



HRTIMES №УПРАВЛЕНИЕ-ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ-ЗНАНИЕ-ТЕХНОЛОГИИ ДЕКАБРЬ 2014

Кросс-тест бренда работодателя в фармацевтической отрасли - найти свои отличия и превратить их в достоинства



Вероника Луцкина

ПАРТНЕР, РУКОВОДИТЕЛЬ
НАПРАВЛЕНИЯ «HR-
МАРКЕТИНГ»

[Об авторе >](#)

[Статьи автора >](#)

Журнал HRTimes №27

Летом и осенью 2016 года компания «ЭКОПСИ Консалтинг» в партнерстве с рекрутинговой компанией Flex провела второе кросс-исследование бренда работодателя среди компаний фармацевтической отрасли (первое было проведено в 2014 году). Эта работа позволила сделать несколько интересных заключений как о специфике фармрынка в целом, так и о критериях, которыми руководствуются сотрудники, выбирая того или иного работодателя.

ДЛЯ ЗАКРЫТОГО РЫНКА РАБОТА С HR-БРЕНДОМ ОСОБЕННО АКТУАЛЬНА



смотрит, хороша компания или плоха, а выбирает лучшую по сравнению с конкурентами по значимым для него критериям.

На фармацевтическом рынке в силу его специфики конкуренция брендов проявляется особенно остро. Это достаточно закрытая отрасль с высоким «порогом входа», количество игроков в ней ограничено, компании хорошо знают друг друга. К опыту и образованию сотрудников на фармрынке предъявляются особые требования, поэтому на профильные позиции редко попадают кандидаты извне. Персонал, особенно в продажах, достаточно мобилен, и в итоге перемещение людей между компаниями происходит «по кругу». Сами компании, из которых выбирает потенциальный кандидат, во многом выглядят близнецами: схожие управленческие процессы, одни и те же системы работы, близкие условия труда. Это ведет к тому, что реальный выбор происходит по основаниям, которыми работодатель фактически не управляет. Между тем лучшие люди остаются востребованными всегда — даже в трудных экономических условиях, и сильный, дифференцированный от конкурентов бренд работодателя позволяет быстро и с меньшими затратами привлекать лучших кандидатов и как можно дольше их удерживать.

ФИЛЬТРУЕМ ИНДЕКС ЗДОРОВЬЯ ЧЕРЕЗ МАРКЕТИНГОВУЮ ВОРОНКУ

Задача нашего исследования состояла в том, чтобы определить, как персонал воспринимает разные компании, представленные на фармацевтическом рынке. Кто выглядит наиболее привлекательным работодателем? Чем компании отличаются друг от друга в конкурентной среде отрасли? В чем сильные и проблемные стороны каждой компании как работодателя в глазах людей? Что служит для фармперсонала значимыми критериями выбора места работы? Мы взяли для сравнения 25 компаний рынка, включая первую двадцатку лидеров по объему бизнеса в России, и опросили более 1300 сотрудников, работающих в фармбизнесе. В основе кросс-теста лежит идея выбора среди компаний — игроков рынка тех, кто выигрывает по значимым для потенциального кандидата критериям: ведь тот, кто выглядит менее притягательно в глазах фармперсонала, в итоге проигрывает борьбу за лучших на рынке труда.

Применяя «маркетинговую воронку» для исследования здоровья бренда, мы пропустили восприятие компаний через несколько фильтров:

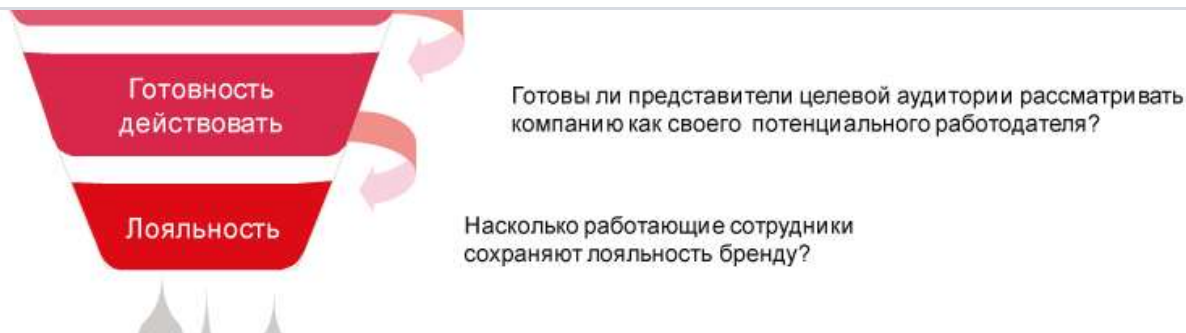


Рис. 1. «Маркетинговая воронка» для исследования здоровья бренда работодателя

Первый фильтр традиционно проходит большинство компаний: более 70% компаний, по которым проводился опрос в исследовании, по параметру узнаваемости расположились в диапазоне от 91% до 99%, что подтверждает «тесноту» рынка.

