной комбинации материальных и нематериальных характеристик, высокой степени узнаваемости организации как работодателя, целенаправленной политики и мероприятий по продвижению компании на рынке труда.

При определении бренда работодателя используют разные подходы. Это связано с тем, что исследованием данного феномена занимаются маркетологи, специалисты по управлению персоналом, специалисты по организационному поведению. До конца 20-го века понятие бренда использовалось только в отношении товаров потребительского спроса, сейчас же это понятие используется в отношении всего, что имеет выраженную индивидуальность и репутацию.

С маркетинговой точки зрения, бренд – это совокупность атрибутов, материальных и нематериальных, выраженных в торговой марке, которая при правильном управлении создает дополнительную ценности и влияние на целевую аудиторию [Кирюков, 2010]. При этом в настоящее время термин «бренд» трансформировался и стал зонтичным понятием. При переносе понятия в область управления персоналом, четкое и целенаправленное управление опытом потенциальных и текущих сотрудников позволит создать особую ценность этой компании для них, повысит лояльность, вовлеченность, заинтересованность в работе. Другие исследователи [Бакхаус и Тикоо, 2004] отмечают, что бренд работодателя не только должен создавать ценность для целевой аудитории, но и дифференцировать компанию как работодателя от компаний - конкурентов на рынке труда через трансляцию уникального ценностного предложения компании. Кроме этого, автор отмечает, что для бренда работодателя особенно важен непосредственный опыт общения кандидата с компанией и управление опытом целевыми группами – основной компонент формирования устойчивого бренда работодателя.

Что касается конкретных характеристик, по которым может выделяться организация на рынке труда, то они намного шире, чем может показаться на первый взгляд. Очевидно, что

экономические или финансовые выгодны, которые может компания предложить сотрудникам, будут сильно отличатся между компаниями [Амбер и Борроу, 1996]. Привлекательность по этим параметрам будет требовать больших инвестиций и не всегда будет действовать в долгосрочной перспективе. Поэтому компания должна рассмотреть другие способы дифференциации, такие как атмосфера в коллективе, возможность удовлетворения социо-эмоциональных потребностей людей, развитие навыков сотрудников, возможность делать «хорошие» для общества дела и т.д. На основе этого подхода, Амбер и Борроу вывели следующее определение бренда работодателя – совокупность функциональных, экономических и психологических бонусов, которые получает сотрудник от работы в данной компании, и которые выделяют данную компанию от конкурентов на рынке труда. Главная задача бренда работодателя - формирование базы, на основе который менеджмент компании может выделять приоритеты в области облегчения поиска сотрудников, удержания и формирования лояльности. При этом, бренд является знаком индивидуальности и обещанием определённых результатов. Именно это определение бренда работодателя будет использовано в работе в дальнейшем.

Сама концепция бренда работодателя возникла в практическом менеджменте в 1990 г. в Великобритании. Причиной создания послужило снижение предложения рабочей силы в начале 90х годов, что вызвало «борьбу за таланты» в определенных секторах экономики. Позднее к практикам применения маркетинговых подходов к управлению персоналом добавились теоретические работы и концепции. Основы бренда работодателя как управленческой концепции были заложены Т. Амблером, С. Берроу, Р. Мосли, которые переложили идеи из маркетинга в область управления персоналом. Активное исследование темы началось в 2000 годы, самые значительные исследования проходят в Европе (Великобритания - С. Берроу, С. Кнокс, Г. Мартин,К. Торне, С. Хетрик, в Германии — Ш. Эрленкемпер, Т. Хинцдорф, К. Примут), в США (С. Тикоо, К. Бэкхаус, Г. Мангольд,) и Австралии (М. Анклс, Б. Минчингтон, Л. Мороко). Уже в 2003 году тема бренда работодателя получила широкое распространение среди специалистов по персоналу во многих странах мира – 61% специалистов в области управления персоналом и 41% профессионалов в других областях имеют представление о данном явлении[11].

11 Employer Branding Survey [Электронный ресурс] // The Economist— Режим доступа: http://www.economist.com/node/4307530/ (дата обращения: 01.04.2016).

Интерес к целенаправленному формированию бренда работодателя обусловлен наличием ряда преимуществ сильного бренда работодателя над слабым[12]. Берроу и Мосли (2007) группируют основные преимущества в 3 группы[13]:

1) Снижение издержек. Самая основная сфера, в которой сильный бренд позволяет снизить издержки – это поиск новых сотрудников. Расходы организации на замену сотрудников могут составлять до 50% его готового заработка[14], в то время как сильный бренд способствует уменьшение затрат на закрытие одной вакансии до 50%[15], увеличению вовлеченности в деятельность компании, снижение текучести персонала на 28%[16]. «Если в вашей компании текучесть рабочей силы ниже, чем у конкурентов, то это послужит очевидным преимуществом в плане базовой стоимости товаров и услуг и высокому уровню удержания сотрудников»[17]. Кроме того, сильный бренд позволяет снизить затраты на нетрудоспособность. По результатам исследования[18], сотрудники, не отличающиеся лояльностью, проводят на больничном в среднем на 11 дней в год больше.

2) Потребительская удовлетворенность. Для того, что обеспечить высокой уровень обслуживания клиентов, сотрудники должны «жить брендом», что может произойти только при высоком уровне лояльности работников бренду работодателя. Исследования[19] показывают высокий уровень взаимосвязи между лояльностью сотрудника, потребительской удовлетворенностью и продажами, что приводит к выводу, что при возрастании удовлетворённости сотрудников возрастает и удовлетворённость клиентов.

---

12 Herman, E.R Helping Your Organization Become an Employer of Choice / E.R Herman, J.L. Gioia // Employment Relations Today. — 2001. — Vol. 28, Issue 2. — P. 65-78

13 Barrow, S. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. / S. Barrow, R. Mosley, — L.: Wiley & Sons Ltd, 2005. – P.72

14 Берроу, С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. / С. Берроу, Р.Мосли — М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. –С.66.

15 What's the Value of Your Employment Brand? [Электронный ресурс] // LinkedIn Talent Blog — Режим доступа: https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand (дата обращения: 18.12.2015).

16 Там же

17 Берроу, С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. / С. Берроу, Р.Мосли — М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. –С.66

18 Employer Branding Survey [Электронный ресурс] // The Economist— Режим доступа: http://www.economist.com/node/4307530/ (дата обращения: 01.04.2016).

19 Barber, L. From People to Profits. The HR link in the service-profit chain [Электронный ресурс] / L. Barber, S. Hayday, S.Bevan// Institute for Employment Studies. — 1993. — Report 355. — Режим доступа: http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/355.pdf (дата обращения: 23.03.2016).

3) Финансовые результаты как следствие повышения удовлетворенности потребителей и снижение уровня абсентеизма.

Данные выгоды носят не только теоретический характер, но и практический. Компания «Сиарс» (американская компания, управляющая несколькими международными сетями розничной торговли) создала модель (an employee-customer-profit model), в которой через анализ данных, эксперименты, моделирование, смогла оценить, как отношения с работниками влияют на их работу, как работа подчиненных влияет на уровень удовлетворения сервисом клиентами и как данные параметры влияют на бизнес-результаты[20].

Стоит отметить, что целевые группы бренда работодателя также получают определенные преимущества от сильного бренда компании:

1) Функциональные преимущества – гарантия оплаты труда, безопасность работы, психологическая атмосфера в коллективе, соблюдение прав и уважение к личности. Но форма выраженности функциональных преимуществ может быть разной – от воспринимаемых как должное до отличительных черт компании в составе ценностного предложения компании;

2) Эмоциональные преимущества – наличие бренда работодателя позволяет кандидатам и сотрудникам идентифицировать себя с компанией и устанавливать эмоциональный контакт с фирмой. «Эмоциональная привязанность людей к своему работодателю формируется на основе всего опыта взаимодействия с компанией, включая первичные контакты с компаний, прием на работу, удовлетворенность от выполняемых задач, вера в качество продукции, уважение со стороны коллег»[21];

3) Преимущества высшего порядка – способность среди всего многообразия компаний найти ту, бренд которой будет соответствовать ценностям сотрудника. Сейчас, особенно для компаний, работающих с поколением Y, актуальными становятся запросы на ценности свободы, мобильности, баланса работы и личной жизни, гибкости. И в соответствии с этим, будущие сотрудники будут искать компании, чей бренд будет отвечать этим потребностям. Задача ценностного предложения бренда не в том, «чтобы изобретать еще одну систему ценностей, а в

20 Rucci, A.J. The Employee-Customer-Profit Chain at Sears [Электронный ресурс] / Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn, Richard T. Quinn//Harvard Business Review. — 1998. —Режим доступа: https://hbr.org/1998/01/the-employee-customer-profit-chain-at-sears (дата обращения: 20.03.2016).

21 Берроу, С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. / С. Берроу, Р.Мосли — М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. —С.67

том, чтобы перевести уже имеющиеся ценности и задачи в форму, актуальную и имеющую смысл для работников, и согласовать ее с теми ценностями, которые организация планирует транслировать во вне»[22].

Из предыдущих пунктов видно, что видение бренда у компании и реальность бренда может существенно отличатся. Под видением бренда понимается созданная компанией модель, желательная для восприятия целевой аудиторией. Однако реальный бренд живет в ежедневной деятельности людей, в общении внутри компании и во вне. Близость видения бренда и реальности будет зависит от того, насколько модель соответствует реальности и насколько эффективны методы коммуникации.

При выборе видения бренда и модели коммуникаций нужно учитывать, на какую именно целевую группу будет направлены действия. В первую очередь выделяют бренд работодателя внутренний и внешний со своими подгруппами. Среди внутренних клиентов стоит выделить следующие группы:

(1) по текущему статусу: новички, текущие сотрудники, вновь вернувшиеся сотрудники;
(2) по регионам: на уровне офиса, страны, континента;
(3) сотрудники разных отделов (продажи, маркетинг, финансы, производство).

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» [Пуджайсри, Вилкинсон, 2007, p. 60].

Целевой аудиторией вне компании являются бывшие сотрудники, кандидаты, которые отказались от оффера, пассивные кандидаты, потенциально подходящие под вакансии компании, студенты университетов, клиенты, сотрудники компаний-конкурентов, сотрудники центров карьер вызов. У каждой из этих аудиторий свои ожидания, ценности и опыт взаимодействия с компанией.

22 Берроу, С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. / С. Берроу, Р.Мосли — М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. — С.68

После того, как компаний проанализировала целевые аудитории, видение бренда и реальность бренда, определены цели коммуникации, можно приступать к управлению брендом и его развитием.

1.2 Брендинг компании как работодателя

Брендинг работодателя как направление коммуникаций связано с процессом создания и продвижения сильного бренда работодателя, который является привлекательным объектом для потенциальных и текущих сотрудников и служит носителем добавленной стоимости. В то время, как брендинг продукта включает в себя два основных процесса: создание бренда (бренд-билдинг) и управление брендом (бренд-менеджмент) [Кирюков, 2010, с. 152], задачей брендинга работодателя будет сокращение разрыва между реальность бренда и его видением, потому что бренд уже существует.

В зависимости от стадии развития организации перед брендом работодателя стоят разные задачи[23]. *Для молодых компаний*, чей бренд работодателя еще недостаточно сформирован, т.е. не уникален, не однороден, слабо привлекателен, основной задачей стоит определение профиля целевой аудитории, ее социо-демографических характеристик, потребностей и ожиданий от работодателя, определение шкалы ценностей компании и набор кандидатов.

Для зрелых компаний первоочередной задачей брендинга является понимание уникальных черт компании, оценка восприятия имиджа компании среди сотрудников (они являются одними из главных амбассадоров бренда), укрепление корпоративного духа, выбор наиболее эффективных каналов трансляции ценностей компании, повышение эффективности подбора персонала и удержание персонала.

На этапе выхода компании на новые географические рынки важным становится перевод бренда работодателя на новые условия. Т.к. у новых потенциальных сотрудников не было возможности первичного взаимодействия с продукции компании, то и восприятие компании у них будет сильно отличатся от восприятия на родине. Очень важным становится построение единой культуры, что часто достигается за счет релокации сотрудников между офисами.

На этапе слияния и поглощения основной задачей брендинга становится увеличение ценности новой компании за счет возможностей каждой организации. Слияние может стать базой для формирование сильного бренда работодателя за счет новых возможностей для развития бизнеса и продвижения сотрудников. Однако, необходимо учесть различия

23 Берроу, С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. / С. Берроу, Р.Мосли — М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. –С.73-75

уже существующих брендов работодателя, то, в какой степени их можно объединять и какие плюсы и минусы каждого бренда существуют.

Брендинг работодателя на *этапе реформирования компании* должен обеспечить новую идентичность сотрудников, т.е. с помощью маркетинговых механизмов бренд может сделать видимым и ощутимым изменения в компании.

Для того чтобы осуществлять брендинг компании необходимо определится с *позиционирование бренда работодателя*.

Относительно основного бренда компании, бренд работодателя является частью и находится под его влиянием. Описать взаимодействие потребительского бренда и бренда работодателя можно с помощью модели интегрированного бренда[24] (рис.1).

Рис 1. Модель интегрированного бренда.

Модель предполагает, что часть характеристик бренда проникает во все поставляющие (основное предложение компании), в то время другие аспекты бренда созданы специально для группы потребителей (предложение потребительского бренда) и группы сотрудников (предложение бренда работодателя). Это необходимо, т.к. несмотря на разную целевую аудиторию, эти бренды взаимосвязаны. «Бренд работодателя, привлекая нужных сотрудников и поддерживая их стремление работать максимально эффективно, играет

24 Берроу, С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. / С. Берроу, Р.Мосли — М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. –С.73-75

ключевую роль в построение и поддержке потребительского бренда. Подобным же образом сильный потребительский бренд способствует привлечению нужных людей для работы в компании»[25]. Однако потребительский бренд и бренд работодателя имеют свою специфику, что представлено в таблице 2:

Таблица 2. Сравнительный анализ потребительского бренда и бренда работодателя

Предмет сравнения	Потребительский бренд[26]	Бренд работодателя
Ответственный менеджер	Бренд-менеджер	HR-менеджер
Ответственность отдела	Маркетинговый отдел	В зависимости от подхода – отдел маркетинга, отдел персонала или отдельный отдел Бренд работодателя
Базовые дисциплины	Маркетинг, Брендинг	Междисциплинарность
Период становления бренда	Кратко-среднесрочный	Средне - долгосрочный
Ценности	Вымышленные	Реальные

Различия в потребительском бренде и бренде работодателя привели к тому, что каждый из этих аспектов деятельности требует разных, специфичных подходов к управлению, анализу, оценке.

Основные этапы брендинга работодателя

На основе анализа литературы были выявлены следующие этапы, которые должна пройти компания, для осуществления брендинга наиболее эффективным способом (рис.2):

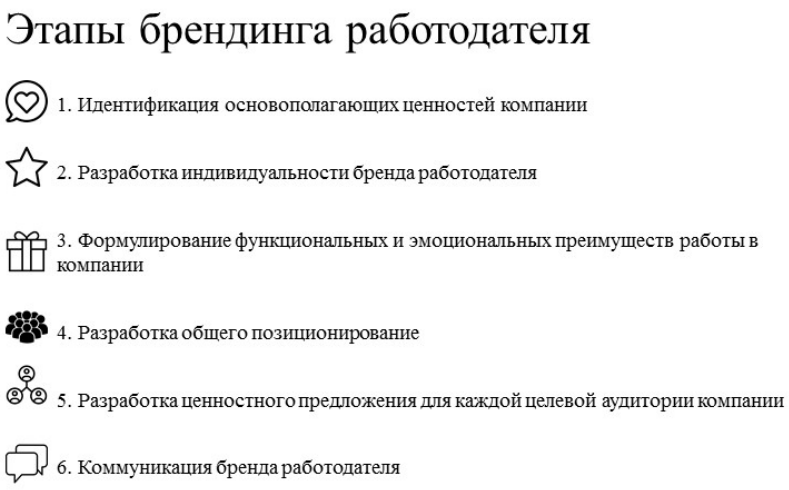

Рис 2. Основные этапы брендинга работодателя

25 Берроу, С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. / С. Берроу, Р.Мосли — М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. –С.100

26 Кучеров, Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? [Электронный ресурс] / Д.Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. — 2009. — Вып. 3. — Режим доступа: http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/421.pdf (дата обращения: 08.12.2015).

