

аналитика

Зарплатные тренды 2014 года

стр. 2

актуально

Graduate Recruitment Program: больше, чем поиск талантов

стр. 4

размышления

Аутсорсинг фармацевтических представителей

стр. 6

опыт

Поворот осознания на 360 градусов

стр. 10

Колонка редактора

Дорогие друзья!

Семнадцатый номер газеты «Фарма Персонал Review» выходит в очень непростое время. Но что бы ни происходило, жизнь продолжается, и мы должны выполнять нашу работу, столь важную и нужную людям. Жизнь продолжается, и продолжают наши зарплатные Обзоры. В первую очередь хочу порекомендовать вам прочитать дополнение к Обзору зарплат с актуальными данными на сентябрь 2013 года и прогнозами на 2014-й.

Проблемная статья «Аутсорсинг фармацевтических представителей: Pro et contra» – это размышления практика над вечным вопросом: купить или арендовать? Мы всегда рады узнать ваши мысли на актуальные темы и с удовольствием их публикуем.

В новом номере мы попытаемся удивить вас инфографикой, вечно актуальной и доступной для восприятия. Будем нагляднее, понятнее и ближе!

В традиционной уже рубрике «Голос рынка» вы прочитаете о построении HR-бренда компании «ГлаксоСмитКляйн» в Украине. А на сладкое – рассказ об очень популярной методике оценки персонала «360 градусов». Ответы на самые актуальные вопросы не прочитают себя сами – скорее раскройте газету!

С уважением
Шеф-редактор кадровой
газеты «Фарма Персонал
Review»
Андрей Ануцин



ДОРОГУ МОЛОДЫМ

По прогнозам экспертов, популярность молодых специалистов в 2014 году будет расти. Компании ищут выпускников, чтобы вырастить специалистов под себя и свои требования. По их мнению, такие кандидаты не испорчены трудовыми отношениями, поэтому с ними легче работать.

В то время как компании больше заинтересованы в специалистах с опытом работы 1–3 года, работу чаще ищут те, у кого солидный опыт (от 6 лет). По данным исследования кадрового портала HeadHunter Украина, по итогам 2013 года более половины всех вакансий были рассчитаны на специалистов с опытом работы от 1 года до 3 лет. А каждая пятая вакансия предназначена работодателями для человека без опыта.

www.recruiting.net.ua

НЕЭТИЧНЫЕ МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРЕПАРАТОВ УХОДЯТ В ПРОШЛОЕ

Текущая кадровая среда среди медицинских представителей в последние годы заметно выросла, что негативно влияет на процесс обучения и развития sales force в компании, констатируют участники «круглого стола», который прошел в рамках Клуба кадровых технологий, организованного компанией Training News.

Как отмечали выступавшие, сегодня меняется портрет сотрудника отдела продаж. Пул медпредставителей заметно помолодел – на стартовые позиции приходит много выпускников вузов, людей без опыта работы в медицине и фармбизнесе. Кроме того, происходит вымывание контингента с медицинским образованием, что связано не только с дефицитом профильных для отрасли кадров, но и со все большей ориентацией фармкомпаний на кандидатов с

других рынков, в частности из сферы FMCG, имеющих хорошие навыки продаж.

Роль медпредставителя в новых условиях меняется, констатируют спикеры. Неэтичные методы продвижения уходят в прошлое. Сегодня успешным медпредставителем является тот, кто умеет быть интересным и полезным врачу в решении конкретных профессиональных задач. Из «продавца» он превращается в партнера медика.

По мнению эксперта, компаниям пора менять парадигму визита: «уходить от информационного к навигационному визиту», – т. е. помогать врачу ориентироваться в море профессиональной информации, удовлетворять его профессиональные потребности. Умение выявлять и работать с «мотиваторами» врача становится сегодня одной из главных компетенций медпредставителя.

По материалам газеты
«Фармацевтический вестник»



ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА «ОЦЕНКА 360 ГРАДУСОВ»?

- Для ротации персонала (однако нельзя увольнять людей на основании «Оценки 360 градусов», люди должны быть эффективными в том, в чем они сильны, такая оценка может показать, где человек проявит себя более эффективно).

- Для улучшения взаимопонимания в коллективе, как с руководителем, так и с подчиненными.

- Для усиления ответственности сотрудников за выполняемый участок работы – если

человек видит, что его оценили плохо, он может изменить отношение к работе.

- Саморазвитие и индивидуальное консультирование (налаживание обратной связи позволяет сотруднику скорректировать свое поведение и наметить сферы развития).

- Корпоративное обучение и развитие (налаживание обратной связи перед тренингом позволяет участнику понять его потребности в обучении).

- Командообразование (имеется в виду командная обратная связь, позволяющая определить сильные и слабые места команды).

- Управление эффективностью работы (регулярная обратная связь позволяет человеку судить, насколько повысилась эффективность его работы).

- Стратегическое и организационное развитие (возможность определить точки, где особо требуется развитие, применение «Оценки 360 гра-

дусов» в этом ключе основывается на том, что, изменяя поведение конкретных людей, можно изменить образ действия организации в целом);

- Оценка эффективности тренингов и других обучающих мероприятий (проводится после тренинга, вопросы направлены на определение, на уровне поведения, какие произошли изменения в поведении сотрудника после прохождения тренинга).

Подробнее читайте на стр. 10

ЗАРПЛАТНЫЕ ТРЕНДЫ 2014 ГОДА



На стыке лет фармацевтические компании планируют годовые бюджеты, т. е. свою активность, поэтому очень заинтересованы в объективных данных о зарплатах и компенсациях. В этом обзоре мы поведем речь о тенденциях на рынке персонала, которые наблюдались в конце 2013 г. и, с большой вероятностью, проявятся в 2014-м.

Андрей Анучин,
директор компании «ФАРМА ПЕРСОНАЛ»

ЧЕМ НАС ПОРАДУЕТ БУДУЩЕЕ?

Самый важный прогностический вопрос: сколько персонала компании готовы нанимать, и вообще – готовы ли расширяться в 2014 году?

В сентябре 2013 г. мы увидели, что инвестиции компаний в рост численности персонала не столь велики, как в ушедшем году. А именно: 47,8% компаний запланировали рост, 47,8 – решили оставить численность персонала на уровне 2013 г., а 4,4% собираются даже несколько уменьшать численность персонала (см. рис. 2). Поэтому в целом прогнозируемый рост числа сотрудников на фармрынке составит 4,9%.

НАШИ ПРОГНОЗЫ И ПОЛИТИЧЕСКИЙ КРИЗИС

Эти цифры были спрогнозированы еще до политического кризиса и девальвационных тенденций, которые, несомненно, повлияют на планы расширения компаний. Я думаю, очень скоро в Обзоре зарплат-2014 (результаты которого будут представлены в конце апреля) мы увидим, как произошедшие события корректируют планы менеджмента фармкомпаний – как в отношении численности штата, так и в отношении зарплат.

Сегодня можно с уверенностью сказать, что, на мой взгляд, политические и экономические кризисные явления в Украине не способствуют реализации радужных планов. Но все же попробуем детализировать: желание фармкомпаний нанимать все больше людей несколько

поубавится. Уже сейчас, общаясь с топ-менеджментом компаний, я вижу, что целый ряд игроков рынка сворачивают программы по набору новых сотрудников до разрешения текущей политической и экономической ситуации. Следует ожидать, что вопреки запланированному росту штатов на 4,9%, скорее всего, цифры будут пересмотрены. Неизвестно, как долго продлится кризис, но, по моему ощущению, рынок персонала подрастет примерно на 3–3,5% максимум.

Еще одним из значимых показателей ситуации с персоналом является уровень текучести кадров. С марта по сентябрь 2013 г. текучесть кадров фармкомпаний в Украине составила 11,2%, т. е., при пересчете на годовой показатель, – 19,2%, что коррелирует с показателями двух последних лет. Т. е. наблюдается стойкая текучесть кадров на фармрынке около 20% в год.

