



ЦИКЛОВАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

ДЛЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ
КОМПАНИЙ

2004-2017

НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ



Овчинников
Станислав
Николаевич

Кандидат медицинских наук, учредитель и генеральный директор консалтинговой компании «Фарм Галактика»

Уважаемые коллеги!

Наше глубокое убеждение состоит в том, что любой инструмент в сфере HR-консалтинга должен иметь доказанную эффективность. Если Вы приобретаете у провайдера услугу в области обучения и развития персонала, то имеете полное право ожидать, что она действительно окажет эффект – улучшит процессные и финансовые показатели бизнеса Вашей компании.

В противном случае риски невозврата инвестиций становятся высокими.

Свой бизнес мы строим честно. Поэтому стремимся предлагать для Вас только те продукты, которые оказывают положительный эффект, доказанный в научных исследованиях. Для этого в структуре компании «Фарм Галактика» существует отдел R&D, занимающийся в том числе исследованиями эффективности наших решений. Так, например, начиная с 2004 года мы проводим исследования по изучению эффективности цикловых конференций - самого популярного на фармацевтическом рынке инструмента обучения и развития.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ИССЛЕДОВАНИЙ:

271

ОБУЧАЮЩАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ

139

для
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ
компаний

Фарм
Галактика

1.

С 2004 по 2017 год мы систематизировали свой опыт: **271** обучающая конференция, из которых **139** для фармацевтических компаний; в результате разработана технология «К победе вместе!»

2.

Параллельно с этим изучены лучшие практики некоторых фармацевтических компаний:
- интервью в 2016 году (Протек, Grindex, BMS, Bionorica);
- круглый стол 2 июня 2017 года (Astra Zeneca, STADA, Pfizer, Takeda; присутствовало 33 эксперта из 20 фармкомпаний).

3.

Исследования продолжают: в настоящий момент вместе с экспертной командой SFE менеджеров фармкомпаний и Государственного Университета Управления мы совершенствуем методологию научных исследований, которая бы позволила максимально точно измерять результаты обучения на цикловых конференциях. Будем держать Вас в курсе событий.

В данном буклете Вы сможете познакомиться с предварительными результатами **13-летних** исследований:
лучшими практиками различных фармацевтических компаний и компании «Фарм Галактика».

13

ЛЕТ
исследований



ОГЛАВЛЕНИЕ

•Протек (2016). «Подготовка ежегодного совещания региональных руководителей в ЦВ	6
•Grindex (2016). «Цикловая конференция: как повысить вовлеченность сотрудников?»	8
•BMS (2016). «Цикловая конференция: использование по назначению»	10
•Bionorica (2016). «Цикловая конференция: ролевые игры для региональных менеджеров»	12
•Pfizer (2017). «Сценарий цикловой конференции - X ≠ Y – решаем неравенство»	14
•AstraZeneca (2017). «Цикловая конференция в цифровом формате – новые горизонты для крупных фармацевтических компаний»	16
•Takeda (2017). «Цикловая Конференция – как уникальная возможность вовлечения персонала в кросс-функциональные процессы»	18
•STADA (2017). «Быстрое развитие коммуникационных навыков, как вовлечь сотрудников. Или чем заменить ролевые игры?»	20
•Фарм Галактика (2017). «Технология цикловой конференции «К победе вместе!» как эффективный инструмент обучения и развития персонала фармацевтических компаний»	22



**Адмакина
Вероника**

Начальник
административного отдела,
Протек (2016)

«Подготовка ежегодного совещания региональных руководителей в ЦВ «ПРОТЕК»

// Начальник административного отдела Вероника Адмакина поделилась своими // мыслями и опытом проведения ежегодных совещаний региональных руководителей

В ЦВ «ПРОТЕК» ежегодно проводится конференция региональных руководителей, в которой принимают участие руководители филиалов и регионов, а также руководство компании. Цель: подведение итогов прошедшего года, постановка целей и задач на краткосрочную и среднесрочную перспективу, а также проведение обучающих тренингов.

С чего начинается подготовка совещания?

С выбора и согласования даты, времени, места проведения (города, отеля).

В нашей компании совещание проходит в апреле, а вот даты могут варьироваться. Это зависит от бюджета (в праздники и выходные дни, а также в дни школьных каникул дороже); делового календаря руководства; интересной культурной программы в городе проведения (например, выступление известной эстрадной звезды, интересный спектакль или важное событие).

Выбор отеля

Выбор отеля зависит от многих факторов, среди которых на первом месте расположение отеля и его конференц-возможности. Удачное расположение отеля позволит сэкономить на трансфере, а участники смогут максимально полезно использовать свободное время.

Личный опыт:

Очень важно, чтобы у отеля была лояльная политика по отношению к клиенту. Это касается оперативного решения всех вопросов, возникающих в процессе подготовки и проведения мероприятия, а также предоставления дополнительных услуг. Обратите внимание на переговорные комнаты – это действительно отдельные переговорные комнаты или разделенное перегородкой пространство? В последнем случае звукоизоляция намного хуже.

Постарайтесь посмотреть заранее конференц-залы, т.к. на комфортное проведение совещания влияет и наличие колон в зале, которые ограничивают видимость экрана, и шум работающего кондиционера, и отсутствие/наличие окон в конференц-зале, и многие другие факторы, которые на первый взгляд не кажутся существенными.

