

УДК 615.1:331.108.244

**И.В. МИХАЙЛОВА**

Представительство ОАО «Гедеон Рихтер» в Республике Казахстан, г. Алматы

**УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ РЫНКЕ**

*В статье рассматриваются основные элементы управления организацией, способствующие повышению потенциала сотрудников. В числе анализируемых моментов: приобретение и удержание в компании креативных специалистов, наличие системы управления идеями, рабочая среда, коммуникации, мотивации. Подробно описываются уровни профессионализма персонала, критерии эффективности системы оплаты труда, предложены методы, позволяющие руководителю увеличивать эффективность работы персонала, ориентирование на достижение стратегических целей компании.*

**Ключевые слова:** фармацевтический рынок, удержание персонала, уровень профессионализма.

**Н**е секрет, что растущая текучесть кадров среди медпредставителей – характерная примета времени. По некоторым оценкам, текучка рэпов в среднем по рынку составляет 25% в год, а кое-где этот показатель бывает и выше. Причем некоторые участники рынка считают, что такая ротация – неизбежное зло, с которым приходится мириться, дескать: «Ушли эти – наберем новых!». Категорически не согласна с такой позицией. Потеря медпредставителя, не проработавшего и года, в конечном счете наносит заметный экономический ущерб компании. Во-первых, компания не получает отдачи от инвестиций, которые вкладывает в обучение и развитие сотрудника. В тонко настроенной, эффективной компании, чтобы сделать из нового человека эффективного медпредставителя, работающего по корпоративным стандартам, нужно несколько лет системного последовательного обучения. Если медпредставитель проработал менее двух лет, компания не успевает отбить вложенные в него инвестиции. Во-вторых, из-за высокой текучки полевого звена не удается выстраивать долгосрочных партнерских отношений с врачами, а в новых условиях рынка, когда такие отношения особенно важны, это ведет к снижению эффективности визитов. Значит, снова упущенная выгода [1, 2].

На рынке труда сложилась противоречивая ситуация: с одной стороны, ярмарки вакансий собирают огромное количество людей, нуждающихся в хорошей работе, с другой – работодатель не знает, какие меры предпринять, чтобы привлечь и удержать хорошего сотрудника.

В этих условиях менеджерам по персоналу приходится искать различные инструменты для решения ситуации – от неоправданно высоких зарплат, развернутого социального пакета до пересмотра кадровой политики организации.

Один из главных факторов успеха любой компании – ее способность не просто привлечь новых талантлив

ых сотрудников, но и удержать тот персонал, который уже работает в компании. Формула привлечения и удержания талантов заключается в создании высокой степени удовлетворенности работой, которая включает не только саму работу, но и сопутствующие ей факторы, например, условия труда и психологический климат в коллективе.

Успешное функционирование любой организации в значительной степени зависит от ее способности подобрать необходимых работников. В основе подбора персонала лежит процесс планирования человеческих ресурсов – определение когда, где, сколько и какой квалификации сотрудников потребуется организации.

Залог успешного и плодотворного сотрудничества компании и работника в прозрачности и понятности их взаимоотношений. Заведомо недостоверная информация по условиям работы, оплате труда, функционалу сотрудника, как правило, ведет к тому, что он обманывается в своих ожиданиях, разочаровывается и теряет доверие к компании.

Одна из ключевых тенденций кадрового рынка – платить специалисту даже на 50-60% больше его реальной рыночной стоимости.

Таким образом, желая заполучить того или иного кандидата, работодатели сами способствуют раскручиванию «гонки зарплат». Это касается как квалифицированных специалистов, так и управленцев.

Но такая политика в отношении персонала, по мнению экспертов, не является продуманной. Специалист приходит в компанию на хорошие условия. Но не успевает там проработать достаточно долго для того, чтобы показать свою эффективность, так как к нему поступает предложение от другой организации на большую заработную плату. На новом месте это снова повторяется.

