

## Транскрипт конференции

### «Амбассадоры (посланники, евангелисты) как драйверы социальной инженерии»

Город: Москва

Дата проведения конференции:

Модератор (ФИО):

**Модератор:** Амбассадоры – страшное слово, а там еще и слово «драйверы», и социальная инженерия. Ужасное название с точки зрения русского языка. Откуда пошла эта тема? Я всегда за то, чтобы рассказать о некоем личном и сокровенном. Почему? Потому что очень много данных, очень много интересных исследований, но очень важно исследователей, студентов, экспертов, преподавателей, профессионалов мотивировать еще каким-то образом, другим. Потому что не все же про наше, не все про наш какой-то важный мир бизнеса, очень важно еще поговорить о нашей мотивации.

И тема амбассадоров возникла, поскольку мы заинтересовались тем, что важно в компании рассказывать больше о себе, рассказывать о себе, продвигать знания о себе, и нам нужны были люди, которые знают, чувствуют, умеют учить и ведут за собой. Потом оказалось, что это слово «евангелист, посланник», и иноземное слово «амбассадор». И эта тема действительно очень важна, потому что не всегда мы можем продвинуть кампанию на рынке, если у нас нет этих людей, мнение которых помогает нам это сделать. Это очень личное для меня, потому что, когда я описываю свою миссию, я говорю – я умею только вдохновлять. Это важная тема. Поэтому мы решили предложить эту тему, мне кажется, она очень важна, потому что не всегда мы можем описать себя в каких-то жестких системах данных, поэтому мы должны определенным образом себя еще и вдохновить. Сегодня про **(неразборчиво 02:22)**, про тех, кто живет, учится, любит и движется за собой, ведет за собой.

У нас сегодня очень интересный состав, я уже говорила о том, что у нас Настя Гусенцова, Анастасия Гусенцова, у нее очень сложная должность, она и произнесет. Большая благодарность Вере Кравченко, на самом деле это сомодератор мой, Вера Кравченко тоже, смотрите, какая красивая, и мы с ней вместе эту тему задумали. Вера Кравченко работает в HR-бизнесе, правильно? HR в банке. То есть мы рассмотрим амбассадоров в целом, потом Вера расскажет нам о внутрикорпоративном аспекте, и Мила Новиченкова у нас, компания «Ipsos», это очень крутая компания, а если присутствуют студенты, всем идти в «Ipsos», потому что это крупнейшая сейчас компания, она поглотила всех 500 человек, правильно, сейчас у вас? 3 миллиарда – оборот, говорят официально.

И Вячеслав Примаков, он у нас, как и я, доктор наук, профессор. Он у нас будет отвечать за науку, правильно? Поэтому у нас хайп, у нас HR-ы, у нас ресерч, и у нас наука. В общем-то, основное, что я хотела сказать. Итак, Настя.

**Гусенцова:** Вы пока выводите, а я немножко расскажу о себе в двух словах, чем я занимаюсь. Я занимаюсь соцсетями. Молодежь здесь знает, что это такое, объяснять не нужно. Я работаю в соцсетях порядка уже 8 лет, люблю говорить, что я начала в них работать, когда еще Инстаграма не было. Он на самом деле только появлялся, и только

первые публикации у них были. Есть еще Flickr для полного счастья. Что это такое? Нету? Ладно, тогда я буду говорить. Отлично.

Собственно, сейчас я вам расскажу, кто такие амбассадоры, зачем они нужны, для чего, почему, и почему они действительно являются драйверами изменений. Слайд, пожалуйста.

Так амбассадоров понимали еще несколько лет назад. Несколько лет назад амбассадоров понимали примерно вот так вот - это говорящая красивая голова, часто известная голова, которая является лицом бренда. Главное, эта голова светила везде и всюду, это были звезды, и они участвовали часто в роликах. Это могло выглядеть еще примерно вот так вот. И еще. Ну то есть лица были знакомые и знакомые, все их знали, любили, в каждой рекламе светится и по сей день какое-нибудь известное лицо.

Но пришло время и бренды начали осознавать, что не обязательно огромное количество денег вбухивать в какое-нибудь лицо, а можно поступить немножко иначе, посчитать: если мы там кинем миллион денег в одного человека, да, у него будет огромный охват, и в соцсетях в том числе, но мы можем и в другую сторону посмотреть, мы можем посмотреть в сторону клиентов и в сторону сотрудников, которые, по идее, хоть имеют меньший охват, молодежь, я думаю, понимает, что такое охваты в соцсетях примерно, но зато их будет больше, и сумма влияния, она получается соразмерной.

Вот что мы сделали несколько лет назад в «Билайне», когда я там работала, мы сделали институт послов бренда – билайнеры. Это были сотрудники, которые с удовольствием рассказывали о бренде. Огромное количество ярких полосатых фоток с рассказом о команде, о бренде, о продуктах.

**Модератор:** Но ты не сказала, что ты самая крутая была в «Билайне» и создала сеть «Билайн».

**Гусенцова:** Сейчас я расскажу, это чуть дальше. На самом деле, сейчас можно зайти в любую соцсеть, вбить «я работаю в Билайн» хэштег и увидеть там до сих пор живущие посты, хотя я уже не работаю в «Билайне» порядка полугода. Люди, которые начали быть амбассадорами бренда, они до сих пор ими являются и публикуют посты в соцсетях. Действительно масштабных размеров достигла эта эпопея с послами бренда из сотрудников, 10 тысяч постов в год – это много, потому что сотрудников в «Билайне» всего 20 тысяч. Ну и мы учитываем, что там есть какие-нибудь бухгалтера, которые никогда не будут писать в соцсетях, а есть люди-драйверы, которые действительно хотят рассказывать и хотят рассказывать о компании много.

Когда я этим занималась, нечаянно совершенно увидела аналитику вот то ли ФОМа, то ли ВЦИОМа, врать не буду, что 6% населения достаточно для того, чтобы совершить революцию. Это была какая-то аналитика чуть ли не начала 20 века, кто же был такой активный, позитивный, кто же вот это все, революцию, натворил? Но, на самом деле, цифры эти непростые. Есть простой принцип Парето. Кто-нибудь знает, что это такое? 20% активности дают 80% результата. И вот этих 20% людей, которых вы можете задействовать, они вам дадут 80%, там тех же самых охвата, тех же самых еще больше привлеченных клиентов, продаж и прочего. Но принцип Парето может модернизироваться. Если 20% от 20%, это будет 4%, а 80% от 80%, это посчитайте, ну, короче, в принцип Парето попадает у нас в данном случае, получается, и таким образом, 4%, ну 4-6% недалеко, ваших активностей влияет на максимум результата. По сути, нужно

эти те самые 4-6% людей, которые станут амбассадорами бренда и которые завлекут всех за собой и скажут, что ваш бренд - самый лучший. И это будет уже максимум результата. Мы можем еще, конечно, пойти, еще одну итерацию сделать принципа Парето, получается, что нам нужно найти всего маленькую такую пусечку людей, 1%, которые действительно зажгут и поведут за собой всю кампанию.

Часто бывает, часто задают мне такой вопрос – с чего же начать? Ну вот мы хотим, чтобы у нашего бренда были амбассадоры, мы хотим, чтобы у нашей команды были амбассадоры, чтобы у нас сотрудники были амбассадоры и вот они вели нашу компанию в чистое, доброе, светлое, везде о нас рассказывали, и действительно вдохновляли народ. Так вот главный, получается, шаг – это найти вот тот самый 1%, 1% людей, которые действительно соответствуют этим качествам.

Вот три главных критерия отбора. Это ценности. Люди-амбассадоры бренда, они должны максимально совпадать с ценностями компании, с ценностями бренда, к которому они причастны. У них должны быть четкие принципы, которые тоже должны сочетаться с этой компанией - сильные, смелые, ведущие за собой, люди, которые хотят какого-то прорыва. И должны быть некоторые навыки, которые помогают им свои ценности и принципы доносить до людей. Ну, например, хотя бы какое-то базовое владение соцсетями, если мы говорим про амбассадоров бренда в соцсетях, какое-то базовое умение говорить, например, на камеру или в аудитории, чтобы они действительно могли это дальше нести.

И, собственно, из всего вышесказанного мы провели вначале в «Билайне» и сейчас продолжаем активную деятельность в «Сбербанке», не просто говорить про амбассадоров, не просто их как-то делать по щелчку, а создавать из этого целый институт. И создали некоторую сегментацию амбассадоров бренда. Есть несколько критериев. Первый критерий - по уровню влияния. Первая группа – это руководители, почему они являются классными амбассадорами? Они очень понимают ценность, зачем им нужно продвигать свой бренд. Если я буду продвигать, если мы говорим про рекламу, то, значит, будет больше продаж, либо будет больше последователей, либо будет больше людей в команде.

Вот один из классных примеров – Федор Овчинников, кто-нибудь знает «Додо Пицца»? Ура! Федор Овчинников – лидер, получается, движения, по сути можно сказать, любителей пиццы, потому что он является лидером этой марки, и он действительно очень классно везде и всюду рассказывает о «Додо Пицце». И есть очень хороший показатель, он привел 80 миллионов инвестиций от частных инвесторов, опять же, потому что это человек, который умеет вдохновлять, он умеет рассказывать о своем бренде так, что это действительно вкусно и хочется за ним бежать.

И еще один позитивный пример – Марина Жигалова-Озкан, это генеральный директор «Disney Russia», она тоже, если зайдете к ней в фейсбук, то увидите максимально человеческую историю, не в формате пресс-релизов, как обычно это бывает не только в соцсетях, а везде, а действительно здоровский, живой рассказ о том, что значит для нее «Disney». И вот эта человеческая сущность, она очень важна в коммуникации амбассадоров, потому что нам как людям сейчас важно не просто воспринимать бренды, а воспринимать бренды с их абсолютной ценностью для таких же людей ценностью, как мы сами.

И следующая группа людей по значимости – это звезды. Что мы понимаем под звездами? Это люди, которые яркие, харизматичные, они являются экспертами в своей области, и

они могут нам что-то классное рассказывать, ну, там, я не знаю, 5 часов кряду. Например, как я могу про амбассадоров бренда говорить 5 часов кряду, не останавливаясь, но у меня время заканчивается. Какая же у них мотивация? Они не просто хотят говорить и рассказывать, они еще хотят какой-то ништяк для себя иметь, ну, мотивация же у них же должна быть? А мотивацией для них является известность в компании, потому что они любят, когда им отвечают, они любят участвовать в конкурсах, они любят, чтобы их видели, чтобы они где-то побеждали. Они любят и хотят, мечтают, стать известными за пределами этой компании. И второй такой мотиватор у этой группы – это материальные поощрения. При этом это совсем не обязательно деньги, то есть даже скорее не деньги. Это может быть какой-нибудь сувенир, кружка, какую-то вещь, толстовка, то есть то, что будет материально понятно, что вот этот человек, он является амбассадором. И для них очень важна вот именно такая минимальная значимость.

Вот классный пример расскажу из «Сбербанка», как мы работаем не только внутри компании с сотрудниками, чтобы они рассказывали вовне, какой у нас классный HR-бренд, но мы работаем и с клиентами, тоже делая их амбассадорами. Ох, **неразборчиво 14:30** буду рассказывать. Есть замечательная, на самом деле, женщина Александра Дорф, она открыла свою платформу «Шер», которая, собственно, базируется, служит развитию шеринговой экономики. Вы владеете каким-нибудь свитером ненужным, которой не носите, вы закидываете объявление на этот ресурс, кому-то этот свитер нужен, он его забирает, а вы можете себе взять какой-то другой, то есть это вот прям обмен вещами, теми, которые вам не нужны, и берете то, что вам нужно. Так вот, в «Сбербанке для бизнеса», я отвечаю за корпоративный блок, мы разработали целый формат публикаций, мы рассказываем о наших клиентах, о тех самых звездах, которые хотят, чтобы о них узнали. Мы рассказываем о клиентах о крутых, о вкусных, о том, какой у них классный бизнес, какие они инструменты в своем бизнесе используют. Рассказываем об этом в соцсетях, при этом упоминая бренд, упоминая руководителя этого проекта, лидера.

Какую же мы реакцию наблюдаем от тех предпринимателей, о которых мы рассказываем? Они бомбически счастливы. И они с удовольствием рассказывают о том, что мы о них рассказали. Это получается такая бесконечная цепочка, воронка, потому что всем здорово от такого сотрудничества. Нам здорово, потому что у нас есть контент, нам здорово, что у нас есть такие клиенты, о которых не стыдно рассказать, о которых здорово рассказать. Клиенты, в данном случае, звезды, получают для себя, ну не будем лукавить, получают для себя рекламу, а клиенты, которые видят эти посты, они получают для себя мотивацию, они видят – классно, со «Сбербанком» нужно работать, со «Сбербанком» ты получаешь хороший бизнес-результат. Ну, собственно, бизнес-то успешный, и со «Сбербанком» ты еще получаешь дополнительную ценность, о тебе не забывают, о тебе рассказывают.