Программа конференции:

Обычно руководитель, ответственный за проведение конференции, сообщает список спикеров, которые будут выступать на конференции. Далее мы начинаем составлять подробную программу мероприятия с указанием ФИО докладчика, темы, времени и регламента выступления. Готовим раздаточный материал. Обсуждаем варианты рассадки.

Проведение конференции:

Конференция начинается в 09.00. К этому времени сервис-служба отеля готовит конференц-залы: вода, блокноты, флип-чарты, ручки, проекторы. Со своей стороны мы обеспечиваем: встречу гостей, раздачу бейджей и значков, наличие необходимого оборудования для проведения презентаций.

Ну что ж, все готово для плодотворной работы. Наша задача - оперативно реагировать на возникающие вопросы и обеспечить проведение конференции на высоком уровне.

Личный опыт:

Согласитесь, порой бывает трудно вспомнить, чем отличалось одно совещание от другого. Поэтому совет: меняйте отели и города, а также придумайте атрибутику, которая будет ассоциироваться именно с конкретным совещанием. У нас в компании существует замечательная традиция: на каждую конференцию мы изготавливаем яркие значки, выделяя регионы цветом или картинкой. Значок пользуется популярностью среди участников и остается на память. Также всю атрибутику ежегодных совещаний мы храним в корпоративном музее. А ещё, дайте возможность вашим участникам проявить свои таланты. На заключительном гала-ужине, помимо церемонии награждения лучших филиалов и руководителей, наши регионы выступают с заранее подготовленными номерами: «Минута славы», мини-сценки, танцы, караоке и т.п. Аплодисменты, восхищение коллег и море эмоций обеспечены.

Это очень плачет!



**Касьянов
Павел**

руководитель отдела
региональных представителей
фармацевтической компании **Grindex (2016)**

«Цикловая конференция: как повысить вовлеченность сотрудников?»

Как показывает опрос, только каждый второй сотрудник оценивает цикловое совещание как положительное мероприятие, а каждый третий считает, что его цикловое было скучным и бесполезным. Давайте разберемся, что лежит в основе такого мнения, и каким образом можно сократить количество недовольных сотрудников. Для этого попробуем поставить себя на место того сотрудника, которому скучно и постараемся прожить неделю на цикловом совещании его глазами. Начнем с продуктовой части совещания. 8 часов в день одна лекция сменяется другой, один монотонный голос выступающего плавно переходит в другой. Слайды с текстами, графиками, диаграммами, опять текст... После 4-х часов лекций в голове каша, а ведь прошло только полдня. Впереди обед, снижение восприятия информации и еще 4 часа лекций.

И так несколько дней. Нам даже в институте так не преподавали, и лекционный материал всегда чередовали с практическими занятиями. Так что же мешает нам, спикерам, правильно подготовить наше выступление и разнообразить его различными риторическими приемами, интерактивом и просто сделать живым? Например, инициировать обсуждение, задавая вопросы залу, или устроить конкурс на самого внимательного слушателя или команду. Вот уже появился дух соревнования и тимбилдинг. В общем, возможно использовать различные приемы, которые помогут сделать ваше выступление более запоминающимся. А нашему скучающему сотруднику уже стало интереснее. Но цикловое совещание не ограничивается только 8-ю часами обучения и тренингов. Чтобы удержать интерес недовольного сотрудника, добавить драйва, энергии, компании делают развлекательные мероприятия.

Чаще всего типовой сценарий предполагает гала-ужин и экскурсию. Но в период кризиса гала-ужин меняется на фуршет без ведущего и анимации, а экскурсия на вечернюю прогулку по территории отеля. Пожалуй, с фуршетом я соглашусь, хотя бы вилками по тарелкам в тишине стучать не будем, но что можно сделать, чтобы добавить перчинку в эту часть циклового совещания? В каждой команде найдутся инициативные, проактивные, креативные сотрудники. Почему бы не предложить им организовать развлекательную часть совещания? Задаем основную идею, концепт, даем максимальное поле для творчества и наслаждаемся полученным результатом. Организатору остается только предусмотреть техническое оборудование, вдруг кто-то из участников решит сыграть на рояли или показать видео-презентацию региона? Но ограничиваться только фуршетом или ужином было бы неразумно, цикловое проходит не так часто, чтобы оставлять сотрудника наедине с собой.

Цель циклового совещания – обучение. А каждое обучение можно включить и в развлекательную часть. На гала-ужине сэкономили, поэтому есть возможность сделать экскурсию. Часто недалеко от места проведения циклового совещания есть какой-нибудь музей или заповедник, куда можно организовать поездку. Анонсируем, что будет экскурсия, например, в Ясную поляну и во время экскурсии будут вопросы по одному из произведений Льва Николаевича Толстого, к примеру, по Анне Карениной, а победителя ждет приз. И вот уже недовольный сотрудник-литературовед открывает классику и перечитывает произведение. Таким образом, простые нюансы помогут усилить эффект циклового совещания, сделать его запоминающимся событием, убрать скуку и недовольство у каждого третьего сотрудника. И напоследок, стараясь сэкономить на мероприятии, держите в голове фразу Самуэля Уолтона: «Проходит не более 2-х недель, и сотрудники начинают относиться к покупателям также, как сама компания относится к своим сотрудникам». Давайте использовать все возможности цикловой конференции по максимуму!





**Каширина
Наталья**

менеджер по обучению персонала,
Bristol-Myers Squibb (2016)

«Цикловая конференция: использование по назначению»

Предлагаю рассмотреть конференцию не только с позиции организаторов, но и самих участников. Они – целевая аудитория всех Цикловых Конференций.

