

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

**ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ИМИДЖА КОМПАНИИ-СТАРТАПА
КАК РАБОТОДАТЕЛЯ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ ПОКОЛЕНИЯ Z
(НА ПРИМЕРЕ СТАРТАПА «DAGE»)**

Выпускная квалификационная работа
студентки 4 курса бакалаврской программы
Профиль - Управление человеческими
ресурсами

Грабовой Натальи Олеговны



Научный руководитель: к. э. н.,
доцент кафедры организационного поведения
и управления персоналом

Кучеров Дмитрий Геннадьевич

Санкт-Петербург

2022

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Я, Грабовая Наталья Олеговна, студентка 4 курса направления «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление человеческими ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Формирование положительного имиджа компании-стартапа как работодателя для привлечения работников поколения Z (на примере стартапа «DAGE»)), представленной в службу обеспечения программ бакалавриата 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. 6.3 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «Требования к выполнению курсовой работы устанавливаются рабочей программой учебных занятий», п. 3.1.4 Рабочей программы учебной дисциплины «Курсовая работа по менеджменту» о том, что «Обнаружение в КР студента плагиата (прямое или контекстуальное заимствование текста из печатных и электронных источников, а также и защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления комиссией по защите курсовых работ оценки «незачтено (F)», 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)».



Грабовая Наталья Олеговна

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ О ПРИВЛЕЧЕНИИ СОТРУДНИКОВ, ИМИДЖЕ КОМПАНИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ, СТАРТАПАХ И ПОКОЛЕНИИ Z.....	6
1.1. Имидж компании как работодателя в контексте привлечения персонала	6
1.2. Стартап	11
1.3. Поколение Z.....	15
Выводы	19
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ	20
2.1. Характеристика количественного исследования	20
2.2. Исследование приоритетности и предпочитаемых характеристик элементов имиджа компании как работодателя людьми из поколения Z	21
2.3. Выявление отношения основателя стартапа к сотрудникам поколения Z, а также определение характеристик элементов имиджа стартапа как работодателя	23
Выводы	25
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО ИМИДЖА СТАРТАПА DAGE КАК РАБОТОДАТЕЛЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕГО ПОВЫШЕНИЮ	26
3.1. Результаты исследования отношения людей поколения Z к элементам имиджа компании как работодателя	26
3.2. Анализ текущего имиджа стартапа DAGE как работодателя	35
3.3. Рекомендации по формированию положительного имиджа стартапа “DAGE” как работодателя.....	49
Выводы	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа представляет собой консалтинговый проект, в котором исследуется имидж компании-стартапа как работодателя, который привлекает работников поколения Z. На основе данного исследования, анализируется текущее состояние компании-стартапа (на примере стартапе «DAGE») и разрабатываются рекомендации по повышению имиджа работодателя,

Сейчас особенно актуальна тема привлечения сотрудников поколения Z, так как люди данного поколения только недавно начали выходить на рынок труда. Необходимо понимать, чем отличаются кандидаты поколения Z от предыдущих поколений, чего они ожидают от компаний-работодателей, и на основе этого сформировать стратегию изменения текущего имиджа работодателя. Для стартапов вопрос еще более актуален, так как они практически с нуля формируют имидж компании как работодателя.

Исследовательская проблема - отсутствие конкретной системы формирования имиджа стартапа как работодателя, адаптированной под работников поколения Z (в связи с тем, что люди поколения Z только недавно вышли на рынок труда).

Управленческая проблема - трудности стартапа «DAGE» состоят в процессе привлечения работников, рожденных после 1997 года, в связи с отсутствием проведения целенаправленных мероприятий по повышению уровня имиджа компании как работодателя для привлечения работников поколения Z.

Объектом исследования консалтингового проекта является компания «DAGE» (индивидуальное предпринимательство).

Предметом исследования является имидж компании «DAGE» как работодателя.

Цель консалтингового проекта - разработка рекомендаций по формированию положительного имиджа стартапа «DAGE» как работодателя для привлечения работников поколения Z.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучение теоретических аспектов о привлечении персонала, формировании аспектов имиджа компании как работодателя, характеристиках стартапах и об отличительных чертах поколения Z от других поколений.

2. Проведение анкетирования студентов и выпускников ВУЗов, относящихся к поколению Z для исследования приоритетности и предпочтительных характеристик элементов имиджа компании как работодателя.
3. Анализ текущего имиджа работодателя компании «DAGE» путем проведения полуструктурированного интервью с руководителем стартапа, а также анкетирования сотрудников стартапа «DAGE».
4. Выявление лучших практик в бизнесе, подбор научной литературы по внедрению элементов повышения имиджа компании-стартапа как работодателя, согласно результатам исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ О ПРИВЛЕЧЕНИИ СОТРУДНИКОВ, ИМИДЖЕ КОМПАНИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ, СТАРТАПАХ И ПОКОЛЕНИИ Z

В данной главе будут рассмотрены теоретические аспекты, касаемых темы данной выпускной квалификационной работы, а именно о привлечении персонала, имидже компании как работодателя, характеристиках стартапа, а также о характеристиках поколения Z.

1.1. Имидж компании как работодателя в контексте привлечения персонала

По определению Райнса [Rynes, 1991], привлечение сотрудников – это комплекс мер, «направленных на то, чтобы потенциальные кандидаты смотрели на организацию как на привлекательное место для работы». Привлечение сотрудников может сопровождаться такими факторами, как положительными эмоциями по отношению к компании, желанием работать именно в данной организации, желанием быть причастным к ее развитию [Airman-Smith, 2001].

Привлечение персонала является одной из самых важных составляющих кадровой политики и организации в целом, так как она является базисом - на основе действий, направленных на привлечение персонала, появляются отклики на вакансии: чем привлекательнее в глазах соискателей компания - тем больше откликов от высококвалифицированных и высокомотивированных кандидатов, и, соответственно, тем качественнее происходит работа внутри организации. На основе результатов привлечения персонала строится профессионализм коллектива, качество выполнения работ, коммуникации внутри организации, имидж организации и многое другое. Именно по этой причине процессу привлечения персонала необходимо уделять много внимания.

Часто компании привлекают сотрудников только с помощью объявлений об открытых вакансиях. Данный способ считается пассивным. Более эффективным способом является формирование положительного имиджа компании как работодателя.

Бэкхаус К. и Тикоо С. [Backhaus & Tikoo, 2004], а также Плойхарт Р. [Ployhart, 2006] в своих научных работах доказали, что положительный имидж компании как работодателя способствует повышению привлекательности компании в качестве работодателя среди соискателей. Кошелева С.В. и Клемина Т.Н. (2001) отмечают, что создание и поддержание положительного имиджа компании как работодателя особо

важны для организаций, которые имеют определенные финансовые трудности, так как оплата труда сотрудников в данных компаниях ниже, чем у конкурентов.

В разных научных работах приведены разные определения для понятия “имидж компании как работодателя”. В работе перечислены несколько определений, которые, по мнению автора, наиболее точно отражают суть термина:

Таблица 1

Определения понятия «Имидж компании как работодателя»

Автор	Определение
Панасюк А.Ю. (2022)	Имидж работодателя - это “мнение об организации у группы людей на базе сформированного у них образа этой компании, возникающего в результате либо прямого контакта с компанией, либо в результате информации, которая получена о ней от других людей.”
Варфоломеева И.В. (2018)	Имидж работодателя - это “образ организации, существующий в сознании уже имеющихся и потенциальных сотрудников”
Шапиро С.А. и Шилаев А.В. (2013)	Имидж работодателя - это “комплекс творческих, организационно-управленческих, и коммуникационных мероприятий, заключающихся в передаче внешней среде набора созданных компанией образов и представлений, направленных на соискателей свободных вакансий на рынке труда и повышающих ее привлекательность как работодателя”

Источник: [Составлено автором].

На имидж компании как работодателя влияет одновременно много факторов - ситуация на рынке труда определенной страны, данные о компании, общественное мнение о компании на основе рейтингов, СМИ, общеизвестных фактов об организации, мнение людей, которые окружают соискателя, а также его субъективное мнение. Естественно, только на субъективное мнение отдельно взятого человека, компания повлиять не может, так как там имеет место быть предвзятое отношение и некорректно-воспринятая информация. Но изменить некоторые элементы деятельности самой компании, чтобы

повысить имидж работодателя в восприятии большой группы людей/общества - это компании подвластно.

Работа над имиджем компании как работодателя является одним из ключевых процессов компании, ведь от нее зависит: уровень текучести кадров, уровень лояльности персонала, найм профессиональных и мотивированных сотрудников, конкурентоспособность организации в целом. Из этого следует вывод, что положительный имидж существенно поднимает качество выполняемой деятельности компании, то есть для эффективного менеджмента в организации комплексная работа над имиджем необходима [Журавлева, 2017].

Имидж организации как работодателя - понятие многофакторное. Для его повышения или понижения необходимо провести ряд изменений сразу в нескольких системах бизнеса. Данные системы являются элементами формирования имиджа работодателя, в них, согласно статье Кошелевой С.В. и Клеминой Т.Н. (2001), входят:

- Социально-психологические (объективные) факторы:
 - Известность компании;
 - Страна происхождения компании;
 - Имидж отрасли деятельности компании.
- Объективно-психологические (субъективные) факторы:
 - Пол;
 - Возраст;
 - Образование;
 - Профессиональная принадлежность;
 - Индивидуально-психологические черты личности;
 - Состояние здоровья и др.

Как видно из данной характеристики, элементы имиджа компании как работодателя подразделяются на две категории, первая (объективные факторы) касается характеристик компании, вторая (субъективные факторы) – характеристик личности.

В научной работе Алексеевой Л.А. (2011) приведены следующие элементы имиджа компании как работодателя:

- Характеристики бизнеса в целом:
 - Страна происхождения организации
 - Отрасль и перспективы ее развития;

- Размер организации (малый, средний, крупный);
- Лидерство на рынке;
- Известность компании;
- Возраст организации;
- История развития компании;
- Стабильное положение на рынке.
- Репутация бизнеса:
 - Мнения сотрудников и клиентов о компании;
 - СМИ;
 - Отзывы в сети Интернет;
 - Репутация в бизнес-сообществе.
- Система управления:
 - Организационная структура;
 - Доступность и характер коммуникации между разными подразделениями бизнеса.
- Корпоративная культура:
 - Атмосфера внутри коллектива
 - Характер общения между сотрудниками;
 - Мероприятия для поддержания коллективного духа;
 - Нормы и ценности сотрудников.
- Условия труда:
 - График работы;
 - Рабочее место (офисная или дистанционная работа);
 - Оснащенность рабочего места;
 - Сложность выполнения работы;
 - Разнообразие выполняемой работы.
- Кадровая политика:
 - Процесс отбора и найма персонала;
 - Система поощрения и вознаграждения персонала;
 - Льготы для сотрудников;
 - Обучение персонала;
 - Карьерное развитие сотрудников.
- Корпоративно-социальная ответственность:
 - Экологичность производства;
 - Участие в благотворительных акциях;

- Стремление компании помогать обществу и природе.

По мнению автора, элементы имиджа компании как работодателя, приведенные Алексеевой Л.А. (2011) охватывают более широкий круг факторов, поэтому в дальнейших главах данной работы автор будет опираться именно на данные элементы имиджа работодателя.

На основе данных элементов будет проанализирован имидж компании “DAGE” как работодателя в третьей главы.

Проблемной зоной многих менеджеров в компании является непонимание каким из элементов формирования имиджа организации как работодателя сотрудники довольны меньше всего. Для создания стратегии по повышению удовлетворенности сотрудников своей работой необходим детальный анализ. В данной ситуации могут помочь следующие способы [Bstudy, 2022]:

- проведение анонимного анкетирования текущих сотрудников компании об уровне их удовлетворенности работой в компании;
- проведение exit-интервью для понимания причин текучести кадров;
- опрос кандидатов на работу об их ожиданиях и о работе мечты;
- консультация с внешними экспертами (hr-аудиторы, агентства по подбору персонала и т.д.).

На основе полученных данных можно уже начинать разработку стратегии по улучшению имиджа компании.

При формировании стратегии по привлечению персонала, а также по повышению имиджа работодателя нужно учитывать целевую аудиторию сотрудников компании: например, нацелена ли компания на сотрудников с большим опытом работы и высоким уровнем профессионализма, или же на недавних выпускников высших учебных заведений без опыта работы с целью обучить и “вырастить” специалиста в условиях данной организации.

В данной работе в качестве целевой аудитории сотрудников компании рассмотрены работники поколения Z, о которых речь пойдет в параграфе 3 данной главы.

Вывод

После изучения теоретических аспектов понятий «имидж компании как работодателя» и «привлечение персонала» была выявлена прямая связь между двумя переменными – то есть, чем позитивнее имидж компании как работодателя, тем привлекательнее компания на рынке труда.

1.2. Стартап

Ввиду быстрого технологического развития в мире, с каждым годом появляется все больше разных компаний с инновационным путем развития, которые называют себя стартапами. Понятие “стартап” впервые появилось в журнале Forbes в 1973 году [Simpson & Weiner, 1989]. С тех пор появилось много разных определений, некоторые из которых приведены ниже:

Таблица 2

Определения понятия «Стартап»

Автор	Определение
Бланк С. (2013)	Стартап - это “временная структура, существующая с целью поиска воспроизводимой и расширяющейся бизнес-моделью.”
Грэхем П. [Graham, 2012]	Стартап - это “компания, созданная для того, чтобы быстро развиваться.”
Рис. Э. [Ries, 2011]	Стартап - это “организация, создающая новый продукт или услугу, в условиях высокой неопределенности”

Источник: [Составлено автором].

В данной работе автор будет опираться на все перечисленные определения в совокупности, так как каждое из них несет важную информацию о признаках стартапа.

Основываясь на вышеуказанные определения, можно сделать вывод, что любому стартапу свойственны следующие признаки:

- временность существования (после определенного времени работы стартапа он либо закрывается, либо превращается в более крупную компанию);
- отсутствие проработанной бизнес-модели;
- наличие перспективы быстрого развития, масштабирования;
- существование в среде неопределенности, высокие риски;

- ориентация на инновации.

Также в научных статьях [Ahmadi & Helms, 1997; Williamson, 2000] выявлены отличия малых компаний/стартапов от крупных компаний. Среди них:

- Бюрократия

Сотрудники в крупных компаниях имеют мало возможностей повлиять на стратегические решения компании. При необходимости совершить определенную процедуру (например, оформление отпуска), необходимо оформлять документы и ждать решение вопроса относительно долго, так как это проходит через несколько подразделений. В стартапе уровень бюрократии существенно ниже - вопросы решаются быстрее, а также можно влиять на развитие компании ежедневно путем коммуникации с руководителем.

- Иерархия

В крупных компаниях существует строгая иерархия. При желании повысить свою должность - в первую очередь, нужно дождаться появления вакантного места, потом пройти ряд процедур, после чего уже можно получить повышение. В стартапе - ввиду своей плоской иерархии легче подняться по должности. Результаты каждого сотрудника руководитель видит лично и при желании - можно легко и быстро получить более высокую должность.

- Отношения между сотрудниками

В крупных компаниях отношения между коллегами деловые и формальные, особенно между сотрудниками разных подразделений. В стартапе все друг с другом знакомы и тесно общаются, поэтому отношения с большей вероятностью менее формальные, чем в крупной компании. Такая тенденция отмечается даже при общении сотрудника с руководителем. [Mou & Lee, 2002]

- Рабочие обязанности

Обязанности в крупной компании четко определены и являются постоянными, в то время как в стартапе круг обязанностей шире и периодически изменяются [Cardon & Tolchinsky, 2006].

- Заработная плата

В крупных компаниях заработная плата стандартно выше, чем в стартапах, так как компания находится в более стабильном финансовом положении.

В исследовании наиболее важных элементов имиджа компании как работодателя в стартапе [Tumasian, et al., 2011] выявлены следующие элементы имиджа работодателя-стартапа в порядке приоритетности:

- Атмосфера в коллективе
- Сложность рабочих задач
- Гибкость рабочего времени
- Обучение на рабочем месте, получение опыта
- Иерархия, бюрократия
- Разнообразие рабочих задач
- Оплата труда

В исследовании Мозера К. [Moser, et al., 2017] были выявлен немного другой перечень приоритетных элементов компании-стартапа как работодателя, среди них:

- Оплата труда
- Обучение на рабочем месте, получение опыта
- Льготы сотрудникам
- Атмосфера в коллективе и корпоративная культура
- Ценности и цели компании
- Узнаваемость и репутация компании

Как было выяснено ранее, признаком стартапа является временность существования. Жизненный цикл стартапа состоит из следующих этапов [Salamzadeh & Kesim, 2015]:

1. Начальная стадия

На этом этапе предприниматель формируют ключевую идею бизнеса, формируют миссию, видение, ценности и цели компании. Он создает юридическое лицо. Далее идет процесс создания команды (минимальное число участников) для совместной работы над проектом. Данный этап характеризуется высокой рискованностью за счет неопределенности в будущем. Финансируется данный этап личными средствами предпринимателя. В тоже время, именно на данном этапе чаще всего вкладываются инвесторы (при их наличии).

2. Стадия выхода на рынок

Этот этап характеризуется сплоченной командной работой. Начинается выход на рынок - создается сайт, происходит поиск первых клиентов. Сложность заключается в том, что компания на данный момент неизвестна на рынке, нет кейсов и готового портфолио, все создается с нуля. Очень часто этот этап можно назвать “хаотичным”, так как все внутренние организационные процессы только формируются и нет готового шаблона. На данном этапе многие стартапы закрываются, так как нет четко сформированной стратегии управления, бизнес не приносит прибыли. Поэтому очень важно заранее спланировать стратегию продвижения на рынке.