ПЛАНЫ В ОТНОШЕНИИ ЗП НА 2014 ГОД

Рассмотрим, насколько изменятся зарплаты по планам фармкомпаний. Хочу заметить, что в своих исследованиях мы ничего, по большому счету, не прогнозируем, а просто анализируем объективные забюджетированные планы фармкомпаний, обрабатываем и показываем усредненные цифры. Именно поэтому наши «прогнозы», а фактически – усредненные объективные планы фармкомпаний, имеют свойство сбываться, разумеет-

Начнем, как всегда, с указания исходных данных: исследование базировалось на репрезентативной выборке и девятилетнем опыте прогнозирования тенденций на рынке. В исследовании приняли участие 25 фармкомпаний, очередной срез зарплат и показателей, связанных со штатом, был произведен в сентябре 2013 года.

В первую очередь, мы постарались ответить на вопрос: какова будет политика найма? Если взглянуть на данные 2013

года (см. рис. 1), можно сказать, что 65,2% фармкомпаний активно нанимали персонал, 13 – лишь заменяли уволившихся сотрудников, 21,7% «оптимизировали» численность штата – уменьшили количество работников за период с марта по сентябрь 2013 г. (т. е. за 7 месяцев).

В целом за 7 месяцев 2013 г. рынок сотрудников вырос на 3% – т. е., по состоянию на сентябрь, наши прогнозы роста рынка на 5% за 2013 г. фактически оправдались.

Рис. 1. Политика найма персонала в сентябре 2013 г., %



Рис. 2. Планируемая политика найма персонала в 2014 г., % компаний



ся, если сохраняется стабильность в политике и экономике Украины.

Прежде чем говорить о планах компаний по увеличению зарплат в 2014 г., проанализируем рост ЗП в фармкомпаниях за 7 месяцев 2013 года. Обращаясь к данным нашего исследования, с марта по сентябрь 2013 г. зарплаты в фармкомпаниях увеличились на 2,8%. Так что вполне логично ожидать за полный 2013 г. прибавки около 5%. Четко увидеть соответствие этих данных реальности мы сможем в новом Обзоре – в конце апреля 2014 г.

По данным респондентов, подавляющее большинство фармкомпаний (82,6%) в 2014 г. планируют увеличивать ЗП (см. рис. 5). Также отметим, что фармацевтические компании – участники исследования в 2014 г. запланировали повышение зарплат в среднем на 7,6%.

Также стоит отметить следующую тенденцию: компании в последнее время уже стремятся не привязываться к твердым валютам (долларам, евро), большинство из них стараются фиксировать ЗП в гривне, что связано с нежеланием зависеть от девальвационных скачков валюты. На сегодняшний день 69,6% компаний привязываются к гривне, 13 – к доллару, 17,4% – к евровалюте (см. рис. 6).

ИТОГ

Подытоживая, можно сказать, что рынок фармацевтического персонала в Украине достаточно стабилен. Наблюдаются средние темпы роста количества персонала на рынке, компании увеличивают свой штат и планируют расти и дальше, что и показывают их желание увеличить штат в 2014 г. в среднем на 4,9%.

Инвестиции в персонал также остаются трендом на рынке. По сравнению с прошлыми годами, когда зарплата росла на 10–11%, темпы прироста снижаются, сейчас – 7,6%, что говорит о зрелости рынка и умеренных темпах его роста и развития.

Таким образом, даже несмотря на кризисные явления, которые мы переживаем, вряд ли можно ожидать, что рост фармрынка в целом (продажа лекарственных препаратов), а также связанный с ним рост персональных показателей значительно уменьшатся.

Прогнозы достаточно оптимистичные, и есть ощущение, что все будет хорошо: несмотря на какие-то проблемы, рынок будет стабильным и далее.

Рис. 3. Политика найма персонала в сентябре 2013 г., оригинальные и генерические компании, %

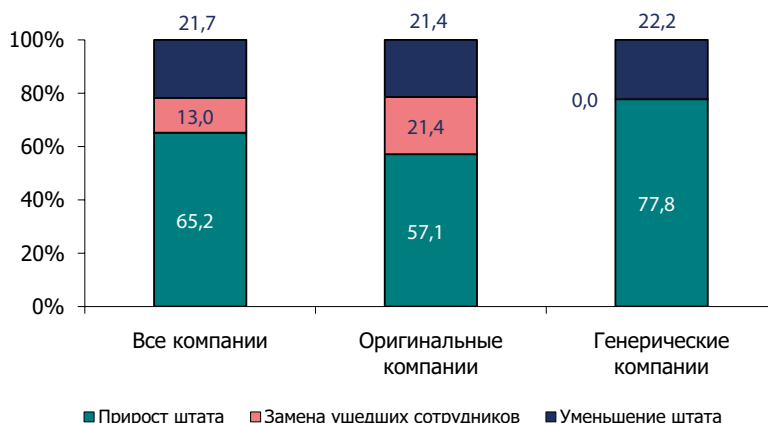


Рис. 4. Текучесть кадров за период с марта по сентябрь 2013 г., % сотрудников

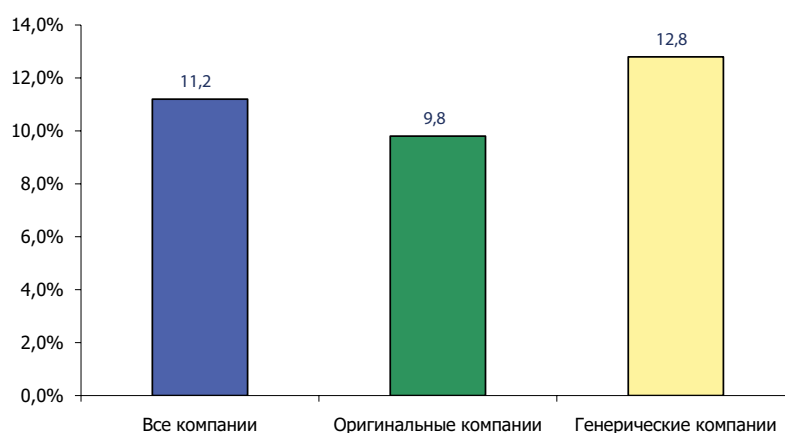


Рис. 5. Кому ждать прибавки? Компании, планирующие повысить зарплату сотрудникам в 2014 г., %

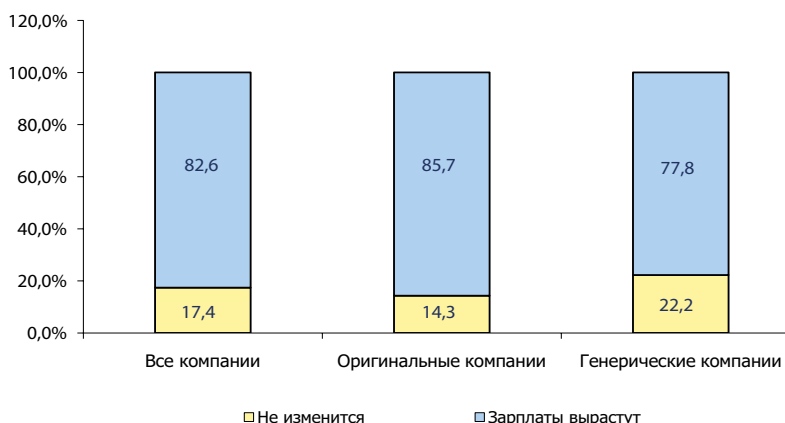
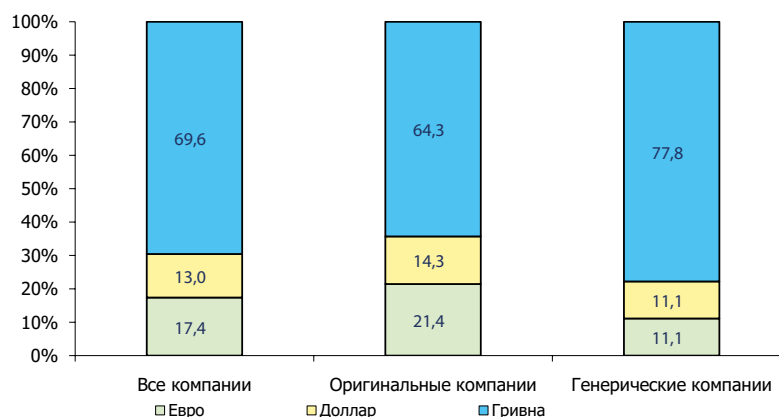


Рис. 6. В какой валюте компании предпочитают платить своим сотрудникам, %



GRADUATE RECRUITMENT PROGRAM: БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПОИСК ТАЛАНТОВ

С 2014 года компания «ФАРМА ПЕРСОНАЛ» предлагает целый комплекс мер по привлечению молодых специалистов. Это разработка Graduate-программ в компании, консультационная помощь, исследования узнаваемости бренда и заинтересованности в нем в студенческой среде и среди молодежи, организация и проведение мероприятий на рынке труда молодых специалистов (ярмарки вакансий, Дни Карьеры, профориентационные семинары и т. д.). А также помощь в отборе молодых специалистов на программы развития и стажировок, а также на отдельные постоянные или временные позиции.