Первым шагом брендинга является идентификация **основополагающих ценностей**, которые будут транслироваться в рамках действий по брендингу компании как работодателя. Ключевым моментов является то, какие из уже существующих ценностей компании необходимо выбрать, чтобы на основе выделить компанию на рынке труда.

При определении ценностей бренда необходимо учитывать реальные ценности, который существуют в организации на данный момент. Существует проблема соблюдения баланса между реальностью бренда и желаемым имиджем бренда – если они будут далеки друг от друга, желаемым ценностям не будет хватать достоверности.

Далее на основе ценностей необходимо понять **индивидуальность** бренда работодателя, который в отличие от ценностей, описывает, как «убеждения компании выражаются с помощью общей атмосферы и стиля организации»[27]. Индивидуальность выражается в практиках компании и именно на ее основе можно сделать вывод, является ли компания заботливой, энергичной, прорывной, стабильной и т.д. И для того, чтобы трансформировать индивидуальность в коммуникации бренда работодателя во вне, необходимо удостовериться, что эти черты поддерживается внутренними коммуникациями.

Из индивидуальности выводятся **преимущества,** которые в рамках бренда работодателя включают функциональные и эмоциональные преимущества, которые получает сотрудник от работы в компании. Это набор сформулированных обещаний положительного опыта сотрудника компании вне зависимости от занимаемой позиции, которые поддерживаются реальностью бренда и видением желаемого бренда.

Позиционирование предлагает построение модели видения бренда работодателя, задача которого состоит в определении типа бренда работодателя, который бы хотела построить организация для повышения привлекательности на рынке труда. Для определения фокуса позиционирования необходимо разработать предложение бренда – причина, по которой компания будет привлекательна для сотрудников и потенциальных кандидатов. Однако предложение бренда работодателя находится в непосредственной связи с миссией организации, «всеобъемлющей ценностью, которая компания приносит миру». Если такая ценность не находится среди видения организации, то можно обратиться к потребительскому бренду - это позволит установить связь между потребительским брендом и брендом работодателя. Если такой подход не работает, то можно обратиться к существующей сильной стороне организации. Это могут быть: карьерный рост,

27 Берроу, С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. / С. Берроу, Р.Мосли — М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. –С.125

личностный рост, вызовы, международный охват, дух компании, уверенность, интеллект, привлекательность отрасли и т.д.

По поводу принципов эффективного позиционирования компании на рынке труда, существуют разные точки зрения у современных авторов. Д. Гронлунг[28] выделяет 5 факторов:

1) Четкое понимание сущности бренда, включающее в себя изучение корпоративного имиджа, восприятия организационных факторов сотрудниками компании;
2) Вовлеченность топ-менеджмента в процесс позиционирования;
3) Соответствие бренда работодателя общекорпоративному и потребительскому бренду, использование интегрированного подхода;
4) Вовлечение сотрудников в процесс формирования бренда работодателя, привлечение их к трансляции характеристик бренда на внешнюю целевую аудиторию;
5) Своевременная оценка и анализ деятельности по брендингу компании на рынке труда.

С.Берроу и Р.Мосли предлагают иные 6 принципов успешного позиционирования бренда работодателя[29]:

1) «инсайт» - глубокое понимание связи между целевой аудиторией и брендом;
2) фокусирование – акцент на деятельности компании, ее миссии и целей и методах осуществления деятельности (ценности, стиль управления, корпоративная культура);
3) дифференцирование – позиционирование на основе отличительных от конкурентов ценностей и организационных характеристик;
4) бенефиты работы – ощутимые для сотрудников преимущества работы в компании;
5) целостность – единство характеристик бренда, выстраивание четкой структуры характеристик бренда для четкой коммуникации;
6) устойчивость – продолжительность во времени.

28 Gronlund, J. K. Pre-requisits of Successful Employer Branding [Электронный ресурс] / J. K. Gronlund — 2005. — Режим доступа: http://www.employerbrand.com/Points_pathf.html (дата обращения: 15.04.2016).

29 Barrow, S. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. / S. Barrow, R. Mosley, — L.: Wiley & Sons Ltd, 2005. – P.98

Авторы сходятся в том, что успех позиционирования зависит от вовлеченности топ-менеджеров в процесс[30].

Изложенные выше элементы определяют общее позиционирование бренда вне зависимости от целевых аудиторий. Приложением общего позиционирования компании на различные целевые группы является разработка **ценностного предложения** для каждой целевой аудитории компании. Ценностное предложение – инструмент брендинга компании на рынке труда, набор коммуникаций, «транслируемых на внешний и внутренний рынок труда, подтверждающие ее привлекательность как работодателя»[31]. Целевые группы компания выделяет сама на основе их доступности, гомогенности ожиданий, требований, ценности, восприимчивости к коммуникации.

Следующим этапом является непосредственно коммуникация бренда работодателя. С.Берроу и Р.Мосли предложили модель формирования лояльности к бренду, включающую 3 этапа: думать, чувствовать и делать:

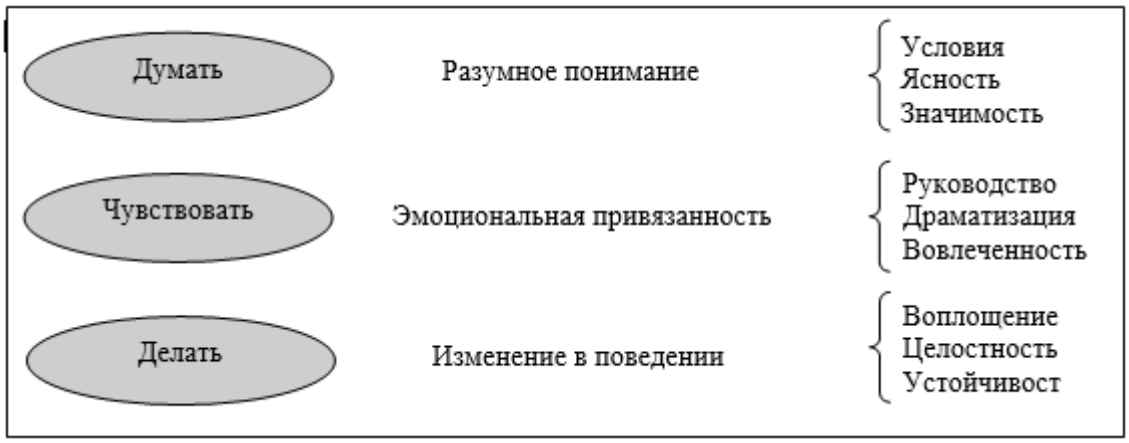

Рис. 3 Модель формирования лояльности к бренду работодателя

Разумное понимание основано на определении причин внедрения/изменения бренда работодателя. Причинами могут быть (1) перезапуск корпоративного бренда, (2) существенные изменения в структуре компании, (3) новая корпоративная идентичность (обновление зрительного образа), (4) слияние и поглощение. Помимо ясности посыла внедрения бренда, авторы отмечают необходимость значимости транслируемых характеристик для целевой аудитории, ясности языка коммуникации и правильного выбора канала коммуникаций.

30 Кучеров, Д.Г. Бренд работодателя как инструмент стаффинга в международных интеллектуальных компаниях. / Д.Г. Кучеров// Научный доклад. —2008.— Спб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ

31 Кучеров, Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? [Электронный ресурс] / Д.Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. — 2009. — Вып. 3. — Режим доступа: http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/421.pdf (дата обращения: 08.12.2015).

«Люди могут принять сообщение, но это мало значит, если они остались равнодушны к нему». Для формирования *эмоциональной привязанности* необходимы положительные эмоции, сформированные в связи с ценностным предложением. Самым эффективным инструментом является вовлечение аудитории и активное ее участие в какой-либо деятельности. Для персонала это могут быть тимм-билдинги, конференции, семинары, отдельные упражнения. Для внешней аудитории подойдут экскурсии по компании, тестирования, игры в офисе, решений кейсов и т.д. Главное, что через такие действия целевая группа может ощутить ценности компании и увидеть их в реальности, а не в декларативном виде.

Люди, поверившие в послание бренда, начнут *менять свое поведение*, только если увидят «убедительные доказательства, что предложение бренда и его ценности тесно вплетены в структуру организации». Также для целевой группы важно понимать, как именно нужно изменить поведение, чтобы реальные бенефиты от работы в компании им достались

Обобщая предложенные авторами подходы к брендингу работодателя, мы предлагаем рассматривать брендинг работодателя, как процесс, состоящий из следующих этапов.

1 этап: анализ текущего восприятия бренда работодателя среди сотрудников (реальность бренда);

2 этап: идентификация основополагающих ценностей, разработка индивидуальности компании, формулирование общего позиционирования;

3 этап: сегментирование целевой аудитории, разработка ценностного предложения для каждой целевой аудитории и выбор каналов трансляции предложения работодателя;

4 этап: ознакомление целевых групп с характеристиками бренда.

Представленные в данном разделе действия необходимы для понимания основных терминов и функций управления брендом работодателя. А для того, чтобы оценить реальность бренд и приступить к построению/изменению, необходимо провести оценку бренда работодателя.

1.3 Оценка бренда работодателя

Понимание важности сильного бренда работодателя приводит к потребности в разработке методов его измерения и идентификация важных для целевой аудитории факторов[32]. Если

32 Hieronimus, F Using Branding to Attract Talent / F.Hieronimus, K. Schaefer, J. Schroder// McKinsey Quarterly.— 2005. — № 3. — P. 12-14

раньше рекрутмент в основном делал акцент на будущем функционале и уровне вознаграждения (сейчас и в будущем), то сейчас на первый план идут эмоциональные и нематериальные выгоды, которые компания может предоставить кандидату. Это не требует от компании больших инвестиционных вложения, а больше связано с перестройкой бизнес процессов и изменением правил (таких как, гибкий график, открытость к инновациям и стратегия постоянных улучшений и пр.). Но поиск этих факторов должен быть построен на изучение своих кандидатов, на идентификации их характеристик, сегментировании и позиционировании, как это делается в потребительском брендинге[33].

Кроме этого, исследователи отмечают необходимость выстраивания целостной системы, включающей в себя внешний и внутренний бренд работодателя, потребительский бренд (Херонимус и др., 2005; Велер и др., 2006; Марк и Толкен, 2009), при которой деятельность на одном из этих целевых направлений будет поддерживаться другими. Имидж, который компания шлет потенциальным кандидатам, должен находить отклик у текущих сотрудниках, и это влияет на отношение этих групп к продукту компании и веру в его ценность для общества. Таким образом, у бизнеса возникает потребность в оценки огромного ряда факторов и разработке методик оценки бренда работодателя.

Существуют различные подходы к оценке бренда работодателя:

1) *Сравнительный анализ*. Когда компания конкурирует за персонал, ей необходимо понимать свои позиции относительно конкурентов. Одним из примеров сравнительного анализа является участие в конкурсах «Лучший работодатель» и подобные. Такие конкурсы организуются различными консалтинговыми компаниями на местном и международном рынке для разных категорий компаний. Преимуществом данного подхода является ориентация на конкурентоспособность и рынок, невысокая стоимость, большой выбор провайдеров, а также небольшая нагрузка по участию в исследовании. Однако, такой метод необходимо дополнять более глубоким анализом внутреннего бренда; также критерии оценки не всегда достаточно релевантны и кастомизированы под нужды бизнеса.
2) Использование *текущей информации* – данные о нетрудоспособности по болезни, интервью при увольнении, расчет текучести кадров, стандартные опросники. Плюсом таких методов является простота и использование вторичных данных. Однако такой подход не оценивает причины поведению людей, не рассматривает

33 Moroko, L. Employer Branding and Market Segmentation / L. Moroko, M.D. Uncles // The Journal of Brand Management. — 2009. — Vol. 17, Issue 3. — P. 183

различные мнения, не интересуется динамикой изменений индивидуальных восприятий сотрудника.

3) Большие многосторонние исследования, которые оценивают удовлетворенность, заинтересованность, преданность организации, «жизнь брендом» и прочие параметры, которые компания считает необходимым изучить. Разработкой методологии может заниматься как компания самостоятельно, так и с привлечением внешнего консультанта. Плюсом данного подхода является кастомизация, ориентация на потребности компании и подбор подходящего метода исследования (наблюдения, анкетирование, фокус-группа, интервью). Минусом подхода является стоимость разработки и организации исследования.

Что касается перечня характеристик бренда работодателя, которые необходимо оценить в рамках аудита работодателя, то существуют различные мнения в научном и практическом сообществе.

Берроу и Мосли (2007)[34] выделяют характеристики на основе лестницы отношения к бренду, «которая начинается с просто знакомства, и пройдя через пробу и покупки, достигает уровня лояльности или активного адвоката бренда»[35]. Адаптировав эту лестницу под оценку бренда работодателя, авторы предлагают оценить точку зрения каждой целевой группы по следующим парламентам:

- **Узнавание имени**. Знакомы ли представитель целевых аудиторий с вашей компанией?
- **Знание о компании**. Сколько из тех, кто знаком с компанией, имеют верные представления о деятельности компании, предлагаемых товарах и услугах, спешности бизнеса?
- **Выбор компании**. Кто из вашей целевой аудитории рассматривает вашу компанию как потенциального работодателя? Каково мнение о работе в компании?
- **Попытка**. Какое впечатление у кандидатов о рекрутменте и процессе отбора? Каковы причины, по которым люди откликаются на вашу вакансию? Почему до сих пор не откликнулись, если заинтересованы?
- **Впечатление от бренда**. Какие первые впечатления о приеме на работу? Соответствуют ли они вашим ожиданиям? В чем самый значительный отрыв между имиджем до приема на работу и после?
- **Удержание и пропаганда**. Как изменилось восприятие компании по мере вливания в коллектив? Что бы вы сказали потенциальным соискателям?

---

34 Берроу, С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. / С. Берроу, Р.Мосли — М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. – С.120-121

35 Там же, С.127

- **Бывшие сотрудники**. Как люди отзываются о компании после ухода из нее?

Данный подход нацелен на изучение имиджа бренда работодателя и анализирует его трансформацию на разных этапах взаимодействия с компанией. Для более полного анализа необходимо провести оценку восприятия отдельных практик компании в области управления человеческими ресурсами, которые могут отказать влияние на изменение имиджа компании, а также провести оценку конкурентов и их восприятия. Поэтому данные параметры можно использовать как базу для исследования и понимания общей канвы оценки бренда работодателя.

Оценкой и сравнением компания с конкурентами занимаются консалтинговые компании, которые предлагают определенные параметры оценки бренда работодателей. «Nigel wright recruitment»[36] (крупное рекрутинговое агентство, работящее в Европе, проводящее ежегодное исследование по бренду работодателя) вывели 5 измерения, по которым кандидат определяет степень привлекательности компании для него в качестве работодателя:

- **Функциональная ценность** – в какой степени компания предлагает интересное содержание работы, готова использовать идеи кандидата, его креативность, предоставлять возможность заниматься не рутинной деятельностью;
- **Социальная ценность** – степень привлекательности рабочей атмосферы в компании
- **Экономическая ценность** – степень привлекательности заработной платы, бонусов и других материальных ценностей, предлагаемых компанией;
- **Ценность развития** – степень привлекательности работодателя с т.з. вклада в развитие профессиональных навыков, а также рост привлекательности кандидата на рынке труда;
- **Ценность реализации** – оценка возможности реализовывать в полной мере полученные знания и навыки, а также обучать других.

Данные параметры компания предлагает оценивать по семантической дифференциальной шкале.

Однако стоит добавить то, что кандидату важно понимать, одобряется ли работа в данной компании его окружением и признается ли она престижным местом работы[37]. Это можно назвать ценностью социального одобрения. Кроме того, не все из перечисленных факторов

---

36 Employer branding survey [Электронный ресурс] // Nigel wright recruitment. — Режим доступа: http://www.nigelwright.com/media/1531/employer-branding-report.pdf (дата обращения: 10.09.2015).

37 Марк, М. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов. / М. Марк, К. Пирсон. — СПб.:Питер, 2005. — С. 12

имеют одинаковую значимость для кандидата. Вес каждого фактора в принятии решения определяется личность кандидата, сферой деятельности, характеристиками рынка труда, экономической ситуацией, и пр.

