Министерство образования и науки Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Факультет психологии
Кафедра организационной психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Руководитель ООП,
д-р. пед. наук, профессор
_____ И. Ю. Малкова
«03» 06 2020 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

ОСОБЕННОСТИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ ВНЕШНЕГО HR-БРЕНДА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ЛАМА»

по основной образовательной программе подготовки бакалавров
направление подготовки 38.03.03 – Управление персоналом

Чепкасова Анастасия Александровна

Руководитель ВКР
канд. психол. наук, доцент
_____ С. А. Литвина
подпись
«03» 06 2020 г.

Автор работы
студент группы № 20605
_____ А. А. Чепкасова
подпись

Томск – 2020

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ 2
1 Теоретические основы HR-брендинга 4
1.1 Основные понятия HR-брендинга 4
1.2 Преимущества HR-бренда 6
1.3 Этапы и инструменты построения и продвижения HR-бренда 6
1.4 Особенности целевых аудиторий HR-бренда 14
1.5 HR-бренд и бренд товара 16
1.7 HR-брендинг российских компаний 17
1.6 Ключевые ошибки HR – брендинга организации 19
1.8 Лучшие практики HR-брендинга российских компаний и зарубежных компаний на российском рынке 22
2 Разработка рекомендаций по работе с внешним HR-брендом для компании «ЛАМА» 26
2.1 Характеристика организации 26
2.1.1 Кадровая политика компании 30
2.2 Диагностика существующего внешнего HR-бренда компании «ЛАМА» на основе показателей эффективности HR-бренда 34
2.3 Программа рекомендаций по работе с внешним HR-брендом компании «ЛАМА» 48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 61
ПРИЛОЖЕНИЕ А 66
ПРИЛОЖЕНИЕ В 69

АННОТАЦИЯ

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Данная работа включает 66 страниц, 14 таблиц, 19 рисунков, 2 приложения; использованных источников – 52.

Ключевые слова: HR-бренд, ценностное предложение работодателя, инструменты продвижения HR-бренда, показатели эффективности внешнего HR-бренда.

В ходе исследования использовались такие методы как: теоретический анализ книг, статьей, публикаций в прессе, результатов исследований; неструктурированное интервью; телефонный опрос; мониторинг упоминаний компании в СМИ, SWOT-анализ; функционально-стоимостный анализ.

Во введении раскрыта актуальность выбранной темы, описаны цель и задачи исследования.

В первой главе изложены теоретико-методологические основы HR-брендинга: раскрыты основные понятия HR-брендинга, выделены преимущества HR-бренда, принципы, методы и инструменты построения и поддержания HR-бренда, выделены показатели оценки эффективности HR-бренда, раскрыты особенности целевых аудиторий HR-бренда, выделена связь HR-бренда с торговым брендом, а также представлены практики HR-брендинга российских компаний.

Вторая глава посвящена изучению и оценки эффективности внешнего HR-бренда компании «ЛАМА» на основе общепринятых показателей эффективности внешнего HR-бренда. В данной главе дана характеристика организации, описана её кадровая политика, подробно раскрыт каждый метод, который использовался для оценки эффективности внешнего HR-бренда компании, представлены рекомендации по работе с внешним HR-брендом компании «ЛАМА» на основе результатов диагностики внешнего HR-бренда компании.

В заключении обобщены результаты проделанной работы, описаны особенности внешнего HR-бренда компании «ЛАМА», раскрыта практическая значимость работы, и определен возможный вектор дальнейшего развития работы.

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня общепризнанно, что человек является главным капиталом организации, важным конкурентным преимуществом, поэтому для начала необходимо обеспечить организацию такими ресурсами. В условиях постоянно развивающего общества эта задача становится сложной. С внедрением новых информационных технологий, роботизацией технологических процессов на производстве, у работодателей растут требования к нанимаемому персоналу. С другой стороны, сотрудники и персонал так же предъявляют высокие требования к работодателю, поэтому руководителю необходимо не просто работать на получение прибыли, но и на создание HR-бренда компании [47]. По результатам исследований крупнейшей российской компании интернет-рекрутмента «HeadHunter», имидж компании является одним из самых важных факторов для соискателей при выборе работодателя. Из десяти приведённых факторов HR-бренд находится на третьем месте и выступает как нечто большее, чем оплата труда и возможность повышения по карьерной лестнице [51].

Современный рынок труда характеризуется такими трендами, как дефицит высококвалифицированных специалистов, удержание сотрудников, построение успешного HR-бренда. Также, за последние два-три года рынок труда стал представлять собой рынок соискателей, а не работодателей. Растёт конкурентная борьба за таланты, у компаний появляется осознание заявить о себе как о хорошем работодателе, но большинство российских компаний, как показывают исследования HeadHunter, не готовы вкладывать в HR-бренд ресурсы, выделять бюджет. Меняется формат коммуникаций с соискателем. Отсутствие работодателя в информационном пространстве, особенно, в интернет-пространстве, означает для соискателя отсутствие работодателя на рынке труда. Кандидат делает выбор в пользу более открытой компании [5].

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что в настоящее время, формирование имиджа организации становится всё более важным вопросом, который приходится решать многим компаниям. Все мероприятия, направленные на создание сильного HR-бренда компании позволят значительно повысить эффективность в целом, а значит, возрастёт производительность труда, финансовые и другие показатели компании, сократятся расходы на подбор персонала. Перед каждым работодателем стоит одна из важных задач - создать хорошее впечатление у соискателя, сформировав эффективный HR-бренд. Эффективным можно назвать HR-бренд, который помогает формированию рабочей

среды, а не просто дает о ней представление, и который привлекает в компанию нужную целевую аудиторию [39].

Главной проблемой HR-брендинга является бессистемное, неосознанное формирование HR-бренда в компаниях.

В российской литературе вопрос формирования позитивного HR-бренда компании мало освещён и исследований в данном направлении проводится мало. Поэтому, данному вопросу стоит уделить большое внимание. Научные работы авторов в области управления человеческими ресурсами, Бруковской О., Осовицкой Н. Ганчицкой Т.И., Кириллова А.В., Фомюк А.В., Хомидовой М.В., Вараввы М.М., Шестаковой Е.В и многих других, доказывают, что часто компании имеют бессистемный, стихийно сформированный HR-бренд, характеризующийся отсутствием чёткой структуры, а главное, целей.

Объектом исследования данной работы является внешний HR-бренд компании «ЛАМА».

Предмет исследования – особенности позиционирования и поддержания внешнего HR-бренда с учётом специфики структуры управления компании «ЛАМА».

Цель данной работы – обосновать рекомендации по управлению позиционированием поддержанием внешнего HR-бренда компании «ЛАМА».

Задачами настоящей работы являются:

1. изучить теоретические основы и подходы к формированию HR-бренда (основные понятия; этапы и инструменты; критерии эффективности);
2. провести диагностику существующего внешнего HR-бренда компании «ЛАМА»;
3. на основании результатов диагностики выделить проблемные зоны, требующие коррекции;
4. разработать программу рекомендаций по работе с внешним HR-брендом, позволяющую повысить привлекательность образа компании «ЛАМА» и узнаваемость как работодателя для ее целевых аудиторий.

1 Теоретические основы HR-брендинга

1.1 Основные понятия HR-брендинга

HR-бренд является визитной карточкой множества организаций как работодателя. Создателями HR-бренда являются: персонал – действующие, бывшие и потенциальные сотрудники, а также их ближайшее окружение (родственники и друзья); партнеры, клиенты, конкуренты, поставщики компании; PR и HR отделы компании [1]. Необходимо чётко отличать внешнее и внутреннее направления HR-бренда. Внешний HR-бренд направлен на привлечение новых сотрудников, внутренний на работу с текущим персоналом внутри компании [11]. При этом, внешняя и внутренняя подсистемы HR-брендинга тесно взаимосвязаны. Именно работники являются основными носителями информации во внешней среде об организации, и их мнение во многом будет влиять на решения потенциальных претендентов [21].

Двумя главными целями HR-бренда является постоянное привлечение лучших из лучших в своей сфере специалистов и удержание действующих сотрудников. Кроме того компании создают HR-бренд с целью обеспечения однозначной идентификации организации, отделения от конкурентов и создания у целевой аудитории положительного образа, который вызывает доверие со стороны персонала, партнеров и клиентов, с целью формирования вовлеченности, лояльности персонала, снижения текучести кадров [26].

Выделяют четыре функции HR – брендинга: первая функция - это определение стиля жизни сотрудников и разработка систем и практик, которые отражают изменения в потребностях персонала на протяжении всего периода их работы в организации. Второй функцией является постоянный контроль и анализ эффективности мероприятий по созданию положительного имиджа работодателя. Коммуникативная функция является третьей и представляет собой обеспечение коммуникаций между действующими и потенциальными сотрудниками. Четвертой функцией выступает, функция поддержания и развития HR–бренда организации в соответствие с практическими подходами и принципами, установленными в компании [48].

HR-бренд отражает направленность развития организации, ее стратегические цели, кадровую политику, особенности развития и другие элементы позиционирования организации на рынке в целом. Чтобы передавать эту информацию, организация формирует

своё уникальное ценностное предложение. Ценностное предложение работодателя (EVP, employer value proposition) - это множество выгод и преимуществ, предоставляемых работодателем взамен на опыт, знания, навыки, привносимые сотрудником в организацию. Воздействие ценностного предложения может усиливаться с помощью имиджа и деловой репутации работодателя [50]. Исследователь в области экономики и управления персонала, Девятайкин В. Е., отмечает взаимосвязь между EVP и брендом работодателя. HR-бренд – это «образное выражение EVP, в общем смысле подразумевающее, какое мнение о работодателе существует на рынке труда» [10 С. 137]. Необходимо отметить, что ценности, которые компания предоставляет работникам, могут получать и положительные реакции у потребителей и других целевых групп. Если компания будет говорить об «ответственности» как о требуемом качестве для соискателя на должность, то клиенты могут прийти к выводу, что в ней работают ответственные сотрудники [15].

Задача управления брендом работодателя носит междисциплинарный характер. В основе HR–брендинга лежит маркетинговая теория брендов [10]. HR-брендинг - это маркетинг рынка труда [39]. Но имидж компании имеет свои особенности, которые заключаются в том, что продвижению подлежат свободные рабочие места. HR-бренд – это интеграционный имидж-проект, совокупность усилий руководителей бизнеса, маркетологов, PR-специалистов и партнеров из рекрутинговых компаний. В конечном счёте, формируя в отдельности ценностное предложение работодателя или его бренд на рынке труда в борьбе за лучшие кадры, компании будет невозможно достичь наибольшего эффекта и высокого уровня конкурентоспособности [10].

Позитивному восприятию работодателя на рынке труда способствуют следующие компоненты: корпоративный бренд, корпоративная культура, баланс труда и отдыха, условия труда, политика компенсации и льгот. Каждый из данных компонентов имеет своё значение в системе ценностей каждого конкретного потенциального или текущего сотрудника и, в зависимости от специфики деятельности организации, общих тенденций рынка и места, которое организация на нем занимает, играет различные роли [47].

Таким образом, структура HR-бренда включает в себя: элементы стратегии развития организации; ценностное предложение (EVP), которое компания представляет на рынке труда; технологии вовлечения персонала в развитие компании; особенности организационной культуры; символику бренда; каналы продвижения бренда [41]. HR-бренд – это ”собственная торговая марка” организации как работодателя, а деятельность по формированию положительной репутации компании на рынке труда выступает предметом HR–брендинга. В отличие

от традиционных подходов к формированию бренда, HR–брендинг нацелен на формирование в организации реальной рабочей среды, а не только на формирование представления о ней у целевой аудитории [48].

1.2 Преимущества HR-бренда

HR-бренд позволяет экономить на персонале и удерживать его, сократить затраты на подбор персонала, уменьшить текучесть кадров, повысить эффективность социальных программ, осмысленно управлять стратегией работы с персоналом, доносить главные ценности компании до людей, вовлекать их в новые проекты, в командную работу, позволяет повысить эффективность командной работы, уровень удовлетворенности клиентов; сокращает воздействие стресса на сотрудников [41].

Помимо этого HR-бренд организации выступает инструментом привлечения и удержания талантов. В процессе разработки и воплощения новых стратегий развития и бизнес-проектов, у компании возникает сильная потребность в поиске и привлечении талантливых работников. Именно такие люди способны предложить наилучший, уникальный вариант продвижения компании на рынке, предложить эффективные, новые способы конкурентной борьбы, спасти компанию от банкротства [9] .

Ещё в 1990 году, в Америке, появилось понятие «управление талантами», как новшество в управлении человеческими ресурсами, в основе которого лежит управление человеческим потенциалом. XXI век меняет представление о талантах, превращая управление талантами в тренд для многих работодателей [14]. Управление талантами является одним из инструментов инноваций в организации, который включает в себя изменения в её процессах и структуре, путём внедрения новых управленческих и рабочих практик[14]. Наличие позитивного имиджа компании на рынке – одно из условий привлечения талантов.

Стоит отметить, что HR-бренд несет в себе преимущество и для соискателей. HR-бренд является инструментом, который позволяет людям ориентироваться на рынке труда, даёт возможность самоопределиться в профессиональном плане, оценивая привлекательность организации, её соответствие своим ценностям [41].

1.3 Этапы и инструменты построения и продвижения HR-бренда

Выделяют следующие, нижеизложенные этапы формирования HR-бренда.

1. Подготовка.

По мнению экспертов в области управления персоналом, на данном этапе необходимо поставить цели, учитывая стратегию, ценности, культуру организации. Важно определить задачи, которые будет решать HR-бренд, например, формирование лояльности персонала, снижение текучести кадров, повышение эффективности труда и вовлеченности персонала, увеличение потока соискателей, привлечение талантов в организацию и др. Кроме того, подготовительный этап включает в себя: определение целевой аудитории, формирование рабочей группы, согласование бюджета и необходимых ресурсов для реализации стратегии HR-брендинга. Следует отметить, что рабочая группа предполагает в своём составе присутствие не только HR-специалистов, но и маркетологов, PR-специалистов, руководителей структурных подразделений.

2. Исследование.

Этот этап включает в себя исследование восприятия бренда работодателя целевыми аудиториями и анализ конкурентов на рынке труда. Для изучения восприятия бренда целевыми аудиториями используются такие инструменты, как фокус-группы, анкетирование, мониторинг информации о компании в сети Интернет, анализ внутренних документов, анализ каналов коммуникаций с целевой аудиторией, корпоративных СМИ и др. Анализ конкурентов на рынке труда включает в себя: изучение информации о позиционировании конкурентов (просмотр описания вакансий, видеороликов о компаниях, сайтов компаний-конкурентов и др).

Кроме того, специалисты в области маркетинга, Жураховская И.М. и Шолотонова Е.С., выделают ещё один хороший способ изучения восприятия бренда целевыми аудиториями. Это способ составления портрета гипотетической личности, который позволяет понять, что может быть интересно целевой аудитории. Способ заключается в выполнении полного описания человека, учитывая его возраст, пол, семейное положение, географию, ценности, проблемы, активность, интересы, вкусы, предпочтения, политические взгляды, стремления. Затем описывается, как этот человек, предположительно, проводит время, его повседневные задачи и то, как он проводит выходные и отпуск. Но, очень важно и следует понять, что на начальном этапе построения HR-бренда нужно сфокусироваться на ключевых целевых группах, как можно быстрее завоевать именно их расположение. Компания не должна вкладывать деньги в то, чтобы стать привлекательной для всех [16].

3. Позиционирование.

Этап позиционирования предполагает определение общей концепции бренда работодателя, креативной концепции, визуального образа, формулирование EVP. При выделении нескольких целевых аудиторий, формируется несколько ценностных предложений (EVP), но все они объединяются единой концепцией работодателя. Предшествующий этап – исследование поможет найти точки соприкосновения между сильными сторонами работодателя и ключевыми потребностями целевой аудитории, что является основа для EVP.

Директор Бренд-центра HeadHunter, Нина Осовицкая выделят шесть признаков успешного EVP.

1) Соответствие реальности.
2) Соответствие бизнес-стратегии и HR-стратегии компании.
3) Учет потребностей ключевых целевых аудиторий.
4) Простая, четкая и понятная формулировка.
5) Уникальность.
6) Опора не только на рациональные, но и на эмоциональные элементы [19].

4. Продвижение. Каналы продвижения определяются в соответствие с выбранной целевой аудиторией [52].

Как показали данные исследований авторов научной статьи «Современные подходы к формированию HR-бренда организации», социальные сети являются широко распространенным каналом формирования и продвижения HR-бренда компании. Второе место занимает реклама в интернете, также высок потенциал презентационных страниц на сайтах компании, которые могут быть оформлены в корпоративном стиле компании, и видеороликов о компании с обращением к соискателям [8].

5. Анализ эффективности. Эффективность затрат на HR-брендинг можно оценить в соответствии с целями и задачами, поставленными на первом этапе, по следующим показателям, в динамике:

- затраты на найм;
- время на подбор одного сотрудника;
- уровень текучести персонала;
- уровень вовлечённости сотрудников;
- количество поданных резюме от целевой аудитории;

- количество позитивных упоминаний в СМИ;
- затраты на адаптацию персонала;
- % увольнений в период испытательного срока;
- уровень производительности труда;
- количество поданных предложений по улучшению деятельности компании и др. [52].

Основной показатель эффективности HR-бренда – это снижение процента текучести кадров и увеличение числа соискателей, желающих работать в компании [2].

В случае изменения общей стратегии компании, внешних условий, концепция бренда работодателя может поменяться. А значит, может измениться и целевая аудитория, ценностное предложение, каналы продвижения. В этом случае проводится корректировка всех составляющих бренда работодателя в соответствии с новыми условиями, начиная с первого этапа [52].

В зависимости от целей и интересов, компании выбирают различные инструменты и методы создания имиджа компании как работодателя, рассмотрим некоторые их них [1].

1. PR–связи с общественностью, коммуникации со СМИ;

Особое внимание уделяется PR-технологиям, как наиболее эффективному инструменту формирования внешнего HR-брендинга, позволяющему достичь главной цели – создание положительного имиджа компании. СМИ (печатные СМИ, телевидение, радио, промоакции, наружная реклама, слухи и интернет) являются основным каналом размещения любой информации, которая может положительно влиять на образ компании [11].

Информация публикуемая через журналы, газеты, книжные издания может быть донесена целевой аудитории через экспертные интервью, репортажные статьи [11]. В качестве примера можно привести статью «”Яндекс” потратит 5 млрд. рублей на образовательные проекты» в журнале «Forbes», в которой рассказывается как российская компания «Яндекс» собирается сотрудничать со школами, вузами, чтобы обучить новым технологиям учителей России и подготовить 100 000 IT-специалистов. Телевидение и радио, также, используются для косвенного воздействия на аудиторию через экспертные интервью с работодателем. Промоакции предполагают распространение информационного продукта, который раскрывает положительные стороны компании-работодателя, в местах массового скопления людей. Наружная реклама чаще всего прослеживается в формате рекламы компании-работодателя на автомобилях, стендах, плакатах. Слухи являются одним из менее

затратных каналов распространения информации о компании как о работодателе. Однако стоит понимать, что слухи достаточно сложно контролировать. Интернет является наиболее распространённым способом размещения информации, а именно создание собственного сайта и постоянное участие в различных читаемых тематических форумах с большой аудиторией. Там должна быть размещена информация о внутренних HR-процессах, с акцентом на их положительные стороны, информация об успехах, достижениях компании, выгодах работы в данной компании, информация о различных мероприятиях. Отдельно должны быть опубликованы предложения о работе, информация об открытых вакансиях с указанием требований и условий работы [11].

При выборе каналов продвижения обязательно проводится оценка их эффективности, в которой учитываются их основные характеристики: качество информационной площади канала, качество информации, количество контактов, технические возможности площадки, доля целевой аудитории на площадке, цена контакта, четкость рекламного предложения, имидж площадки [11].

2. Event Management – включает внутренние корпоративные мероприятия, кобрендинговые события (те, на которых компания выступает с партнерами) и собственные внешние мероприятия.

Event-менеджмент формирует в коллективе благоприятный психологический климат и дружескую атмосферу, чувство участия в общем деле, чувство вклада в достижение общих целей. Кроме того, выполняет функцию сохранения уже достигнутого успеха, закрепляет последние достижения, и вселяет надежду в новые успехи в будущем. Event-менеджмент существует, чтобы поддерживать интерес сотрудников и потенциальных работников к компании, создавать в ней внутреннюю атмосферу, погружать персонал в живое общение [20].

3. Internal Communications – внутренние коммуникации;

Внутренние коммуникации — это обмен информацией внутри организации. Они могут быть устными или письменными, личными или групповыми, непосредственными или виртуальными. Американские исследователи в области внутренних корпоративных коммуникаций определили, что лояльность работников и их удовлетворенность связаны с качеством связи внутри компании более чем на 90%. Путь к лояльности персонала лежит через стратегию формирования единого информационного пространства [6].

Выделяют такие каналы коммуникации как:

- внутренний веб-сайт (интранет);
- виртуальные собрания с использованием онлайн-платформ
- регулярные собрания, в том числе неформальные встречи, на которых работники могут поговорить с начальством напрямую;
- конференции;
- корпоративная пресса и непериодические печатные материалы;
- внутренняя email-рассылка;
- доски объявлений [7].

Всё больше приобретают популярность цифровые технологии в управлении персоналом. Среди платформ, позволяющих наладить внутренние коммуникации в компании можно выделить «Битрикс24. Офис». Данная платформа помогает работать вместе, имеет модульную систему, в том числе модули обучения, поиска информации, планирования (возможность создания персональных и общих календарей событий), включает в себя функционал видеоконференций, функции новостной ленты, микроблогов, рабочих групп и др. [45].

4. Corporate Identity – корпоративная айдентика или корпоративный стиль, визуальный образ компании на внешнем рынке.

Корпоративный стиль – это визуальный образ компании, позволяющий идентифицировать её среди других субъектов рынка. Это то, как компания хочет, чтобы ее воспринимали стейкхолдеры. Корпоративный стиль (corporate id) сочетает в себе цветовые комбинации визуальные элементы, конструкции, слова. Через визуальный образ компания транслирует свою философию, особенности, идею, цели, ценности [25].

Корпоративный стиль, в отличие от корпоративного имиджа осязаем. Это здания, дизайн и планировка офиса, логотип, униформа персонала, цветовые решения, образы, отличающие компанию от конкурентов [25].

Айдентика выполняет следующие функции, играя важную роль в развитии компании:

1) позволяет сформировать целостный имидж предприятия;
2) способствует снижению затрат на продвижение новых продуктов;
3) повышает эффективность маркетинговых мероприятий и рекламных кампаний;
4) привлекает внимание, формирует отношение потенциальных сотрудников и потребителей на эстетическом уровне;

5) помогает идентифицировать компанию среди огромного потока информации [25].

Среди элементов корпоративной айдентики выделит такие элементы как:

- логотип - фирменный знак компании;
- графическое название – шрифт, формат, язык написания;
- варианты цветовых сочетаний;
- слоган;
- корпоративный герой – персонаж, которых используется во всех рекламных сообщениях;
- корпоративная музыка;
- фирменный бланк – оформление официальных документов [25].

5. SMM – маркетинг в социальных медиа.

Маркетинг в социальных медиа - комплекс мероприятий по использованию социальных медиа в качестве собственного продвижения и налаживания контакта с потребителями. SMM является наиболее перспективным инструментом нестандартного продвижения [32].

SMM даёт возможность собирать и проводить мониторинг информации, как о собственном сложившемся бренде работодателя, так и о бренде компаний-конкурентов. Сегодня существуют специальные сервисы, позволяющие провести мониторинг репутации. Наиболее популярные из них Brandspotter, IQbuzz, Kribrum, Monitorix, Semanticforce, Wobot, Youscan. Некоторые из них – это российские сервисы. Работают эти инструменты как поисковые машины, отслеживая упоминания бренда, продукта, персоны, или социального явления в социальных медиа. Система поддерживает отслеживание, анализируют социальные сети (Facebook, VKontakte, Twitter, Livejournal и др.), форумы, а также новостные ресурсы. На основе всех собранных данных по социальным медиа эти сервисы проводят исследование информационного поля вокруг бренда, вычисляют негативные и позитивные сообщения об организации и сотрудниках в социальных сетях, определяют фанатов и противников бренда, а затем выдают подробный отчёт и рекомендации для дальнейшего движения в нужном направлении [16].

6. CSR – корпоративная социальная ответственность (КСО).

Т. Китчин определяет корпоративную социальную ответственность как «добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и

экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума» [22 С.24].