Светлана Заславская

В последние годы ведущие работодатели испытывают нарастающий дефицит квалифицированных кадров. Эта ситуация связана со многими причинами, в первую очередь с демографическим спадом. Поэтому исключительно актуальным становится привлечение именно молодых специалистов. Через 10–15 лет именно они будут основной рабочей силой, и во многом от них будет зависеть конкурентоспособность компаний.

Упомянутая тенденция послужила причиной появления новой технологии в подборе кадров – Graduate Recruitment Program, целью которой является привлечение студентов и молодых специалистов к стажировкам и постоянному трудоустройству в компании. На Западе подобная практика – подбора потенциальных сотрудников среди студентов – давно уже пользуется успехом. Среди пионеров Graduate Recruiting можно назвать корпорацию Samsung Electronics, которая занимается привлечением молодых специалистов уже более 55 лет. Да и многие другие ведущие мировые корпорации активно пользуются практикой подбора талантов со студенческой скамьи; среди них Mars, Danone, Nestle, Procter&Gamble и крупные консалтинговые компании.

Не отстают и страны СНГ, где компаний, реализующих программы привлечения студентов и выпускников, с каждым годом становится все больше. Как правило, это сферы, в которых остро ощущается дефицит профессиональных кадров: IT, телеком, промышленность, FMCG-сегмент.

ЗАЧЕМ НУЖЕН GRADUATE RECRUITING?

Учитывая сложность и дороговизну Graduate Recruitment Program, работать со студенческой аудиторией могут позволить себе в основном крупные транснациональные компании, имеющие достаточный финансовый и временный ресурс на обучение и развитие молодых специалистов. Однако инвестиции в перспективе с лихвой окупаются, поскольку кроме экономических, появляется и ряд стратегических выгод.

К экономическим преимуществам можем отнести:

- возможность быстро закрыть рядовые позиции, не требующие высокого профессионального уровня;
- создание внешнего кадрового резерва;
- экономия на услугах рекрутинговых агентств и заработной плате начинающих специалистов;
- привлечение специалистов во временные проекты.

К стратегическим преимуществам можно отнести:

- возможность вырастить сотрудников под себя, а не переучивать опытных;
- приток в компанию новых идей и проектов;
- формирование имиджа компании как привлекательного и ответственного работодателя.

Учитывая современные тенденции рынка, специализированное агентство «ФАРМА ПЕРСОНАЛ» развивает новое направление, ориентированное на работу со студентами и выпускниками. Это направление будет включать ряд услуг, которые позволят удовлетворить разнообразные потребности компаний. А именно:

- развитие бренда работодателей в среде выпускников и молодых специалистов;
- привлечение талантов и организация мероприятий в студенческой среде;

- комплексная оценка личностных компетенций студентов и выпускников;
- консультационные услуги в области разработки и внедрения программ для привлечения выпускников;
- рекрутинг – подбор молодых специалистов в соответствии с требованиями заказчика;
- исследование рынка выпускников и молодых специалистов.

ОЦЕНКА ДЛЯ ВЫПУСКНИКОВ

Также в 2014 году компания «ФАРМА ПЕРСОНАЛ» запускает масштабный проект оценки выпускников фармацевтических факультетов вузов. Оценку выпускников вузов не напрасно выделили в отдельный проект, ведь его основная задача – помочь фармацевтическим компаниям в формировании и пополнении кадрового резерва. Еще одной важной функцией проекта яв-





Елена Рыжова,
менеджер проектов по работе
со студентами агентства
«ФАРМА ПЕРСОНАЛ»

ляется формирование имиджа компании как привлекательного работодателя среди студентов и выпускников. Проект будет запущен в основных крупных городах и реализуется посредством следующих этапов.

На первом этапе важно выявить потребности компании-участника и с помощью специального онлайн-инструмента сформировать образ идеального кандидата.

– Конечно, речь в большей степени идет о позициях базовых: это, во-первых, медицинский представитель, во-вторых, сфера производства (подразделения управления качеством, фармаконадзор, сертификация – на такие позиции требуются молодые специалисты с про-

фильным высшим образованием) и, в-третьих, аптечный ритейл, где высок спрос на провизоров, – отмечает Елена Рыжова, менеджер проектов по работе со студентами агентства «ФАРМА ПЕРСОНАЛ».

Второй этап проекта предполагает выявление сферы интересов студентов с помощью специально разработанных анкет, а также какие дополнительные специализации, возможные стажировки и навыки получил студент во время обучения в вузе. На этом этапе проводятся профориентационные мероприятия для студентов, на которых им рассказывают о современных требованиях и тенденциях фармацевтического бизнеса, где можно применить свои знания, умения, навыки, а также какие необходимы компетенции, чтобы быть успешным.

Третий этап предусматривает прохождение инструментальной онлайн-оценки поведенческих характеристик человека (опросник DISC); интересов, мотивов, ценностей человека (опросник Motivators); талантов, способностей, компетенций (опросник PTSI – Professional Talent Skills Inventory). Специализированное консалтинговое агентство «ФАРМА ПЕРСОНАЛ» является дистрибьютором системы оценки Success Insights, мирового лидера в онлайн-оценивании как готовых специалистов, так и молодых претендентов.

На четвертом этапе предполагается встреча с каждым оцененным студентом и прове-



дение собеседования по компетенциям. Целью этого этапа является определение сильных ключевых сторон и компетенций студентов.

На пятом этапе формируется индивидуальный отчет по результатам исследования (по каждому студенту). Формирование рейтинга студентов.

ВЫБЕРЕМ ЛУЧШИХ!

На сегодня это пилотный проект. Но в дальнейшем «ФАРМА ПЕРСОНАЛ» планирует проводить оценку выпускников ежегодно, привлекая новые вузы. Что именно будем оценивать?

Оценивать профессиональный уровень студента, без сомнения, рановато: большинство из них просто не имеет опыта работы. Поэтому при оценке мы принимаем во внимание успеваемость и практические достижения в вузе, наличие опыта работы, стажировок, грантов также идет в плюс. И, конечно же, с особым вниманием мы анализируем личностные компетенции выпускника. Необходимо дать экспертную оценку по поведению, ценностям, мотивам и потенциалу данного человека, чтобы определиться, в какой сфере он лучше реализует себя (в продажах, производстве, науке).

— У каждого свой талант. По складу характера человек может быть не совсем успешен в производстве, но, имея авантюрную жилку и утилитарный тип мотивации, – отлично реализуется в продажах, – рассказывает Елена Рыжова. – Также обращаем внимание на уровень знания английского или любого другого языка, поскольку для некоторых компаний это может быть приоритетным плюсом. Мы анализируем наличие стажировок, в том числе зарубежных, наличие опыта работы. Потому что ребята активные и целеустремленные уже пытаются себя реализовать. Любой опыт, стажировка говорит

о том, что человек как-то себя проявил, дает представление об активности студента.

В Украине работать с аудиторией Graduate могут себе позволить только крупные транснациональные компании – это требует серьезных финансовых инвестиций, времени и перестройки кадровой структуры компании. Просто инициативы HR-отдела недостаточно, мы должны получить поддержку со стороны топ-менеджмента.

Конечно, не каждая компания способна подтвердить декларируемую готовность к переменам. Нужно подготовить менеджеров и руководителей к тому, что придется учить молодежь, нужно убедить их, что все-таки это необходимо. Очень часто ведь мы сталкиваемся с ситуацией, когда молодых специалистов воспринимают как помеху. Необходима весьма серьезная перестройка не только структуры, но и сознания среднего звена – и готовность поддерживать этот проект на всех уровнях.

Но в итоге компании получают очень много плюсов: приток новых талантов, свежих сил и идей, закрытие ставок, инновации и позитивный имидж работодателя – социально ответственного, передового, работающего с молодыми специалистами.