Как и в любом другом аспекте менеджмента, самая большая ошибка – это стремление справиться не с са-

**Контакты:** Михайлова Ирина Васильевна, финансовый менеджер Представительства «Гедеон Рихтер», г. Алматы. Тел. + 7 701 787 47 57, e-mail: mikhailova.i@richter.kz

**Contacts:** Irina Vasilyevna Mihailova, financial manager, Representative office of Gedeon Richter in the Republic of Kazakhstan, Almaty c. Ph. + 7 701 787 47 57, e-mail: mikhailova.i@richter.kz

мой проблемой, а с ее внешними проявлениями. Очень часто удерживать сотрудника, когда он уже заявил о желании уйти, бывает поздно. Особенно страшно, если уходят лучшие люди. Часто это происходит потому, что они не идентифицируются и соответственно не получают полагающейся им доли внимания, обратной связи, обучения и вознаграждения. Удовлетворенность сотрудников зависит не только от размера компенсаций, к тому же повышать заработную плату бесконечно просто невозможно. Необходимо думать и о других мерах, предлагать карьерные программы развития, обучения и т. д. Остальные ошибки можно свести в один общий класс – недостаточное внимание и уважение к своим сотрудникам. Это может выражаться, скажем, в неправильном социальном пакете, составленном без учета мнения персонала. Также примером недостаточного внимания к персоналу выступает такая, довольно распространенная, ситуация, когда топ-менеджмент пребывает в уверенности, что сотрудники понимают и разделяют его ценности и миссию компании. Необходимо убедиться, что вы смогли вдохновить служащего на работу, а также вовлечь его в ценности вашей компании. Нельзя забывать о карьерных возможностях, хорошем рабочем климате, достойной зарплате, наградах и т.д. [2]

В результате опроса профессионалов, работающих в сфере компенсаций и льгот, а также в сфере развития персонала, о причинах увольнений сотрудников и методах их эффективного удержания, были определены главные факторы, влияющие на решение сотрудника продолжать работать в компании или искать более интересное место для работы.

Среди десяти самых эффективных факторов удержания персонала, приведенных в порядке приоритетности, оказались следующие:

- оплата труда выше среднего уровня на рынке;
- поощрение достижений сотрудников финансовыми и нефинансовыми методами;
- информирование ключевых сотрудников об их исключительной важности для компании;
- предоставления возможности работы на условиях гибкого графика и возможности работы дистанционно;
- наличие плана замены ключевых сотрудников (succession plan);
- обсуждение с ключевыми сотрудниками возможностей их развития в компании;
- предоставление финансовых бонусов для ключевых сотрудников;
- постановка четких и амбициозных целей;
- предоставление ключевым сотрудникам доступа к финансовому участию в компании;
- предоставление хорошего социального пакета.

Система удержания высококвалифицированных сотрудников должна включать в себя не только материальные методы (материальное поощрение), но и учитывать личностные особенности сотрудника, его жизненные ценности и внутреннюю мотивацию.

Сложно переоценить важность и значимость методов и программ по удержанию квалифицированных специалистов в компании. Сотрудники, которые знакомы с кор-

поративной культурой, особенностями работы компании, технологическими процессами, представляют основную ценность. Компания уже вложила в них и время, и деньги. Человек является основным ресурсом организации, поэтому «борьба за таланты» будет только обостряться. Универсального способа сохранить сотрудников не существует. Необычайно высокий спрос обеспечивает талантливым профессионалам массу возможностей.

Усилия, направленные на удержание сотрудников экономически более оправданы, чем усилия, направленные на поиск и обучение новых сотрудников. Повышение лояльности работающих сотрудников к компании, разработка эффективной системы мотивации работающих сотрудников, а значит, и их удержания, однозначно будут способствовать развитию компании и повышению ее конкурентоспособности на рынке [3].

Успешные компании интуитивно понимают важность для сотрудника стимула работы, возможности применить свои навыки и повлиять на репутацию компании. Они упорно трудятся, чтобы улучшить климат в коллективе, потому что знают, что это добавит людям желание работать.

Как удерживать талантливый персонал:

1) Покажите вашим ключевым сотрудникам, что вы о них заботитесь – занимайтесь развитием персонала.