КСО предполагает:

- производство в достаточных количествах продукции и услуг, качество которых соответствует всем обязательным нормам, при соблюдении всех законодательных требований к ведению бизнеса;
- соблюдение права работников на безопасный труд при определенных социальных гарантиях, в том числе, создание новых рабочих мест;
- содействие повышению квалификации и навыков персонала;
- защиту окружающей среды и экономию невосполнимых ресурсов;
- защиту культурного наследия;
- поддержку усилий власти в развитии территории, где размещена организация, помощь местным учреждениям социальной сферы;
- помощь малоимущим семьям, инвалидам, сиротам и одиноким престарелым;
- соблюдение общепринятых законодательных и этических норм ведения бизнеса.
- производство в достаточных количествах продукции и услуг, качество которых соответствует всем обязательным нормам, при соблюдении всех законодательных требований к ведению бизнеса;
- соблюдение права работников на безопасный труд при определенных социальных гарантиях, в том числе, создание новых рабочих мест;
- содействие повышению квалификации и навыков персонала;
- защиту окружающей среды и экономию невосполнимых ресурсов;
- защиту культурного наследия;
- поддержку усилий власти в развитии территории, где размещена организация, помощь местным учреждениям социальной сферы;
- помощь малоимущим семьям, инвалидам, сиротам и одиноким престарелым;
- соблюдение общепринятых законодательных и этических норм ведения бизнеса [24].

В управлении персоналом корпоративная социальная ответственность выражается в корпоративной социальной политики компании. Корпоративная социальная политика

компании играет важную роль в формировании лояльности сотрудников и управлении вовлеченностью и удержанием персонала. Социальная политика предприятия включает в себя: развитие персонала; повышение квалификации сотрудников; оказание материальной помощи сотрудникам, например, оплата питания, телефона, служебный автомобиль, займы; помощь детям сотрудников, например детский сад; меры направленные на обеспечение оздоровления и отдыха работников, к примеру, такие как, добровольное медицинское страхование, страхование от несчастных случаев; общедоступные льготы, которые направлены на весь персонал; негосударственное пенсионное обеспечение; формирование корпоративной культуры; спортивные программы [21].

Следовательно, наличие достойного компенсационного пакета, прозрачной системы мотивации, программы обучения и развития персонала, адаптации новых сотрудников характеризует работодателя как компанию с сильным HR-брендом. Но, по мнению Киселёвой О.Г., «связь между уровнем социальной ответственности перед персоналом и значимостью HR-бренда, а также успешностью компании в целом слабая. Поэтому утверждение о том, что наиболее социально ответственные компании являются успешными и эффективными, нельзя считать однозначным» [21 С. 65].

Учитывая постоянно развивающийся рынок труда, разработанный однажды, бренд работодателя не сможет долгое время оставаться актуальным и работать без изменений, Чтобы поддерживать HR-бренда, необходимо систематически, регулярно проводить его анализ. Цель анализа: поиск новых решений и совершенствование текущих. Для сохранения бренда работодателя в трендовом состоянии и постоянного его продвижения, могут быть использованы те же методы и инструменты, что и при построении нового [39].

1.4 Особенности целевых аудиторий HR-бренда

Сочетание HR и PR технологий в подборе персонала позволяет привлечь к работе современное поколение. Наиболее приверженным к бренду считается поколение Y (поколение, родившееся после 1981 и до 1996 года). Каждый четвертый сотрудник современной компании относится к поколению Y. Поэтому организациям необходимо серьезно изучать мотивацию игреков. Им необходимы новые условия. Цель HR-бренда здесь – создание интересной среды, где люди были бы более свободны, имели возможность работать удаленно, были бы более активны, более мотивированы на достижение результата. То есть, для этого поколения необходим пересмотр графика и формата работы, ценностей,

методов адаптации и мотивации. Игреки хотят работать в высокооплачиваемых местах с сильной корпоративной культурой, в среде, неограниченной регламентом [23].

Требования к работе у поколения Z (родившиеся после 1996 года), только начинающих свою карьеру, уже будут во многом отличаться. Рутинная, скучная работа – то, что избегает Z. Лишь гибкие, развивающиеся организации могут привлечь это поколение. Инструментами HR-бренда, которые будут учитывать интересы Z, являются нестандартный график, для данного поколения важна полная свобода и возможность самому распоряжаться собственным временем. Удаленная работа, возможность самообразования, дистанционного обучения, непринужденная атмосфера на работе, отсутствие жестокого контроля – на всё это обращают внимание Z при поиске работы. Также их привлекает возможность заниматься собственным хобби и получать за это деньги [23].

Поскольку поколение Z в своём большинстве и являются талантливыми сотрудниками, которых так стараются привлечь и удержать работодатели, то остановимся поподробнее на данной целевой аудитории.

Основные предпочтения Z в профессиональном становлении и развитии.

1. Стремление быть лидерами, идти своим путем, а не следовать за другими. Многие из «зетов» уже имеют опыт работы, изучили стратегии развития популярных брендов, поэтому они обладают хорошими лидерскими качествами. При этом людей они оценивают не только по профессиональным качествам, но и по моральным характеристикам.
2. Желание развиваться, обучаться, получать новые знания и навыки.
3. Стремление построить карьеру. Для представителей Z важно знать, что в компании есть возможность продвижения.
4. Ценность социальных контактов.
5. Важность обратной связи. Хорошо организованная коммуникация с молодыми сотрудниками поможет им почувствовать себя услышанными и нужными.
6. Ощущение свободы. Это возможностью работать удаленно или по гибкому графику.
7. Ценность финансовой независимости [18].

Необходимо помнить, что компаниям стоит регулярно проводить исследования в области карьерных предпочтений потенциальных сотрудников и степени вовлеченности действующих работников, а также проводить мониторинг успешных проектов других компаний по HR-брэндингу [43].

1.5 HR-бренд и бренд товара

Стоит различать бренд работодателя и бренд товара - рыночный бренд. Рыночный бренд – это восприятие товара или услуги компании в глазах потребителя. Компания с привлекательным товарным брендом, далеко не всегда, может быть желаемым местом работы для соискателей [1]. Но создание и развитие HR-бренда возможно только при позитивном восприятии основного, потребительского бренда компании.

Опросив более 3 000 работающих жителей России, рекрутинговый портал HeadHunter выяснил, как потребительский бренд влияет на бренд работодателя и наоборот. У 85% опрошенных есть на примете определённые компании, в которых они хотели бы работать. Почти половина из них хотят работать в этих компаниях, поскольку им нравится продукт/услуга, который производит компания. Этот фактор даже выше, чем лидерство на рынке или высокие позиции в компании рейтингах. В ходе опроса, перед респондентами был поставлен выбор нескольких равнозначных вариантов с предложениями о работе. При прочих равных условиях (зарплате, уровне позиции), 35% ответили, что выбирают компанию, которая производит привлекательный для них товар или услугу. Также респондентам было предложено выбрать среди нескольких марок один товар или услугу при прочих равных характеристиках. Здесь, для опрошенных примерно равное влияние имеют три фактора: интуиция (32%), внешний вид или этикетка (28%) и привлекательность компании как работодателя (27%). Когда в компании хорошо работать сотрудникам, тогда она производит качественный товар и услуги (убеждены 43% опрошенных), 16% видят эту же зависимость, но в другой причинно-следственной связи (чем лучше товар/услуга у компании, тем лучше в ней работается сотрудникам). Таким образом, две трети респондентов видят прямую взаимосвязь между брендом товара и HR-брендом [17].

Исследования показывают высокую корреляцию между лояльностью потребителей к продукции или услугам компании и их желанием работать в данной компании. В то же время негативная информация (скандалы, связанные с товарами или услугами компании) также сильно влияют на восприятие компании как работодателя. Если имеется негативный опыт, связанный с трудоустройством в компанию, лояльность к продукции или услугам также снижается [52].

Кроме того, довольные клиенты рекомендуют продукцию/услуги компании своим знакомым и выделяют бренд среди других. А сотрудники, которым нравится, которые лояльны к организации, всегда будут стараться выполнить свои обязанности качественно,

что напрямую оказывает влияние на качество обслуживания клиентов. Наличие постоянных покупателей и поклонников бренда ведет к укреплению позиций организации на рынке [30].

1.7 HR-брендинг российских компаний

Интерес к построению HR-бренда возник в России во второй половине 2000-х годов, в связи с экономическими преобразованиями, когда на смену «рынку работодателя» пришел «рынок работника». В условиях конкуренции и дефицита кадров все больше современных отечественных компаний начинают осознавать важность управления HR-брендом с целью привлечения и удержания наиболее профессиональных и эффективных сотрудников [1 С. 3].

В нашей стране, как и во всем мире в целом, в непростых экономических условиях наблюдается значительное усиление конкуренции, что приводит к повышению требований к качеству человеческих ресурсов. Исследователи практики работы современных предприятий, отмечают, что чаще всего «происходит смещение от производственных технологий к технологиям маркетинга, научно-исследовательские и опытно-конструкторским работам (НИОКР), управленческим и финансовым технологиям, а также технологиям в области управления персоналом» [12 С. 218-219].

Наиболее важным вопрос для отечественных предприятий, на сегодняшний день, является вопрос сокращения затрат, связанных с управлением персоналом и проведение наиболее корректных сокращений персонала. Однако, для дальнейшего развития российских компаний, особенно работающих в научно-технической сфере, необходима разработка наиболее качественного HR-бренда, это позволит повысить требования к качеству человеческих ресурсов. Таким образом, в будущем отечественным предприятиям работать в условиях постоянно усиливающейся конкуренции поможет формирование качественного HR-бренда [12].

Но, к сожалению, на российском рынке труда, относительно мало организаций используют данную тенденцию, лишь в некоторых областях, например, в IT, либо только для высококвалифицированных сотрудников, которые всегда будут востребованы на рынке труда. Причиной этому служат большие затраты - трудовые, временные и особенно материальные [27]. В России этот инструмент только начинает набирать обороты. В большинстве случаев, на российских предприятиях не до конца сформировалось понимание для чего нужен HR-бренд. Также, не до конца сформированы и описаны способы его построения. Часто, построение HR-бренда воспринимается как разовый проект [39].

По данным исследования «HR-бренд. Работодатели», проведённого российской компанией интернет-рекрутмента «HeadHunter» в 2018 году, среди российских компаний продвижением HR-бренда занимались 46% компаний, принявших участие в исследовании [51]. Среди компаний, которые занимались продвижением HR-бренда:

- 45% начали продвигать HR-бренд год назад (2017 г.);
- чаще всего у компаний есть сформулированный EVP (45%), определены цели работы с брендом (45%), а также проведены исследования среди сотрудников для определения EVP (43%);
- наиболее эффективными каналами продвижения HR-бренда считают: «сарафанное радио» (47%), семинары, мастер-классы и т.п. (43%), Job-сайты (41%) и корпоративные карьерные сайты (41%);
- наиболее часто используемые каналы продвижения: Job-сайты (80%) и социальные сети (78%);
- 86% компаний замеряют эффективность продвижения HR-бренда;
- в результате продвижения HR-бренда 76% компаний наблюдают позитивные изменения.

Основные барьеры продвижения HR-бренда: недостаток средств и отсутствие знаний о возможностях продвижения; у 30% компаний, среди тех, кто еще не начал заниматься HR-брендом, продвижение в планах на ближайший год.

В условиях российского рынка HR-бренд зависит не столько от внешних коммуникаций с ключевыми стейкхолдерами, сколько от работы с внутренними коммуникациями - с тем, что происходит внутри компании. Несмотря на то, что важность внутренних коммуникация понимает даже неопытный менеджер по персоналу, практика эффективного управления такими коммуникациями пока не получила особого распространения. Зачастую, эта проблема носит организационный характер. Каждая компания по-своему и в основном не очень эффективно решает, какое подразделение будет отвечать за внутренние коммуникации. Как правило, такие функции разделены между отделами по HR работе, PR и маркетингу. Такое разделение присутствует только в странах Европы, в Канаде и Америке, в российских компаниях работа с брендом работодателя полностью остается на стороне HR-отделов [40].

Современные исследователи говорят о необходимости создания и в Российских компаниях HR-отдела с такими сотрудниками, как специалисты по коммуникациям и

персоналу, а также специалисты по маркетингу. При этом координацией такого отдела должен заниматься руководитель, который в первую очередь сам ориентирован, как на внешний, так и на внутренний HR-бренд, этот фактор играет важную роль в работе отдела. [13].

По мнению Алексеевой Н. М., «для большинства организаций России будут характерны следующие меры управления брендом работодателя: 1) оценка стихийно сформировавшегося бренда работодателя; 2) выявление проблемных зон; 3) использование лучших практик управления персоналом организации (бенчмаркинг); 4) выработка стратегии развития бренда работодателя» [29 С. 20].

1.6 Ключевые ошибки HR – брендинга организации

Любая, даже самая незначительная ошибка, допущенная организацией в каком-либо процессе, а особенно в сфере управления персоналом, может повлиять на репутацию работодателя. Также в процессе построения HR-бренда могут быть приняты ошибочные решения и реализованы неверные мероприятия. Специалист в области HR, Жидкова К. Ю., выделяет следующие наиболее популярные и демонстративные примеры допущения ошибок в работе по HR-брендингу [34].

Продвижение вакансий организации не дает должного результата – такая ситуация является результатом различных ошибок. Например, таких, как неполная и недостоверная информация о вакансиях, непонимание предложения со стороны соискателей, задержка обработки информации. Решение данной проблемы Жидкова К. Ю. видит в более подробном информационном освещении вакансии, и в простом отказе от используемого рекламного инструмента в пользу другого [34].

Преобладание в компании родственных и дружеских связей среди персонала. Такая ситуация может привести к отсутствию компетентных сотрудников и злоупотреблению влиянием в организации, а впоследствии и к крупным конфликтам. Проводя профессиональный отбор кандидатов в конкурентных условиях, без учета личных взаимоотношений, можно, исключить подобные ошибки.

Недостаточные финансовые вложения в персонал. Создание комфортных рабочих условий (оснащенные рабочие места, комфортный современный офис, инновационные технологии, современное оборудование и инструменты, гибкий график работы и т.д.), а

также возможность профессионального и личностного развития сотрудников являются важным условиями при построении сильного HR-бренда. По мнению Жидковой К. Ю., «кадровая политика организации должна основываться на внимании и заботе к работающему персоналу» [34 С. 2].

Негативная информация о компании. От негативных или позитивных отзывов во многом зависит репутация работодателя на рынке труда. Бывшие сотрудники организации, особенно, те, которые были участниками какого-либо организационного конфликта, являются главными источниками распространения негативной информации об организации. Нельзя недооценить роль работы с увольняющимися сотрудниками, грамотная процедура увольнения сотрудников позволяет избежать подобных ошибок [34]. В данном случае важно правильно провести Exit interview - «выходное интервью», во первых, для определения причин увольнения из организации, во вторых, для урегулирования всех спорных вопросов. А также, необходимо оказать содействие в дальнейшем трудоустройстве увольняющего сотрудника. Все это превращает бывших сотрудников в лояльных проводников HR-бренда компании [42]. Кроме того, и клиенты могут заниматься распространением негативных сведений о компании. Справиться с такой ситуацией помогает тщательный анализ информации об организации на предмет достоверности и рациональные шаги по устранению конкретных негативных сведений, жалоб [34].

Автор книги «HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала» [31 С. 111-116], Мансуров Р.Е. выделяет и другие ошибки в HR-брендинге. Рассмотрим подробнее некоторые из видов ошибок.

1. Формирование внутреннего HR-бренда компании без внешнего. Такую ошибку можно увидеть в случае, когда компания не известна рынку и не очень востребована среди потенциальных потребителей, но при этом в самой компании эффективно отлажена работа с действующим персоналом.
2. Формирование внешнего HR-бренда компании без внутреннего. Посыл для внешней целевой аудитории должен отражать внутренний HR-бренд (истинные ценности компании, внутренние условия работы, корпоративную культуру). Поэтому, формирование внешнего HR-бренда без внутреннего будет отражать рынку труда заведомо некачественный «продукт», обладающий лишь красивой внешней оболочкой. Информация о компании как о «некачественном» работодателе, распространяется на рынке труда также быстро, как информация на рынке товаров о некачественном продукте.

3. Попытки создания универсальных HR-процессов, отвечающих требованиям всех категорий работающих. Данная ошибка заключается в создании единой системы мотивации для финансового директора и слесаря, начальника подразделения и сотрудника клининга. Р.Е. Мансуров считает, что «система мотивации должна разрабатываться с учетом профессий и должностей персонала». И в качестве примера такого рода ошибки приводит мотивационную систему, при которой льготное медицинское обслуживание предоставляется молодым здоровым сотрудникам или парковочными местами обеспечивают работников, не имеющих автомобиля.

4. Нарушение последовательности этапов реализации мероприятий по формированию внутреннего и внешнего HR-бренда.

5. Нарушение системности в построении HR-процедур. По мнению автора, «HR-процедуры должны быть системными, то есть каждый этап работы с персоналом должен осуществляться в логической последовательности».

6. Недооценка важности вовлечения первых руководителей в процесс формирования HR-бренда компании. Вовлечь и заинтересовать первых руководителей в данный процесс – это первое, что необходимо сделать при формировании системы HR-брендинга.

7. Недооценка важности вовлечения всего персонала в процесс формирования HR-бренда компании и соблюдения дисциплины. Построение HR-бренда начинается с масштабных разъяснительных бесед — что такое HR-бренд и как важен вклад каждого сотрудника при его формировании и в чем он должен заключаться

8. Ошибки при построении ассоциативной сети HR-бренда. Такого рода ошибка приводит, например, к тому, что потенциальный сотрудник отдаст свой выбор в пользу одной какой-либо компании, если не увидит фактическую или рекламируемую возможность развития карьерного роста в другой.

9. Недооценка важности сочетания бренда компании и производимых ей товаров с HR-брендом компании.

10. Ошибки в реализации организационных мероприятий при продвижении внутреннего HR-бренда компании. В результате такой ошибки, не каждый сотрудник четко представляет свои перспективы развития в компании, не каждый знает, какими видами социального пакета он может

воспользоваться, не понимает основные направления развития компании, ее потребности и востребованность на рынке. Мансуров утверждает, что «позиция работодателя должна быть предельно открытой».

11. Ошибки в реализации организационных мероприятий при продвижении внешнего HR-бренда компании. Здесь автор отмечает, что «не стоит осуществлять рекламную кампанию через СМИ с маленькой аудиторией. Реклама должна продвигаться посредством использования СМИ, имеющих большую аудиторию охвата». А также, использование только одного канала СМИ является еще одной ошибкой, поскольку для разных категорий людей существует свои источники получения информации.

Обращение к профессиональным специалистам в области управленческого консультирования, занимающимся полным циклом разработки и продвижения HR-бренда, или к специалистам, имеющим практический опыт в сфере маркетинга, является общим способом исключения этих и других ошибок при формировании HR-бренда [34].

1.8 Лучшие практики HR-брендинга российских компаний и зарубежных компаний на российском рынке

Результаты исследований «HeadHunter подтверждают, что многие российские компании не имеют ресурсов для HR-брендинга и считают эту деятельность для себя слишком затратной. Однако, нарастание конкуренции на рынке специалистов, особенно в сферах высоких технологий, заставляет работодателя обратить внимание на собственное брендирование. Теперь, крупные торговые сети, сети питания, интернет-корпорации ориентируются не только на рекламное продвижение своих товаров и услуг, но и на продвижение вакансий или HR-бренда в целом [49]. Ниже рассмотрим наиболее эффективные технологии продвижения HR-бренда и повышения лояльности сотрудников, используемые крупными российскими компаниями.

Крупнейшая российская группа компаний на рынке информационных технологий «ЛАНИТ», с целью увеличения привлекательности компании для соискателей, пришла к решению создания внешнего портала, посвящённого работе в компании. Так, перед «ЛАНИТ» стояли задачи:

1) подробно рассказать целевой аудитории о корпоративной культуре компании, истории, миссии, ценностях;

2) предоставить на портале информацию о компании и вакансиях;

3) сформировать лояльность и правильные ожидания у потенциальных сотрудников;

4) предоставить бывшим сотрудникам, которым дорог и интересен «ЛАНИТ», площадку для общения.

В результате, с появлением портала повысилась эффективность процесса отбора кандидатов (экономия времени на предоставление информации о компании), увеличилось количество резюме [36].

Intel corporation - производитель-электронных устройств и компьютерных компонентов в рамках своего проекта «Построение HR-бренда копании с использованием социальных сетей», создала страницы «Intel-студентам» в сети Facebook, «Возможности для студентов в Intel» в сети «Вконтакте», группу «Карьера в Intel в Европе» на LinkedIn и аккаунт JobsatIntel («Работа в Европе») в Twitter, а также был создан блог «Работа в Intel», в котором сотрудники HR-департаментов рассказывают о возможностях работы компании и о своей карьере, отвечают на вопросы соискателей. Такой проект позволил компании повысить привлекательность как работодателя, проинформировать большое количество соискателей об открытых вакансиях компании и привлечь их на работу в Intel [36].

ООО «Леруа Мерлен Восток» - компания-ритейлер, специализирующаяся на продаже товаров для строительства, столкнулась с проблемой восприятия данной отраслевой специфики молодыми людьми как недостаточно интересной и не статусной для работы в ней. Поэтому компания приняла решение создания онлайн-игры «Приходи! Оцени! Достигни!» для привлечения молодых кандидатов. Суть онлайн-игры заключается в том, что участник может примерить на себя роль сотрудника компании, решая ежедневные задачи, по итогу каждый участник определяет для себя, насколько его ценности соответствуют ценностям компании. Также, по результатам набранных очков у участника есть возможность отправить свою анкету в компанию, что позволяет сократить время на предварительный отбор и накопить базу кандидатов. И не менее 10% участников становятся победителями и получают предложение о работе [37].

Перед компанией по разработке программного обеспечения для предприятий, специализирующаяся на бизнес-аналитике, SAP СНГ, стояла задача – повысить свою узнаваемость как работодателя среди профессионалов и на рынке труда выпускников. Для продвижения бренда основными каналами были выбраны социальные медиа и сотрудники

компании как послы бренда. С помощью социальных сетей и специальных мероприятий, например, презентаций, выпускников вузов и студентов знакомили с информацией о компании, её продуктах, построении карьеры. Также была перезапущена Программа рекомендаций, суть которой, заключается в продвижении сотрудниками бренда компании среди своих друзей и знакомых. Таким образом, компания SAP СНГ снизила свои затраты на привлечение специалистов и были увеличены прямые отклики на вакансии [37].

Для того чтобы сотрудники работали на позитивный имидж работодателя, компания ПАО «Тольяттиазот» создала благоприятную атмосферу в коллективе, что демонстрирует открытость и внимание к сотрудникам. Эта компания создала проект «Совет молодежи», участники которого смогли активно участвовать в производственной деятельности, тем самым расширила возможности развития молодых работников. В результате в компании снизилось число увольнения молодых работников, увеличилась производительность труда и возросла доля высокопрофессиональных молодых специалистов компании [36].

В качестве примера компании, которая активно вкладывается в профессиональное обучение и личностное развитие своих работников можно привести пивоваренную компанию «Heineken». В России она создала успешный проект «Построение культуры самообучающейся организации», который заключается в создании программы развития и культуры постоянного обучения для всех сотрудников компании путём активизации собственных знаний и опыта и взаимовыгодного развития [36].

Чтобы удержать ключевых сотрудников в период перемен, частная компания «Parallels», специализирующаяся на разработке программного обеспечения, создала структурный проект «Нам не Параллельно!». Суть проекта заключается в индивидуальном подходе к каждому сотруднику - HR-pulse. Проект состоит из серий мини-интервью со всеми сотрудниками и содержит четыре ключевых вектора развития, которые соответствуют пожеланиям сотрудников: Well-being (благосостояние), Team spirit (командный дух), Office environment (офисная среда), Work-life balance (баланс работы и личной жизни). Такой проект позволяет компании улучшить вовлеченность своих работников [37].

Для создания благоприятного имиджа среди молодежи ПАО «Аэрофлот» использует эмоциональные короткие позитивные видеоролики. Компания запустила внутрикорпоративный конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии в ПАО “Аэрофлот”». Цель конкурса - повысить значимость профессий авиационной отрасли через видеорассказы о них [37].

Современные каналы коммуникации выступают неотъемлемыми инструментами построения HR-бренда. Так международная сеть компаний PWC, предлагающих услуги в области консалтинга и аудита сняла целый сериал о стажировке в компании [37].

