



# Кентавры рынка

Алексей КОЛИК

*В нашу консалтинговую фирму часто обращаются руководители предприятий с просьбой помочь им в подборе специалистов по маркетингу. Причина подобных обращений либо в том, что без квалифицированных маркетологов они не могут создать службу маркетинга, либо служба уже создана, но те, кто в ней работает, не могут справиться со своими обязанностями.*



Корни этой проблемы понятны. Профессия маркетолога новая для нашей страны. Только в последние годы вузы начали готовить специалистов-маркетологов. Помимо этого, профессия маркетолога является сейчас одной из самых востребованных на рынке труда, поэтому хорошие специалисты уже работают в серьезных компаниях и не собираются менять работу, а другие "улетают" в более теплые места, где платят больше. Тем не менее решать задачу необходимо. И мы начинаем работать. В этой статье мы хотим поделиться практическим опытом разрешения подобных ситуаций.

Как уже говорилось, маркетолог — профессия необычная. Это проявляется в том, что человек этой профессии должен обладать, казалось бы, несовместимыми качествами: иметь развитое системное, логическое мышление и в то же время быть креативным, постоянно продуцировать новые творческие идеи и плюс ко всему — быть коммуникабельным. В этом он подобен кентавру, совмещающему несовместимое.

Большинство других профессий предполагает четкую специализацию в одной области. Например, бухгалтер в основном должен обладать рационально-математическими способностями, менеджер по рекламе — креативными, торговый агент — коммуникативными и т.д. Основываясь на вышесказанном, мы начинаем подбор необходимых специалистов. Для этого мы предлагаем им заполнить анкету.

**Основные цели:**

1. выяснить, какое базовое и дополнительное образование имеет кандидат;
2. определить предыдущий маркетинговый (профессиональный) опыт;
3. получить биографические данные.

Большое значение имеет полученное образование. Если кандидат не

имеет базового маркетингового образования, это не должно восприниматься как непреодолимое препятствие. В наше время немного дипломированных маркетологов. Тем более что недостатком дипломированных специалистов является их малый опыт работы, ведь они закончили вузы совсем недавно — первые выпуски прились на конец 90-х годов.

Традиционно в сфере маркетинга работали экономисты, социологи, поэтому кандидаты с соответствующими дипломами вполне подойдут. Многие люди, закончившие технические вузы, обладают хорошо сформированным системным мышлением, развитой логикой. Если они получили дополнительное образование по маркетингу, то могут стать прекрасными специалистами. Хорошие маркетологи из "технарей" в основном закончили политехнический или радиотехнический. Реже маркетологи получают из выпускников журфака, филфака, юрфака, медицинского института и т.д. Там студентов учат другому.

Еще один существенный момент — предыдущий опыт работы. Не секрет, что большинство кандидатов стремятся приукрасить свою трудовую биографию и пишут в резюме о большом опыте работы в качестве маркетолога. Вот с этим "опытом" необходимо разобраться подробно.

Во-первых, можно позвонить на предыдущие места работы и поговорить с руководителями или коллегами кандидата. В ходе этого разговора можно выяснить мнение о кандидате как профессионале и о его личных качествах (трудолюбии, порядочности, умении ладить с коллективом), а также какие функции он выполнял, действительно ли он работал маркетологом.

В последнее время многие претенденты на вакансию маркетолога указывают, что они уже работали по этой специальности, но при выяснении действительного положения дел оказывается, что они работали менеджерами по продажам или закупкам, офис-менеджерами, секретарями, переводчиками. При этом они выполняли помимо основной работы некоторые маркетинговые функции, например собирали информацию о ценах и ассортименте конкурентов. Но это далеко не то же самое, что выполнять полноценно весь объем работы маркетолога. Таких "мнимых маркетологов" необходимо выявлять и реально оценивать их перспективы работы. Ведь наверняка вы не захотите взять на работу "мнимого бухгалтера", который имеет предыдущий опыт работы в бухгалтерии, сводящийся к тому, что он относил платежные поручения в банк.

Безусловно, необходимо оценить и предприятия, где ранее работал кандидат. Специалист, успешно трудившийся на среднем или крупном производственном предприятии, имеет, как правило, больший опыт работы, чем тот, кто провел несколько лет в коммерческой структуре, владеющей несколькими киосками на рынке. Интересны также успехи предприятия, ведь эти результаты косвенно говорят и о работе маркетолога. Хотя бывает и так, что хорошему маркетологу просто не дают реализовать его планы по улучшению маркетинга на предприятии, и тогда он меняет место работы.

Имеет также значение, чтобы предыдущие предприятия, на которых работал специалист, были близки по своему профилю к вашему предприятию. Впрочем, не надо это понимать буквально. Часто руководители предприятия, выпускающего, например, электрооборудование для зданий, хотя, чтобы и маркетолог непременно уже имел опыт работы в этой области. Это обычно нереально вследствие причин, указанных вначале. Значит, вполне резонно искать специалиста из смежной области — скажем, чтобы он работал ранее со строительными материалами.