Российские компании также проводят исследования бренда работодателя. Крупнейшим и наиболее авторитетным является рейтинг компании HeadHunter «Рейтинг работодателей». В соответствии с их собственно методологией, рейтинг оценивает каждую компанию с позиции 3х целевых аудиторий[38]:

- внешняя оценка — мнение соискателей, находящихся в поиске работы. Соискатели выбирают компании, в которых хотели бы работать и оценивают их;
- оценка эффективности деятельности HR департамента — мнение профессионалов в области HR. HR-специалисты заполняют профессиональную анкету, разработанную HeadHunter с учетом рекомендаций консультантов PricewaterhouseCoopers Russia B.V., оценивая эффективность и степень развитости HR-функции;
- внутренняя оценка — мнение сотрудников компаний. Исследование проводит консалтинговая компания «ЭКОПСИ Консалтинг», которая изучает уровень вовлеченности сотрудников компаний-участников по трем параметрам — удовлетворенность, лояльность и поддержки инициативы.

При этом, вклад каждой из групп в итоговую оценку неодинаков: опроса соискателей — 40%; опроса сотрудников — 40%; опроса HR-специалистов — 20%

Оценка привлекательности компании среди сотрудников проводится на основе параметра вовлеченности, которая определяется как «совокупность детальных показателей: удовлетворенность сотрудников (удовлетворенность сотрудника основными аспектами работы в компании), лояльность (позитивное отношение сотрудников к компании) и поддержка инициативы (готовность и возможность прикладывать значительные усилия для достижения высоких результатов в компании)»

Индекс вовлеченности рассчитывается как среднее значение индексов по трем шкалам «Лояльность», «Поддержка инициативы», «Удовлетворенность». Используется шкала Лайкерта.

Показатель по каждой шкале рассчитывается по формуле:

38 Методология оценки компаний и подсчета результатов [Электронный ресурс] // HeadHunter. Рейтинг работодателей России 2016. — Режим доступа: http://rating.hh.ru/methodology/ (дата обращения: 23.03.2016).

$$(И_ш) = \frac{\sum_1^n И_в}{n}$$

где n – количество вопросов в шкале, а Ив – индекс по каждому вопросу.

Индекс по каждому вопросу (Ив) рассчитывается по формуле:

$$И_{в1} = \frac{(\sum A + \sum B) - (\sum C + \sum D)}{n}$$

где ΣA – количество выборов варианта «Согласен»; ΣB - количество выборов варианта «Скорее согласен, чем не согласен»; ΣC - количество выборов варианта «Скорее не согласен, чем согласен»; ΣD - количество выборов варианта «Не согласен»; n - количество ответивших на 1 вопрос.

Оценка восприятия компании сотрудниками отдела персонала проходит следующим образом. Руководитель HR-департамента заполняет анкету по следующим HR-областям:

- задачи HR-подразделения (1 вопрос)
- ожидание топ-менеджмента компании от функции HR (1 вопрос)
- оценка эффективности HR-функции (1 вопрос)
- роль HR-стратегии (1 вопрос)
- планирование и подбор персонала (5 вопросов)
- материальная и нематериальная мотивация (2 вопроса)
- кадровый резерв (4 вопроса)
- обучение (1 вопрос)
- оценка эффективности персонала (4 вопроса)
- измерение вовлеченности и удовлетворенности сотрудников (1 вопрос)
- внутренние коммуникации (4 вопроса)
- документ, фиксирующий корпоративную идеологию (1 вопрос)
- технологическая платформа (1 вопрос)

Далее на основе данных трех аудиторий формируется общий рейтинг компании и детальное описание для клиентов, где предоставляется аналитика по оценки привлекательности бренда работодателя в сравнении с конкурентами.

Преимуществом оценки, разработанной компанией HH, является комплексность, понимание веса каждой целевой аудитории в оценку бренда, учет отраслевой специфики при составлении опроса и представлении результатов.

Однако для того, чтобы сравнить бренд компании как работодателя с брендом конкурентов, необходимо их идентифицировать, т.к. не всегда конкуренты на рынке товаров и услуг совпадают с конкурентами за персонал. Брендинг компании как работодателя чаще всего строится на информировании о практических преимуществах

работы в компании: величина вознаграждения, стабильность, профессиональный рост, возможность для творческой самореализации. «Но не менее важны для будущих сотрудников (как и для покупателей товаров определенного брэнда) и неосязаемые, эмоциональные характеристики компании: «здесь интересно работать», «у нас хорошая, интеллигентная обстановка», «у нас дружный коллектив». Значит, компаниям следует сравнивать себя с конкурентами в двух плоскостях — функциональной и неосязаемой».[39] Провести такой анализ можно на основе сравнения конкурентов на рынке товаров и услуг и анализ привлекательности тех или иных компаний как работодателя с помощью рейтингов привлекательных работодателей, такие как рейтинг HH.ru «HR бренд» или глобальный опрос Universum. Главное провести сравнение имиджей бренда работодателей не только с компаниями одной отрасли, но с компаниями, которые ищущих похожих специалистов. На рис.4 представлен анализ конкурентов для компании X, проведенной консалтинговой компанией Маккинзи, который показывает разницу между конкурентами на рынке и конкурентами на рынке труда.

Схема 1

39 Иронимус, Ф. Брэнд как магнит для новых сотрудников [Электронный ресурс]/ Фабиан Иронимус, Катарина Шефер, Юрген Шрёдер// Вестник McKinsey.— 2005.— Режим доступа: http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/brehnd-kak-magnit-dlya-novyhkh-sotrudnikov (дата обращения: 22.01.2016).

Рис.4 Пример определения конкурентов за персонал для компании X[40]

Экономическая выгода сравнительного анализа силы бренда работодателя среди конкурентов также измерима. «Если компания поймет, что в глазах потенциальных сотрудников лучше всего выделяет ее на фоне конкурентов, она сможет привлекать нужных ей людей с гораздо меньшими затратами»[41].

Кроме этого, проведение оценки бренда работодателя позволяет нам выделить и детерминировать целевую аудиторию и стратегические приоритеты работы с ней. В зависимости от охвата, необходимого уровня квалификации, сложности поиска и возможности установления контакта выбираются различные методы работы с целевой аудиторией на внешнем рынке.

1.4 Выводы по главе 1

Тема имиджа компании как работодателя изучается как научным сообществом, так и профессиональным в силу важности данного вопроса при привлечении персонала и борьбы за таланты. Целенаправленная работа по формированию позитивного имиджа компании как работодателя является необходимым условием долгосрочного успеха компании и создания бренда работодателя.

В Главе 1 была рассмотрена взаимосвязь между имиджем компании, имиджем компании как работодателя, брендом работодателя. Были рассмотрены преимущества наличия сильного бренда работодателя над слабым (как для работодателя, так и для потенциальных и текущих сотрудников). Наличие сильного влияния бренда работодателя на бизнес деятельность компании приводит к потребности рассмотрения конкретных действия по построению бренда работодателя, т.е. брендинга работодателя на рынке труда.

Различные цели и механизмы брендинга рассматриваются в разрезе объектов брендинга (внутренние и внешние с разделением на значимые подгруппы), стадии развития организации. Представлен общий механизм брендинга работодателя, который включает в себя следующие стадии: анализ реальности бренда; идентификация основных ценностей и

40 Там же

41 McKinsey провела в Германии опрос особо ценных, с точки зрения работодателей, кадров: 2500 человек в 2004 г. и 3000 — в начале 2005–го. Ценность потенциальных сотрудников определялась такими факторами, как опыт работы, в том числе в других странах, и научные достижения.

разработка индивидуальности компании; сегментирование целевой аудитории и разработка ценностного предложения для каждой аудитории, выбор каналов взаимодействия и ознакомление ЦА с предложением компании. Специфические методы проведения анализа реальности бренда представление в 3ей части первой главы, среди которых выделяют сравнительный анализ, анализ на основе вторичных данных и многосторонний анализ.

Представленная в Главе 1 информация необходима для идентификации проблемы исследования, определения методологии и подхода к исследованию, а также разработки решения управленческой проблемы.

Глава 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОТРАСЛИ И КОМПАНИИ

2.1. Аудиторская отрасль: общие характеристики и особенности привлечения персонала

Под аудитом понимают независимую проверку финансовой отчетности компании на предмет достоверности представленной в ней информации. Аудит предполагает осуществление определенных процессов и процедур, призванных проверить, насколько достоверно и объективно финансовая отчетность, опубликованная компанией, отражает результаты ее деятельности.

В настоящее время 4 фирмы, называемые «Большой четверкой» (KPMG, Ernst & Young, Deloitte и PricewaterhouseCoopers), занимают лидирующие позиции на мировом рынке аудиторских услуг. В России мировая тенденция также сохраняется - согласно официальной статистике Министерства Финансов, доля "большой четверки" в совокупных доходах от аудита в прошлом году увеличилась на 24,2% [42]. Сейчас она составляет 34,3% от доходов всех аудиторов. Это связано с увеличением количества компаний, переходящих на отчетность по международным стандартам. В среднем число компаний, отчитывающихся по МСФО, растет на 15-20% в год. Рост доли "большой четверки" происходит за счет концентрации рынка, вызванной созданием крупных государственных холдингов, которые переходят на международные стандарты отчетности.

Рис.5 Отрасли, клиенты аудиторских компаний

42 Орлов, А. В чем состоит проблема ротации аудиторских фирм в России? [Электронный ресурс] /Андрей Орлов. — Финансовая газета, 2011. — Режим доступа: http://fingazeta.ru/consultations/173137/ (дата обращения: 24.04.2015).

Начиная с 2010 г. в обязательном порядке должны проводить аудиторскую проверку организации, «ценные бумаги которых допущены к обращению на торгах фондовых бирж и (или) иных организаторов торговли на рынке ценных бумаг; организаций, являющихся профессиональными участниками рынка ценных бумаг, клиринговых организаций, валютных бирж, негосударственных пенсионных или иных фондов, акционерных инвестиционных фондов, управляющих компаний акционерных инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов или негосударственных пенсионных фондов (за исключением государственных внебюджетных фондов), а также организаций (за исключением органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных внебюджетных фондов, а также государственных и муниципальных»[43] .

В прошлом году рынки аудита в России показали стабильный рост, немногим опережающий рост экономики в целом. Отметим, что выживают на этом рынке лишь крупнейшие компании, обслуживающие доминирующие сейчас в экономике холдинги. Помимо услуг по аудиту компаний, фирмы «Большой четверка» предоставляют услуги по налоговому, юридическому консультированию, внедрению систем управления, сопровождению финансовых сделок.

Как видно из предыдущего пункта, за последние несколько лет произошел значительный рост рынка, основной причиной которого является изменение законодательства в части обязательного проведения аудита российских компаний по международным стандартам. Это повлекло за собой рост клиентской базы и повышение спроса на квалифицированных сотрудников.

Привлечение персонала в аудиторских фирмах

Компании «Большой четверки» являются крупным работодателем – каждый год совокупно на работу в эту группу компаний выходит более 5000 сотрудников в России. Основной деятельностью компаний является аудит (50-60% бизнеса), компании используют политику выращивания персонала изнутри, следовательно, основная масса новых сотрудников – аудиторы-консультанты первого уровня, большая часть из которых – выпускники высших учебных заведений текущего года с минимальным опытом работы[44] и

43 Образовательные организации высшего образования [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. — Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/vp-obr1.htm (дата обращения: 23.03.2016).

44 Лютова, М. Компании Deloitte, EY, KPMG и PwC могут лишиться права работать с гостайной [Электронный ресурс] / Маргарита Лютова, Павел Кантышев, Дарья Тросникова, Алексей Никольский//Ведомости. — 2014.— Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/politics/articles/2014/08/26/bolshaya-chetverka-ne-budet-hranit-tajnu (дата обращения: 04.04.2015).

молодые специалисты. При этом «корпоративная структура предполагает жесткий отбор и не менее жесткий отсев. Около 80% кандидатов не проходят испытания. Подать заявку на вакансию можно только раз в 6 месяцев»[45].

Основную массу отдела аудита составляют ассистенты аудиторов. «Позиция является базовой, и в этой должности специалисты работают от одного до двух лет. Ассистенты выезжают к клиентам и выполняют большую часть объема работ, необходимых для проведения аудиторской проверки. В зависимости от масштаба и сложности проекта, в нем участвует группа в составе от двух до десяти ассистентов аудиторов». [46] Кроме этого, все четыре компании привлекают студентов на профессиональные стажировки в течение «busy season» (декабрь- апрель).

Чаще всего работать в «Большую четверку» идут студенты экономических и технических специальностей. «Big4 нанимает студентов и выпускников Финансовой академии, экономического факультета МГУ, Плехановской академии, Высшей школы экономики. Из технарей котируются учащиеся МГТУ им. Н. Э. Баумана, МФТИ, из гуманитариев — студенты МГИМО»[47].

Требования к кандидатам следующие: высшее экономическое или техническое образование (выпускник или студент последнего курса); свободное владение английским (Upper-Intermediate и выше) и русским языком; знание основ бухгалтерского учета; владение навыками аналитической работы, работы в команде.

Привлечение персонала в компании «Большой четверки» имеет ярко выраженную сезонность. Стажеры выходят на работу в течение «busy season» (декабрь- апрель), отбор кандидатов идет с сентября по декабрь. Выход на работу ассистентов аудитора – сентябрь, отбор с апреля по август. В течение первого месяца после выхода на работу – обучение, в рамках которого новых сотрудников обучают корпоративным стандартам, обучают аудиту и подтягивают технические знания сотрудников.

---

45 Big four (Big4) — хочу там работать! [Электронный ресурс] // Worldcompanyjob. — Режим доступа: http://worldcompanyjob.com/workin-big4/ (дата обращения: 10.10.2015).

46 Аудитор [Электронный ресурс] // Egraduate — Режим доступа: http://egraduate.ru/%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%B5%D1%80%D0%B0/career-help/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F/auditor (дата обращения: 11.10.2015).

47 Блеск и нищета аудитора [Электронный ресурс] // Forbes — Режим доступа: http://www.forbes.ru/karera/rynok-truda/49735-blesk-i-nishcheta-auditora (дата обращения: 11.10.2015).

«Как и везде в профессиональных услугах карьера аудитора развивается по принципу «Up or out»»[48]. Карьерные лестницы для аудиторов в «Большой четверки» примерно одинаковые. Низшая позиция – стажер. На этой позиции находятся студенты университетов, которых привлекают на определенный период (обычно на «busy season», в период подготовки отчётностей). После прохождения стажировки им могут сделать отложенный оффер с возможностью сдать диплом и вернуться в качестве штатного сотрудника. Некоторые компании (ЕУ) предпочитают брать в штат только после прохождения стажировки, аргументируя это тем, что их карьерная лестница короче. Вторая позиция – аудитор-консультант или ассистент аудитора. На это позиции сотрудник находится от 1,5 до 3х лет. Ассистент занимается обработкой первичной информацией, анализом документов, проведением инвентаризации у клиентов. Это командная работа, группой сотрудников руководит Senior (старший консультант). Специалисты на позиции Senior занимаются составлением «плана проверки, контролируют и координируют работу ассистентов, оказывают им содействие на наиболее сложных участках работы. Вообще, одна из важных функций Senior – передача своих знаний и опыта аудиторам более низкого уровня. Senior всегда должен удостовериться, что работа аудиторов правильно спланирована и сделана в полном объеме».[49] Следующая позиция после Senior - Manager, координирующий одновременно несколько проектов. Менеджер курирует административные вопросы, касающиеся аудиторской проверки, следит за соблюдением профессиональных стандартов. Во главе аудиторов находится партнер компании. «Он не столь детально вовлечен в каждый проект и не занимается ежедневным контролем и решением оперативных задач по проекту. В его задачи входит решение стратегических вопросов, а также курирование особо крупных проектов. Тем не менее, именно партнер несет ответственность за работу всей команды на том или ином проекте»[50].

Политика заработных плат также определяет внимание компаний к бренду работодателя. Заработная плата стажеров – 31 000 – 38 000 руб./месяц, Консультант первого уровня – 36 000-46 000 руб./месяц, второго уровня – 46 000 – 57 000 руб./месяц, третьего уровня – 57 000 – 70 000 руб./месяц, Старший консультант– 75 000 – 100 000 руб./месяц, Менеджер 130 000 -165 000 руб./месяц. Таким образом, начальная заработная плата – достаточно

48 Аудитор [Электронный ресурс] // Egraduate — Режим доступа: http://egraduate.ru/%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%B5%D1%80%D0%B0/career-help/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F/auditor (дата обращения: 11.10.2015).

49 Аудитор «большой четверки» [Электронный ресурс] // Executive.ru. — Режим доступа:http://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1006553-auditor-bolshoi-chetverki (дата обращения: 11.10.2015).