Помимо работодателей, в оценке выпускников тесно заинтересованы и сами вузы. Для них также полезен рейтинг студентов, поскольку благодаря независимой экспертной оценке они получают возможность отобрать лучших на основе объективных критериев. Например – чтобы оставить их преподавать.

А заинтересованы ли сами студенты? Не то слово! Ведь программы Graduate Recruiting финансируются за счет компаний. То есть для них есть возможность пройти оценку с помощью передовых методик, а также, при хороших результатах, сразу получить работу в престижной фармкомпании.



АУТСОРСИНГ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ: PRO ET CONTRA



Владислав Летик, директор
«Б. Браун Медикал Украина»

В этой публикации мы сфокусировали внимание на особенностях, преимуществах и недостатках аутсорсинга для продвижения фармацевтической продукции.

Аутсорсинг – это когда вместо штатного представителя компании информацию о преимуществах продукции представляют сотрудники аутсорсинговой компании, специально нанятые для оказания такого рода услуг.

Аутсорсинг фармацевтических представителей стратегически целесообразен, когда:

Партнер выполнит эту работу лучше и дешевле; например, сотрудники аутсорсинговой компании давно работают с целевой аудиторией клиента, хорошо подготовлены и владеют темой.

Продукция, отдаваемая аутсорсерам в промоцию, не является конкурентно значимой, ее передача в аутсорсинг не несет угрозы для бизнеса компании. Сюда можно отнести продукты, относящиеся к категории «зрелые».

Компания не планирует инвестировать в выход на рынок, в создание собственного представительства или дочернего предприятия, или же стремится минимизировать риски на плохо прогнозируемом рынке.

Когда речь идет о запуске пилотных проектов и отработке моделей для охвата вторичных рыночных сегментов и вторичных территорий. Например, основная целевая аудитория компании – гастроэнтерологи (а еще есть возможность продвигать продукт

стоматологам), или компания достаточно присутствует в городах-миллионниках, и рассматривает варианты расширения своего присутствия, например – на региональные города.

PRO

Передавая внешним подрядчикам одну или несколько функций при создании цепочки ценности продукта для своих клиентов, компании следует основываться на следующих стратегических преимуществах такой передачи:

- позволяет получить услуги такого же качества, при снижении расходов – за счет уменьшения фиксированной части расходов на персонал;
- сокращает период запуска и развития проекта благодаря отсутствию необходимости подбора персонала, что порой занимает длительное время; ускоряет приобретение ресурсов для выполнения задачи;
- повышает конкурентные способности компании за счет привлечения партнера, уже имеющего прочные отношения и достойную репутацию среди клиентов на рынке;
- дает больше гибкости при внезапном изменении рыночной ситуации, предпочтений клиентов, прочих внешних и внутренних вызовов, которые влияют на

изменения бизнес-модели или подходов в работе;

- предоставляет возможность сфокусироваться на видах деятельности, которые выполняются собственно внутренними силами компании, и тех, которые соответствуют стратегическим приоритетам и основному бизнесу компании;
- аутсорсинг позволяет повысить операционную гибкость и скорость принятия решений в вопросах запуска новых продуктов или закрытия старых, уменьшает расходы на координацию проектов.

CONTRA

К потенциальным рискам при передаче функции продвижения через фармацевтических представителей аутсорсинговой компании относятся:

- недооценка значимости продукции и компании-производителя в сознании клиента за счет существующей парадигмы, что если продукт и компания серьезные и качественные, то представлять их обязательно должны собственные сотрудники;
- компания рискует ограничить свои собственные возможности развития за счет выведения за пределы организации слишком многих видов деятельности и информации, к примеру, с прекращением аутсорсингового контракта компа-

ния-исполнитель уходит с большей частью клиентской базы, в том числе может заключить следующий договор уже с конкурентом предыдущего заказчика;

- отдав в руки аутсорсинга полный цикл, доступ к ресурсам и собственным поставщикам, компания рискует вырастить себе конкурента, передав вместе с заказом услуг продвижения и часть технологий, а также своих ноу-хау в методах продвижения;
- есть потенциальный риск утечки информации к существующим конкурентам, поскольку уровень защиты информации у аутсорсинговых компаний, как правило, ниже, чем у производителя;
- к наиболее значимым рискам также следует отнести потенциальную угрозу попасть в зависимость от аутсорсинговой компании, например, когда по каким-либо причинам аутсорсинговая компания прекратила работу, либо качество и результат изменились, что перестало удовлетворять заказчика.

ИТОГИ

Суммируя вышесказанное, проведя оценку предпосылок использования аутсорсинга, анализа pro et contra, опираясь на экспертный и личный опыт работы в различных аутсорсинговых проектах, необходимо подчеркнуть текущую востребованность аутсорсинга фармацевтических представителей.

В поддержку данного утверждения приведены следующие факты:

Во всем мире растет доля использования различных видов аутсорсинга фармацевтическими компаниями.

На украинском рынке более 60% фармацевтических компаний используют привлеченные источники рабочей силы.

Существующие аутсорсинговые компании трансформируются, развиваются, повышают оснащенность и привлекают технологии, соответствующие уровню компаний-производителей.

На рынке появляются новые игроки в сегменте фармацевтического аутсорсинга.



HR-БРЕНД – ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

HR-бренд – это особое «предложение», которое компания может сделать своим потенциальным кандидатам.

Его невозможно потрогать и измерить.

HR-бренд существует как привлекательный образ в сознании и предлагает желаемые блага.

Сильный HR-бренд – это образ, который создает компания в сознании своих сотрудников, возможных кандидатов и клиентов.

Хорошие работодатели «живут» дольше. Среднестатистическая американская компания существует на рынке 20 лет, а срок жизни компаний из списка лучших работодателей журнала Fortune составляет в среднем 85 лет.



ТЕСТ НА ДОСТОВЕРНОСТЬ

Суть HR-бренда отвечает на два вопроса, которыми мы часто задаемся:

Почему успешно работающий сотрудник должен захотеть перейти на работу в нашу компанию?

Почему сотрудник, успешно работающий в настоящее время в нашей компании, не захочет принять предложение от другой компании?

Если вы ответили на эти два вопроса, значит, HR-бренд компании существует.

ЧТО ФОРМИРУЕТ HR-БРЕНД:

- как встречают новых сотрудников;
- насколько ценят и уважают сотрудников, которые работают;
- как мотивируют людей;
- как прощаются при увольнении.

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ HR-БРЕНДИНГА:



актуальные, бывшие, потенциальные сотрудники, их родственники, друзья;



партнеры компании;



конкуренты компании;



клиенты компании;



специализированные СМИ, сеть Интернет.

ЧТО ВЛИЯЕТ НА БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ:



БИЗНЕС:

- место компании среди других в отрасли (лидерство);
- развитие и стабильность компании;
- величина компании;
- имя компании на рынке – известность бренда производителя;
- другие характеристики бизнеса.



МЕНЕДЖМЕНТ:

- менеджеры компании;
- стиль управления;
- организация бизнеса.



КОМАНДА И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА:

- корпоративная культура и межличностные отношения;
- качественный состав коллектива.



МОТИВАЦИЯ:

- оплата труда;
- социальный пакет;
- забота о сотрудниках;
- условия труда.



ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОСТА И САМОРЕАЛИЗАЦИИ:

- карьерный рост;
- профессиональный рост.

«ГЛАКСОСМИТКЛЯЙН» – КОМПАНИЯ И ЕЕ HR-БРЕНД

HR-бренд – это репутация компании-работодателя в глазах ее сотрудников и рыночной общественности. Но не только: инвестируя в репутацию отличного работодателя, компания обеспечивает себе внимание лучших на рынке сотрудников, а значит – работает на долгосрочную перспективу. О ценностях, лежащих в основе HR-бренда компании «ГлаксоСмитКляйн» в Украине, журналисту «Фарма Персонал Review» рассказала Варвара Касперович, региональный HR менеджер «ГлаксоСмитКляйн» (GSK).

Беседу вела Елена Биченко

– «ГлаксоСмитКляйн» (GSK) – международная фармацевтическая компания с 300-летней историей и отделениями более чем в 100 странах мира. Деятельность всех функциональных подразделений, включая HR, мы строим на ценностях компании – честности, прозрачности ведения бизнеса, справедливости, уважении к людям и ориентации на пациента.

