

# КАДРОВАЯ ГАЗЕТА Фарма ПЕРСОНАЛ

Январь 2015 (18)

Review

## аналитика

Обзор зарплат:  
анализ неопределенности...  
стр. 2

## опыт

Гредьюэйт-программа -  
2014. Результаты  
и размышления  
стр. 5

## исследование

«Формула любви»  
для работодателя  
стр. 7

## актуально

Горячие точки  
кадровой политики  
стр. 10

## □ Колонка редактора

### Дорогие друзья!

В начале Нового 2015 года я хотел бы пожелать всем нам мирного неба и экономической стабильности для нашей страны. Потому что экономический рост, ВВП, другие макроэкономические показатели, которые сейчас на слуху у всех, – именно мы с вами наполняем их реальным смыслом, выполняя свою работу каждый на своем рабочем месте.

Уходящий год для всех был очень нелегким, и большинство статей номера отражают различные аспекты этой реальности: от обзора «Горячие точки кадровой политики» до аналитического материала «Обзор зарплат: анализ неопределенности». Что ждет в ближайшем будущем фармбизнес? Как изменятся службы персонала? Мы ищем ответы вместе с вами и вместе созидаем будущее. Именно за последний год мы увидели, как много на самом деле зависит от нас, как важны наши личные решения для судеб страны. Дай нам Бог не забыть об этой ответственности и с должной радостью провести 2015 год!

Но все же есть в нашей работе и светлые стороны, есть прекрасные перспективы и надежды на будущее. Мы расскажем об успешном старте Гредьюэйт-программы и раскроем результаты нашего первого исследования привлекательности фармкомпаний как работодателей.

Ну, и отдельно хочу упомянуть самые веселые статьи номера: рассказ о совершенно сказочной технологии мотивирования персонала «Феномен геймификации» и рецензию на отличный художественный HR-фильм.

Друзья, мы рады оставаться с вами и в каждом номере приносить хорошие новости. Будьте счастливы в Новом, 2015 году!

С уважением  
директор компании  
«ФАРМА ПЕРСОНАЛ»  
Андрей Анучин

## НОВОСТИ

### ВСЕУКРАИНСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ РЕКРУТИНГА ПРОШЛА ПОД КИЕВОМ

VII Всеукраинская конференция рекрутинга прошла 3 октября в Ирпене под Киевом. Мероприятия проходили параллельно в трех залах, и вообще было многолюдно. Среди тем, интересных профессионалам, были как вполне традици-

онные — хитрости психологии да повышение эффективности, так и «по велению времени» — подбор персонала для Европы (так называемый релокейт-рекрутинг) и технологии работы HR-специалистов с Graduate-аудиторией. Ко-

### ЮК «ПРАВОВОЙ АЛЬЯНС» И КОНСАЛТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО «ФАРМА ПЕРСОНАЛ» РАССКАЗАЛИ О НОВОВЕДЕНИЯХ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И HR-ПРОГНОЗАХ НА 2015 ГОД

10 декабря 2014 г. Юридическая компания «Правовой Альянс» совместно со специализированным консалтинговым агентством «ФАРМА ПЕРСОНАЛ» провели семинар «Новеллы HR: увольнения должностных лиц, материальная ответственность, отпуск по уходу за ребенком». В мероприятии приняли участие бухгалтеры, HR и юристы фармацевтических компаний. Докладчиками на мероприятии выступили партнер и руководитель налоговой практики ЮК «Правовой Альянс» Анатолий Меньшиков и директор специализированного консалтингового агентства «Фарма Персонал» Андрей Анучин.



### КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО ДЛЯ РОБОТОВ – УЖЕ В КИЕВЕ

Летом было объявлено о невиданной диковинке – наконец-то появилось кадровое агентство, в котором каждый может нанять себе робота! Охранять дом, готовить еду, присматривать за инвалидами – да мало ли что уже умеют роботы!..

Недавно команда киевлян запустила информационный портал Robohunter, где размещаются вакансии и резюме, но среди соискателей нет ни одного человека – только роботы. Стоимость таких роботов – от 209 долларов. Некоторые помощники стоят намного дороже.

К примеру, можно трудоустроить робота-разнорабочего,



заплатив за него 100 тыс. евро. Как подчеркивают производители, «робот не ворует, не устает и не болеет!». Некоторых роботов можно взять на работу на определенное время, но аренда обойдется дороже, чем найм

человека на такую же вакансию. Пока на сайте чуть более десятка вакансий – промоутер, прислуга, животновод, секретарь, PR-менеджер, разнорабочий, хирург, продавец-консультант, хостес, экскурсовод, курьер.

## ОБЗОР ЗАРПЛАТ: АНАЛИЗ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ...

2014-й для Украины – год кризисный. Экономическая и политическая ситуация в стране серьезно повлияли на рынок персонала, и в еще большей степени – на рынок заработной платы. Так получилось, что к выходу данного номера у нас завершилось два исследования, поэтому в статье мы приведем некую компиляцию на основании этих двух исследовательских продуктов и попытаемся ответить на самые острые вопросы кадрового рынка.

Андрей Анучин, директор компании «ФАРМА ПЕРСОНАЛ»

На момент создания номера у нас завершились два исследования. Во-первых, наше обычное сезонное дополнение к обзору заработных плат. Благодаря ему компании, которые готовятся к бюджетированию на следующий год, могут видеть все последние изменения в зарплатах, компенсациях, в найме персонала и т. д. В сентябре 2014-го мы, как обычно, сделали такой обзор. Им охвачены 22 фармацевтические компании.

Во-вторых, в этом году по запросам компаний-клиентов, чтобы ответить на самые острые вопросы кадрового рынка второй половины 2014 года, мы провели анализ изменений зарплатной политики фармкомпаний Украины, изменений, связанных с экономическим и политическим кризисом в стране (в период с 1 января по 31 августа 2014 года). Анализ был проведен с 15 по 26 сентября, им охвачено гораздо больше участников – 38 компаний.

Более того, мы попытались спрогнозировать, что компании еще пытаются предпринять до конца 2014-го и в 2015 году.

Мы спросили наших респондентов о планах на конец этого

и на следующий год. По нашим данным, 45,4% компаний наблюдают за ситуацией, но не приняли никакого решения (см. рис. 1).

И неудивительно... С января 2014 года украинская валюта обесценилась на 70%, именно на столько же фактически обеднел народ Украины по отношению к среднемировому населению – запомните эту цифру. Соответственно, зарплаты сотрудников снизились пропорционально, и в результате фармацевтические компании Украины озабочены, как же защитить своих сотрудников от девальвации.

Данные обоих обзоров фактически совпадают и тем самым дают объективную, реальную картину рынка персонала сегодня.

### О САМОМ ГЛАВНОМ...

Как мы уже знаем, девальвация в стране на сентябрь 2014 года составила 70%, при этом инфляция на тот же период не превысила 12,9% (данные Госкомстата). За сентябрь инфляция составила 2,9%. Итого на октябрь 2014-го – 15,8%. Безусловно, инфляция, как правило, меньше девальвации, но на текущий момент разница очень

велика. Т.е. цены в стране выросли в гривне на 15,8%, а зарплата, «привязанная к доллару», – на 70%. Конечно, эта разница постепенно будет уменьшаться. Но на сегодня – это беспрецедентный случай резкого повышения заработной платы.

Почему мы об этом так подробно говорим? Дело в том, что для топ-менеджмента иностранных фармкомпаний происходящее с национальной валютой в той или иной стране – не столь уж значимо. Если головной офис компании находится, например, в США, то для них происходящее с национальными валютами в Украине, в Марокко, в Индии – не существенно... они ориентируются на инфляцию, рассуждая примерно так: при инфляции дорожают продукты, вещи, соответственно – сотрудники беднеют. Им нужно компенсировать потери. Если же при высоких темпах девальвации инфляция сравнительно невелика, это, по их мнению, никак не сказывается на уровне жизни сотрудников.

### ТАК РОСТ ИЛИ ПАДЕНИЕ?..

Однако девальвационные процессы на самом деле влияют на зарплаты сотрудников значительно больше, нежели можно судить, исходя только из темпов инфляции. К тому же тенденции роста или падения зарплат определяются не только темпами инфляции и девальвации, но и конкуренцией между компаниями за персонал – кто-то недоплачивает, а кто-то перекупает. Хороший персонал всегда на острие конкуренции и стоит дорого, поэтому за основными веяниями нужно следить. В противном случае вам (компаниям) суждено стать донором сотрудников на рынке. Иными словами, чтобы планировать и корректировать уровень зарплаты, нужно опираться на исследования! Альтернативы нет!

Сегодня главная тенденция такова: уровень компенсации выше темпов инфляции. Вопрос – на сколько? Но прежде

стоит ответить еще на один важный вопрос. А именно...

### В КАКОЙ ВАЛЮТЕ ПЛАТИМ?

В этом году мы впервые изучили взаимоотношение валюты продаж и зарплат – в чем сотрудники получают заработную плату, и к чему привязан план их продаж. Особенно это актуально для мультинациональных компаний, где зарплату принято привязывать к национальной валюте, а план почему-то определяется в валюте твердой или в валюте страны, где находится головной офис. По большому счету, это не имеет никакого значения в обычное время, когда нет инфляционно-девальвационных процессов. Но в периоды нестабильности указанный вопрос выходит на одно из главных мест.