Ярким примеров использования Digital-инструментов в HR-брендинга является компания «AP Trade» (официальный дистрибьютор компании «Procter & Gamble»), создавшая игровую платформу– APic Worl, в которой каждый сотрудник коммерческого департамента выступает персонажем игры, он может расти и прокачиваться по мере получения знаний и совершенствовать навыки, помогающие ему добиваться высоких результатов в работе [37].

Одной из компаний, отражающих нацеленность на создание комфортных условий труда и сильной корпоративной культуры, выступает всем известная компания «Яндекс». Офисы «Яндекс» считаются одними из самых уникальных офисов в России. В компании свободно регулируется рабочее время сотрудников. Офис компании открыт круглосуточно и сотрудники имеют возможность самостоятельно выбирать, когда им работать. Компания не ведет учета отработанного времени, а продуктивность работы оценивается непосредственным начальником, в зависимости от результата. Компания обеспечивает сотрудников всей необходимой техникой для работы вне дома – ноутбуком, сим-картой. Работая в офисе, персоналу не обязательно постоянно находится на своём рабочем месте, за рабочим столом, можно свободно перемещаться в офисе, используя для работы ноутбук и Wi-Fi. Также, «Яндекс» заботится о здоровье и питании своих сотрудников. Все сотрудники имеют электронный пропуск, на который начисляется определенная сумма денег. По данному пропуску сотрудник может расплатиться в любом кафе на территории компании и рядом с ней. В стенах офиса есть специальные места, где можно перекусить - кофе-пойнты. По договору ДМС в офисах «Яндекс» на постоянной основе находится врач и массажист [37].

2 Разработка рекомендаций по работе с внешним HR-брендом для компании «ЛАМА»

2.1 Характеристика организации

Полное наименование организации: компания «ЛАМА».

Компания «ЛАМА» является крупнейшим работодателем, лидирующей розничной сетью в г. Томске, это динамично развивающаяся компания в Сибирском регионе и Томской области. Основная деятельность компании заключается в производстве продовольственных товаров, торговле. Компания имеет три направления деятельности: мультиформатная розничная сеть, сеть торговых центров, собственное производство продовольственных товаров. И по всем трем направлениям «ЛАМА» является лидером. На данный момент штат компании насчитывает около 5000 сотрудников по 700 специальностям.

«ЛАМА» - это компания с более чем двадцатипятилетней успешной историей бизнеса. «ЛАМА» была основана в 1992 году, открыв свой первый торговый киоск. Затем были открыты ещё несколько киосков и небольшой магазин «Ореол». В 1997 году был открыт первый мини маркет «ЛАМА». В 1998 году был открыт пельменный цех, со временем ставший пищекомбинатом, в 1999 году - пекарня. В 2000 году были открыты первый супермаркет» ЛАМА» и кафе «Подворье». В 2002 году компания занялась производством колбас и мясных деликатесов. В 2005 году открылся первый гипермаркет «ФОГ-Сити», впоследствии переименованный в «Фуд-Сити». В 2005 году был открыт первый магазин «Абрикос».

Миссия компании: «Мы обеспечиваем продовольственную безопасность России». Каждое слово определяет более узкие цели компании.

1. 1 «Мы» - это не только руководство компании, но и все сотрудники организации, потому что достичь успехов можно только путем совместных усилий. «ЛАМА» – это команда единомышленников. Люди, которые приходят в компанию получают не только работу, но и возможность профессионального и личностного роста, пройти обучение и построить карьеру, а также реализовать свой творческий потенциал. Собственный корпоративный университет позволяет проводить уникальные тренинги и семинары для сотрудников, обучать и развивать каждого.

2. «Обеспечиваем» – сотрудники компании заботятся о качестве продукции, компания предлагает натуральные и качественные товары в магазинах, контролирует качество товаров поставщиков.

3. «Продовольственную безопасность» – компания ставит перед собой цель: обеспечить покупателей здоровыми и экологически чистыми товарами, привить понятие «здоровое питание» и культуру потребления натуральных продуктов. «ЛАМА» предлагает покупателям уникальные живые продукты, содержащие максимум полезных витаминов и микроэлементов, наполняющих организм силой, здоровьем и энергией. Вся продукция, попадающая в магазины, проходит проверку в собственной производственной лаборатории.

4. «России» – компания входит в «Союз независимых розничных сетей России».

Проверяя товары, исключается возможность попадания на прилавки товаров, не соответствующих стандартам качества, потребителям.

Для обеспечения выполнения данной миссии компания ставит перед собой следующие задачи:

1) исключение продуктов с содержанием ГМО и опасных консервантов;

2) обеспечение контроля качества поставляемой продукции в магазины силами производственной лаборатории компании;

3) создание новых производств для категорий товаров, по которым на рынке нет достойного предложения в области качества;

4) обеспечение профессиональной логистики для сохранения качества доставляемой продукции;

5) выстраивание партнерских взаимоотношений с производителями, заинтересованными в обеспечении рынка качественными товарами;

6) создание профессиональной команды единомышленников, разделяющих миссию компании;

7) быть источником информации о здоровом образе жизни и правильном питании;

8) тиражирование разработанных стандартов по обеспечению продовольственной безопасности России за счет выстраивания партнерских отношений с розничными операторами.

Основная ценность компании «ЛАМА» – забота о потребителе, а именно:

- формирование культуры здорового и безопасного питания;
- в основе деятельности ПК «ЛАМА» - 100% учет потребностей и предпочтений потребителя;
- постоянное обновление ассортимента в полном соответствии потребностям потребителей;
- постоянное совершенствование качества и вкуса продукции в полном соответствии с предпочтениями потребителей;

- социальная ответственность ПК «ЛАМА».

Целью осуществления деятельности компании, является обеспечение покупателей (потребителей) широким ассортиментом качественных товаров по разумным экономически обоснованным ценам, удовлетворяющим требованию о соотношении цены и качества товара. Данная цель может быть достигнута только при условии соблюдения компанией и ее поставщиками требований действующего законодательства Российской Федерации.

В основе отношений компании с поставщиками лежат требования к качеству предлагаемых товаров, этика деловых взаимоотношений и контрактные обязательства. Компания стремится к гармоничному развитию бизнеса, опираясь в своей работе на взаимовыгодное сотрудничество с партнерами, внедрение передовых технологий и мировой опыт организации розничной торговли. Поставщики сети – это постоянно обновляемый уникальный ассортимент и неизменно высокий стандарт качества предлагаемой продукции.

Организационная структура управления в компании - смешанная. Деятельность компании охватывает множество обособленных, несвязанных между собой многопрофильных организаций. Все они подчиняются одной управляющей компании со множеством служб и отделов, во главе с Генеральным директором компании «ЛАМА». Таким образом, компания управляется советом директоров, в который входят все руководители бизнеса и руководители управляющей компании. По взаимодействию между подразделениями компании применяется матричная система управления и проектное управление проектным офисом, что приводит к минимуму реакцию на изменения и позволяет компании стремительно развиваться.

Помимо управляющей компании в состав также входят несколько крупных направлений бизнеса.

1. Мультиформатная сеть розничной торговли: сеть универсамов «Абрикос», сеть супермаркетов «SPAR», «INTERSPAR», сеть гипермаркетов «F-City».

2. Пищекомбинат «ЛАМА» – производство продовольственных товаров под собственными торговыми марками «ЛАМА», «Сибиряков», «Впечатление», «Живое питание», «Щедрое море»:

- колбасное производство;
- мясное производство;
- рыбоперерабатывающее производство;
- производство замороженных полуфабрикатов;
- хлебопекарное производство;
- кулинарное производство;

- фабрика кухни;
- кондитерское производство, которое также работает и по индивидуальным заказам.

3. Деволопмент - разработка, проектирование и строительство торговых площадей как для магазинов компании, так и для предоставления помещений в аренду. Это сеть профессиональных торговых центров: Мира-Микс, Мармелайт, Изумрудный город, Смайл-City, Персональ, Зеркальный РИФ;

4. Центр доктора Бубновского – медицинский центр по профилактике и лечению опорно-двигательного аппарата.

5. Рекламное агентство «РекЛАМА». Агентство занимаемся сдачей в аренду рекламных поверхностей торговых центров и розничных магазинов.

6. Корпоративный университет.

7. Логистически-сбытовой комплекс, в который входят сотрудники транспортного цеха и складских помещений.

8. Вспомогательные службы: экономические, юридические и т. д.

Компания видит следующие преимущества и недостатки данной структуры:

- высокая компетентность функциональных руководителей;
- уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях;
- улучшение координации в функциональных областях;
- максимальная адаптация к диверсификации производства;
- формализация и стандартизация процессов;
- высокий уровень использования мощностей;
- чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности «своих» подразделений, ответственность за общие результаты только на высшем уровне;
- возможные проблемы с межфункциональной координацией;
- структура не обладает гибкостью, так как функционирует на основе множества принципов и правил.

Во главе каждой службы стоит директор, руководитель или начальник. Деятельность данных служб находится в тесной взаимосвязи, при этом дублирование функций полностью исключено. Цель каждой из служб детализирует общую цель «ЛАМЫ», а конкретные задачи подразделений – направлены на нее совместное достижение.

Таким образом, розничная сеть «ЛАМА» на данный момент насчитывает 62 магазинов с общей торговой площадью более 70 000 м², куда входят:

- около 51 универсамов в формате «Абрикос», «Хороший выбор»;
- 7 супермаркета «SPAR»;
- 3 гипермаркета «F-City» и 1 гипермаркет «INTERSPAR».

Ежедневно сеть обслуживает более 120 000 покупателей, это является основным показателем лояльности клиентов. Компанией разработаны и параллельно развиваются 3 формата магазинов: универсамы, супермаркеты и гипермаркеты, каждый из которых обладает своей уникальной концепцией и востребован в своем рыночном сегменте.

2.1.1 Кадровая политика компании

В настоящее время общая численность сотрудников всех подразделений компании, включая управляющий персонал, составляет 5000 человек (данные актуальны на 2019 год). Половая принадлежность сотрудников распределилась следующим образом: 28,6% мужчин и 71,4% женщин (в соответствии с рисунком 1). При этом мужчины преимущественно работают на производстве и в логистическом центре, сотрудники женского пола, в основном, занимаются розницей и линейным менеджментом. Соотношение пола генеральных менеджеров – 50/50. В «ЛАМЕ» преимущественно работают молодые специалисты, общая масса которых составляет более 55 % от общего числа сотрудников (в соответствии с рисунком 2): от 18 до 24 лет – 10,5%, от 25 до 34 лет - 45,2%. Почти 70% сотрудников имеют законченное высшее образование, остальные рабочие – преимущественно средне-специальное.

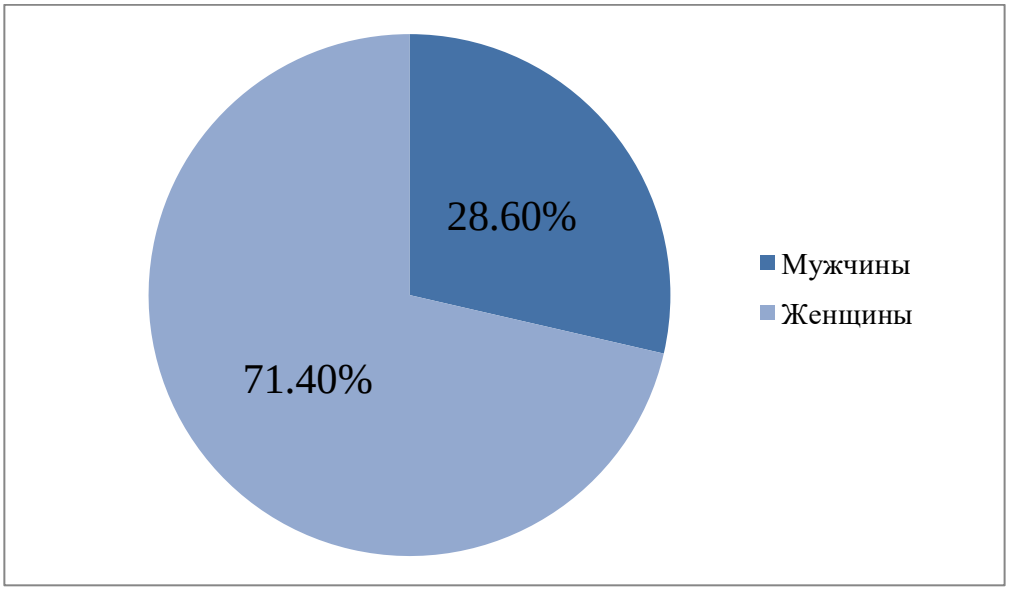


Рисунок 1 – Гендерное соотношение персонала

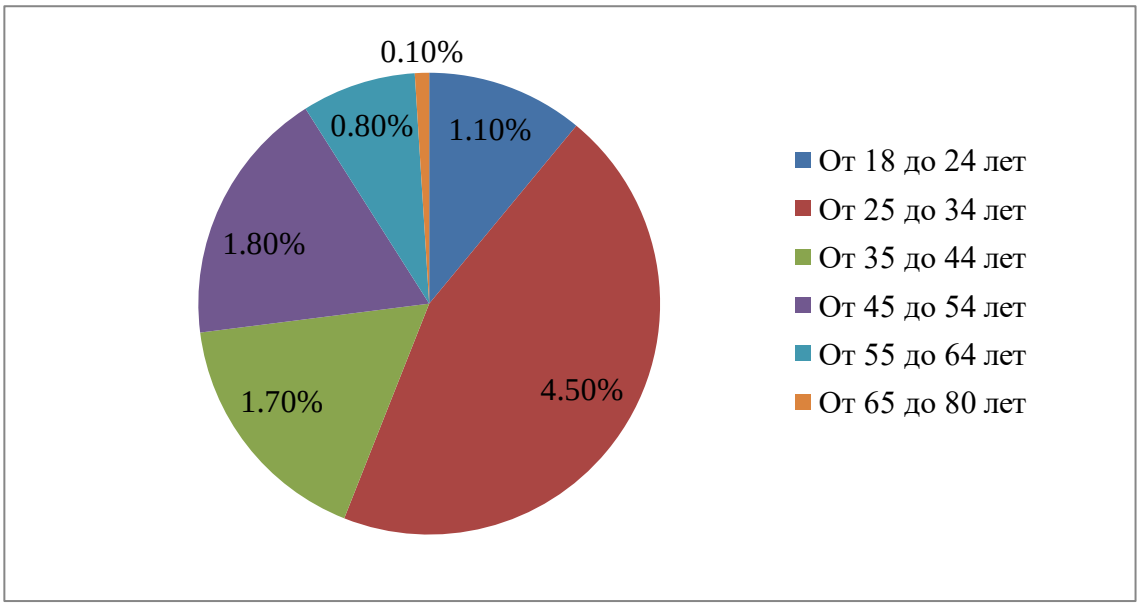


Рисунок 2 – Возрастной состав персонала

Компания проводит активную кадровую политику, т.е. руководство компании имеет обоснованные прогнозы ее развития и соответствующие им методы и средства воздействия на персонал. А Дирекция по управлению персоналом способна разработать антикризисные кадровые программы, способна проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ, в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации.

Поскольку организация ориентируется на включение нового персонала с низшего должностного уровня, а замещение происходит из числа сотрудников организации, компания «ЛАМА» ведет, скорее, закрытую кадровую политику. Это связано с отсутствием на рынке труда персонала, обладающего необходимыми компетенциями, а также с созданием определенной корпоративной атмосферы и формированием особого духа причастности. Именно поэтому компании предпочтительней «взращивать» менеджеров, которые знают, как изнутри организованы процессы и которые разделяют ценности «ЛАМЫ». Согласно статистике «ЛАМА», 80% топ-менеджмента компании начинали карьерную лестницу с линейного персонала.

Но вместе с этим компания также открыта для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать с любой должности, даже на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Также в компании действуют реферальные программы, то есть 40% сотрудников трудоустраиваются по рекомендации своих близких и знакомых, которые уже работают в компании.

Помимо этого, в «ЛАМЕ» существует свой кадровый резерв. В него могут попасть желающие сотрудники (продавцы, повара, кондитеры и пр.) от 3 разряда, написав заявление. Необходимо пройти вступительные тесты, а затем обучение в группе в корпоративном университете по специально разработанной программе от 3 до 6 мес.

Обучение и карьерный рост

В компании есть свой Корпоративный университет, который занимается разработкой учебных программ таких, как «Управление полочным пространством», «Управление ассортиментной матрицей», Школа «Категорийного менеджера», Школа «Коммерческого директора», а также «Управление стрессом», «Ведение переговоров» и т.д. А также в «ЛАМЕ» есть и другие возможности обучения и развития:

- в рамках своей профессиональной деятельности сотрудники принимают участие в конференция, вебинарах, воркшопах городского и федерального уровня;
- корпоративная библиотека, где каждый может воспользоваться в электронном и печатном варианте современной и актуальной литературой;
- Программы развития управленческих компетенций для сотрудников, которые хотят развиваться как руководители (для кадрового резерва);
- конкурсы профессионального мастерства «Профессионал года», где также можно получить знания и умения в рамках своей профессиональной деятельности и хорошие призы:
- с помощью проекта «Карьерная перезагрузка» каждый сотрудник может заявить о себе, презентовать себя перед топ-менеджерами компании и получить желаемую должность;
- с помощью проекта «Карьерные лестницы» сотрудники могут выстроить успешную карьеру за 3-6 месяцев;
- с помощью проекта «Старшее поколение» сотрудники предпенсионного возраста могут пройти обучение, получить диплом государственного образца и поменять направление деятельности в соответствии со своими запросами и желаниями;
- в рамках компании есть проектный комитет, на котором сотрудник может презентовать свой проект и идеи для реализации, получить деньги под проект и стать руководителем проекта;
- в компании запущен проект «Управление идеями», где сотрудник выступает не в качестве подчиненного, а в качестве бизнес партнера и вносит свои

идеи и предложения по оптимизации бизнеса, лучшие идеи реализуются в рамках компании;

- компания поддерживает целеустремленных студентов, которые хотят развиваться и лучшим практикантам выплачивает стипендию;

Большое внимание компании уделяется тайм-менеджменту, (которому также обучают в Корпоративном университете), и непосредственно работе в такой информационной системе, как Outlook. Каждый сотрудник должен планировать свое рабочее время, встречи, совещания в календаре в данной программе, а также согласовывать по календарю свободное время коллег, если есть необходимость во встрече, отправив приглашение. Более того, в компании есть специальный аудитор, который смотрит, все ли сотрудники заполняют календари.

При осуществлении кадровой политики «ЛАМА» преследует главную стратегическую миссию компании: «Мы обеспечиваем продовольственную безопасность России». Исходя из этого, в команду подбирают профессионалов, которым близка идеология компании, которые смогут улучшить свою жизнь и жизнь покупателей и помогут компании достичь стратегических целей (товарооборот компании и прибыль компании).

Компания «ЛАМА» подбирает персонал и функционирует в соответствие с разработанными ценностям, которым следует каждый сотрудник. К ним относятся: взаимодействие и сотрудничество, честность и открытость, ответственность и активная позиция, трудолюбие и эффективность, здоровый образ жизни, забота о семье, забота об окружающем мире.

В вопросах кадровой политики руководство «ЛАМЫ» уделяет довольно большое внимание мотивации персонала и организации оплаты труда. В основном преобладает материальная мотивация в виде различных премий и надбавок. Система оплаты труда представляет собой способ исчисления размера заработной платы работников в соответствии с результатами его работы, либо затратами труда. Состоит из: оклада (фиксированная часть), переменной части (премия за выполнение ежемесячных показателей KPI). Кроме того, предусмотрены бонусы за квалификацию и компенсационные выплаты.

Что касается социальной и моральной мотивации и стимулирования сотрудников компании, можно выделить следующие программы, представленные ниже.

1. Для сотрудников «ЛАМЫ» и их семей действует программа «Здоровый офис» - посещение медицинского центра доктора Бубновского на льготных условиях.
2. Сотрудники «ЛАМЫ», имеющие стаж работы в компании от года, имеют возможность принять участие в корпоративной программе кредитования.

3. Раз в год для каждого сотрудника и его детей компания может оплатить проживание на базе отдыха в Геленджике, либо льготно разместить близких родственников сотрудников, друзей, знакомых.

В «ЛАМЕ» существует много возможностей для творческого самовыражения, что способствует созданию творческой атмосферы и нормального психологического климата. Проводятся различные спортивные мероприятия по футболу, волейболу и другим активным играм, проводится организация корпоративных праздников (день рождения компании, Новый Год) и др. К развитию у работников инициативы и ответственности можно отнести чемпионат кассиров, ставший традиционным для компании. Также компания уделяет большое внимание установлению социальных норм: проводятся ежегодные субботники, пропагандируется здоровый образ жизни, проводится акция по высадке деревьев.

2.2 Диагностика существующего внешнего HR-бренда компании «ЛАМА» на основе показателей эффективности HR-бренда

Диагностика внешнего HR-бренда компании «ЛАМА» была проведена нами по следующим показателям эффективности HR-бренда:

- привлекательность компании, по мнению соискателей;
- стоимость закрытия вакансий;
- скорость закрытия вакансий;
- число качественных кандидатов, обратившихся в компанию;
- количество позитивных упоминаний в СМИ.

Для проведения диагностик нами были использованы различные методы и инструменты. Одним из методов является телефонное интервью. Форма с вопросами для телефонного интервью представлена в приложении А. В телефонном интервью приняли участие 57 соискателей, которые ранее проходили собеседование в компании «ЛАМА». Из них 44% - люди в возрасте от 26 до 44 лет, 40% в возрасте от 18 до 25 лет, 16% в возрасте 45-60 лет (в соответствии с рисунком 3). У 77% соискателей есть работа, у 19 % её нет, и 4% - это студенты, у которых есть работа (в соответствии с рисунком 4).