50 Там же

низкая, особенно по сравнению с компаниями FMCG и консалтинговыми компаниями, далеко не все сотрудники доходят до высокого уровня заработной платы. Как результат, в аудиторских компаниях «наблюдается текучесть кадров выше рыночной на начальных и средних позициях, так как существует устойчивый внешний спрос на работников этих фирм»[51]. Возможности при увольнении – еще один важный фактор выбора в пользу начала карьеры в аудите и причина высокой текучести кадров. «За последние годы уровень предлагаемых позиций бывшим сотрудникам «Большой четверки» снизился, но вы всё ещё можете получить отличное предложение, проработав здесь 3-4 года»[52].

2.2. Краткая информация о компаниях-конкурентах

Для оценки бренда работодателя компании «Делойт» необходимо проанализировать положение компании относительно конкурентов и их действия в сфере продвижение компании как работодателя.

PricewaterhouseCoopers

Для осуществления своей деятельности и сохранения позиции лидера на российском рынке аудиторских услуг в компании работают 2300 сотрудников в 10ти офисах (Москва, Санкт-Петербург, Казань, Воронеж, Ростов-на-Дону, Екатеринбург, Новосибирск, Краснодар, Южно-Сахалинск, Владикавказ)

На сегодняшний момент компания занимает уверенную позицию лидера в Москве и Санкт-Петербурге по количеству предоставляемых услуг в области аудита, показав значительный рост финансовых показателей, которые оказались выше средних по рынку. Кроме того, российское подразделение компании показала значительно больший рост, чем представительства в Европе[53].

«Офис PricewaterhouseCoopers был впервые открыт в Санкт-Петербурге в 1913 году и возобновил свою деятельность в 1993 году». Компания оказывает весь спектр услуг, обслуживая крупнейшие компании Северо-Западного Региона. В настоящее время в санкт-петербургском офисе PricewaterhouseCoopers работает более 300 сотрудников. «PricewaterhouseCoopers в Санкт-Петербурге является членом Аудиторской палаты Санкт-

---

51 Аудитор [Электронный ресурс] // Egraduate — Режим доступа: http://egraduate.ru/%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%B5%D1%80%D0%B0/career-help/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F/auditor (дата обращения: 11.10.2015).

52 Там же

53 PwC в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс] // PWC — Режим доступа: http://www.pwc.ru/ru/about/offices/stpetersburg.html (дата обращения: 09.09.2015).

Петербурга и ряда бизнес-ассоциаций, таких как Американская торговая палата (AmCham), Санкт-Петербургская международная бизнес-ассоциация на Северо-Западе (SPIBA), Ассоциация европейского бизнеса (AEB) и Российско-Британская торгово-промышленная палата (RBCC). Кроме того, офис является уполномоченным консультантом правительства Ленинградской области»[54].

При том, что на сегодняшний момент в компании работает порядка 300 человек, зимой к busy-season нанимают около 30ти студентов, из них 15-20 получают отложенный оффер с возможностью выхода на работу осенью. Кроме студентов после стажировки, еще 15 человек приходят напрямую на позицию консультанта первого уровня.

Для привлечения студентов и поиска кандидатов компания постоянно участвует в городских ярмарках вакансий, сотрудничает с отдельными вузами и специальностями, причем сотрудничает не только с экономическими направлениям подготовки специалистов, но также и со студентами технических направления (ИТМО, факультет ПМПУ СПбГУ). PricewaterhouseCoopers оказывает поддержку при написании студентами годовых курсовых работ, активно принимает на стажировки в поддерживающие направления, участвует в программах приема в магистратуру (ВШМ СПбГУ), оказывает финансовую и спонсорскую поддержку мероприятий (Партнер «Фонда Русской Экономики», мероприятие «В стиле аудит», организация по проведению кейс-чемпионатов Changellenge), проводит собственные крупные мероприятия на базах факультетов, университетов и офиса компании. Действует программа Junior Club для студентов 3-4 курсов, которая позволяет им пройти бесплатное обучение в рамках внутренних тренингов PricewaterhouseCoopers, познакомится с особенностями бизнеса, изучить внутреннюю культуру компании, познакомиться с сотрудниками.

По результатам исследования компании Universum в 2015 (рис.6), среди студентов бизнес-специальностей в России компания PricewaterhouseCoopers находится на 17 месте, на третьем месте среди компаний «Большой четверки».[55]

---

54 PwC в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс] // PWC — Режим доступа: http://www.pwc.ru/ru/about/offices/stpetersburg.html (дата обращения: 09.09.2015).

55 Employer Attractiveness Rankings [Электронный ресурс] // Universum. — Режим доступа: http://universumglobal.com/rankings/ (дата обращения: 20.10.2015).

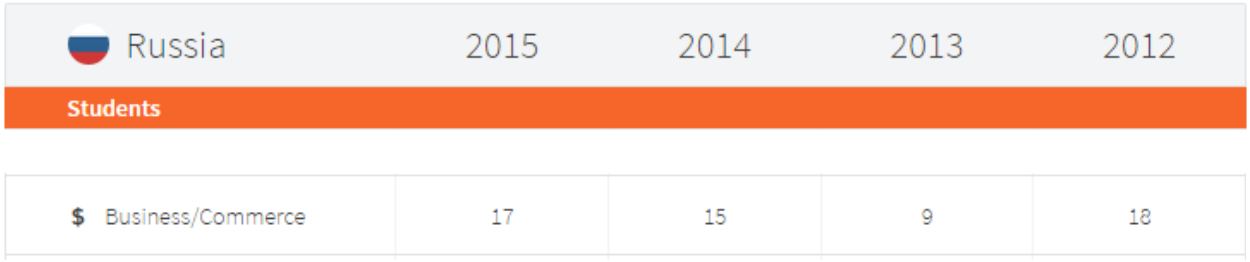

Рис.6 Положение компании PricewaterhouseCoopers в рейтинге Universum в 2015г.

Ernst & Young

В настоящее время у компании 21 офис по СНГ с совокупным количеством сотрудников более 4800 человек. Ernst & Young представляет наибольший интерес с точки зрения развития имиджа работодателя по причине резкого скачка в рейтинге Universum в 2015 (рис.7) - среди студентов бизнес-специальностей в России компания Ernst & Young находится на 7 месте, на первом месте среди компаний «Большой четверки»[56].

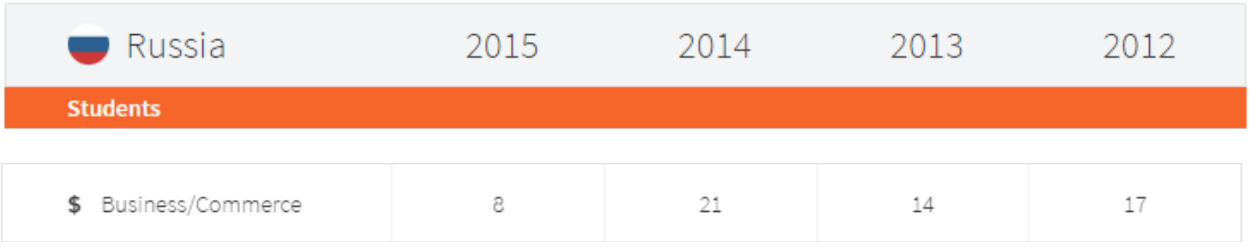

Рис.7 Положение компании Ernst & Young в рейтинге Universum в 2015г.[57]

В самой компании основной причиной роста привлекательности компании называют изменение отношения к брендингу работодателя – теперь этим целенаправленно занимается специально созданная команда по развитию бренда работодателя. Концепция единая для всей России, для того, чтобы образ в глазах кандидатов был последовательный и четкий. Реализация этой стратегии зависит от возможностей, специализации и потребностей офисов в том или иной регионе. Крупный проект «Бизнес-школа Ernst & Young» проходит в 3х городах (Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск) в формате полноценного летнего обучения, где участникам (студентам 3-4х курсов) дают возможность освоить технические навыки, необходимые для будущей работы.

Компания сейчас и долгое время до этого является кузницей кадров для других корпораций. Текучесть персонала достаточно высокая, но это воспринимается адекватно

56 Employer Attractiveness Rankings [Электронный ресурс] // Universum. — Режим доступа: http://universumglobal.com/rankings/ (дата обращения: 20.10.2015).

57 Там же

структуре компании, имеющей форму пирамиды. Из-за того, что карьерная лестница очень быстрая – не берут кандидатов без зимней стажировки. 19 из 20 стажерам были предложены отложенные офферы после зимы 2016 года.

Наиболее схожий с Ernst & Young корпоративный дух в PricewaterhouseCoopers, кандидаты обычно рассматривают именно эти компании «в паре» при подаче заявок. Существуют случаи перехода сотрудников между этими компаниями на разных уровнях. Именно эти компании часто рассматриваются кандидатами первыми из «Большой четверки».

Профильным университетом для Ernst & Young считают СПбГУ, где сотрудники проводят лекции, оказывают поддержку в написании дипломных работ, участвуют в комиссиях по приему в магистратуру, являются Члены Ассоциации выпускников СПбГУ), в то время, как с СПбГЭУ взаимодействуют только на уровне ярмарок вакансий.

KPMG

В настоящее время офисы KPMG открыты в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Красноярске, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Перми, Ростове-на-Дону. Общая численность сотрудников KPMG в России около 3500 человек.

В Санкт-Петербургском офисе работает 250 человек, при этом выделяется большой отдел консалтинга. Зимой на стажировки выходит около 15 студентов, обычно к ним требования значительно выше, т.к. для них не устраивают специального обучения. Осенью на начальную позицию выходит 35 человек. При этом, карьеру в аудите можно начать только с начальной позиции. Обычно смотрят кандидатом 21 – 28 лет.

Одной из отличительных черт KPMG является быстрота прохождения отбора – у них нет письменного теста на знание налогов и английского языка (это проверяется на собеседовании). Отбор состоим из 2х онлайн тестов и двух собеседований. Нормальная практика – получение оффера через 3 дня послу начала отбора. Это позволяет кандидатам быстрее принять оффер от компании и прекратить отбор в компании-конкуренты, где время прохождения может растянуться на 1,5 месяца на аналогичную позицию.

Компания сотрудничает со многими вузами (СПбГУ, СПбГЭУ, Горный, СПбГПУ), проводя там лекции, мастер-классы. В офисе для всех желающих организуют «Лигу KPMG»[58] – серию мастер-классов раз в квартал по профессиональной тематике, обучающие онлайн-программ по освоению технических знаний и английскому языку. На глобальном уровне

58 Карьера в КМПГ [Электронный ресурс] // KPMG — Режим доступа: http://www.kpmg.com/ru/ru/careers/pages/default.aspx (дата обращения: 12.09.2015).

компания организовывает собственный кейс-чемпионат с региональными отборочными этапами.

Также отличительной особенностью является то, что компания стремится создать атмосферу комфортной работы, где можно совершать ошибки, где первостепенно оказать помощь коллеге, где «не так жестко и строго». В коллективе не чувствуется конкуренция, потому что возможность для карьерного роста предоставляется всем сотрудникам, которые хорошо и качественно работают. Кандидатов ищут мягких, эрудированных, спокойных. Кандидатов никогда не перетягивают из других компаний и специально не агитируют. «Если человек наш, он сам найдет, спросит, подаст заявку»[59]. Не требуют от кандидатов на начальную ступень отличных коммуникативных и лидерских качеств, проявления инициативы. Зато ценят способность быстро считать, анализировать информацию.

По результатам исследования компании Universum в 2015 (рис.8), среди студентов бизнес-специальностей в России компания KPMG находится на 13 месте, на втором месте среди компаний «Большой четверки».[60]

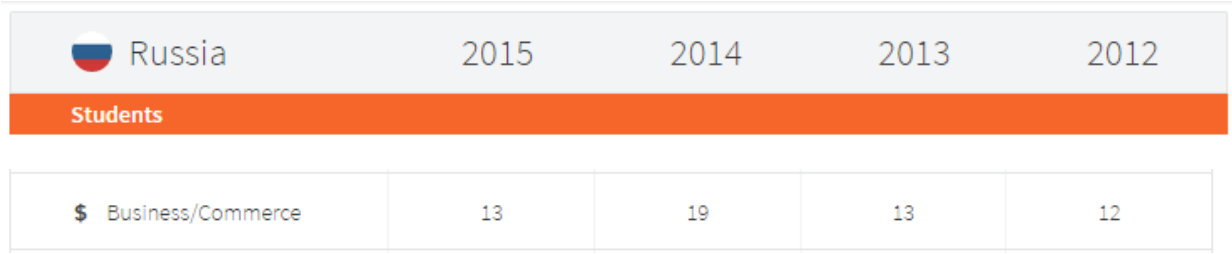

Рис.8 Положение компании KPMG в рейтинге Universum в 2015г.[61]

Deloitte

В России «Делойт» представлен в пяти крупнейших городах — Москве, Санкт-Петербурге, Уфе, Екатеринбурге и Южно-Сахалинске, где работают более 1700 специалистов.

В офисе в Санкт-Петербурге работает около 130 человек. Количество кандидатов на стажировки и начальные позиции небольшое, практикуется также набор более опытных специалистов. Кандидаты не чувствуют себя одним из огромного потока кандидатов, к отбор сотрудники отдела персонала стараются подходить более лично и точечно.

59 На основе собеседования с представителем отдела персонала компании KPMG в СПБ

60 Employer Attractiveness Rankings [Электронный ресурс] // Universum. — Режим доступа: http://universumglobal.com/rankings/ (дата обращения: 20.10.2015).

61 Там же

Атмосферу в компании характеризуют как самую демократичную, расслабленную и «драйвовую» - много нерабочих мероприятий, дружеских связей, неформального общения.

Статистика по отбору кандидатов на начальные позиции в аудит показывает соотношение ¼, при этом достаточно низкий поток кандидатов в начале воронки (рис.9). Лучше всего проходят тестирования в аудит студенты СПбГУ (экономический факультет), что соответствует высокому уровню подготовки. Однако, на первоначальном скрининге больше всего заявок поступает от студентов СПБГЭУ. По сравнению с московским офисом, требования к кандидатам по уровню английского языка и бухгалтерского учета выше. Это связано с тем, что в Москве существует очень много предложений о работе для лучших студентов финансового направления – инвестиционные банки, стратегический и финансовый консалтинг. Поэтому в Москве привлекательность профессии аудитора ниже, и команде рекрутмента нередко приходится перевозить кандидатов из других городов. В Санкт-Петербурге такой проблемы нет – из-за ограниченного предложения компания считается хорошим работодателем, поэтому компания может предъявлять высокие требования.

Рис. 9 Статистика прохождения кандидатом на начальные позиции в аудит в 2015 г.[62]

В выборе мероприятий по поддержанию и развитию бренда работодателя филиал «Делойта» в Санкт-Петербурге независимы от Москву и исходит из своих потребностей (например, не поддерживали мероприятие «Битва в стиле аудит», направленное на популяризацию профессии аудитора из оценки соотношения вложения/отдачи). Предпочитают более точечно работать с целевыми кандидатами – стипендия «Делойт», спонсорство олимпиады по МСФО, поддержка спортивных мероприятий в приоритетных вузах (СПбГЭУ).

62 Отчет по статистике системы тестирования HT Line, используемой компанией «Делойт» для проведения тестирования кандидатов на начальную позицию в аудит

По результатам исследования компании Universum в 2015 (рис.10), среди студентов бизнес-специальностей в России компания Deloitte находится на 47 месте, на последнем месте среди компаний «Большой четверки»[63] со значительным отрывом от компаний-конкурентов.

Russia	2015	2014	2013	2012
Students				
$ Business/Commerce	47	51	36	32

Рис.10 Положение компании «Делойт» в рейтинге Universum в 2015г

Сотрудники отдела рекрутмента в Москве постоянно занимаются изучением привлекательности бренда компании на национальном уровне. Для сравнения они выбирают компанию McKinsey (компания, оказывающая услуги в области стратегического и управленческого консалтинга), которая также ориентирована на студентов экономических и технических вузов и находится на 1 месте по привлекательности для студентов бизнес-специальностей, планирующих построить карьеру в сфере услуг для бизнеса. Из «Большой четверки» «Делойт» ориентируется на компанию Ernst & Young, которая является лидером по привлекательности среди аудиторских фирм.

При детальном анализе предпочтений студентов было выявлено, что у «Делойта» нет четкого ценностного предложения работодателя. Меньше других компаний «Делойт» ассоциируется с престижем, успехом, лидерством на рынке и качеством предоставляемых услуг. «Делойт» находится на последнем месте по восприятию наличия высокого уровня вознаграждения в будущем (47 место), количества программ обучения (26 место), успеха на рынке (26 место), поддержка со стороны наставников (29 место). Кроме этого, студенты не ассоциируют компанию с надежным и стабильным местом работы и с возможностями контролировать баланс работы и личной жизни.