Что ждет от Цикловой Конференции Медицинский Представитель?

Согласно проведенному мини опросу представителей в одной из компаний, можно видеть следующие результаты: на первое место представители ставят сессии, на которых можно получить информацию о продукте, на которых представлены новые исследования и новые подходы к лечению, сессии по маркетинговой стратегии на предстоящий цикл и сессии с выступлениями KOLs. Далее по значимости представители называют кросс-функциональные митинги, с участием коллег из регионов и коллег

из кросс-функциональных подразделений. Причем на эти митинги предлагают выделять значительное время, т.к. важно получить опыт коллег, понять какие активности привели к успеху, поделиться своими успехами. На почетном третьем месте - командообразующие мероприятия. Я попросила выделить 1-2 конференции и объяснить, чем запомнились и почему именно эти конференции стали для представителей наиболее важными и полезными для дальнейшей работы. Абсолютно все респонденты выделили конференции, которые были проведены за пределами офиса, большинство за пределами Москвы и проводились с использованием интерактивных инструментов. Все выделенные конференции имели интерактивные сессии – бизнес-игры, дискуссии, тренинги, встречи командами и достаточное время для teambuilding.

Важно, что teambuilding для всех сотрудников является не просто развлекательным мероприятием, но и возможностью познакомиться со своими коллегами, узнать их ближе и построить неформальные отношения.

Что ждет от цикловой конференции Региональный менеджер?

- качественную подготовку представителей к следующему циклу, т.е. желание иметь некую гарантию, что каждый представитель уезжает домой с полным пониманием текущей стратегии, текущих задач и плана действий для их выполнения;
- внутрикомандные и кросс-функциональные встречи в рамках официальной части и внеабочих неформальных встреч, а также сессии Руководителей подразделений с итогами и планами на текущий период. Причем не длинные презентации с огромным количеством слайдов и цифр, которые не понятны большому количеству представителей и просто не видны из зала, а краткий четкий обзор выполненных задач и цели на предстоящий цикл. Из комментариев Регионального менеджера: «Самый эффективный формат сессий – вовлечение сотрудника в обсуждение, отработку визитов. Чем больше каждый сотрудник будет вовлечён в процесс - тем эффективнее. Не давать сотруднику долго сидеть и слушать - больше обсуждений, отработки навыков.

Что ждет от цикловой конференции Сотрудник центрального офиса?

Для Сотрудников офиса Цикловая Конференция – практически единственная возможность принять участие в кросс-функциональных сессиях, познакомиться и пообщаться с сотрудниками в формате F2F, принять участие в общем командообразующем мероприятии и почувствовать корпоративный дух. Очень часто сотрудники офиса приглашаются исключительно на общий Гала ужин, а если Цикловая Конференция вынесена за пределы столицы, то и такая возможность часто отсутствует. Что же говорят о Цикловой Конференции наши коллеги – сотрудники офисных подразделений? Из комментариев одного из сотрудников офиса: «Было бы очень хорошо, если хотя бы один раз в год Конференция проводилась в Москве или Подмосковье, у нас была бы возможность участвовать во многих сессиях, обсудить важные вопросы, познакомиться с людьми из регионов, с которыми взаимодействуешь исключительно по телефону и электронной почте. Это позволило бы построить более крепкие кросс-функциональные взаимоотношения и дальнейшую коммуникацию».

Итак, основными задачами Цикловой Конференции являются:

- обучение персонала во время проведения продуктовых и маркетинговых сессий. Сессии предлагается проводить в интерактивном режиме, с постоянным вовлечением в дискуссию представителей. Приглашение KOLs, проведение тренингов;
- кросс-функциональные и внутрикомандные сессии с обсуждением текущих результатов, построения планов на будущий цикл;
- впечатляющее, яркое и запоминающееся командообразующее мероприятие с участием максимального количества сотрудников.

Одним словом, Цикловая Конференция должна обладать такими качествами, чтобы стать значимым мотивирующим событием для сотрудников разных уровней и должностей, ключевым инструментом для получения и обмена знаниями.



**Коркина
Лариса**

тренинг-менеджер,
Bionorica (2016)

«Цикловая конференция: ролевые игры для региональных менеджеров»

В рамках Цикловой конференции всегда проводятся Ролевые игры на отработку навыков продаж и закрепление тактики визитов предстоящего периода продвижения у Медицинских представителей. Как правило, Региональные менеджеры играют активную роль в этом процессе. Они играют роль клиента или наблюдателя в ролевой игре, после чего организуют ее обсуждение и дают Медицинскому представителю сбалансированную обратную связь о его сильных сторонах и зонах для развития. Наряду с этим, редкий случай, когда сам Региональный менеджер получает такую же сбалансированную обратную связь о собственных навыках фасилитации и коучинга. Бионорика, в этом смысле, не была исключением.

Ролевые игры в рамках Цикловой конференции проводились в нашей компании по следующей схеме: все сотрудники делились по регионам и расходились по отдельным переговорным комнатам. Далее, в течение двух часов, медицинские представители отыгрывали визиты по тактике нового цикла в тройках, поочередно играя роль МП, клиента и наблюдателя. Региональный менеджер управлял процессом, следил за дисциплиной, переходя от тройки к тройке, участвовал в формировании обратной связи.