При оценке уровней «привлекательности» и «готовности действовать» мы использовали модель критериев привлекательности бренда работодателя, разработанную «ЭКОПСИ». В этой модели все критерии разделены на четыре категории: условия труда, имидж компании, перспективы развития и корпоративная культура. Мы исследовали сложившуюся ситуацию с двух точек зрения: с одной стороны, мы обращали внимание на то, что важно кандидатам (на какие критерии они опираются при выборе компании-работодателя), а с другой — смотрели, какие компании по каким факторам лидируют или отстают на рынке.



Рис. 2. Модель критериев привлекательности бренда работодателя

КЛЮЧЕВЫЕ КРИТЕРИИ ВЫБОРА РАБОТОДАТЕЛЯ НА ФАРМРЫНКЕ

Большая пятерка приоритетов

За прошедшие два года картина ожиданий по отношению к своему работодателю принципиально не изменилась. Первое место занимает уровень зарплаты (89,7% опрошенных выбрали данный критерий), что типично для любой отрасли. На втором месте стоит критерий стабильности компании (88,1% выбора), который в последние три года вышел на передний



находятся возможности профессионального развития, которые существенно обгоняют такой критерий, как скорость построения карьеры (всего 33,6%), который характерен, например, для рынка FMCG. Это означает, что специалисты фарминдустрии (преимущественно врачи по образованию) идут в компании далеко не за карьерой — для них важнее стремление профессионально вырасти и реализоваться. В группу самых значимых факторов выбора компании-работодателя входит также значимый для отрасли критерий — качество и уникальность продуктов и услуг (80,2%). Препараты, которыми занимается компания, нередко влияют на выбор соискателей гораздо сильнее, чем это происходит на других рынках, а фармкомпании, занимающиеся оригинальными препаратами, в глазах фармперсонала зачастую получают дополнительные очки. Замыкает пятерку значимых критериев соцпакет (страховка, питание, автомобиль и прочее), который предлагает компания (77,1%), при этом значимость соцпакета снижается с ростом уровня должности.

Специфика ожиданий разных категорий фармрынка

У топ-менеджеров в пятерке приоритетов при выборе компании-работодателя после уровня зарплаты и стабильности компании появляются другие критерии: достаточный объем полномочий и ответственности, интересное содержание работы и зависимость дохода от собственной эффективности. Последний из перечисленных пунктов отодвинул вниз значимость профессионализма работающих в компании людей — критерий, замыкавший пятерку в прошлом исследовании. По результатам кросс-теста отчетливо видно, что некоторые крупные компании фармрынка, будучи исключительно привлекательными, например, для медицинских представителей и управленцев нижнего звена, не пользуются особым спросом среди топ-менеджеров, и наоборот: высшие руководители часто готовы выбирать небольшие компании, где, с точки зрения рынка, у руководителей есть широкие полномочия для самостоятельного принятия решений.

Сотрудники подразделений, занимающихся клиническими исследованиями, демонстрируют истинно исследовательский интерес к работе: для них не является существенным критерий уникальности и качества препаратов, который отмечен как значимый почти всеми прочими категориями персонала, — интересное содержание работы и профессионализм коллег привлекают их гораздо сильнее.

Маркетологи, как и два года назад, находятся в поисках баланса работы и жизни: в их пятерку приоритетов входит баланс работы и личной жизни, что сближает их с сотрудниками подразделений поддержки бизнеса.

«Продажникам» в фармкомпаниях живется вольготнее по сравнению с остальными: многие фармкомпании открыто называют себя «sales-ориентированными организациями». Результаты кросс-теста очевидно показывают последствия реализации этого тезиса на практике: на рынке фармы общая удовлетворенность сотрудников отдела продаж своими работодателями выше, чем у сотрудников других категорий. Минимальную удовлетворенность среди коллег демонстрируют сотрудники, занимающиеся клиническими исследованиями, и маркетологи.