Подробный отчет Universum для компании «Делойт» определил, что та целевая аудитория, которую «Делойт» хотел бы привлечь на работу к себе, предпочитает следующие компании в качестве первого места работы:

1. McKinsey & Company (41%)

63 Employer brand report for Deloitte CIS 2015/ Universum. — Russia, 2015.

2. Google (26%)

3. KPMG (25%)

4. Ernst & Young (21%)

5. Gazprom (21%)

5. The Boston Consulting Group (BCG) (21%)

7. PricewaterhouseCoopers (20%)

8. Bain & Company (16%)

8. Goldman Sachs (16%)

10. Unilever (14%)

Более высокая привлекательность этих компаний обусловлена наличием у них более высокого базового вознаграждения, креативного и динамичного рабочего окружения, потенциала высокого вознаграждения в будущем, разнообразия задач, надежностью и безопасностью.

Самыми популярными каналами взаимодействия со студентами среди конкурентов являются ярмарки вакансия, презентации компаний в университетах, лекции от компаний и кейс-чемпионаты. Среди каналов трансляции ценностного предложения компания «Делойт» проигрывает по параметрам «кейс-чемпионаты», «визиты в офис», «лекции и семинары по профессиональным навыкам».

Однако не существует оценки эффективности деятельности мероприятий по продвижению бренда работодателя отдельно по Санкт-Петербургу, а также оценки восприятия имиджа бренда компании в Санкт-Петербурге. Если принять во внимание, что петербургский офис частично независим в разработке плана мероприятия от Москвы, критически необходимо проанализировать ситуацию и сформировать стратегию по продвижению бренда работодателя с учетом региональной специфики.

2.3. Исследовательская проблема

Из анализа текущей ситуации на рынке выявлено, что аудиторские компании представляют определенный интерес в исследовании темы имиджа бренда работодателя и привлечения персонала. Компании «Большой четверки» являются крупным работодателями, особенно для студентов экономических специальностей (каждый год в компаниях «Большой четверки» проходят отбор около 1000 потенциальных кандидатов).

При этом компании «Большой четверки» являются прямыми конкурентами за персонал. Это обусловлено следующими факторами:

- Ориентация на схожую целевую аудиторию (профессиональные требования, образование, уровень квалификации, географический регион);
- Высокая конкуренция между фирмами за персонал. Чтобы не отставать от конкурентов, компании копируют методы продвижения бренда друг друга. То, что 5 лет назад рассматривалось, как PODs (points of difference - проведение кейс турниров, открытие собственных кафедр, привлечение персонала из других регионов), сейчас становится нормой и ожидаемым поведением с т.з. потребителя (т.е. потенциального сотрудника);
- Схожая структура управления в компаниях, траектории карьеры для сотрудников;
- Сезонность бизнеса. Пик отбора на начальные позиции ассистента аудитора приходится на период мая-август, стажеры отдела аудит – октябрь - декабрь. Обусловлено это тем, чтобы к busy-season консультанты успели пройти обучение и получить первые навыки работы, а стажеры – помогали вовремя busy-season.

Несмотря на внешнюю схожесть, компании значительно различаются в глазах кандидатов. По результатам исследования Universum (глобальный опрос по бренду работодателя) в 2015 году, рейтинг компаний по привлекательности среди студентов России бизнес- и экономических специальностей распределился следующим образом:

Ernst & Young – 8 место;

KPMG – 13 место;

PricewaterhouseCoopers – 17 место;

Deloitte – 47 место[64].

Пилотное исследование, проведенное среди 70 респондентов (студенты вузов Санкт-Петербурга экономических специальностей) в 2015 году, подтверждает ситуацию. В 56 % случаев первой из аудиторских фирм, работающих в России, вспоминали компанию PricewaterhouseCoopers. Реже всего – 3 % Deloitte (рис.11). Кроме этого, компания Deloitte имеет самую низкую степень контактов с целевой аудиторией во время их учебы в вузах (рис.12).

64 Employer Attractiveness Rankings [Электронный ресурс] // Universum. — Режим доступа: http://universumglobal.com/rankings/ (дата обращения: 20.10.2015).

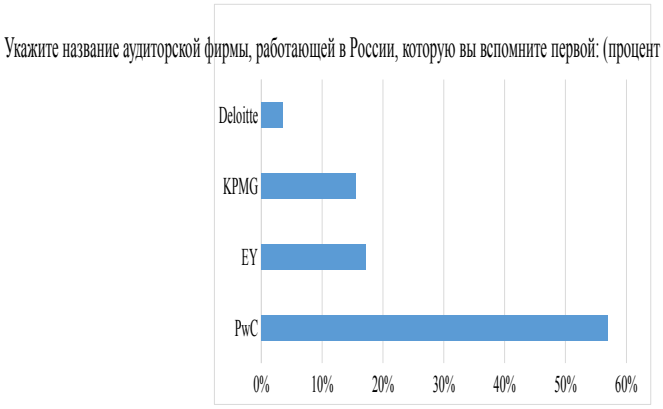

*Рис.11*Результаты пилотного исследования, 2015

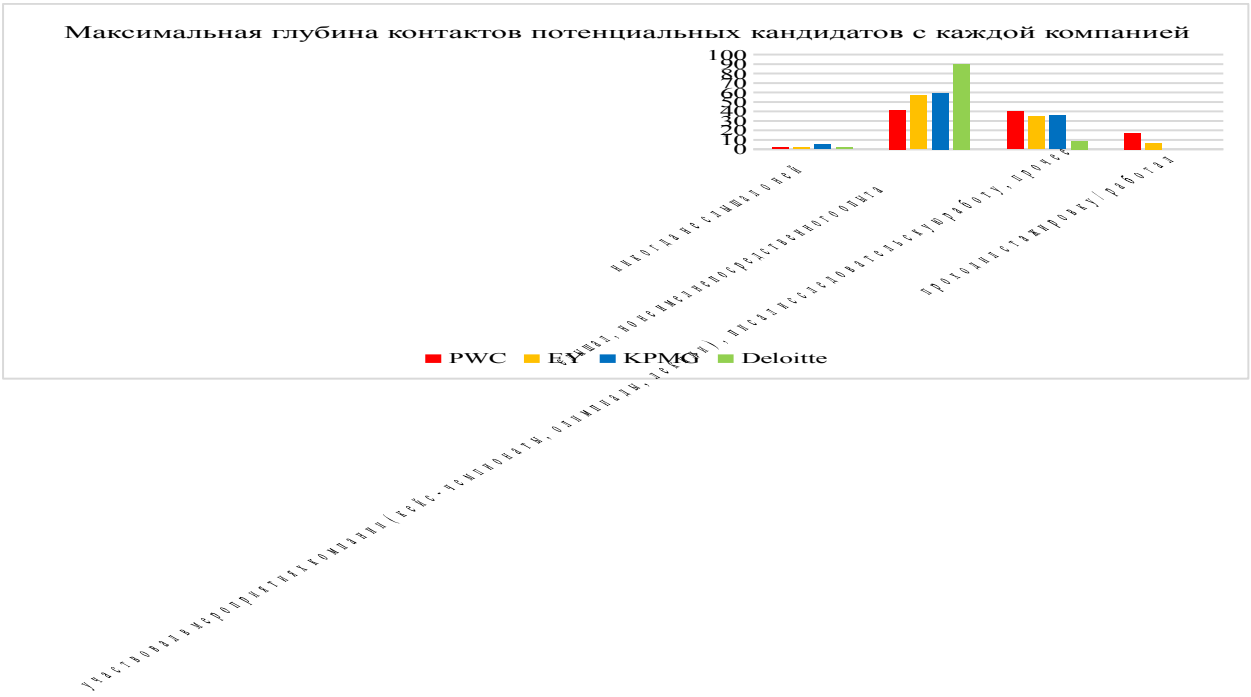

Рис.12 Результаты пилотного исследования, 2015

Слабые позиции компании «Делойт» ведут к тому, что сильные кандидаты не рассматривают данную компанию при подаче резюме или делают выбор в пользу другой компании при получении предложения от нескольких фирм. В Санкт-Петербурге в связи с низким уровнем привлекательности бренда компании «Делойт» среди целевой аудитории необходимо провести исследование восприятия характеристик бренда работодателя среди кандидатов и текущих сотрудников, идентифицировать сильные и слабые стороны в коммуникации составляющих бренда, а также выявить ожидания потенциальных кандидатов в сфере продвижения компании.

Гипотеза 1: Существуют различия в восприятии имиджа бренда компании как работодателя среди потенциальных кандидатов и сотрудников компании

Гипотеза 2: Существуют различия в желаемом и воспринимаемом имидже компании как работодателя.

2.4. Выводы по главе 2

Во второй главе мы проанализировали особенности аудиторской области в сфере найма сотрудников и идентифицировали практики компаний конкурентов в области привлечения сотрудников на начальные позиции.

Компании «Большой четверки» (Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers, Deloitte) являются конкурентами за персонал в связи с ориентацией на одну и туже целевую аудиторию, с ярко выраженной сезонностью найма новых сотрудников, схожими карьерными перспективами и предложениями по работе. При этом, компании сильно дифференцируются по привлекательности среди студентов бизнес-специальностей, что указывает на наличие различий в ценностном предложении работодателей, а также на различие в каналах взаимодействия с потенциальными кандидатами.

Среди компаний-конкурентов «Делойт» были выявлены следующие лучшие практики в сфере привлечения сотрудников:

1) Ernst & Young – наличие карьерного приложения с актуальными вакансиями, советами, новостями, которое позволяет поддерживать постоянный контакт с потенциальными кандидатами и транслировать информацию в наиболее удобной для целевой аудитории форме; Летняя школа по налогам и аудиту в Москве и Санкт-Петербурге для студентов 2-4 курсов, которая позволяет подготовить кандидатов к будущей работе и привлечь кандидатов на менее популярные направления работы
2) PricewaterhouseCoopers – создание собственных кафедр в университетах с профессиональными лекциями, включение в учебный процесс, карьерными консультациями, которые позволяют на ранних стадиях привлечь студентов; активная поддержка кейс-чемпионатов; организация стажировок для непрофильным специальностей для расширения зоны привлечения потенциальных кандидатов
3) KPMG – организация профессиональных открытых лекций, собственного международного кейс-чемпионата для студентов 3-4 курсов экономических специальностей, курс лекций «Лига KPMG»

Кроме этого, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, KPMG совместно организуют кейс-чемпионат «В стиле аудит», целью которого является популяризация профессии аудитора и привлечение самых талантливых студентов экономических специальностей в данную профессию.

В итоге, на положение компании «Делойт» на рынке труда в Санкт-Петербурге оказывает влияние действия конкурентов и позиция компании в России в целом.

Глава 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВОСПРИЯТИЯ ИМИДЖА БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ КОМПАНИИ «ДЕЛОЙТ»

3.1 Организация и методы исследования

Эмпирическая задача исследования настоящей работы заключается в исследовании восприятия имиджа бренда компании «Делойт» как работодателей студентами экономических специальностей, обучающиеся в г. Санкт – Петербурге и сравнение имиджа целевой аудитории с имиджем компании, сложившимся у сотрудников компании «Делойт» в г.Санкт-Петербурге.

Для достижения этой задачи в работе использована смешанная методология исследования, представленная методами количественного и качественного исследования*:*

1. Количественное исследование (анкетный опрос)
2. Качественное исследование (Серия неструктурированные интервью: по форме – нарративное интервью)

Характеристики выборки:

1. Объекты количественных исследований –

   - студенты экономических специальностей, обучающиеся в ВУЗах г. Санкт-Петербурга (Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Высшая школа Экономики). Вузы были выбраны на основе анализа образования текущих сотрудников, а также образования кандидатов в аудит в 2014-2015 гг.

   Задачами проведения анкетного опроса среди студентов являются сбор первичной информации по идентификации интереса кандидатов к профессии аудитора, определение значимых для кандидатов характеристик при выборе компании, а также сбор информации о воспринимаемом имидже компании.

   Респонденты были выбраны по следующим критериям: 1) обучение в вузах Санкт-Петербурга; 2) обучение по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансовый менеджмент», «Экономика предприятий», «Математические методы в экономике» и др. 3) выпускники 2015-2017 годов.

   Метод формирования выборки – стратифицированная выборка (30 респондентов из каждой страты). Размер выборки – 120 респондентов
   СПбГУ(Экономический факультет), N=150 n=30 k=5
   СПбГУ (ВШМ), N=90 n=30, k=3.

СПбГЭУ, N=210, n=30, k=7.
Высшая школа экономики (филиал в г.Санкт-Петербурге), N=110, n=30, k=4.
- сотрудники компании Делойт, работающие в офисе в г. Санкт-Петербурге в подразделениях «Аудит», «Налоговый консалтинг».
Задачей проведения анкетного опроса среди сотрудников является сбор первичной информации по идентификации воспринимаемого имиджа компании Делойт и последующее использование для сравнения с данными потенциальных кандидатов.
Метод формирования выборки – систематическая случайная выборка. Размер выборки 50 респондентов. N=130, n=50, k=102/50 = 2. Анкета была положена на каждый второй занятый стол в офисе.

2. Объекты неструктурированных интервью
– сотрудники отдела Управления персоналом в компании «Делойт» в г. Санкт-Петербурге, отвечающие за привлечение персонала и проведение мероприятий по продвижению компании среди студентов.
Задачами неструктурированного интервью является идентификация основных проблем, связанных с привлечением персонала на начальные позиции, изучение конкурентного предложения для молодых сотрудников.

Разработка анкеты

Для проверки исследовательских гипотез использовался комбинированный метод исследования (количественный и качественный).

Для студентов анкета состоит из трех частей: 1 часть – анализ намерения работать в сфере аудита и оценка характеристик бренда работодателя компании «Делойт», 2 часть – предпочтительные каналы коммуникации компаний и студентов, содержание коммуникаций, 3 часть – социо-демографические характеристики. Для сотрудников компании Делойт опрос состоит из двух частей: 1 часть - оценка характеристик бренда работодателя компании Делойт, 2 часть - социо-демографические характеристики.

При разработке параметров анкеты использовались подходы компании Nigel wright recruitment[65], Гари Дэвиса[66], Бхадра Арачигэ и Алана Робертсона[67]

Типы вопросов:

---

65 Employer branding survey [Электронный ресурс] // Nigel wright recruitment. — Режим доступа: http://www.nigelwright.com/media/1531/employer-branding-report.pdf (дата обращения: 10.09.2015).

66 Davies, G. Employer branding and its influence on managers/ Gary Davies // European Journal of Marketing. — 2008. — Vol. 42, Issue 5/6. — P. 667-681

67 Arachchige, Bhadra J. H. Identity of Organizations: An Analytical Model / Bhadra J. H. Arachchige, Alan Robertson // IUP Journal of Brand Management. — 2011. — Vol. 8, Issue 3. — P. 25-46

1) Открытые вопросы – ассоциации с брендом, лучшие практики в проведении карьерных мероприятия. Цель: выявить множество мнений респондентов. Метод анализа: контент-анализ
2) Шкалы с выбором одного ответа: заинтересованность в работе аудитором, глубина контактов с компанией, место получения высшего образования, курс обучения. Анализ: описательная статистика
3) Шкалы с множественным выбором вариантов ответов: ассоциации с брендом (по категориям), важные характеристики места работы, выбор методов взаимодействия компании с кандидатами, информация о каналах коммуникации. Анализ: описательная статистика.
4) Семантические дифференцированные шкалы (Semantic differential scale) – характеристики работы. Анализ: сравнительный анализ, описательная статистика.

3.2 Результаты эмпирического исследования

В эмпирическом исследовании приняло участие 120 студентов и 50 сотрудников профессиональных служб «Делойт». Сбор ответов респондентов-студентов был организован на онлайн-платформе survio.com и проходил в период с 20 декабря по 15 марта. Сбор ответов сотрудников происходил в офисе компании «Делойт» в период с 15 марта по 30 марта с использованием печатной анкеты.

Среди студентов, 56% рассматриваю профессию аудитора в качестве одного из вариантов, 10% считают данную профессию приоритетным вариантом. При этом, 56% респондентов имею низкую глубину контактов с компанией «Делойт» (ответ «знаком с компанией, но не имел непосредственного опыта), что сопоставимо с результатами пилотного исследования. Низкая глубина контактов имеет существенное влияние на ответы респондентов об отличительных характеристиках компании как работодателя.

