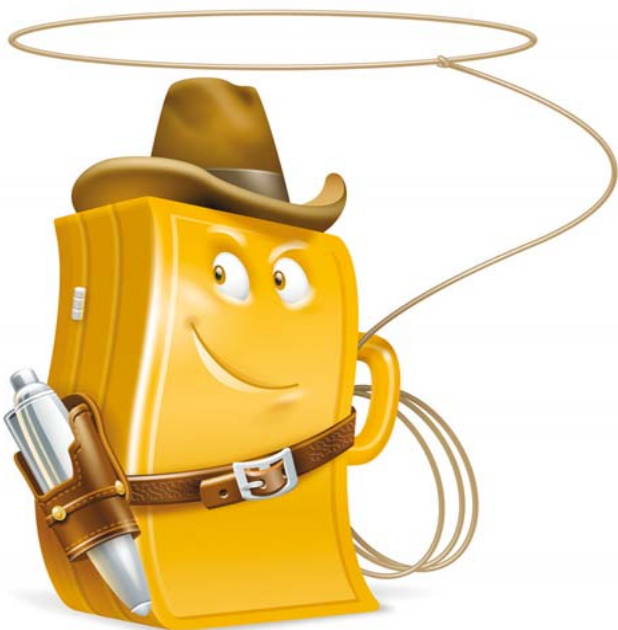


# Мотивация, контроль, оценка: составляющие эффективности сотрудника?



**smart  
solutions**

“Healthcare & Pharmacy”

# СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕСПОНДЕНТОВ

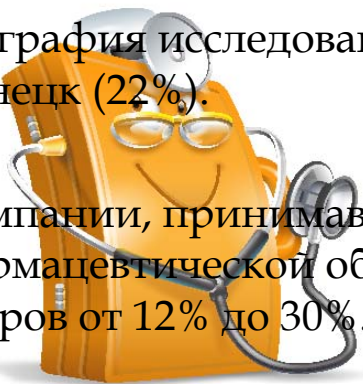
В исследовании участвовали 69 респондентов, работающих на различных должностях в фармацевтической области. Возраст респондентов составлял от 24 до 45 лет, мужчины (29%) и женщины (71%).

Занимаемые должности – медицинский представитель (59%) и региональный менеджер (41%), опыт работы в текущей компании – до 10 лет.

Респонденты, в соответствии со стажем работы, распределились на 6 групп: менее года (18%), 1-2 года (27%), 2-3 года (26%), 3-5 лет (15%), более 5 лет (9%) и 10 лет (5%). При этом, максимальный стаж работы в одной компании для всех респондентов составляет более одного года, в основном до 5 лет (66%). Самый короткий срок работы в одной компании для более, чем половины респондентов, - менее года (55%).

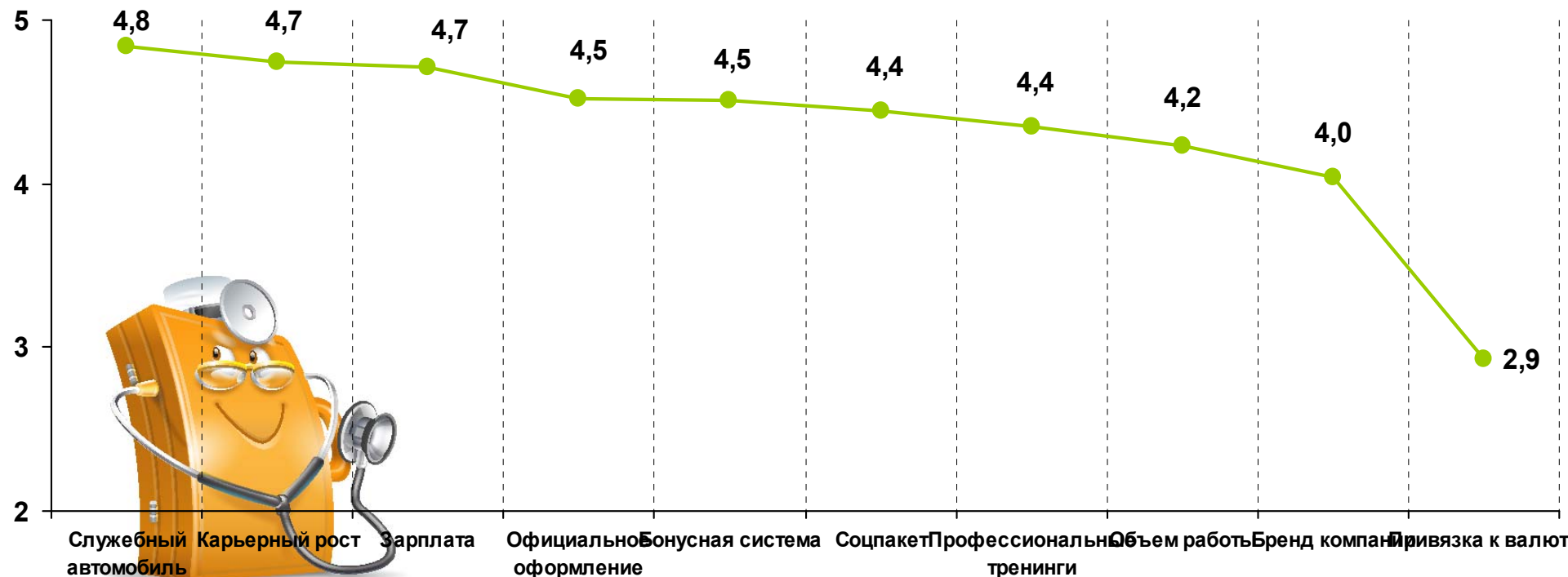
География исследования – Киев (11%), Днепропетровск (23%), Одесса (22%), Львов (22%), Донецк (22%).

Компании, принимавшие участие в исследовании, осуществляют деятельность в фармацевтической области, количество персонала – от 38 до 213 человек, текучесть кадров от 12% до 30%.



# ТРЕБОВАНИЯ К МЕСТУ РАБОТЫ

Наиболее важным требованием к месту работы соискатели считают **служебный автомобиль**, **возможность карьерного роста** и **размер зарплаты** занимают, соответственно, второе и третье место. Самым неважным требованием считается привязка величины заработной платы к курсу валют.



# ТРЕБОВАНИЯ К МЕСТУ РАБОТЫ

Возможность карьерного роста является одним из самых важных требований к месту работы, хотя решающим его называет меньшее количество респондентов (80%) по сравнению с требованием служебного авто (90%). Данная динамика связана со спецификой работы, а именно – необходимостью частых перемещений.



# ТРЕБОВАНИЯ К МЕСТУ РАБОТЫ

Объем выполняемой работы и репутация компании на рынке считаются респондентами наименее важными – меньше половины опрошенных считают эти факторы решающими (49% и 45% соответственно).

Более четверти респондентов (26%) индифферентны к привязке своей зарплаты к какой-либо валюте.