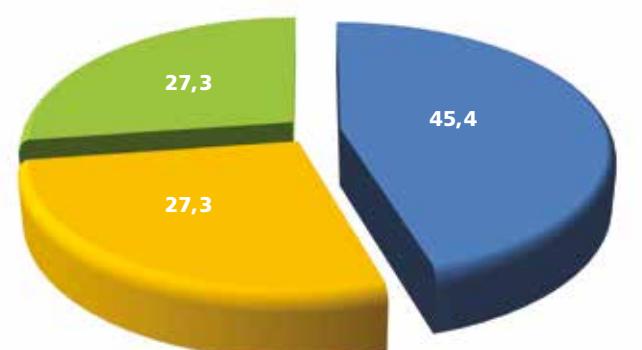
По результатам исследования мы можем разделить все компании на 4 группы (см. табл. 1)

Итак, по нашим данным, почти 40% компаний платят в твердой валюте (рис. 2). С учетом девальвации на уровне 70% – это значит, что в целом на рынке зарплата в первом квартале автоматически подросла. Наиболее ярко это было видно в первый отчетный период – с 1 января по 31 марта 2014 года. Именно в этот период произошла максимальная девальвация – около 37%. Соответственно, в тех компаниях, которые привязывают зарплату сотрудников к твердой валюте – доллару или евро, – фактически заработка плаата в гривне выросла автоматически.

Кроме того, имело место ежегодное плановое повышение заработной платы – в прошлом, 2013 году, такой плановый рост был заложен в бюджетные планы компаний на 2014 год. В этом году 30% компаний планово провели перерасчет зарплат с января (они еще не знали, что будет такой кризис). На него наслалась девальвация, и все это существенно изменило картину: зарплата выросла на 14,3% процента – в среднем по рынку.

**Таблица 1. Распределение фармацевтических компаний в Украине по соотношению валюты заработной платы и валюты плана продаж, %**

	Валюта заработной платы	Валюта плана продаж	% компаний
1	гривня	твердая валюта (евро, долл.)	42,1
2	гривня	гривня	18,4
3	твердая валюта (евро, долл.)	твердая валюта (евро, долл.)	39,5
4	твердая валюта (евро, долл.)	гривня	0



- Компании, которые планируют повысить зарплату своим сотрудникам в 2015 году, %
- Компании, которые не планируют изменить зарплату своим сотрудникам в 2015 году, %
- Компании, которые пока не приняли решения и продолжают наблюдать за ситуацией на рынке, %

**Тенденции роста или падения зарплаты определяются не только темпами инфляции и девальвации, но и конкуренцией между компаниями за персонал – кто-то недоплачивает, а кто-то перекупает.**

Во втором квартале инфляция и девальвация продолжались, еще треть компаний провели плановое повышение. Но! В этот момент некоторые компании ввели дополнительные меры по защите доходов сотрудников в трудные времена – некий процент индексации, внеплановое повышение зарплаты, внеплановый бонус и т. д.

Таким образом, как бы на стыке этих трех течений, со второго квартала и дальше, мы и живем. За период с апреля по сентябрь зарплата выросла еще на 10,2%. Итого: в первом квартале – 14,3%, с 1 апреля по 31 августа – 10,2%. Выходит, за восемь месяцев зарплата в гривне кумулятивно в среднем по рынку поднялась на 24,5%. Серьезное повышение, явно опережающее уровень инфляции. Менеджерам фармкомпаний нужно учитывать его в текущих индексациях и в планах на год 2015-й... Обязательно!

При построении планов на будущее стоит также учесть следующий факт: компании, которые уже определились с бюджетом на 2015 год, видят повышение заработной платы в среднем по рынку на 7,7% – с условием, что курс гривни будет стабильным.

#### В ПОПЫТКАХ ЗАЩИТИТЬ И ЗАЩИТИТЬСЯ...

Не нужно быть большим предсказателем, чтобы понять: сотрудники, зарплата которых привязана к гривне, а план продаж определяется в твердой валюте, обречены в нынешних условиях на существенную потерю своих доходов. При общем падении

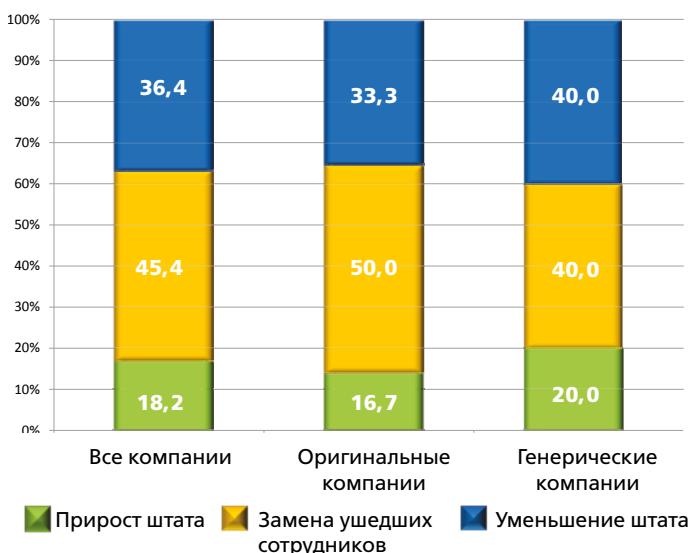
уровня продаж план выполнить крайне сложно, при этом у данной категории сотрудников нет никаких иных рычагов для того, чтобы поднять зарплату. На их сетования: «Мы же беднеем! У нас инфляция, у нас девальвация», – всегда есть ответ руководства: «А план вы делаете? Мы тоже беднеем как компания». Естественно, ни на какие бонусы в такой ситуации сотрудники рассчитывать тоже не могут.

Более защищены в этой ситуации сотрудники компаний, зарплата в которых привязана к твердой валюте. Сотрудники, у которых и план продаж, и зарплата привязаны к твердой валюте, конечно, редко выполняют план, но не слишком расстраиваются, поскольку защищены от девальвации. Единственный страх их грызет: что начальство может привязать зарплату к гривне...

#### КАДРОВЫЙ РЫНОК: В ОЖИДАНИИ СТАГНАЦИИ...

Теперь – что же происходит на этом кризисном рынке с точки зрения штатной численности работающих людей? Во всех фармкомпаниях Украины мы наблюдаем резкое падение продаж, и на его фоне приходится сворачивать инвестиции, а зачастую и сокращать сотрудников, чтобы сбалансировать потери и траты. По нашим отчетам мы видим, что с марта по сентябрь 2014 года 45,4% компаний не набирали персонал, а лишь заменили ушедших сотрудников. Зато 18,2% продолжали набирать, и 36,4% начали сокращения (см. рис. 3).

**Рисунок 3. Политика найма персонала в сентябре 2014 года, % компаний**



**Рисунок 4. Текущесть кадров за период с марта по сентябрь 2014 года, % сотрудников**



Соответственно, прирост количества сотрудников на фармрынке Украины впервые за много лет стал отрицательным: с 1 января по 1 сентября 2014 года число работающих снизилось на 3,6%. Если посмотреть планы компаний на 2015 год, то можно констатировать: компании приготовились к длительной стагнации на рынке. 81,8% из них планируют в 2015 г. лишь заменять сотрудников вместо ушедших.

#### «ТЕКУЧКА»: ЦИФРЫ ПРЕЖНИЕ, ТЕНДЕНЦИИ НОВЫЕ...

Вполне логично было бы предположить, что если компании избавляются от некоторой доли сотрудников, то текучесть должна быть большой. Вместе с тем такого не наблюдается: «текучка» осталась на прежнем уровне. С марта по сентябрь 2014 года текучесть кадров в фармкомпаниях Украины составила 10,8% (см. рис. 4). Следовательно, за год ожидается показатель на уровне 20%, что в принципе коррелирует с цифрами прошлого года.

О чём говорит такая текучесть при отрицательной динамике

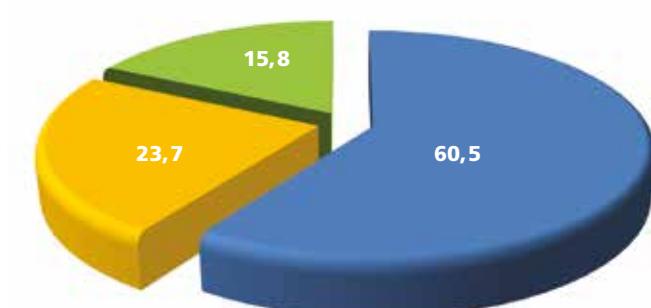
числа людей на рынке? Те сотрудники, которые в благополучное время по собственному желанию могли бы и уйти – поискать чего-то лучшего, – в данный момент не хотят покидать насиженное местечко, а стремятся переждать тяжелые времена. Т. е. на сегодня текучесть обусловлена, в основном, настойчивым желанием компаний избавиться от того или иного сотрудника, иными словами – увольнениями.