Значимость для соискателей социальной ответственности компании и этичности бизнеса: миф или реальность?



в благотворительности и ответственное поведение компании в обществе не являются значимым критерием привлечения, так что вряд ли стоит делать ставку на это как на значимую часть ценностного предложения. Близкий критерий — этичное ведение бизнеса — находится у соискателей в средней зоне интереса, повышаясь на уровне топ-менеджеров. Грубо говоря, дарит ли компания доктору фирменную ручку — не та тема, которая занимает умы соискателей, однако если потенциальные кандидаты слышали негативные отзывы, свидетельствующие о нарушении компанией каких-либо норм поведения и этики, то значимость сразу же резко возрастает и критерий начинает активно работать на отсев: компанию не выбирают, заносят в списки «плохих» работодателей. Причем след в восприятии людей оставляют даже непроверенные слухи: пропадали ли «вилки» на самом деле, обычно никто точно не знает, но «осадок» остается.

ЛАНДШАФТ РЫНКА: ЧЕТЫРЕ КЛАСТЕРА ФАРМКОМПАНИЙ

Среди 25 компаний, выбранных для сравнения, выделяются четыре основных кластера по степени схожести оценок со стороны персонала рынка. Эти кластеры устойчивы: за прошедшие два года их содержание и количество не изменились — мы наблюдаем лишь незначительную миграцию нескольких компаний между разными кластерами.

В первый кластер попадает существенная часть крупных глобальных фармкомпаний с большими портфелями оригинальных препаратов. Компании этого кластера находятся в верхних позициях рейтингов по основным значимым параметрам с точки зрения респондентов, им приписываются основные достоинства рынка, опыт работы в них наиболее ценен для резюме. В то же время компании данного кластера мало отличаются друг от друга в глазах соискателей: для большинства их образы, по большому счету, не имеют уникальных самобытных достоинств и во многом сливаются друг с другом.

Второй кластер составляют крупные игроки рынка, индекс узнаваемости которых чуть ниже, чем у компаний первого кластера, но качество и уникальность препаратов оцениваются также достаточно высоко. Этот кластер заметно повторяет профиль первого кластера, но с некоторым отрывом.

В третий кластер входят крупные компании, которые заметно различаются по своим объективным характеристикам, но все чем-то «проштрафилась» в глазах соискателей. Здесь мы наблюдаем разные образы, большую степень уникальности и заметные отличия в доминирующих чертах. Говоря о компаниях этого кластера, соискатели отмечают высокие темпы роста и скорость построения карьеры.

Четвертый кластер составляют небольшие фармацевтические компании, гораздо менее известные на рынке. Любопытно, что именно этим небольшим компаниям приписывается высокая степень теплоты и доверия, открытость к мнению персонала и уважительное отношение к персоналу со стороны менеджмента — качества, в которых соискатели отказывают крупным игрокам рынка.

Попадание в тот или иной кластер позволяет компании понять, с какими конкурентами на рынке труда соискатели сравнивают ее на самом деле, а затем либо искать способы миграции в другой кластер (если есть ощущение «не своего» места), либо использовать



ПЯТЬ ФАКТОРОВ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ НА ФАРМРЫНКЕ

Анализ результатов исследования показывает, что в оценках компаний есть пять ключевых факторов, определяющих привлекательные типы работодателя на фармрынке.

- **Прогрессивность** компании, ориентация на достижения. Инновационность, амбициозность задач при этичном ведении бизнеса связаны в сознании людей с возможностью привлечь в команду самых профессиональных людей, получать дополнительные полномочия и влиять на свой доход. В таких компаниях соискатели видят максимум возможностей для реализации своего потенциала.
- **Уютная и комфортная работа.** Возможность удаленной работы, гибкого графика показывает внимание к человеку, комфорту его рабочего места. Такие «домашние», комфортные компании, по оценкам фармперсонала, предлагают самые широкие возможности для соблюдения баланса между работой и жизнью.
- **Популярность.** Известность, международный опыт, возможность глобального обмена знаниями и навыками обеспечивают высокую ценность опыта работы в такой компании для резюме.
- **Динамичность и холократия.** Высокий темп развития дает возможность быстро выстраивать карьеру, и, по оценкам людей, сейчас это происходит в компаниях, которые формируют творческую атмосферу и придерживаются демократичного стиля взаимодействия между сотрудниками разных уровней.
- **Традиционные признаки успешности.** Ключевые критерии выбора увязаны между собой: стабильная компания, предлагающая хороший уровень зарплаты и качественный соцпакет, — это компания, занимающаяся качественными/уникальными препаратами. Именно в такой компании можно получить интересную работу и самые широкие возможности для профессионального развития.