А это коротенький пример, я думаю, что мы его проскачем. Та же самая история работы со звездами, только внутри компании. Когда я работала в «Билайне», мы делали целые рекламные кампании с сотрудниками. В данном случае сотрудник «Билайна», который участвовал в реальном ролике, размещенном в соцсетях, и он был актером. У человека, у Сергея, у него действительно есть актерское прошлое и ему таким образом засветиться рядом с брендом было ну очень здорово. И эта история, она разошлась по всей компании, все хотели принять участие в этом проекте.

Тут без звука, но, в общем, ролик, если захотите, то сможете поискать «Билайн» 031, если не ошибаюсь. Проскочим. Звучит. Звук нет. Ну ладно, поехали дальше.

Третья группа из данного сегмента – это масса. На самом деле, название группы, другого слова не нашлось в данном случае, это те самые люди, которые не являются ни руководителями, ни звездами, они являются ведомыми. Они готовы быть амбассадорами, но они часто не знают, как, не знают, что делать. Они с удовольствием подключатся ко всем активностям, они никогда не будут драйверами-драйверами. Но они могут быть потенциальными такими амбассадорами.

Какая же важная работа с этой группой? В первую очередь, поскольку это обычная, ну так 90% людей в компании, либо 90% клиентов, которые ничего не активничают, с ними нужно минимизировать риски. В первую очередь сделать так, чтобы они не писали, не говорили плохо о вашей компании, и сделать так, чтобы они, если вдруг начинают писать, то делали это как-то удобоварименько. Чуть попозже подробнее об этом расскажу.

Вторая сегментация – это по провозглашенности. Есть у нас официальные амбассадоры бренда, в данном случае это рэпер Оксимирон, он является официальным лицом компании «Reebok». До этого там на первых слайдах были тоже известные люди, которые являются официальными амбассадорами, официальными лицами. Какие плюсы есть у официальных амбассадоров? Они названы, они могут прийти на мероприятие и сказать – я официальный амбассадор такой-то компании. Это ему поднимает некоторую значимость, чаще у официальных амбассадоров есть еще какие-то плюшечки, какие-то дополнительные приятности в виде скидок, каких-то карт, в общем, что-то, что дополняет им ценности. И есть неофициальные амбассадоры, это могут быть как раз те самые 90% людей, масса, им просто нравится бренд, и они просто о нем рассказывают. Сам бренд не говорит, что вот этот человек – наш амбассадор. Ну, по разным причинам. Может быть, он просто маленького размера, может быть, это не уровня бренда компании, но суть в том, что этих неофициальных амбассадоров, их больше. И они все равно будут о вас рассказывать плохо или хорошо, главное – это иметь в виду и перетаскивать их максимально на свою сторону.

Вот пример официального амбассадора бренда на примере «Сбербанка». «Вилсаком» – самый популярный канал в российском ютубе о технологиях. Он действительно большой, действительно значимый, порядка года назад мы заключили официальный контракт, и «Вилсаком» с удовольствием рассказывает о «Сбербанке», о его продуктах, и теперь это официально, то есть не выглядит, как просто однажды купленная реклама, это действительно амбассадорство на долгое время и с радостной коммуникацией.

И следующий слайд – это, опять же, на примере «Сбербанка», простите, о чем болит, о том и рассказываю. Как мы делали из неофициальных амбассадоров как раз-таки нужную нам коммуникацию. В данном случае девушка на шпагатах – это Самира Мустафаева, она чемпионка мира по художественной гимнастике, открыла порядка года назад сеть студий стрейчинга, то есть садит девушек на красивые такие же шпагаты. Она тоже является клиентом «Сбербанка», и мы понимаем так же, как и с Александрой Дорф, что если мы расскажем, то ей будет приятно, нам будет приятно, всем будет хорошо. Она не является официальным амбассадором «Сбербанка», но при этом она с удовольствием, во-первых, анонсирует у себя коммуникацию, анонсирует у себя рубрику и приходит в комментарии, отвечает на вопросы клиентов к ней непосредственно. Тем самым она делает работу со

«Сбербанком», она помогает нам выстраивать коммуникацию вообще масштабно с клиентами, ей это практически ничего не стоит, а нам это здорово.

**Модератор:** А могу я сказать, что это прекрасно – садиться на шпагат, мотивирующее меня...

**Гусенцова:** К чему такие подробности?

**Модератор:** То есть это, видимо, для **неразборчиво 21:39**.

**Гусенцова:** И та же самая история, знаете, нет, свитер с оленями, компания «Deers», мы с ними тоже делали абсолютно такую же кампанию, когда рассказывали и получали классный фидбек от бренда. При этом люди не просто рассказывают о том, что они поучаствовали в нашем проекте, они рассказывают о том, какими продуктами они пользуются, о том, что «Сбербанк» в данном случае значит в их жизни, в их бизнесе, и это особенно приятно.

Трехлетняя сегментация в данном случае по сроку работы с брендами. Существуют две группы людей, которые реально могут стать амбассадорами, драйверами, которые могут вот прийти и изменить все, что вы хотите. Группа №1 – это новички, они приходят, они такие – вау! Ну то есть им все ново, им все интересно, можно провести аналогию с, например, путешествиями. Когда вы приезжаете в какую-нибудь страну, а потом, если вы уезжаете, начинаете рассказывать своим друзьям, что же вы там видели, это всегда такой восторг. Там, я не знаю, приехал в Прагу... нехороший пример с Прагой. В общем, куда бы вы ни приехали, вы все равно найдете, что рассказать. В Италии это будет пицца, безумно вкусная, которой нет нигде, это будут всегда горящие глаза, потому что это свежие воспоминания.

Категория вторая – это «стрелянный воробей». Это человек, который уже давным-давно в компании, либо давным-давно с компанией в качестве клиента, он знает все плюсы, он знает все минусы. Если это клиент, ему, скорее всего, в какой-то сложной ситуации однажды помогли. Ну то есть он знает действительно все о бренде, он о нем может рассказывать часами. Часто «стрелянные воробьи» – это руководители, ну, руководители или основатели бренда, которые действительно знают, как это создавалось, какими трудами, кровью, потом они подняли свой бизнес с нуля, и действительно хотят об этом рассказать.

Зачем нужна эта сегментация? По сути, если мы говорим про продвижение чего бы то ни было или про какие-то изменения, то здесь эти сегменты нужны для того, чтобы с каждой аудиторией работать по-своему. С руководителями мы понимаем, что у них мало времени, но они большую значимость несут, потому что они за собой сотрудников привлекают, и клиентов привлекают больше, и конкурентов. Если мы говорим про звезд, то с ними совсем по-другому нужно работать, их нужно замечать, их нужно лишней раз залюбить. Если мы говорим про массу, про массовую аудиторию, то мы понимаем, что мы не сможем на нее потратить столько времени на каждого, но нам нужно вычленил из этой массы вот тех звездочек и доразвить их. И есть классная фраза: кормите рыбу тем, что она любит, червячками, а не клубникой. То есть найдите к каждой аудитории свой подход.

И это еще не все. Главное, когда мы говорим про амбассадоров, еще одно слово важное, это комьюнити, потому что люди любят объединяться, даже те, которые со звездами в полба, они хотят найти себе такую же аудиторию, потому что им, ну, общение – это

ключевой фактор, и поэтому комьюнити с амбассадорами связаны непосредственно. Чтобы правильно и гармонично развивать институт послов бренда или амбассадоров, нужно по-хорошему объединить их в такие кучки, в которых им было бы удобно общаться, придумывать какие-то решения для бренда, собраться вместе, поговорить на равных, главное, и сказать – а мы завтра побежим всей толпой вон туда. И все вместе побежали, потому что если у нас будет разрозненная коммуникация, там, я не знаю, супер-руководитель, который, кроме своего слова ничего не воспринимает, и какая-нибудь уборщица, которая очень хочет помочь вашей компании, но у нее недостаточно сил, если они не найдут какую-то точку соприкосновения, например, ценности компании, например, какие-то определенные идеи, которые их объединяют, то тогда из этого комьюнити не получится совсем. Тогда вот у нас есть руководители, есть уборщицы, и это совсем разные люди, но ценности – это то, что может объединить это комьюнити в данном случае.

На этот счет еще одна классная цитатка, поговорка: птицы одного оперения собираются вместе. Это если перевести прекрасный слайд.

Итоги, блиц за минуту. Чтобы сделать классный институт послов брендов, нужно, в первую очередь, найти лидеров, которые действительно станут драйверами, тот самый 1%, и зародить в них идею, как, насколько они важны для развития вашего бизнеса, для развития вашего продукта, проекта, компании, чего бы то ни было, для развития вашей идеи. А когда идея запала в голову, помним прекрасный фильм, она может развиваться в очень-очень интересное.

С каждой группой нужно работать индивидуально. К каждому человеку, по-хорошему, нужно находить индивидуальный подход.

Обучение работе в соцсетях решит ряд бизнес-задач. Если вы научите людей, что хорошо в соцсетях, что плохо в соцсетях, ну я не знаю, матом ругаться в соцсетях - плохо, если все это поймут, то, значит, у вас лицо бренда в социальных медиа станет чуть-чуть лучше. Если вы их научите каким-то базовым историям, там, я не знаю, что нужно хэштег определенный ставить, как мы это делали в «Билайне», #яработаювбилайне, и все понимали сразу, о чем эта будет коммуникация, то это приведет к массовым охватам, и соцсети на данный момент я считаю просто как инструмент, это инструмент для масштабирования, охвата людей.

Ну и не надо бояться, если вдруг кто-то затевает какую-то историю с амбассадорами, при том амбассадоры бренда, мы сейчас говорим, что это так глобально, космические корабли бороздят просторы Вселенной, а на самом деле про амбассадоров можно говорить, начиная от какого-то студенческого проекта, когда зарождается идея, зарождается какой-то стартап, и вам нужно больше и больше людей заразить этой идеей. У меня все.

**Модератор:** Настя Гусенцова, «Билайн», «Сбербанк», блогер. Надеюсь, моя будущая невестка. Я намекну еще раз. Смотри, у нас фонд «Отцы», вот объявление. Фонд «Отцы», амбассадор ответственных отцов. Он ведет классно фейсбук, он мотивирует мужчин быть ответственными. У нас «Мосволонтер», у нас очень много амбассадоров волонтерства, Ира тоже амбассадор, и Ковалев у нас **неразборчиво 28:55**. У нас Российская детская библиотека, которая должна нести в массы детское семейное чтение, правильно? И у нас есть представители регионального бизнеса, которые сидят, как-то так приуныли, Томск там сидит, еще кого-то вижу, Барнаул ушел, как все-таки начать стать амбассадором? Что



внутри должно быть? Понимаешь, ты все хорошо рассказала, а некая такая психологическая должна быть все-таки внутри установка?

**Женщина:** Вдохновлять.

**Гусенцова:** Вдохновлять - да, здесь два важных фактора, пожалуй. Если вы сами являетесь амбассадорами, мне кажется, что здесь люди, которые обладают этими качествами, но все-таки я проговорю. Первое – это должна быть некоторая смелость, потому что вы же заявляете свою позицию, и она неизвестно как будет воспринята людьми, и поэтому люди, которые как раз в тот 1% входят, они должны хотя бы капелькой этой смелости обладать, они должны не бояться заявить о себе.

А второй момент – нужно иметь немало терпения, на самом деле это страсть и терпение. Вот страсть в плане смелости и терпение, потому что это очень нелегкая задача – создать вот прям много амбассадоров, потому что будут странные вопросы, будут вопросы главные – а зачем мне это надо, если вы хотите это развивать. И здесь нужно очень спокойно, размеренно уметь рассказать, сто, тысячу, десять тысяч раз о том, что вы несете в массы, то есть вот ту суть, которую вы действительно хотите распространить на максимум людей.

**Женщина:** Еще один маленький вопрос, все-таки это важно. Ну, это не про «Мосволонтер», не про отцов, не тем более про детскую библиотеку. Ну, допустим, я представляю компанию, представляю продукт, и я действительно представляю компанию, но она иногда....