#### ЧТО В ИТОГЕ?

Итак, кризисная ситуация в Украине привела к значительным изменениям на рынке персонала. И менеджерам необходимо серьезно задумываться над тем, как оптимизировать зарплаты своих сотрудников, как удержать наиболее ценные кадры. И вместе с тем сохранить прибыльность бизнеса. Мы надеемся, что цифры и тенденции, приведенные в данной статье, помогут руководителям не ошибиться в выборе управленических кадровых решений.

«...Но на самом деле желаем, чтобы в стране было поменьше таких периодов, когда приходится задумываться об индексациях, всякого рода защитных мерах. Чтобы мы все работали в более благополучное время, когда хочется планы на будущее строить, а не только зажаться в кокон и пережидать. Вот так...» (А. Анучин)

**Рисунок 2. Распределение компаний по привязке заработных плат к той или иной валюте, %**



- Зарплата устанавливается в гривнях
- Зарплата устанавливается в долларах США
- Зарплата устанавливается в евро

# ГЕЙМИФИКАЦИЯ



## ПРАВИЛА

 **Быстрая обратная связь:** быстрая обратная связь или ответ на действия. Предложите пользователям продолжить работу на сайте (в приложении), внести какие-либо изменения или вернуться на сайт при помощи экранного уведомления, текстового сообщения или электронного письма. Вы также можете поздравить пользователя с достижением какой-либо цели, поощрить его следующий шаг или повысить уровень.

 **Прозрачность: позиция каждого пользователя.** Вы должны создать удобную систему, согласно которой каждый пользователь будет понимать свой прогресс в реальном времени. Общий рейтинг, показывающий лидеров и следующих за ним пользователей, также подтолкнет пользователей к более активным действиям на сайте или в приложении.

 **Цели: достижение краткосрочных и долгосрочных целей.** Ставьте глобальные и локальные задачи перед пользователями, их решение всегда связано с получением нового опыта.

 **Поощрения: доказательство достижений.** Необходимо обеспечить постоянное подкрепление прогресса, как денежное, так и эмоциональное (бонусы, очки, звезды). Стремление получить новое поощрение будет стимулом к активным действиям на сайте и гарантирует возврат.

 **Уровни: повышение или снижение статуса пользователя.** Уровни зависят от выполнения долгосрочных и краткосрочных целей. Они используются для идентификации положения пользователя на сайте или в приложении. С разблокированием каждого нового уровня пользователь получает новые квесты или миссии, поощрения и награды, т.е. логическое развитие уровня сложности.

 **Обучение: введение в курс дела.** Видеообучение расскажет, как работать с сайтом или приложением – каждый пользователь учится на конкретном примере, а не методом проб и ошибок. Простые

задачи помогут новым пользователям сразу включиться в процесс «игры» на сайте. Они, осваивая простые миссии, будут пользоваться понятным руководством для работы в незнакомом до этого интерфейсе.

 **Элемент соревнования: сравнение с другими пользователями.** Таблицы или графики, демонстрирующие положение пользователя относительно других, всегда побуждают пользователей к более активным действиям. Поощряйте конкуренцию между ними. Ваши пользователи должны задаваться вопросами: Как выбиться в лидеры? Как обогнать ближайших конкурентов? Как получить больше бонусов?

 **Сотрудничество: достижение цели путем сотрудничества с другими пользователями.** Стимулируйте пользователей объединяться в команды для выполнения сложных задач и получения больших поощрений и бонусов. Каждый член команды должен понимать свой вклад в общее дело.

 **Сообщество: социальная активность.** Сообщество и участие в нем придает смысл целям, поощрениям, соревнованиям и прочим механикам. Пользователи могут обмениваться опытом и знаниями о том, как лучше выполнить ту или иную задачу, объясняют плюсы получения бонусов и поощрений, рассказывают о выгодах при переходе на новый уровень. Такое общение стимулирует рост новых пользователей и более активную вовлеченность старых.

 **Баллы: реальные свидетельства достижений.** Получение опыта, рост статуса и накопление бонусов – все это позволяет пользователям приобретать виртуальные и реальные товары с существенными скидками или получать их в качестве подарка. Все заработанные баллы можно обменять или потратить, получить именно то, ради чего пользователь выполнял все задачи и повышал свой уровень.

(Полный текст см. на стр. 8)

## ГРЕДЬЮЭЙТ-ПРОГРАММА–2014: РЕЗУЛЬТАТЫ И РАЗМЫШЛЕНИЯ

Для участия в программе были отобраны 150 человек – студентов 5-го курса и интернов из нескольких вузов Киева, Одессы, Харькова, Запорожья. По ее результатам мы составили отчет «Исследования привлекательности фармацевтических компаний Украины как работодателей среди студентов», – который и лег в основу этой статьи.

### ТЕРРИТОРИЯ ПОТЕНЦИАЛА

Наши исследования показали, что сегодня только единичные фармацевтические компании «на слуху» у украинского студента – остальным приходится мириться с судьбой «белых пятен» на глобусе фармрынка. Привлечь внимание студентов к бренду работодателя не так уж и трудно, и не настолько дорого, как это может показаться.

**Это выгодно всем:** студент получает стажировку, и в перспективе – работу, вуз – репутацию и хорошо трудоустроенного выпускника, компания – перспективного специалиста.

Проложить путь к сердцу студента помогает организация мероприятий в вузах, обратная связь – словом, нужно максимально «присутствовать» в их жизни. Однако одного-двух мероприятий недостаточно, чтобы завоевать сердца студентов: подход «для галочки» тут не сработает. Гредьюйт-рекрутмент становится действительно эффективным только в результате системной и глубокой работы со студентами.



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

Фармацевтические факультеты медицинских вузов – отличное место для того, чтобы найти перспективного молодого специалиста в условиях нынешнего дефицита кадров на фармрынке Украины. Опытом реализации Гредьюйт-программы–2014 с нами делится Елена Рыкова, менеджер проектов по работе со студентами специализированного агентства «ФАРМА ПЕРСОНАЛ».

### ОПРЕДЕЛЯЕМ МЕХАНИЗМЫ ПОСТРОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Весь проект оценки и отбора наиболее «потенциальных» студентов был проведен с апреля по июль 2014 года при партнерской поддержке фармацевтической компании Abbott Laboratories. После вводной «профориентационной» части студент проходил онлайн-оценку личностных компетенций и особенностей поведения (инструмент DISC – см. «Фарма Персонал Review», №12) и мотивации (инструмент

Motivators – см. «Фарма Персонал Review», №13).

Далее участники, успешно прошедшие тестирование, были приглашены на индивидуальное собеседование. По итогам этапа онлайн-оценки для интервью по компетенциям мы отобрали 50 человек, и уже по данным этих интервью составили сводный рейтинг на основе сравнения профилей кандидатов с оптимальными профилями работников на различных должностях.

### Мнение эксперта



Наталья Добровольская,  
специалист по поиску  
и подбору талантов компа-  
нии Abbott Laboratories

– Проект «Гредьюйт-программа–2014» позволил сделать вывод, что сотрудничество с профильными вузами наиболее эффективно для создания кадрового резерва, быстрого и качественного закрытия вакансий заранее отобранными и мотивированными специалистами. Благодаря программе можно привлечь талантливых выпускников, которые в будущем станут эффективными сотрудниками, соответствующими профилю медицинского представителя Abbott, будут лояльны к организации, воспитаны в рамках корпо-

ративной культуры и ценностей.

Все студенты заинтересовались перспективами и были готовы к сотрудничеству, но очень важно, чтобы и студент, и компания делали выбор осознанно. Студенту нужно иметь четкое представление о работе медицинского представителя, компании – быть готовой пойти на некоторые «жертвы», чтобы помочь молодому специалисту развивать свой потенциал. Если такое понимание будет, тогда и выпускники, и компании смогут реалистично планировать свое совместное будущее.

### ИЗМЕРЯЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗАТРАЧЕННЫХ УСИЛИЙ

В рамках проекта мы попытались получить дополнительную информацию о студенческой среде, например – о факторах, которые определяют привлекательность компаний среди студентов и уже работающих специалистов. Для этого была разработана специальная анкета «Привлекательность работодателей». Анкетирование показало, что критерии привлекательности работодателя для студента и уже работающего сотрудника существенно разнятся. Студенты предпочитают работать прежде всего в тех компаниях, которые участвуют в студенческих мероприятиях: ярмарках вакансий, днях открытых дверей, проводят различные семинары, лекции для студентов, а также организовывают практики, стажировки.

### ФОРМИРУЕМ ПОЗИТИВНЫЙ ИМИДЖ РАБОТОДАТЕЛЯ

«Гредьюйт-программа–2014» включала также и мероприятия для усиления позитивного имиджа работодателя (ярмарки вакансий, онлайн-рассылки и т. д.). Понимая, насколько важно постоянно поддерживать коммуникацию, мы и после окончания мероприятий остаемся «на связи» со студентами, приглашаем их на отраслевые события и проводим образовательную работу.

### СОЗДАЕМ ПОРТРЕТ СОВРЕМЕННОГО МОЛОДОГО ФАРМАЦЕВТА

Что важно для будущего специалиста? Интересные задачи, свобода, карьерный рост, поиск новых знаний и возможность ими делиться. Ради таких перспектив некоторые студенты готовы даже сменить место жительства!