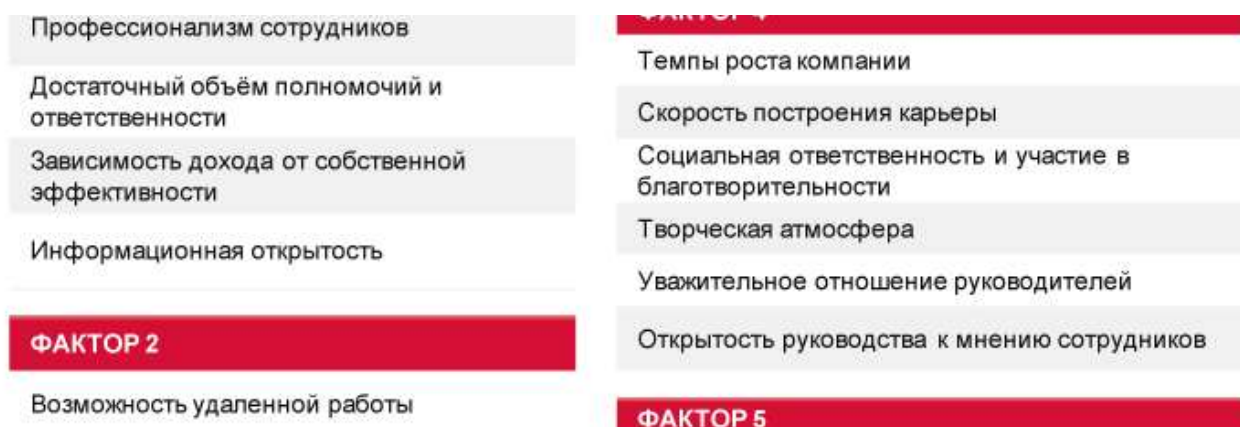


Рис. 3. Факторы привлекательности бренда работодателя

Признаки внутри каждого фактора взаимосвязаны в сознании людей — дают высокую согласованность выбора. Это означает, что высокие оценки по нескольким критериям



фактора, то она с высокой вероятностью получит негативные оценки и по сопряженным признакам.

ЗА ЧТО ФАРМПЕРСОНАЛ ХВАЛИТ И РУГАЕТ СВОЙ РЫНОК?

По результатам качественного анализа можно заметить, что за последние два года произошло некоторое «потепление» и «демократизация» образа рынка в глазах персонала. В 2014 году доминировала картина, в которой сотрудник — лишь винтик в бюрократической машине фармкомпания. Описывая портрет фармрынка сейчас, сотрудники отмечают целеустремленность и слаженность команд, работающих в теплой, демократичной атмосфере, возможность для работников пройти хорошую школу. В целом для компаний рынка, по мнению фармпersonала, характерно уважение к пациентам, выполнение обещаний и соблюдение правил игры. Количество упоминаний, связанных с бюрократией и жесткой регламентацией, сократилось, хотя эти качества остаются заметной чертой рынка.

При описании работы сотрудники гораздо реже выбирали негативные эмоциональные метафоры по отношению к основным игрокам рынка, а когда «ругали», то говорили прежде всего об отсутствии слаженности и доверия («каждый сам за себя»), гнетущей атмосфере и чуждой культуре, «тотальной слежке», сомнительных препаратах или сомнительной репутации компании.

Крайне редко компании на фармрынке назывались неповоротливыми и отставшими, нечестно и недобросовестно конкурирующими или хаотично организованными — эти особенности, по оценкам людей, для фармацевтической отрасли не характерны.



Рис. 4. Образ рынка фармкомпаний

«НА ЛИЦО УЖАСНЫЕ, ДОБРЫЕ ВНУТРИ»

Результаты кросс-теста позволили сопоставить восприятие бренда работодателя конкретных компаний на внутреннем контуре (взгляд со стороны работающих



Для компаний — лидеров по индексу здоровья HR-бренда характерно совпадение профиля внешних и внутренних оценок: бренд привлекает сотрудников со стороны теми же сильными сторонами, которые отмечает персонал, работающий в компании, и наоборот, негативные моменты, которые называет рынок, подтверждаются людьми «изнутри». Можно говорить о том, что яркие компании находятся в фокусе внимания и их действительно хорошо знают.