Хорошей иллюстрацией этим принципам служит тот факт, что 60% руководителей среднего звена буквально «выросли изнутри» – назначены по результатам внутреннего конкурса, или целенаправленного выращивания талантов внутри организации.

– Можете ли Вы проиллюстрировать результаты такого подхода – выращивания собственных талантов внутри компании?

– Ярким примером является генеральный директор GSK в Украине, выросший в компании с должности бизнес-юнит-менеджера. В настоящее время он назначен руководителем одного из структурных подразделений в штаб-квартире GSK в Великобритании.

Вот еще цифра, характеризующая результаты нашей кадровой политики: 50% топ-менеджеров работают с нами более 10 лет и прошли в компании путь от медицинского представителя, бренд-менеджера или регионального менеджера. На сегодня все коммерческие должности в управленческой команде в GSK в Украине представлены собственными, выращенными у нас талантами.

– Создавая HR-бренд GSK, Вы определенно заглядываете в будущее – каким оно будет?

– Наше будущее – это сегодняшние амбициозные и талантливые студенты. Поэтому мы рассматриваем вариант запуска в Украине программы интернатуры. Такая стажировка – это шанс проявить знания и лидерские качества, которые со временем позволят стать частью GSK.

В качестве пилотного проекта в 2013 г. такая программа запущена в подразделении «GSK Консьюмер Хелскер» в Украине.

– Чем их привлечь, иными словами, что помогает формировать и поддерживать бренд работодателя GSK?

– Главное – это вовлеченность. Мы стремимся, чтобы каждый сотрудник GSK в Украине чувствовал сопричастность к общему делу и понимал, какое влияние он оказывает на достижение наших бизнес-целей и результаты. Этому помогают различные программы и процессы. Например, для согласованности бизнес-задач, профессионального и личного развития каждый сотрудник GSK составляет со своим руководителем индивидуальный годовой план работы. А с 2005 г. в GSK Украина успешно работает программа признания для сотрудников STAR, в рамках которой сотрудники ежемесячно получают признание коллег за выдающиеся достижения и/или ценностно-ориентированное поведение.

– Но легко ли развивать бренд работодателя в среде «продажников», для которых, как известно, ведущим мотиватором являются деньги?

– У сотрудников разного уровня существуют различные потребности и мотивирующие факторы, которые их привлекают и удерживают в компании. Мы стремимся мотивировать сотрудников не только оплатой труда. Мы создаем такие условия работы, которые привлекают людей из других компаний, удерживают таланты внутри компании, мотивируют и вдохновляют. Примерами могут служить современные и прогрессивные условия труда, возможности индивидуального графика работы, профессионального и карьерного роста, высокая культура менеджмента и лидерства, основанные на ценностях GSK.

– Как можно в реальных условиях вдохновить сотрудников?



– Мы верим, что в этическом фармбизнесе одним из ключевых факторов мотивации является возможность положительного влияния на жизнь людей. Воплощая ценности GSK, мы реализуем программы корпоративного волонтерства – Pulse и «Оранж День».

В рамках программы Pulse любой сотрудник компании GSK во всем мире, пройдя предварительный отбор, получает возможность работы по своей специальности в требующих помощи неправительственных организациях. При этом за сотрудником сохраняется рабочее место и заработная плата, к тому же GSK оплачивает проживание на новом месте. В 2011 г. один из сотрудников GSK Украина по программе Pulse работал в международном реабилитационном лагере Барретстаун (Ирландия) для детей, выздоровевших после онкологических заболеваний.

– Но людям ближе и роднее ближний социум...

– Социальная акция «Оранж День» – это один полный рабочий день, который сотрудники посвящают сообществу, в котором они живут и работают. В 2013 г. акция прошла в Украине в 8-й раз. В ней приняли участие более 200 работников GSK Украина.

Еще одним проектом, который объединил в себе подходы компании GSK к благотворительной деятельности, а также сотрудничество и поддержку организаций пациентов, стало сотрудниче-

ство с ВБО «Центр Даун Синдром», направленное на реализацию совместных мероприятий для улучшения ранней помощи детям и людям с синдромом Дауна, и поддержки их семей.

– Но как можно оценить результаты таких тонких материй, как лояльность, вдохновение?

– Иллюстрацией эффективности нашего HR-бренда является исследование внутреннего климата компании: в 2012 г. мы получили очень оптимистичные результаты, вопреки нестабильности внешних рынков:

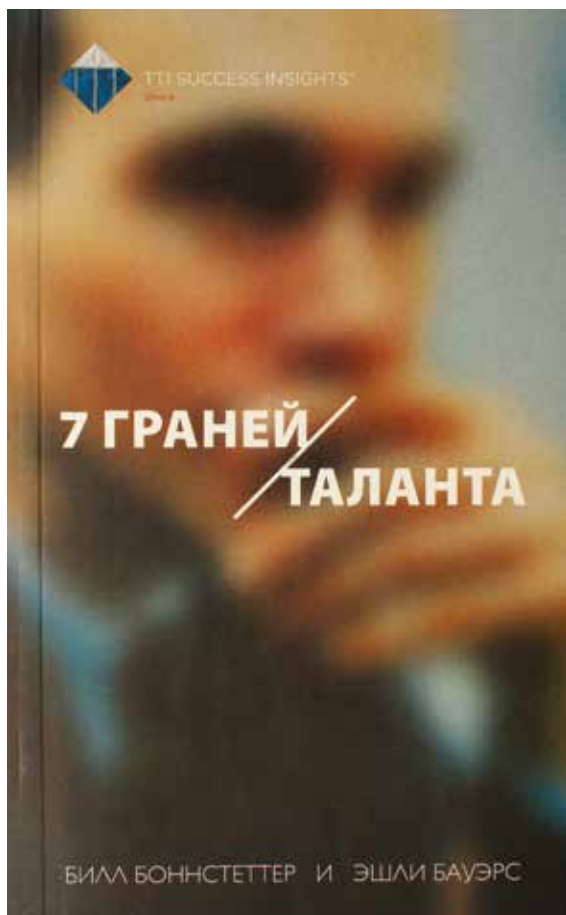
- более 80% сотрудников подтвердили высокую степень вовлеченности и вдохновения, работая в GSK в Украине;

- около 90% – подтвердили, что наши дела не расходятся с нашими ценностями;

- более 70% – оценили своих прямых руководителей как настоящих лидеров.

Следующее исследование внутреннего климата в GSK будет проводиться в 2014 г. У нас будет возможность оценить прогресс и выделить зоны для развития, разработать план дальнейшего совершенствования.

Разделить внутренний бренд и внешнюю репутацию сложно. Мы живем не в изолированном мире. Сегодняшние кандидаты завтра становятся нашими сотрудниками. Поэтому мы должны быть последовательны в своих словах, действиях и решениях, как на внешнем рынке, так и по отношению к нашим сотрудникам.



7 ГРАНЕЙ / ТАЛАНТА

Книга «7 граней / таланта» Билла Боннстеттера и Эшли Бауэрс практически недоступна широкому читателю, поскольку издана ограниченным тиражом под эгидой TTI Success Insights Ukraine. Ее невозможно найти на рынке «Петровка», ее невозможно приобрести в книжных магазинах, хотя тема очень важная – как раскрыть свой талант? И как раскрыть таланты своих подчиненных?

Среди достоинств книги «7 граней / таланта» следует назвать краткость. Местами она напоминает справочник, к которому легко обратиться, легко найти нужную информацию, нет воды и дальних подводок. Тем не менее, ее можно ЧИТАТЬ, например – перед сном или в транспорте. Потому что неплохой перевод и хорошая организация материала способствуют легкому восприятию.

И все же — тема книги «7 граней / таланта» очень важна для нашей жизни. Хотя бы потому, что собеседования при приеме на работу становятся в последнее время чем-то вроде легендарной встречи Эдипа со Сфинксом. Сфинкс сидит напро-

тив и задает хитрые загадки. При этом Сфинксы, то есть HR-ы весьма хитроумны и изощрены различными тренингами и специальными курсами, поэтому нетрудно представить, почему по спине современного Эдипа стекает струйка холодного пота.

Книга «7 граней / таланта», без сомнения, поможет вам в становлении карьеры, как поможет и увидеть, насколько в реальности нужны работодателю ваш опыт, образование, поведение и мотивация. Покажет, что личностные способности сегодня важнее, чем навыки или даже образование. Что такое эмоциональный интеллект и как он влияет на успехи в труде и обороне.