**Гусенцова:** Косячит, да?

**Женщина:** Косячит. И я, мой персональный бренд страдает от того, что...

**Гусенцова:** Хороший вопрос, на самом деле. Два варианта на него ответа тоже есть. Я сталкивалась с такой ситуацией, когда вот бренд косячил, а я ничего не могла с этим делать. И при том он косячил - не просто вот техническая какая-то история, это глобально. Это человек, который хочет сделать легенду в данном случае. Хорошо, бренд, не хотела этого делать, но, собственно, я поняла, что я не хочу прямо совсем ассоциировать свое имя, чтобы вот где-то оно значилось с этим брендом, я ушла из этой компании. Это один вариант. А другой вариант – спокойно помочь разъяснить всем, как надо действовать. То есть, если ты, Лариса, имеешь силы в себе вот сделать так, чтобы бренд не косячил хотя бы немножко. Но это, конечно, гораздо сложнее и гораздо сильнее.

**Модератор:** Настя Гусенцова.

**Женщина:** А если обратная ситуация? Когда бренд понимает, амбассадор накосячил?

**Мужчина:** Туда же вопрос. Ксения Собчак и Волочкова могут быть амбассадорами какого-то бренда?

**Гусенцова:** Да могут, конечно, смотря, какому бренду они подойдут. Допустим, не про Волочкову, а есть очень классный пример, сравнивают часто Бузову и Хакамаду. Очень классные женщины для разных аудиторий. У Бузовой это молодежь, которая любит вот губы, вот это вот все, и такой амбассадор бренда, он может быть у какого-нибудь бренда, например, модного, потому что понятно, она является лидером уже у девочек определенных, они хотят красивой жизни, и даже если она накосячит в данном случае, ну за ней все равно побегут.



А Хакамада, она не будет никогда амбассадором бренда для молодежи прямо, у нее есть при этом своя целевая аудитория, это да, у нее есть свой тоже модный бренд, так, на минуточку, но ее косяки могут быть совсем другой историей. Так вот, если накосячит все-таки амбассадор, возвращаясь, снова два варианта. Был такой кейс с Шараповой, когда она являлась амбассадором бренда часов, и что-то там случилось, в общем, все думали – а что же будет с ее амбассадорством? Вариант первый, и он лучший, на самом деле – это когда большой бренд поддерживает этого амбассадора, он его переламинает, переучивает и показывает всей общественности, что не так он и накосячил. Но здесь важен масштаб вообще происходящего.

Потому что есть другой кейс, тоже небезызвестный – «Леруа Мерлен». Кто-нибудь в курсе, нет? Вот тот кусочек знает. PR-менеджер «Леруа Мерлен» вот по осени буквально вот этот огромный хайп был, и здесь действительно был большой косяк, и его никак не исправить. Если мы хотим сохранить лицо бренда, а в данном случае это важнее, и там какие-то ценности, то лучше от такого человека уже избавиться.

**Мужчина:** Какой человек там?

**Гусенцова:** PR-менеджер нелестно высказалась о политике и людях, которые, ватниками назвала людей, вот такое все. Поэтому это как раз-таки разговор про обучение людей работе в соцсетях. Мы сейчас, и в «Билайне» до этого, и в «Сбербанке» сейчас прописываем прямо на уровне документов, что люди не должны говорить от своего лица в соцсетях о политике и религии. То есть нам гораздо проще запретить эти темы, потому что они всегда вызывают какой-то негатив, однозначно, на какой бы стороне вы ни были, всегда будет негатив, всегда найдется другая сторона. И это в плане безопасности для большой компании гораздо лучше. Все. Нет больше вопросов? Спасибо вам большое.

**Модератор:** Настя, спасибо тебе большое. Вера Кравченко. На самом деле, партнер в моей секции. Мы объединили мою тему и тему Веры Кравченко. Вера – географ, она в прошлом году выступала у меня замечательно на секции **(неразборчиво 35:35)** дизайн.

**Кравченко:** Спасибо, Лариса, Вам за приглашение. Я очень рада, что полный зал. Спасибо всем, кто пришел. Действительно мы конкурируем с другими тематиками, и это все здорово, что так много людей пришло послушать про амбассадоров. Я буду говорить про амбассадоров, но специфически, точнее, социологически. То есть как можно изучать, как можно определять амбассадоров и посланников бренда через исследования, которые мы проводим в компании.

Я немножко расскажу про себя в двух словах. Я работаю в банке и провожу там исследования, исследования сотрудников. Основная моя задача – изучать сотрудников и их мнение для того, чтобы работодатель улучшал, собственно, жизнь сотрудников и в конечном счете улучшал свой бренд, HR-бренд. И когда я начала работать в банке, у нас было таких три фокуса исследований сотрудников - изучения, на самом деле, очень распространены в HR, когда изучается удовлетворенность, вовлеченность, и еще некоторые компании задумываются о лояльности. Я не случайно об этом сейчас говорю, мне нужно было об этом сказать, чтобы потом, собственно, перейти к посланникам и евангелистам.

Ну и, собственно, как отличаются эти понятия, на самом простом, примитивном, как это понимают, HR-уровне. Ну, собственно, удовлетворенность – это то, что связано с такой вещественной средой, что сотрудники думают о своем рабочем месте, о графике, об

условиях труда, взаимоотношениях с коллегами, то, чем нравится или не нравится работа в компании в текущий момент.

Если говорить про понятие вовлеченности, которая очень востребована и популярна, у HR, которые изучают вовлеченность сотрудников, пытаются измерить, сколько их, потому что это очень важно, так как вовлеченный сотрудник – это сотрудник, который готов работать больше, чем от него требуется. И для HR это очень важно.

Есть третье понятие – это лояльность, собственно, это приверженность компании. И здесь очень такой интересный момент: лояльность мало кто изучает и кроме, как определения или способа измерения через рекомендации компании, пока еще я не встречала каких-то других способов измерения лояльности сотрудников.

Так вот, есть идея о том, что все эти понятия между собой взаимосвязаны, и есть определенная такая иерархия. То есть, если сотрудник удовлетворен, то, скорее всего, уже потом будем мы думать о том, что он будет вовлечен. А если он и удовлетворен, и вовлечен, то потом уже рождается лояльность к компании, и в некотором смысле мы порождаем амбассадоров компании, то есть сотрудников, которым нравится их работа, которые говорят о ней, они вовлечены и являются приверженцами.

Ну и, собственно, как это было связано? Это, на самом деле, можно найти в литературе, но непонятно было, как это, собственно, делается в реальности. Ну и коммерческая сфера, специфика которой вам наверняка известна, это закрытость данных, которые получает компания. В нашей компании, на самом деле, достаточно открыто, мы не боимся показывать свои цифры, благо, они у нас корректные, их много.

И, собственно, что мы замеряли за то время, пока я работаю в компании и мы можем это посчитать? Ну, и видим, что удовлетворенность у нас на уровне 50-55% с колебаниями, мы видим, что у нас вовлеченность на уровне 41-53%, это все вы видите сейчас провал, который у нас случился, и лояльность, которую мы измеряем по методике, о которой я скажу дальше, тоже колеблется и нет никакой линейности, на самом деле. Хотя литература очень много говорит о том, что вот мы постоянно что-то делаем и происходит такой линейный рост. Ну, как вы видите, этого не происходит, вот на примере нашей компании.

Про вовлеченность. Та цифра, которая для HR-ами, мерится уровень вовлеченности. Кто-то говорит у нас да, высокая, мы ее увеличиваем, кто-то как-то замеряет раз в год, мы это делаем ежеквартально.

Если говорить про бенчмарки, по сравнению с другими компаниями, например, где-то недавно я встречала показатель вовлеченности у «Сбербанка». У «Сбербанка», например, этот показатель порядка 60%. По какой методике они измеряют, мне, честно, неизвестно, но, тем не менее, это примерно такие уровни, я так полагаю, примерно 40-60%.

Лояльность. Тоже очень интересная история. Буквально недавно мой руководитель выступала на конференции, где говорила, мы изучаем лояльность сотрудников. После подошла сотрудница одного из банков и говорит: «Вы знаете, мы тоже измерили. Что у вас получилось? Нам же хочется узнать, как мы будем, у других хочется спросить». Она говорит: «Когда мы измерили, мы были неприятно удивлены. Не то, что мы ожидали». Вот, собственно, мы так и не знаем, какие показатели есть у других компаний, но если посмотреть в открытых источниках, то можно найти частные случаи замеров.

И собственно, лояльность как измеряется? Когда я говорила про готовность сотрудников рекомендовать компанию, в которой они работают. Методика изучения лояльности корнями уходит в маркетинг. Идея Фредерика Рейнфельда, который предложил измерять NPS. Этот тот показатель, который измеряют, мне кажется, почти все компании, то есть лояльность клиентов. Если мы эту методику применим относительно сотрудников, то мы сможем узнать лояльность сотрудников к своему HR. Что из источников мне удалось найти? Например, компания «Дом.ру», показано, что 25 пунктов у них составляет лояльность, компания «Билайн»: 2013 год - 22, 2016 год - 67. Настя прокомментирует, как это получилось.

У нас коллеги в банке тоже работали в «Билайн», они тоже делились опытом формирования лояльности сотрудников. Но самое удивительное, что я нашла данные НАФИ, которые показывают показатель лояльности, ровно по той методике, которая используется NPS, и оказывается, что у нас общероссийский показатель вообще отрицательный, минус 47, минус 46, минус 36. Это означает, что компании не рекомендуют.

Собственно, методика: с какой вероятностью вы порекомендуете работу «Название компании» своим друзьям или знакомым? Это классический вопрос, он один, и дает возможность измерить показатель лояльности. Замеряется...

**Женщина:** Какой способ коррекции для персонала, потому что если я там работаю, и мне вот так, то я не буду рекомендовать это своим коллегам или кому-то знакомым, потому что они станут моими конкурентами. С клиентами это по-другому, с персоналом это работает с точностью до наоборот.

**Модератор:** Мы это обсудим отдельно.

**Кравченко:** И как рассчитывается. Выделяется группа промоутеров, 9-10 баллов, кто дает качественный ответ на этот вопрос, и (неразборчиво 0:43:11) от нуля до 6 баллов, все объединяются, рассчитываются. Что делаем мы? Мы используем да, этот вопрос: с какой вероятностью порекомендуем по 10-бальной шкале? И два дополнительных вопроса, которые задаются в классической методике. Собственно, первый - про причину оценки, в целом той оценки, которую дает клиент или в нашем случае сотрудники. А дополнительный вопрос, его не всегда задают. Считается, что он такой опциональный, дополнительный: «Что могло бы повысить вашу оценку?» Мы это перефразируем: «Как вы считаете, что нужно сделать, чтобы ваша оценка повысилась?» Вопрос этот задается только критикам, то есть кто дает низкие оценки своей лояльности и готовности порекомендовать. Что важно? Важно, что, опять же, в классической методике исследования клиентов определяет сегменты. И вот мы пошли дальше, мы решили эту схему в полном виде применить к сотрудникам.

И поэтому, вот написано, что мы такой же вопрос по 10-бальной шкале задаем про удовлетворенность: «Насколько вы довольны своей работой?» И рассчитываем точно так же. Такие регулярные замеры нам позволяют получить результаты.

И вот, собственно, что мы получили? Уже были эти цифры на предыдущем слайде. Здесь более подробно. Вот наш индекс лояльности, который был не очень высокий, потом стремительно возрос, потом снова стал сокращаться, потом ушел в отрицательное значение, потом снова начал расти. И вот мы сейчас с каждым разом думаем: «Что же у нас будет дальше?» Опять же, будет некий рост или, опять же, какое-то будет падение? За все это время, такой же квартальный мониторинг, нам удалось объяснять цифры не

полностью, мы это тоже на уровне гипотез все делаем, и есть небольшие трудности с такой интерпретацией, и вообще с глубиной понимания и желанием понять эти цифры самим руководством. Буду честна и откровенна.

Итак, что у нас получилось? Когда у нас была внедрена льготная ипотека для сотрудников, т.е. по истечению этого квартала у нас очень сильно вырос этот индекс. Здесь я расскажу про **нрзб. 0:45:23** особенность этого вопроса. Я работаю в банке со второго квартала 2017 года, и когда я пришла и увидела вопрос, поняла, что он был неправильно сформулирован, там был вопрос: «Готовы ли вы порекомендовать работу своим друзьям, знакомым и родственникам?» А в методике этого не было, и я убрала этот хвост с «родственниками». Может, правда никто не хочет родственников даже звать в компанию, а другу или знакомому порекомендует. И тут, видите, два фактора. И вопрос применили, и ипотека была внедрена, и пока объяснили этой инициативой. В первом квартале у нас произошло изменение организационной структуры в крупном подразделении, и действительно были комментарии о том, что вы не цените людей, не сохраняете лучшие кадры, набираете новичков. В общем, много негатива как раз связаны именно с этими событиями, и показатель значительно снизился, то есть достиг своего минимума исторического на тот момент. Постепенно организационные изменения структуры прошли, и показатель увеличился.