▶ Среди самых привлекательных профессий – медицинский представитель в промоционном сегменте. Все больший интерес вызывает сфера клинических исследований, но многие студенты хотели бы работать и на производстве в крупных компаниях-производителях.

Участники программы продемонстрировали преобладающий утилитарный тип мотивации – т. е. ориентированность на результат. Выбирая работу, студенты в большой степени демонстрировали поведение логичного рационалиста. Свои будущие отношения в компании предпочли бы строить скорее на основе дипломатии, чем на эмоциональных аспектах. А вот традиционный и эстетический типы мотивации практически у всех участников проекта оказались на низком уровне.

Что касается коммуникации, здесь на первый план выходит общение онлайн, ведь современные молодые люди букваль-



ально не выпускают смартфон из рук. Следовательно, чтобы обратить на себя внимание, компаниям обязательно нужно присутствовать в социальных сетях и профессиональных сообществах, делать карьерную страничку на своих сайтах, организовывать вебинары, публиковать обзоры, которым студенты очень доверяют.

*Мы сделали еще один очень важный вывод на основании наших наблюдений: практически в 100% случаев характеристика человека после онлайн-оценки совпадала с его реальной характеристикой. А это означает, что результатам оценки можно доверять, они позволяют эффективно выстроить систему мотивации, развития и управления для того или иного специалиста. Поскольку данная модель оценки не имеет отраслевой специфики, мы готовы к сотрудничеству с клиентами в любой сфере деятельности!*

Елена Биченок

## МЕТОД ГРЁНХОЛЬМА: СМОТРЕТЬ ОБЯЗАТЕЛЬНО!

Продолжая традицию рецензий, представляем читателям истинно HR-овский фильм «Метод Грёнхольма». Почему его стоит посмотреть?

Начнем с того, что это не Голливуд. Да, господа, это Европа, которая делает потрясающее, тонкое, умное, красивое и неожиданное кино! Вернее – Испания, и когда же вы в последний раз смотрели испанское кино? Все же напомню несколько фильмов, где в титрах значится Испания: «Парфюмер», «Ванильные небеса», «Лабиринт Фавна», «3 метра над уровнем неба», «Вики Кристина Барселона», «Кожа, в которой я живу». Уже становится интересно?

**Добавим интриги:** один из самых непредубежденных и авторитетных мировых рейтингов, IMDB, дает фильму 7,4 балла – чтобы понимать: все, что больше семерки, в моей личной картотеке помечено «Смотреть обязательно!»

**Награды:** две премии «Гойя»: за лучший адаптированный сценарий и за лучшую мужскую роль второго плана (страстный Кармело Гомес), а также три номинации. Приз Canvas Audience Award Гентского кинофестиваля и участие в основном конкурсе кинофестиваля в Мар-дель-Плата. Чувствуете? Это не оскаровский мейнстрим,

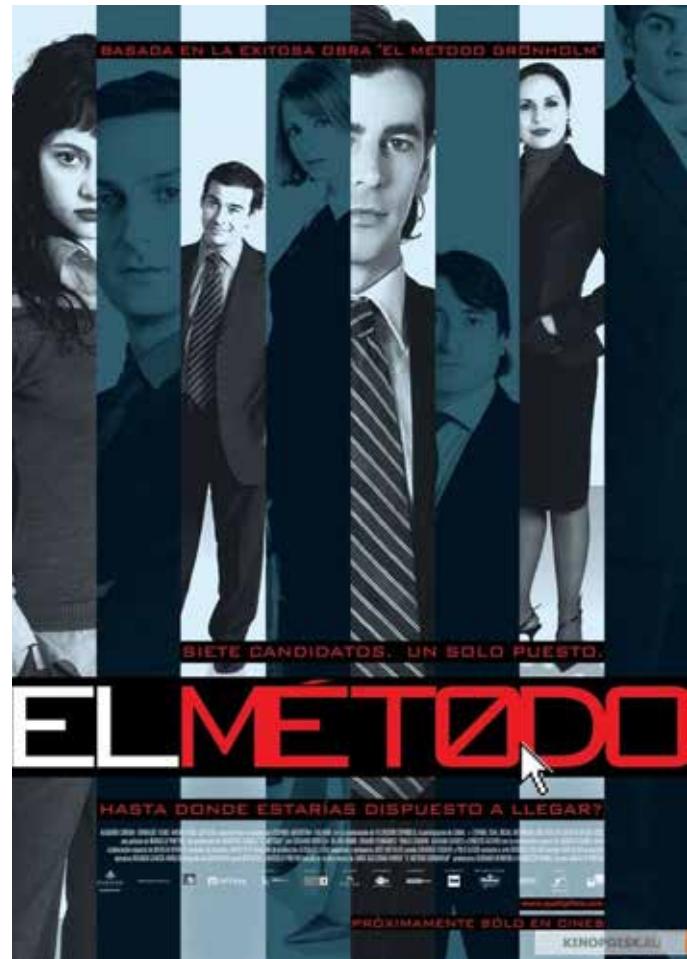
вас приглашают на кино для избранных!

### ФИЛЬМ ДЛЯ HR

Да, самое главное: почему это кино именно для HR? В офисе крупной мадридской компании проходит собеседование на топ-позицию. Возможно, события происходят в офисе фармацевтической корпорации, кто знает? В одной комнате собрались шестеро претендентов, лучшие из лучших – амбиции, профессионализм, опыт. Заметьте: все – ярко выраженные D-типы. Кое-кто имеет грешки за душой, кое-кого связывают давние отношения и вновь вспыхивает летаргически заснувшая любовь. Но оставаться должен только один!

Вопреки всем правилам (мы то знаем) психологи применяют инновационный «метод Грёнхольма»: претендентов на руководящую должность записывают в одной комнате, чтобы столкнуть в борьбе за вакансию. Один из семи – психолог-консультант «под прикрытием», и от него будет зависеть финальный выбор.

Испанское кино! Градус интриги легко оставляет позади мексиканские сериалы, количество страстных macho на квадратный сантиметр экрана приближается к предельно допустимому, иногда просто невозможно протянуть руку за



попкорном – так увлекает! Планируйте просмотр исключительно вечером в выходной – чтобы никто не мешал. Попкорн, лег-

кие вина, пиво и чипсы не понадобятся – на ерунду просто не будет времени!

Денис Сухинин

## «ФОРМУЛА ЛЮБВИ» ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЯ

Сразу хотелось бы поздравить победителей: по итогам исследования наиболее привлекательным работодателем среди всех фармкомпаний страны респонденты назвали компанию Bayer. На второй и третьей строчке рейтинга расположились соответственно Abbott Laboratories и Astellas Pharma (см. рис. 1).

Как видим, вверху списка – отнюдь не лидеры украинского рынка по объему продаж или обороту. Почему же люди хотят здесь работать? И какую реальную выгоду может извлечь работодатель из такой ситуации?

### ЯЗЫКОМ КОНКРЕТНЫХ ЦИФР

Компании с сильным HR-брендом всегда динамично развиваются, поскольку инвестируют – нет, не в персонал, в развитие! По данным Aon Hewitt Research (100 Best Employers from Standard & Poor's top 500 companies) в компаниях с сильным HR-брендом наблюдается:

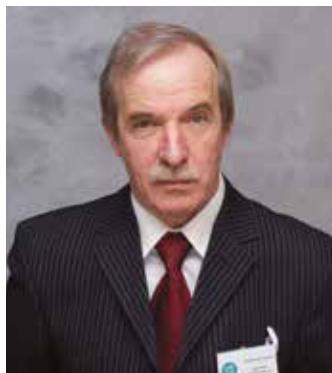
- рост производительности труда сотрудников – оборот за 3 года на 48% выше, чем у конкурентов;
- более высокая прибыльность – рост прибыли на 56% выше, чем в аналогичных компаниях;
- текучесть кадров на 30% ниже, чем в среднем по рынку.

Иными словами, сильный HR-бренд позволяет «снимать сливки» кадрового рынка. По сути, это вклад в будущее, это серьезная заявка – компания заинтересована в быстром росте и рассчитывает в недалеком будущем занять куда более высокие места в бизнес-рейтингах.

**Исследование привлекательности фармацевтических компаний как работодателей в Украине – это глубинный анализ факторов привлекательности HR-бренда, возможность получить наиболее полное представление о своем месте в кадровом рейтинге, о сильных и слабых местах их HR-стратегии.**

### ЧТО И КАК ИЗУЧАЛИ?

Исследование было проведено впервые в мае–июле 2014 г. Аналогичных рейтингов за прошлые годы в Украине не существовало. Респондентами были менеджеры, медицинские представители фармацевтических компаний с опытом работы не менее одного года и студенты. Всего – 381 человек.



Сергей Дембский, региональный менеджер по югу Украины  
«ФАРМА ПЕРСОНАЛ»

Респондентам было предложено ответить на три простых вопроса:

1. В каких компаниях вы хотели бы работать (выбрать три) и почему?
2. В каких компаниях вы не хотели бы работать (и почему)?
3. Какие источники информации вы используете при выборе потенциального работодателя?

В результате мы получили 1121 отзыв о фармкомпаниях в Украине, что легло в основу анализа.