Мобильная связь,  
интернет, ноутбук,  
медстраховка



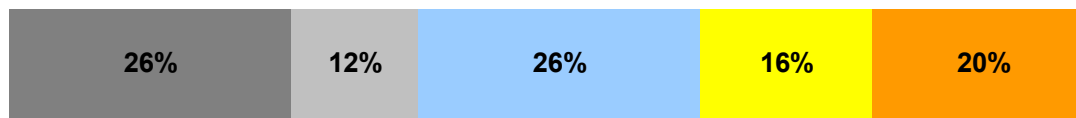
Объем выполняемой  
работы, задачи



Бренд компании  
(репутация на рынке,  
качество препаратов)



Привязка к валюте



■ Все равно    ■ 2    ■ 3    ■ 4    ■ Решающий фактор

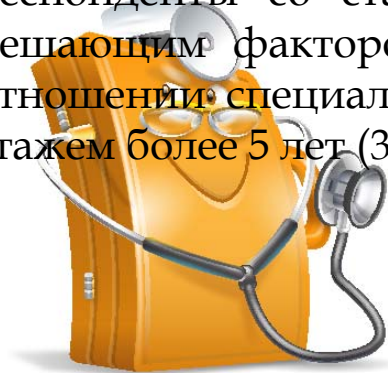


# ТРЕБОВАНИЯ К МЕСТУ РАБОТЫ. РАЗЛИЧИЯ В ПОДГРУППАХ РЕСПОНДЕНТОВ

Респонденты из различных городов по-разному воспринимают важность **репутации компании**. Представители Киева, Днепропетровска и Одессы считают его решающим фактором (более 60% респондентов), тогда как во Львове таковым его считают 33% ответивших, а в Донецке – лишь 13%.

Наиболее требовательны к **наличию бонусов** самая младшая и самая старшая группы респондентов (до 30 и от 40 лет) – в обеих подгруппах решающим этот фактор назвали более 80% респондентов. При этом только 60% ответивших в возрасте от 31 до 40 лет считают так же.

Респонденты со стажем работы от 1 до 5 лет также считают **наличие бонусов** решающим фактором (более 70% в каждой группе), не так требовательны в этом отношении специалисты со стажем менее года (58%), и лишь треть респондентов со стажем более 5 лет (33%) считают это требование необходимым.



# ТРЕБОВАНИЯ К МЕСТУ РАБОТЫ. РАЗЛИЧИЯ В ПОДГРУППАХ РЕСПОНДЕНТОВ

**Привязка к валюте** является решающим фактором для половины киевлян (50%), при этом только треть одесситов (33%), пятая часть дончан (20%) и 12,5% жителей Днепропетровска их поддерживают. Львовяне вообще не считают этот фактор решающим.

Также жители разных городов предъявляют различные требования к возможности **карьерного роста** и наличию **профессиональных тренингов**. Наименее в карьерном росте заинтересованы жители Донецка (53%) и Киева (63%), наиболее – Львова и Одессы (по 93%). Тренинги наиболее важны для жителей Днепропетровска (88%) и Львова (80%), наименее – для киевлян (13%).

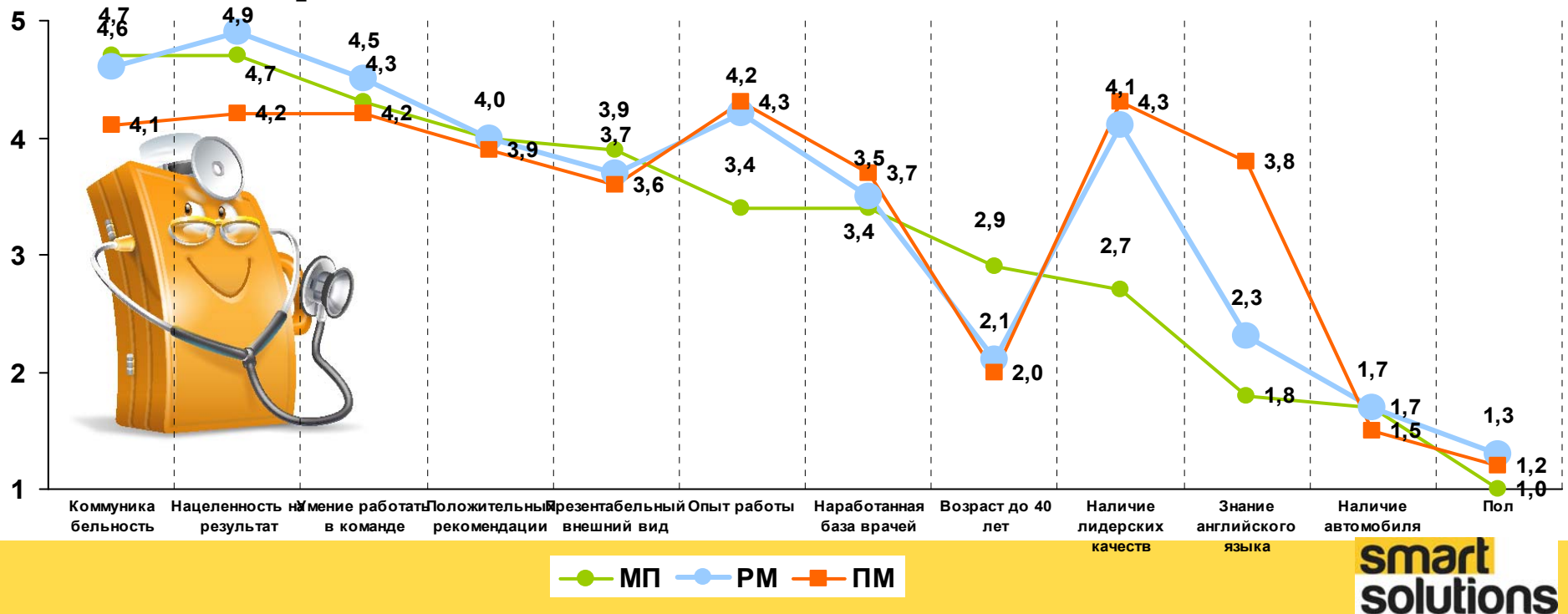


# ТРЕБОВАНИЯ К СОИСКАТЕЛЯМ. МНЕНИЕ КОМПАНИЙ

Основными требованиями к соискателям у компаний являются коммуникабельность и нацеленность на результат. Наименее важными – наличие автомобиля и пол соискателя.

Для медицинского представителя предъявляются намного мягче требования в опыте работы, наличии лидерских качеств и знания английского, в то же время желателен более молодой возраст соискателей на эту должность.