Перед очередной Цикловой конференцией мы задались вопросом: Как мы можем в значительной степени повысить эффективность ролевых игр не только для Медицинских представителей, но и для Региональных менеджеров? Мы внесли следующие изменения в формат ролевых игр:

1. Перемешали в группах сотрудников из разных регионов, чтобы у них была возможность поделиться опытом, посмотреть на работу друг друга, перенять лучшие практики;
2. Региональные менеджеры взяли на себя роль клиента (врача или провизора), что повысило качество визитов МП, а также способствовало более глубокому знанию тактики визитов самими менеджерами;
3. И **ГЛАВНОЕ!** За каждым столом, где региональный менеджер проводил ролевые игры с группой медицинских представителей, сидел **НАБЛЮДАТЕЛЬ**, который по специальному бланку анализировал работу регионального менеджера! Наряду с сотрудниками отдела маркетинга, мы пригласили **РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИИ** принять участие в ролевых играх в качестве наблюдателей.

Благодаря данному формату ролевых игр, мы смогли продемонстрировать руководству нашей компании высокий уровень профессионализма наших региональных менеджеров, а также показать региональным менеджерам возможности для дальнейшего развития!
Основные рекомендации, которые получили наши менеджеры:

- следует **ВСЕГДА** начинать обсуждение ролевой игры с положительных моментов (Что получилось? Что понравилось? Что удалось?);
- при обсуждении зон для развития использовать **ТОЛЬКО** позитивные формулировки (что можно улучшить, что можно было добавить, что можно было сделать по-другому);
- активнее **ВОВЛЕКАТЬ** медицинских представителей в обсуждение проведенной ролевой игры;
- следить за временем и соблюдать пунктуальность.

Цикловая конференция завершилась.

Мы получили позитивную обратную связь от наших руководителей из Германии, которые в этот раз присутствовали и работали с нами. Следующая Цикловая конференция не мы опять задаем себе вопрос: а как мы можем провести Ролевые игры с еще большей пользой для развития наших Медицинских представителей и Региональных менеджеров?



Винокурова

Анна

старший тренинг-менеджер,
Pfizer (2017)

«Сценарий цикловой конференции - $X \neq Y$ – решаем неравенство»

При работе с различными компаниями и бизнес-юнитами появились следующие наблюдения:

- 10-15 лет назад все цикловые конференции в различных компаниях проходили по похожему сценарию: Медицинская и маркетинговая часть, где озвучивалась маркетинговая стратегия на следующий маркетинговый цикл; затем отработка визита по новой маркетинговой стратегии в ролевых играх в своей команде с региональным менеджером; и отдельно выделялись дни на культурно-развлекательную программу. То есть было четкое разделение работы и развлечений.
- сейчас при снятии запроса мы слышим от бизнеса, что все должно быть весело, интересно, необычно, в игровом формате, и при этом в итоге давать бизнес-результат.

- и даже сейчас можно заметить, что от бизнес-юнитов, где работают КАМы (онкология, ревматология, сахарный диабет, редкие заболевания и другие области бюджетного рынка), запросы схожи с теми, которые были 10-15 лет назад: работа отдельно, отдых – отдельно, а ритейловые бизнес-юниты больше нацелены на новые игровые форматы. Проанализировав данные наблюдения, можно заметить, что как 10-15 лет назад в отделе продаж вообще, что сейчас в подразделениях КАМ работают, в большей степени, представители поколения X, а в ритейловых направлениях сегодня мы видим преимущественно представителей поколения Y. Учет различий ценностей, подходов к обучению, потребностей и мотиваторов разных поколений позволит подготовить наилучшее решение для вашего заказчика.

В компании Pfizer для одного из подразделений был разработан сценарий практического закрепления конкурентных преимуществ продуктов, который реализовался в виде яркого игрового формата с вовлечением всех сотрудников (примерно 100 человек) на всем протяжении игры. В качестве образа был выбран боксерский бой. Для победы всем участникам требовались глубокие знания преимуществ как своих продуктов, так и основных конкурентов, высокая стрессоустойчивость, быстрое ориентирование в ситуации и, конечно, поддержка команды. Участники и руководители высоко оценили данный формат.



Видео выступления Анны Винокуровой
Вы сможете посмотреть на сайте:
<http://pharmgalaktika.ru/analytics/videoblog/>





**Карпенко
Ирина**

бизнес-партнёр по развитию компетенций,
АстраЗенека (2017)

«Цикловая конференция в цифровом формате – новые горизонты для крупных фармацевтических компаний»

Компания AstraZeneca Russia воспользовалась предпринимательским подходом для того, чтобы упростить конференцию по продажам совместными усилиями кросс-функциональной команды. Нашей целью было сэкономить время сотрудников и деньги компании, сохранив при этом качество личного общения. Решением стало организовать «цифровую» конференцию, к которой каждый участник мог бы присоединиться из любого места России, а также привлечь линейных менеджеров к тесному взаимодействию со своими командами.

Проведение Циклового совещания проходила в три этапа:

1. Предварительная подготовка сотрудников (изучение новой стратегии и медицинской информации, сессии от команды IT-специалистов, съёмка более 50 видео обучающих сессий и материалов, подготовка программы мероприятия с учётом разницы часовых поясов);
2. Обучение и подготовка Региональных менеджеров в рамках Форума менеджеров для последующей поддержки своей команды в рамках дистанционной Цикловой конференции;
3. Дистанционная Цикловая конференция с изучением стратегии в формате видео-лекций, прямых трансляций, Skype-сессий вопросов и ответов, практической отработки новой информации.