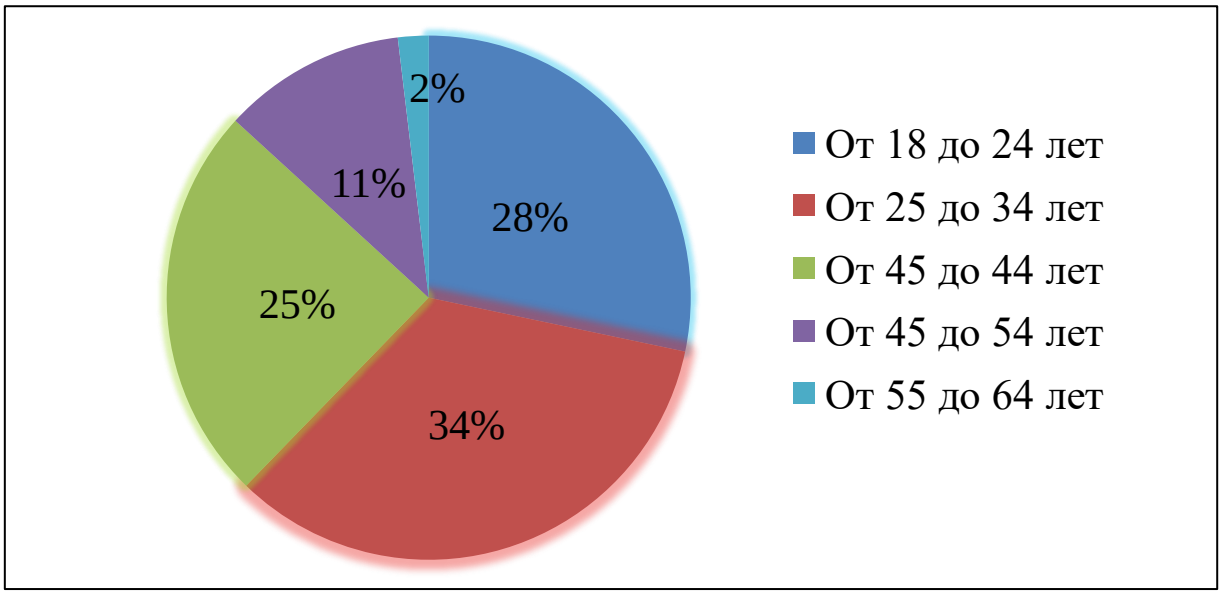


Рисунок 3 – Возрастной состав респондентов

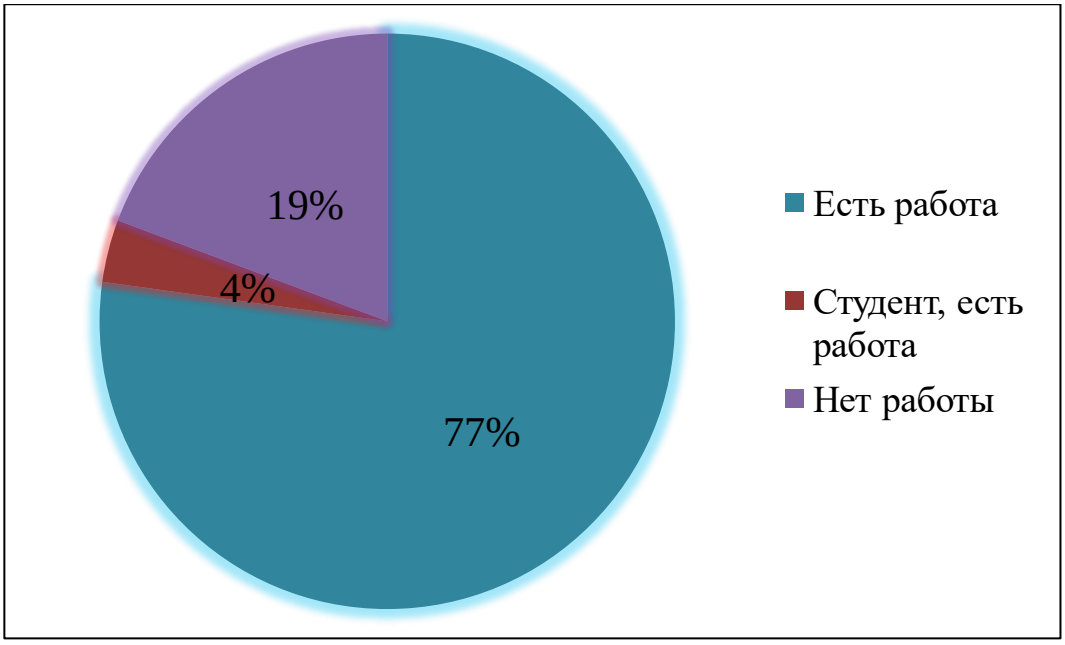


Рисунок 4 - Данные о занятости респондентов

По итогам телефонного опроса с соискателями, видно, что соискателями являются молодые люди, и более 70% имеют работу, это может означать, что респонденты рассматривают компанию «ЛАМА» как более привлекательное место работы, чем то которое у них есть. Из рисунка 5 видно, что при выборе работодателя для соискателей важно иметь возможность обучения, самореализации, работы в кугу профессионалов, роста по карьерной лестнице, возможность работать над привлекательными задачами, а также важен престиж компании. Целевая аудитория «ЛАМЫ» - это как раз те люди, которые стремятся к самореализации, развитию в компании. Отсюда можно сказать, что EVP компании сформулировано правильно и привлекает в компанию нужных соискателей.

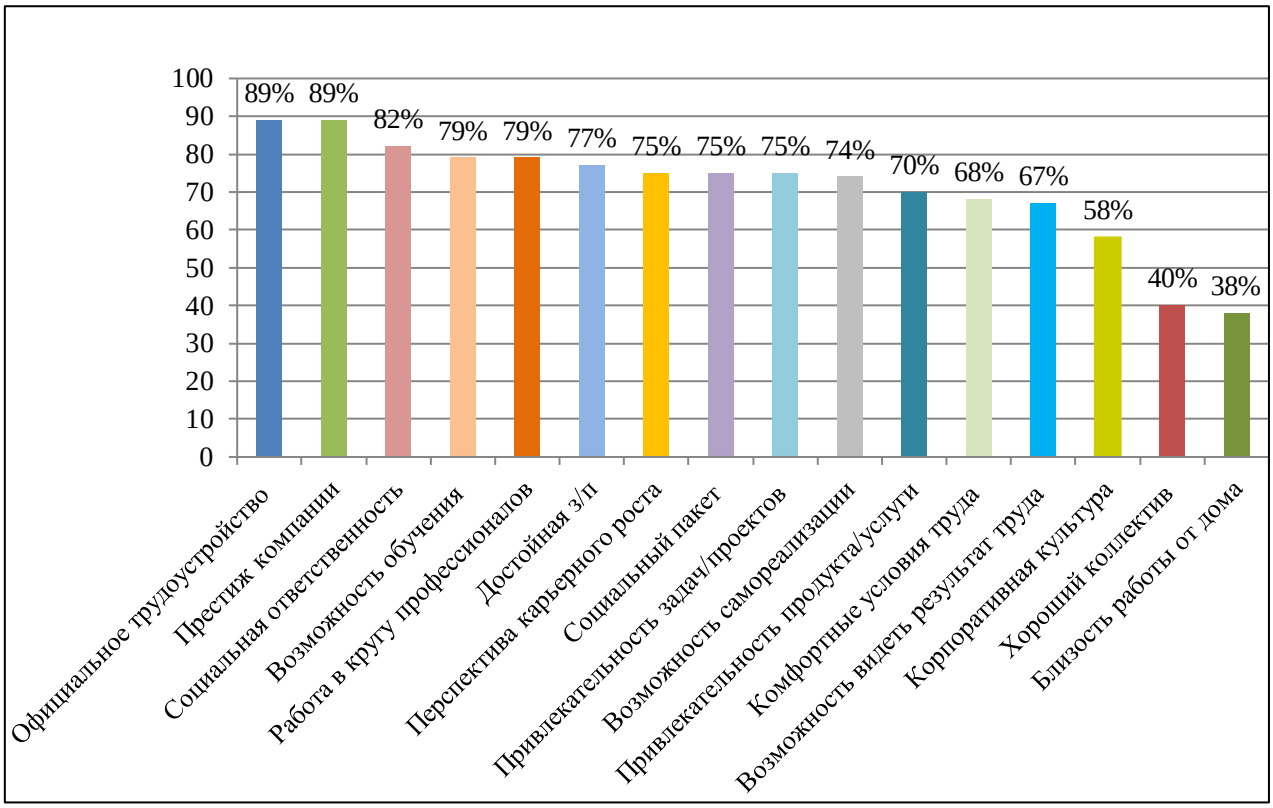


Рисунок 5 - Факторы, повлиявшие на соискателей при выборе «ЛАМЫ» как работодателя

Выбрав второе убеждение, более 80% респондентов видят работу в компании, как возможность профессионального развития, прохождения обучения и тренингов, роста по карьерной лестнице, как для сотрудников управляющей компании, так и для сотрудников розничной сети. Представляют, что работа в данной компании – это работа в сплоченном коллективе высокопрофессиональных и молодых специалистов. Для 19 %, которые выбрали первое убеждение, «ЛАМА» - это компания с пищекомбинатом и сетью супермаркетов. Поэтому представляю, что работа в данной компании, в основном, заключается в лепке пельменей, изготовлении колбасы, работе на кассе, в разгрузке поставок и выкладке товаров на полки супермаркетов. 19% думают, что преимущественно, в компании работают сотрудники старше 40 лет (в соответствии с рисунком 6). Эти результаты ещё раз доказывают, что ценностное предложение работодателя компании «ЛАМА» сформировано правильно, компания имеет чёткую стратегию развития бренда работодателя, которая реализуется качественно.

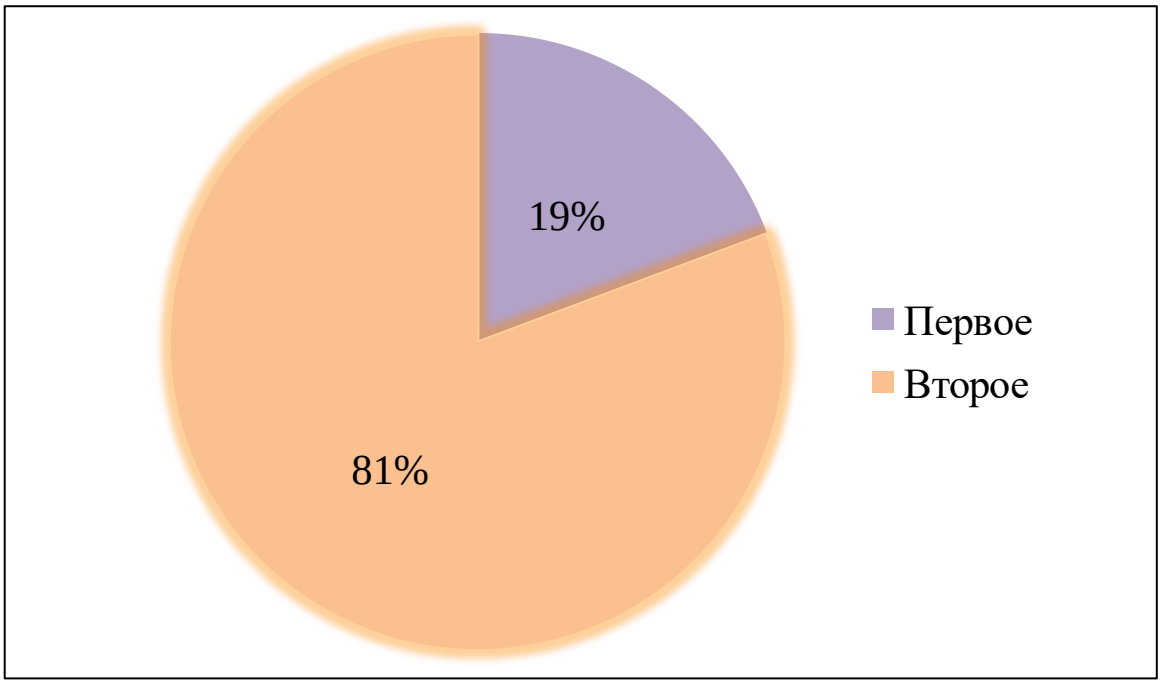


Рисунок 6 - Представление соискателей о работе в компании «ЛАМА»

При формировании внешнего HR-бренда компании ещё одним важным моментов выступает престижность и масштабность компании в глазах соискателей. И в рамках телефонного опроса респондентам был задан вопрос «Знаете ли вы что, входит в компанию “ЛАМА”?». Респонденты ответили следующее:

1. Сеть универсамов «Абрикос», гипермаркетов «F-City» - 96,49%
2. Сеть супермаркетов «SPAR», «INTERSPAR» - 77%
3. Производство замороженных полуфабрикатов под собственными торговыми марками – 77%
4. Колбасное, мясное, рыбоперерабатывающее производство под собственными торговыми марками – 88%
5. Производство "быстрых обедов" под собственной торговой маркой – 89,47%
6. Хлебопекарное, кулинарное производство, под собственными торговыми марками -67%
7. Кондитерское производство под собственной торговой маркой, которое также работает и по индивидуальным заказам - 84%
8. Сеть профессиональных торговых центров: Мира-Микс, Смайл-СИТИ, Персональ, Зеркальный РИФ – 42 %
9. Сеть профессиональных торговых центров: Мармелайт, Изумрудный город – 46%
10. Рекламное агентство «РекЛАМА» - 23%

11. Центр доктора Бубновского – медицинский центр по профилактике и лечению опорно-двигательного аппарата – 32%

По результатам, мы видим, что соискатели довольно много знают о деятельности компании, о её продуктах и услугах. Многие из них знают «ЛАМУ» не только как сеть супермаркетов, но и как компанию с пищекомбинатом, кондитерским производством и производством «быстрых обедов». Почти половина опрошенных осведомлены о таком направлении компании как «сеть профессиональных торговых центров», но мало кто знает о рекламном агентстве «РекЛАМА» и о «Центре доктора Бубновского». Это позволяет сделать вывод, что соискатели полностью не осведомлены о масштабности и возможностях компании. Но, чем больше соискатели будут осведомлены, тем более будет укрепляться HR-бренд компании. Поэтому, например, на сайте компании следует транслировать информацию обо всех направлениях деятельности компании.

Среди других компаний бренд работодателя «ЛАМА» имеет высокий уровень узнаваемости, компания находится на первом месте с большим отрывом от других представленных работодателей (в соответствии с рисунком 7).

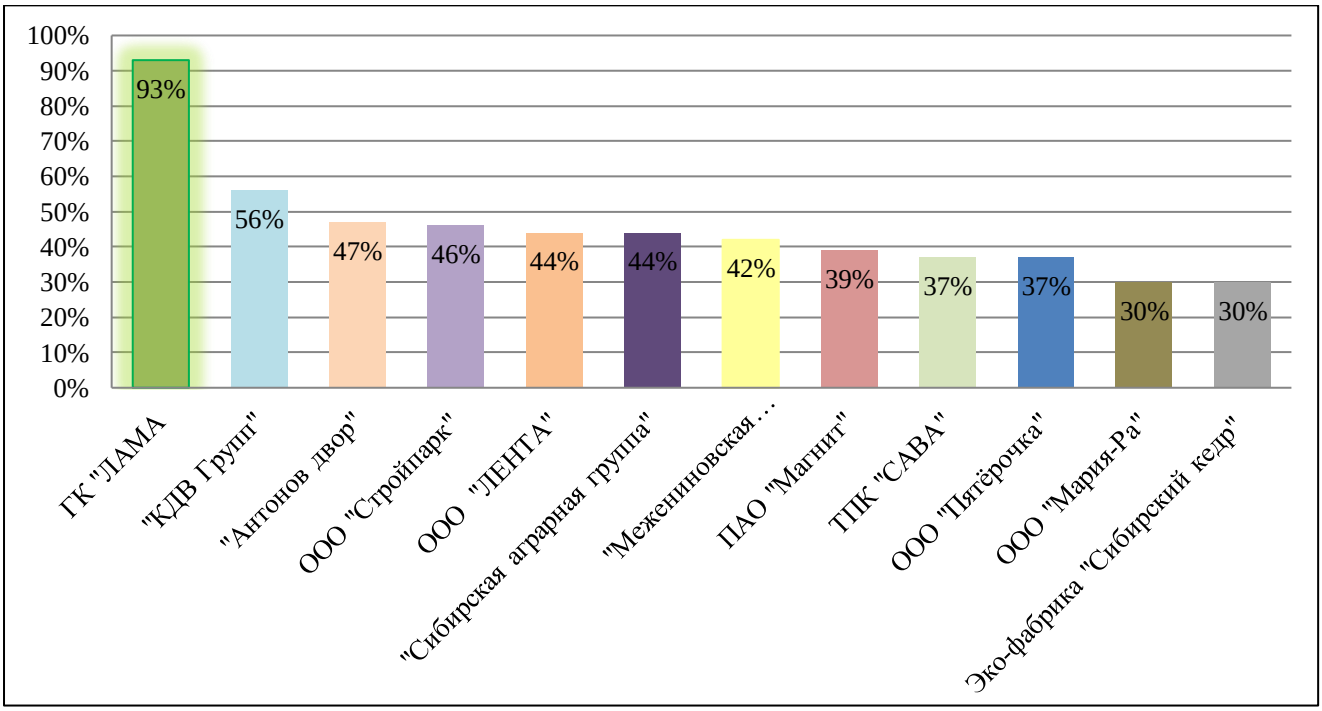


Рисунок 7 - Данные об узнаваемости «ЛАМЫ» среди других работодателей

Чтобы оценить эффективность HR-бренда компании по таким показателям как стоимость и скорость закрытия вакансии, компания «ЛАМА» предоставила нам свои данные по этим показателями (Таблица 1, Таблица 2), и мы сравнили их со средними показателями по России [44].

Таблица 1 – Данные по показателю эффективности внешнего HR-бренда «скорость закрытия вакансии»

Нормативы по скорости закрытия вакансии	**Скорость закрытия вакансии в компании «ЛАМА»**
Линейный сотрудник – 20,5 дней	Линейный сотрудник – 10 дней
Специалист – 45 дней	Специалист – 20 дней

Таблица 2 - Данные по показателю эффективности внешнего HR-бренда «стоимость закрытия вакансии»

Стоимость закрытия вакансии в компании «ЛАМА»
Линейный сотрудник – 3 200 рублей
Специалист – 7 500 рублей

Представленные данные позволяют нам сделать вывод, что в компании «ЛАМА» вакансии закрываются быстрее стандартной нормы, а также после внедрения HR-бренда в компанию стоимость закрытия вакансии снизилась в 2,5 раза, что свидетельствует о сильном «HR»-бренде компании. «ЛАМА». Поскольку, чем сильнее HR-бренд компании, тем выше скорость и меньше стоимость закрытия вакансии.

Главная задача внешнего HR-бренда - это привлечение качественных кандидатов в компанию. Чем крепче бренд работодателя, тем больше качественных соискателей приходит в компанию, и тем меньше затраты на привлечение и подбор персонала. Для того чтобы проанализировать данные по показателю «число качественных кандидатов, обратившихся в компанию» мы можем обратиться к Таблице 3. Из Таблицы 3 видно, что всего 18% соискателей не являются целевой аудиторией и уходят в архив компании компании и не соответствуют портрету соискателя компании. 82% качественного потока говорит о правильно сформулированном ценностном предложении компании и правильной трансляции и позиционировании HR-бренда компании.

Таблица 3 – Данные за месяц по показателю эффективности внешнего HR-бренда «число качественных кандидатов, обратившихся в компанию»

«Подходящие» соискатели	676 человек	82%
«Неподходящие» соискатели	78 человек	18%

Для определения того, какое мнение о компании существует в ее окружающей среде, и для оценки этого мнения, нами был проведен мониторинг и анализ упоминаний «ЛАМА» в СМИ за 2018-2020 гг. (Приложение В), и полученные данные были сравнимы с данными по

упоминанию компаний-акцепторов («Пятёрочка, «ЛЕНТА», «Мещениновская птицефабрика) в СМИ. Данные о компаниях-акцепторах были предоставлены нам компанией «ЛАМА».

Так как продуктовый бренд и HR-бренд имеют высокую корреляцию, мы проанализировали упоминания компании по двум направлениям: HR-бренд и бренда товара, и четырём категориям: “Продукция/услуги компании”; “«ЛАМА» как работодатель”; “Молодёжные мероприятия, проекты, вакансии”; “Новости/события города”. Каждому из упоминаний была присвоена тональность: негативная, позитивная, смешанная, нейтральная.

Анализ и составление отчёта по результат мониторинга

Ключевые показатели

Общее количество упоминаний – 53

Количество позитивных упоминаний – 16

Количество негативных упоминаний – 18

Количество смешанных упоминаний – 3

Количество нейтральных упоминаний – 16

Индекс лояльности медиа (Media Favourability Index, MFI) – 0,88

MFI = Кол-во позитивных упоминаний / Кол-во негативных упоминаний

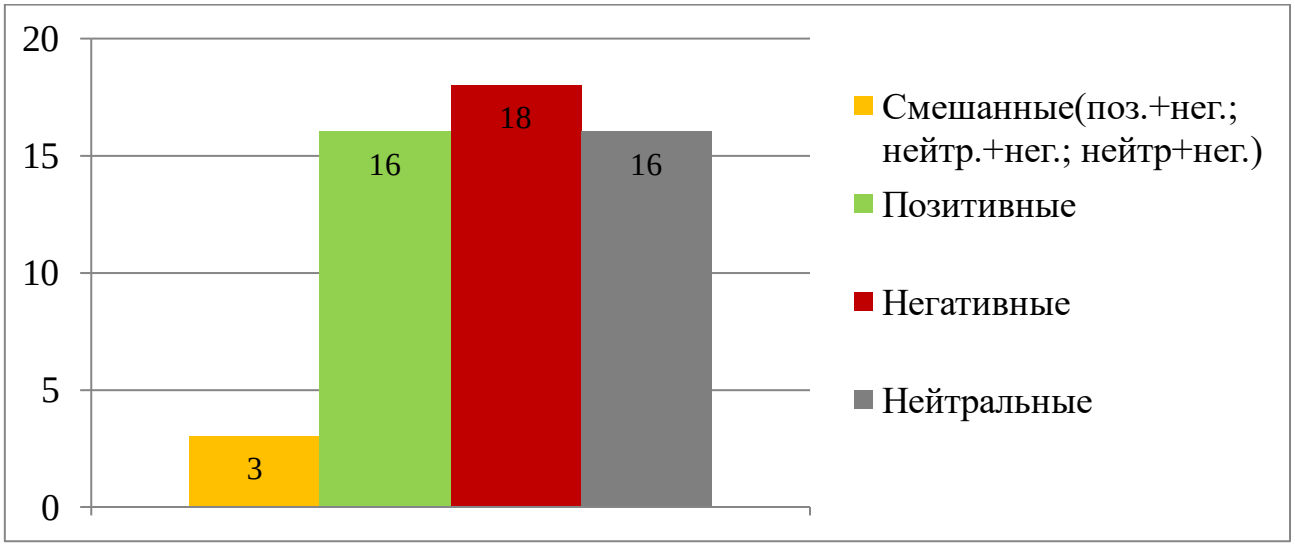


Рисунок 8 – Тональности упоминаний

Всего упоминаний у розничной сети «Пятёрочка» 156. Индекс лояльности медиа равен 0,3.

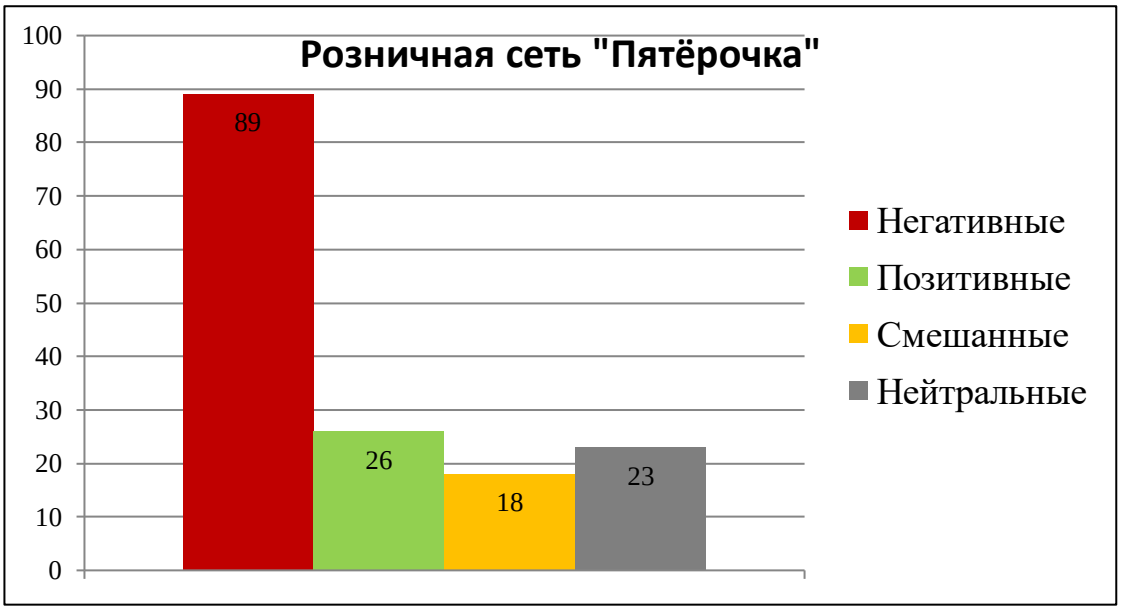


Рисунок 9 - Данные о тональностях упоминаний компании-акцептора «Пятёрочка»

Всего упоминаний у розничной сети «ЛЕНТА» 167. Индекс лояльности медиа равен 0,3.

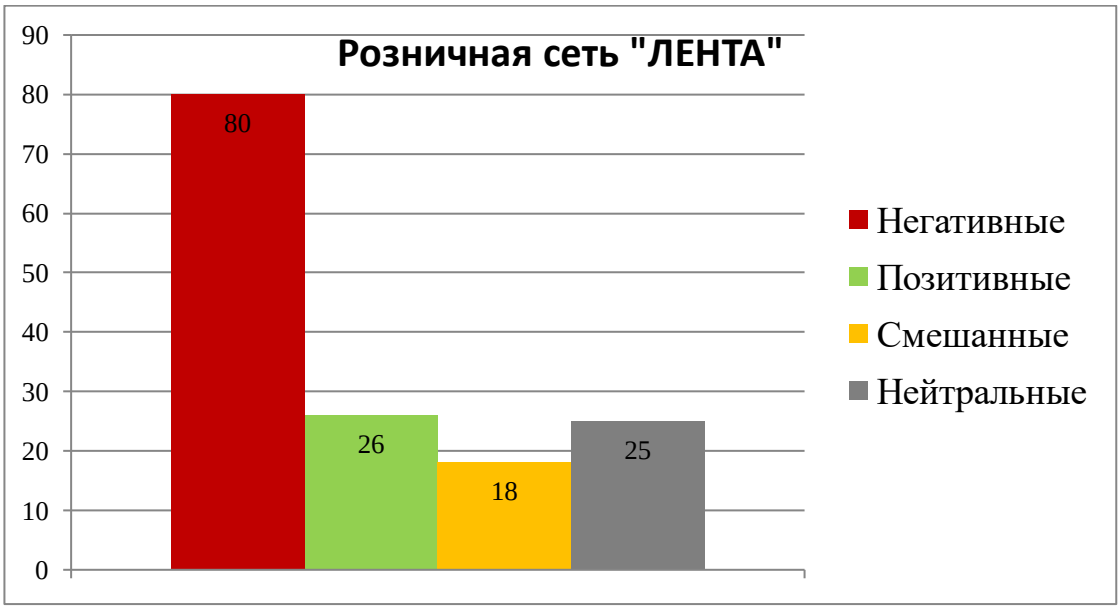


Рисунок 10 - Тональности упоминаний компании-акцептора «ЛЕНТА»

Всего упоминаний у «Мещениновской птицефабрики» 70. Индекс лояльности медиа равен 0,3.