2) Поддерживайте доверие сотрудников – они не должны видеть разницы между тем, что вы говорите, и тем, что вы делаете. Это называется «Держать слово».

3) Радуйтесь успехам сотрудников – хвалите их за хорошо сделанную работу и знания.

4) Сделайте так, чтобы программы обучения на предприятии соответствовали нуждам сотрудников и их индивидуальным потребностям. Программы не должны быть слишком общими.

5) Неудовлетворенные сотрудники не любят плохое управление. Действуйте быстро, чтобы восстановить доверие служащих к руководству компании. Вспомните закон промедления: «Независимо от того, как долго вы игнорируете проблемы служащего, его поведение не будет улучшаться, – действуйте сейчас».

6) Будьте внимательны со служащими: не всем нравятся, когда на них сваливают чью-то неправильно выполненную работу.

7) Кроме того, необходимо убедиться, что вы смогли вдохновить служащего на работу, а также вовлечь его в ценности вашей компании.

Нельзя забывать о карьерных возможностях, хорошем рабочем климате, достойной зарплате, наградах и т.д.

Необходимо помнить, что внутренние факторы привлекательности компании прежде всего влияют на удержание и вовлеченность сотрудников организации, а для привлечения лучших кандидатов на рынке труда необходим высокий уровень внешних факторов привлекательности.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Багирова В.Л. Управление и экономика фармации: Учебник / В.Л. Багирова. – М.: ОАО «Издательство «Медицина», 2004. – 720 с.

2. Особенности фармацевтического рынка // Ремедиум Армения. Информационно-аналитическое издание. – 2004. – № 9. – С. 8-42

3. Райсян М.Г. Подходы к изучению лояльности на фармацевтическом рынке /М.Г. Райсян Е.А. Максимкина // Фармацевт. практик. – Ереван, 2008. – №3. – С. 49-51

## Т Ұ Ж Ы Р Ы М

**И.В. МИХАЙЛОВА**

*Қазақстан Республикасындағы «Геден Рихтер»  
ААҚ өкілдігі, Алматы қ.*

### **ФАРМАЦЕВТИКАЛЫҚ РЫНОКТА ПЕРСОНАЛДЫ ТҰРАҚТАНДЫРУ**

Мақалада қызметкерлердің әлуетін арттыруға ықпал ететіндей ұйымды басқарудың негізгі элементтері қаралады. Сараптамаға алынған мәселелер ішінде: компанияға креативті мамандарды алдыртып, оларды ұстап қалу, идеяларды басқару жүйесінің болуы, жұмыс ортасы, коммуникациялар, ынталандыратындай шаралар. Персонал кәсібилігінің деңгейі, еңбекке ақы төлеу жүйесі тиімділігінің көрсеткіштері егжей-тегжейлі мазмұндалады, басшыға персоналдың жұмыс тиімділігін арттыруға, компанияның стратегиялық

мақсаттарына қол жеткізуге бейімделуге мүмкіндік беретін әдістер ұсынылған.

**Негізгі сөздер:** *фармацевтикалық рынок, персоналды тұрақтандыру, кәсіби деңгей.*

## SUMMARY

**I.V. MIHAILOVA**

*Representative office of Gedeon Richter JSC in the Republic of Kazakhstan, Almaty c.*

### **EMPLOYEE RETENTION AT THE PHARMACEUTICAL MARKET**

The article deals with the basic elements of the organization management promoting an increase in the employees' potential. The analyzed factors include: getting and retention of creative professionals in the company, availability of the management system of ideas, work environment, communications, and motivations.

The levels of the employees' professionalism and the criteria for the effectiveness of the wage system are described in detail; methods allowing the chief executive to increase the working efficiency of employees, achievement orientation of the strategic goals of the company are suggested.

**Key words:** *pharmaceutical market, employee retention, level of professionalism.*

---

**Для ссылки:** *Михайлова И.В. Удержание персонала на фармацевтическом рынке // J. Medicine (Almaty). – 2015. – No 9 (159). – P. 4-6*

*Статья поступила в редакцию 22.09.2015 г.*

*Статья принята в печать 25.09.2015 г.*