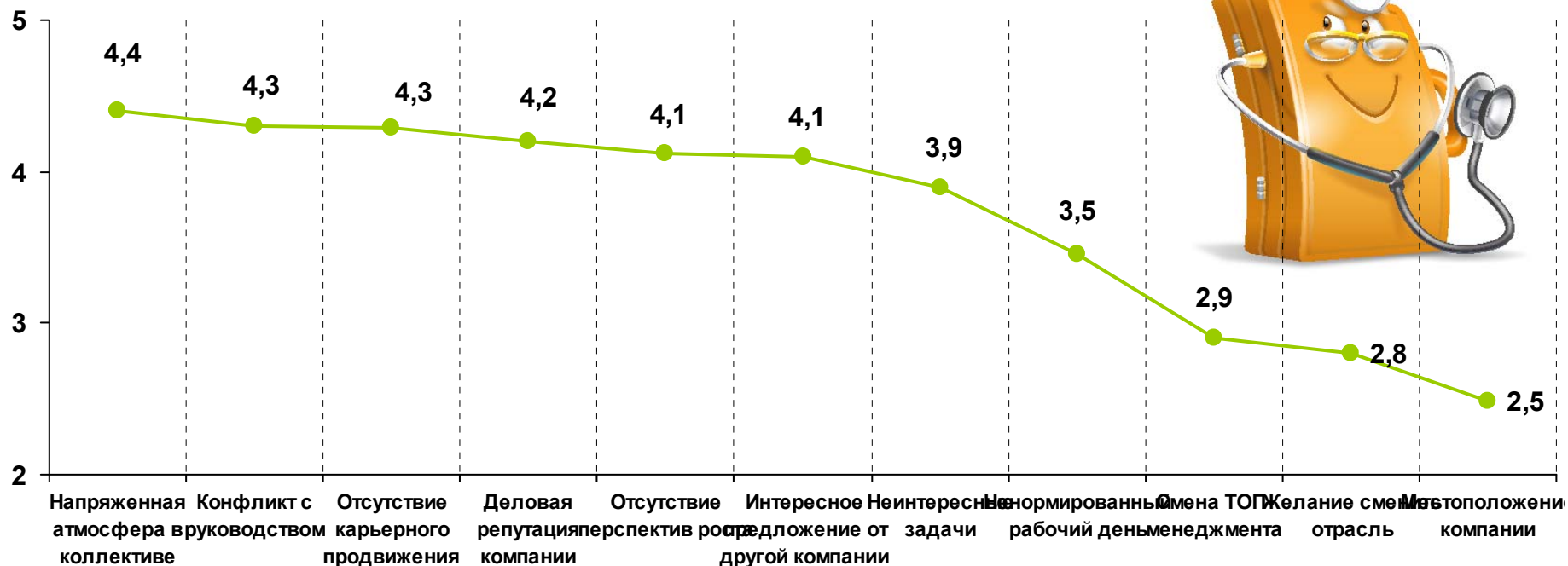
Отдельным требованием компании выделяют **честность соискателей** и **наличие водительских прав**.



# ПРИЧИНЫ СМЕНЫ МЕСТА РАБОТЫ

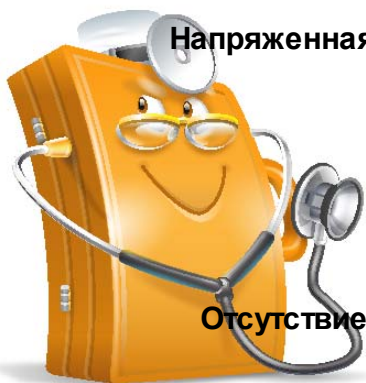
Основными причинами смены работы специалистами являются **напряженная атмосфера в работе и/или конфликты с начальством**. На фоне этого отсутствие карьерного роста выходит только на третье место.

Желание сменить отрасль и месторасположение компании реже всего становятся причинами увольнения.



# ПРИЧИНЫ СМЕНЫ МЕСТА РАБОТЫ

Решающими причинами смены места работы, по мнению респондентов – напряженная атмосфера и конфликт с руководством (62% и 61% соответственно). При этом деловая репутация компании является достаточно важным фактором для увольнения 86% респондентов.



Напряженная атмосфера в коллективе



Конфликт с руководством



Отсутствие карьерного продвижения



Интересное предложение от другой компании (выше зарплата или должность)



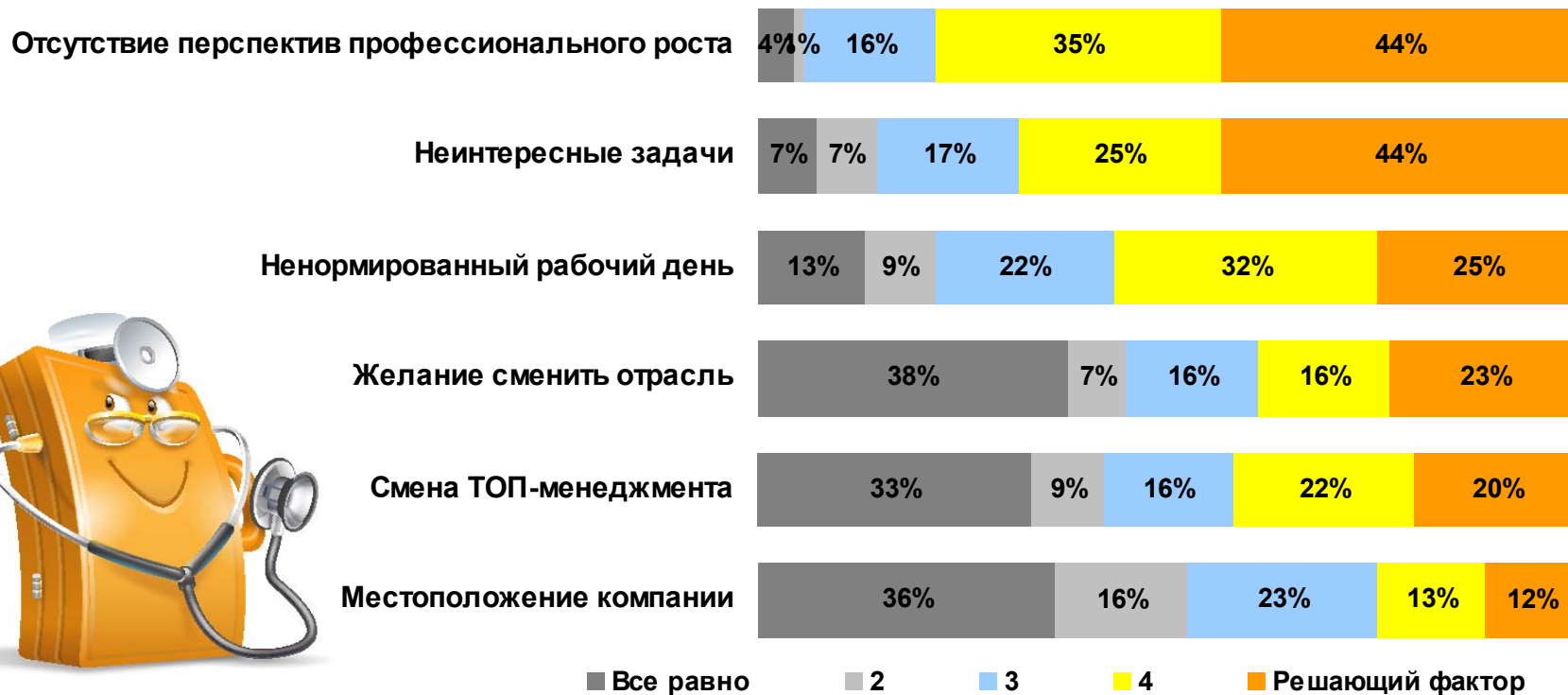
Деловая репутация компании



■ Все равно    ■ 2    ■ 3    ■ 4    ■ Решающий фактор

# ПРИЧИНЫ СМЕНЫ МЕСТА РАБОТЫ

Топ-5 наименее вероятных причин увольнения сотрудников составляют: неинтересные задачи (44%), ненормированность рабочего дня (25%), желание сменить отрасль (23%), смена ТОП-менеджмента (20%) и месторасположение компании (12%).