### ДЛЯ ЧЕГО ЭТО НУЖНО?

- Создание рейтинга привлекательности (и непривлекательности) фармацевтических компаний Украины как работодателей.
- Определение наиболее значимых факторов привлекательности бренда работодателя в среде фармацевтических компаний Украины.
- Оценка и сопоставление (бенчмаркинг) этих факторов для каждой компании с компаниями-конкурентами, в разных фокусных группах.

### РЕЗУЛЬТАТЫ...

#### ЛОМАЮТ СТЕРЕОТИПЫ

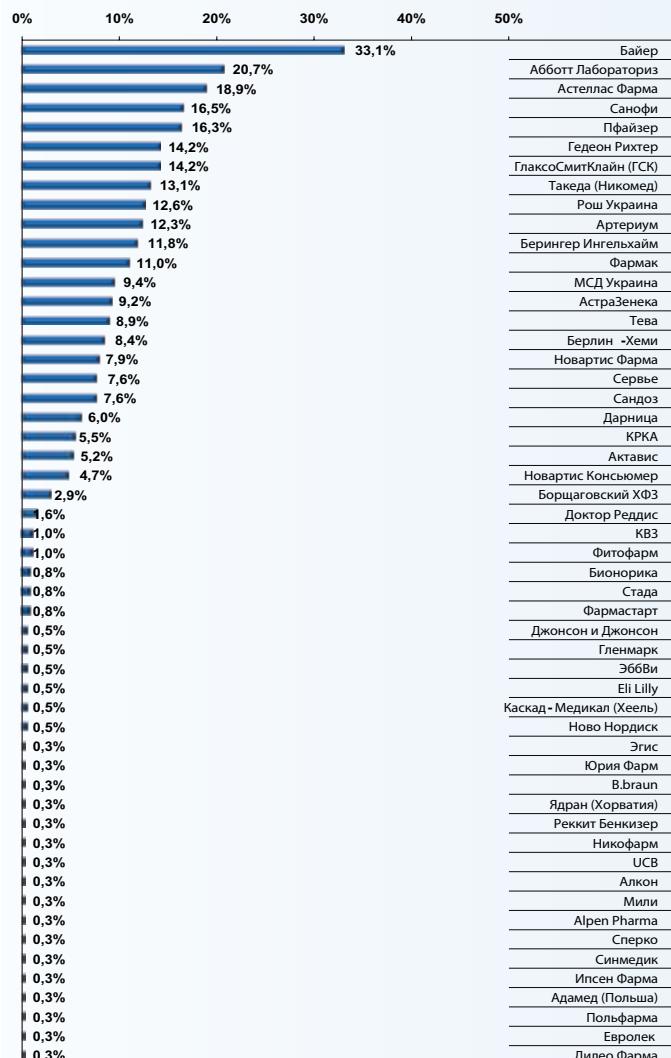
Если вернуться к рис. 1, можно увидеть, что в финальный рейтинг вошли 53 фармацевтические компании в Украине, которые хотя бы один раз были упомянуты в анкетах. Следует отметить, что всего в Украине работают около 200 промоционных компаний, имеющих внешнюю службу. Это означает, что примерно 150 компаний не упомянуты ни разу – их HR-бренд на рынке труда неизвестен.

#### О ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРАХ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Современные авторитеты в области HR считают: для того, чтобы компания имела сильный HR-

бренд, она должна учитывать и развивать как внутренние, так и внешние факторы своей привлекательности на рынке труда.

Рисунок 1. Рейтинг общей привлекательности компаний (вся ЦА)



бренд, она должна учитывать и развивать как внутренние, так и внешние факторы своей привлекательности на рынке труда.

Факторы внутренней привлекательности характеризуют отношение к сотрудникам внутри организации.

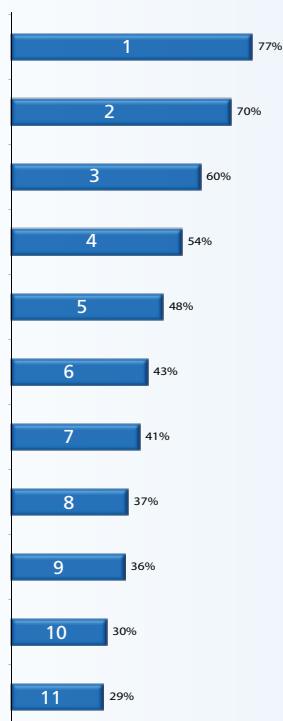
Факторы внешней привлекательности характеризуют взаимодействие компании с внешними потенциальными кандидатами, партнерами, клиентами и обществом в целом.

Исходя из этого, внутренние факторы привлекательности компании прежде всего влияют на удержание сотрудников организации и их вовлеченность, а для привлечения лучших кандидатов необходим высокий уровень внешних факторов привлекательности.

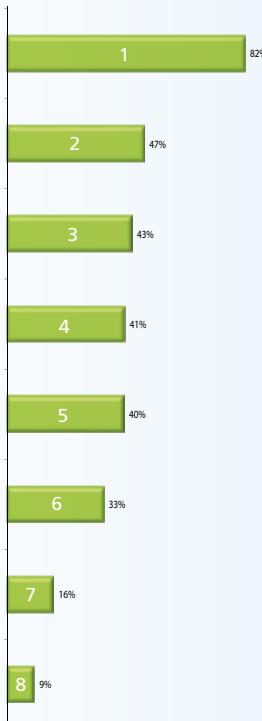
Итак... На рис. 2 приведен рейтинг факторов внутренней привлекательности фармкомпаний в Украине.

См. на  
стр.8

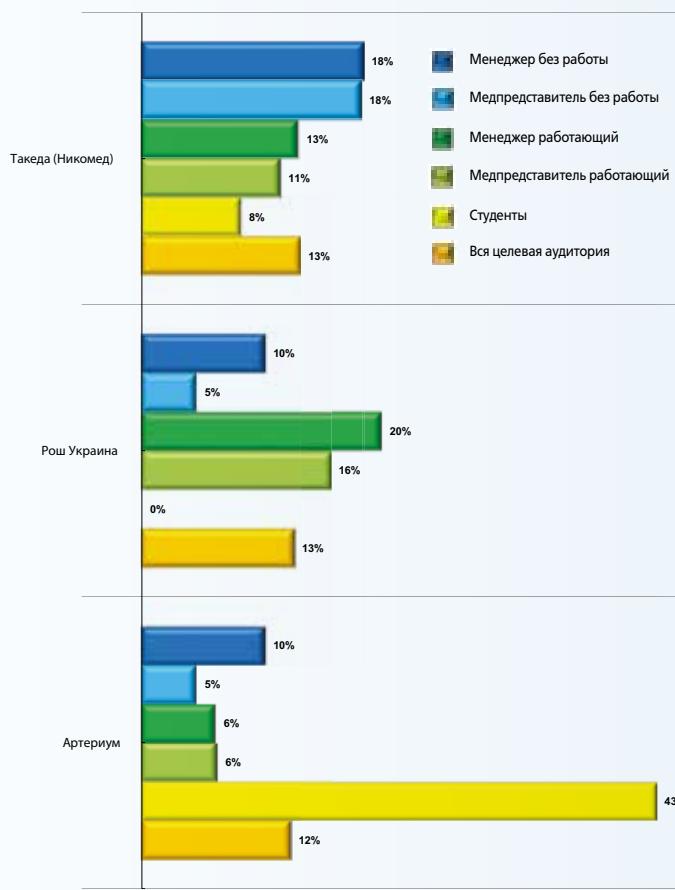
**Рисунок 2. Рейтинг факторов внутренней привлекательности фармкомпаний в Украине**



**Рисунок 3. Рейтинг факторов внешней привлекательности фармкомпаний в Украине**



**Рисунок 4. Рейтинг привлекательности в различных фокус-группах**



*в Украине сотрудники выбирают работодателя, исходя из финансовых соображений, а покидают компанию из-за причин личностных*

1. Официальное трудоустройство и «белая» зарплата, финансовая стабильность компании.
2. Привлекательная заработная плата и система бонусирования, конкурентоспособная в сравнении с другими компаниями.
3. Пакет социальных компенсаций и льгот (питание, транспорт, мед. страховка и др.).
4. Внутренняя система обучения и развития персонала (тренинги, корпоративный университет, программы наставничества).
5. Ценности компании совпадают с моими ценностями и убеждениями (корпоративная культура).
6. Возможности карьерного роста.
7. Руководство компании демонстрирует лидерство и ответственность, имеет четкое видение и план развития на будущее.
8. Хорошие взаимоотношения между руководителями и подчиненными.
9. Корпоративные мероприятия, поездки.
10. Политика взаимодействия в коллективе – коллеги поддерживают доброжелательные отношения между собой в любых ситуациях.
11. Программа адаптации, которая дает четкое понимание рабочих обязанностей и помогает максимально быстро влиться в новый коллектив.

12. Обращает на себя внимание высокая значимость материальных стимулов: официальное трудоустройство, высокая заработная плата и привлекательный компенсационный пакет.
13. В то же время факторы личностного характера (хорошие взаимоотношения между руководителями и подчиненными, а также между сотрудниками) имеют не самое большое значение при выборе работодателей для украинских кандидатов.

На рис. 3 в рейтинге факторов внешней привлекательности компаний-работодателей с большим отрывом лидирует хорошее качество продуктов/услуг компаний – что имеет значение для 82% респондентов при выборе работы.