3. Стадия зрелости стартапа

Этап характеризуется постоянным наличием клиентов, хотя пока и не в большом количестве. Команда внутри компании увеличивается в соответствии с количеством проектов. Внутренние процессы налажены. Часто компании окупаются именно на данном этапе, появляется прибыль.

4. Выход компании из статуса стартапа

В случае, если стартап справился со всеми первоначальными сложностями и продолжил работу на рынке, при этом активно развивается - компания становится уже более крупной и значимой на рынке и выходит из статуса стартапа.

Многие стартапы не доходят до финального этапа - становления более крупной компанией. Это может быть связано с множеством причин. Самые часто встречаемые причины приведены ниже:

- Отсутствие достаточного финансирования [Colombo & Piva, 2008]

Данная проблема может быть вызвана неграмотным просчетом или отсутствием финансового плана, с отсутствием инвесторов, готовых вложиться в бизнес или с неправильно построенной стратегией продвижения (т.е. отсутствием клиентов и дохода).

- Проблемы с управлением человеческими ресурсами [Salamzadeh, 2015]

Команда является залогом успеха в большинстве бизнесов. В стартапе команда малочисленная, но за счет этого каждый ее участник - очень ценный ресурс. Поэтому для успешного ведения бизнеса нужно очень тщательно отнестись к выбору своих

сотрудников. Мало того, что нужно хорошо подобрать сотрудников, нужно их еще хорошо мотивировать - объяснить каждому ценности и миссию компании, обучить, выплачивать достойную заработную плату и прочее.

- Проблемы, связанные с политическими, социальными, правовыми, экономическими или экологическими изменениями [Bruton & Rubanik, 2002]

Изменений во внешней среде мало кто ожидает и учитывает при построении бизнеса с нуля. По практике последних двух лет, где многие стартапы перестали работать из-за пандемии Covid-19 или из-за экономического кризиса, связанный со спецоперацией в 2022 году, стало ясно, что всегда нужно учитывать возможность непредвиденных обстоятельств - иметь финансовую подушку безопасности и возможность в короткие сроки менять стратегию, то есть быть гибким.

Вывод

При анализе теоретических аспектов о стартапах был выявлен ряд особенностей, отличающих стартапа от компаний на более зрелых этапах жизненного цикла. Данные отличия важно учитывать при разработке рекомендаций для формирования положительного имиджа компании как работодателя.

1.3. Поколение Z

На данный момент известно множество теорий поколений. Поколением можно считать людей, рожденных в определенный промежуток времени (который примерно составляет 20 лет). У каждого из поколений есть свои характеристики и особенности. По теории поколений Уильяма Штраусса и Нила Хау [Strauss & Howe, 1991], поколением является совокупность людей, которые соответствуют следующим критериям:

- рождение в одну историческую эпоху, а именно переживание одинаковых исторических событий в одинаковой фазе жизни (детство, молодость, средний возраст и старость);
- наличие единых ценностей и убеждения;
- наличие чувства принадлежности к ровесникам, к поколению в целом.

Для более детальной информации о последних поколениях приведена таблица 1, в которой автором занесена информация по теории поколений МакКриндела М. и Вольфингера Э. (2010):

Теория поколения МакКриндела М. и Вольфингера Э.

Поколение	Builders Молчаливое поколение	Boomers	Generation X	Generation Y	Generation Z
Период рождения	1925-1945 гг.	1946-1964 гг.	1965-1979 гг.	1980-1994 гг.	С 1995 г.
События, формирующие личность	Великая Депрессия Вторая Мировая Война Сталинские репрессии	Послевоенный бум	Появление первых технологий	Распад СССР, Интернет	Экономический спад Изменение климата Стремительное развитие технологий
Стремление	К частной собственности	К стабильной занятости	Work-life balance	К свободе	К безопасности
Отношение к технологиям	Безразлично	Безразлично	Заинтересованность	Пользование	Невозможно представить жизнь без технологий
Особенности поколения	Преданность, патриотизм, подчинение правилам, трудолюбие	Оптимизм, идеализм, патриотичность, коллективный дух	Индивидуализм, наличие выбора, надежда на себя, work-life balance	Общительность, уверенность в себе, достижение целей	Саморазвитие, разнообразие, гибкость, стремление изменить жизнь

Источник: [McCrindle & Wolfinger, 2010].

В своей более поздней работе, демограф Марк МакКриндел, также раскрыл особенности нового поколения - поколения Альфа. “Дети-альфа” - поколение людей, рожденных после 2010 года. По его теории, данное поколение, выросшее также во время

технологического прорыва, уже менее трепетно, чем поколение Z, относится к технологиям. В их ценности входит семьи и друзья. Кроме того, по прогнозам, данное поколение будет очень внимательно относиться к качеству товаров и услуг, у них будет грамотное потребительское поведение. [Гужиков, 2021]

Так как тема данной работы связана с поколением Z, далее будет детально рассмотрены именно его характеристики.

Поколение Z, также называемые “цифровые дети” - поколение людей, рожденных во время цифровизации, у них с детства был легкий доступ к сети Интернет, к различным девайсам и к любой информации [Кулакова, 2018]. Конкретный год начала рождения людей из поколения Z в разных источниках называют разный - все в диапазоне от 1995 до 2000 года. В данной статье будет рассмотрен усредненный и, к тому же, самый часто упоминаемый год, а именно 1997 год. После поколения Z идет поколение Альфа, которое начинается с 2010 года. То есть поколение Z - это поколение людей, рожденных в период с 1997 по 2010 год.

Факт того, что люди поколения Z выросли в мире технологий непосредственно сказалось на их характере. Представители поколения много времени проводят “в сети”, отчего многие предпочитают виртуальное общение реальному. От этого потребность в реальном общении сократилась, то есть поколение можно считать поколением индивидуалистов, которым постоянное общение с другими не является необходимым составляющим их жизни. Также представителей данного поколения считают эгоистичными. Также выявлено, что дети из поколения Z взрослеют быстрее своих предшественников.

Люди, рожденные с 1997 по 2010 год, стремятся к краткосрочному достижению целей. Данное поколение ориентировано на потребление - информации, различных товаров и услуг, развлечений. В то же время его представители являются индивидуалистами, большинство легко может жить без близкого общения.

Золошкова Э. (2019) отмечает, что люди из поколения Z отличаются цифровой многозадачностью: они могут одновременно смотреть передачу по ТВ, писать тексты на компьютере, слушать музыку, одновременно отвечая на сообщения. При этом, данный фактор приводит к т.н. расфокусу – люди данного поколения не могут сконцентрироваться полностью на одной задаче, они выполняют все одновременно, из-за чего результативность может сказаться в отрицательную сторону.

Далее будет рассмотрено отношение поколения Z к работе. За основу анализа взяты исследования двух крупных международных компаний - Dell Technologies (2022) и Deloitte (2020).

Согласно исследованию, проведенному Dell Technologies в 2022 году, особенностями поколения Z на рынке труда являются:

- желание работать с передовыми технологиями - технологии важны для 97% опрошенных
- стремление к безопасности (как цифровой, так и личной) - 73% назвали безопасность ключевым приоритетом
- уверенность в своих навыках в информационных технологиях - 52% опрошенных уверены в том, что их навыки соответствуют большинству требованиям к рассматриваемым вакансиям.
- главное в работе - не только денежное вознаграждение - 50% сообщили о желании получать новые знания и опыт, 45% - о желании быть значимым, 38% - о желании относиться к социально ответственной организации.

Также 94% опрошенных сообщили, что чувствуют себя пока не готовыми к началу своего карьерного пути. По большей части это из-за того, что абсолютное большинство опрошенных являются школьниками и студентами.

Почти поровну поделились желающие работать удаленно и желающие работать в офисе.

Далее приведены результаты исследования об особенностях поколения Z от Deloitte (2020):

- Люди из поколения Z предпочитают работать в компаниях, с чьими продуктами они сталкиваются в повседневной жизни;
- Поколение Z желают иметь стабильную работу, при этом они за кросс-функциональность;
- Работники поколения зумеров предпочитают индивидуальную работу командной, при этом для них важна возможность общаться с коллективом;
- Поколение Z оценивает компанию не по качеству предоставляемых товаров и услуг, а по ценностям компании, причастности к социальной ответственности, значимости для общества;
- Высокое значение придается финансовой безопасности;

- Социальные сети - самый удобный способ рассказать о себе;
- Особое значение придается разнообразию личностей, отсутствию дискриминации.

Обобщая вышеуказанную информацию, получается следующий вывод: люди, рожденные в период с 1997 по 2010 годы, уделяют особое внимание технологиям, при этом им помимо денежной составляющей, также важны личностный рост и социальная ответственность. Особое внимание также уделяется их личной и финансовой безопасности.

Выводы

На основе изученной литературы сформирован следующий вывод: Эффективным способом привлечения сотрудников поколения Z является формирование положительного имиджа компании как работодателя. При этом необходимо учитывать, как особенности компании (в данном случае, стартапа), так и поведенческие характеристики целевой аудитории сотрудников (людей поколения Z). Известно, что люди поколения Z - дети Интернета и отличаются способом мышления от предыдущих поколений. В Главе 3 подробнее рассмотрена характеристика данного поколения в отношении к работе.

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В данной работе для анализа имиджа стартапа как работодателя было использовано несколько способов сбора информации. В данной главе подробно описана методология проведенного исследования.

2.1. Характеристика количественного исследования

В данной работе использован метод количественного исследования.

По определению Браймана А. [Bryman, 2012], количественное исследование – “это стратегия, которая:

- 1) влечет за собой сбор числовых данных;
- 2) демонстрирует дедуктивный взгляд на отношения между теорией и исследованиями и склонность к естественнонаучному подходу;
- 3) включает в себя объективистскую концепцию социальной реальности.”

Сильными сторонами количественного исследования являются [Easterby-Smith, 1991]:

- возможность проведения сравнения;
- независимость результатов исследования от наблюдателя;
- результаты исследования выводятся объективно;
- может использоваться для исследования описательных характеристик;
- помогает искать причинно-следственные связи.

Исходя из сильных сторон количественного исследования, а также для получения более объективных и точных результатов исследования приоритетности и предпочитаемых характеристик элементов компании как работодателя людьми поколения Z, автор выбрал использование количественных методов исследования.

Брайман А. [Bryman, 2012] выделяет следующие этапы проведения количественного исследования:

1. Изучение теоретических аспектов;
2. Постановка гипотезы;
3. Разработка дизайна исследования;
4. Составление системы измерения анализа;

5. Выбор целевой аудитории и источников получения информации;
6. Сбор данных
7. Анализ полученных результатов;
8. Выявление и описание выводов по исследованию.

Так как в данной работе исследуются как характеристики людей поколения Z, так и характеристики элементы имиджа стартапа “DAGE” как работодателя, то исследование будет проходить в два этапа.

2.2. Исследование приоритетности и предпочитаемых характеристик элементов имиджа компании как работодателя людьми из поколения Z

Для анализа ценностей при трудоустройстве людей поколения Z с целью выявления общих тенденций для разработки положительного имиджа компании как работодателя автором был использован такой эмпирический метод исследования, как анкетирование.

Анкетирование - это “эмпирический метод исследования и средство получения информации, при котором целевой аудитории исследования предлагается ответить на ряд вопросов”. Анкетирование является эффективным инструментом для быстрого и систематического сбора количественной информации. [Codo, 2008]

Для исследования был выбран именно метод анкетирования, так как с помощью него наиболее эффективным способом можно собрать данные от большой выборки людей, входящих в целевую аудиторию.

Вопросы могут быть открытыми, т.е. подразумевают развернутый ответ, или закрытыми, т.е. варианты ответов уже представлены. Другая классификация вопросов внутри анкеты - это субъективные и объективные вопросы. Субъективные вопросы подразумевают собой вопросы об отношении анкетированного к определенной ситуации/объекту и т.д. Объективные вопросы - вопросы, ответы на которые не зависят от текущего состояния анкетированного и имеющие конкретный ответ, напр., вопросы о возрасте и об образовании анкетированного.

Выделяют несколько этапов проведения анкетирования [Финансовый словарь, 2022]:

1. Подготовка вопросов в анкете;
2. Распространение анкеты среди целевой аудитории;

3. Обработка ответов;
4. Анализ собранной информации.

Вопросы для анкеты были разработаны на основе исследования об элементах имиджа компании как работодателя Алексеевой Л.А., о котором упоминалось в Главе 1.

Также стоит отметить, что элементы имиджа работодателя, на которые нельзя искусственно повлиять не были включены в анкетирование. Среди них: страна происхождения организации, отрасль и перспективы ее развития, размер организации, возраст организации, история развития компании.

В итоге рассмотрены следующие показатели: (1) оплата труда, (2) наличие и составляющее социального пакета, (3) график работы, (4) условия работы (онлайн или офлайн), (5) возможность карьерного роста, (6) стабильность компании на рынке, (7) корпоративная социальная ответственность, (8) возможность обучаться новому и получения нового опыта, (9) репутация компании, (10) ценности компании, (11) привлекательность товаров и услуг, создаваемых компанией, (12) атмосфера в коллективе, (13) эффективность коммуникации внутри коллектива, (14) уровень сложности рабочих задач и (15) разнообразие рабочих задач.

Все вопросы за исключением одного были закрытыми, так как с закрытыми вопросами эффективнее выявляется статистика.

В приложении 1 представлены вопросы, которые были представлены в анкетировании.

Установлены две гипотезы о приоритетности элементов имиджа компании как работодателя, по результатам анкетирования поколения Z. Гипотезы основаны на исследованиях Тумасьяна А. [Tumasian, et al., 2011] и Мозера К. [Moser, et al., 2017], которые были также описаны в Главе №1.

При анализе результатов учитывались средние значения по каждому из вопросов: для числовых вопросов (напр., об оплате труда) - результатом являлась средняя арифметическая всех ответов, для исследования приоритетности факторов - средняя арифметическая среди двух вопросов - о приоритетности и важности факторов, для других вопросов - ответ с наибольшим количеством голосов. При анализе имиджа компании "DAGE", все элементы будут оценены определенным баллом. В данном анкетировании самый распространенный ответ будет оценен на "5", самый нераспространенный - на "1".

Анкетирование было проведено среди людей от 18 до 25 лет, т.е. среди совершеннолетних людей поколения Z. 100% респондентов являются студентами или выпускниками высших учебных заведений в сфере менеджмента: СПбГУ ВШМ, ВШЭ в Санкт-Петербурге, “SKOLKOVO и УрФУ. В анкетировании участвовало 100 человек.

2.3. Выявление отношения основателя стартапа к сотрудникам поколения Z, а также определение характеристик элементов имиджа стартапа как работодателя

Для понимания общего вектора развития компании и отношения основателя к работникам поколения Z было проведено полуструктурированное интервью с основательницей стартапа Яной Курниковой.

Полуструктурированное интервью – это “метод исследования, при котором у интервьюера подготовлен перечень вопросов для респондента, но в то же время интервьюер имеет возможность варьировать последовательность вопросов, а также задавать дополнительные вопросы с целью более широкого понимания ответа респондента.” [Bryman, 2012]

Полуструктурированное интервью является более гибким методом исследования, чем структурированное интервью (в котором нужно строго придерживаться подготовленному перечню вопросов [Cohanier, 2014]), поэтому именно он был выбран в качестве метода исследования.

В интервью были приведены только открытые вопросы, так как с помощью них можно получить более глубокое понимание видения предпринимателя.

До проведения интервью была изучена возрастная структура сотрудников DAGE (предоставленная основательницей компании).

Для понимания отношения основателя компании к работникам поколения Z были заданы следующие вопросы:

1. Проанализировав информацию о возрасте сотрудников Вашей компании, мне известно, что 100% сотрудников моложе 28 лет. Более того, треть сотрудников все еще является студентами. Подскажите, Вы целенаправленно нанимаете столь молодых сотрудников? Если да - то с какой целью?
2. Какое утверждение Вам ближе: найм профессионалов с большим опытом работы, или найм молодых сотрудников с целью обучить их внутри компании?

3. Какие компетенции в сотрудниках ценны в Вашей компании? Каких сотрудников вы привлекаете?

Для понимания особенностей работы в стартапе “DAGE” были заданы следующие вопросы:

1. Как Вы считаете, комфортно ли сотрудникам поколения Z работать в Вашем агентстве? Насколько они замотивированы?
2. Расскажите, пожалуйста, об условиях работы в Вашей компании (график, рабочее место, отпуск, оплата, соц.пакет, официальное ли оформление, обучение, карьерный рост).
3. Расскажите, какие, по Вашему мнению, положительные и отрицательные стороны работы с персоналом в компании DAGE?
4. Как вы считаете, какие сильные и слабые стороны работы в стартапе, в отличие от работы в крупной компании?

Также был задан вопрос “Планируете ли Вы привлекать новых сотрудников?” с целью выявления актуальности темы привлечения персонала поколения Z конкретно для данного бизнеса.

Для получения более подробной информации о характеристиках текущего имиджа компании как работодателя было проведено анкетирование сотрудников стартапа. Был выбран способ анкетирования, так как вопросы для всех сотрудников предполагались одинаковые вопросы, а анкетирование предоставляет возможность эффективно и оперативно собрать данные для статистики.