Сопоставление результатов исследований, проведенных с разницей в два года, показывает, что расхождение внешнего и внутреннего образа компаний является достаточно типичным фактом. Интересны ситуации, когда сотрудники описывают свою компанию изнутри метафорами, которые перекликаются с негативными оценками извне (например, тоже называют свою организацию «соковыжималкой», говорят, что чувствуют себя «винтиками»), но вместе с тем отмечают теплую атмосферу и ставят своей компании как работодателю высокие оценки по привлекательности. То есть базовая картинка — образ большой машины, в которой сотрудники много работают, — та же, а эмоциональная окраска отношения совершенно иная. Для такой компании, конечно, будет большой ошибкой заниматься «опровержениями» и строить позиционирование своего HR-бренда вокруг характеристик, в которые рынок не верит. Успешная стратегия здесь опирается на рефрейминг: подчеркнуть те позитивные аспекты совпадающих характеристик, которые видят люди изнутри, — увлеченность, фокус на результате и высокое удовлетворение от работы в команде таких же «трудоголиков».

ОТ КАРТИНОК К HR-ПРАКТИКАМ

Глубокое понимание того образа компании, который уже сложился в глазах целевой аудитории, и его сопоставление с ожиданиями рынка, сильными сторонами и дефицитами в восприятии компаний-конкурентов помогают выстроить уникальное ценностное предложение (EVP) работодателя и лучше управлять своим имиджем на рынке труда. Промежуточные результаты такой работы всегда нужно проверять как снаружи (во внешней целевой аудитории), так и внутри компании. Эта задача не является чисто маркетинговой — она должна находиться в фокусе внимания HR-функции. Часто можно увидеть, к каким последствиям приводит работа с брендом, направленная исключительно на внешнюю коммуникацию: потенциальные сотрудники видят яркие картинки, слышат красивые лозунги, призванные транслировать ценности компании, тогда как люди внутри пребывают в недоумении и растерянности, потому что все практики работы с персоналом выстроены абсолютно в другой парадигме. Работа по кристаллизации EVP всегда протекает ярче и приводит к желаемому результату быстрее и точнее, когда компания привлекает к ней собственных сотрудников. И, конечно же, те преимущества, которые компания транслирует вовне, должны быть подкреплены соответствующими системами управления эффективностью, мотивации, процессами развития и продвижения и т. д. Таким образом, повышая свою привлекательность как работодателя, нужно, с одной стороны, найти и показать миру уникальность своего HR-бренда, дифференцировать себя от конкурентов, а с другой — отладить работу таким образом, чтобы ценности, предъявленные рынку, разделялись персоналом и реально работали внутри компании.



Желаете продолжить общение?

Мы помогаем HR-специалистам и владельцам бизнеса подбирать только лучшие решения

Связаться с нами

Ваше согласие с Политикой конфиденциальности

КЕЙС 27.01.2020

Сергей Гончаров: «Не нужно надевать корону и улетать в космос»

Читать



дайджест инсайтов. Подпишитесь и получите рекомендации самых интересных материалов еженедельно.

Подписаться на новости

Ваше согласие с [Политикой обработки персональных данных](#)

Услуги

Оценка персонала

Организационные изменения

Обучение и развитие

Работа с топ-менеджерами

Бренд работодателя

Корпоративная культура и ценности

Вовлеченность

Автоматизация HR на базе SAP SuccessFactors

Операционная эффективность

Промышленная безопасность

Практики регулярного менеджмента

Системы управления персоналом

Инсайты

Описание подхода

Кейс



HRTimes

О компании

ЭКОПСИ. Цифры и факты

Клиенты

О компании

Партнеры

Управленческая команда

Библиотека ЭКОПСИ

Карьера

Карьера в «ЭКОПСИ»

Интервью с сотрудниками

Как стать сотрудником

Вакансии

Мероприятия

Контакты

Подписаться на новости

Резидент

127015, Москва, ул. Новодмитровская, 2к1, 17 этаж, БЦ "Савеловский Сити"



Политика конфиденциальности

© 2020 Экопси Консалтинг

Сделано в PINKMAN