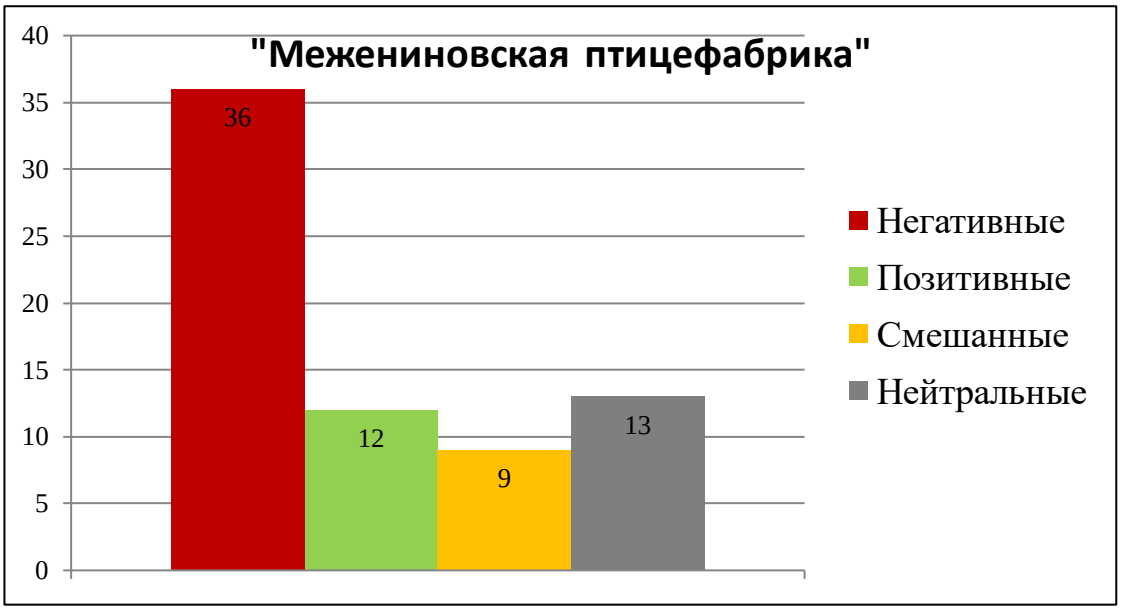


Рисунок 11 - Тональности упоминаний компании-акцептора «Межениновская птицефабрика»

Показатели по категориям

Категория "Продукция/услуги компании"

Общее количество упоминаний – 21

Количество позитивных упоминаний – 4

Количество негативных упоминаний – 17

Категория "«ЛАМА» как работодатель"

Общее количество упоминаний – 5

Количество позитивных упоминаний – 3

Количество негативных упоминаний – 1

Количество смешанных упоминаний – 1

Категория "Молодёжные мероприятия, проекты, вакансии"

Общее количество упоминаний – 17

Количество позитивных упоминаний – 4

Количество нейтральных упоминаний – 13

Категория "Новости/события города"

Общее количество – 10

Количество позитивных упоминаний – 4

Количество негативных упоминаний – 1

Количество смешанных упоминаний – 2

Количество нейтральных упоминаний – 3

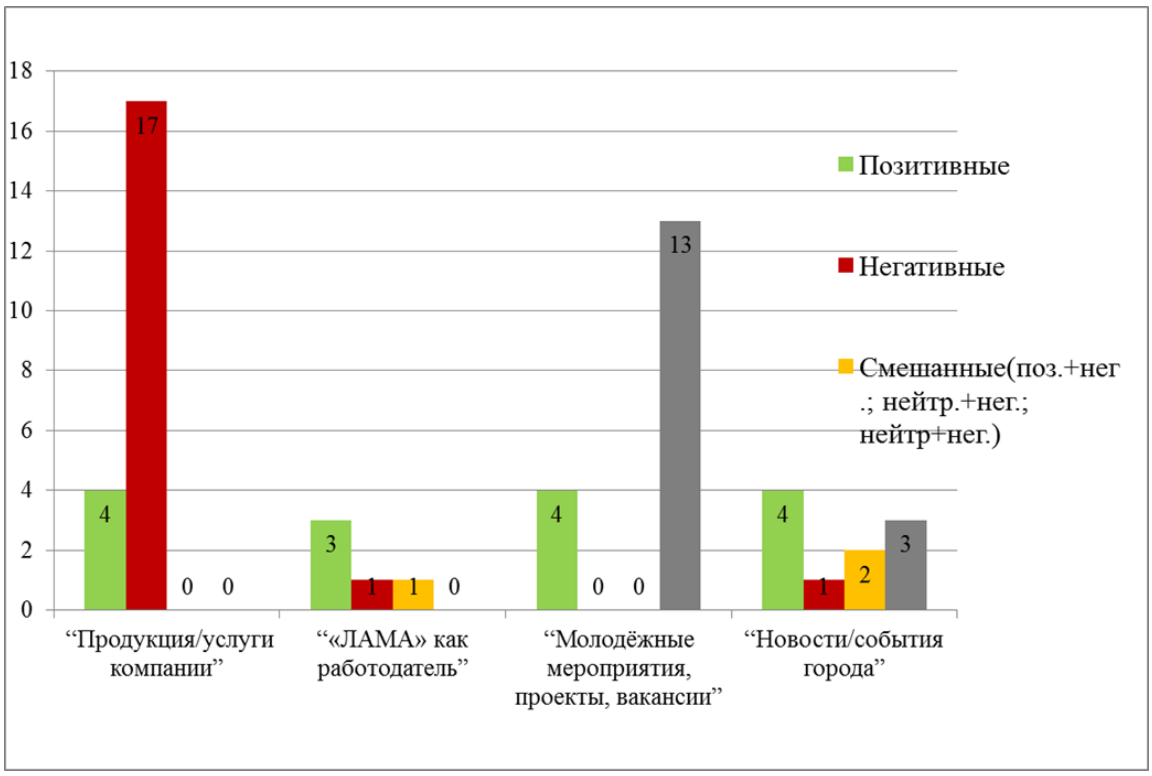


Рисунок 12 – Тональности упоминаний по категориям

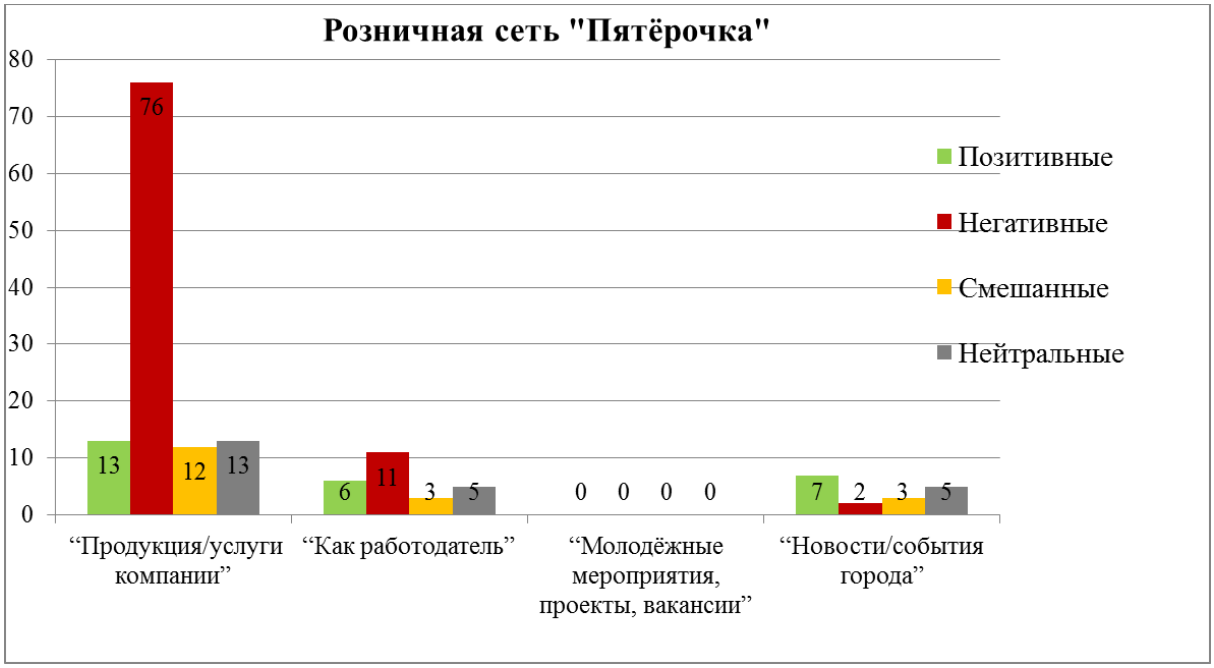


Рисунок 13 - Тональности упоминаний по категориям компании-акцептора «Пятёрочка»

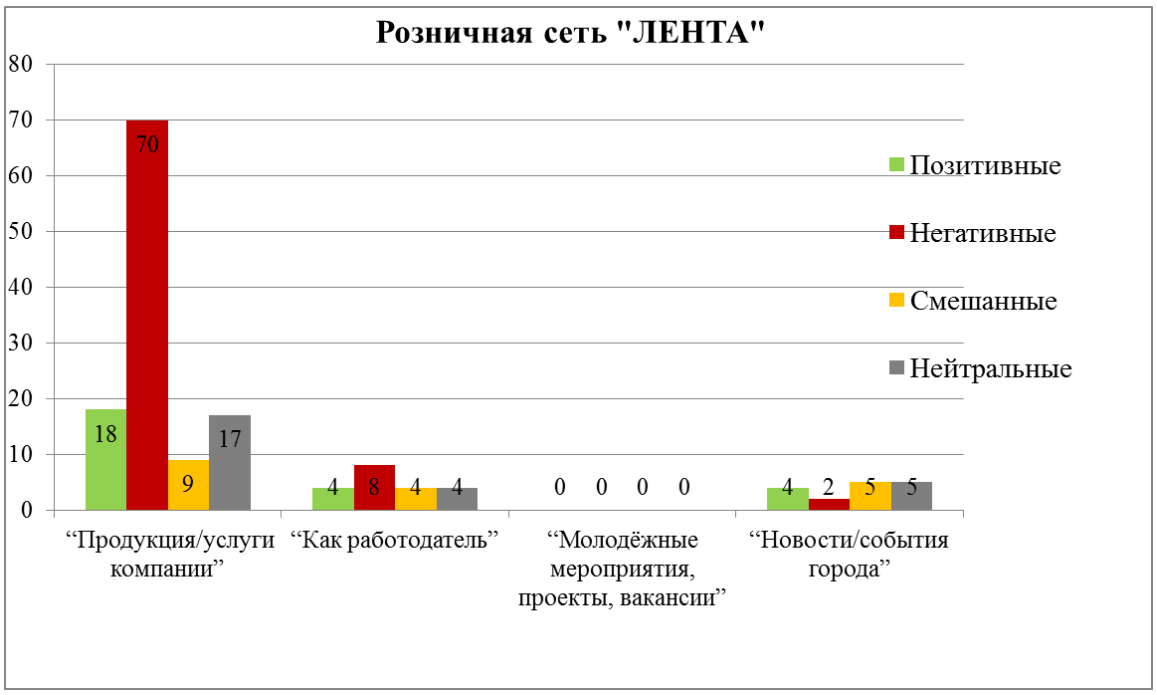


Рисунок 14 - Тональности упоминаний по категориям компании-акцептора «ЛЕНТА»

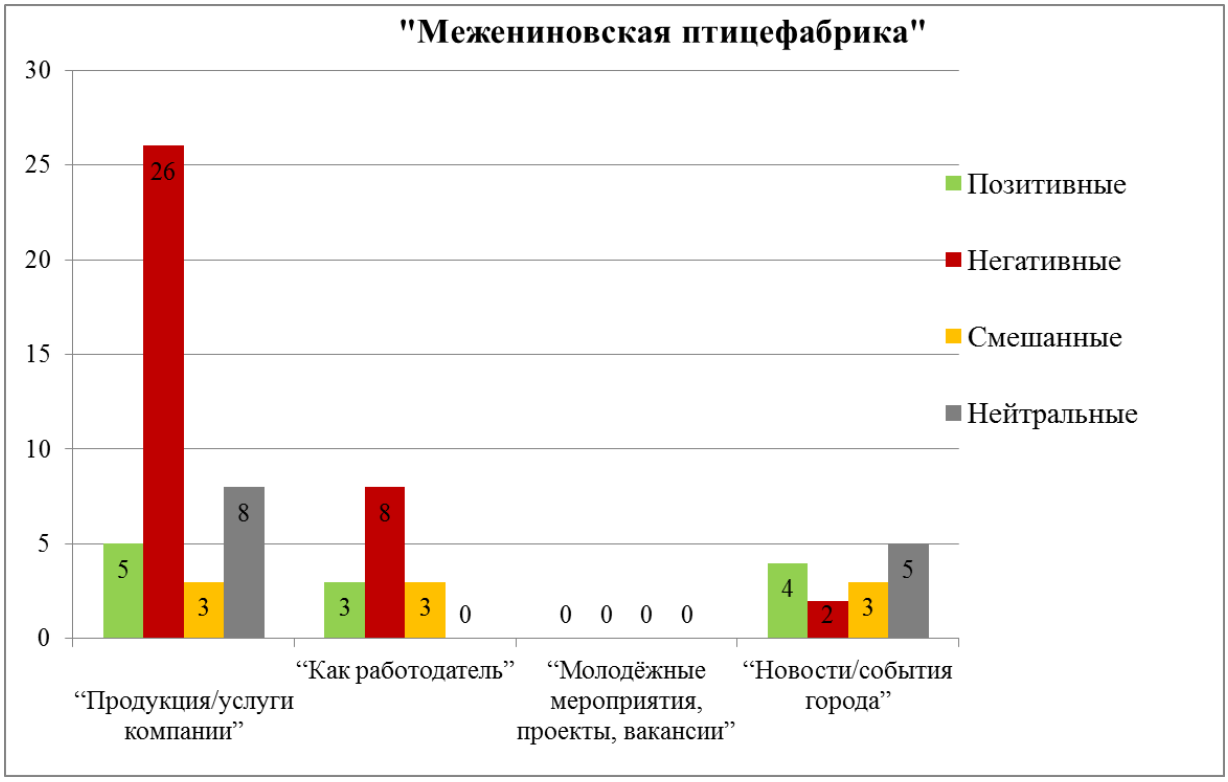


Рисунок 15 - Тональности упоминаний по категориям компании-акцептора «Межениновская птицефабрика»

Анализ источников

Всего источников – 9.

Таблица 4 – Источники упоминаний компании

Источник	Количество упоминаний
1. Социальная сеть Вконтакте	13
• Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Черный список «Томска»	9
• Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Черный список работодателей Томска и области»	3
• Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Работа всем - Служба занятости»	2
• Социальная сеть Вконтакте, сообщество «vseverske.info»	1
• Социальная сеть Вконтакте, сообщество Регион-70 | Томск	1
• Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Дни карьеры в ТПУ»	1
• Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Отдел практик и трудоустройства ТГУ»	1
• Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Дискурс» Томск | Всероссийский карьерный форум	1
• Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Startus — форум твоего будущего!»	1
• Социальная сеть Вконтакте, сообщество "ЗАТО Говорим"	1
• Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Медиахолдинг «Рекламный Дайджест» | Томск»	1
• Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Я из Томска»	1
• Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Портал vtomske.ru»	1
• Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Томск 24»	1
2. Google-карты, раздел «Отзывы»	4
3. 2gis.ru, раздел «Отзывы»	3
4. Яндекс-карты, раздел «Отзывы»	2
5. tomsk.ru	2
6. Социальная сеть Одноклассники, сообщество «Факультет дистанционного обучения ТУСУР»	1
7. riatomsk.ru	1
8. retail.ru	1
9. Агентство новостей ТВ2	1

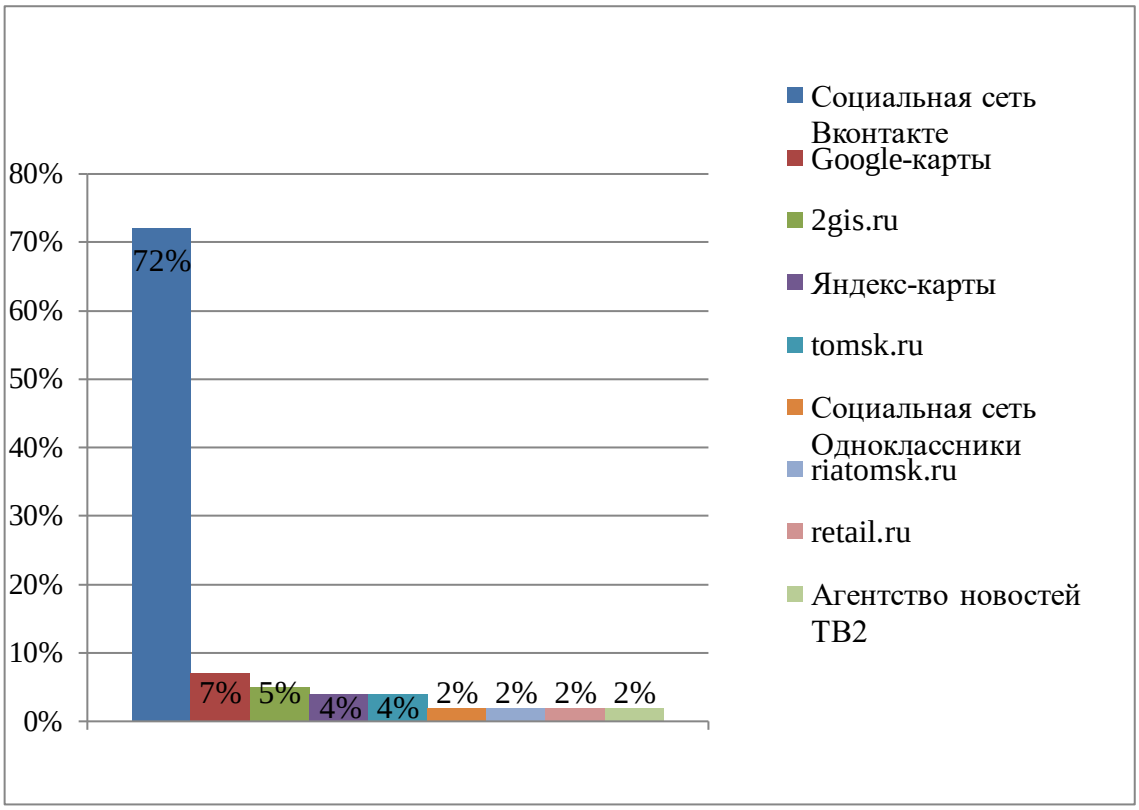


Рисунок 16 – Упоминания по источникам

Таким образом, имидж компании «ЛАМА» более положительный, чем у компаний-акцепторов. В социальных медиа, наиболее часто компанию упоминают в категории “Молодёжные мероприятия, проекты, вакансии”. Данные упоминания носят либо позитивный, либо нейтральный характер. Это показывает компанию «ЛАМА» с выгодной стороны, как компанию, активно взаимодействующую с молодежью, с университетами, как компанию, открытую для сотрудничества со студентами с возможностью их дальнейшего трудоустройства.

Наибольшее количество негативных упоминаний приходится на категорию “Продукция/услуги компании”. В основном это упоминания об испорченных продуктах на полках супермаркетов или о работе кассиров. Такого рода упоминания требуют проработки, так как могут негативно сказаться на HR-бренде компании, поскольку бренд товара и HR-бренд взаимосвязаны.

Упоминания в категории “Новости/события города” в основном освещают положительные моменты, связанные с компанией ЛАМА и включают в себя какую-либо информацию о её деятельности.

Мало информации в сети Интернет можно увидеть о «ЛАМЕ» как работодателе, что не даёт возможности соискателям объективно оценить компанию. Сегодня отзывы дают правдивую информацию из первых уст и вызывают больше доверия и помогают развеять сомнения. Небольшое количество упоминаний такого рода может быть связано с

отсутствием источника, которой можно было бы легко найти и быстро поместить на нём отзыв. Данный мониторинг упоминаний показывает, что три из пяти отзывов о компании как о работодателе находятся в Социальной сети «Вконтакте», в сообществе «Черный список работодателей Томска и области». Но, не все являются пользователям данной сети, и тем более не знают о существовании такого сообщества. По одному отзыву можно увидеть в Яндекс и Google-картах, но не каждый догадается искать и помещать их там. Более удобно соискателю помещать такие отзывы, а работодателю отслеживать, непосредственно, на сайте компании. К тому же, если на сайте не будет достаточного количества разных и реальных отзывов кандидатов, действующих или бывших сотрудников, то у соискателей может возникнуть дисбаланс информации.

Также, следует отметить, что большинство негативных отзывов, не имеют прямого отношения к HR-бренду компании, так как являются отзывами о товарах и относятся к продуктовому бренду. О бренде «ЛАМА» больше положительных отзывов, число негативных отзывов составляет всего 23%, а о торговых брендах компании, таких как «SPAR», «Абрикос», «F-City» больше отрицательных (85%). Но так как продуктовый бренд влияет на бренд работодателя, необходимо регулярно проводить мониторинг медиа пространств и работать с негативными отзывами такого рода.

Поскольку индекс лояльности медиа равен 0,88, что меньше 1 (то есть, за взятый период негативных упоминаний было больше), следует провести работу по улучшению отдельных моментов, опираясь на рекомендации в разделе «2.3 Программа рекомендаций по работе с внешним HR-брендом компании» данной работы, пункт «Работа с негативными отзывами о компании».

В качестве обобщающего инструмента анализа и оценки бренда работодателя «ЛАМЫ» мы использовали SWOT-анализ (Таблица 11).

Таблица 5 - SWOT-анализ внешнего HR-бренда компании «ЛАМА»

Цель – повышение эффективности позиционирования и поддержания бренда работодателя.	
Внутренние факторы	
Сильные стороны	**Слабые стороны**
• Активное сотрудничество с ВУЗами города • Качественно выстроенная кадровая политика • Стабильность компании на протяжении 25 лет • Конкурентно-способная з/п и полный социальный пакет • Участие в городских мероприятиях в качестве организатора, партнёра. • Реферальные программы в рекрутинге (30% сотрудников устраиваются по рекомендации) • Возможность обучения и карьерного роста (Корпоративный университет «ЛАМА») • Высокая узнаваемость бренда среди соискателей • Высокий уровень профессионализма сотрудников • Молодой коллектив • Территориальная доступность (большая торговая и розничная сеть)	• Отсутствие осведомлённость ЦА обо всех направлениях деятельности компании • Слабая освещённость компании в сети «Интернет», отсутствие единого сайта компании по всем направлениям бизнеса • Отсутствие тактики работы с негативными отзывами о компании
Внешние факторы	
Возможности	**Угрозы**
• Выход на региональные рынки • Позитивное отношение СМИ к компании	• Негативное отношение бывших сотрудников, кандидатов, которым было отказано в работе, к компании. • Нежелательные публикации в СМИ. • Вхождение на рынок труда сильного конкурента с похожей ЦА.