Анкетирование проводилось среди сотрудников стартапа. Сотрудников в компании только 5 - поэтому результаты анкетирования не могут быть репрезентативными. Но, по мнению автора работы, данное анкетирование является важным для анализа по следующим причинам:

1. По результатам проведения анкетирования среди студентов и выпускников ВУЗов поколения Z (рис. 1) видно, что соискатели предпочитают в большей степени читать отзывы текущих соискателей, чтобы сформировать мнение об имидже компании как работодателя.
2. Вопросы в анкетировании имеют только вопросы объективного характера (о графике, возможностях карьерного роста и т.д.), вопросов субъективного характера (отношение к чему-л.) крайне мало.

3. Компания имеет небольшое количество сотрудников, т.е. сейчас формируется основа по работе с персоналом, которая в дальнейшем будет масштабироваться. Оптимальным решением для компании является анализ и улучшение процесса работы с персоналом на этапе стартапа, а потом развивать данное направление, а не оптимизация процессов на уже более зрелом этапе жизненного цикла компании.
4. Сотрудники компании знают о всех преимуществах и недостатках компании, работая внутри коллектива. Сотрудники компании - самый достоверный источник информации для получения объективной оценки имиджа стартапа как работодателя.

Вопросы для сотрудников были составлены по тем же предметам исследования, что и опрос для студентов и выпускников поколения Z, чтобы впоследствии была возможность сопоставить данные и проанализировать текущий имидж стартапа “DAGE” как работодателя.

В анкетировании сотрудников большинство вопросов закрытого типа, при этом несколько вопросов открытые для уточнения и более глубокого анализа. Вопросы из анкетирования приведены в Приложении 2.

Анализировался имидж стартапа как работодателя следующим образом: Каждому элементу имиджа работодателя присваивалась оценка по 5-балльной шкале, где за 5 принималась характеристика, желаемая поколением Z из анкетирования студентов и выпускников ВУЗов от 18 до 25 лет. Далее рассчитывались средние значения в ответах из анкетирования сотрудников стартапа, после чего было рассчитано отклонение от желаемого значения и в процентном отношении был рассчитан балл для каждого из элементов имиджа компании как работодателя.

Выводы

Во второй главе была сформирована методология исследования: разработаны структуры для двух анкетирований и одного интервью. По собранным данным будет проанализирован текущий имидж стартапа как работодателя в следующей главе, а также сильные и слабые стороны элементов имиджа работодателя, по которым в дальнейшем будут разработаны рекомендации.

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО ИМИДЖА СТАРТАПА DAGE КАК РАБОТОДАТЕЛЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕГО ПОВЫШЕНИЮ

В данной главе будут приведены результаты исследований, сформированный во второй главе данной работы. Далее будет приведен анализ текущего имиджа стартапа “DAGE” как работодателя на основе собранных данных. В последней части данной главы будут сформированы рекомендации по разработке позитивного имиджа стартапа как работодателя.

3.1. Результаты исследования отношения людей поколения Z к элементам имиджа компании как работодателя

В данном параграфе будут приведены результаты первого проводимого исследования, а именно анкетирования студентов и выпускников ВУЗов от 18 до 25 лет, выявлены приоритетность и желаемая характеристика элементов имиджа компании как работодателя среди совершеннолетних людей поколения Z.

3.1.1. Имидж стартапов

Так как целью данной работы является разработка рекомендаций по повышению имиджа компании-стартапа как работодателя, то анкетирование началось с вопросов об отношении к стартапам.

По результатам проведенного анкетирования известно, что только 17% респондентов предпочли бы работу в малой компании (от 1 до 99 сотрудников), в то время как 69% предпочли бы работать в средней и крупной компании (от 100 до 999 и от 1 000 сотрудников, соответственно). 30% респондентов ответили, что размер компании не играет роли. Также известно, что 45% респондентов относятся к стартапам положительно, 39% - нейтрально, 5% - отрицательно. 11% респондентов не уверены в ответе. Из этого можно сделать вывод, что людям молодого поколения до 25 лет работа в стартапе не является приоритетной, но в то же время, они относятся к ней хорошо.

Далее следовал открытый вопрос о положительных и отрицательных сторонах стартапа. Результаты приведены в таблице № 4:

**Результаты анкетирования:
положительные и отрицательные стороны работы в стартапе**

Характеристика стартапа	Процент ответов
Положительные характеристики	
Получение новых знаний и опыта	21%
Возможность влиять на развитие компании	12%
Отсутствие бюрократии, гибкость	9%
Перспективы развития стартапа	9%
Возможность самореализации, свобода действий, креативность	9%
Коллективная работа	4%
Разнообразие задач	2%
Наличие перспективы получить высокий доход	1%
Негативные характеристики	
Высокие риски, низкая стабильность	18%
Неорганизованность бизнес-процессов	9%
Низкая заработная плата	3%
Низкая возможность карьерного роста	1%
Переработки	1%
Отсутствие обучения	1%

Источник: [Составлено автором]

Вывод: люди поколения Z в большей степени отмечают возможность получения новых знаний, в том числе предпринимательских, а также возможность быть причастным к развитию стартапа, гибкость управления, перспективы развития и возможность самореализации и свободу действия. Из негативных качеств самыми основными является низкий уровень стабильности и неорганизованность бизнес-процессов.

3.1.2. Приоритетность факторов формирования имиджа компании как работодателя, по мнению людей поколения Z

Результаты анкетирования по поводу приоритетность элементов имиджа компании как работодателя, по мнению людей поколения Z, указаны в таблице 5.

Как видно из таблицы 5, гипотезы, которые были поставлены во второй главе оказались в большинстве неверными. Верным оказалось лишь предположение из гипотезы, основанном на исследовании Мозера К. [Moser, et al., 2017] , что оплата труда является наиболее приоритетным фактором для людей поколения Z,

Дальнейший анализ будет проводиться в порядке итогового ранга факторов.

Для анализа предпочтений аудитории, анализа текущего имиджа компании DAGE как работодателя и для разработки рекомендаций по формированию положительного имиджа компании (в следующих параграфах данной Главы) будут детально рассмотрены первые 10 элементов составляющей имиджа работодателя по итоговому рангу, т.е. рассмотрены факторы со средней оценкой выше 0,4. Как видно из таблицы, самыми важными элементами имиджа компании как работодателя в порядке приоритетности являются:

1. Оплата труда
2. Возможность карьерного роста
3. Условия работы (онлайн или офлайн работа)
4. Возможность обучаться новому, получение нового опыта
5. Корпоративная культура и атмосфера в коллективе
6. График работы
7. Репутация компании
8. Разнообразие рабочих задач
9. Стабильность компании на рынке
10. Ценности компании

**Результаты анкетирования:
Приоритетность элементов имиджа компании как работодателя**

Фактор	Приоритетность	Важность	Средняя оценка	Итоговый ранг
Оплата труда	0,96	0,88	0,92	1
Наличие и составляющее социального пакета	0,18	0,58	0,38	12-13
График работы	0,44	0,74	0,51	6
Условия работы (онлайн или офлайн работа)	0,58	0,81	0,7	3
Возможность карьерного роста	0,62	0,84	0,73	2
Стабильность компании на рынке	0,19	0,66	0,43	9
Корпоративная социальная ответственность	0,07	0,5	0,29	15
Возможность обучаться и получать опыт работы	0,5	0,82	0,66	4
Репутация компании	0,2	0,72	0,46	7
Ценности компании	0,23	0,61	0,42	10
Привлекательность товаров и услуг, создаваемых компанией	0,16	0,59	0,38	12-13
Корпоративная культура и атмосфера в коллективе	0,42	0,83	0,63	5
Эффективность коммуникации внутри команды	0,06	0,72	0,39	11
Уровень сложности рабочих задач	0,05	0,63	0,34	14
Разнообразие рабочих задач	0,19	0,68	0,44	8

Источник: [Составлено автором].

3.1.3. Оплата труда

Как видно из анализа в прошлом пункте данной работы, люди поколения Z придают размеру заработной платы огромное значение.

По результатам анкетирования стало известно, что:

- 67 700 рублей в месяц – средняя сумма, которой достаточно для проживания на 1 месяц человеку из поколения Z;
- 76 600 рублей в месяц – средняя оплата труда, которая, по мнению людей поколения Z, является релевантной их знаниям и навыкам. Именно эта сумма будет приравнена к высшему баллу при дальнейшем анализе.

Отвечая на вопрос о желаемой структуре оплаты труда, абсолютное большинство (69%) отметили, что предпочитают систему, в которой есть фиксированная составляющая (оклад) и переменная (КРІ). Это говорит о том, что работники поколения Z ценят стабильность, но в тоже время стремятся быть результативными и продуктивными, чтобы их оценивали за качество выполненной работы.

3.1.4. Возможность карьерного роста

По результатам анкетирования, возможность карьерного роста является вторым фактором по приоритетности при выборе рабочего места.

Более того, 47% респондентов утверждают, что не согласились бы работать в компании, если бы отсутствовала возможность карьерного роста, при этом только 14% респондентов утверждают обратное (остальные 39% ответили, что не уверены в своем решении, зависит от обстоятельств).

Также выяснено, что 70% опрошенных сразу узнают о возможностях карьерного роста еще на этапе собеседования, 8% не узнают о возможностях роста. Остальные 22% не уверены в ответе.

Сравнивая данные показатели, можно утверждать, что карьерный рост - это один из основополагающих элементов имиджа компании как работодателя, по мнению людей из поколения Z.

3.1.5. Отношение к дистанционной работе

В связи с распространением COVID-19 в мире и активным развитием технологий многие компании перешли в режим дистанционной работы. У многих людей поколения Z первый опыт работы появился уже во времена пандемии. Поэтому в анкете было важно узнать информацию о предпочтениях поколения к онлайн и офлайн работе. Результаты следующие:

- 8% респондентов предпочитают работать в офисе;
- 20% респондентов предпочитают работать в полностью дистанционном режиме;
- 72% респондентов предпочитают совмещать работу в офисе и в дистанционном режиме.

Как видно, совмещение онлайн и офлайн работы является приоритетным для людей поколения Z, этот фактор и будет оцениваться на максимальный балл.

3.1.6. Возможность обучаться новому и получать новый опыт

73% респондентов указали, что выполнение задач, которые они не выполняли ранее, с целью обучиться чему-то новому является для них важнее, чем выполнение хорошо знакомых им задач с целью предоставления качественной работы без трудностей. Оставшиеся 27% указали обратное. Данная статистика говорит о том, что обучение внутри компании является важным фактором для студентов и выпускников ВУЗов от 18 до 25 лет.

Следующий вопрос в анкетировании был направлен на проверку результатов приоритетности элементов, а именно были сопоставлены два фактора - оплата труда и обучение.

В результате выявлено, что для большинства оплата труда является более приоритетной, что подтверждает проведенный выше анализ.

3.1.7. Атмосфера в коллективе

Анализ предпочитаемой поколением Z атмосферы в коллективе дало следующие результаты:

1. При выборе между дружественным и деловым типом взаимоотношений между коллегами - 87% респондентов предпочитают дружественный. Это подразумевает

собой общение с коллегами на “ты”, общение на разные темы (а не только на рабочие), на взаимную поддержку и помощь.

2. 90% респондентов хотели бы, чтобы компания организовывала мероприятия для сплочения коллектива (напр., тимбилдинг, мастермайнды и т.д.). Из них 74% предпочитали бы присутствовать на таких мероприятиях 1 раз в 1-2 месяца, а 26% - несколько раз в месяц.

3.1.8. График работы

При анализе предпочитаемого графика работы абсолютное большинство респондентов (82%) отметили, что предпочитают гибкий график работы, которое по 102 статье ТК РФ [Трудовой Кодекс РФ, 2013] означает, что время начала и окончания или общая продолжительность рабочего дня определяется по соглашению сторон.

Односменный, ненормированный и сменный режим набрали, соответственно, 11%, 6% и 1% голосов.

3.1.9. Репутация компании

93% респондентов отметили, что всегда узнают о репутации компании заранее, до выхода на работу. Оставшиеся 7% отметили, что также узнают о компании, но не всегда, зависит от обстоятельств. Это является доказательством того, что репутация компании также очень важна для поколения Z при выборе места работы

Ниже приведены источники, которые читают соискатели поколения Z (рис.1).

То есть, наиболее часто узнают информацию о репутации компании через отзывы сотрудников, социальные сети, СМИ.

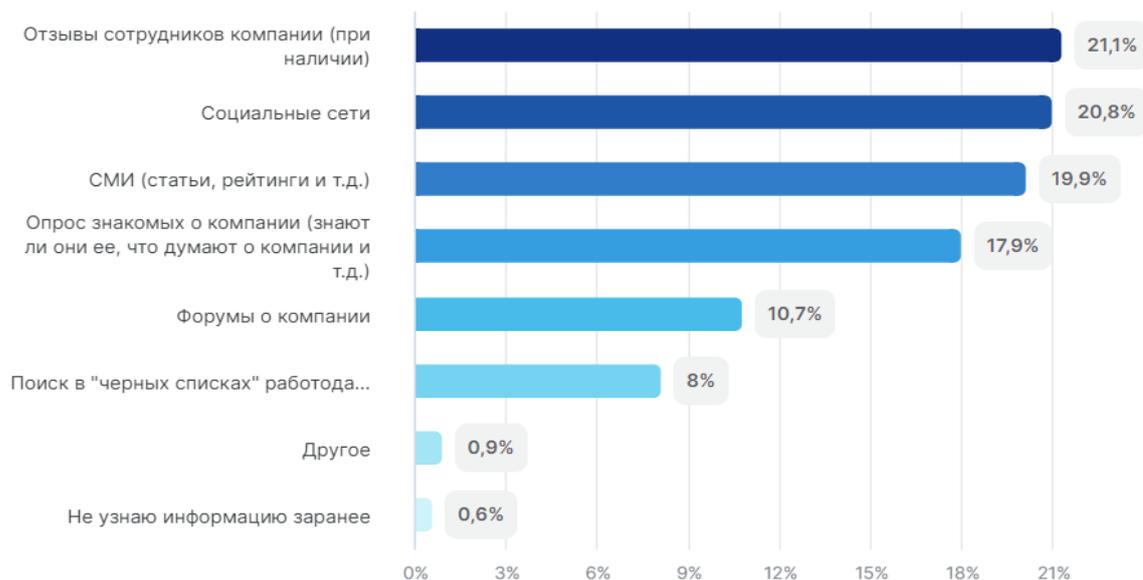


Рис. 1 .Результаты анкетирования: Источники, которые читают соискатели поколения Z о компании - потенциальном работодателе.

3.1.10. Разнообразие рабочих задач

Респонденты, являющиеся студентами и выпускниками высших учебных заведений в возрасте от 18 до 25 лет, предпочитают разнообразные задачи однообразным. Этот вывод можно сделать из результата опроса:

- 73% респондентов отмечают, что хотели бы иметь разнообразные рабочие задачи с редкими повторениями;
- 17% респондентов отмечают, что хотели бы иметь только разнообразные задачи
- 10% респондентов отмечают, что хотели бы иметь однообразные задачи с редкими исключениями;
- Ни один человек не отметил, что хотел бы иметь только однообразные рабочие задачи.

3.1.11. Стабильность компании на рынке

Анализ важности стабильности компании на рынке при выборе места работы для людей из поколения Z показал следующие результаты:

- 20% респондентов отметили, что стабильность компании на рынке очень важна;
- 61% респондентов отметили, что стабильность компании на рынке скорее важна, чем не важна;

- 17% респондентов отметили, что стабильность компании на рынке скорее не важна, чем важна;
- 2% респондентов отметили, что стабильность компании на рынке совсем не важна.

3.1.12. Ценности компании

Создавая вопрос для анализа восприятия ценностей компании, автор использовал систему конкурирующих ценностей Куинн Р. и Рорбауг Д. [Quinn & Rohrbaugh, 1983], адаптированную Каллиатом Т., Блюдорном А. и Гиллеспи Д. [Killiath, et al., 1999], которая говорит о 4 типах корпоративной культуры в компаниях (рис. №2). Данная классификация подходит как для ценностей сотрудников компании, так и для атмосферы внутри коллектива, так как корпоративная культура влияет на оба элемента.

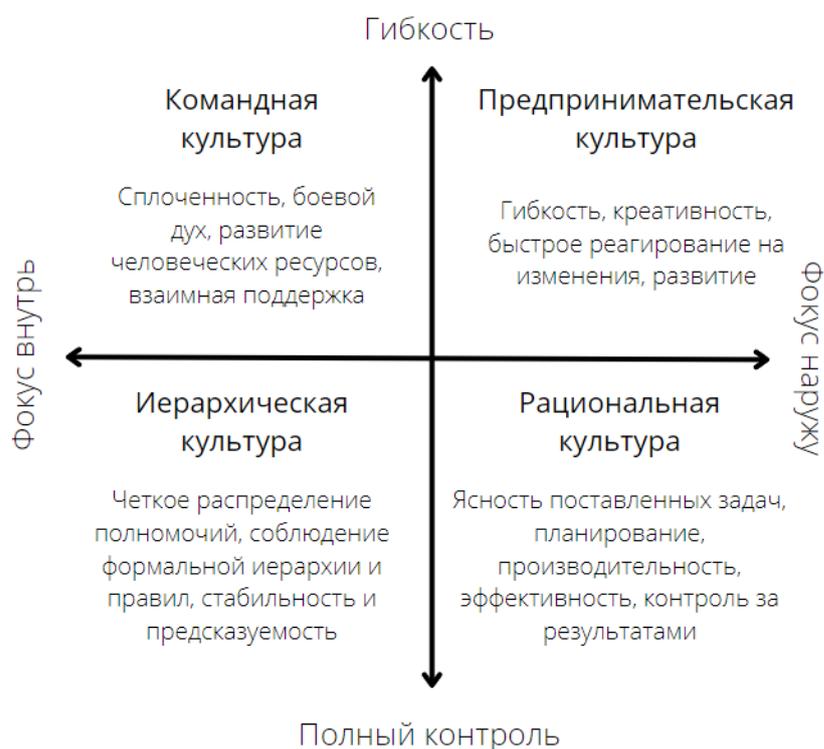


Рис. 2 Система конкурирующих ценностей
Источник: [Kalliath, et al., 1999]

По результатам опроса, 41% респондентов привлекает командная культура, 28% - предпринимательская культура, 25% - рациональная культура и 6% - иерархическая культура. Это говорит о том, что высокая иерархия, формальность и бюрократия не привлекает молодое поколение до 25 лет.