Ну, и последнее — где искать книгу «7 граней / таланта»? Спросите в консалтинговой компании «ФАРМА ПЕРСОНАЛ», поскольку она является дистрибьютором системы оценки TTI Success Insights и, собственно, помогает очень многим людям обрести гармонию в профессиональной жизни. Благодаря использованию этого инструмента, вы сможете найти себя, а «7 граней / таланта» поможет вам в этом.

БОЛЕЕ 50% УКРАИНЦЕВ РАБОТАЮТ НЕ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ

Поводом для этой публикации послужила статья на портале ubg.ua от 2013 г., утверждающая, что большинство украинцев работают не по специальности. Увы, но и наши наблюдения подтверждают сей прискорбный факт, а тут еще и цифры: более чем у 50% занятых украинцев работа не связана с ранее полученным образованием.

*Денис Сухинин,
консультант направления «Карьерный гид»*

У 55,9% украинцев работа не связана с полученным в учебных заведениях образованием. По специальности работает только каждый четвертый сотрудник – 26,7%. Остальные 17,4% опрошенных работают не по прямой специальности, но в смежной отрасли.

ЧТО ЭТИ ЦИФРЫ МОГУТ ЗНАЧИТЬ ДЛЯ НАС?

Наиболее очевидное следствие – потери для государства, которое не только впустую учит миллионы людей, но и получает потом целую когорту «полупрофессионалов», «недомастеров» и «как бы специалистов». А если все изменить? Пофантазируем: вдвое сократить количество студентов (все равно ведь половина «теряется»!), но образование им давать самое лучшее, пропорционально увеличив ассигнования для вузов?

Разумеется, впоследствии потребуются создать безошибочную систему профессиональной ориентации и безвзяточную систему поступления.

Кстати насчет вузов – представьте себе, какие затраты несут ваши семьи, чтобы дать образование недорослю, все ведь хотят для своего чада самого лучшего. А если бы знали родители, что с вероятностью 50% (статистика – вещь упрямая) деньги просто зарыты в землю! И какие деньги!

КАКИЕ ДЕНЬГИ?

Математика в этом случае примерно такова: нужно учесть чистую стоимость обучения, прибавить стоимость учебников и всего остального, что требуется для учебы (тетрадки, ноутбуки, планшеты, карандаши и резинки). Добавить сюда ежедневный проезд до места

учебы и обратно, учесть стоимость проживания в общежитии или на съемной квартире, а также обычные траты: питание, одежда, обувь, да и в отпуск студента придется возить за свой счет. Кажется, уже все? Нет, не все – социологи советуют сюда же добавлять так называемую недополученную прибыль: ведь если бы ребенок не учился а, скажем, работал на... не очень престижном, но реальном рабочем месте, он получал бы некую усредненную зарплату, кормил бы себя сам, да еще и помогал бы родителям.

В данный подсчет мы можем добавить также стоимость переучивания при смене профессии, затраченное на это время и совершенно неисчислимую цифру потерянного карьерного роста. Ведь начав карьеру не в 23, а 30 лет, совершенно определенно к 50 годам человек будет на разных рубежах.

Мы провели подсчет, но не станем указывать конкретную цифру, поскольку переменных очень много. Однако заметим, что цифра действительно астрономическая. Как быть в этой ситуации? Мы не будем длить интригу, а в двух словах расскажем о том, что выход есть, и он имеет приемлемую стоимость. Рассмотрим, что нам

мешает сделать правильный выбор в жизни.

1. Некоторая неопределенность относительно будущего.
2. Определенная неосведомленность относительно талантов своего чада и возможности их реализовать (это главное!) в реальных условиях жизни.
3. Отсутствие жизненного опыта, субъективизм принятия решения о выборе профессии.

Как видите, не все так уж сложно – о наиболее перспективных на ближайшее десятилетие профессиях прекрасно осведомлены эксперты компании «ФАРМА ПЕРСОНАЛ» – подскажут, можете не сомневаться. Таланты чада большинства родителей известны, вот только какой из них принесет успех? В этой ситуации поможет оценка способностей и талантов абитуриента, которые с наибольшей точностью покажут, что молодой человек благодаря своим склонностям лучше будет реализован в тех или иных профессиях и должностях. А отсутствие жизненного опыта... – на то и родители. Помогите ребенку сделать правильный выбор!

ПОВОРОТ ОСОЗНАНИЯ НА 360 ГРАДУСОВ

Инструмент «360 градусов» – это всесторонняя оценка личности, объективная, поскольку включает в себя несколько инструментов:

- самооценка;
- оценка руководителем;
- подчиненными;
- коллегами;
- или другими участниками бизнес-процессов, например, клиентами.

Существуют и ограниченные версии, которые, для наглядности, традиционно называют сообразно сегментам круга. Например, если говорить об оценке TTI Success Insights 360°, то здесь мы можем выбрать:

- 180 градусов – это самооценка, оценка руководителем + оценка одной из категорий (коллеги или подчиненные).
- 360 градусов – всесторонняя полная оценка.
- 720 градусов – повторная оценка 360 градусов через 6–12 месяцев
- Из чисто теоретического интереса можно упомянуть оценку 90 градусов, но она необъективна, и мы ее не проводим.

КАЖДЫЙ ГРАДУС ИЗ 360

Чтобы оценка была объективной, в ней должны принять участие как минимум 10 человек, в целом респондентов можно разделить на 5 категорий:

- сам респондент (который будет оценивать себя);
- его руководитель (если есть возможность, желательно, чтобы это был не один человек, а 2–3 руководителя);
- коллеги – минимум 3 человека;

- подчиненные – минимум 3 человека.
- «другие» – клиенты или поставщики

Зачем привлекать столько людей? Говоря статистическими терминами, широта выборки повышает ценность и достоверность всего исследования. Иными словами: когда руководитель оценил тебя плохо и ты в состоянии увидеть результат, это наводит на размышления: почему так произошло, что можно изменить, чтобы улучшить свои показатели? Если коллеги негативно оценивают человека, мы должны нивелировать фактор личной неприязни, а для этого нужны минимум три (а в идеале пять) человек. Так можно избавиться от субъективизма и прервать возможную агрессию по отношению к определенным людям.

Поэтому (а также по некоторым другим причинам) Оценку «360 градусов» удобнее проводить в компаниях с численностью персонала от 50 человек и выше.

Истинная цель Оценки «360 градусов» – это получение обратной связи

При Оценке «360 градусов» можно варьировать набор компетенций, в любом количестве. Как правило, от 7 до 10 – это оптимальный набор, дающий достаточную информацию, и в то же время – не утомительный для респондента. При использовании такого оптимального набора заполнение форм занимает около получаса.

Раз уж мы затронули удобство исследования для одного респондента, расширим вопрос до целой компании: сложно ли опросить столько людей, собрать их в одном месте, отстранить на время от служебных обязанностей? Нет! Наш инструмент TTI Success Insights 360° дает возможность оценивать несколько людей одновре-

Обычно люди очень мало знают о себе и окружающих. Особенно о том, как окружающие оценивают их действия. И ладно бы, но на работе, в коллективе, при выполнении сложных современных задач... Все может сломаться просто потому, что мы недооценили тех, с кем ежедневно делим радости и невзгоды. Пришло время оглянуться на 360 градусов. Нам в этом поможет консультант компании TTI Success Insights Виктория Кравчук.

Денис Сухинин

менно. В онлайн-режиме оценку можно провести в любое удобное для респондентов время и в любом удобном месте.

TTI SUCCESS INSIGHTS 360° – КАК ЭТО РАБОТАЕТ?

Теперь поговорим о конкретном инструменте, который предлагает своим клиентам компания «ФАРМА ПЕРСОНАЛ» – оценка «MultiRater 360 градусов» проводится под эгидой TTI Success Insights как глобального бренда.

TTI Success Insights 360 – это международный сертифицированный инструмент, гарантирующий, что все методики прошли адаптацию, валидизацию, и сертифицированы для Украины

В международную систему автоматизированных инструментов оценки персонала TTI Success Insights входит оценка поведения, мотивации, личностных навыков, эмоционального интеллекта и проницательности. Как дополнение мы можем предложить TTI Success Insights 360°.