# ПРИЧИНЫ СМЕНЫ МЕСТА РАБОТЫ. РАЗЛИЧИЯ В ПОДГРУППАХ РЕСПОНДЕНТОВ

**Выгодное предложение о работе**, поступившее от другой компании, чаще расценивается мужчинами (16%) как совершенно незначительное при смене работы, женщины же не склонны к подобной оценке этого фактора.

**Смена месторасположения компанией** – решающий фактор смены работы для половины киевлян (50%), жители Днепропетровска и Львова не придают этому такого значения (до 10%), а дончане вообще не рассматривают этот фактор как решающий.

Респонденты со стажем работы около 10 лет наиболее восприимчивы к **смене ТОП-менеджмента** (67%), в то время как сотрудники со стажем от 1 до 2 лет практически не считают такие события критическими (11%).



# ПРИЧИНЫ СМЕНЫ МЕСТА РАБОТЫ. МНЕНИЕ КОМПАНИЙ

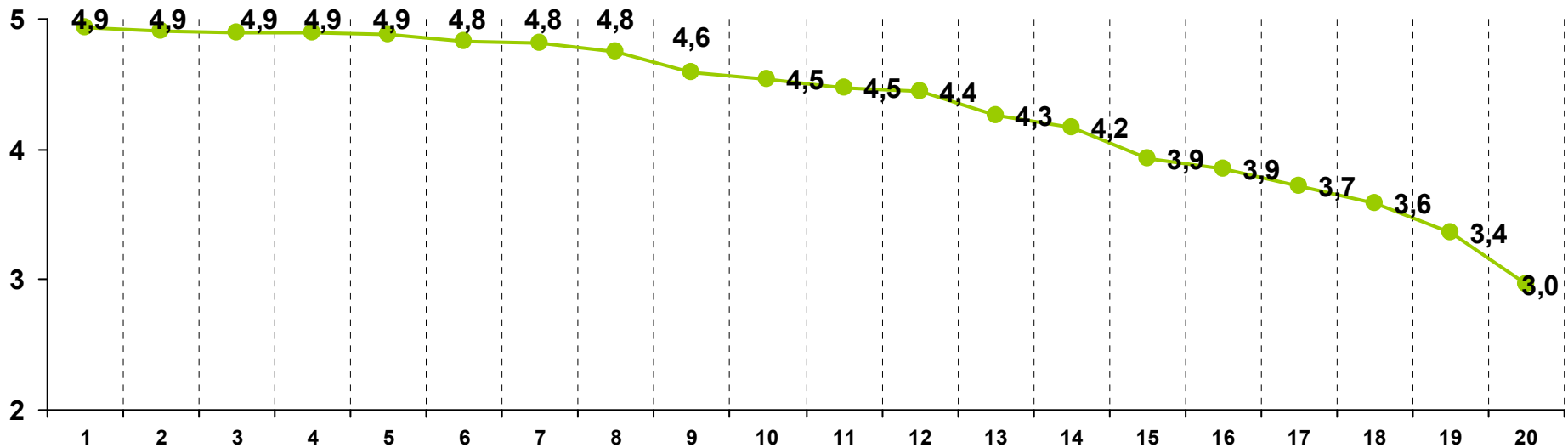
Основными причинами увольнения с занимаемых должностей компании указывают состояние здоровья, семейные обстоятельства, желание карьерного роста. Также нередко увольнения по причине получения более привлекательного предложения или, наоборот, реорганизация компании и сокращение должностей.

Таким образом, интересное предложение других компаний, которое часто является причиной смены работы, респондентами ставится не на первые позиции. С другой стороны, сотрудники при увольнении редко озвучивают существующие конфликты.



# ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ

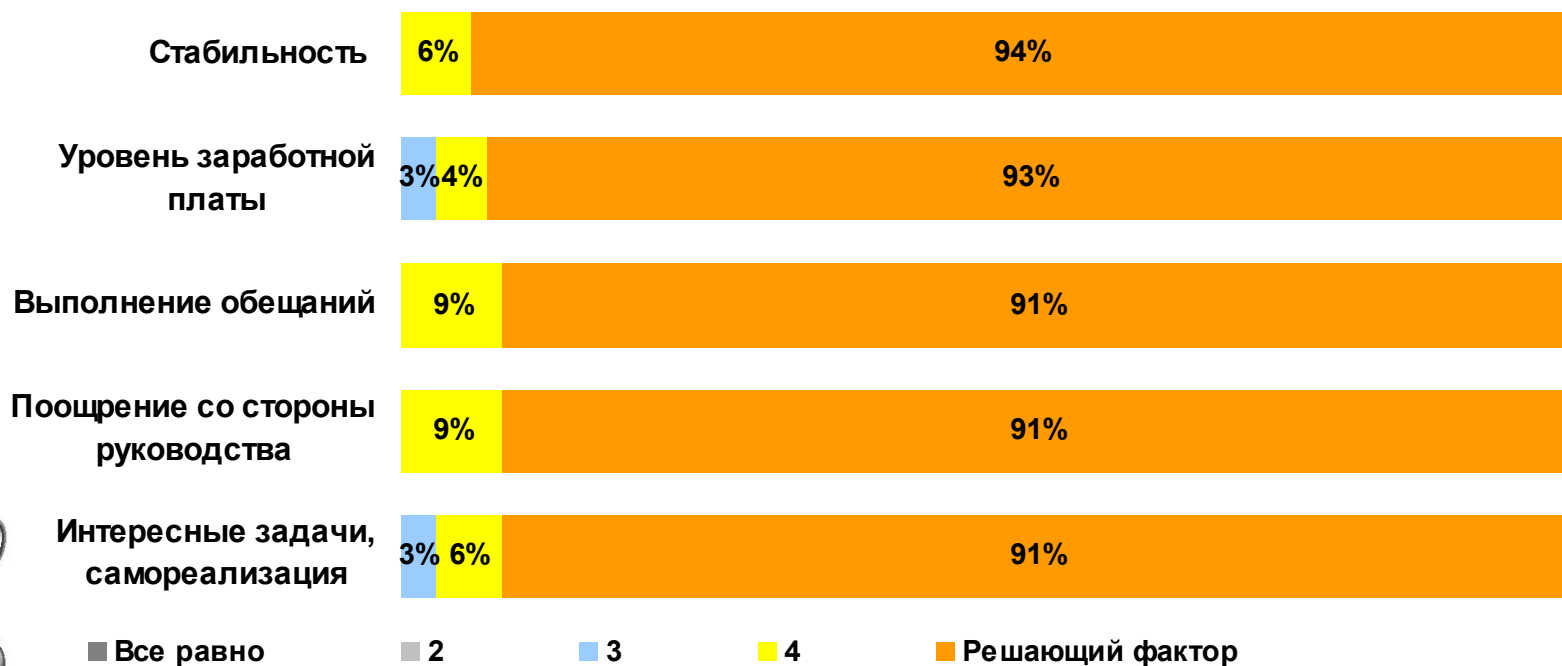
Посодействовать наиболее длительному пребыванию специалиста в компании можно, обеспечив ему **стабильность, поощрение со стороны руководства, достойный уровень заработной платы, выполнение данных ему обещаний и интересные задачи**, которые способствуют самореализации сотрудника.