Среди сотрудников были опрошены специалисты разных уровней - от стажера до старших менеджеров с опытом работы более 5 лет (рис.13). Это было сделано для представления разнообразия мнений.

Рис.13 Распределение сотрудников-респондентов по опыту работы в компании

На рис. 14 показано среднее значение по каждой характеристики компании «Делойт» как работодателя среди двух категорий респондентов. Анализ ответов показал, что восприятие имиджа бренда среди сотрудников более позитивное и гомогенное, чем среди внешней аудитории. Особенно сотрудники отмечают демократичную и дружественную атмосферу в компании, ориентированность на обучение и адаптированность процессов под молодых начинающих сотрудников. Однако сотрудники отмечают низкую конкурентоспособность заработной платы на начальных позициях, что не находит подтверждение в восприятии этой характеристики потенциальными кандидатами.

Мнение потенциальных кандидатов очень разрознено по каждому параметру. Самая большая дисперсия (μ=4,6, ∂=3,1) у параметров «положение относительно конкурентов», атмосферы работы (μ=4,7, ∂=2,7) и функционала (μ=4,8, ∂=2,4). В отличие от сотрудников студенты воспринимают заработную плату как конкурентоспособную.

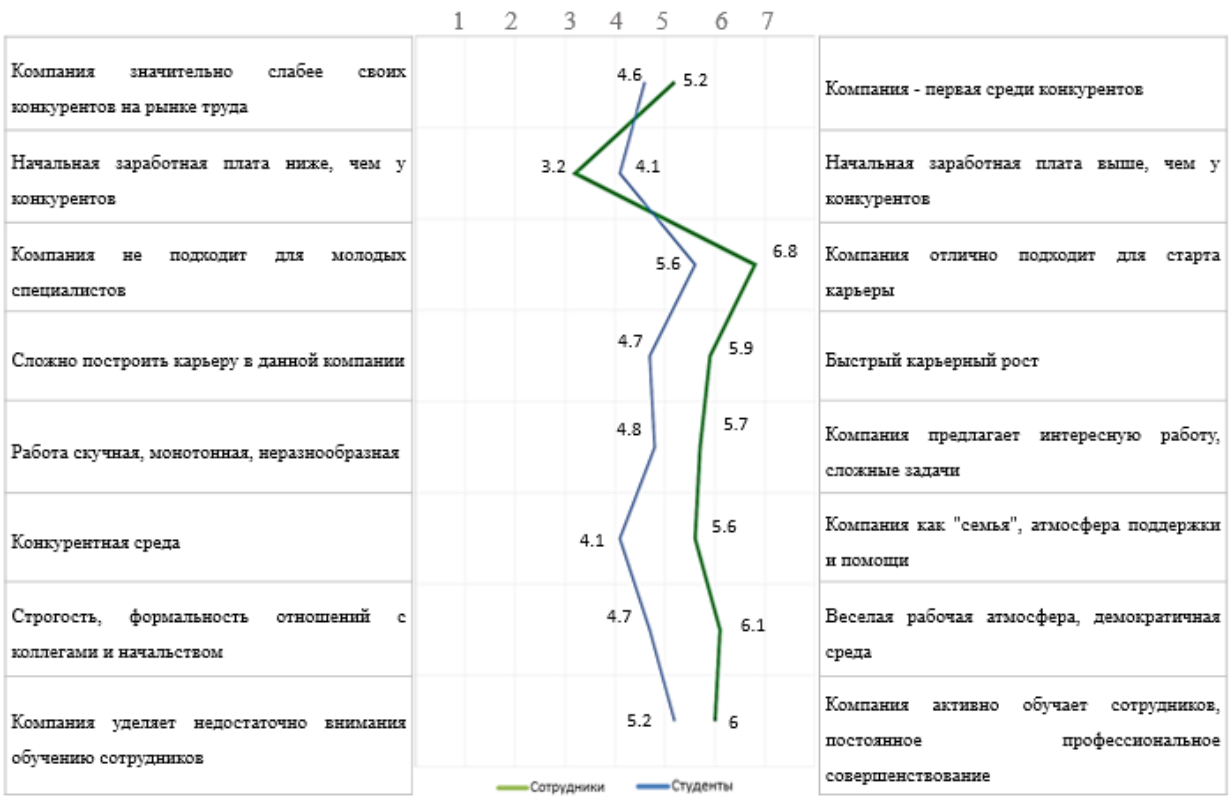

Рис.14 Сравнение восприятия характеристик бренда работодателя целевыми аудиториями

Сотрудники считают, что следующие качества характеризуют бренд компании «Делойт» на рынке труда:

«Дружелюбный» - 55,9%

«Достойный доверия» - 47,1%

«Ориентированный на результат» – 85,3%

«Требующий сильной отдачи» – 79,4%

«Молодежный» -73,5%

Студенты считают, что следующие качества характеризуют бренд компании на рынке труда:

«Достойный доверия» 50.4%

«Ориентированный на результат» – 62,8%

«Требующий сильной отдачи» – 79,6%

«Молодежный» -55,8%

«Стабильный, слабо подверженный кризисам» – 47,8%

«Престижный» – 55,8%

Четыре характеристики бренда работодателя были подтверждены внешней и внутренней целевой аудиторией. Одной из причин, почему обе целевые аудитории отмечают «молодежность» бренда, является визуальный стиль компании, который она использует как во внутренних коммуникациях, так и во внешних. При этом, данный визуальный стиль отличен от стиля, используемого для продвижения услуги бизнеса.

Гипотеза 1: Существуют различия в восприятии имиджа бренда компании как работодателя среди потенциальных кандидатов и сотрудников компании – подтверждена.

Сравнение реальности имиджа бренда и желаемого имиджа происходило на основе полу-структурированных интервью с сотрудниками отдела персонала и данных анкетирования. На рисунке 15 представлено сравнение полученных в ходе опроса результатов с желаемым имиджем, выраженным в политиках и ценностях организации.

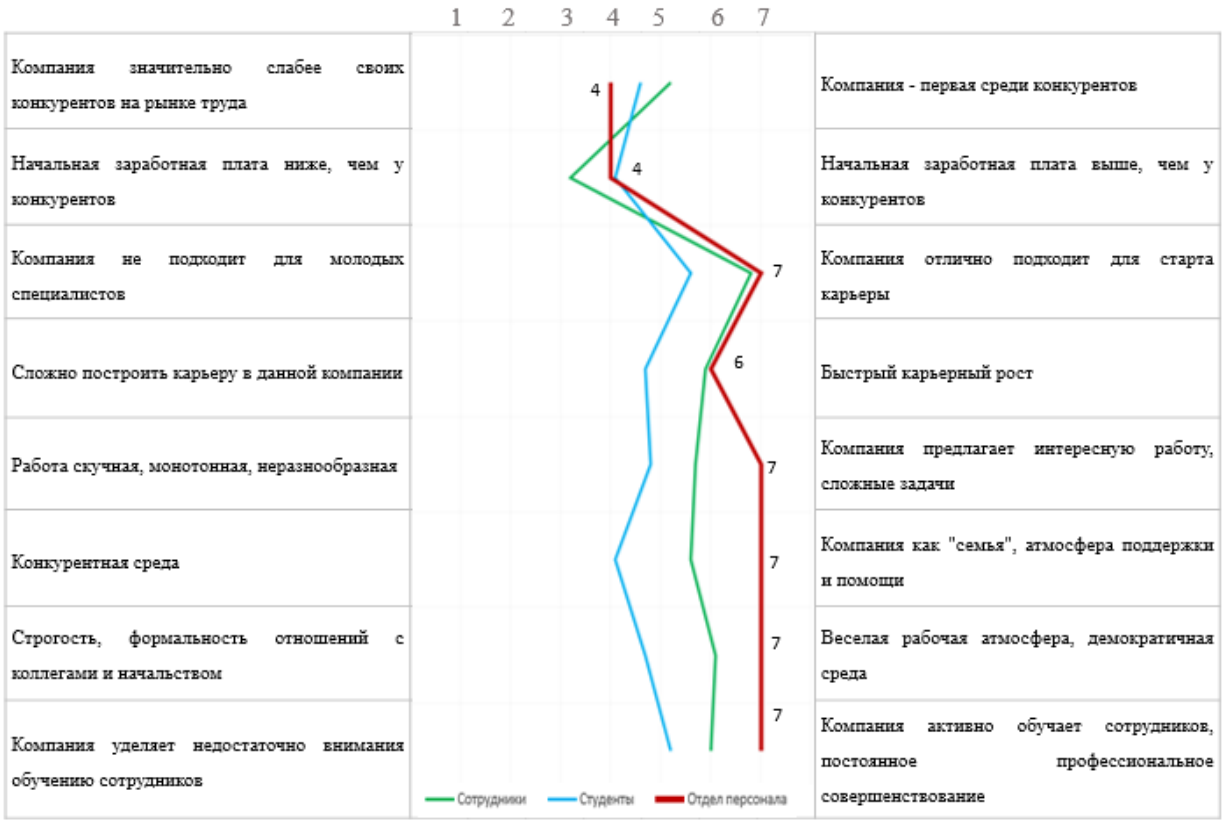

Рис.15 Сравнение реальности бренда и видения бренда

Сотрудники отдела персонала, ответственные за разработку стратегии позиционирования бренда работодателя, характеризуют желаемый бренд работодателя, используя следующие характеристики:

> «предпринимательский», «открытый, молодежный», «социально-ориентированный», «позволяющий сохранять баланс между работой и личной жизнью».

Желаемый имидж более позитивный, чем реальность бренда, и предоставляет собой целевые ориентиры брендинга работодателя. В области заработных плат компания придерживается средними по рынку ценам и не стремится платить больше конкурентов. Зонами, требующими особого внимания для сближения реальности бренда и желаемого бренда, являются значимость обучения, функционал и атмосфера в компании.

Гипотеза 2: Существуют различия в желаемом и воспринимаемом имидже компании как работодателя. – частично подтверждена. Существенная разница наблюдается между желаемым имиджем и реальным имиджем у внешней целевой аудитории, однако реальный имидж внутри компании более приближен к желаемому бренду компании как работодателя.

Вторая часть опроса для студентов позволила идентифицировать важные для студентов характеристики первого места работы, а также выявить, какими из этих характеристик обладает компания «Делойт» (рис.16).

ис.16 Оценка значимых для респондентов характеристик работы.

Из графика видно, что по многим параметрам «Делойт» не удовлетворяет требованиям потенциальным кандидатам. Особенно большое различие в начальной заработной плате, вероятности высокого вознаграждения в будущем, возможности построения международной карьеры, личном опыте взаимодействия с компанией. При этом, параметр «молодой коллектив» важен для 46% респондентов и 53,1% отметили наличие данной характеристики у компании «Делойт».

В рамках опроса респонденты называли следующие форматы мероприятия от компаний, которые были бы для них наиболее полезными:

- Мастер-классы по техническим навыкам – 68,1%
- Неформальная встреча с представителями компании с возможностью узнать об особенностях работы в компании – 54%
- Включение компании в учебный процесс (возможность писать курсовую/дипломную работу по компании, проведение практических лекций в рамках определенного курса) – 55,8%
- Написание пробных тестов для отбора в компанию, прохождение пробного интервью с комментариями и обратной связью (по резюме) – 52,2%
- Тренинги по формирования профессиональных компетенций (например, навыки ведения переговоров) – 49,6%

Среди каналов получения информации о карьерных мероприятиях среди студентов экономических направлений наибольшей популярность пользуются:

- Рассылка от партнеров (Changellenge, Future Today, др) по почте – 64,6%
- Группа компании «ВКонтакте» - 63,7%
- Афиши в университете – 47,8%
- Ярмарки вакансий – 46,9%

На основе данных исследования об отличительных характеристиках бренда работодателя, возможных каналов взаимодействия и имеющихся ресурсов разработаны рекомендации по повышения привлекательности компании «Делой» как работодателя среди студентов экономических направлений.

3.3 Разработка рекомендаций на основе исследования

На основе эмпирического анализа можно сделать следующие выводы:

1) Имидж бренда работодателя внутри компании более позитивный и гомогенный, чем внешний имидж. Это говорит о том, что потенциальные кандидаты воспринимают компанию хуже, чем она есть на самом деле, что приводит к снижению привлекательности среди кандидатов. При этом внутри компании есть ресурс (позитивное восприятие компании сотрудниками), который можно использовать в коммуникациях с внешним рынком труда. Особенно важны следующие различия внутреннего и внешнего восприятия имиджа бренда:

- возможности для карьерного роста и повышения вознаграждения в будущем;
- возможности для построения международной карьеры;
- постоянное профессиональное и личностное развитие сотрудников.

2) Сравнивая реальность бренда и ценностное предложение, основные характеристики, на которые стоит сделать внимание в коммуникации с внешней аудиторией, следующие:

- атмосфера внутри компании – дружественная, семейная, поддерживающая;
- большое количество тренингов и курсов, направленных на постоянное профессиональное совершенствование;
- возможности и скорость карьерного роста;

- интересная и разнообразная работа.

3) Студентам интересны интерактивные формы взаимодействия с компанией, возможности не только узнать про компанию, но и развить профессиональные качества еще до начала работы.

4) Использование внешних провайдеров позволяет значительно увеличить охват студентов и привлечь большое количество участников на мероприятия.

На основе данных выводов предложены следующие действия по брендингу компании «Делойт» на рынке труда г. Санкт-Петербурга:

Цель 1: сближение имиджа компании «Делойт» как работодателя у сотрудников и у потенциальных кандидатов. В качестве средств удовлетворения данной цели должны быть выбраны виды деятельности, способствующие непосредственному взаимодействию сотрудников и потенциальных кандидатов.

Средство 1: привлечение сотрудников разного уровня к участию в рекрутинговых мероприятиях (ярмарки вакансий, дни карьер, выступления в университетах). На таких мероприятиях у потенциальных кандидатов будет возможность услышать реальные особенности работы в том или ином департаменте, а также лично поговорить с сотрудниками разных уровней. Для мотивации сотрудников к участию в мероприятиях будет введен конкурс «Рекрутер года», по результатам которого будут награждены самые активные участники карьерных мероприятий.

Средство 2: создание системы амбассадоров среди сотрудников первого и второго года работы. В своих вузах они будут участвовать в мероприятиях, использоваться в промо материалах (рекламных плакатах, раздаточных материалах). Близость к студентам и узнаваемость сотрудника в университете будет способствовать формированию доверительной атмосферы на мероприятиях, повышению вовлеченности студентов и сотрудников.

Результат: за счет более плотного общения сотрудников и потенциальных кандидатов произойдет сближение воспринимаемого имиджа. Для измерения результатов будет проводится анкетирование каждые 2 года, анализироваться количество заявок на открытые вакансии с каждого вуза и количество принятых предложений о работе.

Цель 2: трансляция на внешнюю аудиторию важности существующих программ обучения внутри компании, их связь с качеством выполнения работы; информирование о функционале сотрудников департаментов аудита и налогообложения.

Средство: Летняя школа «Делойт» по аудиту и налогам для студентов 3-4 курса экономических специальностей – Deloitte Summer Academy. В ходе обучения студенты смогут получить практические знания в изучаемых областях, поучаствовать в решение реальных проектов и получить льготы при отборе в компанию. Компания за счет участников школы формирует кадровый резерв и может сделать лучшим кандидатам предложение о работе раньше, чем другие компании-конкуренты.

Результат: с первых шагов компания показывает наличие целенаправленной и постоянной профессиональной подготовки кадров; студентам дается возможность в реальности попробовать работу аудитором или консультантом по налогообложению. Студенты понимают ожидания компании к уровню знаний и мотивации, четко понимают, чем им предстоит занимается на будущей работе. Эффективность мероприятия будет измеряться количеством заявок на открытые вакансии среди участников школы, а также успешность прохождения ими конкурсного отбора.

Цель 3: Транслировать демократичную и дружественную атмосферу в компании среди сотрудников на внешнюю аудиторию.

Средство: Deloitte No ordinary Day в Санкт-Петербурге – большое мероприятие для студентов в офисе компании с презентациями департаментов, квестом по офису, ужином с сотрудниками офиса разного уровня.

Результат: Трансляция внутренней атмосферы компании за счет неформального общения с сотрудниками, возможность установления контакта с сотрудниками, понимание интересов студентов и их потребностей.