Вот как объяснить высокий показатель по итогам 4 квартала, не может никто до сих пор. То есть мы не понимаем, что сделали, чтобы был высокий показатель.

**Женщина:** Корпоратив?

**Кравченко:** У нас не было корпоратива как такового. Комментарии к вопросам действительно помогают разобраться. Что я заметила в последнее время? Если раньше у нас были какие-то запарки до работы нашего отдела, в частном случае сейчас я вижу прямо, как обрабатываем письма, прямо «письмо на деревню дедушке». Сотрудник буквально описывает, вот такие ячейки экселя посмотреть, свою боль, свои проблемы, он готов говорить, готов описывать, это делать подробно. На вопрос: «Для чего это делаете? Для чего так много времени тратите на комментарии?» У людей есть потребность. Те, которые действительно в негативе, они пишут об этом.

Второй момент такой тоже интересный, был с дополнительными вопросами связан. В классической методике мы изучаем только зрительно, что нужно изменить, чтобы повысить лояльность. Что мы обнаружили? Когда комментируют вопрос, точнее ответ, ко второму вопросу комментарии пишет любую оценку сотрудник. Значит, ставят 9 баллов. Ну как бы всё хорошо, но зарплата могла бы быть больше. О чем это говорит? Это говорит, что, на самом-то деле, за циклами, которые мы исключаем в дальнейшем, то есть не задаем дополнительных вопросов, скрывается очень много проблем. Я даже не знаю, стоит или не стоит эксперименты проводить, но хотелось бы задавать такой вопрос всем, третий вопрос, который касается только критиков.

Какой мы себе сделали вывод? Критически относятся к компании все, кто не ставят 10 баллов. Даже ставят 9 баллов, и последний комментарий, который я читала: «Как говорят наши клиенты: есть к чему стремиться». То есть лексику своих клиентов сотрудники осваивают. Собственно, я говорила про дополнительный вопрос про удовлетворенность: «Что мы получаем?» Мы получаем апостолов, вот они, апостолы наши, которых мы измеряем по двум шкалам: удовлетворенность и лояльность. Можно выделить сегменты

сотрудников, и забегу вперед, они примерно такие плюс минус у нас на протяжении длительного количества времени.

Что это нам дает? Мы понимаем, что у нас есть некоторое количество террористов, так мы назвали, мы не можем найти пока нейтральное. Мы должны их сокращать, то есть динамика у нас должна быть на уменьшение этого сегмента. Соответственно, динамика апостолов должна быть возрастающей, мы должны их число увеличивать. Что это означает? Это означает, что сотрудникам нравится работать, и сотрудники рекомендуют свою компанию.

**Женщина:** Апостол - это?

**Кравченко:** Собственно, есть амбассадоры и террористы, либо потенциальные. Мы это знаем на уровне практики, являются ли они амбассадорами, но, тем не менее, они в сегментации сотрудников именно так обозначаются. Есть категория, которая, на самом деле, требует большего внимания кроме этих двух основных – это нейтралы, которые никак не обозначаются. На самом деле, они становятся ресурсом для увеличения числа апостолов или увеличения числа террористов. Соответственно, их нужно направить в русло позитивно мыслящих. Ну вот, собственно, такая динамика, такие данные показывало руководство регулярно, люди смотрели. Почему-то буквально месяц назад на этом слайде остановились и говорят: «Так, а что же нам нужно сделать, кто же такие у нас апостолы, а кто же у нас такие террористы?»

**Женщины:** Скажите, а персоналии можно определить?

**Женщина:** Они об этом знают? Что они апостолы и террористы? Эти вопросы анонимные?

**Кравченко:** Опросы анонимные.

**Женщина:** Они точно знают, что никогда не будут вычислены, если они дают отрицательные отзывы?

**Кравченко:** А вот мы гарантировать не можем, потому что сотрудники у нас знают, что у нас есть информационная безопасность, все под колпаком.

**Женщина:** Как вы можете на это тогда опираться, как на истину?

**Кравченко:** В смысле, на истину?

**Женщина:** Либо хитрецы. Правдолюбые и хитрецы. Не хотите такое разделение?

**Кравченко:** Смотрите, вас 15% почему-то смущает. Если был бы ноль, я бы тоже задумалась, что да, все дают очень позитивный ответ. Но когда из квартала в квартал я вижу, что пишут ваши сотрудники, а пишут буквально какие-то подробности, по которым можно узнать, кто они. И что?

**Женщина:** Простите, а это рядовые сотрудники?

**Кравченко:** Это все сотрудники.

**Женщина:** А может, эти террористы в руководстве засели?

**Кравченко:** Может быть (смеются).

**Женщина:** А как вы тогда будете с ними бороться?

**Кравченко:** Мы эти данные не просто смотрим, а смотрим в различных разрезах, мы можем узнать, например, по стажу, по должности, по подразделению. У нас такая аналитика есть, мы ее используем, сейчас я не об этом. Собственно, то было очень интересно узнать с точки зрения корреляции? Я вижу ваше недоверие...

**Женщина:** Это нормально.

**Кравченко:** На самом деле, это тема отдельной может быть секцией конференции про доверие и ощущение анонимности. У нас тоже периодически это всплывает.

**Женщина:** А лояльность и доверие непосредственно связаны.

**Кравченко:** Хорошо, террористы - это не вовлеченные, неудовлетворенные сотрудники. Это прямо статистически значимые различия у нас оказались по террористам и амбассадорам, и апостолам. Они не удовлетворены своей работой, и они не лояльны к своему руководителю. У нас был такой вопрос, то есть насколько они лояльны. Чаще всего они нелояльны. Также мы посмотрели на некоторые характеристики апостолов - террористов. Террористов я опустила, это не так важно, а важны нам апостолы.

Кто такие апостолы? Мы узнали, например, что апостолами являются те, у кого нет оценки личной эффективности. Есть такая процедура у каждого сотрудника. Он говорит, что эффективно своей цели достигает, соответствует ценностям, компетенциям. Так вот, у кого нет такой оценки, а ее нет у сотрудников, которые проработали определенное количество времени, передовыми месяц, два или три, а потом они ежемесячно уже получают оценку. А у руководителей оценки может не быть целый год. Как только у них появляется оценка, неважно, какая, положительная или отрицательная, они уже не становятся апостолами, т.е. они перетекают в другие группы. Это стаж. Сотрудники, которые работают менее года, они чаще являются апостолами, потом что-то меняются. Мы об этом сейчас задумались, что происходит с сотрудниками от одного до трех лет. И это молодые сотрудники. Кроме того, это сотрудники, вовлеченные и лояльные к своему руководителю. Это к вопросу...

**Женщина:** Берут только молодых?

**Кравченко:** Это комментарии, что они писали, что говорят апостолы, выбор в комментариях только этой категории, только этого сегмента своей работы. Вот они пишут, например, что видят результаты своей деятельности, это для них награда, им нравится работать, нравится персонал, дружный коллектив, красивый офис, отличный руководитель. Про десятки я уже говорила, если поставить 10, то не будет стимула развиваться банку и сотрудникам. Банк всегда стремится к лучшему. Люди с удовольствием ходят на работу, мне нравится здесь работать. Более содержательные комментарии выделила. И вот те факторы, которые нам позволяют понять, как же сделать наших сотрудников амбассадорами, лояльными, удовлетворенными, вовлеченными. Вопрос о том, что не нравится в работе. Уже принято было выбрать характеристики работы, которой не удовлетворены. У нас в топе всегда зарплаты. Сотрудники всегда недовольны зарплатой, система мотивации у нас страдает. На самом деле, то, что я зеленым выделила - это нереальная инициатива, это то, что можно делать, на чем можно фокусировать внимание, понимая, что не нравится сотрудникам, что их не удовлетворяет. Это компания видит и учитывает в своей работе. Но если говорить вообще про взаимосвязь этих показателей удовлетворенности, вовлеченности, взаимодействия и приверженность бренду, то несколько инициатив, которые у нас были реализованы, в частности постройки креативного офиса, она показала, как только подразделение, которое работало в старых

условиях и переехали в новые, у них показатели удовлетворенности, вовлеченности, лояльности сразу повысились. То есть мы создали комфортные условия труда, и это повлияло на лояльность к работодателю.

Инициатива по изменениям организационной структуры неизбежна, соответственно, несет негативные последствия, когда снижаются все показатели, но при этом те структурные подразделения, которые проходят этот этап, у них также повышаются все показатели. То есть все утрясается и становится на таком нормальном уровне. Различные инициативы, которые проводят HR-подразделения, мои коллеги, проводят марафоны, конкурсы, обучающие проекты, и самое главное, то, о чем тоже Настя говорила, коммуникации вовне, в социальных сетях, постами всячески поддерживают.

Есть несколько инициатив, на которых я чуть подробно хотела остановиться также кратко - это день клиента. Руководители выходят в «поля», называется, общаются с клиентами, слышат боль сотрудника, который с ними работает, понимает, что нужно перестроить, и тем самым влияет на то, чтобы что-то менять, и соответственно, тем самым тоже могут становиться все ближе и ближе к амбассадорству.

Очень интересный проект, который, на самом деле, когда создавался наш центр два года назад, не взлетел, просто в связи с какими-то другими факторами, когда, можно сказать, системно стали заниматься тестированием продуктов и такими проектами, которые будут направлены на решение продуктов. Сотрудников вовлекают, они тестируют, пишут фидбэки. У нас есть проект, в котором вообще пишут, что не так с банкоматами, или, например, инициатива, связанная с обучением, это «Ва-банк», тоже была популярной, и тоже высокие оценки получала у сотрудников, участников, связанных с обучением, прокачкой управленческих навыков.

И вот три направления, которые связаны с социальными сетями, здесь что-то пересекается с тем, что говорила Настя: это лайки, когда сотрудники в социальных сетях лайкают посты сообщества официального, «Школа корпоративного блогера», у нас две волны прошло, когда сотрудников обучали писать, делать посты и обучать корпоративному блогерству. И «Банкиры» проект, как раз когда проект направлен на то, что сотрудники сами проводят ревизию банковских услуг, т.е. пишут, если какие-то проблемы возникают, на контактный номер, чтобы можно было улучшить. Я в свое время тоже писала про банкоматы неработающие. И инициатива «welcome-тренинг», это такой адаптационный курс, который проходят все сотрудники, о нем также пишут в социальных сетях, и сотрудники тем самым уже вовлекаются и в группы, и в жизнь компании. Интересный проект про день самоуправления, когда каждому сотруднику дают возможность писать о себе и своей работе. На самом деле, тоже с каким-то страхом начинали этот проект, думали, будет это неинтересно. Сейчас уже прямо заявки поступают от сотрудников, они хотят проводить такие дни самоуправления, писать в социальных сетях о себе и своей команде. Также хэштеги используют, в которых мы прописываем, сотрудники могут писать о своей работе.

Последний слайд, на самом деле. У меня было заявлено в выступлении: какие есть эффективные способы формирования лояльности сотрудников, но я поняла, что, чтобы понять, насколько они эффективны, нужно это замерять. К сожалению, наши инициативы не замеряются. То есть все понимают интуитивно, что это нужно, что это важно, и единственный показатель – это показатели, которые мы считаем: удовлетворенность,



вовлеченность, лояльность. Насколько это вообще действительно связано с точечными решениями, эффективностью для сотрудников, пока не очень понятно, но любой способ должен, который мы применяем относительно сотрудников для формирования лояльности, должен совпадать с ожиданиями, например, или сотрудников, или кандидатов, например, тоже делаем. Много работы, связанной с внешним HR-брендом, и вот пока отслеживаем, мониторим и HR-бренд с точки зрения мнения соискателя, эти данные я вообще не показывала, это у нас отдельный проект.

Второй момент связан с тем, что нужно работать с возражениями сотрудников, и соответственно, выяснять причину такой ситуации и почему так происходит, и мы это делаем на уровне наших мониторинговых исследований.

Последнее – это то, что сотрудники должны совпадать с руководителями компании, с ценностями, и в данном случае можно косвенно понять о включенности в корпоративные активности, корпоративное волонтерство, и собственно, по тому мы даже для себя это видим, например, по включенности в исследование, в опросы, которые проводим. У нас да, есть такие проекты, в которых мы прямо не можем никак заставить. Мы заставляем, но сотрудники не идут давать обратную связь по некоторым вопросам. А есть некоторое исследование, в частности с помощью которого мы получаем большие данные, они достаточно просто набирают нужное количество ответов. Поэтому пока ключевым показателем является показатель текучести, что сотрудники у нас не уходят, а сотрудники с нами остаются, а мы их делаем амбассадорами. Спасибо.