Результаты:

- Качество образования подтвердили тесты, сессии по обратной связи и опросы;
- Экономия средств: затраты в 5 раз меньше по сравнению с организацией личных встреч;
- Экономия времени: сохранено более 470 рабочих дней! (6 часов на сотрудника).

Выводы:

- Команда полевых сил хорошо подготовилась к новому промоционному циклу; менеджеры укрепили свое владение стратегией; произошло полное внедрение и уверенное использование корпоративных технологий для всех сотрудников;
- Цифровая конференция AstraZeneca Russia — готова к использованию на любом рынке;
- Эффективный подход в три шага с гарантией успеха позволяет подготовить команду и лидеров;
- Инновационный подход к традиционным корпоративным технологиям: цифровая культура вовлекла всех членов организации и показала высокий уровень подготовки команды FF.



Видео выступления Карпенко Ирины
Вы сможете посмотреть на сайте:
<http://pharmgalaktika.ru/analytics/videoblog/>





**Каширина
Наталия**

менеджер по эффективности,
Takeda Pharmaceuticals LLC (2017)

«Цикловая Конференция – как уникальная возможность вовлечения персонала в кросс-функциональные процессы».

Не секрет, что Цикловая Конференция – мероприятие затратное и масштабное, захватывающее почти все Департаменты компании. В условиях экономии бюджетов остается вопрос: а что делать, если бюджеты маленькие, как обеспечить максимальную вовлеченность персонала и главное, как обучить персонал так, чтобы сотрудники получили должную экспертизу и были мотивированы использовать полученные навыки и знания в повседневной практике? Возможно ли это сделать, не привлекая внешних экспертов? Ответ: ДА!
Давайте рассмотрим, например, кросс-функциональное взаимодействие и работу в отношении сотрудничества с госпитальными клиентами и администраторами? Кто в Компании отвечает за работу с госпитальными, Администраторами, ЛПР?

Правильно, это и МП, и РМ, и ТМ, и коммерческий отдел и.... т.д. перечислять можно долго. Задача одна? Конечно, развитие клиента. Кто может обучить МП и РМ коммерческой парадигме мышления? Ответ очевиден - внутренний эксперт коммерческого отдела. А теперь о главном - как реализовать это без финансовых и психологических потерь?
Как любой проект, важно понять какие цели и задачи, что мы хотим получить на выходе? В данной задаче – кросс-функциональное видение развития клиента, это если совсем в двух словах. Если чуть шире – у каждой функции есть свои цели и задачи, свои KPI, а вот клиенты часто бывают общие. И важно услышать друг друга, работать в общей связке, не конкурировать, а быть единым целым. Это осуществимо? Да, конечно. Начнем с подготовки и определения драйвера, лидера, данного проекта.
Подготовка – ключевой этап для эффективного проведения ЦК, ну а Лидер проекта - независимый внутренний эксперт, которому предстоит объять необъятное.





**Ражев
Ярослав**

тренинг – менеджер,
STADA (2017)

«Быстрое развитие коммуникационных навыков, как вовлечь сотрудников. Или чем заменить ролевые игры?»

С каждым новым цикловым совещанием все больше времени отводится на обучение сотрудников и тренировку их навыков. Презентации по продуктам и стратегиям продвижения переводятся в дистанционные форматы, сокращаются, а вот отработка требуемых форматов работы занимает все большую часть рабочего времени. В настоящий момент, когда большинство медицинских представителей компании обладают уже достаточным опытом работы в фармацевтических компаниях, ролевые игры из метода отработки навыка коммуникации превратились в форму «отбивания рабочего времени». Все знают какие «требуемые» качества нужно показать, как распределить очередь, чтобы попасть на «более лояльного клиента» и быстро вернуться к «изучению» социальных сетей.

Набор произвольных команд, не по региональному принципу, тщательно корректируемые роли и инструкции менеджерам не принесли достаточного результата. Конечно же, такой формат работы все меньше стал приносить пользы для практической работы «в полях» и требовал замены или модернизации на такие упражнения, которые с одной стороны заинтересуют и замотивируют команду медицинских представителей и территориальных менеджеров (что оказалось также немаловажным) участвовать и достигать поставленных задач, а с другой стороны сделать отработку наиболее приближенной к реальной жизни! Мы выработали два способа развития коммуникационных навыков. Выбор которых зависит от того, вводим ли мы новый алгоритм коммуникации с клиентами или отработываем уже существующую структуру коммуникации с акцентом на требуемых этапах. А также от количества сотрудников в подразделении, от которого поступил запрос на проведение.

В случае более глубокой проработки отдельных этапов коммуникации в рамках уже существующей структуры мы выбрали путь создания и проведения бизнес-симуляции с элементами, которые позволяют включить всех участников и быстро переложить успешную работу на тренинге в ежедневную практику. Это сильно повысило вовлеченность команд и позволило им самостоятельно находить способы успешного выполнения задания. Когда же нам необходимо быстро (за один тренинговый день) ввести новую структуру проведения визита, мы выбрали путь нового способа обучения – видео-тренинга, в котором особенно важно уделить максимум внимания групповой работе и построить ее так, чтобы каждый из участников получил достаточно практики и обратной связи от своих коллег при работе в небольших группах.