Выводы

В данном параграфе Главы 3 была проанализирована отношение поколения Z к работе в стартапах, приоритетность факторов при выборе места работы людей данного поколения, желаемая ими характеристика приоритетных элементов. Данный анализ является основополагающим при анализе текущего имиджа стартапа “DAGE” как работодателя и при разработке рекомендаций по повышению имиджа компании как работодателя в следующих параграфах работы.

3.2. Анализ текущего имиджа стартапа DAGE как работодателя

В данной главе будет описание характеристик компании “DAGE” в целом, описание штаба компании. Также будет произведен анализ текущего имиджа компании как работодателя.

3.2.1. Общие характеристики стартапа “DAGE”

DAGE - это digital-агентство, предоставляющее широкий спектр услуг в сфере маркетинга [Dage, 2022]. На данный момент компания является стартапом.

Агентство занимается:

- Аудитом онлайн и офлайн маркетинговых каналов коммуникации;
- Разработкой концепции бренда;
- Разработкой брендбука;
- Разработкой digital-стратегии бизнеса;
- Разработкой сайтов;
- Созданием логики digital-продуктов;
- Предоставлением обучения и консультаций.

Агентство сфокусировано на работу B2B. При этом клиентами являются организации из совершенно разных сфер: ресторанный бизнес, бренд одежды, IT и многое другое. Локализован бизнес в городе Санкт-Петербург, но работает с клиентами по всей России и в зарубежье.

Услугами компании “DAGE” пользуются такие крупные организации, как: сеть ресторанов в Москве и Санкт-Петербурге от “italy&co” [Italy&co., 2022], сеть ресторанов японской кухни в Москве и Санкт-Петербурге “KIDO” [Kido, 2022], ресторан итальянской кухни “il FORNO” в г. Нур-Султан, Казахстан и другие.

На момент написания данной работы DAGE является малым бизнесом. Это стартап, созданный в 2021 году. Форма регистрации бизнеса - индивидуальный предприниматель (ИП).

Основными конкурентами компании на российском рынке являются следующие компании: Nectarin [Nectarin, 2022], Isobar [Isobar, 2022], Setters [Setters, 2022], Molinos [Molinos, 2022], Demis Group [Demis, 2022].

На данный момент в организации «DAGE» работает 5 человек, не включая основательницу стартапа. Организационная структура в компании «DAGE» - линейная (рис.3):



Рис. 3 Организационная структура стартапа "DAGE"

Из интервью с основательницей компании Яной Курниковой известно, что в ближайший год в планы входит увеличение команды под количество проектов. Чем больше проектов - тем больше проектных менеджеров и участников команды в целом. Помимо трудовых ресурсов внутри команды, агентство активно пользуется услугами подрядчиков и партнеров. То есть, есть два варианта привлечения трудовых ресурсов:

- привлечение новых сотрудников в штат, которые будут заниматься как проектами, так и развитием текущих и новых проектов DAGE;
- привлечение сотрудников под конкретный проект с ограниченным данным проектом сроком работы.

Возрастная структура сотрудников стартапа «DAGE» приведена на графике (рис. №4):

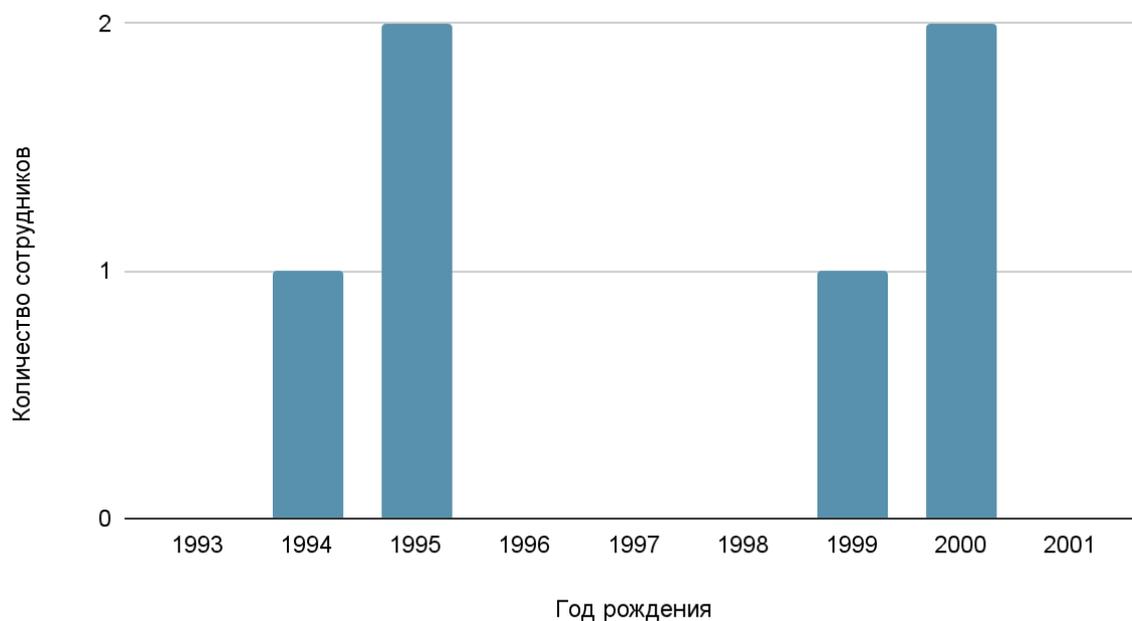


Рис. 4 Возрастная структура сотрудников стартапа "DAGE"

То есть, исходя из определения поколения Z в Главе 1, видно, что 50% сотрудников компании относятся к поколению Z и остальные 50% сотрудников - к поколению Y. (рис. 5).

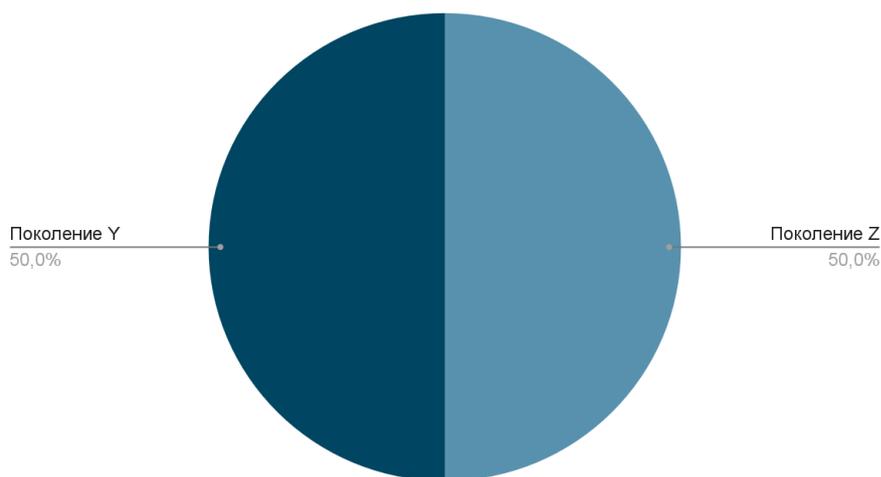


Рис. 5 Поколения, к которым относятся сотрудники стартапа "DAGE"

Из интервью с Яной Курниковой, основательницей компании «DAGE», стало известно, что найм молодых сотрудников - это стратегия. По ее словам, молодое поколение, недавно окончившее или оканчивающее обучение в высших учебных заведениях, быстро обучается, легче остальных поколений адаптируется под быстро меняющиеся условия, стремится к новому опыту и знаниям. Более того, поколению Z более свойственна генерация новых идей в сжатые сроки, принимать более рискованные

решения. Старшие поколения имеют другие приоритеты - им важнее стабильность, они работают на свою заработную плату, а не на результат самой компании. Для этапа стартапа такие сотрудники не подходят, так как компания будет расти только вместе с ростом сотрудников внутри нее. Поэтому именно соискатели поколения Z являются целевой аудиторией для найма в компании «DAGE».

Молодой возраст коллектива не является недостатком, так как внутри компании проводится обучение. Поэтому работники в компании - обученные специалисты в своей сфере деятельности. Подробнее об обучении сотрудников в стартапе написано в пункте 3.2.4 данной главы.

В следующих пунктах данного параграфа будет подробно рассмотрено текущее состояние каждого из элементов имиджа компании как работодателя внутри стартапа «DAGE».

3.2.2. Результаты исследования имиджа стартапа «DAGE» как работодателя

В данном параграфе будут рассмотрены 10 приоритетных для людей поколения Z элементов имиджа компании как работодателя, выявленных в исследовании в параграфе 2 данной главы, в компании «DAGE». По каждому из элементов будет высчитываться оценка по пятибалльной шкале для структуризации информации.

3.2.2.1. Оплата труда

Из анкетирования сотрудников и интервью с руководителем стартапа ясно, что заработная плата сотрудника состоит из фиксированного оклада за участие в развитии компании «DAGE», а также из дополнительной суммы за участие в проектных работах. У project-менеджера дополнительная сумма - это процент с продаж, у остальных сотрудников - это сдельная оплата труда.

С помощью такой системы оплаты рабочего труда стартап не рискует своим финансовым положением, а сотрудники получают оплату, пропорциональную выполненным количеству их задач, при этом имея определенную стабильность (в виде фиксированного оклада). Более того, сотрудники замотивированы в самостоятельном поиске новых клиентов для повышения своей заработной платы.

Из анализа предпочтений поколения Z в главе 2 известно, что наиболее предпочитаемый вид заработной платы является фиксированный оклад + KPI. Система выплат в стартапе очень схожий, поэтому **оценка за структуру заработной платы - 5.**

Средний фиксированный оклад сотрудников стартапа - 25 000 рублей в месяц. При этом средняя сумма переменной части оплаты составляет около 10 000 рублей в месяц. В итоге, средняя заработная плата сотрудника в стартапа «DAGE» составляет около 35 000 рублей в месяц.

В исследовании предпочитаемого размера заработной платы среди людей из поколения Z было выявлено, что достаточной суммы для их проживания составляет 67 700 рублей, а желаемой суммой оплаты, учитывая их знания и опыт, составляет 76 700 рублей в месяц.

Оценка будет считаться в процентном соотношении к желаемой сумме оплаты поколением Z. В итоге, **оценка размера заработной платы - 2,3.**

По итогам проведенного анализа, **средняя оценка оплаты труда составляет 3,65** (табл. 6).

Таблица 6

Средняя оценки оплаты труда сотрудников в стартапе «DAGE»

Структура заработной платы	Размер заработной платы	Средняя оценка
5	2,3	3,65

Источник: [Составлено автором].

3.2.2.2. Карьерный рост

Как известно из исследования в прошлой главе, возможность получения карьерного повышения очень значимый элемент в месте работы для людей поколения Z. Большинство изначально не соглашается приступать к работе, зная, что возможности карьерного роста нет.

Что касается стартапа «DAGE», возможность карьерного роста есть, она заключается в развитии личности и в переходе из статуса Junior в статус Middle и Senior. Также при увеличении команды планируется создавать команды с определенным

лидером. Сейчас эту роль в основном занимают руководитель и project-менеджер, но в дальнейшем возможно появление лидеров среди дизайнеров, SMM-менеджеров и т.д.

Проблемной зоной является тот факт, что возможность карьерного роста присутствует, но она никак не регламентирована. Нет точной прописанной информации на какую должность какой из сотрудников может продвигаться, что для этого нужно, сколько времени должно пройти, какие будут условия работы и оплата.

За счет данной неопределенности **оценка за карьерный рост - 3.**

Как было выявлено при исследовании поведенческих характеристик поведения Z (в главе 2), 70% людей, рожденных после 1997 года, узнают о возможностях карьерного роста сразу, еще на этапе собеседования. Из анкетирования сотрудников известно, что 40% сотрудников, уже работая в стартапе, до сих пор не владеют информацией о возможностях карьерного роста. Это говорит о существенных недоработках со стороны планирования карьеры внутри организации.

В итоге, **средняя оценка информированности сотрудников о перспективах карьерного роста - 3,4**

Из трех человек, отметивших, что знают о перспективах карьерного роста, двое отметили, что довольны перспективами на "5", один - на "4". Отметим оценки не знающих о возможностях карьерного роста как "1". В результате, **средняя оценка перспектив карьерного роста по отзывам сотрудников - 3,2.**

В итоге, **средняя оценка перспектив карьерного роста в стартапе «DAGE» - 3,2** (табл. 7).

Таблица 7

Средняя оценка перспектив карьерного роста в стартапе «DAGE»

Перспектива карьерного роста	Информированность сотрудников	Средняя оценка
3	3,4	3,2

Источник: [Составлено автором].

3.2.2.3. Локация работы (онлайн или офлайн работа)

В первом параграфе главе было выяснено, что большинство людей поколения Z предпочитает совмещение дистанционной работы с работой в офисе. При этом, если

сравнивать только дистанционную работу с работой в офисе - большинство выбрало дистанционную.

В компании “DAGE” работа в основном дистанционная. По интервью с руководителем и опросу сотрудников стало ясно, что работа преимущественно удаленная, но периодически команда встречается на проведение мастермайндов, фотосессий, брейнштормов и т.д. Также иногда происходят очные встречи с клиентами. Ввиду отсутствия офиса в компании, встречи происходят всегда на разных площадках. В целом, около 20% рабочего времени команда работает офлайн.

Учитывая, что компания предлагает совмещение онлайн и офлайн работы, и большую часть времени занимает дистанционная работа - условия работы вполне подходят под желаемые условия работы поколением Z.

Оценка за локацию работы - 5.

3.2.2.4. Профессиональное развитие, получение знаний и опыта

Из интервью с Яной Курниковой известно, что сейчас обучение – это главный фокус в компании. Одной из ценностей компании является “развитие энтузиастов”.

По анкетированию целевой аудитории выяснилось, что более 70% людей от 18 до 25 лет нацелены на обучение, предпочитают развивающие их задачи.

В стартапе “DAGE” есть множество возможностей для обучения. Руководитель нанимает периодически стажеров для обучения их внутри команды с целью вырастить специалистов. Проводится обучение - стажерам предлагают выполнить реальные задачи, объясняют как выполнять их. Далее им дается время на выполнение, после чего выполненную задачу смотрит специалист и обсуждает все плюсы и минусы выполнения. Таким образом, на практике можно обучиться и развить необходимые навыки.

По словам Яны Курниковой, не все стажеры проходят стажировку успешно. Компания набирает сотрудников с определенными soft skills, среди которых: самостоятельность, проактивный взгляд на работу, идейность и целеустремленность. Если у стажеров не развиты данные качества и он не развивает их в течение времени стажировки, то стажер не подходит для коллектива.

Опрос сотрудников компании подтверждает возможность обучаться, работая в DAGE: 100% сотрудников отмечают, что DAGE предоставляет возможность обучаться

новому в профессиональной сфере, при этом 80% утверждают, что развитие происходит постоянно.

Оценка профессионального развития в стартапе - 4,8.

3.2.2.5. Атмосфера в коллективе

Как известно из первого параграфа данной главы, большинство людей из поколения Z предпочитает дружественную атмосферу в коллективе деловой.

Из опроса сотрудников выяснилось, что 100% сотрудников считает, что атмосфера внутри коллектива DAGE дружественная и дружелюбная, все общаются на “ты”, помогают друг другу и общаются на разные темы, помимо рабочих. Это полностью соответствует предпочтениям людей поколения Z, поэтому **оценка характера атмосферы в коллективе - 5.**

Как было выявлено выше, люди поколения Z предпочитают, чтобы мероприятия по сплочению коллектива проводились 1 раз в 1-2 месяца.

В DAGE мероприятия по тимбилдингу проводятся 1 раз в месяц, они называются мастермайнды. Мастермайнды разделены на три блока: постановка целей на следующие 3 месяца, групповые упражнения и упражнения на саморефлексию. По результатам опроса сотрудников видно, что что сотрудники DAGE видят пользу в данных мероприятиях, средняя оценка от сотрудников по пользе мероприятий - 4,6, оценка мероприятий по периодичности - 5.

Средняя оценка мероприятий по сплочению коллектива - 4,8.

По проведенному анализу, средний балл атмосферы в коллективе равен 4,9 (табл. 8).

Таблица 8

Средний балл корпоративной культуре и атмосферы в коллективе стартапа «DAGE»

Характер атмосферы в коллективе	Мероприятия по сплочению коллектива	Средняя оценка
5	4,8	4,9

Источник: [Составлено автором].

3.2.2.6. График работы

По интервью с основательницей компании известно, что график работы в компании DAGE гибкий. Время начала и окончания определяется по соглашению сторон. Но в тоже время - нельзя назвать данную работу full-time или part-time. Количество работы зависит от количества проектов и задач, иногда их много и занимают всю продолжительность рабочего дня, а иногда задач практически нет. При этом, есть определенные временные слоты для онлайн и офлайн встреч, когда точно нужно быть на рабочем месте. А так, в целом нет обязательств проработать 8 часов в день, есть обязательство - выполнить все свои задачи до дедлайна. Это довольно удобный график работы, это позволяет сотрудникам совмещать сразу работу на нескольких проектах.