2.3 Программа рекомендаций по работе с внешним HR-брендом компании «ЛАМА»

Внешний HR-бренд можно позиционировать как мультибренд или как монобренд. Бренд работодателя «ЛАМА» уже имеет свою историю, известность, приверженность, определённую репутацию на рынке, и его можно позиционировать, продвигать как мультибренд, как группу компаний. Или позиционировать четыре разных бренда работодателя «ЛАМА», «Абрикос», «SPAR», «F-city» отдельно, так как существует ряд

факторов, которые склоняют к позиционированию каждого бренда работодателя по-отдельности. К таким факторам можно отнести:

1) бренд «SPAR» уже является сильным европейским мировым брендом, со своей историей, купленным компанией «ЛАМА» как франшиза;

2) в случае расширения масштабов деятельности на другие регионы компания «ЛАМА» может начать продавать свой бренд в качестве франшизы, но в других регионах «ЛАМА» - неизвестная компания, поэтому даже при подборе персонала, работать с брендом работодателя Группа компаний «ЛАМА» будет сложнее, чем подбирать персонал, позиционируя каждый бренд «Абрикос», «Spar», «F-city» как отдельного работодателя.

Также, нами был проведён сравнительный анализ позиционирования и продвижения одного единого бренда работодателя, как группы компаний и четырёх отдельных (Таблица 12).

Таблица 6 – Сравнительный анализ позиционирования мультибренда и монобрендов

Позиционирование и продвижение одного HR-бренда Группа компаний «ЛАМА»	Позиционирование и продвижение четырёх HR-брендов «ЛАМА», «Абрикос», «Spar», «F-city» отдельно
Минусы	
1. Потеря репутации хотя бы одной из торговых сетей может привести к потери репутации всей компании и бренда «ЛАМА» в целом. 2. Сложность продвижения бренда работодателя Группа компаний «ЛАМА» в других регионах, в случае расширения масштабов деятельности компании.	1. Снижение масштабности компании в глазах соискателей. 2. Сложность в подчеркивании разных преимуществ и характеристик каждого HR-бренда, направления деятельности которых, практически не отличаются друг от друга. 3. «Соревнование с самим собой» - борьба за соискателей между торговыми сетями. 4. Высокие финансовые затраты (Таблица 14).
Плюсы	
1. Возможность переноса положительных впечатлений от одного направления (бренда) на другое. 2. Сохранение акцента на истории, имени, стабильности бренда, сложившейся репутации. 3. Масштабность компании	1. Обуславливает отсутствие ассоциации с управляющей компанией и размытости основного бренда. 2. Позволяет снизить риск переноса негативных ассоциаций с одного направления компании на другое.

Функционально-стоимостный анализ позиционирования мультибренда и монобрендов.

Задача функционально-стоимостного анализа - оценить стоимость инструментов и мероприятий по продвижению и поддержанию внешнего HR-бренда.

Таблица 7 - Функционально-стоимостный анализ

Инструменты, методы и мероприятия	Стоимость
1. Разработка сайта компании	От 300 000 рублей
2. Конструктор вакансий, на примере услуг hh.ru • Картинки в шапке и описании вакансии. • Вакансия выделяется в поиске логотипом.	От 9 000 рублей в месяц
3. Конструктор страниц, на примере услуг hh.ru Цветная подложка, добавление фото и видео, чтобы рассказать обо всех аспектах работы в компании.	50 000 рублей
4. Разработка макета брендированной страницы, на примере услуг hh.ru В услугу входит: • Создание уникальных графических элементов, отражающих бренд работодателя — разработка визуального образа. • Проработка структуры страницы, отвечающей целям компании и потребностям соискателей; • Создание 2-х вариантов дизайна на основе материалов заказчика (брендбук, корп.стиль, фотографии и т.д.); • Написание текстов для всех разделов страницы (до 10 разделов); • Согласование материалов с технической и юридической службами HeadHunter (проверка на соответствие закону о рекламе и т.п.). • Возможность проведения интервью (не более 3-х), онлайн опроса (1-2 коротких вопроса) для создания живых историй от сотрудников Компании.	550 000 рублей
5. Кабинетный анализ идеологии и коммуникаций компании, на примере услуг hh.ru	50 000 рублей
6. Количественное внешнее исследование: онлайн-опрос соискателей, на примере услуг hh.ru	132 600 рублей
7. Качественное внешнее исследование: фокус-группы с целевой аудиторией (молодые специалисты, массовые	90 000 рублей

позиции), на примере услуг hh.ru	
8. Качественное внешнее исследование: проведение интервью с профессионалами, на примере услуг hh.ru	30 000 рублей
9. Контент-анализ конкурентов (до 10 компаний), на примере услуг hh.ru	240 000 рублей
10. Workshop (рабочая сессия 2,5–3 часа) по разработке ценностного предложения компании с топ-менеджерами и лицами, принимающими решение в области HR-бренда, на примере услуг hh.ru	250 000 рублей
11. Мониторинг упоминания компания в СМИ с помощью специальных платформ и сервисов	От 35 000 рублей в месяц

Таблица 8 – Стоимость продвижения мультибренда монобрендов

Примерная стоимость продвижения мультибренда	**Примерная стоимость продвижения монобрендов**
1 762 600 рублей	7 050 400 рублей

Инструменты, методы и мероприятия по поддержанию и продвижению внешнего HR-бренда компании «ЛАМА»

1. Позиционирование компании как лидера рынка с различными направлениями бизнеса (предоставление большего количества информации о компании).

- Доработка сайта компании

Сайт компании является основным достоверным источником, который содержит в себе всю информацию о компании для клиентов, сотрудников, соискателей, поставщиков, инвесторов. Важно, чтобы эта информация всегда оставалась актуальной, полезной, и легко находимой. На сайте компания «ЛАМА» могут быть представлены следующие разделы (в соответствии с рисунком 17).

«Наша компания»

Этот раздел может нести в себе всю основную информацию о компании, содержать миссию, ценности, цели, информацию о социальном вкладе компании и т.д.

- Кто мы
- История компании
- Наша стратегия
- Бизнес-единицы

- Новости
- Награды
- Руководство
- Структура и организация управления

«*Ваши отзывы и предложения»*

В данном разделе в специальной форме, люди смогут составить свой отзыв или предложение и отправить его.

«Карьера»

- Профессионалам: EVP; Вакансии; Интервью с сотрудником; Проверь свои знания о компании (игры; тесты)
- Студентам и выпускникам: EVP; Практика и стажировки, Мероприятия, Проверь свои знания о компании (игры; тесты)

«Корпоративный университет “ЛАМА”»

«Партнёрам/инвесторам/поставщикам»

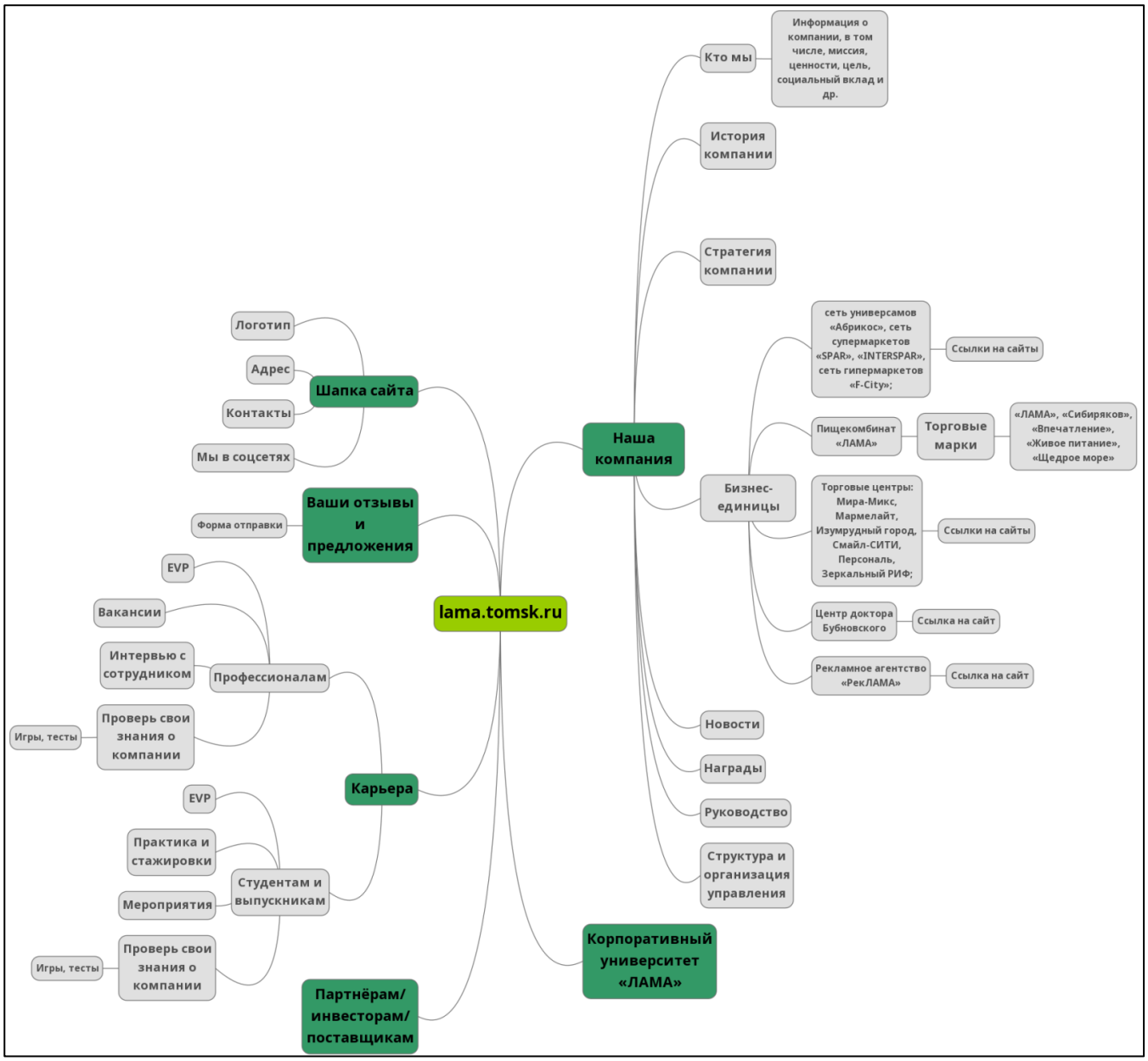


Рисунок 17 – Возможная структура сайта компании

Каждый из разделов может включать в себя фото и видеоматериалы, информация может быть представлена не только просто в виде текста, но и в виде инфографики и других видов визуализации, также не стоит забывать про брендирование сайта. Информация, подкреплённая визуальной составляющей, всегда смотрится выгоднее, производит положительное впечатление и лучше запоминается. Брендирование – есть процесс, направленный на создание этой визуальной составляющей, заключающийся в проявлении индивидуальности, привлечении внимания к объекту продвижения [4].

Брендинг используют не только для красоты, он работает на узнаваемость компании, поэтому стоит применять уникальный дизайн, как на сайте компании, так на работных сайтах, в описании вакансии (в соответствии с рисунком 18). Это позволит структурировать информацию о вакансии и донести её таким образом, чтобы впоследствии было получено как

можно больше откликов, вызовет доверие у соискателей и сделает компанию заметной среди других [3].

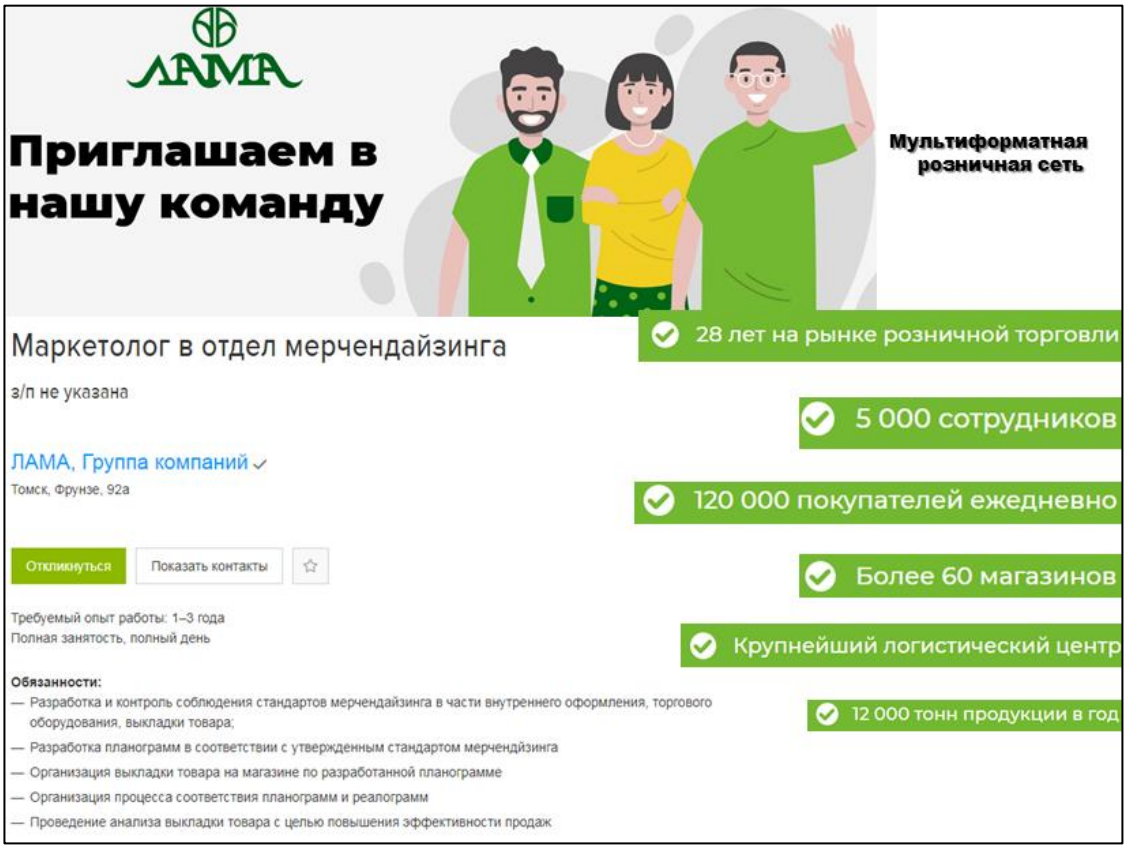


Рисунок 18 – Пример брендирования вакансии

Размещённые на сайте компании эмоциональные истории действующих сотрудников могут являться отличным способом, чтобы продемонстрировать жизнь и работу внутри компании. Для этого можно привлечь наиболее лояльных к компании сотрудников из разных подразделений и бизнес единиц, которые уже много достигли на своём карьерном пути, работая в компании «ЛАМА». В своих историях они могут поделиться с аудиторией информацией о своём опыте, например, о карьерном росте, интересными, полезными историями, связанными с работой в компании, опытом работы в различных проектах. Этот способ позволит не только продемонстрировать положительные стороны работы в компании и вовлечь аудиторию, но и повысит вовлеченность сотрудников в продвижение бренда своей компании, сделает их послами бренда. Помимо этого, можно создать рубрику «Вопрос-Ответ» или «Интервью с сотрудником» для возможности соискателям задавать свои вопросы о компании сотрудникам.

Видеоролики о компании являются ещё одни нестандартным способом представления информации о компании. Они могут быть различны и содержать в себе сюжеты обо всех направлениях деятельности компании, торговых марках, об истории компании, сюжеты, раскрывающие корпоративною культуру компании, условия работы, отношения в

коллективе. К тому же визуальная информация воспринимается и обрабатывается человеческим мозгом быстрее, чем обычный текст.

Тесты и онлайн-игры, также, представленные на сайте компании, дадут возможность соискателю познакомиться с компанией, расскажут о её преимуществах, развеют мифы, и опять же раскроют внутреннюю культуру. Сегодня, геймификация является широко распространённой тенденцией в области управления персоналом, без которой не обходится работа ни одной успешной, развивающейся компании. Она может позволить повысить, как и лояльность клиентов, укрепить товарный бренд, так и привлечь новых сотрудников, особенно поколение Z.

В случае выбора второй тактики позиционирования бренда работодателя компании, нужно будет создать такие же сайты для каждого из брендов «Абрикос», «SPAR», «F-city», при этом освещать их и на сайте бренда «ЛАМА», например, в разделе «Торговые сети».

Таким образом, пересиленные выше инструменты сделают компанию более открытой и прозрачной. К тому же, данные инструменты ещё до интервью позволят соискателю ещё больше узнать работодателя, что упростит специалисту по подбору персонала работу по проведению собеседования с кандидатом, уменьшит время, затраченное на одного кандидата.

1. Дополнительные каналы продвижения бренда

Интерактивная стойка/интерактивный киоск с информацией о компании.

Интерактивная стойка представляет собой многофункциональный сенсорный экран. Такой киоск можно расположить в крупных супермаркетах, гипермаркетах и торговых центрах компании (в соответствии с рисунком 19). Благодаря ему покупатели, соискатели и все желающие смогу узнать больше о компании «ЛАМА» её брендах, и особенностях мультиформатной розничной сети. Он может содержать в себе информацию о продуктах компании, акциях, что будет удобно для покупателей, а также информацию об истории компании, деятельности в целом, о карьере. Такая стойка будет привлекать внимание посетителей, повысит узнаваемость бренда, возможно, увеличит продажи в супермаркетах, гипермаркетах и послужит еще одним инструментом для закрытия вакансий.

Рисунок 19 – Интерактивная стойка

2. Работа с негативными отзывами о компании

Нерешенные проблемы ключевых стейкхолдеров компании - клиентов, партнеров, соискателей и др., мешают её работе и оставляют след на репутации компании. Так как информация, попавшая в сеть, остается там навсегда, с ней необходимо работать, и не стоит бояться и избегать коммуникаций через социальные медиа с недовольными клиентами. Каждый негативный отзыв даёт компании возможность улучшить какие-либо процессы. Нужно лишь правильно и оперативно реагировать на них.

Ответный комментарий от лица компании может состоять из:

1. извинения;
2. запроса дополнительной информации о проблеме клиента, соискателя и др.;
3. выполнения какого-либо обещания по исправлению сложившейся ситуации и информирования о благополучном исходе;
4. информирования о переходе в личные сообщения, если это необходимо, ссылаясь на этические стандарты компании [38].

При этом важно помнить, что необходимо прийти к взаимовыгодному решению проблемы и тем самым вернуть доверие к компании, учитывая интересы компании и интересы клиента. Лучше всего избегать шаблонных ответов, и не использовать таких слов, которые могут быть восприняты как возражение, например, «тем не менее», «все же» и др. Целевая аудитория компании должна быть уверена, что организация с полной ответственностью и пониманием подойдёт к устранению её проблем [38].

Примеры ответных комментариев на негативные отзывы

Отзывы:

1. «Фарш говяжий охлажденный пищевого комбината Лама просто отвратительный - там только перемолотые жилы и хрящи! Не тратьте деньги».
2. «ГК Лама, должность ЗУМа (заместитель управляющего магазина). Пришла на Фрунзе провели собеседование, потом 3 дня стажировки. 1 день с продавцом, 1 день с кассиром и 1 день с товароведом и зумом. После решающее собеседование с руководством. И тут у нас самое интересное. Вопросы в стиле, готовы ли вы умереть ради работы и на работе…»

Примеры ответа:

1. Здравствуйте, …! Спасибо за Ваш отзыв. Хочется разобраться в данной ситуации, решить её, чтобы избежать дальнейшего повторения. Мы стараемся подходить серьёзно к обеспечению свежести и качества наших продуктов. Мы разберёмся в ситуации, а также сделаем всё возможное, чтобы улучшить качество наших продуктов.
2. Здравствуйте, …! Спасибо, за Вашу обратную связь. Приносим искренние извинения за доставленный моральный дискомфорт. Нам бы хотелось более подробно разобраться в ситуации, которая возникла. Пожалуйста, направьте нам более подробную информацию в личные сообщения. Мы готовы проделать определённую работу, чтобы в дальнейшем избежать подобных недопониманий.

Для удобства размещения и отслеживания комментарием, лучше создать единое пространство, например, на сайте компании, добавив раздел «Ваши отзывы»/«Отзывы о компании».

Необходимо постоянно поддерживать внешний HR-бренд компании и регулярно проводить его анализ. Если в компании отсутствует возможность самостоятельно сохранять бренд работодателя в трендовом состоянии и постоянно его продвигать, то можно воспользоваться услугами профессиональных консультантов на онлайн сервисах. Так, например HeadHunter предлагает свои комплексные услуги работодателям по формированию и продвижению HR-бренда. А для того, чтобы на регулярной основе отслеживать упоминания компании в СМИ можно работать с такими платформами и сервисами, как Brand Analytics, YouScan, IQbuzz.

ВЫВОДЫ

Таким образом, были выделены следующие представленные далее особенности HR-бренда компании «ЛАМА». В своё ценностное предложение работодателя компания вкладывает ценности и смыслы, а не уровень заработной платы и социальный пакет.

Компания приглашает соискателей, которые не только хотят зарабатывать деньги, но их хотят развиваться, самореализовываться в компании, работать с интересными проектами и задачами, обучаться новому. К тому же, людей, которые приходят на ценности тяжело переманить и это снижает текучесть кадров. Компания не скрывает, что работать в ней нелегко, но транслирует это как, то, что работа над сложными и интересными задачами даёт сотрудникам большой опыт, даёт возможность развиваться и добиваться больших успехов в своей профессиональной деятельности.

По итогам диагностики бренда работодателя «ЛАМА» были выделены слабые стороны компании, которые требуют коррекции: отсутствие осведомлённость ЦА обо всех направлениях деятельности компании; слабая освещённость компании в сети «Интернет», отсутствие единого сайта компании по всем направлениям бизнеса; отсутствие тактики работы с негативными отзывами о компании. Для работы со слабыми сторонами был разработан ряд рекомендаций: доработка сайта компании; использование дополнительного канала продвижения HR-бренда, такого как интерактивная стойка; рекомендации по работе с негативными отзывами о компании – были предложены шаблоны ответов на негативные отзывы и создание собственных площадок для работы с отзывами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей работе были изучены основные понятия HR-брендинга, этапы и инструменты построения, продвижения и показатели эффективности HR-бренда.

Основываясь на показателях эффективности бренда работодателя, рассмотренных в теоретической части данной работы, и используя такие методы исследования как неструктурированное интервью, телефонный опрос, мониторинг упоминаний компании в СМИ, SWOT-анализ, функционально-стоимостный анализ, была проведена диагностика существующего внешнего HR-бренда компании «ЛАМА», по результатам которой, были выделены проблемные зоны, требующие коррекции.

Для эффективной работы с проблемными зонами была разработана программа рекомендаций по работе с внешним HR-брендом, позволяющая повысить привлекательность образа компании «ЛАМА» и узнаваемость как работодателя для ее целевых аудиторий, учитывающая специфику управления компании.

Данная работа является практически-значимой. Предложенные в программе рекомендаций инструменты, методы и мероприятия по поддержанию и продвижению внешнего HR-бренда компании «ЛАМА» могут быть ей использованы и дадут возможность компании не только продемонстрировать положительные стороны работы в ней, но и усилят вовлеченность сотрудников, сделают их послами бренда. Также, предложенные рекомендации позволят повысить как лояльность клиентов, укрепят товарный бренд, так и привлечь новых сотрудников, особенно поколение Z, сделают компанию более открытой и прозрачной.

Цель данной работы была достигнута: обоснованы рекомендации по управлению позиционированием и поддержанием внешнего HR-бренда компании «ЛАМА», исходя из оценки эффективности HR-бренда компании.

Данная работа может быть продолжена, например, в формате проекта, и раскрывать вопрос выбора одной из двух стратегий позиционирования HR-бренда компании «ЛАМА»:

1. позиционирование и продвижение единого бренда работодателя - Группа компаний «ЛАМА», в случае продвижения бренда только на рынке г. Томска;
2. позиционирование и продвижение HR-брендов - «ЛАМА», «Абрикос», «SPAR», «F-city» отдельно.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алферова Т. В., Аракелян А. М. HR-бренд компании как элемент социального развития предприятия. // Актуальные вопросы современной экономики. - 2018. - №6. - С. 182-193.

2. Башкина Н. А. Формирование HR-бренда компании. // Материалы XVIII международной научно-практической конференции. - North Charleston, USA: LuluPress, 2019. - С. 69-72.

3. Брендинг на hh.ru // HeadHunter URL: https://tomsk.hh.ru/article/brand (дата обращения: 10.05.2020).

4. Брендирование // Группа компаний "ВИМ" URL: http://www.firmennyi-stil.ru/ (дата обращения: 10.05.2020).

5. В ретейле можно сделать самую быструю карьеру // marketmedia URL: https://marketmedia.ru/media-content/rynok-truda-prinadlezhit-soiskatelyam/?fbclid=IwAR3vsXsW2kALjqUv4CporMU9HH9jkME6xurhEEP8vqSZU9iCIoz2dfYDIbo (дата обращения: 23.03.2020).