Для реализации рекомендаций был разработан план внедрения на следующий год (сентябрь 2016 г. – сентябрь 2017 г.). Он представлен с использованием диаграммы Ганта (рис.17). Планирование в течение года строится на основе главного процесса – набора стажеров и ассистентов в департамент Аудита. Основные процессы проходят в период апрель-август и октябрь – декабрь. Отталкиваясь от них, загруженности сотрудников департаментов аудита и сотрудников управления персонала реализация рекомендаций среди года была распределена следующим образом.

Осуществление программы по привлечению сотрудников к участию в карьерных мероприятиях (рекомендация 1) начинается с анонса программы среди сотрудников в октябре (e-mail рассылка). Участие в карьерных мероприятиях будет осуществлено в октябре-ноябре и марте-апреле в период пика карьерных мероприятий при университетах.

Награждение лучших рекрутеров будет происходить на ежегодном корпоративе, посвященному окончанию busy-season в мае-июне.

Осуществление программы по внедрению системы амбассадоров для сотрудников первого и второго года работы (рекомендация 2) начинается с анонса программы в форме презентации в октябре, когда новые сотрудники – недавние выпускники – прошли обучение и начинают вливаться в процесс. Реализация программы будет носить более точечный характер в связи с особенностями вузов, поэтому предполагается разработка индивидуальной программы на основе плотного взаимодействия представителей отдела персонала, сотрудника-амбассадора и Центра карьер вуза. Награждение лучших амбассадоров будет происходить на ежегодной вечеринке, посвященной окончанию busy-season в мае-июне.

Летняя школа Deloitte Summer Academy (рекомендация 4) начинается с разработки программы школы в первой половине года и активной рекламной кампании в начале весны с привлечением внешних провайдеров к рассылке приглашений (Changellenge, Future today) и активным пиаром в социальных сетях. В течение весны по летней сессии у студентов происходит отбор в форме тестирования и собеседования с кандидатами. Сама школа проходит в период с начала июня по середину августа. У успешных студентов 4 курса будет возможность попасть на зимнюю стажировку в департамент аудита.

Deloitte No ordinary day (рекомендация 4) будет организован 2 раза в год в офисе компании в период активного отбора на стажировку (вторая половина октября) и на начальную позицию (вторая половина мая).

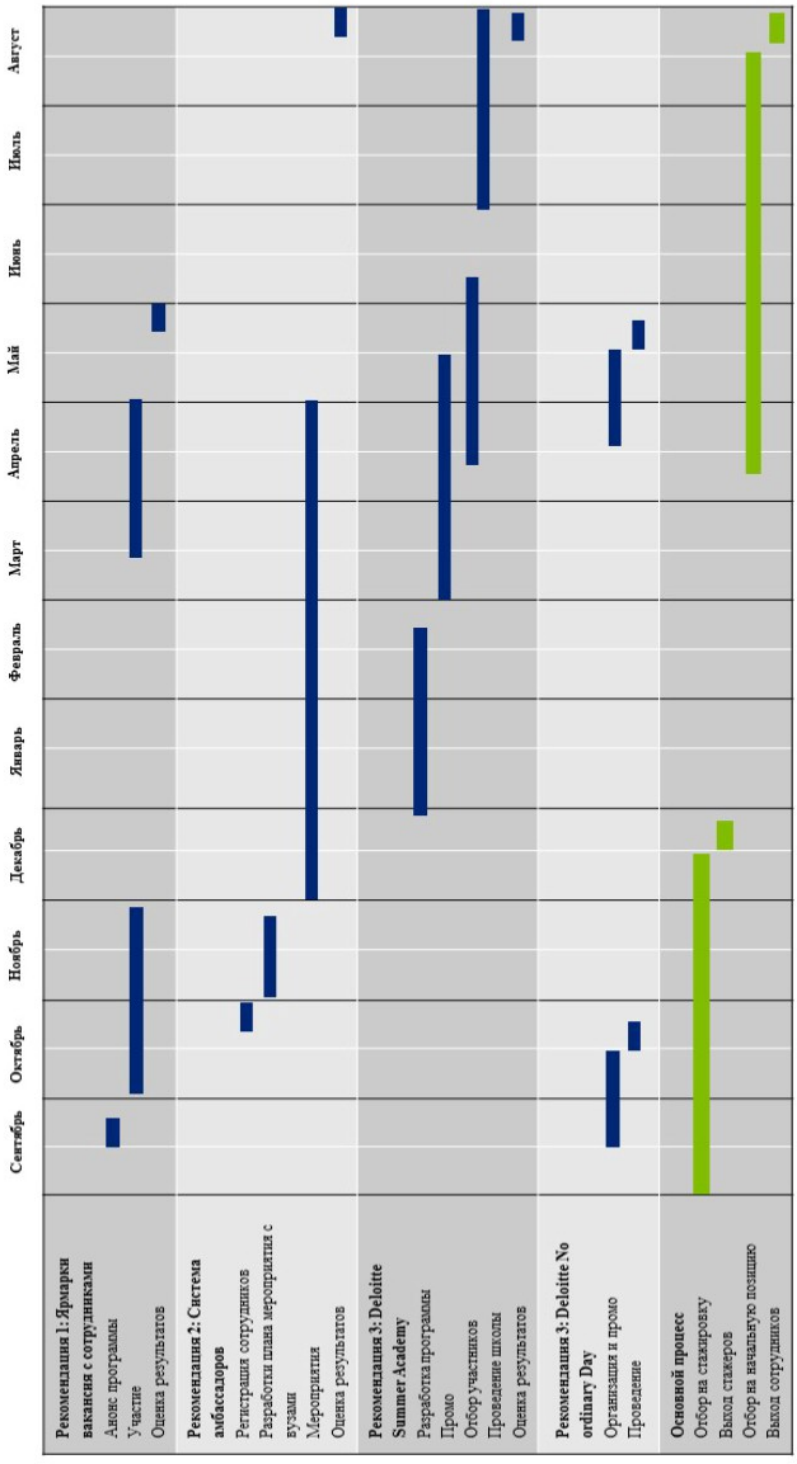

Рис.17 План внедрения рекомендаций на 2016-2017 гг.

3.4. Выводы по главе 3

В главе 3 представлена информация об эмпирическом исследовании, проведенном для решения управленческой задачи исследования. Эмпирической задачей являлось

исследование восприятия имиджа бренда компании «Делойт» как работодателей студентами экономических специальностей, обучающиеся в г. Санкт – Петербурге и сравнение имиджа целевой аудитории с имиджем компании, сложившимся у сотрудников компании «Делойт» в г. Санкт-Петербурге. Задача была выполнена с использованием количественной и качественной методологии. Были получены ответы 120 студентов высших учебных заведений города, 50 сотрудников департаментов аудита и налогообложения и права, а также трех сотрудников отдела персонала компании «Делойт».

В результате исследования было выявлено различие в восприятии имиджа бренда работодателя среди сотрудников и потенциальных кандидатов. Сотрудники имеют более положительный имидж, отмечают наличие больших карьерных перспектив, проработанной программы обучения, дружелюбной и открытой обстановки в коллективе, в то время как потенциальные кандидаты имеют менее гомогенный и позитивный имидж, не воспринимают значимость программ обучения, возможности роста заработной платы в будущем, характеризуют атмосферу в компании как конкурирующую. Также были выявлены интересные студентам брендинговые активности от компаний и наиболее предпочтительные каналы коммуникации компаний и студентов.

На основе данных исследования, анализа действия конкурентов, представленных в главе 2, а также анализа существующих процессов в компании был разработан ряд рекомендаций. Каждая рекомендация преследует свою цель и предполагает оценку результатов, однако общая направленность всех рекомендаций – трансляция позитивного имиджа работодателя, разделяемого сотрудниками компании, на внешнюю аудиторию для повышения привлекательности компании «Делойт» как работодателя на рынке труда Санкт-Петербурга. Были предложены 4 программы (система амбассадоров, привлечение сотрудников к участию в ярмарках вакансий, Deloitte Summer Academy, Deloitte No ordinary day), а также создан план внедрения данных рекомендация в течение следующего года.

Заключение

Целью выпускной квалификационной работы являлась разработка системы рекомендаций по формированию устойчивого привлекательного имиджа бренда компании «Делойт» в г. Санкт-Петербурге. Актуальность данной цели была выявлена на основе анализа положения компании на рынке России и Санкт-Петербурге с помощью пилотного исследования, анализа источников и запроса компании. Подтверждением выполнения цели служит разработка конкретного плана действий компании на следующий год, реализация которого повысит привлекательность компании на релевантном рынке труда.

Для определения подхода к решению проблемы были изучены теоретические основы имиджа бренда работодателя, идентифицированы основные термины, а также проанализирован рынок финансовых услуг и действия конкурентов в области брендинга компании. Для анализа текущего положения компании было проведено эмпирическое исследование, в рамках которого была выбрала смешанная методология исследования имиджа бренда работодателя среди потенциальных и текущих сотрудников. Метод исследования в виде анкетного опроса позволил изучить предмет исследования «в ширину» для понимания общей картину и основных моментов, на которые стоит обратить внимание при формировании бренда работодателя, а опрос в форме интервью (нарративная технология) позволил более детально обсудить проблемные моменты имиджа бренда компании «Делойт». Объектами эмпирического исследования были студенты экономических специальностей, обучающиеся в ВУЗах г. Санкт-Петербурга, сотрудники департаментов аудита и налогообложения, а также сотрудники отдела персонала. Исследование показала существенную разницу внешнего и внутреннего имиджа компании - сотрудники имеют более гомогенный и позитивный имидж работодателя, что является ресурсом для трансляции позитивного восприятия на внешнюю аудиторию. Также было выявлено различие желаемого бренда и реальности бренда.

На основании исследования было выявлено, что на внешнюю аудиторию недостаточно транслируется ценность обучения для компании, возможности для построения международной карьеры, вероятность высокого вознаграждения в будущем. Именно эти параметры должны стать основой для брендинга компании на рынке студентов, которые хотят построить карьеру в финансах. Поэтому были предложены следующие рекомендации по улучшению положения компании на рынке труда:

1) Активное привлечение сотрудников к участию в карьерных мероприятиях (ярмарки вакансии, презентации компании в вузах, поддержка студенческих учебных проектов);
2) Создание системы амбассадоров из сотрудников 1-2 года работы, которые станут представителями компании «Делойт» в своем вузе;
3) Организация летней школы Deloitte Summer Academy для студентов 3-4 курса по аудиту и налогообложению;
4) Неформальная встреча сотрудников и студентов в рамках мероприятия Deloitte No ordinary day.

Помимо предложения рекомендаций и способов оценки результатов был предложен план внедрения и реализации каждой из рекомендаций в течение 2016-2017 гг.

Данные рекомендации помогут компании повысить привлекательность среди студентов в г. Санкт-Петербурге, что приведет к увеличению участников карьерных мероприятий компании, увеличению количества откликов на вакансии, а также привлечению более сильных кандидатов из ведущих вузов города.

Выпускная квалификационная работа имела форму консалтингового проекта и проходила при постоянном взаимодействии автора с представителями компании. На первом этапе была выявлена управленческая проблема в сфере привлечение персонала на начальные позиции и поставлены цели консалтингового проекта. На втором этапе была оказана помощь в проведении эмпирической части исследования. На третьем этапе состоится презентация результатов работы руководству компании, а также внедрение одобренных рекомендаций в практику компании.

1)

Список литературы

1. Аудитор [Электронный ресурс] // Egraduate — Режим доступа: http://egraduate.ru/%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%B5%D1%80%D0%B0/career-help/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F/auditor (дата обращения: 11.10.2015).
2. Аудитор «большой четверки» [Электронный ресурс] // Executive.ru. — Режим доступа:http://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1006553-auditor-bolshoi-chetverki (дата обращения: 11.10.2015).
3. Ахтямов, Т.М. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия [Электронный ресурс] / Т.М. Ахтямов, В.Д. Шкардун // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 3. - Режим доступа: http://www.cfin.ru/press/marketing/2001-3/12.shtml (дата обращения: 12.02.2015).
4. Берроу, С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. / С. Берроу, Р.Мосли — М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. – 195 с.
5. Блеск и нищета аудитора [Электронный ресурс] // Forbes — Режим доступа: http://www.forbes.ru/karera/rynok-truda/49735-blesk-i-nishcheta-auditora (дата обращения: 11.10.2015).
6. Верлина, Ю. Факторы привлекательности имиджа компании-работодателя [Электронный ресурс] / Ю. Верлина, Р. Строганов // — Режим доступа: http://www.hr-research.wciom.ru/index.php?id=733 (дата обращения: 06.03.2016).
7. Зуева, Н. Что влияет на имидж компании как работодателя / Н. Зуева // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. — 2008. — № 1. — С. 32-36
8. Иронимус, Ф. Брэнд как магнит для новых сотрудников [Электронный ресурс]/ Фабиан Иронимус, Катарина Шефер, Юрген Шрёдер// Вестник McKinsey .— 2005. — Режим доступа: http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/brehnd-kak-magnit-dlya-novyhkh-sotrudnikov (дата обращения: 22.01.2016).
9. Карьера в PWC [Электронный ресурс] // PWC — Режим доступа: http://www.pwc.ru/ru/careers.html (дата обращения: 09.09.2015).
10. Карьера в КМПГ [Электронный ресурс] // KPMG — Режим доступа: http://www.kpmg.com/ru/ru/careers/pages/default.aspx (дата обращения: 12.09.2015).
11. Карьера студентам и выпускникам [Электронный ресурс] // EY — Режим доступа: http://www.ey.com/RU/ru/Careers/Students (дата обращения: 11.09.2015).
12. Карьера Студенты [Электронный ресурс] // Deloitte — Режим доступа: http://www2.deloitte.com/ru/ru/careers/students.html?icid=top_students (дата обращения: 12.09.2015).

13. Кирюков, С.И. Управление маркетинговыми каналами / С.И. Кирюков— СПб.: Издательство «Высшая школа менеджмента», 2010. – 368 с.
14. Клемина, Т.Н. Имидж организации на рынке труда: теоретические и практические проблемы / Т.Н. Клемина, С.В. Кошелева, // Российский менеджмент: теория, практика, образование. — 2001. — № 1. — С. 22-35
15. Клемина, Т.Н. Контролируйте имидж, или… / Т.Н. Клемина, С.В. Кошелева// Персонал-Микс.— 2001. — № 2. — С. 7-9
16. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер— СПб.:Питер, 1998. – 896 с.
17. КПМГ Россия/KPMG Russia. Официальная страница компании в социальной сети vk.com [Электронный ресурс] //KPMG — Режим доступа: https://vk.com/kpmggraduate (дата обращения: 07.11.2015).
18. Кучеров, Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? [Электронный ресурс] / Д.Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. — 2009. — Вып. 3. — Режим доступа: http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/421.pdf (дата обращения: 08.12.2015).
19. Кучеров, Д.Г. Бренд работодателя как инструмент комплектования персонала в транснациональных корпорациях // Актуальные проблемы менеджмента. – СПб.: Издательский центр факультета менеджмента, 2007. – С. 147-149.
20. Кучеров, Д.Г. Бренд работодателя как инструмент стаффинга в международных интеллектуальных компаниях. / Д.Г. Кучеров// Научный доклад. —2008.— Спб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ
21. Лютова, М. Компании Deloitte, EY, KPMG и PwC могут лишиться права работать с гостайной [Электронный ресурс] / Маргарита Лютова, Павел Кантышев, Дарья Тросникова, Алексей Никольский//Ведомости. — 2014.— Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/politics/articles/2014/08/26/bolshaya-chetverka-ne-budet-hranit-tajnu (дата обращения: 04.04.2015).
22. Марк, М. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов. / М. Марк, К. Пирсон. — СПб.:Питер, 2005. — 336 с.
23. Методология оценки компаний и подсчета результатов [Электронный ресурс] // HeadHunter. Рейтинг работодателей России 2016. — Режим доступа: http://rating.hh.ru/methodology/ (дата обращения: 23.03.2016).
24. Методология оценки компаний и подсчета результатов [Электронный ресурс] // HeadHunter, Рейтинг работодателей России 2016. — Режим доступа: http://rating.hh.ru/methodology/ (дата обращения: 23.03.2016).
25. Минчингтон, Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты/ Б. Минчингтон — М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2011. – 280 с.