По анализу аудитории - людей из поколения Z - было определено, что наиболее предпочтительный график работы для большинства - это гибкий. Поэтому **оценка за график работы - 5.**

3.2.2.7. Репутация компании

По результатам анкетирования людей поколения Z, было выявлено, что люди до 25 лет анализируют рейтинг компании, читая:

- отзывы сотрудников;
- социальные сети;
- СМИ;
- форумы о компании;
- базы данных.

Форумов о компании на данный момент не существует, поэтому их анализ не будет представлен в работе.

Отзывов сотрудников на данном этапе в открытых источниках нет, но, благодаря анкетированию сотрудников, созданной для этой работы, автор смог собрать необходимую для анализа информацию. Естественно, на данный момент, данная информация не влияет на репутацию компании глобально, но при этом она охватывает знакомых и родственников текущих сотрудников, которые делятся информацией о компании в личном формате.

Для анализа репутации компании как работодателя по отзывам сотрудников сотрудникам было задано два вопроса: по поводу удовлетворенности работой в DAGE и готовности рекомендовать DAGE в качестве работодателя своим знакомым.

В результате, удовлетворенность сотрудников работой в данной стартапе оценивается на 4. При этом большинство бы порекомендовали компанию в качестве работодателям, оценка по данному вопросу - 4,6

Средняя оценка репутации компании как работодателя по отзывам сотрудников - 4,3.

Стартап активно публикует информацию в двух социальных сетях: Telegram и Instagram¹. На момент написания данной работы в Telegram-канале DAGE [Telegram, 2022] - 223 подписчика, в Instagram-аккаунте @dagecommunity - 159 подписчиков. Низкое число подписчиков связано с тем, что социальные сети компании только недавно появились. В ближайшие месяцы планируется активное привлечение новой аудитории. Проанализировав имеющуюся информацию на данный момент, можно выделить следующее: упоминания DAGE другими людьми в социальных сетях - только положительные, что можно сказать и о сообщениях и комментариях, это говорит о хороших перспективах развития положительной репутации компании.

Также говоря о социальных сетях, важно упомянуть личный бренд Яны Курниковой, основательницы DAGE, который сейчас также активно развивается. Яна Курникова известна в сфере гастрономии и digital-маркетинга в Санкт-Петербурге, имеет свою аудиторию (до 1 000 людей) в Instagram-аккаунте. В DAGE, по статистике, клиенты и сотрудники приходят чаще всего из аккаунта основательницы стартапа.

Оценка рейтинга компании в социальных сетях - 5. Но стоит отметить, что аудитории на данный момент очень мало, чем больше будет аудитория - тем сложнее поддерживать рейтинг компании.

Публикаций в средствах массовой информации непосредственно о компании пока нет. Но есть публикации Яны Курниковой, которые положительным образом влияют на репутацию ее личного бренда, а соответственно, и на репутацию компании "DAGE". Экспертные работы основательницы компании периодически появляются в известных интернет-журналах, напр., vc.ru [vc.ru, 2022], sobaka.ru [Собака, 2021]. Сейчас Яна

¹ Компания Meta Platforms Inc., владеющая социальными сетями Facebook и Instagram, по решению суда от 21.03.2022 признана экстремистской организацией, ее деятельность на территории России запрещена.

Курникова является преподавателем в школе поварского искусства СВЧ [Свч, 2022]. Ежегодно основательница стартапа принимает участие в качестве эксперта и спикера на всемирных и всероссийских конференциях в сфере маркетинга, среди них: “Gastreet” [iiko, 2022], “Megustro” [Megustro, 2018], “Конгресс рестораторов Топ-100” [Топ-100, 2022] и многие другие. Мероприятия и школа СВЧ также на своих каналах опубликовывают информацию об экспертности основательницы стартапа, поэтому данная информация расположена в пункте о СМИ.

Оценка репутации компании в СМИ - 3,5 - так как в СМИ больше упоминаний о основательнице компании, а не о самой компании.

Компании “DAGE” нет в “черных списках работодателей”, судебных разбирательств и долгов тоже нет, поэтому репутация, образованная на основе баз данных, является максимально высокой.

Оценка репутации на основе баз данных работодателей - 5.

На репутацию компании “DAGE” положительно влияет большое количество партнерств с крупными агентствами. На сайте стартапа есть упоминания всех партнеров, среди них: компании “ReMarked”, “italy&co.”, “Лемма”, “Hastra Digital Agency”, “Just Crew”. Компании-партнеры также позиционируют агентство “DAGE” на своих сайтах и аккаунтах в социальных сетях как надежного партнера по бизнесу. Например, компания, занимающаяся разработкой CRM для ресторанного бизнеса “Remarked”, создала отдельную страницу на своем сайте с информацией о DAGE [Remarked, 2022].

Оценка репутации, анализируя действия партнеров - 5.

Говоря о репутации компании в бизнес-сообществе, стоит отметить, что все отзывы, оставляемые клиентами – положительные [Workspace, 2022]. Но, к сожалению, отзывов на данный момент не репрезентативное количество, чтобы объективно оценить данный фактор.

Оценка репутации, анализируя отзывы в бизнес-сообществе - 5 (не влияет на итоговую оценку).

Компания является стартапом и поэтому еще не успела обрести известность на рынке. В социальных сетях аудитория порядка 400 человек. Известность компании на данный момент повышается через лекции и выступления основательницы стартапа, где

она рекламирует компанию, а также через партнеров. Известность также набирается через рекламу, но в связи с блокировкой многих инструментов в сети, в том числе настройки таргетированной рекламы в Facebook и контекстной рекламы в Google - эффективность рекламы сильно снизилась.

Оценка известности компании на рынке - 1,5.

В таблице 9 приведены все вышеупомянутые данные об оценках репутации. На их основе получаем среднюю оценку всей репутации компании - 4,56.

Таблица 9

Средняя оценка репутации стартапа «DAGE»

Отзывы сотрудников	Социальные сети	СМИ	Базы данных	Партнеры	Известность	Средняя оценка
4,3	5	3,5	5	5	1,5	4,05

Источник: [Составлено автором].

Стоит учитывать тот факт, что на этапе стартапа - репутация неустойчивая. Она может измениться очень легко в любую сторону. Поэтому нужно стараться ее поддерживать, особенно при масштабировании бизнеса.

3.2.2.8. Разнообразие рабочих задач

Как стало известно из исследования предпочтений людей поколения Z, более 70% людей предпочитает разнообразные рабочие задачи с редкими повторениями.

По опросу сотрудников DAGE, стало ясно, что разнообразие рабочих задач влияет от должности сотрудника. Ответы на вопрос “Как Вы считаете, разнообразные ли рабочие задачи в DAGE?”:

- 20% сотрудников считают, что задачи всегда разнообразные;
- 20% сотрудников считают, что задачи разнообразные с редкими повторениями;
- 40% сотрудников считают, что задачи однообразные с редкими исключениями;
- Ни один сотрудник не считает, что задачи всегда однообразные;
- 20% сотрудников не уверены в ответе.

Если взять целевым ответом “разнообразные задачи с редкими повторениями”, то **средней оценкой разнообразия задач в стартапе является 3,75.**

3.2.2.9. Стабильность компании на рынке

DAGE является стартапом, характеристиками стартапа являются высокие риски и низкая стабильность. В настоящее время, когда ввели специальную операцию и высок риск наступления экономического кризиса, риски возросли, поэтому стабильности стало еще меньше.

Так как DAGE не располагает крупными финансовыми средствами, а также является стартапом, **оценка стабильности компании на рынке - 1.**

3.2.2.10. Ценности компании

Ценностями DAGE являются энтузиазм, развитие и обучение. По результатам анкетирования людей поколения Z известно, что 83% людей относятся к данным ценностям положительно, 1% - отрицательно и 16% не уверены в ответе. Из этого можно сделать вывод, что ценности компании совпадают с ценностями молодого поколения до 25 лет.

Оценка ценностей компании - 5.

По модели Куинн Competitive Values Framework, описанной во 1 параграфе данной главе, компания DAGE имеет предпринимательскую культуру, при этом она близка к командной культуре. Компания имеет высокую гибкость (рис. 6).

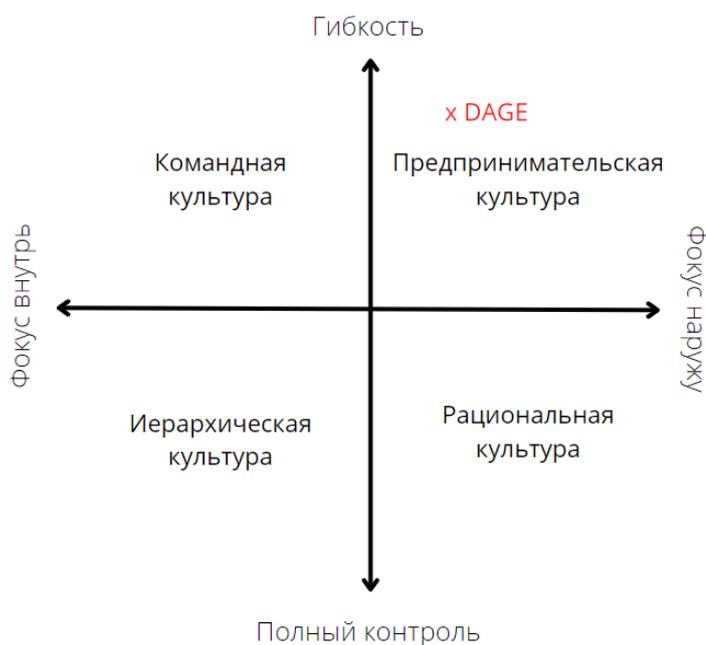


Рис. 6 Стартап "DAGE" в матрице конкурирующих ценностей
Составлено по: [Kalliath, et al., 1999].

По исследованию поколения Z известно, что 41% предпочитает командную культуру, 28% - предпринимательскую культуру. 25% и 6% предпочитают рациональную и иерархическую культуру, соответственно.

Учитывая, что в DAGE совмещение предпринимательской и командной культуры, с доминированием предпринимательской, **средняя оценка ценностей компании по системе конкурирующих ценностей – 4** (табл. 10).

Таблица 10

Средняя оценка ценностей компании «DAGE»

Ценности компании	Ценности по модели Куинн	Средняя оценка
5	4	4,5

Выводы

Таблица 11

Итоговая оценка имиджа стартапа «DAGE» как работодателя

Элемент имиджа работодателя	Оценка (из 5)	Весовой коэффициент
Заработная плата	3,65	0,159

Возможность карьерного роста	3,2	0,122
Условия работы	5	0,118
Профессиональный рост, получение знаний и опыта	4,8	0,117
Атмосфера в коллективе	4,9	0,106
График работы	5	0,085
Репутация компании	4,05	0,077
Разнообразие рабочих задач	3,75	0,074
Стабильность компании на рынке	1	0,072
Ценности компании	4,5	0,07
Итоговая оценка	4.04	1

Источник: [Составлено автором].

Проанализировав все приоритетные поколению Z элементы имиджа компании как работодателя, получается следующая таблица (№ 11). Весовые коэффициенты были рассчитаны в процентном соотношении относительно средней оценке в таблице 11.

В итоге, как видно в таблице 11, общая оценка имиджа компании “DAGE” как работодателя - 4.04 из 5 возможных. Это говорит о том, что есть пространство для роста и развития. Рекомендации по повышению имиджа стартапа как работодателя будут приведены в следующем параграфе данной главы.

3.3. Рекомендации по формированию положительного имиджа стартапа “DAGE” как работодателя

В данном параграфе будут приведены рекомендации по повышению имиджа компании как работодателя с приведением примеров лучших практик в сфере бизнеса или научной литературы, доказывающую эффективность рекомендации. Рекомендации будут даны по десяти самым приоритетным элементам имиджа работодателя, так как по анализу в Главе 2 выяснилось, что они являются приоритетными более чем для 50% людей поколения Z.

3.3.1. Выявление условий внутренней и внешней среды для разработки рекомендаций

Самым эффективным способом повысить имидж стартапа как работодателя является усиление и, в дальнейшем, позиционирование своих сильных сторон [Williamson, et al., 2002]. Это будет являться основным принципом при разработке рекомендаций для стартапа “DAGE” в данной главе.

Для этого необходимо определить сильные и слабые стороны стартапа DAGE. Сильными сторонами, на который будет направлен наибольший фокус при позиционировании компании как работодателя являются (информация из табл. 5 и из интервью с основателем стартапа):

- Возможность совмещения online и offline работы;
- Возможность сотрудников обучаться внутри компании;
- Дружелюбная атмосфера в коллективе;
- Удобный график работы;
- Подходящие для поколения Z ценности компании;
- Практическое отсутствие бюрократии;
- Возможность сотрудников участвовать в стратегическом планировании компании;
- Экспертность основателя компании.

Слабые стороны нужно определить, чтобы на текущий момент их не позиционировать, а также для понимания зон роста, т.е. что необходимо усовершенствовать. Среди них (информация из табл. 4 и из интервью с основателем стартапа):

- Низкий уровень оплаты труда;
- Неорганизованность бизнес-процессов;
- Отсутствие прописанной схемы карьерного планирования;
- Малая известность компании;
- Недостаточное разнообразие рабочих задач;
- Низкий уровень стабильности в компании
- Высокая текучесть кадров

Также для разработки рекомендаций необходимо определить условия во внешней и внутренней среде, которые могут влиять на реализацию рекомендаций. Условия следующие (информация взята из характеристик стартапа, интервью с руководителем и электронных источников):

- Большое влияние основателя стартапа на мотивацию сотрудников

Основатель стартапа является самым мотивированным лицом в команде, так как в его интересах развитие бизнеса. Его задача - донести ценность развития компании до участников команды, перманентно их мотивировать достигать целей. Так как в стартапе требуется не только выполнение рабочих задач, но и наличие качеств как проактивность, инициативность и креативность, необходимо объяснять участнику команды ценность данной работы.

- Ограниченные финансовые возможности

Данный фактор является ограничением при разработке рекомендаций. Стартап не может себе позволить расход большого объема денежных средств, так как риски высоки и отсутствует стабильность на рынке.

- Экономический кризис [Bloomberg Europe Edition, 2022];

Многие люди в связи с кризисом потеряли работу, люди стали беднее из-за инфляции на рынке. Работодатели также находятся в тяжелом финансовом положении, поэтому предложение спрос на рынке труда падает, в то время как предложение растет.

Также экономический кризис влияет на деятельность конкурентов, то есть есть вероятность ухода конкурентов с российского рынка.

- Уход иностранных IT-компаний из российского рынка [Human Rights Watch, 2022].

В связи с уходом иностранных компаний с российского рынка, многие специалисты стали невостребованными, некоторым пришлось учиться новому, переквалифицироваться. DAGE данная ситуация также затронула, так как компания входит в сектор IT.

Все выявленные сильные и слабые стороны, а также условия во внутренней и внешней среды будут учтены при разработке рекомендаций в следующих пунктах данного параграфа Рекомендации будут приведены в порядке приоритетности элементов имиджа компании как работодателя для поколения Z.

3.3.2. Общие рекомендации для стартапа

Стартап отличается от крупных компаний большим количеством разных факторов, о которых говорилось в первой главе данной работы. Для того, чтобы сотрудники имели позитивное отношение к работе в определенном стартапе и были мотивированы в нем

работать, по мнению руководителя проекта Global Leads Group GmbH (медиа-компания) [Executive, 2015], основателю необходимо реализовать рекомендации, упомянутые ниже.

3.3.2.1. Проведение очных встреч

Сотрудник чувствует ценность работы в компании в большей степени, работая и общаясь с остальными участниками команды. Для этого необходимо проводить периодически очные встречи как по работе (напр., в коворкинге совместно работать), так и для отдыха (по желанию сотрудников). Таким образом, постоянно поддерживая связь с коллективом, участники станут более эмоционально относиться к работе в данном стартапе, работать эффективнее, а также рекомендовать своим знакомым данное место работы.

3.3.2.2. Развитие лидерских качеств основателя

Основатель является лидером в команде. Он транслирует все ценности компании, а также веру в успех компании. Для того, чтобы сотрудники переняли данное настроение, руководителю необходимо:

- 1) Искренне верить в успех компании;

Это позволить сотрудникам также обрести веру и начать работать эффективнее.

- 2) Поддерживать и защищать команду;

Поддержка со стороны руководителя всегда повышает лояльность сотрудников, что положительно сказывается на имидже компании как работодателя.

- 3) Быть примером для подражания для сотрудников компании;

Сотрудники будут относиться к своим обязанностям несерьезно, если руководитель сам не будет выполнять их качественно. То есть, основателю стартапа необходимо самому приходить на все встречи вовремя, соблюдать дедлайны, быть оптимистичным и транслировать ценности компании. Тогда сотрудники “отзеркалят” данное поведение и ответственность и с меньшей вероятностью станут относиться к работе несерьезно.

3.3.2.3. Наличие гибкости и понимания потребностей сотрудников

Для оптимизации работы сотрудников необходимо удовлетворять их базовые потребности. Для этого нужно:

- 1) Грамотно ставить цели, а не вводить постоянный контроль за исполнением работ сотрудниками;

Постоянный контроль над исполнением обязанностей часто приводит к беспокойству сотрудников. Более того, при малом контроле - сотрудники чувствуют свою ответственность и выполняют свою работу более качественно. Конечно, нельзя полностью не контролировать команду, но стоит постараться довериться команде и посмотреть, приведет ли это к положительному результату.