**Женщина:** (0:01:01 неразборчиво) я посадила в «Сбербанк» и «Уральский банк реконструкции». По тому, как Сбербанк все-таки отвлекся от смартфона, я поняла, что все это записано на жесткий диск, и будет передано.

**Модератор:** От себя добавлю: у нас был опыт, Юлия Котт и Катя Богомолова, мы делали опрос сотрудников фонда «Общественное мнение». Представляете, опрос сотрудников опросной компании. Это было сумасшествие. Мы долго не могли отточить, как я помню, эту анкету, потому что Григорий Львович Гертман никогда не прошел бы нашу анкету, если она была бы кривая, они бы просто все плевались бы и говорили: «Что такое». Мы очень долго согласовывали анкету. И потом, когда мы получили результаты, Катя, подтверди, все-таки мы тоже увидели, есть довольные и недовольные. По моим все-таки прикидкам, апостолов у нас тоже где-то 20-25%, но амбассадоры – это узкая часть все-таки апостолов. Есть люди, которые в повседневной жизни - повседневные амбассадоры, а есть те, кто публичные. У нас спикеров не так много. Наталья Седова слушает, вот у них спикеров больше, а у нас меньше. То есть на 100 человек мы выставляем бойцов меньше, чем ВЦИОМ, но мы работаем над этим, возвращаем молодых. 25 лояльных таких, прямо совсем костяк, но тех, которые публично могут нести ответственность за компанию, меньше. А вот у (неразборчиво 1:02:44) вопрос.

**Мужчина:** Забыл, какой. Коллеги, вопрос вот с чем связан, особенно это касается банка. Можно ли доверять таким опросам лояльности, вовлеченности и удовлетворенности трудом, иными словами, кто дает ответы, не надо ли подключать какие-то другие способы. Понимаете, кто в банках не работал, основная профессиональная характеристика сотрудника банка – это недоверие. Тотальное недоверие вообще ко всему и ко всем. Никаких иллюзий по поводу того, что его вычислят, что если там он даст какой-то критичный ответ, у них нет, когда мы с ними работаем. Здесь другое, здесь вопрос о том, а кто такие

критики и кому мы можем в принципе более-менее доверять, или, по крайней мере, думать о том, что их ответы относительно эффективны – это две категории сотрудников: либо это кандидаты на выход, которым нечего терять, либо это профессионалы или «священные коровы», с которыми вообще ничего не сделают. Соответственно, либо эти профессионалы, им, в общем-то, и до лояльности, и до вовлеченности, потому что они высоко стоят на рынке труда и они знают себе цену. Это первый вопрос.

Второй вопрос: как вы связываете эти характеристики вовлеченности, удовлетворенности и всего прочего в смешанном контексте. Коллеги, вы знаете, сегодня отзывают лицензию у банка, рынок труда сокращается, соответственно, удовлетворенность труда, вовлеченность, лояльность растет среди сотрудников. Вторая вещь связана с вообще географией: если в азиатские пойдём регионы, там мы знаем, что лояльность зашкаливает за 70-80%. В европейскую возвращаемся зону – выше 40% не поднимается. Это культурный контекст, культурный ход. На вопрос - как вы относитесь к начальнику, поддерживаете его инициативы и прочее - в азиатской стране отвечать «не поддерживаю» как бы не комильфо.

Вот вопросы, потому что, я думаю, вот сейчас в последнее время начинается опять движение в сторону изменения вот этих инструментов. Почему? Потому что управленческие решения на основе вот только этих данных становится уже сделать очень сложно.

**Кравченко:** Последняя ремарка: хотелось бы, чтобы решения принимались. На самом деле, данные есть, но они не всегда используются. У меня был, на самом деле, перебор, то есть когда мы измеряли эти показатели, в какой-то момент, да, запросили данные по сотрудникам, одна компания, прозвучала фраза такая: «У нас нет официальных данных». Это к вопросу о том, что действительно доверие как бы к внутреннему ресурсу компании, которая проводит исследование, оно действительно невысоко, с одной стороны. Но, с другой стороны, когда я получаю фидбэк от сотрудников, которые звонят мне, рассказывают то, как это важно, что вы собираете данные, у нас есть возможность дать обратную связь, мне кажется, показывает, что отвечать откровенно сотрудники могут, готовы и хотят. Я не говорю о том, что это 100%, проверить, 100% или нет, сколько, 80% или 40%, к сожалению, мы не можем. Уровень тревожности, недоверия есть, в таком случае сотрудники не участвуют в опросах, они просто не дают ответы.

Кейс. Одна компания, с которой мы хотели сотрудничать по большому проекту, предложила нам свои услуги, ну, для тестирования, и, собственно, у них был вопрос по лояльности точно такой же, который мы задавали. И в том подразделении, в котором проходило тестирование, мы выяснили, что показатели совпали. Внешняя компания делала, показатели также были отрицательные, только чуть хуже, чем у нас. Ну это действительно позитивно. Но мы это тоже понимаем, мы отдаем себе отчет. Вот, что касается первого вопроса, первого замечания, насколько объективными будут ответы сотрудников компании. Мне кажется, настолько же, насколько любой другой респондент в исследовании, настолько же он объективен, когда ему задают вопрос. Уточните. Целевые группы компании. Хорошо.

**Модератор:** В дискуссию не уходим, общаемся друг с другом.

**Женщина:** А можно уточнение? Вера, вот можно вернуться к слайдам, где у вас были диаграммы? Там просто показатели, которые...

**Кравченко:** Диаграммки какие?

**Женщина:** Вон синенькие.

**Мужчина:** На диаграмме число 40, 30, что это за?

**Кравченко:** Какой слайд?

**Женщина:** Четвертый.

**Кравченко:** Ниже? Что, что непонятно? Здесь?

**Модератор:** Коллеги, объясните.

**Женщина:** Вот этот.

**Кравченко:** Показатели по кварталам, да, показатели по кварталам.

**Модератор:** Хорошо, спасибо большое. Еще вопросы?

**Женщина:** Можно я?

**Женщина:** Так как я знаю Веронику...

**Модератор:** У нас только минута.

**Женщина:** Вопрос короткий.

**Женщина:** Спасибо большое за интересную презентацию. И вы выделили, на мой взгляд, главные три проблемы: это вот связанные с уровнями зарплат, мотивации и карьерного роста, и все это связано с деньгами. Задачу исследователя вы выполнили. Вот у меня вопрос: банк как-то отреагировал на это все и повысил ли уровень зарплаты? Изменил ли стратегию карьерного роста? И действительно, было ли это применено на практике? Спасибо.

**Кравченко:** Ну, первый комментарий, да, мы смотрим разделение на подразделения, это очень ярко видно, то есть когда принимаешь какие-то изменения в руководящем составе с текучестью связанных подразделений, сразу же все отражается на этих показателях. И, в частности, последнее наше обсуждение было, когда увидели рост показателей в положительную сторону, говорят: «А, ну да, так мы же им зарплату подняли». И они, то есть руководство, те, кто отвечают за бюджеты, за мотивацию, за деньги, они это тоже могут как-то отследить, до этого все как-то на уровне какой-то интуиции. Это первое. Второе, есть бюджет на зарплату, соответственно, эти данные могут стать основанием для того, чтобы что-то менять. До этого, ну, можно так сказать, какие-то экономические схемы применялись, сейчас это видят на примере сотрудников, насколько это важно.

**Модератор:** Аплодисменты еще раз. Петровой тоже аплодисменты, такую девочку вырастила.

**Женщина:** Это моя ученица.

**Модератор:** Да, спасибо. Я очень рада, что второй день на сцене вместе со мной замечательная Мила, это крупнейшая компания «Ipsos Comcon», я не устаю говорить о том, что она поглотила всех, кого могла поглотить. Сначала «Synovate» поглотил «Comcon», потом «Ipsos» поглотил всех вместе, и теперь это 500 человек, крупнейшая компания. Говорят, что у вас оборот по качественным данным больше, чем у нас, у всего Фонда общественного мнения. Вот примерно так больше. То есть вы, конечно, жируете, вот, но

**тем не менее, вы молодцы, контактно идете к нам, спасибо большое, Мила Новиченкова, директор по маркетингу «Ipsos».**

**Новиченкова:** Здравствуйте, коллеги. Лариса, благодарю за такое представление. На самом деле, я в компании работаю уже 10 лет, действительно, это такой уникальный день, я пережила слияние и поглощение за это время, просто очень интересно наблюдать за каждым приходящим следующим брендом, который нас с удовольствием поглощает, вот, нас 17,5 тысяч в мире, это очень приятно, когда компания становится таким маленьким земным шариком, где ты можешь пообщаться с коллегами в любой стране мира.

Было здорово послушать кейсы про корпоративное, посмотреть, как это внутри все происходит с амбассадорами. Я еще, помимо маркетинга, на внутренних публикациях для себя тоже много интересного почерпнула нового, но сейчас я здесь как исследователь, и хочу показать взгляд со стороны, взгляд со стороны именно потребителей товарных категорий. У нас есть общероссийское исследование «Росиндекс», в котором мы как раз замеряем такой показатель, как Word of Mouth, то есть здесь много терминов применялось - и евангелисты, и апостолы, и всевозможные термины, вот, такое раньше было. Вот, старомодный термин - «сарафанное радио», условно, да, по-русски, по-простому. Это не только соцсетей касается, это люди обсуждают на кухне, где угодно, бренд, не обязательно они об этом пишут. И вот для маркетинговых целей мы стараемся померить для наших клиентов, сколько же, в общем, таких людей.

Интересная получается картинка, когда это начинаешь распределять по категориям, потому что человек, он, в принципе, не способен обсуждать все и сразу, он выбирает для себя какую-то любимую тему, как правило, да, он садится на нее, и он является экспертом в определенной области. Да, где-то, допустим, это работодатель, он может рассказывать много про любимый Сбербанк, в котором работает, или про какой-то другой любимый банк или не банк, в котором он работает. А где-то это вот товарная категория, и он себя там считает, ну, экспертом. Значит, мы выделяем четыре группы в рамках Word of Mouth, так называемый: это распространители, то есть люди, которые, ну, просто любят поговорить с широким кругом, не факт, что они много всего знают, но, может, они спросить вот любят, да, то есть им хочется поговорить, они со всеми общаются, они такие экстраверты бодрые.

Есть эксперты - те, которые копают глубоко и подробно, это вот исследователи все туда относятся, у нас такая оценка - curiosity, у тех, кто занимается исследованиями, нам надо докопаться, где, почему, как, как оно там было, как оно будет. Все это проанализировать. Ну, эксперты могут обладать этим знанием, да, допустим, но не делиться особо.

Есть убеждающие, те, которые вообще неважно, прав человек или нет, он с горящими глазами тебе так все расскажет, что ты пойдешь и как бы будешь делать, как он сказал, вообще не будешь даже заморачиваться, правильно он сказал, неправильно. То есть он так убедительно будет это делать, что вы ему, в общем, верите сразу.

Ну, и лидер мнений - кого мы сюда относим, это те, кто сразу три в одном: это те, кто одновременно распространитель, эксперт и убеждающий, те, кто знает, кто общается с большим количеством людей, и те, кому верят. Вот их, конечно, мало, как мы уже с вами поняли по тому, что показывали коллеги, ну, сейчас мы с вами посмотрим, как это раскладывается на товарные группы.

Но прежде чем перейти, собственно, к цифрам сухим, хочу у вас спросить: знает ли кто-нибудь, кто этот человек? Все сразу головы подняли. Ну, я бы удивилась, если бы кто-нибудь сказал: «Да». Это не Марк Цукерберг явно и никто из звезд, как мои коллеги показывали. Я была уверена, что будет много селебрити показано сегодня на кейсах, поэтому я старалась нишевые такие примеры найти, где тоже много амбассадоринга. Может быть, вы удивитесь так, как я, может быть, и нет, этого человечка на фотографии зовут Марк Сарджент, и он глава общества «Плоской Земли», то есть он продвигает идею, что Земля плоская, на полном серьезе, не помню, с какого года это все продолжается. Вот если посмотреть, мне попала публикация в «Форбсе», они сейчас организуют экспедицию на край света. Там много пожеланий «не упадите, ребята». У них есть видео, где они убеждают, вообще почему Земля плоская, то есть это, в принципе, такой фан, по большому счету. Он сам продюсер и писатель, да, то есть у него есть, опять же, ресурсы и профессиональные, и технологические, чтобы людей в этом убеждать, там можно посмотреть видео, кто вдруг засомневался тому, чему его в школе учили. И вот у него, смотрите, 250 тысяч подписчиков в этой группе, то есть куча народу, кто-то больше всего, ну, наверное, ради развлечения, ну, я надеюсь на это лично. Подписались где-то еще 2 тысячи, одна группа, подписались на него и сейчас с удовольствием смотрят то, что. Они проводят ежегодную конференцию в Америке, у них в ноябре была конференция. Я, правда, полюбопытствовала насчет взноса, слава Богу, там не было серьезных брендов, то есть это как бы так междусобойчик, но, в принципе, вот я так.