1. Хорошее качество продуктов/услуг компаний.
2. Привлекательный внешний имидж, фирменный стиль компании, сайт компании.
3. Социальная ответственность компании перед обществом.

Сравнивая этот факт с данными рис. 2, можно сделать вывод, что в Украине сотрудники выбирают работодателя, исходя из финансовых соображений, а покидают компанию из-за причин личностных.

#### **О РАЗЛИЧИЯХ В ФОКУС-ГРУППАХ**

Как и ожидалось, привлекательность компаний-работодателей для представителей разных фокусных групп (менеджеры, медпредставители, студенты) может существенно отличаться. Как пример, на рис. 4 приведены рейтинги привлекательности трех компаний для различных фокус-групп.

Как видно на данном примере, из трех компаний с практически одинаковой общей привлекательностью (12–13%) «Такседа» имеет более сильный HR-имидж среди менеджеров и медпредставителей без работы. «Рош Украина» более привлекательна для работающих менеджеров и медпредставителей. Компания «Артериум» более известна в студенческой среде.

Подобные данные могут позволить компаниям обратить большее внимание на интересные им фокусные группы соискателей при проведении своих HR-брэндинговых мероприятий.

#### **АНТИПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ**

В данной статье мы осознанно – из этических соображений – не показываем рейтинг наименее привлекательных компаний и говорим только о факторах, которые отталкивают соискателей от работы в них. Итак, при анализе причин не-привлекательности компаний как работодателей бросается в глаза высокая значимость факторов личностного характера: неподходящая корпоративная культура и пренебрежительное отношение руководства.

Сравнивая этот факт с данными рис. 2, можно сделать вывод, что в Украине сотрудники выбирают работодателя, исходя из финансовых соображений, а покидают компанию из-за причин личностных.

# ФЕНОМЕН ГЕЙМИФИКАЦИИ

Используйте в работе игровые методы – и рутину станет радостью, тяжелое – легким, а скучное – веселым.

Ваша сотрудники перестанут тратить время на социальные сети, когда работа станет игрой. Глаза «полевых лошадок» по прибытии на работу будут не тухнуть, а загораться! Они станут бегать за каждый клиентом, как очумелые. Перекуры сами собой станут не нужны. Внезапно ползут вверх продажи, а сверхурочные станут не наказанием, а наградой. Автор этих строк, Герберт Уэллс, придумал еще много чего утопического, например – машину времени. Но что на самом деле превращает нелепую фантазию в действующую технологию?

## ЧТО ДЕЛАЕТ ИГРУ ИГРОЙ?

Давайте понаблюдаем...

- Увлеченные люди (но бывают и совершенно равнодушные к играм).
- Геймплей, то есть правила игры.
- Игровая рутина – что именно нужно делать.
- Соревнование.
- Вознаграждение.

Если проанализировать этот ряд, можно увидеть, что упомянутые признаки могут быть не только в игре, но и на каждом рабочем месте, в фирме, офисе, компании. А могут и не быть. Разница только в преднастройке... А это ведь и есть секрет фирмы!

Что отличает игру от будней? Мозг просто меняет узкие деловые штиблеты на домашние тапочки. Как это сделать? Можно создать свободное, раскованное настроение, как это делают в передовых IT-компаниях типа Google, с помощью приятного интерьера, неформальной одежды сотрудников. Но если откровенно – это даже не полумеры. Главное – понять, что нужно не цветочки покупать, а коренным образом менять политику управления. Только так это работает.

## ЧТО ТАКОЕ ГЕЙМИФИКАЦИЯ?

Серьезно использовать игру для чего-то другого, вероятно, впервые

придумал профессор математики и нобелевский лауреат Джон Неш – он описал «Теорию игр» в 1949 году в своей диссертации. Стоит упомянуть также Кевина Вербаха (Kevin Werbach); самое свежее издание из доступных по этой теме было им выпущено в 2012 году, и называлось оно For the Win. А самыми первыми решили использовать игру для научения вечно скучающих недорослей педагоги.

Существует несколько определений, из которых одно кажется наиболее объективным:

**Геймификация (геймизация)** – это применение подходов, характерных для компьютерных игр, в программных инструментах для неигровых процессов, с целью привлечения пользователей и потребителей, повышая их вовлеченность в решение прикладных задач, использование продуктов, услуг.

Исходя из этого определения, геймификация может очень многое. Например, не только сотрудников развлекать, но и повышать продажи. Если мы сумеем заставить клиентов играть в нашу игру. К примеру, классическое торговое клише: акции и накопительные скидочные карточки – это тоже элементы геймификации, применяемые фрагментарно, без понимания потрясающего факта: это же игра! Игр-а-а-а!!! Ослабьте галстук – и улыбнитесь!

## КАК ЭТО РАБОТАЕТ?

Если мы хотим привить фиолетовые почки геймификации на древо своего коллектива, начать нужно с ответа на простые вопросы: (см. инфографику на стр. 4):

- Как именно мы собираемся заразить людей полезной игрой?
- Каковы правила (их мало придумать – нужно до всех донести)?
- В чем состоит игровая рутина?
- Как устроить соревнование?
- Предложить призы, награды, выигрыши.

Каждый пункт важен, если нет одного – рассыпается вся система.



Почему, когда приходишь на работу, сразу падает настроение? Почему вместо того, чтобы сделать что-то полезное, сотрудники устраивают перерыв на кофе и сигаретку? Почему отдельно – жизнь, и отдельно – работа? Потому что наше восприятие зависит от преднастройки. Мы привыкли к тому, что работа – это скучно, но нужно. И привыкли, что игра – это весело, но за это никто не платит. Гений, придумавший перемешать карты и сдать заново, – перевернул мир.

ма. Нет призов – никто не захочет играть. Нет правил – будет неразбериха. Призы есть, но нет соревновательности – будет скучное мероприятие для галочки.

При этом нужно понимать, что призы не должны быть дорогие. Это даже не правило – это закон! Игровые карточки, бонусы или баллы покажут сотрудникам путь к победе. Их должно быть много, они должны быть разнообразные. Должен быть также СУПЕР-ПРИЗ – но скорее как журавль над горизонтом, чем золотая синица в руке.

## МЕХАНИЗМЫ ГЕЙМИФИКАЦИИ

Если уж кто-то придумывает нечто безбашенное, фантазия не знает границ. Игровые вселенные? Давайте приспособим это к продажам. А как насчет религии? Сделаем из бренда религию! (Стив Джобс был гением геймификации.)

В каждой игре есть игровая рутина – простые действия, которые нужно делать: зачекиниться, заработать, высказать мнение, привести клиента, совершив продажу. На этом построена большая часть игровых систем. Ваша задача – выявить такие рутинные элементы в реальном бизнесе и усилить их, чтобы максимально увеличить количество пользователей, а также эффект от игры. Как только рутинные действия становятся рефлексом, они легко вызываются при помощи набора триггеров (триггером могут служить прибытие в определенную точку «чекина», новая фотография или выполнение задания, и т. д.).

**Вовлечение** – механизм, «подсаживающий» игрока, заставляющий его постоянно добровольно возвращаться в игровой процесс. Механизмы вовлечения помогут вам превратить лентяя в трудоголика, счастливого от самой возможности «играть в работу»:

**1. Мотивирующие эмоции.** К примеру, Instagram играет на желании пользователей проявить себя и поделиться впечатлениями.

**2. Призыв к социальному действию.** Не просто просматривать фотографии (действия) других игроков, но и высказывать мнение – «лайкать» или комментировать.

**3. Возвращение в цикл.** Когда другие сотрудники комментируют или «лайкают» игровое (рабочее) действие пользователя,

он обязательно должен получить уведомление, которое вернет его в процесс.

**4. Прогресс и награда.** Сотрудники должны видеть общее количество игровых (рабочих) действий, свой прогресс и статистику коллег, а также отчетливую связь с вознаграждением.

Может возникнуть впечатление, что для реализации этих принципов обязательны сложные и дорогие сайты, системы, интерфейсы. Но нет, в простейшем случае можно использовать планшет (доску) и маркер, которые есть в любом офисе. Главное – не забывать производить игровые манипуляции, отмечать на планшете статистику игровых действий. Например – за каждый десяток продаж сотрудник получает значок (и обязательно цепляет его на пиджак), десять простых значков меняются на золотой значок, или на малиновые штаны. А уже малиновые штаны могут стать основанием получить премию и, безусловно, вызовут всеобщее уважение и зависть.

## ИНОЙ ПУТЬ

Но если вы не ищете простых путей, всегда можно обратиться к профессионалам. Геймификация в последнее время все чаще находит свое место в современных CRM-системах. Точнее, следовало бы сказать иначе: если вы пользуетесь CRM-системой, вполне можно включить в обычные и обязательные процедуры элементы игры, о которых мы говорили выше. И наблюдать результат.

Используют ли прогрессивные технологии в нашей реальной фарме? Очень сомневаемся, хотя, при случае, блеснуть красивым словечком горазды. Скажем даже больше: сегодня можно все чаще услышать мнения, что будто бы не работает, что не приживается у нас буржуйская разработка. Что сказать...