- 2) Понимать и узнавать мотивацию конкретного сотрудника

В этот пункт входит понимание работает ли человек на результат, или он ждет публичного одобрения. Первым проще давать более ответственные и сложные задачи, вторым задания проще, но с более точным дедлайном. Принимая во внимание потребности сотрудников, поощрять их за выполнение становится проще, а мотивация у сотрудников, а также имидж компании как работодателя в глазах сотрудников увеличивается.

В следующих пунктах будут описаны рекомендации, касательно отдельных элементов имиджа компании как работодателя в порядке приоритетности.

3.3.3. Рекомендации по оплате труда

Как видно из условий внутренней среды компании “DAGE”, финансовое положение стартапа неустойчивое. Из интервью с создательницей компании известно, что нет финансовых ресурсов для повышения текущей оплаты сотрудников. Поэтому в данном пункте параграфа приведены рекомендации по улучшению системы оплаты труда без больших финансовых издержек со стороны работодателя.

3.3.3.1. Разработка системы KPI

Так как из исследования предпочтения поколения Z выяснилось, что оплата труда является главной мотивацией поколения для работы, стартапу необходимо разработать систему оплаты, которая будет цениться сотрудниками и которая возможна для реализации в условиях финансовой ограниченности бизнеса.

Хорошей денежной мотивацией для качественного выполнения работы является система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI. Согласно книге Ключкова А.К. (2010), система KPI повышает индивидуальные результаты

сотрудника, его вклад в коллективные результаты коллективы, а также выполнение стратегических целей компании.

Для сотрудников каждой должности необходимо разработать целевые показатели эффективности и их план выполнения в измеримом формате.

Пример ключевых показателей для Project-менеджера приведен в табл. 11:

Таблица 12

Пример системы KPI для project-менеджера стартапа «DAGE»

Ключевые показатели эффективности	Система измерения/расчета
Соответствие запланированному бюджету, % *	Факт/План (отношение фактических затрат к плановому бюджету)
Соответствие заданному сроку, % *	План/Факт (отношение планового времени сдачи проектов к фактическому)
Качество коммуникации с Заказчиком, %	Оценка приемной комиссии
Качество коммуникации с Командой, %	Оценка приемной комиссии
Эффективность управления отклонениями, %	Оценка приемной комиссии
Количество новых клиентов, %	Факт/План (отношение фактического числа новых клиентов к плановому)

Источник: [Клочков, 2010].

*При отклонении от плановых показателей более, чем на 10% - остальные показатели эффективности не учитываются.

Таким образом, благодаря системе KPI качество создаваемых продуктов повысится, соответственно, появится большее число клиентов, а также увеличится выручка компании.

3.3.3.2. Разработка системы премирования за привлечение новых клиентов

Один из самых простых в реализации и наименее затратных способов повышения оплаты сотрудников - это ввести систему премирования за привлечение новых клиентов, т.е. привлечение средств юридических и физических лиц.

АО «Почта Банк» тестировал данный вид премирования. В результате, 25% новых сотрудников приходят от текущих сотрудников банка. Так как данная практика оказалась успешной, банк расширил данную возможность – компания открыла целую партнерскую сеть, где люди, даже не являющиеся сотрудниками банка, могут получить денежное вознаграждение за привлечение клиентов. [Почта Банк, 2021]

Для стартапа, в виду небольшого размера компании, достаточно будет премирование сотрудников. Выгодой организации является привлечение новых клиентов, получение дополнительной выручки, а также повышение оплаты труда сотрудников без финансовых сложностей (так как оплачивается из суммы проекта).

Можно сделать фиксированную выплату за поиск нового проекта, напр., 5 000 рублей за привлечение нового клиента, либо сделать фиксированный процент, напр. 5% от суммы проекта, чтобы повысить мотивацию в поиске именно крупных проектов.

Таким образом, проектов для выполнения будет больше, выручка вырастет, оплата сотрудника тоже будет выше.

3.3.3.3. Повышение мотивации сотрудников относительно оплаты труда

Так как денежная мотивация является основной для людей поколения Z, то при отсутствии возможности повысить заработную плату в текущий момент, возможно повышение мотивации сотрудников за счет возможностей высокой оплаты труда в будущем [Costa, 2018]. То есть, сотрудникам важно знать, что от их работы зависит результат работы всей компании, что означает при выполнении качественной работы большее число клиентов, то есть выручка компании больше. Так как в компании у большинства сотрудников присутствует переменная часть оплаты труда, состоящая либо из процента от суммы проектов, либо из сдельной оплаты труда, повышение количества и суммы проектов положительно скажется на каждом из участников команды. Более того, при карьерном росте сотрудников (о котором будет идти речь в следующем пункте главы), фиксированная оплата труда также повысится.

3.3.4. Рекомендации по карьерному развитию сотрудников

Как было выяснено в третьей главе, карьерное развитие в компании есть, но оно не документировано и сотрудников о нем не сообщают. Поэтому основной рекомендацией является структуризация и подробное описание карьерного плана каждой из должностей.

3.3.4.1. Разработка структурированной системы карьерного развития сотрудников

Так как компания тесно связана с IT-технологиями, она использует системы карьерное планирование, используемое в IT-компаниях. А именно, систему по уровню навыком и знаний сотрудника. В данной системе используется три уровня сотрудников: Junior, Middle и Senior [Better Programming, 2019].

Junior-сотрудник отличается следующими характеристиками:

- Без опыта работы или с опытом работы до 1 года;
- Задает много вопросов о способах выполнения задачи;
- Задачи выполняет относительно долго;
- Ему не поручают очень важные или сложные задачи;
- Что у него есть ментор/Senior, который отвечает на все его вопросы и подсказывает ему.

Сотрудник на уровне Middle отличается следующими характеристиками:

- Имеет опыт работы (примерно от года до трех лет);
- Знает все инструменты работы;
- Делает задачи качественно и относительно быстро;

Senior-сотрудник отличается характеристиками:

- Большой опыт работы (от 3-5 лет);
- Знает мелкие подробности использования различных инструментов работы;
- Делаем задачи очень качественно;
- Ему поручают ответственную и сложную работу;
- В его подчинении часто сотрудники на уровне Junior по этой же должности.

Лучшей практикой структурирования карьерного планирования является кейс IT-компании «Ерам» [Ерам, 2022]. Компания на отдельном лендинге расписала в подробностях как происходит карьерное планирование, разработала матрицу компетенций, по которой сотрудник может самостоятельно определить свой текущий уровень. Система повышения в компании предельно прозрачная для сотрудников.

Рекомендацией является составление подробно описанных требований к сотрудникам - какими навыками и знаниями сотрудник должен владеть, чтобы повысить свой уровень, возможные сроки повышения, условия работы, обязанности и оплата труда на каждом из

уровней для каждой должности отдельно. А также важно разработать систему аттестации персонала для точного понимания уровня знаний и навыков сотрудника. О рекомендуемой системе оценки персонала приведена информация в следующем пункте главы.

3.3.4.2. Разработка системы оценки персонала

Оценка персонала для повышения имиджа DAGE как работодателя имеет две цели:

1. Как ясно из предыдущего пункта, оценка необходима для планирования карьерного роста сотрудников;
2. Оценка персонала с целью планирования горизонтальной или кросс-функциональной карьеры.

Для достижения первой цели необходимо внести следующие виды оценки сотрудников компании:

- Оценка 270 или 360 градусов, в зависимости от занимаемой должности [Church, et.al., 2018];

Так, например, project-менеджера будут оценивать коллеги, руководитель, клиенты, а также будет собственная оценка. У остальных сотрудников нет прямого доступа к коммуникации с клиентами, поэтому у них будет система оценка 270 градусов. Такой вид оценки необходим для определения soft skills сотрудника. Рекомендуемая периодичность проведения данной оценки - 1 раз в 3 месяца.

- Аттестация персонала в виде тестирования [Kis, et al., 2020];

Данный вид оценки позволяет оценить уровень hard skills сотрудников. В сочетании с первой оценкой (360 градусов) будет виден уровень профессионализма сотрудника (Junior, Middle или Senior). Рекомендуемая периодичность проведения - 1 раз в 6 месяцев.

- Устное или письменное анкетирование о профессиональных интересах [De Vos, et al., 2008]

В стартапе есть возможности горизонтального и кросс-функционального перемещения. Если сотрудник понял, что ему стала интересна либо другая или смежная сфера деятельности, то данная возможность является для него оптимальной. Таким

образом, и работа для сотрудника станет более разнообразной, и сотрудник профессионально вырастет. Рекомендуемая периодичность проведения - 1 раз в 3 месяца.

3.3.5. Рекомендации по условиям и графику работы

3.3.5.1. Позиционирование работы как работы с удобным графиком, а также удобное совмещение дистанционной работы с работой в офисе

Так как совмещение онлайн и офлайн работы, а также график работы оценены на наивысший балл, их необходимо позиционировать на рынке труда как сильную сторону работодателя [Williamson, et al., 2002]. Для этого можно придумать несколько слоганов, которые будут фигурировать в вакансиях. Также можно разработать баннеры, транслирующие удобный режим работы. Ключевую ценность можно донести фразами, как “Мы предлагаем тебе удобный график работы”, “Ты сам решаешь где и когда ты будешь работать”, “Главное не количество проработанных часов, а результат работы” и т.д. Данное позиционирование можно размещать во всех объявлениях о вакантных местах на разных ресурсах, на сайте во вкладке о работе, в социальных сетях.

Для того, чтобы ключевое преимущество работодателя запоминалось среди людей, рекомендуется сделать запоминающийся брендинг, придумать определенный визуал для позиционирования работодателя.

Лучшей практикой в данном случае является кейс компании «SETTERS» [Setters, 2022], которые позиционирует свои сильные ценности с помощью отдельной страницы для соискателей на сайте и социальных сетей.

3.3.6. Рекомендации по обучению в компании

По данным FutureToday [FutureToday, 2022], студенты больше всего желают работать в компаниях “Яндекс, “Google” и “Apple”. Большинство компаний из топ-10 данного рейтинга проводят обучение среди новых сотрудников, при этом студенты и выпускники к ним относятся положительно [Kommersant, 2020].

В стартапе, как упоминалось ранее, сотрудников обучают внутри компании. Им дают практические задачи на выполнение, объясняют как их выполнять, дают время на

выполнение, после чего задание проверяют и указывают на плюсы и минусы выполнения. Таким образом, выполнив несколько практических заданий под присмотром ментора, сотрудник понимает принципы выполнения рабочих задач, профессионально растет. Поэтому в данном пункте будут как рекомендации по позиционированию обучения внутри компании как ключевое преимущество, так и рекомендации по совершенствованию и развития системы обучения.

3.3.6.1. Создание атмосферы для профессионального роста

Перед тем, как начать позиционирование компании как места для профессионального развития, необходимо больше акцентировать внимание на самом процессе обучения внутри компании, в первую очередь, это касается атмосферы внутри стартапа.

Атмосферу профессионального роста создают мероприятия, как мастер-классы, мастермайнды, совместные брейнштурмы, а также мероприятия с целью поощрения сотрудников за качественно выполненную работу. Постоянная коммуникация между сотрудниками компании по поводу развития своих профессиональных навыков повышает мотивацию сотрудников обучаться - когда участники коллектива сами становятся любознательными и заинтересованными в обучении, атмосфера для профессионального развития будет поддерживаться и чувствоваться сотрудниками.

В стартапе “DAGE” вышеупомянутые мероприятия периодически проводятся, поэтому рекомендации следующие:

- в конце каждого месяца создать график в какие дни следующего месяца будут проводиться обучающие мероприятия, чтобы сотрудники его заранее видели и имели возможность подготовиться к мероприятиям;
- соблюдать регулярность проведения мероприятий (например, 1 раз в 2 недели);
- по возможности, проводить мероприятия в офлайн-формате, так как личные встречи более эффективны.

При этом, по рекомендациям от руководителей образовательной школы “Нетология” [Rb.ru, 2022], обучающие мероприятия должны соответствовать бизнес-целям стартапа и быть направленными на недостающие навыки сотрудников.

Лучшей практикой является кейс digital-агентства “Nimax”, которое позиционирует себя как место для развития людей (как сотрудников, так и клиентов). На отдельной

странице на сайте [Nimax, 2022] они перечисляют проводимые мероприятия, в которые автоматически приглашены все сотрудники компании. Для DAGE на данный момент актуально такая же система, только в закрытом доступе для сотрудников, это можно реализовать бесплатно, например, на облачном диске – главное, чтобы сотрудники были проинформированы о всех возможностях обучения.

3.3.6.2. Создание программы стажировок для студентов

Студенты, особенно младших курсов, не имеют чаще всего высоких профессиональных навыков и опыта. При этом, в большинстве университетов есть требование проходить стажировку или практику в компаниях по будущей специальности, поэтому студентам стажировка в стартапе будет актуальной, особенно в каникулярное время. Студента будут обучать на стажировке, он будет коммуницировать с рабочим коллективом, узнает как работает бизнес изнутри.

Условия стажировки - условия и график работы соответствует тем, которые у текущих сотрудников, т.е. в большей степени удаленная работа с гибким графиком. иногда происходят офлайн встречи. Заработная плата - минимальный размер оплаты труда. Так, и у стажеров будет не только мотивация в получении знаний, но и денежная. А для бизнеса это недорогая рабочая сила.

Выгодой для стартапа является тот факт, что несложную работу будет выполнять стажер, освобождая сотрудников компании для выполнения более сложных задач. Более того, данный студент может стать потенциальным сотрудником компании после стажировки, а также рекомендовать стажировку своим знакомым. Тем самым, у компании появится резерв кадров, готовых выполнять несложную работу. Но самое важное, у студентов стартап будет ассоциироваться с местом для профессионального роста, узнаваемость компании поднимется.

Многие digital-агентства уже пользуются системой стажировок для студентов, среди них маркетинговое агентства “Crystal”, коммуникационное агентство “Easy Life” и другие [SJ Students].

3.3.6.3. Позиционирование работы в стартапе как развивающей профессиональные навыки

После выполнения рекомендаций из подпункта 3.3.6.1. можно позиционировать компанию как место, развивающее профессиональные навыки сотрудников.

Лучшей практикой является компания “Тинькофф”, которая известна своим обучением и менторством сотрудников перед выходом их на работу (такая практика используется на всех позициях, включая сотрудников сферы IT). На странице с вакансиями на их сайте [Тинькофф, 2022] есть отдельные блоки с образовательными программами для сотрудников, а также информация о стажировках для студентов. Компания ассоциируется с местом для профессионального роста.

Рекомендацией для стартапа является написание текстов и создание баннеров о возможностях обучения в DAGE. Так как поколение до 25 лет не имеет большого опыта работы, большинству возможность обучения очень актуальна.

3.3.7. Рекомендации по корпоративной культуре и ценностям компании

Корпоративная культура в компании высоко оценена. Так как это сильная сторона компании, ее можно тоже позиционировать на рынке труда, но уже с меньшим фокусом на нее, так как ключевых преимуществ много быть не должно, а приоритетными являются совмещение онлайн и офлайн работы, график работы и возможность обучаться внутри компании. Поэтому данная рекомендация не будет отдельно выделена в этом пункте, а будет только рекомендация по совершенствованию атмосферы внутри коллектива.

3.3.7.1. Поддержание командной культуры

Как было выяснено в предыдущем параграфе главы, атмосфера в коллективе дружелюбная, но при этом по матрице Competitive Values Framework (рис. 6) стартап ближе к предпринимательской культуре, а не к командной. При этом, из условий внутренней среды известно, что в стартапе высокая текучесть кадров, что говорит о том, что сплоченную команду сложно организовать, так как сотрудники часто меняются. Для того, чтобы коллектив стал более сплоченный (именно такой хотят видеть коллектив люди из поколения Z) необходимо проводить очные мероприятия по тимбилдингу.

DAGE периодически проводит мастермайнды, где сотрудники обсуждают ценности и цели компании, но для сплочения коллектива это недостаточно. Мероприятия с целью тимбилдинга является видом нематериальной мотивация сотрудников, которая не только может повысить имидж компании как работодателя, но и уменьшить уровень текучести сотрудников.

Лучшей практикой среди стартапов является компания “Preply” [Rb.ru, 2017], которая в первые годы работы, будучи стартапом с ограниченными финансовыми возможностями, проводила следующие мероприятия по сплочению коллектива:

- Неформальные встречи всех сотрудников, когда в коллектив присоединяется новый участник (данные встречи помогают быстрее и эффективнее адаптировать нового члена команды в компании);
- Совместный просмотр фильма о стартапах или пр., обсуждение фильма после просмотра;
- Встречи с целью празднования определенного события (напр., годовщина работы в компании, день рождения, успешно выполненный проект и т.д.)
- Мероприятия, подразумевающие физическую активность (пикник, поход и т.д.)

3.3.8. Рекомендации по повышению узнаваемости компании

Репутация компании, как было выявлено при исследовании, положительная. Основная проблема – это неизвестность компании. Для того, чтобы компания стала более известной необходимо принять ряд мер, описанных далее.

3.3.8.1. Запуск рекламных кампаний

Данную стратегию DAGE уже используют, но в связи с отключением таргетированной рекламы на платформах Meta в 2022 году, сейчас ситуация стала более затруднительной. Поэтому необходимо придерживаться новых методов рекламы: таргетированная реклама VK, контекстная реклама в Яндекс, реклама с помощью посевов в Telegram, а также Influencer Marketing. Данная стратегия на первый взгляд может показаться противоречивой при наличии условия нестабильного финансового положения, но нужно понимать, что это является инвестицией. Чем больше людей будет знать о бренде, тем больше клиентов и, соответственно, доходов для компании.