Есть амбассадор, который любую безумную идею может взять, возглавить, и за ним кто-то пойдет, такой убеждающий классический персонаж, который - в России не проверяла, не хочу в соотечественниках разочаровываться. И возвращаемся тогда к товарным категориям. Значит, если посмотреть на цифры, то видна хорошая, видно хорошее разделение по мужчинам и женщинам, по категориям, это сейчас как бы не очень модно, делить на мужчин и женщин, но, честно, тут хорошая картинка вырисовывается, особенно когда мы берем масштабное исследование. Понятно, что о каких-то продвинутых вещах унисекс могут говорить на таких продвинутых тусовках, но в целом по стране это разделение все еще имеет место быть, оно работает.

И вот, смотрите, здесь на осях, такая, немножко сложная картинка, постараюсь объяснить, очень люблю **нрзб. 1:16:04** рисовать, потом про них рассказывать. Вот, мне уже показывают лайк. По горизонтальной оси - доля людей, которые обсуждают мужчин, там, в случае 16+, что-то со многими людьми, с большим количеством людей. По вертикальной оси - это те, кто. Да, вертикальная - это вот так, да, Лариса показывает горизонталь, мы будем руками визуализировать. По вертикальной оси те, кто может убедить других. Ну, и мужчины у нас, конечно же, любят автомобили, да, безусловно, есть и женщины, которые любят говорить об автомобилях, но для мужчин это такая типичная категория.

Вот интересна серединка. Понятно, что тут выше алкогольные напитки, ну, редкий уважающий себя мужчина не говорит об этом иногда, там. Бытовая техника и электроника, такая умная тема, но продукты питания тут тоже есть. Для меня это было, наверное, немножко неожиданно, ну да, это понятно, то есть, ой, по ряду детей и автомобилей, вот, про продукты питания для меня было немножко неожиданно, я, честно говоря, немножко сомневалась, в общем, зачем, но вот буквально позавчера у нас был форум по другой теме, вот, по корпоративному видео, и там мы были, мы стояли, болтали, еще было рано, приходили пить чай, организаторы, и все были мужчины, как-то вот я одна

оказалась среди мужской компании. И вдруг неожиданно всплыла тема, вот, опять ЗОЖ, похудение, и мужчины стали наперебой рассказывать, чему они, какими диетами они пользуются. Я была так удивлена, я вообще не думала, что эта тема, ну, как бы, так может как-то их трогать или как-то заводить. И вот все подходящие следующие, они вливались в дискуссию, и каждый давал какую-то свою, вот, какое-то мнение на этот счет. Для меня это было очень удивительно, и потом я как бы тоже к этому вернусь. Лариса меня вчера поругала за то, что у меня были одни женщины в примере.

**Модератор:** Я не ругала, я очень рада, более того, я хочу обратить внимание, что фонд «Отцы» присутствует. Товары для детей обсуждают меньше всего.

**Новиченкова:** Это товары, в общем-то.

**Модератор:** Надо расширять.

**Новиченкова:** Здесь интересны не товары для детей. Нормальный стереотип, да, и данные это подтверждают. А вот интересно, что банки, вклады и финансовые темы, она как-то не в фаворе даже у мужчин. Вот это категория, которая, сейчас мы дойдем до женщин, то есть вот видно, что вот этот вот уголок, левый нижний угол, называемый квадрантом левый нижний, он как-то не очень популярная тема. Ну, понятно, что одежда, обувь, как бы тут не ожидали, косметика, там, товары для детей, путевки, наверное, больше женщины занимаются организацией, в какой-то степени лекарства тоже сюда, вот почему-то финансовая тема, она оказалась тоже не очень такой вот, ну, без всякого выраженного гендерного чего-то, мужчины либо понимают в финансах, либо не понимают. Это как раз вот.

**Мужчина:** Вот как раз, стоим, обсуждаем питание.

**Новиченкова:** Вот видите, дальше у меня тоже будет интересный кейс. Вот картинка, о чем говорят женщины. Да, то же самое: по горизонтали, то есть общаются со многими людьми показатель, по вертикали – чаще всего могут убедить других. Тут продукты питания ушли в правый верхний угол, дети оказались не в топе. Почему? Потому что мы берем всех женщин, да, детская тема, она как бы очень сенситивна для тех, у кого маленькие дети, вот, до дошкольного возраста. Там, когда подростки, уже все, как бы эта тема уходит, товары для детей, там обсуждать как бы уже нечего. Поэтому, если более узко на сегменты смотреть, там дети быстрее идут, а в целом по, ну как бы, по женщинам 16+, она всегда, понятно, что она выше, чем у мужчин, однозначно, но все равно она не оказывается в правом верхнем углу. Женщины у нас любят поговорить о еде, ну, понятно, что они отвечают дома за кухню, это такая тема очень важная, наверное. Что у нас? Опять, вот, посмотрите, какое распределение, да, интересное, получается: с одной стороны, такое линейное, а с другой стороны опять здесь такая топовая группа, такая прям в фаворе. Есть тройка в середине, которая, ну, в принципе, приближается к лидеру, а есть такие явные темы-аутсайдеры, там, женщины не очень любят про технику, электронику, недвижимость сюда же, опять банки, банки ровно на том же месте. То есть финансовая тема, она такая, вот, в ней одинаково никто ничего не понимает. Ну да, это и сложнее всего найти именно...

**Женщина:** Диаметрально противоположное такое.

**Новиченкова:** Ну почему? Ну, это же хорошо, на самом деле, если бы все понимали про одно и то же, было бы жутко скучно. А так одни понимают про одно, другие – про другое, и мы как бы вскладчину понимаем сразу про все. Так, идем дальше. Ну, вот эти вот, опять

же, турагентства и путевки, тоже сложная тема, да, она почему-то, много, видимо, планирования и расчетов, тоже оказалась у мужчин в фаворе. Это опять же, именно путевки, агентства, это не поездки, потому что про поездки говорят все. И вот теперь мы как бы склеиваем все три сегмента, убеждающие, эксперты и распространители, да, которые много говорят. И получаем на выходе, что, если мы берем по минимуму все товарные категории, которые у нас есть, они все на экране, ну, как бы, вот все, которые есть в исследовании, то получается, что, в принципе, таких людей, ну, примерно каждый пятый.

Но если мы идем глубоко в категорию, то там сразу процент, видите, уменьшается в три раза, да, то есть на первом месте у нас, здесь уже и женщины, и мужчины вместе. На первом месте у нас, конечно, продукты питания, у нас вот прямо в этой категории 6% людей, которые готовы про них рассказывать много, там, писать или на кухне, неважно. Причем интересно, что, вот, смотрите, зеленая цифра символизирует аудиторию соцсетей, она не сильно отличается от 19+. То есть люди, которые в миру рассказывают много, они и пишут. То есть если как бы, ну, соцсети сильно не влияют на то, хочет он писать или не хочет, это скорее независимый от пользования интернетом показатель.

Ну, и вот этот рейтинг, по нему, собственно, опять же, видно, что на последнем месте у нас оказались агентства туристические, банки, вклады, какие-то страхования, такая финансовая тема. Может быть, ее не хотят обсуждать в том числе потому, что у нас в обществе не принято говорить о деньгах с другими, о том, кто сколько зарабатывает, кто где взял кредит, это такая, в общем. Можно посмотреть, еще была отдельная давняя, ну, много цифр слишком тогда, там еще есть варианты в широком кругу, в узком кругу семьи. Возможно, в узком кругу семьи или больше обсуждают, чем с чужими людьми, потому что о своем кошельке как бы говорить не принято, да. Ну еще потом, есть такой эффект, что если ты рассказываешь, тебе в ответ: «Да ты что, сделал такую ерунду, кучу денег потеряешь, вот надо было вот так». И люди от греха подальше, чтобы себе имидж сохранить, они с большим количеством людей банки не обсуждают, поэтому классно, что Сбербанк нашел такую тему, которая ему позволяет промоутировать себя через тех людей, которые уже изнутри являются амбассадорами, да, наверное, все вот эти 1% - это все сотрудники Сбера, я подозреваю, которых нашла Настя. Их, наверное, как раз мы и поймали, они радостно рассказывают, их от эти вот **нрзб. 1:22:55** их партнеры, очастливленные Сбером клиенты, они как раз и оказались нашими амбассадорами в целом по стране. Что тут у нас еще интересного? Ну, в принципе...

**Женщина:** Интересно то, что у Веры примерно столько апостолов, сколько у вас лидеров мнений.

**Новиченкова:** Ну, это сложно сравнивать. Это может быть совпадение цифр, на самом деле, потому что совершенно какие-то разные выборки, разные задачи, то есть можно. Это какая-то каббалистика уже получится, если мы начнем вон там искать связь, тут искать связь. Я думаю, что сейчас каждый сидящий скажет: «О, что вот эта цифра точно совпадает, я знаю, откуда». Ну, это такой, на самом деле, общий показатель. Конечно, интереснее смотреть по категориям, потому что производителю, ну что ему вот эти 20%, да, если в продуктах питания всего 6, а в банках вообще 1. Банкам сложнее всего найти внешних промоутеров, если банки тебя хорошо обслужили, то не очень высока вероятность, что человек пойдет и дальше будет эту информацию распространять по доброй воле.



Теперь немножко таких, надеюсь, не очень скучных, но тоже сложных нарисованных слайдов по категориям. У нас такая сегментация по стадиям жизненного цикла, как бы две это сегментации пересекаются, она мне очень нравится, у нее такая, немного птичья терминология: «оперившиеся птенцы», «вылетевшие из гнезда», такая, очень милая. И вот, она очень классная, понятно, что на разных стадиях жизненного цикла человек через них проходит, ему разные продукты релевантны, да, как бы давайте посмотрим, приведем для примера 6 категорий, например, вот это первая пара, там три пары будет всего. Итак, первая пара: одежда и обувь и средства по уходу за собой. Серая линия. Здесь интересно, что примерно совпала вот эта вот молодая часть, «оперившиеся птенцы» - это взрослые дети, подростки те же, да, студенты, которые живут с родителями в одном гнезде, условно говоря. Ну, в одной семье, в одной квартире, в одном доме, где бы там они ни находились, вместе. И уже взрослый, ну, не самостоятельный еще, в какой-то момент, но совершеннолетний, скажем так.

Вторая категория, «вылетевшие из гнезда», вот эти темные подсвеченные кружки, это значимость статистическая, которая показывает наши баллы, когда мы берем эту конкретную группу, среди нее смотрим лидеров мнения отдельно. И «строящие гнездо» - молодые пары без детей, то есть те, которые уже образовали пару, живут отдельно от родителей.

Там еще есть что у нас? Пары среднего возраста без детей – сюда же. Вот, ну, как бы те, у кого нет детей, они заморочены на такие вещи, как одежда, средства по уходу за собой, и важно, в серые линии выпало средства по уходу, «вылетевшие из гнезда», но там не такое большое расхождение, то есть в целом можно сказать, что для этой категории, для этих трех категорий: молодых, бездетных, самостоятельных, которые только на себя завязаны – эти два параметра важны. Тут мы все вспоминаем, что как только появляется маленький ребенок, женщина начинает ходить в трениках с коляской в парк, и тут уже, в общем-то, не до того, чтобы накраситься, не до того, чтобы нормально одеться – это все уходит на второй план, поэтому процент значимости у нас уже не попадает.

Следующий блок - технический: бытовая техника, электроника, автомобили. Здесь уже такая, смотрите, какая звезда образовалась. Уже как бы гораздо больше отслоений мы видим. Значит, бытовая техника и электроника, здесь совпадает две категории. Это кто у нас, бытовая техника и электроника - «вылетевшие из гнезда». Ну, понятно, что они ушли отдельно от родителей, уже нужна там своя кофеварка, условно, да, мамина кофеварка осталась у мамы, здесь нужна своя, ну там что там, чайник, там, не знаю, какая-то техника уже для себя. И соответственно, то же самое «строящие гнездо молодые пары без детей». Понятно, что это своя семья уже, да, уже появилась, может быть, потребность, стиральная машина приличная какая-то нужна, то есть вы уже помимо мамы, тоже сами себе покупаете, потребность есть.