Факты биографии кандидата позволяют судить о его личных качествах. Частая смена работы, неустойчивость личной жизни должны настораживать. Такой человек может быть профессионально

некомпетентен, ленив, конфликтен, склонен к пьянству и т.д. Важно оценить хобби человека: если он занимается в свободное время спортом — это хорошо, но если его хобби слишком экзотично, то стоит проанализировать причины его появления. Например, один раз мы рассматривали в качестве кандидата женщину, которая имела семью и при этом указывала в резюме, что ее хобби — экстремальные автомобильные гонки. Дальнейшее изучение этого кандидата показало, что для нее характерна психологическая неустойчивость (качество, несовместимое с профессией маркетолога), которая находит выход в чрезмерной склонности к риску в ущерб ответственности (она забывала об ответственности по отношению к семье). Нужен ли такой сотрудник фирме? Мы посчитали, что нет. Ведь он будет разрабатывать стратегию предприятия, принимать важные решения. Риск здесь должен сводиться к минимуму, игра "в опасные повороты" не нужна.

Важным позитивным фактором, который можно проследить в резюме, является постоянное повышение квалификации кандидата. Если он несколько раз посещал семинары, тренинги по маркетингу, технологиям продаж, психологии, изучает иностранные языки, то ценность такого специалиста повышается, поскольку он стремится к совершенствованию себя как специалиста.

Следующим за заполнением резюме этапом является *тестирование кандидата*. Его можно проводить как отдельно для каждого, так и в группе (это экономит ваше время). Мы считаем, что тестирование должно быть комплексным и включать:

1. тест на наличие логических способностей и системности мышления;
2. тест на коммуникативность;
3. творческое задание (практическое задание, которое позволяет выявить креативные задатки и способность

планировать, выстраивать стратегию, а также принимать решения в условиях отсутствия большого запаса времени, ситуации, близкой к стрессовой); 4. тест на профессиональные знания — он позволяет реально выявить наличие необходимых знаний у кандидата.

Интересно, что самым трудным для большинства кандидатов является третий тест: большинство из них проявляет невысокую креативность и способность мыслить стратегически (видеть чуть дальше собственного носа). Удивила и невысокая степень владения недавними выпускниками профильного вуза профессиональными знаниями. Многие из них не знают маркетинговых азов. Например, что такое матрица Ансоффа, рыночные стратегии по Котлеру, многофакторные модели, статистические методы обработки данных и т.д. При этом они не имеют и реального опыта работы. Комплексная оценка на основе четырех приведенных тестов позволяет перейти к заключительному этапу оценки специалиста — *собеседованию*. В ходе собеседования удается прояснить ряд вопросов, которые возникли после изучения резюме и при анализе результатов тестирования. Например, нужно более подробно выяснить, какие функции выполнял кандидат на предыдущей работе, на чем делался основной акцент, на каких территориальных и товарных рынках он работал. Собеседование также пополнит информацию о коммуникативности кандидата, его личных качествах. Поэтому хорошо пригласить на собеседование психолога, который сможет оценить искренность ответов, психологический тип кандидата, а также его стрессоустойчивость. Этот критерий очень важен, поскольку работа маркетолога — одна из самых стрессовых среди административного персонала. На собеседовании следует обсудить систему оплаты труда на предыдущих местах работы и

сопоставить ее с той, которую можете предложить вы.

В результате вы будете иметь всестороннюю информацию о кандидате и примете решение, исходя из объективных критериев. Впрочем, времени, отводящегося на подбор персонала, все равно может оказаться недостаточно, поэтому обязательно нужен испытательный срок. В течение этого срока (он составляет обычно два-три месяца) специалист проявит свои реальные знания и умения. Только не надо спешить и требовать уже через две недели серьезной программы действий. На этом этапе ему нужна моральная поддержка руководителя и реальное доверие (хотя оно не может быть безграничным и бесконтрольным во время испытательного срока).

Подчеркну, что маркетолог должен обладать двумя типами компетенций:

1. профессиональные компетенции;
2. социальные компетенции.

Ханс Хершген считает, что к профессиональным относятся профессиональные маркетинговые знания и навыки, а также способность принимать адекватные решения.

К социальным компетенциям он относит:

1. ответственность;
2. способность к коммуникациям;
3. способность к кооперации и координации деятельности (управление конфликтами, работа в команде и т.д.).

Хочу сделать акцент на способности принимать решения, ведь делать это маркетолог должен каждый день (отсюда и постоянные стрессы). Если у человека отсутствует это качество, то он должен либо выработать его у себя, либо поменять работу.

Не менее важно и умение планировать. По сути, маркетолог постоянно что-то планирует: стратегию маркетинга, рекламы, ценообразование, ассортимент, дистрибьюторскую политику. Способность планировать проявляется у специалиста сразу. Так что с первых дней работы необходимо потребовать хотя бы простейших рабочих планов, по которым начнет работать ваш специалист по маркетингу.

Надеюсь, что опыт, представленный в этой статье, действительно поможет вам найти хорошего маркетолога и с его помощью добиться значительных успехов.



**Коллик Алексей** — генеральный директор консалтинговой фирмы "Маркетинговые системы". Основные направления работы организации: консультации по созданию службы маркетинга на предприятии, подбор и тестирование сотрудников службы маркетинга, маркетинговые исследования, помощь в написании плана маркетинга, внедрение мерчендайзинга на предприятии.