26. Мыслина, Ю. Имидж работодателя на рынке труда: предпочтения потенциальных работников / Ю. Мыслина // Персонал-микс. — 2004. — № 5. — С. 26–30.
27. Об аудиторской деятельности: федер. закон от 30.12.2008 N 307-ФЗ: принят Государственной Думой 24 декабря 2008 года: одобрен Советом Федерации 29 декабря 2008 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://auditrf.ru/federalnyy-zakon-ob-auditorskoy-de (дата обращения: 30.03.2015).
28. Образовательные организации высшего образования [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. — Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/vp-obr1.htm (дата обращения: 23.03.2016).
29. Орлов, А. В чем состоит проблема ротации аудиторских фирм в России? [Электронный ресурс] /Андрей Орлов. —Финансовая газета, 2011. — Режим доступа: http://fingazeta.ru/consultations/173137/ (дата обращения: 24.04.2015).
30. Русакова, О.Ф. PR-Дискурс: Теоретико-методологический анализ. / О.Ф. Русакова, В.М. Русаков. — 1-е изд. —Е. : УрО РАН, Институт международных связей, 2008. — 204 с.
31. Томилова, М.В. Модель имиджа организации / М.В. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом — 1998. — № 1. — С. 5–17
32. Ambler, T. The employer brand/ T. Ambler, S. Barrow// The Journal of Brand Management. — 1996. — Vol. 4, Issue 3. — P. 185-206
33. Arachchige, Bhadra J. H. Identity of Organizations: An Analytical Model / Bhadra J. H. Arachchige, Alan Robertson // IUP Journal of Brand Management. — 2011. — Vol. 8, Issue 3. — P. 25-46
34. Backhaus, K. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhaus, S. Tikoo// Career Development International. — 2004. — Vol. 9, Issue 5. — P. 501-517
35. Barber, L. From People to Profits. The HR link in the service-profit chain [Электронный ресурс] / L. Barber, S. Hayday, S.Bevan// Institute for Employment Studies. — 1993. — Report 355. — Режим доступа: http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/355.pdf (дата обращения: 23.03.2016).
36. Barrow, S. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. / S. Barrow, R. Mosley, — L.: Wiley & Sons Ltd, 2005. – 172 p.
37. Berthon, P. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding/ P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah // International Journal of Advertising. — 2005. — Vol. 24, Issue 2. — P. 151-172
38. Big four (Big4) — хочу там работать! [Электронный ресурс] // Worldcompanyjob. — Режим доступа: http://worldcompanyjob.com/workin-big4/ (дата обращения: 10.10.2015).

39. Davies, G. Employer branding and its influence on managers/ Gary Davies // European Journal of Marketing. — 2008. — Vol. 42, Issue 5/6. — P. 667-681
40. Deloitte. Официальная страница компании в социальной сети vk.com [Электронный ресурс] // Deloitte — Режим доступа: https://vk.com/deloitte_cis (дата обращения: 15.10.2015).
41. Dutton, J.E. Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation / J. E. Dutton and J.M. Dukerich // Academy of Management Journal. — 1991. — Vol. 34. — P. 417-554
42. Employer Attractiveness Rankings [Электронный ресурс] // Universum. — Режим доступа: http://universumglobal.com/rankings/ (дата обращения: 20.10.2015).
43. Employer brand report for Deloitte CIS 2015/ Universum. — Russia, 2015. — 52 p.
44. Employer branding survey [Электронный ресурс] // Nigel wright recruitment. — Режим доступа: http://www.nigelwright.com/media/1531/employer-branding-report.pdf (дата обращения: 10.09.2015).
45. Employer Branding Survey [Электронный ресурс] // The Economist— Режим доступа: http://www.economist.com/node/4307530/ (дата обращения: 01.04.2016).
46. EY. Официальная страница компании в социальной сети vk.com [Электронный ресурс] // EY — Режим доступа: https://vk.com/join_ey (дата обращения: 11.11.2015).
47. Gronlund, J. K. Pre-requisits of Successful Employer Branding [Электронный ресурс] / J. K. Gronlund — 2005. — Режим доступа: http://www.employerbrand.com/Points_pathf.html (дата обращения: 15.04.2016).
48. Herman, E.R Helping Your Organization Become an Employer of Choice / E.R Herman, J.L. Gioia // Employment Relations Today. — 2001. — Vol. 28, Issue 2. — P. 65-78
49. Hieronimus, F Using Branding to Attract Talent / F.Hieronimus, K. Schaefer, J. Schroder// McKinsey Quarterly.— 2005. — № 3. — P. 12-14
50. Jain, V. Importance of Employer Branding in Business Up-Gradation / V.Jain, R. Pal // International Journal of Research in IT & Management. — 2012. — Vol. 11, Issue 2. — P. 68-75
51. Kucherov, D. Employer brand equity measurement / Dmitry Kucherov, Violetta Samokish // Strategic HR review. — 2016. — Vol. 15, Issue 1. — P.29 - 33
52. Loughlin, C. Young workers' work values, attitudes and behaviours / C. Loughlin, J. Barling // Journal of Occupational & Organizational Psychology. — 2001. — Vol. 74, Issue 4. — P. 543-558
53. Moroko, L. Employer Branding and Market Segmentation / L. Moroko, M.D. Uncles // The Journal of Brand Management. — 2009. — Vol. 17, Issue 3. — P. 181-196
54. PwC в России: официальная группа. Официальная страница компании в социальной сети vk.com [Электронный ресурс] // PWC — Режим доступа: https://vk.com/pwc_russia (дата обращения: 05.11.2015).

55. PwC в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс] // PWC — Режим доступа: http://www.pwc.ru/ru/about/offices/stpetersburg.html (дата обращения: 09.09.2015).
56. Rucci, A.J. The Employee-Customer-Profit Chain at Sears [Электронный ресурс] / Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn, Richard T. Quinn//Harvard Business Review. — 1998. —Режим доступа: https://hbr.org/1998/01/the-employee-customer-profit-chain-at-sears (дата обращения: 20.03.2016).
57. Sivertzen, A. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media / Anne-Mette Sivertzen, Etty Ragnhild// Journal of Product & Brand Management. — 2013. — Vol. 22, Issue 7. — P. 473-483
58. Walker, H.J. So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions / H.J. Walker, H.S. Feild, W.F.Giles, J.B. Bernerth, and J.C. Short// Organizational Behavior and Human Decision Processes. — 2011. — Vol. 114, Issue 2. — P. 165-178
59. What's the Value of Your Employment Brand? [Электронный ресурс] // LinkedIn Talent Blog — Режим доступа: https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand (дата обращения: 18.12.2015).

Приложение

Приложение 1. Анкета для студентов

1. Заинтересованы ли Вы в работе аудитором?
   a) да, приоритетный вариант
   b) рассматриваю как один из вариантов
   c) нет, не привлекает
   d) еще не определился
2. Насколько хорошо вы знакомы с компанией Deloitte? Выберите вариант, наиболее полно отражающий степень ваших контактов с компанией
   a) Не знаком
   b) Знаком с компанией, но не имел непосредственного опыта
   c) участвовал в мероприятиях компании (кейс-чемпионаты, олимпиады, лекции), писал исследовательскую работу, прочее
   d) проходил стажировку/работал
3. Оцените, пожалуйста, компанию Deloitte как работодателя по следующим параметрам. Нам хотелось бы узнать, как вы воспринимаете данную компанию как место для работы (1 – полностью согласен с левым утверждением, 4 – нейтрально, 7 – полностью согласен с правым утверждением). Если вы НЕ МОЖЕТЕ ответить на один/несколько пунктов, оставьте его незаполненным:

Компания значительно слабее своих конкурентов на рынке труда	1 2 3 4 5 6 7	Компания - первая среди конкурентов
Начальная заработная плата ниже, чем у конкурентов	1 2 3 4 5 6 7	Начальная заработная плата выше, чем у конкурентов
Компания не подходит для молодых специалистов	1 2 3 4 5 6 7	Компания отлично подходит для старта карьеры
Сложно построить карьеру в данной компании	1 2 3 4 5 6 7	Быстрый карьерный рост
Работа скучная, монотонная, неразнообразная	1 2 3 4 5 6 7	Компания предлагает интересную работу, сложные задачи
Конкурентная среда	1 2 3 4 5 6 7	Компания как "семья", атмосфера поддержки и помощи
Строгость, формальность отношений с коллегами и начальством	1 2 3 4 5 6 7	Веселая рабочая атмосфера, демократичная среда
Компания уделяет недостаточно внимания обучению сотрудников	1 2 3 4 5 6 7	Компания активно обучает сотрудников, постоянное профессиональное совершенствование

4. Какие ассоциации связаны у вас с работой в компании Deloitte?

5. Какие из следующих характеристик, по вашему мнению, соответствуют бренду работодателя Deloitte? Выберите НЕ БОЛЕЕ 3х вариантов. Категория ОБЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ
    a) Дружелюбный
    b) Приятный
    c) Открытый
    d) Поддерживающий
    e) Прямолиненый
    f) Честный
    g) Достойный доверия
    h) Социально-ответственный
    i) Баланс между работой и личной жизнью
6. Какие из следующих характеристик, по вашему мнению, соответствуют бренду работодателя Deloitte? Выберите НЕ БОЛЕЕ 3х вариантов. Категория ХАРАКТЕРИСТИКИ БИЗНЕСА
    a) Творческий
    b) Молодой
    c) Перспективный
    d) Инновационный
    e) Дерзкий, рискованный
    f) Предпринимательский
    g) Стабильный, слабо подвержен кризисам
7. Какие из следующих характеристик, по вашему мнению, соответствуют бренду работодателя Deloitte? Выберите НЕ БОЛЕЕ 3х вариантов. Категория КОМПЕТЕНТНОСТЬ
    a) Надежный
    b) Hardworking
    c) Амбициозный
    d) Технологичный
    e) Ориентированный на результат
    f) Лидер в отрасли
8. Какие из следующих характеристик, по вашему мнению, соответствуют бренду работодателя Deloitte? Выберите НЕ БОЛЕЕ 3х вариантов. Категория СТИЛЬ
    a) Элегантный
    b) Престижный
    c) Эксклюзивный
    d) Сноб, высокомерный
    e) Открытый, молодежный
9. Какие из следующих характеристик, по вашему мнению, соответствуют бренду работодателя Deloitte? Выберите НЕ БОЛЕЕ 3х вариантов. Категория ОТНОШЕНИЕ С КОНКУРЕНТАМИ
    a) Агрессивный
    b) Эгоистичный

c) Авторитарный
d) Контролирующий
e) Дружелюбный, сотрудничество

10. Какие из перечисленных характеристик являются для вас важными при выборе места первой работы после университета (Если бы вы выбирали будущее место работы среди компаний Большой четверки (PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG, Deloitte))

	Важные для меня характеристики	Характеристики, которыми обладает Deloitte
Высокая начальная заработная плата		
Вероятность высокого вознаграждения в будущем		
Скорость прохождения отбора в компанию		
Престиж компании		
Расположение офиса		
Набор только лучших специалистов в компанию		
Возможность построить международную карьеру		
Молодой коллектив		
Личный опыт, связанный с компанией (участие в мероприятиях, прохождение стажировки и т.д .)		

11. Какие форматы мероприятий от компаний были бы вам наиболее интересны?
    a) Мастер-классы по конкретным навыкам (работа с Excel, методы проверки отчетностей и т.д.)
    b) Тренинги по формирования профессиональных компетенций (например, навыки ведения переговоров)
    c) Неформальная встреча с представителями компании, возможность узнать об особенностях работы в компании
    d) Олимпиада от компании (по налогообложению, аудиту), кейс-чемпионаты
    e) Стипендиальная программа
    f) Включение компании в учебный процесс (возможность писать курсовую/дипломную работу по компании, получать практическую лекцию в рамках определенного курса)
    g) Написание пробных тестов для отбора в компанию, прохождение пробного интервью с комментариями и обратной связью (по резюме)
    h) Консультации по карьере (не только в аудите)
    i) Не хожу на мероприятия от компаний

j) Другое (укажите, что именно)

12. Какие вы видели лучшие примеры мероприятий/активностей от компаний, направленные на привлечение студентов и молодых специалистов?

_____

13. Какие каналы получения информации о вакансиях, мероприятиях компании вы используете?
    a) Группа компании «ВКонтакте»
    b) Рассылка от партнеров (Changellenge, Future Today) по почте
    c) Сайт компании
    d) Афиши в университете
    e) От друзей
    f) Ярмарки вакансий
    g) Репосты в группах университета, специальных сообществах с анонсом мероприятий
    h) Другое (укажите, что именно)

14. В каком университете вы учитесь/ учились?
    a) СПбГУ
    b) Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» — филиал в г. Санкт-Петербург
    c) СПбГЭУ (ИНЖЭКОН, ФИНЭК)
    d) Горный университет
    e) Другое (укажите)

15. Ваша специальность/направление обучения:

16. На каком курсе вы учитесь?
    a) 1 курс бакалавриат
    b) 2 курс бакалавриат
    c) 3 курс бакалавриат
    d) 4 курс бакалавриат
    e) 1 курс магистратура
    f) 2 курс магистратура
    g) Выпускник

Приложение 2. Анкета для сотрудников

1. Оцените, пожалуйста, компанию Deloitte как работодателя по следующим параметрам. Нам хотелось бы узнать, как вы воспринимаете данную компанию как место для работы (1 – полностью согласен с левым утверждением, 4 – нейтрально, 7 – полностью согласен с правым утверждением). Если вы НЕ МОЖЕТЕ ответить на один/несколько пунктов, оставьте его незаполненным:

Компания значительно слабее своих конкурентов на рынке труда	1 2 3 4 5 6 7	Компания - первая среди конкурентов
Начальная заработная плата ниже, чем у конкурентов	1 2 3 4 5 6 7	Начальная заработная плата выше, чем у конкурентов
Компания не подходит для молодых специалистов	1 2 3 4 5 6 7	Компания отлично подходит для старта карьеры
Сложно построить карьеру в данной компании	1 2 3 4 5 6 7	Быстрый карьерный рост
Работа скучная, монотонная, неразнообразная	1 2 3 4 5 6 7	Компания предлагает интересную работу, сложные задачи
Конкурентная среда	1 2 3 4 5 6 7	Компания как "семья", атмосфера поддержки и помощи
Строгость, формальность отношений с коллегами и начальством	1 2 3 4 5 6 7	Веселая рабочая атмосфера, демократичная среда
Компания уделяет недостаточно внимания обучению сотрудников	1 2 3 4 5 6 7	Компания активно обучает сотрудников, постоянное профессиональное совершенствование

2. Какие из следующих характеристик, по вашему мнению, соответствуют бренду работодателя Deloitte? Выберите НЕ БОЛЕЕ 3х вариантов. Категория ОБЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ
    a) Дружелюбный
    b) Приятный
    c) Открытый
    d) Поддерживающий
    e) Прямолиненый
    f) Честный
    g) Достойный доверия
    h) Социально-ответственный
    i) Баланс между работой и личной жизнью

3. Какие из следующих характеристик, по вашему мнению, соответствуют бренду работодателя Deloitte? Выберите НЕ БОЛЕЕ 3х вариантов. Категория ХАРАКТЕРИСТИКИ БИЗНЕСА
    a) Творческий

b) Молодой
c) Перспективный
d) Инновационный
e) Дерзкий, рискованный
f) Предпринимательский
g) Стабильный, слабо подвержен кризисам

4. Какие из следующих характеристик, по вашему мнению, соответствуют бренду работодателя Deloitte? Выберите НЕ БОЛЕЕ 3х вариантов. Категория КОМПЕТЕНТНОСТЬ
   a) Надежный
   b) Hardworking
   c) Амбициозный
   d) Технологичный
   e) Ориентированный на результат
   f) Лидер в отрасли
5. Какие из следующих характеристик, по вашему мнению, соответствуют бренду работодателя Deloitte? Выберите НЕ БОЛЕЕ 3х вариантов. Категория СТИЛЬ
   a) Элегантный
   b) Престижный
   c) Эксклюзивный
   d) Сноб, высокомерный
   e) Открытый, молодежный
6. Какие из следующих характеристик, по вашему мнению, соответствуют бренду работодателя Deloitte? Выберите НЕ БОЛЕЕ 3х вариантов. Категория ОТНОШЕНИЕ С КОНКУРЕНТАМИ
   a) Агрессивный
   b) Эгоистичный
   c) Авторитарный
   d) Контролирующий
   e) Дружелюбный, сотрудничество
7. В каком университете вы учитесь/ учились?
   a) СПбГУ
   b) Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» — филиал в г. Санкт-Петербург
   c) СПбГЭУ (ИНЖЭКОН, ФИНЭК)
   d) Горный университет
   e) Другое (укажите)
8. Сколько лет вы работаете в компании?
   a) Стажер
   b) Меньше года
   c) 1-2 года
   d) 3-5 лет
   e) Больше 5 лет