6. Внутренние коммуникации в компании: общий язык для рабочего пространства Оригинал статьи: https://www.kp.ru/guide/vnutrennie-kommunikatsii-v-kompanii.html // LOQUI BUSINESS URL: https://www.kp.ru/guide/vnutrennie-kommunikatsii-v-kompanii.html (дата обращения: 31.10.2019).

7. Внутренние коммуникации. // Полилог URL: https://www.polylog.ru/ru/help/internal-communications (дата обращения: 31.10.2019).

8. Ганчицкая Т. И., Кириллов А.В. Современные подходы к формированию HR-бренда организации. // Новое поколение. - 2018. - №17. - С. 30-36.

9. Горбунова О. Н. Тенденции новой экономики и современный рынок труда. // Синергия наук. - 2017. - №15. - С. 264-275.

10. Девятайкин В. Е. HR-бренд и ценностное предложение работодателя: связь и место в системе привлечения и удержания кадров. // Я.П. Силин, Е.Б. Дворядкина, Материалы XXI Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов. В 8-ми частях. - Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2018. - С. 135-138.

11. Девятайкин В. Е. PR-технологии как инструмент формирования внешнего HR-бренда компании. // Сборник материалов по результатам научно-практических конференций Пятой и Шестой Международных научно-практических конференций, Четвертой и Пятой

всероссийских научно-практических конференций. - Саратов: Издательство "Саратовский источник" , 2018. - С. 137-140.

12. Дементьева А. В. Роль HR-бренда в обеспечении конкурентоспособности компании. // Наука XXI века: актуальные направления развития. - 2019. - №1-1. - С. 216-221.

13. Джумабоева Д. А. HR-бренд как один из элементов успешной деятельности организации. // Материалы XVII международной научно-практической конференции преподавателей, докторантов, аспирантов и студентов. - Симферополь: ИП Зуева Т.В., 2019. - С. 103-106.

14. Ерёмина И. Ю. Управление талантами как элемент преобразования компетентности на современном рынке труда. // Н.Н. Понарина, С.С. Чернов, Материалы Международной научно-практической конференции. В 3-х частях. - Новосибирск-Тихорецк-Саратов-Краснодар: Общество с ограниченной ответственностью "Академия управления" (Энгельс), 2017. - С. 28-31.

15. Жукова Т. Н. Управление брендом предприятия как работодателя в системе маркетинга отношений // Дискурс. - 2016. - №4.

16. Жураховская И. М. Особенности продвижения HR-бренда в социальных медиа. // Вестник московского государственного областного университета. Серия: экономика. - 2918. - №2. - С. 71-77.

17. Как потребительский бренд влияет на HR-бренд и наоборот. // HeadHunter URL: https://tomsk.hh.ru/article/16358 (дата обращения: 12.11.2019).

18. Как работать с поколением Z. // Директор по персоналу URL: https://www.hr-director.ru/article/66510-qqq-16-m12-kak-rabotat-s-pokoleniem-z (дата обращения: 31.10.2019).

19. Как собрать концепцию HR-бренда: пошаговое руководство // vc.ru URL: https://vc.ru/headhunter/74771-kak-sobrat-koncepciyu-hr-brenda-poshagovoe-rukovodstvo (дата обращения: 20.03.2020).

20. Карастелкина Н. А., Бадерина А. А. Современные технологии продаж туристских услуг как инструмент повышения эффективности деятельности туристского предприятия. // Современные наукоемкие технологии. - 2013. - №10-2. - С. 249.

21. Киселёва О. Г. HR-бренд работодателя как инструмент привлечения высококвалифицированного персонала и формирования его организационной лояльности. // Сборник статей III Международной научно-практической конференции. - Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.) , 2018. - С. 63-66.

22. Китчин Т. Корпоративная социальная ответственность: в фокусе бренд / Т. Китчин. // Менеджмент сегодня. — 2003. — № 5. — С. 24.

23. Колоколова Л. А. Особенности восприятия HR-бренда различными поколениями. // Молодой ученый. — 2017. — №2. — С. 442-444. — URL https://moluch.ru/archive/136/38181/ (дата обращения: 26.03.2019).

24. Корпоративная социальная ответственность: основные понятия и определения. // SUSTAINABLE BUSINESS URL: http://csrjournal.com/korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost-osnovnye-ponyatiya-i-opredeleniya (дата обращения: 30.10.2019).

25. Корпоративный стиль: понятие и особенности разработки. // Маркетинг ревизор URL: http://kirulanov.com/korporativnyj-stil-ponyatie-i-osobennosti-razrabotki/ (дата обращения: 12.11.2019).

26. Корякин А. А. Сущность HR-бренда компании. // Сборник статей XVII международной научно-практической конференции. - Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.) , 2019. - С. 106-108.

27. Котельникова К. А. Технологии формирования HR-бренда организации: разработка ценностного предложения работодателя. // Е.И. Данилина, Сборник научных статей по результатам IV Международной научно-практической конференции. - М.: Общество с ограниченной ответственностью "Эдельвейс" (Серпухов), 2019. - С. 91-96.

28. Кушкина К. Ю. Формирование HR-бренда компании: анализ и оценка эффективности // Human progress. - 2098. - №3. - С. 2.

29. Лычагина А. С. Эффективное использование современных цифровых технологий в развитии HR-бренда российских компаний. // Гуманитарный акцент. - 2019. - №3. - С. 31-37.

30. Макарова Е. Ю. "HR-бренд" как фактор формирующий имидж компании. // Сборник научных трудов по материалам VI международной научно-практической конференции. - Смоленск: Международный научно-информационный центр "Наукосфера", 2019. - С. 36-40.

31. Мансуров Р. Е. HR-брэндинг. Как повысить эффективность персонала. - СПб: БХВ-Петербург, 2011. - 224 с.

32. Маркетинг социальных медиа (SMM). // Записки маркетолога URL: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_s/social_media_marketing/ (дата обращения: 30.10.2019).

33. Медведева М. В, Челнокова Н. Ю. Talent management как фактор повышения эффективности деятельности компании. // Сборник статей победителей IV Международной научно-практической конференции: в 3 частях. - Пенза: Наука и Просвещение, 2017. - С. 156-159.

34. Морозов К. П. Проблемы проектного управления, актуальные при формировании HR-бренда. // Российский экономический интернет-журнал. - 2019. - №3. - С. 6.

35. Носкова О. Е., Чипчикова Р. Б., Барышникова А. Ю., Алексеева А. В. Формирование HR-бренда современного предприятия. // Актуальные вопросы современной экономики. - 2018. - №4. - С. 161-166.

36. Осовицкая Н., Бруковская О. HR-бренд 5 шагов к успеху вашей компании. - СПб.: Питер, 2011.

37. Осовицкая Н. HR-брендинг лучшие практики десятилетия. - СПб.: Питер, 2016.

38. Отрицание, гнев, принятие: что делать с негативными отзывами о работодателе // HeadHunter URL: https://tomsk.hh.ru/article/501501 (дата обращения: 10.05.2020).

39. Петрова О. С., Ляпунова Д. В. HR-бренд организации как инструмент привлечения и удержания талантов. // Материалы научной конференции с международным участием. Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли. - СПб.: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого"., 2018. - С. 251-253.

40. Плакса Ю. В. Проблемы оценки HR-бренда предприятия-работодателя на рынке труда. // Ученые записки крымского инженерно-педагогического университета. - 2019. - №1(63). - С. 155-160.

41. Половинко В. С. Роль и структура HR-бренда в процессе профессионального самоопределения и управления человеческими ресурсами. // Вестник омского университета. Серия: экономика. - 2018. - №4 (64). - С. 95-101.

42. Пуляева В. Н. Конкурентоспособность HR-бренда организации. // А. В. Шаркова, О.Н. Васильева, Б. Оторова, Материалы VI Международного научного конгресса. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018. - С. 347-351.

43. Семенова А. С. Исследование карьерных предпочтений молодого поколения для дальнейшего формирования HR-бренда. // Проблемы науки. - 2019. - №1. - С. 47-50.

44. Сколько стоит найм сотрудников в 2019 году? // HURMA URL: https://hurma.work/ru/blog/skolko-stoit-najm-sotrudnikov-v-2019-godu/ (дата обращения: 22.05.2020).

45. «Умные» IT-решения для построения корпоративных коммуникаций: программные продукты для Интранет. // HRdocs URL: http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/intranet/ (дата обращения: 31.10.2019).

46. Фомюк А. В. Проблемы формирования HR-бренда организации. // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2018. - №4(14). - С. 444-446.

47. Хомидова М. В., Варавва М. М., Шестакова Е. В. HR-бренд как фактор конкурентоспособности работодателя. // Г.Ю. Гуляев, Сборник статей XVIII Международной

научно-практической конференции. - Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. - С. 111-113.

48. Шагалова Е. Н. Сущность HR-бренда компании. // Сборник статей XXI Международной научно-практической конференции. - Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.) , 2019. - С. 108-110.

49. Шендрик Е. Ю. Исследование внутренних коммуникаций как инструмента продвижения HR-бренда. // Достижения науки и образования. - 2019. - №8-3(49). - С. 42-45.

50. Яшина М. А., Андрющенко О. В., Евтюшина М. А. Управление брендом работодателя // Вестник новгородского филиала РАНХИГС. - 2017. - №1-1 (7).

51. HR-бренд Работодатели. // HeadHunter URL: https://hhcdn.ru/file/16676150.pdf (дата обращения: 12.11.2019).

52. HR-брендинг: с чего начать? // HR-Portal URL: https://hr-portal.ru/blog/hr-brending-s-chego-nachat (дата обращения: 28.10.2019).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Вопросы для телефонного интервью

1. Пожалуйста, скажите, сколько вам лет?
2. Пожалуйста, скажите какая у вас занятость? Есть ли у вас работа?
3. Что при выборе «ЛАМЫ», как работодателя на вас повлияло?

    1. Хороший коллектив
    2. Престиж компании
    3. Достойная з/п
    4. Возможность видеть результат труда
    5. Возможность самореализации
    6. Перспектива карьерного роста
    7. Близость работы от дома
    8. Социальный пакет
    9. Возможность обучения
    10. Официальное трудоустройство
    11. Комфортные условия труда (оформление офиса, наличие кухни и др.)
    12. Корпоративная культура (развлекательные мероприятия, подарки)
    13. Работа в кругу профессионалов
    14. Привлекательность продукта/услуги компании
    15. Социальная ответственность (вклад бизнеса в развитие общества в социальных, экономической, экологической сферах)
    16. Привлекательность задач/проектов

4. Знаете ли вы что входит в ГК «ЛАМА»?

В группу компаний «ЛАМА» входит:

1. сеть универсамов «Абрикос», гипермаркетов «F-City»
2. сеть супермаркетов «SPAR», «INTERSPAR»
3. колбасное, мясное, рыбоперерабатывающее производство под собственными торговыми марками
4. производство замороженных полуфабрикатов под собственными торговыми марками
5. хлебопекарное, кулинарное производство, под собственными торговыми марками
6. производство "быстрых обедов" под собственной торговой маркой
7. кондитерское производство под собственной торговой маркой ,которое также работает и по индивидуальным заказам
8. сеть профессиональных торговых центров: Мира-Микс, Смайл-СИТИ, Персональ, Зеркальный РИФ
9. сеть профессиональных торговых центров: Мармелайт, Изумрудный город
10. рекламное агентство «РекЛАМА»
11. Центр доктора Бубновского – медицинский центр по профилактике и лечению опорно-двигательного аппарата

5. Какое убеждение о компании подходит к вашему мнению?

• Для меня «ЛАМА» - это компания с пищекомбинатом и сетью супермаркетов. Поэтому представляю, что работа в данной компании, в основном, заключается в лепке пельменей, изготовлении колбасы, работе на кассе, в разгрузке поставок и выкладке товаров на полки супермаркетов. Думаю, преимущественно, в компании работают сотрудники старше 40.

• Работа в компании «ЛАМА» - это возможность профессионального развития, прохождения обучения и тренингов, роста по карьерной лестнице, как для сотрудников управляющей компании, так и для сотрудников розничной сети. Работа в данной компании – это работа в сплоченном коллективе высокопрофессиональных и молодых специалистов.

6. Какие из перечисленных компаний Вы знаете как работодателей — условия работы, заработная плата, особенности корпоративной культуры в этих компаниях и др.?

    1. ООО "Стройпарк"
    2. ООО "Мережениновская птицефабрика"
    3. Группа компаний "ЛАМА"
    4. ООО "Лента"
    5. "КДВ групп" сети супермаркетов ярче
    6. ПАО "Магнит"
    7. ООО "Пятёрочка"
    8. ООО "Мария-Ра"
    9. "Сибирская аграрная группа"
    10. Томская производственная компания "САВА"
    11. "Эко-фабрика Сибирский кедр"
    12. Кондитерская фабрика "Антонов двор"

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Мониторинг и анализ упоминаний ГК «ЛАМА» в СМИ за 2018-2020 гг.

№	Дата	Ссылка	Площадка	Автор	Название, содержание поста	Тональность упоминания	Реакция аудитории (кол-во комментариев)	Проработка	Количество похожих упоминаний
Категория “Продукция/услуги компании”									
1	17.04.20	https://vk.com/wall-93250065_730433?reply=731701&type=comment	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Черный список «Томска»	Женщина, 30-40 лет	«Ни когда не покупайте технику по акции. В сети "Лама" купила чайник за 1499 руб, прослужил 11 месяцев. Оказывается гарантия ни как у всех 1 год ,а 6 месяцев. Отвалилась крышка на основании где она крепится. Очень печально, что качество не соответствует цене».	Негативная	122	Требует	
2	07.02.20	https://vk.com/wall-46712367_173625?reply=173787&ty	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «vseverske.info»	Женщины, жительницы Томска и Северска, 30-60 лет	Пост: Вакансия в магазин SPAR, г. Северск. Комментарии: • «...про Спар не знаю, а ФудСити последние годы явно в убытке. Цены на все явно завышены и качество не на высоте. Народу туда стало намного меньше ходить. Раньше было лучше». • «…просто появилось много альтернатив:	Негативная	9	Требует	

		pe=comment			качество не хуже, а цена ниже. Магнит, Пятерка, Ярче, Мария-Ра». • «…в тех же магазинах Ламы нужно смотреть на сроки годности. У меня рядом с домом ярче и мария ра. Закупаюсь в обоих. Цены немного разнятся.…мне это экономит финансы и нет необходимости ехать в фудсити, например, чтобы это же купить дороже еще и оплатить проезд. А закрываются, просто конкуренция большая. В 90х ничего не было, сейчас перенасыщен рынок. Вот и все». • «…даже с карточкой "Ок" и то дороже получается, чем допустим в Ярче…»				
3	07.02.20	https://vk.com/wall-93250065_702013?reply=702045	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Черный список «Томска»	Женщины,30-45	Пост: «Ребята на кухне ООО "Спар-Томск", вы там ничего не потеряли, случаем? Неведомая пластиковая фигня в макарошках. Приятного аппетита.» Комментарии: «В пятницу купила в Спаре на Фрунзе салат с рыбой..он оказался просто тухлым..не то, что есть, нюхать невозможно. Выкинула сразу. Не понимаю, почему не почувствовала запах сразу..видимо другие запахи перебивали..»	Негативная	70	Проработан сотрудником компании: «Добрый день! Приносим извинения за ситуацию. Прошу написать в сообщения где покупали и когда. Примем меры, чтобы такого больше не повторилось»	1
4	05.01.20	https://	Яндекс-	Женщина	«Была рано утром в этом магазине. Попала к	Негативн	Отсутст	Требует	

		yandex.ru/maps/67/tomsk/?ll=85.006917%2C56.472153&mode=search&oid=41146842536&ol=biz&z=17	карты, раздел «Отзывы»		кассиру, с недовольным лицом! На мои вопросы отвечала по-хамски, обсчитала!!!!!! Проверяйте чеки не отходя от кассы!!!!! Больше в этот магазин ни ногой!!!!!!»	ая	вуют		
5	17.06.20	https://vk.com/wall-93250065_574176?reply=574474&type=comment	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Черный список «Томска»	Мужчина	Пост: «Доброго времени, уважаемые томичи и гости города! Решил написать пост о работе всеми известной сети магазинов "Абрикос". Сегодня, в одном из магазинов, совершая покупку, в очередной раз столкнулся с несоответствием ценника на товаре и в чеке - по двум позициям. Буду излагать попунуктно: 1. Продавец естественно отказалась продавать товары, которые были указаны в ценнике (по закону обязаны) 2. Продавец отказалась сделать возврат, т.к. у неё на это нет полномочий. Полномочия есть только у администратора магазина. 3. Продавец предложила подождать администратора магазина, когда та выйдет на работу, т.е. в 10.00. К слову магазин открывается в 08.00 и ждать пришлось бы более часа... Факты: 1. Придя в магазин "Абрикос" рано утром вы	Негативная	253	Требует	

					наверняка наткнётесь на товар, по которому прошла переоценка. Т.к. сотрудник магазина за 5 минут не успевает поменять ценники на все товары, по которому прошла переоценка. 2. Вычислить товар, на который произошла переоценка, у вас не получится. Хотя как вариант - в некоторых других магазинах стоят специальные приборы, считывающие штрих-код. 3. Сделать возврат товара до прихода администратора нельзя. Рабочий день администратора с 10.00. 4. В защиту прав прав потребителей звонить бесполезно - посоветуют просто написать жалобу в книгу. Нормальная система работы в магазинах отсутствует. Что можно сделать? 1. Открывать магазины спустя 30 мин. после прихода работников, когда последние поменяют все ценники. 2. Сделать рабочий день администратора с 08.00. Вообще не понятно почему продавцы работают с 08.00, а администраторы с 10.00. Что за вип-статус? 3. Поставить в магазины приборы, считывающие штрих-код. 4. Наделить продавцов полномочиями о возврате товара. Пс. Администратора дождался, перерасчёт сделали. Признали, что проблема существует. Продавец, которая утверждала, что поменяла ценник с самого утра, сама будет разбираться со своей совестью,если таковая у неё имеется. Ну скажи ты, что не успела, зачем в наглую врать то)				

					Люди пишущие в коменты, что у меня много времени и заняться больше нечем - курите бамбук)»				
6	28.12.19	https://www.google.com/maps/search/%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0+/@56.4734266,85.0052002,17z	Google-карты, раздел «Отзывы»	Женщина	«Здесь просто нельзя покупать готовую еду их приготовления!Красивый, дорогой магазин с отвратительной едой! Касается интерспара на комсомольском. Не советую ничего здесь покупать их собственного приготовления, если вы бережёте своё здоровье! Здесь продают некачественную еду:горелую, с волосами и всякими предметами!Теперь никогда не куплю готовую еду, ни в одном из магазинах «ламы» и вам не советую!»	Негативная	Отсутствуют	Требует	
7	31.12.19	https://vk.com/wall-93250065_683768?reply=684322&type=comment	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Черный список «Томска»	Автор поста – мужчина, 32 года Авторы комментариев – женщины, 17- 40 лет	Пост: «Здравствуйте. Хочу рассказать о абрикосе на кулагина 6 а. Купили колбасу лама ветчину-рубленую а там сюрприз. Кусок пластмассы. Ребенок был в диком шоке, отказался даже дальше кушать!!» Комментарии: • «Причём тут абрикос когда косяк со стороны компании Лама» • «Абрикос это и есть Лама, так же как и фуд сити, и интерспар» • «А причем тут абрикос, если это косяк фирмы-производителя???»	Негативная	181	Требует	

					• «А абрикос тут причём???»				
8	12.03.19	https://vk.com/wall-93250065_502661?reply=503358&type=comment	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Черный список «Томска»	Женщина, 20 лет	Пост: «Булочка с ветчиной и сыром в новооткрывшемся Спаре на Комсомольском (бывшая Лама). Само тесто свежее, мягкое. Начинка с плесенью и непонятной консистенции 👈 благо заметили».	Негативная	54	Требует	
9	4.02.19	https://vk.com/wall-93250065_476974?reply=479787&type=comment	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Черный список «Томска»	Мужчина, 38 лет	Пост: «Хочу рассказать о этом чудесном магазине (Абрикос). И предупредить жителей района спич фабрика. Ребята после покупки продуктов в этом "чудесном" магазине. Проверяйте чек. Уж очень, очень, очень сильно кассиры любят пробивать товар не по том цене или чудесным образом пробивать мелкий товар которого у вас нет. Будьте БДИТЕЛЬНЫ!!! Для нас этот магазин стал определенным квестом. В котором раз в два дня нас пытаются надуть». Комментарии: • «Да, есть такой грешок за Абрикосами» • «В Тимирязево Абрикос тоже таким "обманчиком не брезгует) Точнее, молодая девушка-кассир. Пробивает то количество товара, какой ей надо, а не сколько вы взяли. А, самое интересное, что на претензии о том, что обсчитывают и что после покупки в их магазине всегда приходится проверять чек, администратор даже не пытается ничего возразить, как само собой разумеющееся. Предлагают еще взять товар, который пробился плюсом, ну	Негативная	140	Требует	

					или деньги вернуть.....и никаких вам извинений..... Обман поставлен на поток....» • «В манеже пробивают лишний товар и в больших колличествах😂😂😂хорошо чеки смотрим,а то бы ушли 40т»				
10	25.07.19	https://tv2.today/News/V-masle-iz-tomskogo-supermarketa-nashli-kishechnuyu-palochku	Агентство новостей ТВ2	Автор не указан	Название: В масле из томского супермаркета нашли кишечную палочку Содержание статьи: «Сотрудники регионального Россельхознадзора во время внеплановой проверки супремаркета **«Спар»** в Томске обнаружили кишечную палочку в сливочном масле одного из производителей, сообщает пресс-служба ведомства. Специалисты взяли пробы сливочного масла «Экомилк» высшего сорта с массовой долей жира 82,5 %, масла, которое изготовил ЗАО «Озерецкий молочный комбинат», поставщиком продукции является ООО «Спар-Томск»... …Компании ООО «Спар-Томск» выписали предписание об утилизации недобросовестной пищевой продукции, сейчас она выполнена в полном объеме».	Негативная	Отсутствуют	Требует	
10	19.06.19	https://www.tomsk.ru/news/view/143554-Kontrolnaya-zakupk	tomsk.ru	Алина Штарк	Название: Контрольная закупка: Чем кормят томичей торговые сети? Содержание: «Мониторинг качества пищевых продуктов, поступающих в торговые сети и учреждения социальной сферы, стартовал в Томске с начала марта. Ранее отбор кондитерских, кулинарных изделий, молочной и мясной продукций для испытаний	Негативная	10	Требует	

		a-Chem-kormyat-tomichey-torgovyye-seti			проводился в торговых сетях **«Абрикос», «ФудCity»,** «Лента», «Быстроном», «Мария-Ра», «Пятерочка» и «Палата». Сегодня прошла последняя контрольная закупка — в магазине **«INTERSPAR».** В корзину для испытаний попали по 10 образцов тортов, салатов и суши. Выборка проводилась случайным образом. Главное, чтобы производители были разные. За все этапы мониторинга испытания проходят 260 образцов пищевой продукции, из них 80 — образцы готовых блюд из соцучреждений. Эксперты проведут более 700 испытаний. На сегодняшний день результаты исследований готовы по 185 образцам… Кроме того, по предварительным результатам, в одном образце кефира и двух образцах сыра были обнаружены бактерии группы кишечных палочек. Аналогичный результат и при исследовании трех из 20 образцов салатов.»				
12	28.04.19	https://www.google.com/maps/search/%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0+/@56.4734266,85.0052002,17z	Google-карты, раздел «Отзывы»	Женщина	«Магазины «абрикос» стали такие позорные, что неприятно туда ходить. Постоянно много просрочки, постоянное несоответствие цен на ценнике и на кассе (не успевают всегда убрать акционную цену) все оборудований какое- то старое и не чистое».	Негативная	Отсутствуют	Требует	

13	28.04.19	https://vk.com/wall-93250065_539121?reply=539674	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Черный список «Томска»	Мужчина	Пост: «С праздником, Томичи, со светлой пасхой! Пасха светлая, а отзыв конечно потемнее будет. Советую быть внимательнее, когда оплачиваете товар в Абрикосе. Кажется такой святой праздник, а даже сегодня продавцы решили своё урвать, не тех хотите дураками выставить, уважаемые. А дело было так: сегодня нужно было зайти в магазин и купить по мелочи, недостающее к празднику, ну вроде купили, расплатились, бонусную карту предъявили, как никак какая скидка, и то приятно. Но не тут то было. Бонусы то с карты конечно списали и не оповестили, но по итогу в чеке пришлось заплатить за весь товар полной стоимостью. Если бы не посмотрели чек, то так бы и не заметили, что списали, а потом уже и не докажешь. Получается бонусы сгорели, а их было прилично, почти 500 рублей. Так зачем, собственно, вообще тогда бонусная карта и бонусы для дополнительный заработка продавцам? А может чтобы под тихую денежки чужие себе присваивать? На моё возмущение они недовольно ответили, что сейчас вызовут охрану и будем смотреть по камерам, приписав мне, что в одну секунду было совершено пару покупок. Интересно. Конечно же проведя свой следственный эксперимент, они оказались не правы, вернули бонусы наличными, но даже не извинились. Будьте внимательны, ведь кто-то не заметит и надурят как надо быть! Абрикос на ул. Большой Подгорной, 87 оставил о себе худшее мнение и ассоциации».	Негативная	193	Проработан сотрудником компании: «Отвечаю на вопрос по бонусам! ☺ Бонусы начисляются за покупки только в ЛАМЕ в Академгородке и во время специальных акций во всех магазинах! Если на карте есть бонусы, то расплатиться ими их можно в любом магазине: Абрикос, ФудСити, Спар и Лама. Но только при активированной карте ОКЕй».	