ГЛАВНОЕ – КОМПЕТЕНЦИИ

Разберем подробнее, что именно и как оценивают в формате TTI Success Insights 360°.

Компетенция – это личностная способность специалиста (сотрудника) решать определенный класс профессиональных задач. Например – лидерство

В каждой компетенции представлены от 6 до 8 индикаторов (утверждений), по которым респонденты ставят оценки по шкале от 1 до 6, оценивая, насколько у человека развита данная компетенция. Например, для компетенции «лидерство» 1 – умение управлять людьми, 2 – люди охотно следуют за этим человеком; и т. д.

Списки респондентов, то есть – кто кого оценивает, формируют HR-менеджер или руководитель. Когда все респон-

денты (группа в 10–15 человек), участвующие в оценке одного человека, закончили отвечать на вопросы (в режиме онлайн), автоматически формируется отчет на 56 страницах. Отчет основывается на диаграммах, например, самооценка человека сравнивается с оценками всех остальных – сотрудников, руководителей, подчиненных и т. д. Затем идут расшифровки, например, самооценка человека сравнивается с оценкой, полученной от руководителей, также самооценка сравнивается с оценкой от других групп (коллеги, подчиненные).

Обычно люди склонны оценивать себя лучше, чем окружающие, – такая ситуация наблюдается в 95% случаев. Поэтому по результатам сравнения оценок специалист компании-оценщика должен побеседовать с человеком, чтобы выяснить, почему именно такие результаты, а также – что нужно улучшить.

ЦЕЛЬ – ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Мы говорили, что целью Оценки «360 градусов» является обратная связь – и все же важно детализировать, что именно подразумевается под этим многозначительным термином. Начнем с того, что Оценка «360 градусов» помогает выявить какие-то личные или коммуникативные и другие проблемы, влияющие на эффективность работы.

В зависимости от полученных результатов обратная связь тоже может быть разной: работающая на краткосрочную перспективу, либо глобальная. Или имеющая целью развитие, например, это может быть коучинг-сессия, или подготовка к тренингам.

Специфика глобальной обратной связи, как правило, зависит от целей компании. Поэтому и цель оценки TTI Success Insights 360° – рассмотреть, как обстоят дела в компании в целом, насколько команда эффективна, какие у команды имеются ограничения, в каких моментах команда слаба. Выяснив данное обстоятельство,



вы увидите, что именно можно улучшить в команде, как руководитель видит своих подчиненных, как подчиненные видят своего руководителя.

Обучение – это одна из сторон обратной связи. TTI Success Insights 360° очень полезна для выявления проблемных зон и составления планов обучения. Теперь вы сможете посмотреть, чего именно недостает для формирования планов развития и программ обучения. Детализируя, мы можем выбрать группу, у которой определенная компетенция развита хуже всего, и по этой компетенции провести тренинг или разработать обучающую программу.

Одно из базовых преимуществ Оценки «360 градусов» состоит в конфиденциальности. То есть наконец-то можно написать, например, руководителю комментарии, какие нужны действия, чтобы улучшить коммуникацию на работе, или чтобы руководитель был помягче с подчиненными.

КАТЕГОРИЧЕСКИ НЕЛЬЗЯ!

- Ни в коем случае нельзя увольнять человека на основе оценки!
- Никогда нельзя руководствоваться только «Оценкой 360°», т.к. она субъективна: то, как видит человек другого человека в работе, существуют ведь симпатии, антипатии.
- После «Оценки 360°» нужно проводить беседы, выяснять причины плохих оценок, выявлять конфликты на работе.
- Нельзя разглашать! Конфиденциальность гарантируется, никто не узнает, кто его оценивал, чтобы не сталкивать людей.
- По результатам оценки можно произвести ротацию, поменять команду, дать другие задачи, не сталкивать в работе людей, которые испытывают антипатию друг к другу.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ УСПЕШНОЙ «ОЦЕНКИ 360°»

Пришло время поговорить о том, как правильно провести «Оценку 360°», чтобы она была эффективна. В первую очередь нужно определить цели оценки (понять, для чего нужна обратная связь: формирование планов развития, обучающих программ, командообразование, улучшение отношений в коллективе).

Крайне важно наладить правильную коммуникацию с коллективом перед проведением «Оценки 360°». Объясните людям, зачем проводится оценка,

что она не повлечет за собой никаких радикальных действий. Прохождение оценки в их интересах всех и каждого – и все должны это понимать, чтобы люди не воспринимали ваших действий в штыки, ведь многое завязано на личностных отношениях.

Оценку лучше проводить не реже одного раза в год, чтобы увидеть прогресс, например, через 6–8 месяцев, особенно если речь идет об обучении и развитии

Цели оценки могут быть разные, но всегда мы исходим из интересов компании-клиента. Например, оценка может помочь формированию кадрового резерва, или чтобы обрести ясность – в каких сферах развиваться компании. Нужно выработать положительное отношение к оценке у всех респондентов, объяснять, что оценка – это часть процесса управления эффективностью, часть работы. Это нужно, чтобы люди не отказывались заполнять опросники, чтобы не заполняли лишь бы заполнить. Мы советуем предупредить коллектив за неделю, потом за 1–2 дня, что будут приходить ссылки.

ВОЗМОЖНОСТИ ИНСТРУМЕНТА В ИНТЕРПРЕТАЦИИ «ФАРМА ПЕРСОНАЛ»

Постараемся коротко сформулировать те преимущества TTI Success Insights 360°, на которые мы хотели бы обратить внимание наших клиентов.

- Наглядность: вся информация представлена в очень наглядной графической форме – в диаграммах, графиках.
- Полностью автоматизированный процесс онлайн-оценки: где бы люди ни находились, они могут заполнить опросник, без привязки к рабочему месту.
- В международных компаниях людей могут оценивать и зарубежные партнеры, которые взаимодействуют с этим человеком.
- Компаниям не нужно тратить время и деньги на разработку тестов (в нашей практике есть и такие случаи, когда руководство компаний для внутренней оценки разрабатывало собственные методы, затрачивая на это годы и десятки тысяч долларов) – зачем, если есть готовая система!
- В нашем инструменте есть 32 стандартные компетенции, из которых мы выбираем 7–10.
- Возможность интеграции компетенций от заказчика,

ведь часто у заказчиков есть разработанный набор компетенций, своя шкала.

- Адаптация отчетов к потребностям компании – брендинг отчетов и опросников под их корпоративный стиль.
- Неограниченное количество респондентов при оценке одного человека за те же деньги;
- 12 возможных языков (особенно ценно для международных компаний);
- На выходе – отчет и возможность его использования.

КЕЙС

Обязательная часть любого современного тренинга или лекции – рассмотрение кейсов. Мы не будем оригинальны и предложим изучить наш опыт; мы не вправе, к сожалению, разглашать название компании-клиента, но цифры вполне соответствуют действительности.

Итак, цели исследования с помощью Оценки «360 градусов» были таковы:

- Определение уровня развития утвержденной модели компетенций у каждого участника проекта.
- Определение причины проблем в коммуникации с определенными сотрудниками.

Для оценки использовались такие ключевые компетенции:

- Принятие решений.
- Решение проблем.
- Нацеленность на результат.
- Планирование и организация.

- Наставничество и развитие других людей.
- Лидерство.
- Мотивация других.
- Работа в команде.

Были оценены 8 человек. Количество участников оценки – 74 человека.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

По результатам оценки мы выделили две группы сотрудников:

1. Оценка была положительной во всех категориях оценивавших (руководители, подчиненные, коллеги).
2. В одной или более категории оценка была отрицательная. При этом получены развернутые комментарии от разных групп оценивавших, что определило причины конфликтов.

Для второй группы сотрудников рекомендации были следующими:

- провести комплексную оценку TriMetrix (поведение + мотивация + личностные навыки + индикаторы проницательности);
- построить профиль должности и провести сравнительный анализ для выявления соответствия/несоответствия профилю и зон дальнейшего развития для каждого сотрудника;
- сформировать поведенческие и мотивационные Карты команд;
- провести тренинг/рабочую сессию по совершенствованию компетенций сотрудника в зависимости от ситуации.



Виктория Кравчук, консультант компании TTI Success Insights

ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ

Работодатель: представительство международной фармацевтической компании

Функциональные обязанности: Стратегическое и оперативное управление всеми HR-функциями компании:

- кадровые вопросы, включая контроль всех административных вопросов;
- поиск и подбор персонала;
- компенсации и льготы;
- аттестации;
- обучение и развитие;
- внутренние коммуникации и трудовые отношения;
- поддержка управления, развития бизнес-процессов и организационной структуры компании для обеспечения ее конкурентоспособности на рынке.