И родители дошкольников – тут тоже надо много всякой техники, чего-нибудь погреть, какое-нибудь молоко отдельно, да, там микроволновка нужна специально для детского питания, там что-то еще. Ну это, в общем, по серой линии хорошо видно. И автомобили, тоже интересная потребность в автомобилях, интерес привязан к стадиям жизненного цикла. Это вот как раз «строящие гнездо молодые пары без детей». Это уже те, кто зарабатывают, это вот эти вот, нет лазерной указки, к сожалению, третий сверху. Спасибо большое, технический прогресс наступил просто по желанию. Вот собственно, пара, да,

образовалась, уже как бы хотят новый статус, уже зарабатывают, да, хотят автомобиль, вот они более активно это обсуждают.

Родители дошкольников, вот эти собственно семейные категории, где родители подростков, там уже может быть несколько детей, там задумываются уже, скорее всего, о втором автомобиле, об автомобиле побольше, о семейном автомобиле, какой-то минивэн даже может быть. Понятно, что иногда машины меняют. То есть вот это категории, для которых релевантна тема автомобильная очень, и они, там, готовы более активно ее обсуждать. Ну, одиночки среднего возраста, они вот как бы совсем маленькие получаются, меньше на общем фоне. Кто у нас тут еще? Одинокие пенсионеры, им совсем там уже про автомобили думать неинтересно. Они прошли в другое уже там...

Ну и третья пара – это как раз наши любимые продукты питания, и в дополнение к ним я еще взяла лекарства. Значит, лекарства у нас в серединке – серые. Кому они больше всего близки на тему поговорить? Как ни странно, «одиночкам среднего возраста». Опять же, иногда ты живешь, думаешь в какой-то своей парадигме. Я бы, например, вот все время на «родителей дошкольников» грешила, честно говоря, или как там может быть. Там, где дети, им все время лекарства назначают, но как ни странно, вышло вот это, и я вспомнила, что у меня есть знакомые, которые как раз в этом возрасте, которые еще нет ни детей, ни своей пары, они что-то вот активно все занялись хождением по врачам, ну и сохранением своего здоровья. Придешь в гости, а там весь холодильник обклеен рецептами, какими-то..., не знаю, человек выглядит прекрасно, прекрасно себя чувствует, но вот эта тема, что «я занялся своим здоровьем», она находит подтверждение в данных, что интересно. Не самые больные, а, может быть, наоборот, самые заинтересованные в том, чтобы и дальше оставаться здоровыми.

Хотя в целом по России, если смотреть на данные, у нас население тему «здоровье» с врачами не ассоциирует, потому что вся медицина ассоциируется с болезнью, а со здоровьем ассоциируются здоровое питание, спорт, в первую очередь, ну там отказ от курения, от алкоголя, вот это вот. Ну и «родители подростков», «родители взрослых детей». у нас серая линия – любят говорить про лекарства, ну и понятно, одинокие пенсионеры, да там живущие, понятно, почему. «Родители взрослых детей» тоже интересно, потому что сами уже переходят в высокую возрастную категорию, там уже, ну у некоторых родители еще взрослые живы, тоже как бы тема «лекарства» актуальна.

И последняя категория, о которой я хотела сказать, «продукты питания». Кому они, кто любит поговорить о продуктах питания больше, чем другие группы? Опять же «пары среднего возраста без детей», вот те, которые любят про одежду, одиночек туда же среднего возраста, то есть это тоже сами для себя живущие люди, которые любят для себя что-нибудь такое выдумать, сказать, что там, какие новинки еды привезли в Москву, шпроты какие-нибудь, то есть это не только бренды находят, а в принципе про питание любое. И «родители подростков». Если говорить про продукты питания в целом, я думала, какой кейс показать в конце, знала, что, в принципе, кейса брендов будет достаточно, но мне попала такая вещь, немножко как бы провокационная, но я решила ее показать, потому что она с идеей продуктов питания неожиданно оказалась созвучна. Еще один вопрос: кто-нибудь знает, кто это на фотографии?

**Мужчина:** Макаронник.

**Новиченкова:** Видите, уже лучше. Макаронник, самый главный, наверно, макаронник Бобби Хендерсон, американский физик, который прославился вовсе не достижениями научными, а тем, что когда-то в 2005 году в штате Канзас, если я не ошибаюсь, предложили в школу ввести изучение какой-то формы религии или разумной религии... Теория разумного хаоса, да. И как раз его вдохновили макароны с тефтелями. То есть самая популярная тема про еду, которая вообще на слуху у всех, что его вдохновила создать альтернативную религию пастафарианство, от слова «паста», оно как раз символизирует макароны, они все здорово оперируют макаронной терминологией, потому что макароны едят все, и поэтому так здорово пошло распространение, опять же, простая, всем понятная тема. Вот, кто тефтели не любит прям? Кто против тефтелей? Все любят тефтельки, все любят макароны, у всех всегда много разных макарон дома в запасе, они используют макаронную терминологию, вместо «аминь» они говорят «раминь», там все варианты и пасты, и что там только у них такого нет, есть там у них такое прикольное слово.

Вот, собственно, опять же, безумная идея, которая очень ложится на тренд социологический, потому что люди любят говорить про еду, и он себе подтягивает в том числе за счет этого тех, кто, с одной стороны... Ну многие не знают тоже про этот протест в Канзасе, просто ради фана народ подтягивается в эту религию. Изначально он исходил из того, что эта вещь аполитичная, антирелигиозная, потому что, как коллеги правильно сказали вот про религию и про политику: каждый готов бросить камень, поэтому тема такая, которую надо избегать.

Но интересно, я посмотрела про это в России, потому что ведь многие слышали, мне тоже какое-то время это очень нравилось. Ну поменьше, чем у того, кто ищет край света, как ни странно, там, видимо, более активный промоутер. А в России была очень интересная история, как выяснилось, у РПЦ - это Русская пастафарианская церковь, то есть это не то, о чем вы подумали, МП (макаронный патриархат, по-моему), вот такой забавный, и вот с 16-го по 17-е годы главным пастриархом (вот еще какая терминология «пастриарх», друзья, надеюсь, никого не обижу, так как абсолютно забавная вещь) был мальчик 16 лет – школьник, активный блогер. Почему он только был два года, потому что, если кто-то про него читал, у него были проблемы как раз с властями насчет того, что он выступал за Навального очень активно, и потом его оштрафовали за пост в его блоге, когда он критиковал пенсионные реформы. И он в итоге взял самоотвод, потому что эта религия, она как бы вся антиполитическая. Вообще в России, если посмотреть на них, они постоянно с кем-то борются, у них постоянные конфликты с милицией, это вот какая-то неамериканская тема, мне кажется, они в другую сторону, наши, ушли, она оказалась слишком... вроде как паста, и такая вещь довольно мирная, но не у нас, у нас оно нашло более агрессивное приложение.

И вот самое интересное, почему я-таки оставила этот кейс про амбассадора, потому что после того, как он ушел, а он, видите, вот такая даже фотка у него по стандарту, они борются, чтобы им разрешили фотографироваться с дуршлагом на голове на права, на водительские права в том числе. В 16-м году это официально зарегистрировано в

Минюсте как религия, в принципе, это совершенно официальная вещь. В 17-м году он покинул этот пост, ой, там неправильно записано, в 2017, конечно, году он покинул пост (смеются). И его заменил другой человек, как бы менее яркий, заметный, менее динамичный, и с середины 18-го года тема в России стала затухать. У них тут прям до 18-го видно, что они прям активно-активно-активно, он перевел там какое-то Евангелие, что-то вот макаронное какое-то, очень активно этим занимался, а потом он, во-первых, ушел, а во-вторых, он поступил в университет. Он закончил школу, мальчик наигрался, амбассадор как бы ну, выдохся, да, условно? Тоже, ему стали другие вещи интересны, он программист, компьютерщик, он занимается разработкой приложений, ему все это уже как-то стало далеко.

Второй человек так подхватил, то есть какие-то вспышки точечные продолжаются, но сайт не поддерживается, группа как бы тоже уже затухла, амбассадор, который яркий, ушел, ну и вслед за ним стало размазываться это потихоньку в России.

Ну и я нашла еще забавную вещь, я хочу уже закончить. Недавно, ну как недавно, год назад, в апреле 18-го года, это самое РПЦ, ну то, про которое вы подумали, объявило, что у него есть два первых святых: вот это святые на экране, это два: первый Невзоров, Александр Невзоров, журналист, и, собственно, Шнур, Сергей Шнур. Два святых пастафарианской церкви в России. Ну вот о них, ну там, в принципе, забавно, вот если видео это посмотреть.

**Мужчина:** Они в курсе?

**Новиченкова:** Они в курсе, да. Им дают как раз... звука, к сожалению, нет. Там поведение Шнура как раз в его стиле, раз звука нет. Вот как раз тут удостоверение, и причем какая-то ветка, типа, самарская, что ли, их наградила или нижегородская, вот этими статусами. Они тут ради фана. Вот он говорит, что «я, типа, святой теперь», все здорово, но поклонники Шнура не оценили. Там в комментах очень сомнительные комментарии, поэтому нигде особо об этом не говорится, и вот, когда вот этот мальчик был, 16-летний, то практически во всех интервью скандальных с ним, с его проблемами с властями, везде было написано, что он был пастриархом, прям было подписано, что он себя с этим очень сильно ассоциировал, он был носителем этой идеи, ну ему было очень весело, ну, или не знаю, почему он туда попал. А эти персонажи, конечно, у них другой, собственно, имидж. Им совершенно незачем вот это все, в их портфолио, имидже? Ну и тем не менее, вот такая история, любую безумную идею, у нее можно найти, если кто-то ее подхватит, ну, как бы Гитлера не хочется вспоминать, но раз уж, к слову. Поэтому любая идея, которая кажется сумасшедшей, если она обретает своего лидера, их мало, но если вдруг он просыпается и ведет всех людей за собой, она жива. Ну опять же, вопрос преемника очень актуален, потому что пока был лидер, была жива группа, сейчас это все размаывается, все размывается, и непонятно, как дальше будет она развиваться и будет расти. Это все, что я хотела вам показать. Большое спасибо за внимание!

**Модератор:** У меня вопрос. Мы с тобой амбассадоры?

**Новиченкова:** Однозначно.

**Модератор:** По цветовой гамме чувствуется, да? Есть вопросы?

**Новиченкова:** Кто хочет возглавить РПЦ?

**Мужчина:** Насколько способствует амбассадор нрзб. 1:38:09

**Новиченкова:** Вы знаете, вот с ходу не отвечу, вы знаете, что есть, есть у нас опрос, но честно, я не смотрела там цифру, врать не буду, насколько они, пробовать, может, они и пробуют, но не факт, что они рассказывают, хотя, я думаю, что должно быть хорошее пересечение, потому что если они пробуют, как правило, они и делятся тем, что они узнали нового о продукте. Спасибо, коллеги!

**Примаков:** Меня не представляют, видимо, я к амбассадорам не отношусь. Ну я сам себе говорю, что к амбассадорам, видимо, не отношусь. Вот, Настю я увидел – это действительно амбассадор. Конечно, я сейчас сам себя представляю. Если более серьезно, то вы видите тему мою, скажем, выступления, презентации. И я до сих пор, как и вы, задаюсь вопросом, что я делаю на этой секции, вот. Единственное, в чем я вижу, без сомнения, пользу, что есть возможность подняться от некоего личного корпоративного уровня на такой общественный. С этой точки зрения, как человеку, занимающемуся..., поэтому, во-первых, вы, конечно, не взыщите строго, с точки зрения, что я, может быть, не попаду точно в тему, которую мы обсуждаем, но мне думается, есть возможность что-то увидеть.

Итак, на стыке что-то анализируется и появляется возможность этому найти какое-то новое знание, видение. А если учесть, что вот лично я воспринимаю амбассадоров не только как людей конкретных, а скорее как технологию, причем социальную технологию, социально-инженерную технологию, то тут появляются какие-то другие возможности для анализа этого явления и вообще его места в обществе в целом. Я поступлю немножко... поскольку тема у меня последняя, и поэтому я позволю себе некую свободу. И если нужно это обосновать, то я обосную, если нет, то...