14	28.04.19	https://www.google.com/maps/search/%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0+/@56.4731126,85.0052646,17z	Google-карты, раздел «Отзывы»	Мужчина	«Отличный магазин, с большим выбором товаров и умеренным ценами»	Позитивная	Отсутствуют	Не требует	
15	29.03.18	https://vk.com/wall-93250065_323833?reply=323842	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Черный список «Томска»	Женщина, 25-30 лет	Пост: Очень хочется услышать ответ от руководства магазина "ЛАМА", каким образом и почему бонусы при покупке в магазине начисляются на ЧУЖУЮ карту. Происходит это НЕ в первый раз. Чеки у нас на руках. Очень интересно услышать ответ, что за "покер" с картами происходит. п.с. не разобрались сразу, т.к. чеки дома достаем из пакета. На чеке указано, что бонусы начислены ЛЕВОМУ лицу. Хотелось бы услышать пояснения. Может быть мы чего то недопонимаем, но на чеке в бонусном приложении стоит чужое имя и чужой номер карты. Так то, сограждане-проверяйте чеки после того, как их вам выдадут не отходя от кассы.	Негативная	73	Требует	
16	25.08.18	https://2gis.ru/tomsk/s	2gis.ru раздел «Отзывы»	Женщина	«Фарш говяжий охлажденный пищевого комбината Лама просто отвратительный - там только перемолотые жилы и хрящи! Не тратьте	Негативная	Отсутствуют		

		earch/%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0%20/firm/422740746056838/85.007254%2C56.471516/tab/reviews			деньги».				
17	24.03.18	https://vk.com/wall-60130670_3006226?reply=3007641	Социальная сеть Вконтакте, сообщество Регион-70 | Томск	Женщина	Комментарий к посту: «Если вы из Томска, то знаете, что магазины сети **"лама"** и "метро" - это премиум сегмент, лента - средний , Мария Ра - это чуть ниже среднего»	Позитивная	1	Не требует	
18	06.12.18	https://2gis.ru/tomsk/search/%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D	2gis.ru раздел «Отзывы»	Мужчина	«Прекрасная компания, всегда свежие продукты!»	Позитивная	Отсутствуют	Не требует	1

		0%B0%20/firm/422740746056838/85.007254%2C56.471516/tab/reviews							
Категория “«ЛАМА» как работодатель”									
19	23.04.20	https://yandex.ru/maps/67/tomsk/?ll=85.006917%2C56.472153&mode=search&oid=41146842536&ol=biz&z=17	Яндекс-карты, раздел «Отзывы»	Женщина	«Это самая лучшая компантя в которой я работала. По воле случая уехала в Краснодарский край, в город Сочи, вот кому нужно учиться у города Томска, а именно у вашей компанит, как обслуживать покупателей и организовыать работу компании. Я очень благодарна за полученные знания и опыт , дорожу этими знаниями, надеюсь они мне помогут найти себя в данном городе. После пятилетнего опыта работы в компании и сравнения сетей Краснодарского края,лучще нет компании, (это моя оценка обслуживания в Сичи). Желаю вам процветания, важно единение вмех структур и сотрудников (наш флешмоб пересматриваю, вижу своих коллег и скучаю).»	Позитивная	Отсутствуют	Не требует	
20	04.08.19	https://vk.com/wall-63117807_45188?repl	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Черный список	Автор комментария: женщина, 35 лет	Пост: «Подскажите. Стоит ли идти работать в ламу или спар поваром? Как там по ЗП и графику?» Комментарии: • «В Ламе не задерживают зп»	Позитивная	21	Требует	

		y=45208	работодателей Томска и области»						
21	28.06.19	https://www.google.com/maps/search/%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0+/@56.4731126,85.0052646,17z	Google-карты, раздел «Отзывы»	Женщина	«Спасибо Ламе, дала мне работу на несколько лет. Хорошие, приветливые, отзывчивые, доброжелательные, сотрудники. По качеству работадателя, один из самых редко честных компании в РФ».	Позитивная	Отсутствуют	Не требует	
22	15.03.19	https://vk.com/wall-63117807_42937?reply=43016&type=comment	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Черный список работодателей Томска и области»	Анонимный пост	Пост: «ГК Лама, должность ЗУМа (заместитель управляющего магазина). Пришла на Фрунзе провели собеседование, потом 3 дня стажировки. 1 день с продавцом, 1 день с кассиром и 1 день с товароведом и зумом. После решающее собеседование с руководством. И тут у нас самое интересное. Вопросы в стиле, готовы ли вы умереть ради работы и на работе. Мы вас возмем рядом с домой, а потом переведем в ново…. Как вы туда и от туда будете добираться это ваши проблемы. Рабочий день с 10 до 11 и возможно вы будете работать без выходных, пока вам не найдут замену, т.к. нам не хватает персонала. Готовы ли вы к рабству решать вам. Но подписав договор обратной дороги нет, вы должны будете	Смешанная (негативная+позитивная)	92	Проработан сотрудником компании: «Добрый день. К сожалению, Евгения не полностью поняла ситуацию с обучением, и сделала неверные выводы. Курс обучения в	

					отработать 3 года, либо оплатить обучение. Анонимно» <u>Комментарии:</u> • «Лама уже не первый год загибается не вывозя конкуренцию с федералами и Ярче, поэтому платят как глупому, а спрашивают как с умных.» • «Я тоже туда ходила устраиваться на зама.бредятина вообще ... у меня хороший опыт и меня не взяли туда.я даже удивилась. Куча собеседований там было и тоже последнее с руководством дибильное.я сама чуть не передумала,а оказалось они не взяли». • «6 лет работаю в компании, прошел обучение и ни сколько не жалею что работаю в компании. Повышение получаю от квалификации. Инициатива приветствуется. Зарплата достойная. Что еще нужно?» • «Ксюша, автор здесь немного не правильно изложила, никто не платит эти 60 т за обучение, а составляют договор, о том что если после обучения, и поверьте, обучение проходит не в несколько дней , а 8 месяцев, не ежедневно, а в ваши выходные от двух до четырех занятий в месяц, параллельно с работой в компании а должности ,, исполняющий обязанности ЗУМа,, затем экзамен, вы аттестованы и у вас прямая дорога в УМы (управляющий магазином) ,и соответственно больше ответственности и ЗП , поэтому , у кого есть желание, тот работает, повышает карьерный рост и			ЛАМЕ длится 8 месяцев, из них неделя - это базовый курс, а остальные занятия - проходят после трудоустройства. Евгения, жаль, конечно, что Вы ушли с неприятным впечатлением от собеседования. Мы со своей стороны показывали Вам все плюсы и минусы работы, чтобы можно было принять осознанное решение. Удачи Вам в поисках работы».	

					доволен нашей компанией, как бы ее не обсуждали , МЫ ЛУЧШИЕ !!!» • «Понятие группы компаний в законе отсутствует. Дело даже не в этом. Договорились они, что в одном направлении работают и группа, Бог с ними. Я, как соискатель должен знать, с кем у меня будет заключен ТД, а уж тем более стажировка и платное обучение».				
23	15.08.19	https://vk.com/wall-63117807_45289?reply=45340&type=comment	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Черный список работодателей Томска и области»	Автор не указан	Пост: «Всем привет :) работал кто-нибудь в "спарте" на герцена 67 менеджером по тендерам? Как начальство? Зарплата? Анонимно пожалуйста» Комментарии: • «Я сегодня туда зашла и сразу же вышла. Позвонили, пригласили на эту должность. Ужасное заведение и весьма подозрительное. Начальство по делам типа уехало, "ждите мин 20". Я даже ждать не стала. Во -первых, должны были предупредить, во-вторых, время -деньги а я свое время ценю. Ну и неуважительно это. Сидят там бабищи такие с лицами тяпкой, я как представила их лица вечно недовольные видеть каждый день - сразу решила, что мне мои нервы дороже. Внутри всё какое-то бомжатское, в ужасном состоянии. Видимо и зп такие же. Сразу видно уровень компании по месту, где она находится» • «Согласна с предыдущим отзывом. Так себе контора😐Тоже звали к ним работать». • «Меня тоже туда позвали, но когда я спрашивала у девушки которая звонила и приглашала на собеседование даже поверхностные вопросы о компании в ответ	Негативная	4	Требует	

					услышала: "вы что не помните куда резюме отправляли". Блин, а вы реально думаете что вы единственная компания куда я отправляла его. Из за такого отношения хамского не пошла на собеседование».				
Категория “Молодёжные мероприятия, проекты, вакансии”									
24	11.04.20	https://vk.com/wall-178928860_101?reply=102	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Дни карьеры в ТПУ»	Администратор сообщества	Упоминание компании в списке участников компаний-работодателей на дне открытых дверей в ТПУ.	Нейтральная	1	Не требует	5
25	24.04.19	https://vk.com/wall-22300697_5825	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Отдел практик и трудоустройства ТГУ»	Администратор сообщества	Пост: «На ярмарке вакансий в Томске 79 организаций предложат соискателям работу Общегородская ярмарка вакансий рабочих мест состоится 25 апреля 2019 года с 11.00 до 13.00 в РК «Факел» по адресу - г. Томск, ул. Красноармейская, д. 120. Свыше 1800 рабочих мест предложат соискателям крупнейшие предприятия города - АО НПЦ «Полюс», ООО «Газпром трансгаз Томск», ОАО «ТЭМЗ», АО «Сибкабель», ООО «Лента», ФГУП «Почта России», ООО «Стройпарк», ПАО «Сбербанк», Группа компаний «Лама» и другие...»	Нейтральная	Отсутствуют	Не требует	4
26	12.04.19	https://vk.com/wall-68786979_2458	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Работа всем - Служба занятости»	Администратор сообщества	Пост: ««Неделя без турникетов» откроет школьникам и студентам Томской области двери крупнейших предприятий. Регион вновь присоединится к весеннему этапу Всероссийской акции «Неделя без турникетов». Акция будет проходить с 15 по 20 апреля. Школьников, студенты и их родителей познакомят с работой крупнейших предприятий региона. В	Позитивная	Отсутствуют	Не требует	

					ходе «Недели без турникетов» участникам покажут рабочие места, расскажут о возможностях трудоустройства в организации. В регионе запланировано 178 экскурсий в крупнейшие компании региона: ОА НПЦ «Полюс», ООО «Кинотеатр «Томск-Киномир», ООО «Газпром трансгаз Томск», **ГК «Лама»**, ОАО «Манотомь» и другие предприятия. Специалисты департамента труда отмечают, что на экскурсиях в рамках недели ожидают свыше 3 000 участников…».				
27	07.04.19	https://vk.com/wall-174257625_1054	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Дискурс» Томск | Всероссийский карьерный форум	Администратор сообщества	Пост: «Программная составляющая форума закончилась, но Дискурс все ещё продолжается! В 16:00 начинается секция «Экспо возможностей», где ты сможешь задать интересующие вопросы, пообщаться со спикерами и просто узнать то, что ещё не удалось. В непренужденной атмосфере ты узнаешь, какие вакансии (на данный момент) есть **у топовых компаний**, что нужно сделать, чтобы трудоустроиться и другие важные профессиональные моменты. 💥Вас ждут: 🔹 МегаФон 🔹 Coca-Cola HBC Россия 🔹 **ГК «Лама»**…»	Позитивная	Отсутствуют	Не требует	
28	29.03.19	https://vk.com/wall-169914733_219	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Startus — форум твоего будущего!»	Администратор сообщества	Пост: «Группа компаний «ЛАМА» стала нашим партнером😲 **Немного интересных фактов о «ЛАМЕ»**: ▫Число сотрудников насчитывает около 5000 человек. ▫Компания была основана 6 апреля 1992 года. ▫На сегодняшний день ГК «ЛАМА» — сеть	Позитивная	Отсутствуют		

					розничной торговли (универсамы «Абрикос», «Абрикос Плюс» , гипермаркеты «Фуд Сити», «SPAR», супермаркет «Лама»,) состоящая из 53 магазина. ▫У компании собственное производство: пищекомбинат «Лама», а также производство готовой продукции. Большое внимание в компании уделяется работе с молодежными площадками и университетами: «ЛАМА» стабильно развивается в Томске, и ей требуются молодые кадры✅ Приходи 30 марта в ЦК ТГУ на форум Startus. До конца регистрации остаётся совсем мало времени!🗓»				
29	22.10.19	https://vk.com/wall-68786979_3001	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Работа всем - Служба занятости»	Администратор сообщества	Пост: Центр занятости населения научит томских студентов самопрезентации при трудоустройстве В томских вузах стартует ежегодное мероприятие «Дни карьеры», на котором студенты презентуют себя специалистам по кадрам томских предприятий. Площадки встреч с работодателями будут проходить в ТУСУРе, ТГУ и ТГАСУ. Мероприятие ориентировано на студентов старших курсов и выпускников. Специалисты Центра занятости населения проведут тренинг с применением техники ролевой игры, на котором студенты смогут потренироваться в самопрезентации и заранее подготовиться к общению с HR-специалистами. Также психологи-профконсультанты научат студентов методам коммуникации при собеседовании и выстраиванию делового имиджа с акцентом на сильные профессиональные и личностные стороны.	Позитивная	Отсутствуют	Не требует	

					Сами собеседования со специалистами по кадрам пройдут в формате «быстрых встреч» длительностью 5 минут, поэтому перед студентами будут стоять задачи – успеть презентовать свое резюме и ответить на все вопросы… В мероприятии примут участие представители компаний «Микран», НПЦ «Полюс», **«Лама»**, «Манотомь», НПП «Томская электронная компания», «Томская распределительная компания» и д.р. По окончании собеседований, представители компаний расскажут об ошибках студентов, поделятся своим опытом о выборе работников и дадут экспертное мнение о прошедших собеседованиях.				
30	20.0919	https://ok.ru/fakultetdo/topic/70609500151949	Социальная сеть Одноклассники, сообщество «Факультет дистанционного обучения ТУСУР»	Администратор сообщества	Пост: «Группа компаний «ЛАМА» приглашает студентов Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники очной и очно-заочной формы обучения – учащихся на бакалавриате, специалитете или магистратуре – принять участие в проекте «БИЗНЕС ПОГРУЖЕНИЕ 2.0»»	Нейтральная	Отсутствуют	Не требует	1
Категория “Новости/события города”									
31	06.04.20	https://www.retail.ru/interviews/sergey-leonov-khorosh	retail.ru	Валерия Миронова	Название: Сергей Леонов, «Хороший выбор»: «В период рецессии рынок будет консолидироваться все быстрее» Содержание: «…Франчайзинговая сеть «Хороший выбор» объединяет региональных ритейлеров. В настоящее время договоры коммерческой концессии заключены и зарегистрированы с сетями ГК Лама (Interspar, SPAR, «Абрикос»), г. Томск…»	Нейтральная	Отсутствуют	Не требует	1

		iy-vybor-v-period-retsessii-rynok-budet-konsolidirovatsya-vse-bystree/			Также в статье приведено интервью с сооснователем Альянса Региональных Ритейлеров Сергеем Леоновым на тему изменений работы сети в период пандемии.				
32	06.02.20	https://www.tomsk.ru/news/view/149484-Iz-za-kompanii-Kholidey-tomskiye-pishcheviki-nesut-bolshiye-ubytki	tomsk.ru	Вячеслав Серов	*Название:* «Из-за компании «Холидей» томские пищевики несут большие убытки» Содержание: «…Из-за компании «Холидей» томские пищевики несут большие убытки у томских пищевиков начнутся проблемы с объемами производства, могут начаться сокращения на рабочих местах, приостановятся планы на развитие и, как следствие, заморозятся инвестиционные проблемы компаний. В ряд таких томских компаний вошли крупные производители вроде «Томское пиво», «Сибирская аграрная группа», «Сибирский кедр», «Провансаль», «Лама», «КДВ», «Межениновская птицефабрика», «Антонов двор» и другие…»	Негативная	3	Требует	
33	06.03.19	https://vk.com/wall-779632	Социальная сеть Вконтакте, сообщество	Администратор сообщества	Пост: «Оформление нового супермаркета SPAR Международная сеть супермаркетов SPAR вошла на продовольственный рынок Томска два года назад и стала востребованной жителями города	Позитивная	Отсутствуют	Не требует	

		50_2157	«Медиахолдинг «Рекламный Дайджест» | Томск»		благодаря качественному подбору продуктов и удобной внутренней навигацией магазинов. И вот 14 февраля был открыт третий супермаркет SPAR в Томске в центре города на месте бывшего супермаркета Лама…»				
34	24.01.19	https://vk.com/wall-60442626_417567?reply=417585	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Я из Томска»	Администратор сообщества	Пост: «Томские «Абрикос», «ФудCity», Spar и Interspar объединятся с брендом «Хороший выбор» 👀 «Через франчайзинг мы идем к созданию единого большого игрока на рынке розничной торговли в РФ, состоящей из региональных сетей, и поддерживаем наметившийся тренд к консолидации рынка розничной торговли. Данный список сетей не окончательный, и мы готовимся к подключению еще ряда сетей», — рассказывает директор по развитию торговой сети «Хороший выбор» Сергей Леонов». Комментарии: • «Что бы поднимать цены сразу во всех магазинах и у людей не было выбора. Гениально» 👋 • «Ещё бы в академгородке сделали бы хороший абрикос а то грязный весь и забегаловка противно заходить туда» • «Название так себе»	Смешанная (нейтральная+негативная)	25	Требует	
35	23.01.19	https://vk.com/wall-14632299_44032?reply=44033	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Портал vtomske.ru»		Пост: «Томские торговые сети ГК «Лама» — «Абрикос», «ФудCity», Spar и Interspar — вошли в Альянс региональных ритейлеров (АРР), цель которого — создать нового большого игрока на рынке розничной торговли в РФ, состоящей из региональных сетей» Комментарии: • «По сути для потребителя изменится только	Смешанная (нейтральная+негативная)	3	Требует	

					вывеска, просрочка останется как и прежде на полках» • «"Хороший выбор ", когда другого монополиста нет, в торговой сети все покупатели!»				
36	26.09.18	https://vk.com/wall74398255_23261	Социальная сеть Вконтакте	Мужчина	Пост: «…Никто ничего уже давно не стесняется — во всех буклетах, плакатах, баннерах указано, что организаторами Дня томича и Дня маленького томича выступает администрация Томска, при поддержке генерального партнера, компании ОАО «Томское пиво». Генеральный спонсор праздников — ООО «Газпром трансгаз Томск». Естественно, все делается при помощи и участии таких компаний как ООО «Томскводоканал», АО «Аграрная группа», ГК «Гранит», «ТДСК», ООО «Газпромнефть — Восток», ООО «КДВ Групп», ГК «Карьероуправление», ЗАО «ТРЦ», АО « Транснефть — Центральная Сибирь», ГК «Маркер», **ГК «ЛАМА»**, АО «Микран», «РОСБАНК», «Сбербанк», ООО « Элком+», АО «Газпромбанк», ООО «Лента» АО «Сибкабель»…».	Позитивная	Отсутствуют	Не требует	2
37	27.02.18	https://vk.com/wall-67246957_8210	Социальная сеть Вконтакте, сообщество «Томск 24»	Администратор сообщества	Пост: «Рекламные щиты с Павлом Грудининым демонтировали в Томске **Рекламная компания "BTL ГК Лама"**, занимавшаяся размещением агитации кандидата в президенты РФ Павла Грудинина, в одностороннем порядке разорвала договор и самовольно демонтировала пять предвыборных щитов, сославшись на политические разногласия с Грудининым. "Есть две версии случившегося. Первая, которая подтверждается нашими источниками, что это	Нейтральная	1	Требует	

					личная инициатива одного конкретного бизнесмена, который связан с данной кампанией. Этот человек хорошо известен в Томске, очень состоятельный предприниматель, в свободное время строит магические пирамиды и держит связь с Космосом. Не исключена возможность, что именно из космического пространства он получил команду снимать агитацию за Грудинина. Вторая версия — предпринимателя "попросили" некие третьи лица, но мы не располагаем подтверждением этой информации", — сообщили в пресс-службе томского обкома КПРФ. Теперь в городе осталось восемь предвыборных плакатов кандидата. Отмечается, что рекламная компания получила оплату за размещение агитации в полном объеме. В связи с инцидентом коммунисты намерены обратиться с жалобой в Центризбирком».				
38 Error! Reference source not found.	17.02.18	https://vk.com/wall-131122338_9655	Социальная сеть Вконтакте, сообщество "ЗАТО Говорим"	Администратор сообщества	Пост: «"Эх разгуляй душа, Масленица пришла!" Сегодня Торговый центр «Мармелайт» при поддержке Управления молодёжной и семейной политики, культуры и спорта ЗАТО Северск с активным участием муниципальных учреждений культуры: Музей г.Северска, Центральная детская библиотека, Центр «Поиск», Северский природный парк, Городской дом культуры им. Н. Островского приглашает северчан на народный праздник. В 15:00 часов на площадке перед торговым центре и самом "Мармелайте" специально для Вас: народные забавы; мастер-классы по изготовлению масленичных атрибутов; бесплатная раздача блинчиков и праздничного пирога с 15:30-17:00!	Позитивная	Отсутствуют	Не требует	

					катание в санях с 16:00-17:00; Гостей праздника ждет первый рекордный праздничный пирог - торт весом 20 кг от торговой марки "Впечатление" и 500 блинчиков от пищевого комбината «Лама». А главное – каждый гость праздника сможет забрать свой приз – одну из 10 БЛИННИЦ и много других подарков! Вход свободный! Количество подарков и блинчиков ограничено. Завтра, 18 февраля, в Природном парке пройдет народное гуляние «Прощай, Масленица!»».				

[i]

[i] Приведена орфография авторов

АНТИПЛАГИАТ
ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ

Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: Чепкасова Анастасия nastya.ch8@mail.ru / ID: 8074809
Проверяющий: Чепкасова Анастасия (nastya.ch8@mail.ru / ID: 8074809)

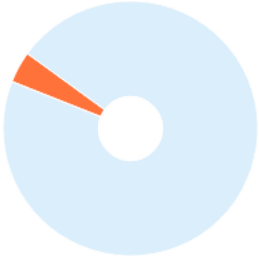
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- http://users.antiplagiat.ru

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 1
Начало загрузки: 07.06.2020 19:56:56
Длительность загрузки: 00:00:04
Имя исходного файла: ДИПЛОМНАЯ РАБОТА 3 Чепкасова А.А..pdf
Название документа: ДИПЛОМНАЯ РАБОТА 3 Чепкасова А.А.
Размер текста: 1 кБ
Символов в тексте: 154413
Слов в тексте: 18888
Число предложений: 1122

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 07.06.2020 19:57:01
Длительность проверки: 00:00:03
Комментарии: не указано
Модули поиска: Модуль поиска Интернет



ЗАИМСТВОВАНИЯ	САМОЦИТИРОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
4,42%	0%	0%	95,58%

Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.
Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.
Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.
Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.
Заимствования, самоцитирования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.
Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	0,54%	КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯ...	http://csrjournal.com	22 Фев 2019	Модуль поиска Интернет
[02]	0%	КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯ...	http://csrjournal.com	19 Мая 2019	Модуль поиска Интернет
[03]	0%	Корпоративная социальная ответственность определения разных авто...	https://infocons.ru	15 Июн 2019	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 17
Еще заимствований: 3,87%