1 - Стабильность, 2 - Поощрение со стороны руководства, 3 - Уровень заработной платы, 4 - Выполнение обещаний, 5 - Интересные задачи, самореализация, 6 - Предоставление корпоративного автомобиля, 7 - Возможность проф. развития, 8 - Благоприятный климат, 9 - Имидж компании, 10 - Четкое знание целей компании, 11 - Объем выполняемой работы, 12 - Тренинговые и обучающие программы, 13 - Свободный график, 14 - Программы пенсионного страхования, 15 - Методы и частота контролирования поставленных задач, 16 - Материальная помощь, 17 - Работа в представительствах за границей, 18 - Оплата питания, 19 - Доставка работников в офис транспортом компании, 20 - Политика, связанная с предоставлением ссуд/кредитов

# ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ

Стабильность, выполнение обещаний и поощрения со стороны руководства являются на 100% важными факторами, удерживающими сотрудников на работе в компании.



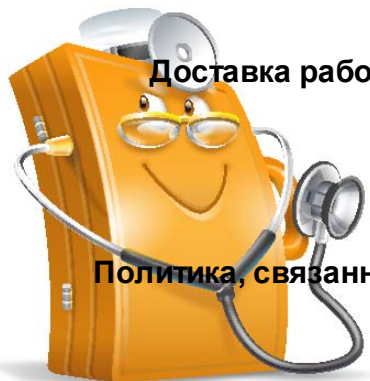
# ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ

Возможность профессионального развития остается одним из самых важных условий решения специалиста оставаться работать в текущей компании.



# ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ

Наименее важными условиями лояльности сотрудников, по мнению респондентов, являются трансфер сотрудников к офису компании (28%), оплата обедов (25%) и политика компании, связанная с предоставлением ссуд и кредитов (21%).



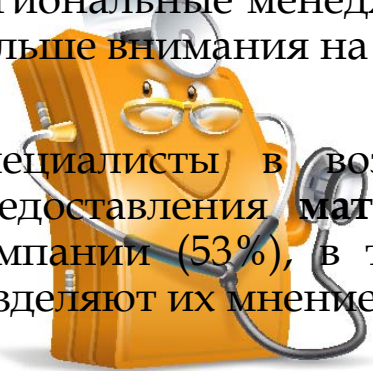
# ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ. РАЗЛИЧИЯ В ПОДГРУППАХ РЕСПОНДЕНТОВ

Для женщин (75%) **объем выполняемой работы** является решающим фактором длительной работы в компании, тогда как мужчины гораздо реже обращают на это внимание (48%). А вот **свободный график** работы чаще является решающим фактором для мужчин (69%) по сравнению с женщинами (53%).

**Работа в представительствах за границей** выше ценится киевлянами (75%) и одесситами (74%), ниже – львовянами (27%). Львовяне же, вместе с одесситами, проще относятся к **кредитной политике** и **материальной помощи** в компаниях (по 7% и по 13% соответственно). На кредиты чаще обращают внимание киевляне (50%), а материальную помощь выше всех ценят жители Днепропетровска (87%).

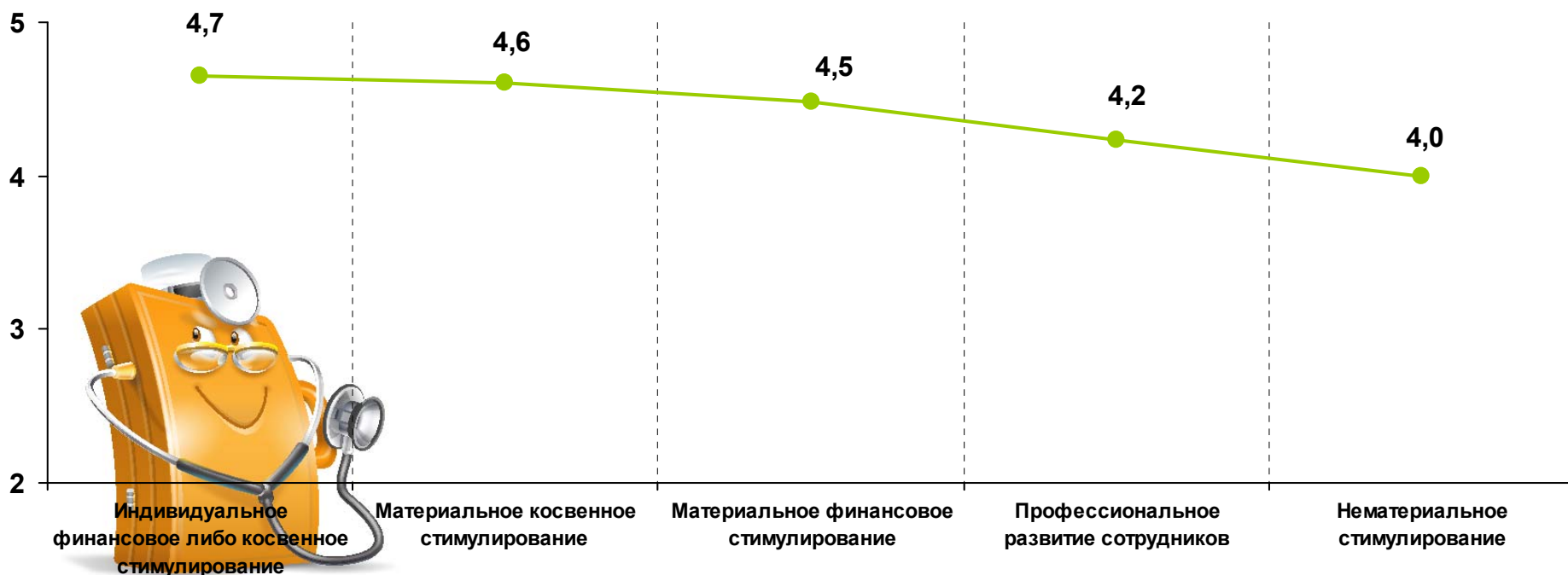
Региональные менеджеры, по сравнению с медицинскими представителями, обращают больше внимания на **кредитную политику** (37% и 10% соответственно).

Специалисты в возрасте от 31 до 40 лет чаще воспринимают возможность предоставления **материальной помощи** как решающий фактор их лояльности к компании (53%), в то время как другие возрастные группы лишь в трети случаев разделяют их мнение.



# СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

Индивидуальное стимулирование остается самым желаемым для специалистов. Наименее важным они считают нематериальное поощрение.



# СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

Материальное стимулирование остается ведущим способом мотивации персонала. Индивидуальное и материальное косвенное стимулирование практически одинаково важны для респондентов (81% и 80% соответственно), наименее приемлемы в качестве мотивирования профессиональное обучение (59%) и нематериальное стимулирование (54%).

Индивидуальное финансовое либо косвенное стимулирование



Материальное косвенное стимулирование



Материальное финансовое стимулирование



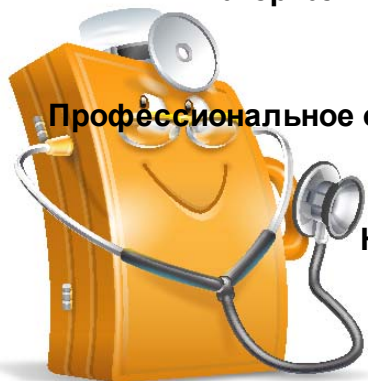
Профессиональное обучение и развитие сотрудников



Нематериальное стимулирование



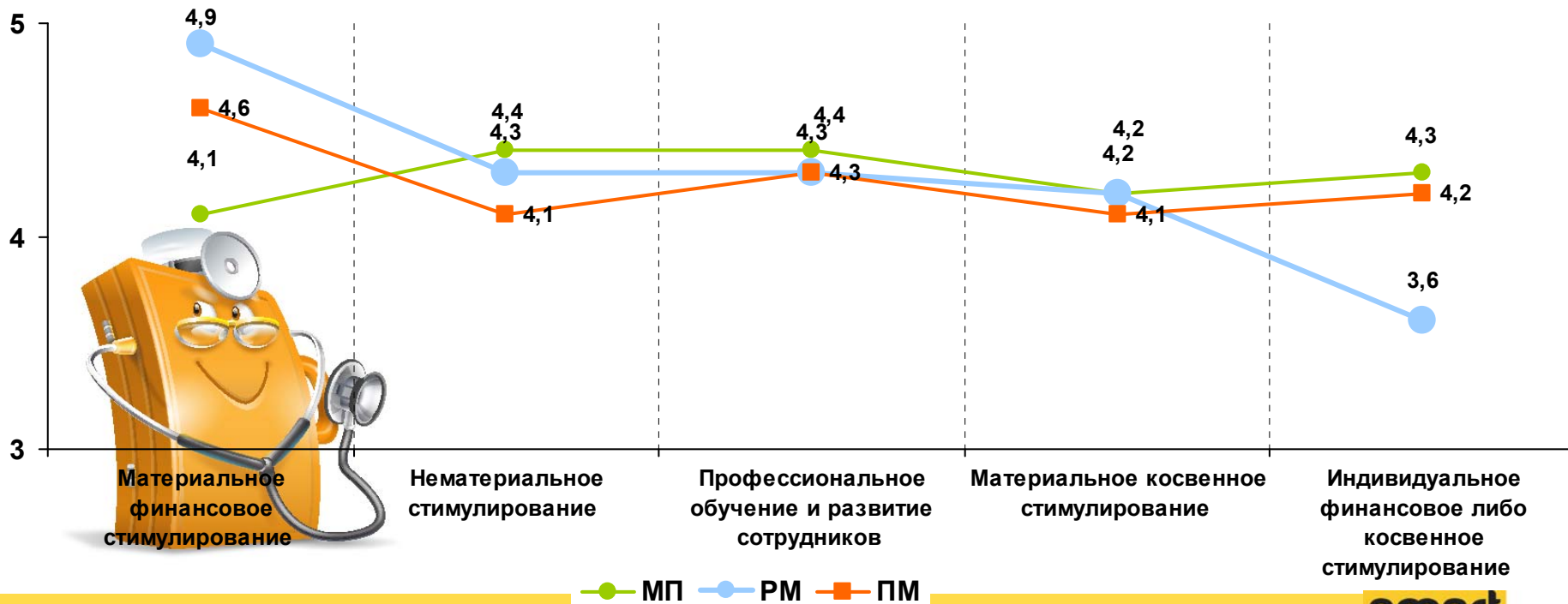
■ Не важно    ■ Скорее не важно    ■ Скорее важно    ■ Важно    ■ Очень важно



# СИСТЕМА МОТИВАЦИИ. МНЕНИЕ КОМПАНИЙ

Типы материального стимулирования компании разделяют в соответствии с должностью сотрудника. Материальное финансовое стимулирование, по их мнению, наиболее подходит региональным менеджерам, а нематериальное стимулирование и стимулирование через обучение – медицинским представителям.

В отличие от компаний, соискатели рассчитывают на материальное стимулирование в первую очередь.



# СИСТЕМА ОЦЕНКИ

При обозначении критериев оценки работы, практически все респонденты (98-100%) обозначили все предоставленные критерии:

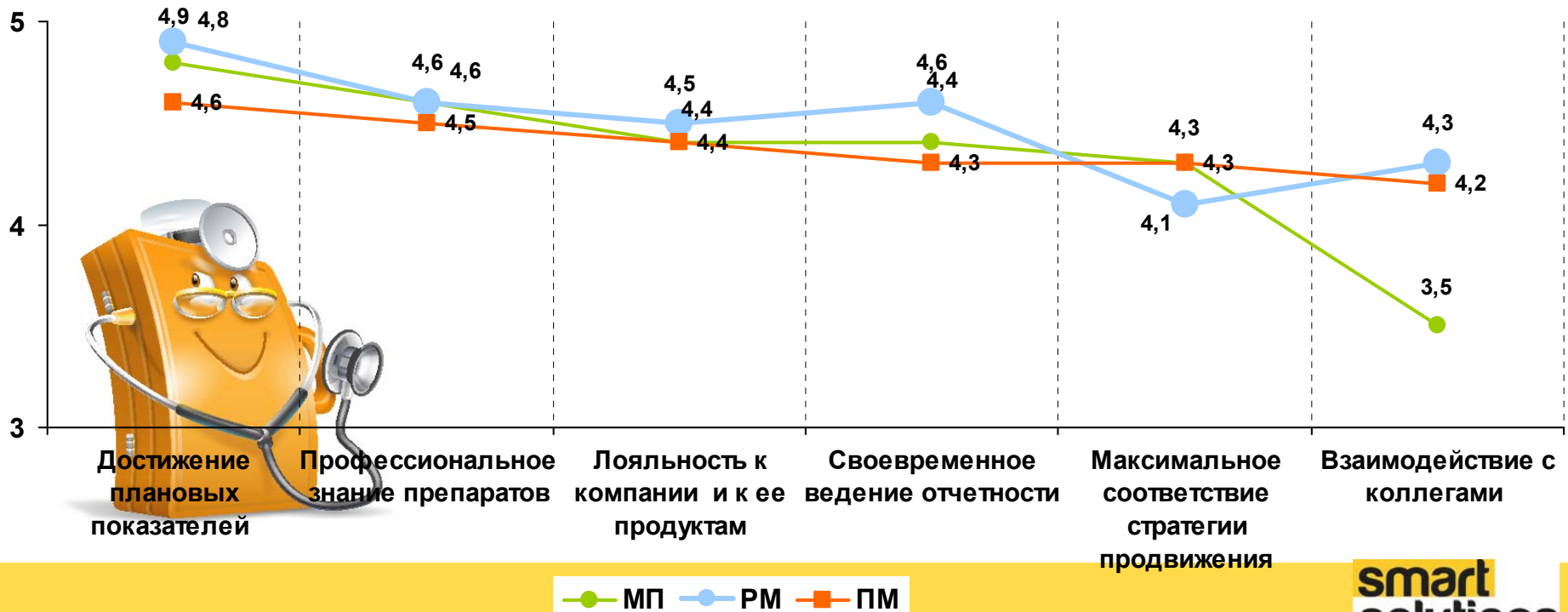
- профессиональное знание препаратов,
- лояльность к компании и её продуктам,
- взаимодействие с коллегами,
- достижение плановых показателей в денежном эквиваленте и упаковках,
- максимальное соответствие стратегии продвижения, а также
- современное ведение отчетности.