Итак, первый вывод заключается в следующем. Я глубоко убежден, и все данные сегодня подсказывают эмпирические, что общество существенным образом изменилось. И вот если вы помните пленарное вчерашнее заседание, все говорили, что вообще-то общество изменилось, ну нету общности. Российский народ, как это было, советский народ, очень дифференцированы, очень разделены, вот, а если сюда добавить, с моей точки зрения, еще один важный элемент, а именно медийность или информационную коммуникативность нашего общества, мы еще более разъединены. Мы разные, мы существенно отличаемся друг от друга, и вообще весь этот процесс на Западе уже давно осмысливается по своему вот содержанию. Его называют медиатизацией, общество очень медиатизировано, медиатизированы стали институты, практики, личности, появился новый тип человека, я тоже хотел бы о нем сегодня говорить. Человек медиатизированный или вообще homo mediate, со своими свойствами, характеристиками, и этот человек совершенно по-другому себя ведет в общественном, социальном пространстве. Это первое.

Второе: вот эта медиатизация позволяет создать или создает социальный капитал, медийный капитал, и в общем-то, я даже дал определение амбассадору, исходя из этого, следующим образом. Это медиасубъекты, обладающие определенным значимым медиа капиталом и продвигающие с помощью медиа технологий соответствующим образом их в рынок. И тогда другой контекст осмысления этих **нрзб. 1:42:45**

И третий пункт, медиатизированный мир сплошь пронизан медиатехнологиями, регулируемым социальным поведением, и амбассадоры в данном контексте являются, с моей точки зрения, теми проводниками, которые их создают и задают формат

осмысления всего того мира, и сами являются непосредственными участниками-проводниками этих самых медиатехнологий. Вот вчера на секции обсуждали и зашли в тупик в осмыслении проблемы, а вообще какую технологию и вообще что считать манипуляцией? Нашли критерии, всегда ли и везде манипуляция — это тогда, когда манипуляторы, ну или другой субъект, скрывает цель, когда она неизвестна тем, кем они манипулируют. Я поймал себя на мысли, особенно вот видя у нас такую асимметрию гендерную, по сравнению со вчерашним пленарным заседанием: вот я женщине дарю цветы, я манипулирую ею или нет?

**Женщина:** Нет, да, в зависимости от обстоятельств

**Примаков:** Если я слышу: «А что вдруг?», да, всегда ли цели, во-первых, ее ясны, женщины, которой я дарю цветы? А всегда ли цели конкретные понятны мне, которые я презентую, даря цветы? Это манипуляции даже на личностном уровне. А если учесть, что сегодня в медиапространстве весь этот медиаконтент, который в мобильных, не просто передают, а обмениваются, распространяется активно. Всегда ли это осмысление и ясное понимание цели? А вот это самое, как его, реформа пенсионная была. По-моему, она должна нас интересовать более, чем всех остальных?

**Женщина:** О больном лучше не надо.

**Примаков:** Я немножко о другом, а вот инициаторы, проводники, соц. инженеры, о которые мы говорили, они, вообще-то, на самом деле ясно и четко декларировали нам те цели, которые она ставила. А какая цель была озвучена? Та, чтоб пенсионеры в будущем имели пенсию, достойную, а то иначе она будет снижать и так далее. Я не знаю человека действительно, который бы реально понимал, что именно эти цели заложены в эту самую...

С моей точки зрения, я сделал три вывода, если вам достаточно и вы согласны со мной, то вы можете даже не аплодировать, а если вас интересуют обоснования неких этих выводов, я мог бы и назвать вам их.

**Мужчина:** нрзб. 1:45:42

**Женщина:** нрзб. 1:46:00

**Примаков:** Я, честно говоря, не помню, а с точки зрения цели могу вам сказать. Вот, с моей точки зрения. Вы тогда там, социологи или психологи сегодня, наверное, переосмыслили, что у людей, соцобъектов, социнженеров ясные и чёткие цели.

**Мужчина:** Не факт.

**Примаков:** Более того, это не только не факт, это совершенно не так. Эти цели, если они даже и существуют, они вариативны, они неконкретны, они могут быть под требуемыми обстоятельствами дезориентированы, это, во-первых. А во-вторых, все те, кто достигают тех или иных целей, сами тоже этих целей до конца не осознают, более того, они наверняка не понимают, какие они результаты получат. То есть не могут свести желаемую с тем возможным результатом, который они могут получить. Вот вам и ответ. Такая вариативность и в субъектах, и в объектах этих социнженерных усилий, то отсюда и число. И я не могу вообще настаивать и говорить вообще о том, что можно состыковать однозначно желаемые цели с тем результатом, которые можно получить.

А если учесть, что медиатехнологии, они, я бы так сказал, далеко не всегда целеориентированы, ну, условно говоря, давайте возьмем любую практическую

медиатехнологию. Вот, господин Навальный с помощью медиатехнологий выводит молодежь, например, на улицу. Хотя говорят, действительно, политику и религию лучше всего не трогать. Ну, тем не менее, раз уж сказал, отвечу. Кто может сказать, какие цели? Даже если бы он сидел здесь, он мне точно бы не ответил. Не то, чтобы это откровенно или неоткровенно. Он их и сам наверняка не осознает, не понимает. Более того, что девчонки и мальчишки выходят вместе с ним, тоже не всегда понимают, что они хотят.

**Женщина:** То есть амбассадор – это медиатехнологии.

**Примаков:** Нет, амбассадор – это активный элемент этих медиатехнологий. Возможно, даже он эти медиатехнологии может и сам создавать, реализовать, участвовать на всех этапах, ну и так далее, и так далее.

**Женщина:** Чем амбассадор отличается от транслятора?

**Примаков:** Да, несомненно, в этом есть определённая трудность. Вообще, на самом деле, мне кажется, амбассадор, больше здесь эгоистичного. Ну, нам представляется, что это обязательно человек, который не только глубоко осознает, детализирует ту или иную мысль, идею, но он ее еще и умеет, способен продвинуть. Но, кроме этого евангелиста, который у нас на слуху, что, мало людей, которые действительно верят, которые и веруют, они не смогли или не могут продвинуть. Я к чему говорю? Без сомнения, внутренняя медиатизация тех юных, там в силу основного бренда и прочее, в свою систему ценностей, она важна. Но, в нынешних условиях, я подчёркиваю, когда мир-то стал несколько иным, медиатизированным. Сегодня важен не столько социальный капитал того или иного субъекта: политического, социального, какого-либо другого, сколько его медиасоциальный капитал. В этом контексте способность, возможность, даже не способность, а именно возможность продвинуть эти идеи, образы в сознание других людей становится значимым качеством, если не сказать главным и основным. Возможно, кстати, я не соглашусь, жалко, что ушла Настя, просто для меня это классический пример того заряженного, активного, молодого, в общем, я не знаю, в качестве амбассадора. Где она работала сначала Настя?

**Женщина:** В «Билайне».

**Примаков:** Думаю, сейчас она неплохой амбассадор в «Сбербанке», и это хорошо и правильно, поскольку этот человек может, что называется, с любой идеей прийти, продвинуть, организовать вокруг себя кучу сторонников и вместе с ними вот...

**Мужчина:** Скажите, пожалуйста, у нас такой вот вопрос: у нас активные люди, такие лоббисты были во все времена, которые продвигали, общественное мнение веселили, мир открывали и так далее. В чем специфика современного общества? Вы говорите, медиатизация. Чем амбассадоры, такие активисты, лоббисты прошлого отличаются от тех, которые сейчас? В чем их специфика?

**Примаков:** Вот посмотрите, я взял первую пятерку, ну там, может быть, с некоторым изменением. Вот видите, коэффициент социальной активности, вот это и есть основная характеристика сегодняшнего амбассадора. Конечно, последнюю колонку можно было бы выбросить, но с моей точки зрения, все говорят... Кстати, хороший вопрос, на который мы сегодня не отвечали: а нужно ли платить амбассадору? Он сам может монетизировать или, лучше так, капитализировать свой медиаресурс. Некоторые его активно, между прочим, и хорошо капитализируют, вот вам...



**Мужчина:** В прошлом тоже были амбассадоры, у которых было много денег, которые были известны. Сам по себе объем ресурсов, или там денежных, или социальных был в прошлом. Чем отличается, то есть в прошлом. Это не отличие как бы.

**Примаков:** Я считаю, как раз полагаю, что медиаресурс несколько иной, чем финансовый, экономический, и даже социальный. Сегодня медиаресурс позволяет любому человеку этот ресурс нарастить, независимо от того, в какой системе социальных координат этот человек находится. Кто знал, честно говоря, Амирана Сардарова, вот посмотрите, какой у него ресурс и социальный, и как он эквивалентен сегодня на рынке. Интеллект, с моей точки, очень показателен в данном случае, возможно, он даже нам никому не известен. И любой человек в состоянии этот медиаресурс нарастить.

Еще раз, независимо от того, сколько у него денег, как он сегодня находится в иерархии социальных отношений, в нашей социальной структуре, он находится в другой структуре, которую мы сегодня... Нам кажется, что она немножко как бы в стороне. Мы живем офлайн-жизнью, ну и потом погружаемся в эту онлайн, ну сети там, блоги, но на самом деле, мы уже давно там, мы все уже давно там, это в нас самих. Кстати, и в этом отношении мое утверждение о том, что мы все уже сегодня медиатизированные люди, и много еще, видимо, не понимаем, что так и есть на самом деле, позволяет нам еще эту двойственность некую такую соблюдать. Вот я как будто вроде как сижу, а потом нет. Вот посмотрите даже, я, опять же, отвлекусь, Настя очень симпатичной показалась мне. Настя, она постоянно, у нее же компьютер, она это самое – хороший пример. Она постоянно в сети, видимо, она постоянно в контакте со многими людьми, что называется, не в офлайне нашем сегодняшнем. Некоторые в том числе. Да, ну мне напоминают, что у нас 5 минут, а я отвечаю долго на вопросы.

**Мужчина:** Короткий вопрос: какое все-таки содержание у медиакапитала и как его можно измерить?

**Примаков:** Хороший, да, вопрос. Ну смотрите, очевидно, что этот коэффициент социальной активности, основанный – я уже не помню, что там за компания, учитывает количество подписчиков, лайков, видимо, этим. Но мне думается, что все значительно глубже и серьезнее. В том смысле, что социальный медиакапитал и медиасоциальный капитал, он имеет еще какую-то референтную составляющую, которую просто количеством лайков и количеством подписчиков не измерить. Вот эта референтность, она как раз и, может быть, то, что мы понимаем под социальным коэффициентом. Но в целом, хотя я могу сказать, что и это тоже социальный коэффициент, мы об этом говорим, что это производная. Если человек референтен, имеет больше подписчиков и лайков, **нрзб. 1:56:04**. У меня же было преимущество, мое выступление было последним. Спасибо.

**Модератор:** Благодарю. Скажу честно, я хочу только упасть, потому что вчера секция, сегодня – две, завтра – исследовательская неделя. **нрзб. 1:57:28** До того, как я завершу философскую мысль свою, я должна зачитать обращение, официальную телеграмму. Я думала, уже не работают телеграммы. Российская исследовательская неделя, а я – член оргкомитета, я – амбассадор, поэтому... я во все кружки записана. Ведет текстовые трансляции мероприятий, я даже вчера давала комментарий. Тезисы докладчиков, самые интересные социологические данные, маркетинговые инсайды, эксклюзивные слайды, спикеры, подписывайтесь. Еще конкурс РИН в этом году проведет, я и не знала про это, решил провести два конкурса со специальными призами для всех подписчиков,

посетителей Грушинской конференции и других мероприятий недели на своих страницах ВКонтакте и Инстаграме. У оргкомитета РИНа, оказывается, Инстаграм и Контакт, а как называется канал? Любой подписчик может принять участие и выиграть профессиональную литературу, образовательный курс на Курсере. Почему я читаю? Рекламируйте! Я как чтец.

**Женщина:** Спасибо, Лариса. Коллеги, подписывайтесь на Телеграм-канал Research Week, мы ведем трансляции с секций. Если вы присутствуете на какой-то секции и не хотели бы пропустить параллельные секции, пожалуйста, подписывайтесь. Ссылки на все соцсети есть на сайте [researchweek.ru](http://researchweek.ru), там все ссылки на Контакт, Инстаграм, Телеграм вы найдете. Спасибо.

**Модератор:** Моя последняя, заключительная лирическая мысль. Во-первых, мы все разные. Жажгалка-блогер, супердевушка Настя, профессиональный замечательный, красивый чат, который готов уничтожить «террористов» в компании, но тем не менее, не уничтожает. Маркетолог, который видит, что мужчины обсуждают машины, а женщины **нрзб. 2:00:25**. Женщина добра, амбассадор Российской исследовательской недели, приходите все завтра, мы дадим вам леденец в форме сердечек. Мне пришлось защитить две диссертации, чтобы потом отбирать на сайте леденцы (смеются) в форме сердечек. Так что приходим.