Не слушайте ругателей – у них не получилось. Потому что нечем было зажечь. Геймификация – это сама жизнь, врывающаяся в стерильные аквариумы офисов. Она не сработает при потухших глазах, зажечь может только огонь. Бросайте вызовы, поднимайте брошенные перчатки. Доказывайте, что у вас есть огонь. Делитесь огнем!

Денис Сухинин

# «ГОРЯЧИЕ ТОЧКИ» КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

**Многие компании не торопятся комментировать положение своих дел на оккупированных территориях: зачастую сказать нечего. В смежных отраслях, в частности, в производственных компаниях, преобладают две основные тактики: перевести бизнес в «благополучные» области Украины, либо, если это невозможно, попытаться выживать в условиях оккупации. И в любом случае службы персонала фармацевтических компаний переживают стресс, подобного которому не было с 1941 года – мы постараемся восстановить картину происходящего с их точки зрения.**

На оккупированных территориях (будем их так называть, независимо от позиции наших читателей, поскольку на этих территориях не осуществляется юрисдикция государства Украина) продолжают работать многие торговые сети, ведь невозможно оставить людей без необходимого. А вот банки преимущественно сворачивают работу: высокотехничный банковский бизнес и военные риски – понятия несовместимые.

Солидарны с ними и фармацевтические компании: невозможно эффективно работать (да что там – просто нормально работать и жить), когда стреляют. Да и собственность компаний, например, автомобили, на которых передвигаются медпредставители, – лакомый, а значит, и потенциально рисковый актив.

Есть и еще одна проблема, с которой сталкиваются многие руководители: призыв сотрудников на военную службу. Согласно неоднозначному сайту dialog.ua, многие руководители не хотят отпускать своих сотрудников в АТО. Причина простая: они не получают от государства положенную в этом случае компенсацию заработной платы. Дадим все же слово нашим коллегам.



**Наталья Снимщикова,  
HR-директор,  
«Такеда Украина»:**

– С каждым сотрудником в зоне АТО мы держим постоянную связь. Случалось и такое, что мы в течение нескольких дней не знали, где и в каком состоянии находится сотрудник, т. к. мобильная связь работала с перебоями. Естественно, полноценно вести бизнес в условиях войны невозможно, и мы перевели основную часть сотрудников в безопасные регионы страны. Однако некоторые люди по тем или иным причинам вынуждены оставаться в зоне АТО. Компания продолжает финансово поддерживать таких сотрудников и сокращает за ними их рабочие места.

Ситуация с Крымом была решена проще: весь штат из Крыма был переведен в российский офис «Такеды», чему русские коллеги были нескованно рады. Насколько мне известно, наша крымская команда в полном составе по сей день продолжает работу и показывает отличные результаты в довольно сложных условиях.

**Тарас Вельгош,  
глава представительства  
компании «Адамед»:**

– У нас не такая уж крупная компания, чтобы иметь собственную службу персонала. Поэтому проблемы, возникающие на упомянутых территориях, приходится решать руководителю на местах. Мы предложили нашим сотрудникам, оказавшимся в трудной ситуации в воюющих регионах, перевестись в соседние области, что они и сделали. Ребята ответственно работают, и мы ими очень довольны.

Почему именно в соседние? Во-первых, они очень близки по ментальности населения, поэтому можно сразу включаться в работу, и не нужно осваивать новую специфику.

Во-вторых, многие из наших медицинских представителей в этих областях уже работали (либо в результате плановой ротации, либо по необходимости подменяли), поэтому им легко включиться.



**Марина Пащенко,  
Abbott Laboratories,  
HR-директор (Украина и СНГ):**

– Abbott – международная компания, деятельность которой направлена на улучшение жизни людей за счет разработки продукции и технологий в сфере здравоохранения. Широкий спектр передовых решений в области диагностики, медицинских устройств, детского и лечебного питания, а также признанных на рынке лекарственных препаратов позволяют Abbott служить людям более чем в 150 странах. Abbott работает более 69 000 человек по всему миру, из которых около 600 – в странах СНГ, где представлено диагностическое подразделение и подразделение признанных на рынке лекарственных препаратов. Представительства компании расположены в Киеве, Минске, Алматы, Ташкенте, Баку и Тбилиси.

Принимая решения по вопросам персонала, компания Abbott в первую очередь руководствуется своими ценностями, среди которых – стабильность и забота. Поэтому, как только возник риск для жизни и здоровья сотрудников на оккупированных территориях, компания предприняла действия, которые были продиктованы нашими ценностями:

– Чтобы не подвергать риску сотрудников, компания приостановила деятельность на оккупированных территориях – в начале апреля в Крыму, а в июне – на территории Донецкой и Луганской областей.

– Всем сотрудникам компании была предложена работа в других регионах, с сохранением компенсационного пакета.



— Всем сотрудникам, включая тех, кто находился в отпуске по уходу за ребенком, и членам их семей, желающим покинуть оккупированные территории, была предоставлена помощь при переезде и оплата аренды жилья на новом месте работы.

Совсем не подготовленным к такому кризису оказалось наше трудовое законодательство. К примеру, в штате компаний некоторое время числились сотрудники, которые по разным причинам отказались переехать, так как не было физической возможности получить от них письменные заявления на увольнение, что является обязательным при увольнении согласно трудовому законодательству.



**Илья Костин, адвокат, партнер юридической компании «Правовой альянс»:**

— Потеря Украиной территории привела к тому, что многие наши клиенты лишились 20–30% объема выручки, которую обеспечивали Крым, Луганская, Донецкая области. И это сказалось на многих аспектах работы и экономических показателях деятельности предприятий.

Начну с трудовых вопросов: ситуация такова, что вести бизнес в зонах вооруженного конфликта невозможно, и естественно, что большинство сотрудников хотели бы покинуть регион, но некоторые решили остаться. Наши клиенты из среды фармацевтического бизнеса поступили очень по-человечески: всем сотрудникам на оккупированных территориях и в зоне АТО предложили перевод в другие регионы.

А вот с сотрудниками, которые решили остаться, возникли вопросы. Поскольку на территории Луганской и Донецкой областей работать не представляется возможным, иного пути, нежели увольнение оставшихся в регионе сотрудников, нет. Основанием для увольнения чаще всего становится заявление по собственному желанию, либо соглашение сторон. Если сотрудник не в состоянии адек-

ватно оценивать действительность, увольнение происходит путем предложения изменения существенных условий. В случае отказа следует стандартное предупреждение за два месяца — и сотрудника увольняют.

Из других проблем, которые также можно отнести к внутренним, следует назвать конфликты, связанные с имуществом. Если в случае аннексии Крыма была возможность практически спокойно вывезти имущество компании, то в Луганской и Донецкой областях в настоящий момент осталось много имущества, в том числе и автомобилей, и эвакуация этого имущества сопряжена с неоправданным риском. Это реальная проблема; учет этого имущества и его списание также были предметом обращения к нам.

В настоящее время наши законодатели достаточно быстро инициировали процесс приведения нормативной базы в соответствие с фактической реальностью. Начнем с Крыма: ситуация нигде не могла быть ни прописана, ни придумана, ни спрогнозирована, мы спокойно жили и не думали, что такое может произойти в XXI веке. Тем не менее, это произошло, и первыми же возникшими вопросами были: как быть с предприятиями, которые зарегистрированы в Крыму? Как быть с сотрудниками, которые зарегистрированы и проживают в Крыму, как платить налоги, как выполнять обязательства по кредитным договорам, ипотеке? Все эти вопросы нашли отражение в Законе Украины о создании свободной экономической зоны «Крым» и об особенностях осуществления экономической деятельности на временно оккупированной территории Украины: на 10 лет создается внешнеэкономическая зона и действует особый правовой статус.

Ситуация довольно нестандартная: на оккупированной украинской территории резиденты Украины приравниваются к нерезидентам. И это совершенно логично, поскольку там живут по другим нормам и законам. Т. е. фактически не признав Крым российским, тем не менее, этот Закон позволяет людям вести деятельность в правовом поле.

Нам часто задают вопросы относительно оформления беженцев; 14 октября этого года был принят Закон об обеспечении прав и свобод внутренне перемещенных лиц, который отвечает на эти вопросы: получение справок, оформление трудовых книжек и др. Напри-



мер, беженцы могут оформить удостоверяющие личность документы, подтверждающие гражданство Украины, в Государственной иммиграционной службе.

Законом предусмотрено, что такие лица должны встать на учет в государственных администрациях по месту фактического проживания, где и получают справку, дающую право на получение одноразовой материальной помощи и ряда льгот: по безработице, по уходу за ребенком, льготы на кредитование, в том числе ипотеке.

Проблему оформления трудовой книжки в случае ее утраты решает совместный приказ Министерства социальной политики и Министерства юстиции, которым внесены изменения в инструкцию о порядке ведения трудовых книжек. В частности, согласно вышеизданному приказу «О внесении изменения в Инструкцию о порядке ведения трудовых книжек» дубликат трудовой книжки может быть выдан по новому месту работы в связи с отсутствием доступа к трудовой книжке работника. Дубликат выдается на основании заявления. Во исполнение этого закона государственные органы довольно оперативно решают многие проблемы, с которыми сталкиваются беженцы.