Требования:

- высшее образование;
- английский – свободное владение;
- от 3 лет опыта работы на аналогичной позиции;
- от 5 лет опыта работы в сфере управления персоналом (менеджерские позиции);
- опыт работы в FMCG и/или фарм. сфере;
- опыт работы с ERP системами.

Предложение компании: оговаривается индивидуально + соц. пакет

СПЕЦИАЛИСТ ПО КАЧЕСТВУ

Работодатель: представительство международной брендовой фармацевтической компании

Функциональные обязанности: Получение, обработка, перевод сертификатов качества от заводов (согласование шаблона, спецификации, внесение правок в случае необходимости, перевод на русский/украинский язык).

Подготовка корректного пакета сертификатов анализов для отгрузок дистрибьюторам (предоставление необходимых документов по сериям препаратов отделу качества дистрибьютора/уполномоченному лицу для отгрузок).

При прохождении контроля качества препаратов дистрибьюторами в Украине – обработка претензий, предоставление необходимой информации, работа с Гослекслужбой и лабораториями и т.д.

Размещение действующих упаковок на сайте Гослекслужбы.

Обработка заявок дистрибьюторов на участие в тендерах (предоставление необходимой тендерной документации).

Получение кодов на препараты в Торгово-промышленной палате.

Получение заключений на иммунобиологические препараты от ветеринарной службы Украины.

Предоставление необходимой документации дистрибьюторам для лицензирования импорта лекарственных средств.

Проведение GMP-сертификации для производителей в Украине.

Ведение базы по сертификатам анализа и GMP-сертификации производителей.

Требования:

- образование фармацевтическое, химическое или медицинское;
- опыт работы в аналогичной сфере от 2 лет;
- знание законодательства по сертификации (требования к сертификатам качества, GMP-

сертификации, лицензированию импорта лекарственных средств);

- уверенный пользователь ПК;
- внимательность;
- английский – высокий средний уровень;

• владение навыками переговоров и коммуникаций с государственными органами; умение наработать контакты.

Предложение компании: по результатам собеседования, соц. пакет

СПЕЦИАЛИСТ ПО РЕГИСТРАЦИИ

Работодатель: представительство международной брендовой фармацевтической компании

Функциональные обязанности:

- регистрация/перерегистрация лекарственных препаратов/внесение изменений;
- отслеживание изменений в законодательстве в области регистрации медпрепаратов;
- проверка промоционных материалов на соответствие всем выдвигаемым требованиям;
- проверка и корректировка инструкций к препаратам.

Требования:

- образование: высшее (медицинское, фармацевтическое, химическое, инженер-технолог, биология, химия);
- опыт работы специалистом по регистрации от 1 года;
- английский – средний уровень.

Предложение компании: оговаривается индивидуально + соц. пакет

ФАРМИНСПЕКТОР

Работодатель: Обучающий центр

Функциональные обязанности: Организация и обеспечение проведения специализированной оценки научно-технической документации по вопросам качества, технологии производства и контроля в процессе производства ЛС для определения ее соответствия требованиям GMP.

Инспектирование производств ЛС на соответствие требованиям GMP.

Участие в организации и проведении профессионального обучения представителей заказчиков – в виде семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации.

Требования:

- высшее образование: фармацевтическое, химическое, биологическое, биотехнологическое;
- опыт работы на фармпроизводстве от 2 лет обязателен
- английский – средний уровень.

Предложение компании: оговаривается индивидуально + соц. пакет

КЛИНИЧЕСКИЙ МОНИТОР

Работодатель: CRO

Функциональные обязанности:

- контроль над проведением клинического исследования в соответствии с протоколом исследования;
- ведение документации, отчетности;
- регулярное посещение исследовательских центров;
- решение текущих задач согласно принципам GCP и SOPs компании-работодателя.

Требования:

- образование: высшее
- опыт работы клиническим монитором от 2 лет
- английский – свободное владение.

Предложение компании: по результатам собеседования, соц. пакет

ТРЕНЕР

Работодатель: представительство международной фармацевтической компании

Функциональные обязанности: Разработка и внедрение стандартов и компетенций, направленных на повышение эффективности работы сотрудников внешней службы. Проведение тренингов для специалистов внешней службы.

Оценка специалистов внешней службы после их обучения.

Создание и внедрение новых программ развития сотрудников, соответствующих потребностям индивидуального развития персонала. Анализ и оценка внутренних критериев развития специалистов внешней службы.

Построение четких коммуникаций по ожиданиям в развитии персонала от руководителя внешней службы.

Планомерная разработка специальных инструментов и материалов по обучению специалистов внешней службы согласно корпоративным стандартам.

Требования:

- образование: высшее (медицинское, фармацевтическое, психологическое);
- опыт работы на данной позиции от 3 лет;
- английский – выше среднего.

Предложение компании: оговаривается индивидуально + соц. пакет

ПРОДАКТ-МЕНЕДЖЕР (ОТС)

Работодатель: Представительство международной фармацевтической компании

Функциональные обязанности: Разработка маркетингового плана развития продуктов в кратко- и долгосрочной перспективе.

Аналитическая оценка маркетинговых рисков и возможностей.

Долго- и краткосрочное прогнозирование объемов продаж продуктов.

Разработка презентаций по продуктам.

Разработка макетов полиграфической продукции.

Внедрение маркетингового плана развития продуктов.

Проведения продуктовых тренингов для медицинских представителей.

Публичные выступления с лекциями по продуктам на конференциях. Проведение персональных встреч с ключевыми клиентами.

Планирование маркетингового бюджета.

Требования:

- образование: высшее (желательно медицинское, фармацевтическое);
- опыт работы на аналогичной позиции от 2 лет;
- английский – средний уровень.

Предложение компании: по результатам собеседования, соц. пакет.

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА

ФАРМ. ИССЛЕДОВАНИЙ

Работодатель: крупная маркетинговая компания

Функциональные обязанности:

- организация и проведение маркетинговых исследований на фарм. рынке;
- аналитика рынка;

• ведение переговоров с клиентами;

• консультирование клиентов.

Требования:

- высшее медицинское образование – обязательно;
- хорошие аналитические способности;
- опыт работы в фарм. компаниях;
- опыт работы в маркетинге приветствуется.

Предложение компании: по результатам собеседования

МЕДИЦИНСКИЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ

РЕЦЕПТУРНОГО НАПРАВЛЕНИЯ

В Г. КИЕВЕ

Работодатель: Европейская фармацевтическая компания

Функциональные обязанности:

- выполнение плана продаж в регионе;
- продвижение продукции компании;
- работа с опинион-лидерами.

• организация конференций, семинаров для врачей.

Требования:

- образование: высшее медицинское, фармацевтическое;
- высокий уровень медицинских знаний.

Предложение компании: зарплата по результатам собеседования, официальное трудоустройство, автомобиль, мобильная связь, медицинская страховка, бонусы

МЕДИЦИНСКИЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ РЕЦЕПТУРНОГО НАПРАВЛЕНИЯ В

ГГ. ЧЕРНИГОВ, БЕЛАЯ ЦЕРКОВЬ

Работодатель: Европейская фармацевтическая компания

Функциональные обязанности:

- выполнение плана продаж в регионе;
- продвижение продукции компании;
- работа с опинион-лидерами;
- организация конференций, семинаров для врачей.

Требования:

- образование: высшее медицинское, фармацевтическое;
- опыт работы медицинским представителем;
- высокий уровень медицинских знаний.

Предложение компании: зарплата по результатам собеседования, официальное трудоустройство, автомобиль, мобильная связь, медицинская страховка, бонусы

Гарантия
«Фарма Персонал»

Свидетельство о регистрации
КВ №14675-3646Р Минюста Украины от 14.11.2008 г.

Учредитель и издатель
ООО «ФАРМА ПЕРСОНАЛ»

Директор и шеф-редактор
Андрей Анучин

office@ph-p.com.ua
Тел.: 517-34-89

Главный редактор
Денис Сухинин

Литературный редактор
Георгий Навалихин

Дизайнер
Андрей Добровольский

Тираж 2000 экз.