Видео выступления Ражева Ярослава
Вы сможете посмотреть на сайте:
<http://pharmgalaktika.ru/analytics/videoblog/>

ТЕХНОЛОГИЯ ЦИКЛОВОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

«К победе вместе!» как эффективный инструмент обучения и развития персонала фармацевтических компаний

Результаты научных исследований
Овчинников С.Н., Смирнов Г.Б.

Авторы



Овчинников
Станислав Николаевич

Кандидат медицинских наук,
учредитель и генеральный
директор консалтинговой
компании «Фарм Галактика»
(входит в «Группу компаний
Алмаз»), Россия, Москва.
Образование:
Российский Государственный
Медицинский Университет (РГМУ),
педиатрический факультет,
врач-педиатр,
врач-детский хирург.

Контакты:

+ 7 **(916)** 557 24 61.
so@pharmgalaktika.ru



Смирнов
Глеб Борисович

Учредитель, генеральный директор
«Группы компаний Алмаз»,
партнёр компании
«Фарм Галактика»,
Россия, Москва.
Образование:
Московский Городской
Психолого-Педагогический
Университет (МГППУ),
факультет психологического
консультирования,
клинический психолог.

Контакты:

+ 7 **(926)** 337 2193.
gbs@almaz-gk.ru



Введение

Предметом нашего исследования является «Цикловая конференция» как один из основных форматов обучения и развития персонала на фармацевтическом рынке. В настоящий момент в России среди обучающих форматов «Цикловая конференция» используется фармацевтическими компаниями наиболее часто, что связано со спецификой продвижения лекарственных средств – в среднем раз в полгода приходится пересматривать маркетинговую стратегию, что влечет за собой необходимость довести эти изменения до линейных сотрудников, занимающихся продвижением лекарственных средств (медицинские представители, их руководители).

Поэтому 2-3 раза в год компании вынуждены проводить цикловые конференции, куда собираются преимущественно все сотрудники отдела продвижения, для которых отдел маркетинга доносит ключевые элементы текущей маркетинговой стратегии, а отдел обучения проводит практические активности для закрепления и отработки этой информации. Как видно, обучающая часть «Цикловой конференции» является обязательным и самым важным её элементом.

В то же время, вопрос эффективности управления становится для фармацевтических компаний всё более актуальным, так как в условиях кризиса, а также нарастающей конкуренции целесообразнее вкладывать финансовые средства в те инструменты, которые, с одной стороны, имеют отдачу в виде максимального результата, с другой стороны, не требуют больших инвестиций. В доступной литературе и информационных интернет-ресурсах мы не обнаружили каких-либо данных об исследованиях, направленных на изучение вопроса эффективности «Цикловой конференции». Какой должна быть очная обучающая часть цикловой конференции, чтобы достигать максимальных учебных целей с минимальными затратами на организацию учебного процесса? Мы рассматриваем цикловую конференцию как инструмент достижения финансовых целей компании. С этой стартовой позиции и были организованы данные исследования.

Цель исследования

Разработать наиболее оптимальную технологию проведения цикловой конференции для фармацевтических компаний, которая бы обладала высокой результативностью и минимальными затратами.

Материалы и методы

Исследования проводились с 2004 по 2017 год командой консультантов «Группы компаний Алмаз» и консалтинговой компании «Фарм Галактика». Компании специализируются на предоставлении услуг в области HR-консалтинга. За 13 лет была проведена 271 обучающая конференция, из которых 139 цикловых конференций для фармацевтических компаний.

Был проанализирован опыт всех 271 конференций, проведенных нашими компаниями, а также 6 лучших практик фармацевтических компаний. Технология проведения цикловой конференции постоянно совершенствовалась по мере того, как мы получали результаты измерения её эффективности – обратная связь позволяла вносить корректировки, направленные на достижение цели исследования: увеличить результативность, уменьшить финансовые затраты. В итоге была разработана технология «К победе вместе!», которая является четвёртой по счёту версией в жизненном цикле развития продукта.

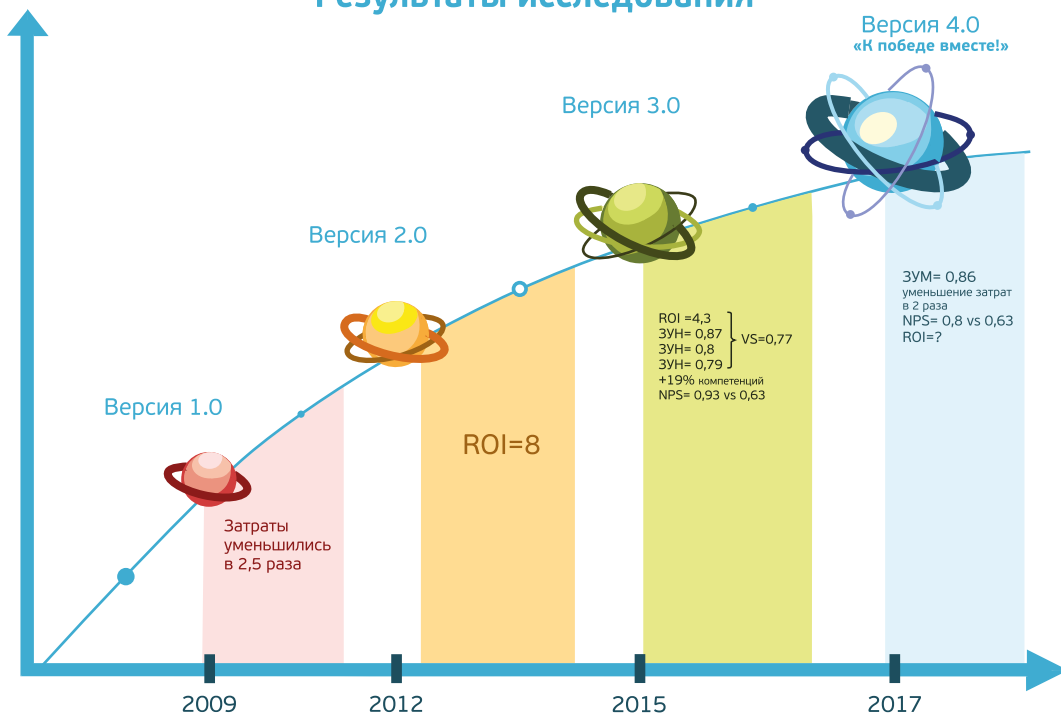
Для определения эффективности технологии применялись следующие методы измерения:

- индекс лояльности NPS (англ. Net Promoter Score) – индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать), используется для оценки готовности к повторным покупкам. Перефразируя для обучающих проектов: это сборный индекс определения лояльности участников обучения к пройденному обучению (формат обучения, подача материала, польза и применимость материала и т.п.); в проектах обучающих конференций используется для оценки мотивационного эффекта от пройденного обучения; в данном исследовании NPS измерялся путём анонимного анкетирования участников и заказчиков обучения; для сравнения мы использовали средние отраслевые показатели NPS = 0,63;

- ЗУН (знания, умения, навыки) – измерялись с помощью экспертной оценки в процессе и по итогам обучения – консультанты и иногда внутренние эксперты компании-заказчика оценивали результаты практических заданий как отдельных участников, так и команд; использовалась 10-бальная шкала; в конце конференции выводилась средняя оценка по всем участникам, которая по сути являлась оценкой всей обучающей части конференции. Для сравнения мы использовали средний минимальный уровень ЗУН, который чаще всего принимается в бизнесе как требуемый для качественной работы = 0,77;

- коэффициент возврата инвестиций ROI (англ. Return On Investment) – финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса; если перекладывать этот коэффициент на образовательные программы, то стоит отметить, что потребуются определенное переформулирование: ROI – коэффициент, отражающий прибыль/убыток на инвестированный капитал в обучение сотрудников; уровень затрат на проведение очного обучения в рамках цикловой конференции.

Результаты исследования



Технология; № версии	Ключевые характеристики	NPS	ЗУН	Финансовые показатели
Версия 1.0	Преимущественно лекционный формат, 1 тренер	—	—	Снижение затрат с 4.000 до 1.750 рублей/чел (цены 2004 – 2009 гг.)
Версия 2.0	Тренинг: ролевые игры в формате «Аквариум», менеджеры играют роль клиентов, 1 тренер	—	—	ROI=8
Версия 3.0	Тренинг: продуктивное обучение интегрировано в Soft Skills, ролевые игры в мини-командах, менеджеры проходят подготовку навыкам коучинга, игрофикация, 1 тренер	0,93	ЗУН = 0,87 (0,47 – 1,0) + 19% прироста компетенций медицинских представителей и ЗУН = 0,8 ЗУН = 0,79	ROI=4,3 (от - 5 до + 23)
Версия 4.0 «К победе вместе!»	Тренинг: версия 3.0, + технология подготовки менеджеров навыкам фасилитации ролевых игр	0,8 (0,25 – 1,0)	ЗУН=0,86	Снижение затрат с 10.000 до 5.000 рублей/чел (цены 2017 г)

В период существования первой версии не стояла исследовательская задача, поэтому NPS и ЗУН не использовались для измерения эффективности инструмента. Лишь удалось добиться снижения затрат с 4.000 рублей до 1.750 (цены 2004 – 2009 гг.). Начиная с версии 2.0, мы стали постепенно задумываться о том, чтобы оптимизировать технологию обучающей конференции и на одном проекте, где было обучено 35 тысяч человек, представилась возможность посчитать ROI всего проекта, который составил 8 рублей прибыли на 1 рубль затрат. Что косвенно указывает на эффективность тренингового формата, хотя на тот момент он был ещё не совершенен (ролевые игры лишь в формате «Аквариум», когда большая часть участников являются пассивными наблюдателями за играми).

Версия 3.0 была существенно модифицирована: ролевые игры стали проводится параллельно в формате двоек и троек, а продуктивное обучение проводилось не отдельно от навыкового, а было интегрировано в тренинговый процесс, к тому же на этой версии мы впервые стали готовить менеджеров к ко-тренерству (хотя подготовка ещё не носила системный и технологичный характер). Третья версия показала хорошие результаты: средний NPS составил 0,93; ЗУН в среднем составил 0,87, а в двух отдельных проектах 0,8 и 0,79; а также с помощью дополнительной методики в одном из проектов был определен прирост в развитии компетенции «Навыки продаж» у медицинских представителей +19%; ROI в среднем составил 4,3. В то же время мы имели некоторые отдельные проекты, где эти показатели были низкими (ЗУН = 0,47; ROI = - 5), что позволило нам определить критические факторы и минимизировать их влияние в последующих версиях технологии.