Перечень населенных пунктов, подпадающих под определение Территории АТО, обозначен Распоряжением Кабинета Министров «Об утверждении перечня населенных пунктов, на территории которых осуществлялась антитеррористическая операция», опубликованным 30 октября этого года. Перечень включает не только населенные пункты, захваченные террористами, но и приграничные, где ситуация нестабильна. На всех, кто находится на территории этих пунктов, распространяется действие Закона о временных мерах на период проведения АТО.

Еще один актуальный сегодня вопрос — мобилизация сотрудников. Согласно действующему до недавнего времени трудово-

му законодательству, призваных сотрудников нужно было увольнять. Сегодня эта норма изменена, как не соответствующая требованиям времени. Изменения коснулись Закона о воинской службе и военной обязанности: граждане Украины освобождаются от работы на время мобилизации, сохранив рабочее место. Согласно статье 119 Кодекса законов Украины о труде, работники, которые призываются, мобилизуются, идут на воинскую службу, сохраняют заработную плату на протяжении года.

Будет ли компенсироваться предприятию зарплата сотрудника, призванного на воинскую службу? Согласно постановлению Кабинета Министров Украины о порядке и размере денежного обеспечения военнообязанных и резервистов от 23 ноября 2006 года № 1644, компенсации работодателю должны производиться военными комиссариатами. Но порядок выполнения постановления не прописан, и компенсации не осуществляются. Тем не менее, я рекомендую работодателю обратиться в военный комиссариат и поставить в известность, что мы хотим получать компенсацию за сотрудника. В Инструкции об условиях выплаты денежного обеспечения и поощрения военнообязанных и резервистов от 12 марта 2007 года № 80 указан алгоритм обращения.

Первая волна мобилизации началась 18 марта прошлого года, и мы глазом моргнуть не успеем, как придется думать, что делать с этими сотрудниками в следующем году. Если война продлится больше года, то, согласно Кодексу законов о труде Украины, работодатель получит право уволить сотрудника, при этом производится полный расчет с выплатой всех заработков, включая компенсацию за неиспользованные дни отпуска и выходное пособие в размере двух зарплат. Но я думаю, что законодатель найдет какой-то выход из положения, либо же сотрудник вернется раньше, чем через год.

**Медицинский представитель в г. Одесса (Эндокринология).**

**Работодатель:** Европейская фармацевтическая компания – один из лидеров на мировом фармацевтическом рынке.

**Функциональные обязанности:**

- Продвижение продукции компаний.
- Работа с опионион-лидерами.
- Организация конференций, семинаров для врачей.

**Требования:**

- Образование: высшее медицинское, фармацевтическое.
- Опыт работы медицинским представителем от 1 года.
- Высокий уровень медицинских знаний.
- Водительское удостоверение кат. «В», опыт вождения а/м.

**Предложение компании:** зарплата от 8000 грн, официальное трудоустройство, автомобиль, мобильная связь, медицинская страховка, бонусы.

**Медицинский представитель в г. Запорожье (Пульмонология).**

**Работодатель:** Европейская фармацевтическая компания – один из лидеров на мировом фармацевтическом рынке.

**Функциональные обязанности:**

- Продвижение продукции компаний.
- Работа с опионион-лидерами.
- Организация конференций, семинаров для врачей.

**Требования:**

- Наличие высшего МЕДИЦИНСКОГО образования (не фармацевтическое).
- Опыт работы в пульмональном направлении обязателен.
- Желателен опыт работы в международной этичной компании.
- Водительское удостоверение кат. «В», опыт вождения а/м.

**Предложение компании:** зарплата от 8000 грн, официальное трудоустройство, автомобиль, мобильная связь, медицинская страховка, бонусы.

**Территориальный менеджер Восточного региона: регион – Восток (локализация – Днепропетровск, Харьков).**

**Работодатель:** международная фармацевтическая компания.

**Функциональные обязанности:**

- Курирование работы шести областей (Днепропетровской, Харьковской, Запорожской, Полтавской, Сумской, Кировоградской).
- Управление работой, коучинг медицинских представителей.
- Стратегическое и тактическое планирование, развитие территории.
- Планирование и контроль проведения промоционных мероприятий.
- Взаимодействие с ключевыми лечебными учреждениями, участие в бюджетных закупках.

- Консолидация планов и отчетов по вверенному региону.
- Планирование и контроль бюджета.

**Требования:**

- Высшее образование: медицинское или фармацевтическое.
- Опыт работы РМ – более двух лет.
- Системный подход к решению задач.
- Развитые управленческие качества.
- Отличные навыки продаж, навыки ведения переговоров.

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

**Директор по экспорту**

**Работодатель:** отечественная фармацевтическая компания.

**Функциональные обязанности:**

- Перспективное (стратегическое) видение и развитие экспортной деятельности компании.
- Планирование и управление продажами на внешних рынках.
- Развитие тендерного/госпитального сегмента продаж. Формирование розничных продаж.
- Планирование и управление маркетинговой и промоционной активностью на вверенной территории.
- Формирование бюджетов и управление персоналом.
- Участие в регистрационных процессах.

**Требования:**

- Опыт работы в экспортном направлении фармкомпаний обязателен.
- Владение английским ( средний уровень).

**Предложение компании:** условия оговариваются индивидуально.

**Медицинский советник (Онкология).**

**Работодатель:** Представительство международной фармацевтической компании.

**Функциональные обязанности:**

- Переговоры и сотрудничество с опионион-лидерами Украины и за рубежом по научным вопросам.
- Ведение регулярных тренингов для полевых сотрудников.
- Анализ и определение стратегии продвижения препарата согласно имеющимся научным данным.
- Внедрение научных данных в промоционную деятельность компаний.
- Подготовка обучающих и рекламных материалов по продуктам компании.
- Обзор публикаций, анализ данных о препаратах компании.
- Сотрудничество с рабочими группами МЗ, отвечающими за составление национальных украинских рекомендаций.

**Требования:**

- Образование: высшее медицинское, фармацевтическое.
- Владение английским (upper intermediate).
- Опыт работы в онкологическом направлении обязателен.

**Предложение компании:** по результатам собеседования, соц. пакет.

**Личный ассистент.**

**Работодатель:** отечественная фармацевтическая компания.

**Функциональные обязанности:**

- Планирование рабочего дня руководителя.
- Сбор и обработка информации для руководителя.
- Подготовка писем, прием документов на рассмотрение/утверждение/подпись.

**Предложение компании:** контролирование фактов, сроков и эффективности выполнения подчиненных приказов и распоряжений руководителя.

- Контроль документооборота руководителя.
- Организация поездок руководителя.
- Организация и подготовка проводимых руководителем совещаний, встреч.
- Выполнение личных поручений руководителя.

**Требования:**

- Высшее образование.
- Владение английским (upper intermediate) – обязательно.
- Опыт работы на аналогичной позиции от двух лет.

**Предложение компании:** высшее образование, владение английским (upper intermediate), опыт работы на аналогичной позиции от трех лет.

**Предложение компании:** условия оговариваются индивидуально.

**Специалист по регистрации.**

**Работодатель:** отечественная фармацевтическая компания.

**Функциональные обязанности:**

- Подготовка документации, необходимой для регистрации/перерегистрации медицинских препаратов.
- Регистрация и сертификация новых продуктов или услуг.
- Продление сроков действия документов.
- Отслеживание изменений законодательных и юридических норм.
- Работа с лабораториями, ДЕЦ, GMP-центром.

**Требования:**

- Высшее образование.
- Опыт работы специалистом по регистрации от трех лет.
- Владение английским ( средний уровень).

**Предложение компании:** условия оговариваются индивидуально.

**Продукт-менеджер по рецептуре.**

**Работодатель:** представительство международной фармацевтической компании.

**Функциональные обязанности:**

- Планирование и контроль выполнения маркетинговых мероприятий по продвижению препаратов.
- Разработка и создание промо-материалов для медпредставителей.

**Предложение компании:** создание презентаций для медицинских представителей и опионион-лидеров.

- Контакты с ведущими специалистами в данной области медицины.
- Организация, контроль и анализ рекламных акций, конференций среди врачей, фармацевтов и др.

**Предложение компании:** предоставление информации о продуктах для медпредставителей.

**Требования:**

- Высшее образование (медицинское, фармацевтическое).
- Опыт работы продукт-менеджером от трех лет.
- Опыт управления бюджетом.
- Владение английским (upper intermediate – хороший разговорный, умение подготовить и презентовать маркетинговый план на английском, свободное чтение специализированной литературы).

**Предложение компании:** условия оговариваются индивидуально (высокий уровень!), бонус.

**Медицинский представитель рецептурного направления в гг. Винница, Киев, Львов**

**Работодатель:** оригинальная европейская фармацевтическая компания.

**Требования:**

- МЕДИЦИНСКОЕ образование (не фармацевтическое).
- Опыт работы в пульмональном направлении.
- Желателен опыт работы в международной этичной компании.

**Условия:**  
Официальное трудоустройство, полный социальный пакет.  
Зарплата – от 10 000 грн.

**Газета  
«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  
Tel.: 517-34-89

**Главный редактор**  
Денис Сухинин

**Литературный редактор**  
Георгий Навалихин  
Дизайнер

Андрей Добровольский  
Тираж 2000 экз.