Маркетинг стоит внедрять комплексно, то есть сразу по всем каналам с помощью всех возможных инструментов. Также важен контент, чем грамотнее заполнены маркетинговые каналы и чем качественнее настроена реклама с интересующим целевую аудиторию предложением - тем эффективнее и оперативнее повысится узнаваемость компании.

Лучшей практикой в данной ситуации является коммуникационное агентство “MYGRIBS” - они стали рекламировать на альтернативных площадках как свое агентство, так и своих компаний-клиентов. [MyGribs, 2022]

3.3.8.2. Участие основателя стартапа в экспертных мероприятиях в качестве спикера или участника

Яна Курникова, основательница стартапа, является постоянным спикером на различных конференциях по всей России. Рекомендацией является развитие данной стратегии и подбор большего числа мероприятий для того, чтобы название агентства ассоциировалось у людей с экспертностью, тем самым повышая не только узнаваемость компании, а также ее репутацию. Более того, стоит также участвовать в мероприятиях в качестве участника, чтобы с помощью т.н. “нетворкинга” познакомить других участников мероприятия с агентством.

Лучшей практикой является обретение популярности маркетинговой компании “Convert Monster” [Деловой мир, 2017] после того, как специалисты компании провели открытую лекцию на тему создания посадочных страниц. Благодаря проведенной лекции, у компании сразу появилось более 10 клиентов (при стоимости услуг от 100 тысяч рублей). Так о компании узнало много людей, помимо рекламы появилось “сарафанное радио”, и вскоре компания перешла на новый уровень, покинув статус стартапа.

3.3.8.3. Организация собственных мероприятий

После того, как компания уже получит известность, а еще лучше лояльность среди нескольких тысяч человек, можно будет уже запускать свои мероприятия. То есть данная стратегия не является первоочередной рекомендацией, к ней нужна подготовка в виде повышения узнаваемости путем маркетинга.

Мероприятия могут быть в виде бизнес-конференций, экспертных собраний, онлайн-вебинаров и курсов, а также бизнес-завтраков. С помощью данного способа можно не только повысить узнаваемость среди незнакомых с компанией людьми, но также повысить уровень экспертности компании в глазах аудитории.

Лучшей практикой в данной сфере является коммуникационное агентство полного цикла “SETTERS”, которые организывают ежегодную digital-конференцию КОЛЛЕГИ [Setters Education, 2022], онлайн-курсы и прочие мероприятия.

3.3.9. Рекомендации по повышению уровня разнообразия рабочих задач сотрудников

Как было выявлено в первом параграфе данной главы, стартапы отличаются высоким уровнем разнообразия рабочих задач сотрудников, при этом также выявлено, что в стартапе “DAGE” уровень разнообразия задач зависит непосредственно от занимаемой сотрудником должности. Так как разнообразие является приоритетным для людей поколения Z, рекомендовано принять меру, описанную далее.

3.3.9.1. Развитие кросс-функциональности команды

Кросс-функциональные команды характеризуются межфункциональной коммуникацией [Chang, et al., 2019], доверием между сотрудниками [Zalpuri & Hamlin, 2020], чувством идентичности и следованию общим целям [Калабина & Беляк, 2020]. При наличии кросс-функциональности команда работает сообща, тем самым навыки сотрудников развиваются. Кросс-функциональность делает задачи более разнообразными, так как человек вовлечен во весь процесс работы, во весь функционал.

Для “DAGE” данная стратегия является подходящей, так как кросс-функциональные команды показали высокие результаты работы в разных компаниях (по сфере и системе выполнения работ), в том числе в компаниях, работающих в системе проектного менеджмента [Anthony, et al., 2014], в маркетинговых компаниях [Ashnai, et al., 2019], а также в компаниях, которые привлекают сторонних специалистов под проекты [Li, et al., 2022] (данные характеристики соответствуют рассматриваемому стартапу).

Для того, чтобы развить кросс-функциональность компании “DAGE”, основателю стартапа рекомендовано [Olorade & Franz, 2018]:

- проводить мероприятия по донесению ценностей и целей компании (мастермайнд);
- развивать лидерские качества лидера команды (описано в пункте 2 данного параграфа);
- эмоционально и, при возможности, финансово поддерживать команду;
- нанимать сотрудников, разделяющих ценности компании и имеющих необходимые soft skills (для DAGE это – самостоятельность, проактивность, креативность и целеустремленность (из интервью с основательницей компании)).

Благодаря данной стратегии, сотрудники будут делиться своими профессиональными знаниями с другими, выполнять отличный от их постоянных обязательств задания.

Помимо того, что задачи становятся более разнообразными для сотрудников, с помощью кросс-функциональности также корпоративная культура становится более крепкой, атмосфера в коллективе становится более дружелюбной [Kwan, 2019].

3.3.10. Рекомендации по повышению уровня стабильности стартапа

Как было выявлено ранее, стартапы не характеризуются высокой стабильностью, невозможно перестраховаться во всех областях. Стабильность компании зависит как от внутренней организации, так и от внешних обстоятельств. На второе повлиять невозможно, но можно принять несколько мер при внутренней организации, чтобы стабильность компании ощущалась немного сильнее.

3.3.10. Быть гибким к изменениям

Во времена внешних перемен ни в коем случае не рекомендуется замедляться и “ждать лучших времен”. Необходимо оперативно составлять новую стратегию развития компании. В большинстве негативных событий находится выход, который зачастую открывает новые возможности для бизнеса.

Лучшей практикой является адаптация российского digital-агентства “Клиенты из сети” к реалиям кризиса 2022 года. Компания оперативно составила стратегию, в которые вошли следующие действия [Retail Loyalty, 2022]:

- экспорт всей информации из зарубежных серверов;
- переход на альтернативные российские площадки;
- размещение рекламы на альтернативных площадках;
- изменение контента рекламы под обстоятельства;
- изменение позиционирования;
- смещение целевой аудитории на эконом-класс;

Рекомендация для стартапа “DAGE” – всегда быть гибкой компанией, оперативно реагирующая на изменения во внешней среде.

3.3.11. Накопление суммы на реинвестирование

Так как стартапы отличаются низкой финансовой стабильностью, необходимо грамотно распоряжаться денежными средствами. Одним из рабочих способов является система накопления бюджета на инвестиции путем вычета из прибыли. То есть, компания получив сумму от клиента, расплатившись за себестоимость услуги или товара, налог и

прочие выплаты, вычитывает определенный процент из оставшейся суммы на реинвестирование. Таким образом, расходы на следующий период будут произведены из данной суммы.

Реинвестировать можно в разные сферы [Online Marketing, 2017], например: в оптимизацию бизнес-процессов, в маркетинг, в команду, в себя, в привлечение нового персонала, в привлечение сторонних компаний для разработки стратегий, в аутсорсинг, в SEO. При этом перед реинвестированием необходимо убедиться в наличии средств “на черный день”. Не стоит вкладываться сразу во все сферы стартапу, лучше начать с того, что наиболее значимо для компании в текущий момент.

Выводы

При выполнении всех рекомендаций, имидж стартапа “DAGE” как работодателя с большой вероятностью станет позитивнее в глазах как потенциальных кандидатов, так и текущих сотрудников поколения Z. При этом важно понимать, что больший эффект будет при комплексном подходе, то есть совершенствование всех элементов имиджа компании как работодателя одновременно. Если же данная стратегия невозможна - то лучше придерживаться рекомендаций в порядке приоритетности (в том порядке, как они приведены в данной работе), за исключением рекомендаций, в которых отдельно отмечен срок выполнения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе консалтингового проекта была выполнена цель – разработаны рекомендации по формированию положительного имиджа работодателя в компании «DAGE» для привлечения работников поколения Z.

Выполнены поставленные задачи, среди них:

1. Изучение теоретических аспектов о привлечении персонала, формировании аспектов имиджа компании как работодателя, характеристиках стартапах и об отличительных чертах поколения Z от других поколений.
2. Проведение анкетирования студентов и выпускников ВУЗов, относящихся к поколению Z для исследования приоритетности и предпочтительных характеристик элементов имиджа компании как работодателя.
3. Анализ текущего имиджа работодателя компании «DAGE» путем проведения полуструктурированного интервью с руководителем стартапа, а также анкетирования сотрудников стартапа “DAGE”.
4. Выявление лучших практик в бизнесе, подбор научной литературы по внедрению элементов повышения имиджа компании-стартапа как работодателя, согласно результатам исследования.

Изучение литературы о имидже компании как работодателя помогло выявить основные элементы имиджа как работодателя, литература о стартапах и поколении Z – о специфике стартапов и характеристике и отличиях поколения Z от более старших поколений, соответственно.

Анкетирование студентов и выпускников ВУЗов от 18 до 25 лет показало, что самыми приоритетными факторами при выборе рабочего места являются оплата труда, карьерное развитие и условия работы. Также было выявлено, что люди поколения Z предпочитают совмещение дистанционной работы с работой в офисе, дружелюбную атмосферу в коллективе деловой, а также они предпочитают видеть такие ценности компании, как коллективизм и активное участие. Также из анкетирования известно, что людям от 18 до 25 лет в приоритете работа в крупных компаниях, а не в малых, но при этом они относятся к работе в стартапе положительно. Положительными факторами стартапа они назвали получение новых знаний и опыта, возможность принимать участие в стратегическом развитии компании, а также отсутствие бюрократии. Отрицательными

факторами стартапа, по мнению опрошенных, являются высокие риски и нестабильность, неорганизованность бизнес-процессов, а также низкий уровень оплаты труда.

Анализ текущего имиджа компании был основан на результатах анкетирования, то есть максимальная оценка была бы возможна при полном совпадении всех процессов в сфере управления персоналом с желаемыми поколениям Z. В результате, оценка текущего имиджа стартапа как работодателя - 4,04 из 5 возможных. То есть видно, что есть зона роста, к которой нужно стремиться.

При разработке рекомендаций учитывались сильные и слабые стороны внутренней среды, а также условия из внешней среды. Также учитывались ценности поколения Z. Приведены лучшие практики в сфере бизнеса или научная литература, доказывающая эффективность рекомендаций.

Наибольший практический вклад данного консалтингового проекта могут привести стартапам рекомендации, касаемые оплаты труда, планирования карьерного роста, а также условий работы, так как именно они являются приоритетными для поколения Z.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. 4 способа для ресторана найти точки роста в пандемию. [Электронный ресурс] / Собака, 2021. – Режим доступа: <https://www.sobaka.ru/bars/heroes/139171> (дата обращения: 31.03.2022).
2. 17 стажировок и практик в Санкт-Петербурге в отрасли Маркетинг, реклама PR. [Электронный ресурс] / SJ Students, 2022. - Режим доступа: <https://students.superjob.ru/stazhirovki/sankt-peterburg/?industry=12> (дата обращения: 10.05.2022).
3. Агентство цифровых коммуникаций. [Электронный ресурс] / Molinos, 2022. – Режим доступа: <https://molinos.ru/> (дата обращения: 21.01.2022).
4. Алексеева, Л.А. Имидж организации-работодателя на рынке труда как фактор привлечения потенциальных работников: формирование и оценка // Экономическая библиотека. – 2011. - С. 10.
5. Бланк С. Стартап: Настольная книга основателя / С.Бланк, Б.Дорф; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 485 с.
6. Варфоломеева, И.В. Имидж работодателя глазами соискателя: из чего он складывается и как им управлять? [Электронный ресурс] // Сибирский межрегиональный учебный центр Cabinet, 2018. – Режим доступа: <https://sdo-regional.ru/prof-post/imidzh-rabotodatelya-glazami-soiskatelya-iz-chego-on-skladyvaetsya-i-kak-im-upravlyat> (дата обращения: 29.01.2022)
7. Внутренние процессы ресторана. [Электронный ресурс] / Iiko, 2022. – Режим доступа: <https://gastreet.iiko.ru/video> (дата обращения: 31.03.2022).
8. Добро пожаловать в italy&co. [Электронный ресурс] / italyco, 2021. – Режим доступа: <https://italyco.rest/> (дата обращения: 21.01.2022).
9. Журавлева, Т.А. Теоретические основы организации и проведения маркетинга персонала на современных предприятиях // Журнал Инновации и Инвестиции – 2017. - № 4., С. 78-81.
10. Зачем ресторану считать свой LTV? [Электронный ресурс] // vc.ru, 2022. – Режим доступа: <https://vc.ru/food/363638-zachem-restoranu-schitat-svoy-ltv> (дата обращения: 31.03.2022).
11. Имидж компании как работодателя и методы его исследования [Электронный ресурс] // Bstudy, 2017-2022. – Режим доступа:

- https://bstudy.net/644445/ekonomika/imidzh_kompanii_rabotodatelaya_metody_issledovaniya (дата обращения: 12.02.2022)
12. Имидж: определение центрального понятия имиджологии (Панасюк А.Ю.) [Электронный ресурс] // Pandia, 2009-2022. – Режим доступа: <http://pandia.ru/text/80/292/62284.php> (дата обращения: 29.01.2022).
 13. Как мотивировать сотрудников стартапа. Опыт руководителя. [Электронный ресурс] / Executive.ru. - Режим доступа: <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1962040-kak-motivirovat-sotrudnikov-startapa-opyt-rukovoditelya> (дата обращения: 08.05.2022).
 14. Как правильно инвестировать первую прибыль компании. [Электронный ресурс] / Online Marketing, 2017. – Режим доступа: <https://online-marketing.com.ua/kak-pravilno-investirovat-pervuyu-pribyl-kompanii/> (дата обращения: 22.05.2022).
 15. Как увеличить продажи через публичные выступления? [Электронный ресурс] / Деловой мир, 2017. – Режим доступа: <https://delovoymir.biz/kak-uvlichit-prodazhi-cherez-publichnye-vystupleniya.html> (дата обращения: 22.05.2022).
 16. Калабина, Е.Г. Кросс-функциональные команды как инструмент развития знаниевого потенциала компании / Е.Г. Калабина, О.Ю. Беляк // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Менеджмент. – 2020. – Т. 19, № 3. – С. 336-361.
 17. Карьера. [Электронный ресурс] / Setters Коммуникационное агентство, 2022. – Режим доступа: <https://setters.agency/jobs> (дата обращения: 10.05.2022).
 18. Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 103 с. – ISBN 978-5-699-37901-9.
 19. Коллеги 2022. [Электронный ресурс] / Setters Education, 2022. – Режим доступа: <https://kollegi.digital/> (дата обращения: 19.05.2022).
 20. Компании берут обучение соискателей на себя. [Электронный ресурс] / Коммерсантъ, 2020. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4234907> (дата обращения: 21.05.2022).
 21. Конгресс рестораторов Топ-100. [Электронный ресурс] / Топ-100, 2022. – Режим доступа: <http://top100.restoved.ru/> (дата обращения: 31.03.2022).
 22. Кошелева, С.В. Контролируйте имидж, или... / С.В. Кошелева, Т.Н. Клемина // Журнал Персонал-Микс – 2001. - № 2.
 23. Кулакова, А.Б. Поколение Z: теоретический аспект. // Вопросы территориального развития. – 2018. - № 2(42).
 24. Маркетинг в кризис 2022: советы эксперта [Электронный ресурс] / Retail Loyalty, 2022. – Режим доступа: <https://retail-loyalty.org/expert-forum/marketing-v-krizis-2022-sovety-eksperta/> (дата обращения: 22.05.2022).