Последняя 4.0 версия, которую мы назвали «К победе вместе!», показала свою эффективность с помощью измерения NPS (средний показатель равен 0,8, что выше среднерыночного на 0,17 пунктов), а также с помощью измерения ЗУН = 0,86, что также выше среднерыночного показателя на 0,09 пунктов). Затраты на проведение обучающей части четвертой версии составляют в среднем 5.000 рублей на одного сотрудника при группе в 110 человек, что в 1,5 – 2 раза ниже среднерыночных цен (для сравнения: 7-10 тысяч на человека).





6.

Ключевые элементы технологии «К победе вместе!», которые обеспечивают высокий уровень эффективности, следующие:

- непосредственные руководители медицинских представителей накануне цикловой конференции проходят специальный однодневный тренинг по фасилитации ролевых игр, а на самой конференции активно вовлечены в процесс управления практическими заданиями (под присмотром тренера);
- все участники конференции (примерно 110 человек) находятся в одной аудитории, обучением управляет один тренер (по методическому пособию, строго соблюдая технологию);
- участники разделены на команды (примерно по 9 – 12 человек в команде), за каждой командой закреплён региональный менеджер;
- для повышения выживаемости знаний применяются специальные мнемотехники (метафоризация);
- 90% времени обучения отведено на практические задания;
- ролевые игры проходят строго по разработанной технологии в 4-х модификациях («Аквариум», «Рибосома», «В двойках», «В тройках»), также строго соблюдается технология остальных практических заданий;
- закрепление навыков осуществляется только на препаратах компании с учётом текущей маркетинговой стратегии;
- обучение проходит с элементами игрофикации – команды и отдельно участники за каждое задание набирают баллы, которые к концу конференции суммируются в один общий результат: цель – весь бизнес-юнит должен набрать максимум баллов, чтобы обогнать виртуального конкурента;
- для вовлечения участников применяются дополнительные приемы: интерактив, разнообразие форматов практических заданий и др.;
- активно применяются технологии обмена опытом, что усиливает обучающий эффект;
- продолжительность обучения 2 дня (+ 1 день для команды менеджеров навыкам фасилитации ролевых игр).

Выводы

1.

Технология проведения обучающей части цикловой конференции «К победе вместе!» является эффективным инструментом обучения и развития персонала фармацевтических компаний, что доказано несколькими методиками измерения;

2.

Технология «К победе вместе!» позволяет достигать уровня развития ключевой компетенции медицинских представителей «Навыки продаж» не менее 0,8, что полностью соответствует требованиям бизнеса; достигать уровня удовлетворенности (мотивации) участников обучения не менее 0,8, что значительно выше среднеотраслевых показателей, а также позволяет в среднем получать не мене 4,3 рубля прибыли на 1 рубль затрат, что также является хорошим финансовым показателем;

3.

Технология «К победе вместе!» позволяет минимизировать затраты на проведение: затраты на одного участника составляют в среднем 5.000 рублей, что в 1,5 – 2 раза меньше среднерыночных цен на обучение;

4.

Для более объективной картины не хватает исследования ROI для 4.0, текущей, версии технологии, что может стать дальнейшим направлением исследования;

5.

Слабым элементом исследования является то, что отсутствует статистическая обработка результатов; это связано с тем, что не все компании-заказчики готовы проводить замеры, из-за чего пока накоплено мало данных; планируется, что это станет предметом последующих исследований.



Видео презентации технологии «К победе вместе!»
Вы сможете посмотреть на сайте:
<http://pharmgalaktika.ru/analytics/videoblog/>



Фарм Галактика

Фарм Галактика – единый центр отраслевых знаний для фармацевтических компаний, внедряющий бизнес-решения с доказанной эффективностью на основе научно-практического подхода

О компании



Кандидат медицинских наук, учредитель и **генеральный директор** консалтинговой компании «Фарм Галактика», Россия, Москва.

Овчинников

Станислав Николаевич

«В своё время, когда я трудился в роли регионального менеджера фармацевтической компании, я провёл исследование: на двойных визитах фиксировал, какой самый частый вопрос задают доктора медицинским представителям. Оказалось, что это вопрос из разряда «Чем Вы отличаетесь от других?». С тех пор прошло много лет, но покупательские мотивы остаются прежними...

«А почему мы должны выбрать Фарм Галактику? Чем Вы лучше других компаний, которые занимаются обучением и развитием персонала?» – с таких вопросов начал встречу директор по продажам крупной фармацевтической компании, который пригласил меня на встречу для обсуждения программы развития для полевых сил. И это абсолютно правомочные вопросы. Когда чётко понимаешь отличия одной компании от другой, легче принять решение, какую из них выбрать. Мы постараемся облегчить Ваш выбор, поэтому несколько слов о наших точках отличия».

Наши преимущества

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ

1. Высшее медицинское и фармацевтическое образование
2. Практика и опыт из бизнеса
3. Научно-исследовательские изыскания

Средний опыт работы наших тренеров в должности

медицинского представителя

3
года

регионального и/или бренд-менеджера

4
года

внутреннего тренера фармацевтической компании

5
лет

Услуги

Консалтинг

Корпоративные события

Бизнес-игры

Очное обучение

Оценка персонала

Дистанционное обучение

Цикловые конференции

Контакты

Адрес и телефоны

Москва, Дорожная улица, д. 8., стр1, бизнес-центр «Растком»

+7 (495) 181-27-88



<http://pharmgalaktika.ru>



<https://www.facebook.com/pharmgalaktika/>



2017

 Фарм
Галактика