25. Мы создаем живые проекты и сплоченно комьюнити профессионалов. [Электронный ресурс] / dagecommunity, 2022. – Режим доступа: <https://dagecommunity.com/> (дата обращения: 21.01.2022).
26. Обучение и рост. [Электронный ресурс] / Eram Anywhere, 2022. – Режим доступа: <https://anywhere.epam.com/ru/learn-and-grow> (дата обращения: 09.05.2022).
27. Оптимизируем обучение сотрудников в период кризиса – какие проблемы это поможет решить. [Электронный ресурс] / Rb.ru, 2022. – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/learning-optimization/> (дата обращения: 10.05.2022).
28. Почта Банк раскинул сети. [Электронный ресурс] / Почта Банк. – Режим доступа: <https://www.pochtabank.ru/news/704339> (дата обращения: 20.04.2022).
29. Пять типов мероприятий, улучшающих взаимопонимание между коллегами (Бигай К.) [Электронный ресурс] / Rb.ru, 2012-2022. – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/timbilding-v-startape/> (дата обращения: 09.05.2022).
30. Россия: Уход IT-компаний может обернуться стремительной изоляцией российского сегмента Интернета. [Электронный ресурс] / Human Rights Watch. - Режим доступа: <https://www.hrw.org/ru/news/2022/03/17/381422#> (дата обращения: 31.03.2022).
31. Рейтинг Future Today. [Электронный ресурс] / Рейтинг лучших работодателей Future Today, 2022. – Режим доступа: <https://rating.fut.ru/#!/tab/156849800-1> (дата обращения: 11.05.2022).
32. События. [Электронный ресурс] / Nimax, 2022. - Режим доступа: https://www.nimax.ru/events/?_ga=2.45014884.1370500091.1652189664-560496922.1652189664 (дата обращения: 10.05.2022).
33. Создавайте будущее вместе с нами. [Электронный ресурс] / Тинькофф, 2006-2022. – Режим доступа: <https://www.tinkoff.ru/career/> (дата обращения: 11.05.2022).
34. Тревога, расфокус и депрессия. Почему работодатели боятся нанимать поколение Z. (Золошкина Э., 2019) [Электронный ресурс] // rb.ru, 2012-2022. – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/trevoga-rasfokus-i-depressiya/> (дата обращения: 14.02.2022).
35. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.12.2013) (с изм. и доп., вступающими в силу с 07.01.2013). [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/b9ff16dfa24d64dc0d98e10210863c9e99d28ad8/ (дата обращения: 15.03.2022).
36. Финансовый словарь. [Электронный ресурс] // Академик, 2000-2022. – Режим доступа: https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/11346 (дата обращения: 20.02.2022)

37. Шапиро, С.А. Развитие маркетинговых технологий на внутрифирменном рынке труда / С.А. Шапиро, А.В. Шилаев // Монография. М.: РХТУ Д.И. Менделеева – 2013. – С. 57.
38. Школа поварского искусства СВЧ. [Электронный ресурс] / Свч, 2018. – Режим доступа: <https://svchschool.com/> (дата обращения: 31.03.2022).
39. Ahmadi M. Small firms, big opportunities: the potential of career for business graduates in SMEs / M. Ahmadi, M.M. Helms // Education + Training – 1997. – Vol. 39, P. 52-57.
40. Aiman-Smith, L. Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy Capturing Study / L. Aiman-Smith, T.N. Bauer, D.M. Cable // Journal of Business and Psychology. – 2001. – Vol. 16, – P. 219-237.
41. Anthony, E.L. Crossing functions above the cross-functional project team: The value of lateral coordination among functional department leads. / E.L. Anthony, S.G. Green, S.A. McComb. // Journal of Engineering and Technology Management. – 2014. – Vol. 31. – P. 141-158.
42. Ashnai, B. Dyadic operationalization in business relationships: The empirical example of marketing-purchasing collaboration. / B. Ashnai, M. Smirnova, S.C. Henneberg, P. Naude. // Journal of Business-to-Business Marketing. – 2019. – Vol. 26, N 1. – P. 19-42.
43. Backhaus, K. Conceptualizing and researching employer branding. / K. Backhaus, S, Tikoo // Career Development International. – 2004. – Vol.9, - P. 501-517.
44. Bruton, G.D. Resources of the firm, Russian high technology startups and firm growth. / G.D. Bruton, Y. Rubanik // Journal of Business Venturing. – 2002. – Vol. 17(6). – P. 553-576.
45. Bryman, A. Social research methods // Oxford: Oxford University Press, 2012. – 4th ed. – 766 P. - ISBN 978-0-19-958805-3.
46. Cardon, M.S. To Hire or Not to Hire? Implications of Alternative Staffing Models for Emerging Organizations. / M.S. Cardon,, P. Tolchinsky - 2006. - In J. W. Tansky & Heneman, Robert, L. (Eds.), Human resource strategies for the high growth entrepreneurial firm: 69–98. Greenwich: Information Age Publishing.
47. Chang, J.Y. Enterprise System Programs: Goal setting and cooperation in the integration team. / J.Y. Chang, J.J. Jiang, G. Klein, E.T. Wang // Information and Management. – 2019. – Vol. 56, N 6. – P. 103137.
48. Church, A.H. Enhancing 360-Degree Feedback for Individual Assessment and Organization Development: Methods and Lessons from the Field. /A.H. Church, L.M. Dawson, K.L. Fleck, C.T. Rotolo, M. Tuller / Research in Organizational Change and Development. Research in Organizational Change and Development – 2018. - Vol. 26. – Bingley: Emerald Publishing Limited. – P. 47-97.

49. Codo, E. Interviews and questionnaires. The Blackwell guide to research methods in bilingualism and multilingualism. // Wiley – 2008. – P. 158-176.
50. Cohanier B. (2014) What qualitative research can tell us about performance management systems // Qualitative Research in Accounting & Management – 2014. - Vol. 11, N 4, - P. 380-415 © Emerald Group Publishing Limited 1176-6093 DOI 10.1108/QRAM-06-2013-0023
51. Colombo, M.G. Strengths and weaknesses of academic startups: a conceptual model. / M.G. Colombo, E. Piva // Engineering Management, IEEE Transactions on. – 2008. – Vol. 55(1). – P. 37-49.
52. Costa C. Startups, Organizational Culture and Engagement // Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa – 2018. – P. 61.
53. DAGE Digital Agency Growing Enthusiasts. [Электронный ресурс] / Remarkd, 2022. – Режим доступа: <https://remarkd.ru/dage> (дата обращения: 31.03.2022).
54. DAGE. [Электронный ресурс] // Workspace, 2022. – Режим доступа: <https://workspace.ru/contractors/dage/> (дата обращения: 31.03.2022).
55. DAGE. [Электронный ресурс] // Telegram, 2022. – Режим доступа: <https://t.me/dagecommunity> (дата обращения: 31.03.2022)
56. De Vos, A. To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. // A. De Vos, K. Dewettinck, D. Butens. // Employee Relations. – 2008. – Vol. 20, N 2 – P. 156-175.
57. Dell Technologies. Gen Z: The future has arrived. [Электронный ресурс] // Delltechnologies. – 2022. – Режим доступа: <https://www.delltechnologies.com/asset/en-us/solutions/industry-solutions/briefs-summaries/gen-z-the-future-has-arrived-complete-findings.pdf> (дата обращения: 25.02.2022)
58. Deloitte. Welcome to Generation Z. [Электронный ресурс] // Deloitte. – 2020. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf> (дата обращения: 25.02.2022)
59. Digital-агентство №1 в России. [Электронный ресурс] / Demis, 2004-2022. – Режим доступа: <https://www.demis.ru/> (дата обращения: 21.01.2022).
60. Easterby-Smith, M. Management Research: An Introduction – 2nd ed. - London: Sage Publications, 1991. – 208 P. - ISBN-13: 978-0761972853
61. Graham, P. Startup = Growth [Электронный ресурс] // PaulGraham, 2012. – Режим доступа: <http://www.paulgraham.com/growth.html> (дата обращения: 14.02.2022).
62. Generation Альфа: как нынешние дети изменяют мировую финансовую систему (Гужиков, П.) [Электронный ресурс] // Ведомости, 2021. – Режим доступа:

- <https://www.vedomosti.ru/gorod/townpeople/columns/generation-alfa> (дата обращения: 20.02.2022).
63. Isobar Moscow [Электронный ресурс] / Isobar, 2022. – Режим доступа: <https://isobar.ru/> (дата обращения: 22.01.2022).
64. Kalliath, T.J. A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. / T.J. Kalliath, A.C. Bluedorn, D.F. Gillespie // *Educational and Psychological Measurement* – 1999. – Vol. 59(1) – P. 143-158.
65. KIDO Japanese Food [Электронный ресурс] / Kido, 2022. – Режим доступа: <https://spb.kido.ru/?city=spb> (дата обращения: 21.01.2022).
66. Kis S. Personnel certification as a necessary condition for enterprise' staff development. / S. Kis, L. Mosora, Y. Mosora, O. Yatsiuk, G. Malynovska, S. Pobihun. // *Management Systems in Production Engineering*. – 2020. – Vol. 28, Issue 2. – P. 121-126
67. Kwan, L.B. The collaboration blind spot. // *Harward Business Review*. – 2019. – Vol. 97, N 2. – P. 66-73.
68. Li, S. The impact of cross-functional coordination on customer coordination and operational performance: an information processing view. / S. Li, K. Wang, B. Huo, X. Zhao, X. Cui. // *Industrial Management & Data Systems*. – 2022. – Vol. 122, N 1. – P. 167-193.
69. Marketing Me. [Электронный ресурс] / Megustro, 2018. – Режим доступа: https://megustro.com/platforms/business/marketing_pr_lab/?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f (дата обращения: 31.03.2022).
70. McCrindle, M. The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. /M. McCrindle, E. Wolfinger. – Randwick: University of New South Wales Press, 2010. – 208 p. – 978-1742230351.
71. Moser, K.J. Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants' entrepreneurial behaviors / K.J. Moser, A. Tumasian, I.M. Welp // *Elsevier Journal of Business Venturing* – 2017. – Vol. 32 – P. 588-610.
72. Moy, J.M. The career choice of business graduates: SMEs or MNCs / J.M. Moy, S.M. Lee // *Career Development International*. – 2022. – Vol. 7. – P. 399-347.
73. MYGRIBS. [Электронный ресурс] / Mygribs, 2022. – Режим доступа: <https://mygribs.com/cases> (дата обращения: 19.05.2022).
74. Nectarin Full Service Digital Agency [Электронный ресурс] / Nectarin, 2022. – Режим доступа: <https://nectarin.ru/> (дата обращения: 22.01.2022).
75. Olopade, J. Success factors for cross-functional teams in the construction industry: A literature review. / J. Olopade, B. Franz. // *The 16-th Engineering Project Organization Conference, Brijuni, Croatia*. – 2018. – P. 512-529.

76. Ployhart, R.E. Staffing in the 21st century: new challenges and strategic opportunities. // Journal of Management. – 2006. – Vol. 32 – P. 868-897.
77. Quinn, R.E. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. / R.E. Quinn, J. Rohrbaugh // Management Science – 1983. – Vol. 29(3) – P. 363-377.
78. Ries, E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation To Create Radically Successful Business / E.Ries - New York: Crown Business. - 2011. - P. 103.
79. Rynes, S. L. Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences. In Dunnette, M. D. (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology – 2nd ed. – Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991. – pp. 399-444.
80. Salamzadeh, A. New Venture Creation: Controversial Perspectives and Theories. // Economic Analysis. – 2015. – Vol. 48 (3/4).
81. Salamzadeh, A. Startup Companies: Life Cycle and Challenges / A. Salamzadeh, H.K. Kesim // 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE) – 2015. – Serbia, Belgrade.
82. SETTERS Коммуникационное агентство [Электронный ресурс] / Setters, 2022. – Режим доступа: <https://setters.agency/> (дата обращения: 21.01.2022).
83. Simpson, J. The Oxford English Dictionary / J. Simpson, E. Weiner // United Kingdom: Oxford University Press, 1989. – P. 21730.
84. Strauss, W. Generations: The history of America's future 1584 to 2069. / W. Strauss, N. Howe. // William Morrow & Company – 1991.
85. The differences between a Junior, a Mid-Level and Senior Developer. [Электронный ресурс] / Better Programming, 2019. – Режим доступа: <https://betterprogramming.pub/the-differences-between-a-junior-mid-level-and-senior-developer-bb2cb2eb000d> (дата обращения: 26.04.2022).
86. Tumasian, A. Employer brand building for start-ups: which job attributes do employees value most? / A. Tumasian, M. Strobel, I.M. Welpel // Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft – 2011. – P. 111-133
87. Two Weeks into War, Russia's Economy Has Rarely Fared Worse Than Now. [Электронный ресурс] / Bloomberg Europe Edition. – Режим доступа: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-03-11/two-weeks-into-war-russian-economy-rarely-fared-worse-than-now> (дата обращения: 31.03.2022).
88. Williamson, I.O. Employer legitimacy and recruitment success in small businesses // SAGE Journals – 2000. – Vol. 25, Issue 1 – P. 25-42

89. Williamson I.O. Smaller but not necessarily weaker: how small businesses can overcome barriers to recruitment. / I.O. Williamson, D.M. Cable, H.E. Aldrich // - 2002. - In: Katz J., Lumpkin T. (eds) Managing people in entrepreneurial organizations // Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth // Emerald Group Publishing Limited, West Yorkshire– Vol. 5. – P. 83-106
90. Zalpuri M. Building and leading successful cross-functional teams. / M. Zalpuki, A.M. Hamlin // Building Your Best Career. – 2020. – Vol. 2. – P. 7-15. // American Chemistry Society.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Список вопросов, приведенных в анкетировании людей поколения Z

Исследуемый предмет	Вопросы
Имидж стартапа	<ol style="list-style-type: none">1. В компании какого размера Вы бы предпочли работать?2. Как Вы относитесь к работе в стартапе?3. Коротко объясните, почему Вы так относитесь к стартапам? (Открытый вопрос)
Приоритетность элементов имиджа компании как работодателя	<ol style="list-style-type: none">1. Что является для Вас приоритетным при выборе места работы? (Множественный ответ, максимум 5 ответов)2. Определите важность факторов при выборе места работы.
Оплата труда	<ol style="list-style-type: none">1. Сколько денежных средств Вам достаточно для проживания на 1 месяц?2. Какую заработную плату в месяц Вы считаете релевантные, учитывая Ваши знания и опыт?3. Какую систему оплаты Вы предпочитаете?4. Как Вы относитесь к системе KPI?
Льготы для сотрудников	<ol style="list-style-type: none">1. Смоделируйте ситуацию: Вам понравилась компания и вакантная должность, но компания не предоставляет льготы сотрудникам (в том числе социальный пакет). Вы бы согласились работать в данной компании?2. Какие элементы социального пакета являются для Вас приоритетными? (Множественный ответ, максимум - 4 ответа)
График работы	<ol style="list-style-type: none">1. Какой график работы Вы предпочитаете?
Условия работы (онлайн или офлайн)	<ol style="list-style-type: none">1. Вы бы предпочли дистанционную работу, работу в офисе или совмещение онлайн и офлайн работы?
Карьерный рост	<ol style="list-style-type: none">1. Согласились бы Вы работать в компании, если бы Вам сказали, что возможность карьерного роста отсутствует (прочие условия работы Вас устраивают)?2. Узнаете ли сразу на собеседовании о возможностях карьерного роста?
Стабильность компании на рынке	<ol style="list-style-type: none">1. Насколько Вам важна стабильность компании на рынке при трудоустройстве?
Корпоративная социальная ответственность	<ol style="list-style-type: none">1. Насколько Вам важно занимается ли компания благотворительностью, общественно полезными мероприятиями и прочими мероприятиями, связанных с корпоративной социальной ответственностью?

Знания и опыт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Смоделируйте ситуацию: Вас готовы принять на работу в компанию, в которой Вы хотели работать. Условия следующие: в первый месяц Вам необходимо пройти обучение внутри компании, при этом заработная плата в этот месяц не начисляется. Со второго месяца Вы можете выходить на работу уже обученным специалистом и получать заработную плату. Как бы Вы поступили? 2. Какое из высказываний Вам ближе? <ul style="list-style-type: none"> - Выполнение задач, которые ранее не выполнял(а), с целью обучиться новому; - Выполнение задач, которые выполнял(а) ранее, чтобы без сложностей предоставить качественную работу.
Репутация компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Узнаете ли Вы информацию о компании в других источниках, помимо ресурсов самой компании, перед тем как соглашаться на работу? 2. Если да, то какие ресурсы Вы читаете?
Ценности компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какое из описаний ценностей компании Вам ближе? (Вопрос составлен по матрице Куинн). 2. Вы бы захотели работать в компании, если бы ее ценностями являлись энтузиазм, обучение и развитие? (Вопрос направлен на понимание соответствия ценностей стартапа “DAGE” с ценностями людей поколения Z)
Привлекательность товаров и услуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Насколько Вам важно, чтобы компания производила качественные товары или услуги, при трудоустройстве?
Атмосфера в коллективе	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вы бы предпочли дружественную или деловую атмосферу в коллективе? 2. Хотели бы Вы, чтобы компания проводила мероприятия по тимбилдингу, мастермайнды с целью повышения командного духа?
Эффективность коммуникации внутри коллектива	<ol style="list-style-type: none"> 1. Насколько Вам важно при трудоустройстве, чтобы коммуникация внутри команды была налаженной?
Уровень сложности рабочих задач	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какой уровень сложности рабочих задач Вы предпочитаете?
Уровень разнообразия рабочих задач	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вы бы предпочли однообразные или разнообразные задачи?

Источник: [Составлено автором].

Список вопросов, приведенных в анкетировании сотрудников стартапа «DAGE»

Исследуемый предмет	Вопрос
Оплата труда	1. Из чего формируется Ваша оплата труда?
Льготы для сотрудников	1. Предусмотрен ли у Вас социальный пакет? 2. Есть ли в компании система выплаты премий?
График работы	1. Какой у Вас тип рабочего графика?
Условия работы (онлайн или офлайн)	1. Вы работаете в офисе, удаленно или совмещаете онлайн и офлайн работу?
Карьерный рост	1. Есть ли у Вас перспектива карьерного роста в DAGE? 2. Если да, удовлетворены ли Вы перспективами карьерного роста в компании?
Стабильность компании на рынке	1. Ощущаете ли Вы стабильность, работая в DAGE? 2. Обоснуйте свой ответ.
Корпоративная социальная ответственность	1. Занимается ли DAGE корпоративно социальной ответственностью?
Знания и опыт	1. Как Вы считаете, предоставляет ли DAGE возможность обучаться новому в профессиональной сфере?
Репутация компании	Вопросы составлены с целью выявления репутации компании по отзывам сотрудников, остальные виды репутации будут оцениваться с помощью источников из сети Интернет. 1. Насколько в целом Вы удовлетворены работой в DAGE? 2. Посоветовали бы Вы DAGE в качестве работодателя своим знакомым-соискателям)
Ценности компании	1. Знакомы ли Вы с ценностями компании?
Привлекательность товаров и услуг	1. Как Вы считаете, DAGE предоставляет качественные услуги конечному потребителю?
Атмосфера в коллективе	1. Опишите, какая атмосфера внутри коллектива DAGE 2. Проводятся ли мероприятия для сотрудников с целью тимбилдинга, если да - какова их периодичность, и видите ли Вы в них пользу?
Эффективность коммуникации внутри коллектива	1. Налажен ли процесс коммуникации между сотрудниками, по Вашему мнению?
Уровень сложности рабочих задач	1. Как бы Вы оценили уровень сложности Ваших рабочих задач? (от 1 до 5, где 5 - очень сложно)

Уровень разнообразия рабочих задач	1. Как бы Вы оценили уровень разнообразия рабочих задач?
---------------------------------------	--

Источник: [Составлено автором].