# СИСТЕМА ОЦЕНКИ. МНЕНИЕ КОМПАНИЙ

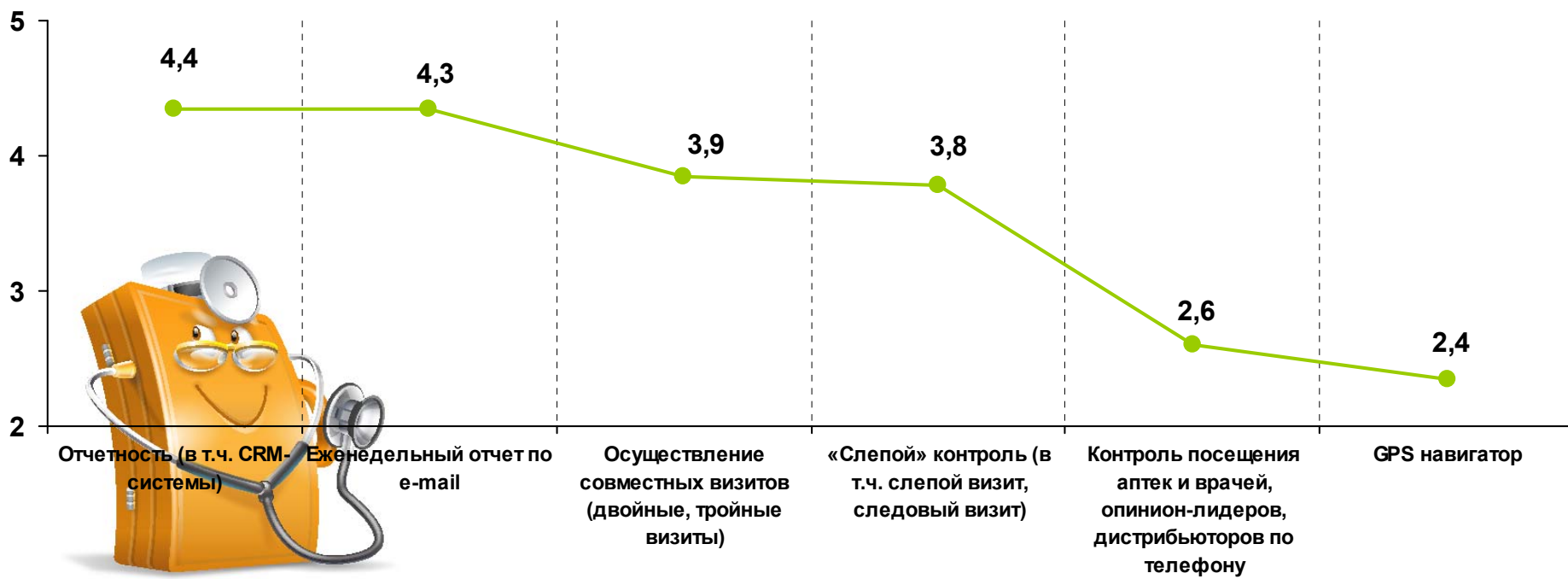
Наиболее важной оценкой, по мнению компаний, является достижение плановых показателей. Профессиональное знание препаратов находится на втором месте. Для региональных менеджеров также важна своевременная отчетность, наименее важно – соответствие стратегии продвижения. Также важными показателями назывались доля рынка и профессиональные навыки сотрудника.

Взаимодействие с коллегами – наименее важная характеристика для медицинских представителей и продакт-менеджеров.



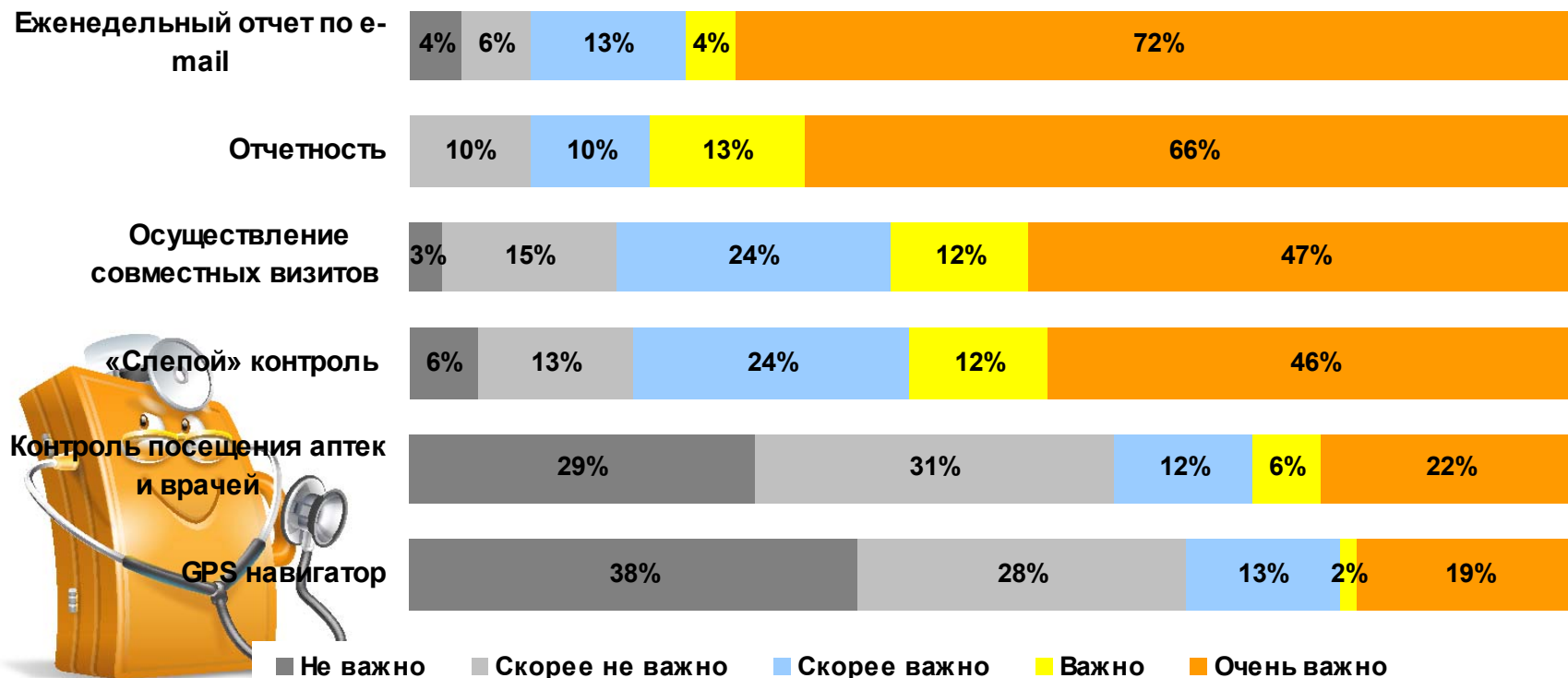
# СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

Среди систем контроля выполнения работы самыми важными респонденты считают системы отчетности. Контроль посещения аптек и врачей и GPS навигатор, встроенный в автомобили, специалисты считают наименее значимыми.



# СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

Еженедельный отчет по электронной почте считают очень важным для контроля почти три четверти опрошенных специалистов (72%), но по показателю важности в целом он занимает второе место после отчетности в классическом виде (79%). Контроль посещения аптек и GPS навигатор считаются наиболее неважными способами (29% и 38% соответственно).



# СИСТЕМА КОНТРОЛЯ. РАЗЛИЧИЯ В ПОДГРУППАХ РЕСПОНДЕНТОВ

Респонденты из Одессы серьезней остальных относятся к важности **GPS навигатора** в машинах для контроля выполнения работы (53%), в то время как жители Киева и Днепропетровска вообще не считают эту форму контроля важной. Зато днепропетровчане чаще других считают **посещение аптек и врачей** очень важным для контроля (50%), а жители Донецка вообще не считают эту альтернативу очень важной.

Также важность **GPS навигатора** спадает по мере взросления респондентов почти треть младшей возрастной группы (до 30 лет, 31%) считают этот метод очень важным, тогда как только 10% старшей группы (от 41 года) присоединяются к их мнению.

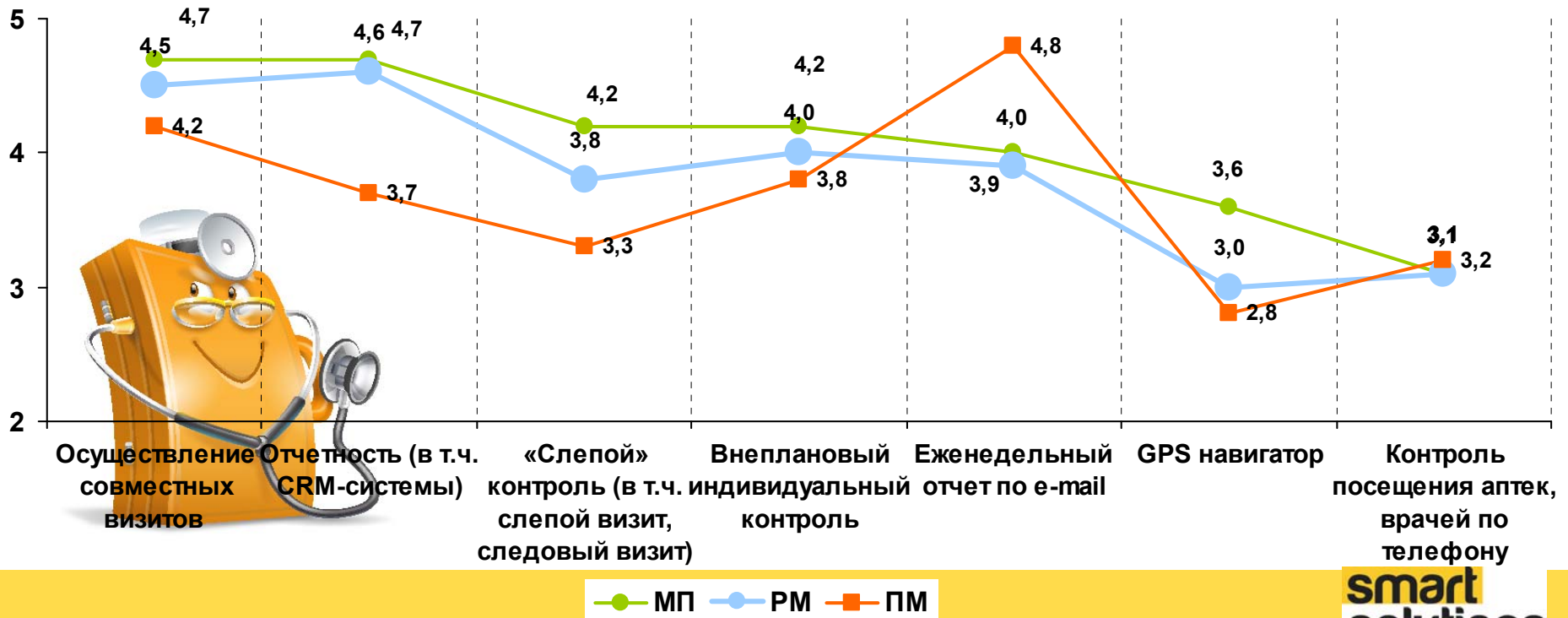
**Отчетность** о работе считают более важной региональные менеджеры (79%), чем медицинские представители (58%). При этом, последние в 18% случаев считают её вообще не важной.



# СИСТЕМА КОНТРОЛЯ. МНЕНИЕ КОМПАНИЙ

Компании отмечают, что для медицинских представителей и региональных менеджеров наиболее важным будет контроль с помощью совместных визитов и отчетности (в чем они отличаются от соискателей), а для продакт-менеджеров – еженедельный отчет по e-mail, который соискатели поставили на первое место по важности.

Дополнительными критериями оценки называются оценки знаний продукта и продаж по телефону.



# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ И ЖЕЛАНИЕ СМЕНИТЬ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ

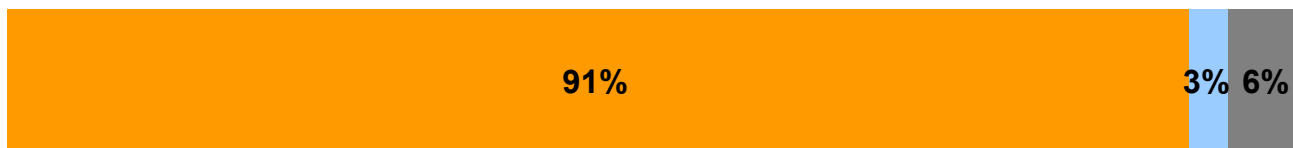
Большинство респондентов удовлетворены своей текущей работой и не выражают желания её менять. Но существует процент сотрудников (от 7%), которые, несмотря на выраженную удовлетворенность работой, также выражают и желание её сменить.

При этом выявлена тенденция, при которой чем младше опрошенный специалист, тем меньше у него проявляется неуверенность или желание сменить текущую работу (13% желающих в младшей возрастной группе и 20% желающих в старшей).

Удовлетворенность

91%

3% 6%



Желание сменить работу

75%

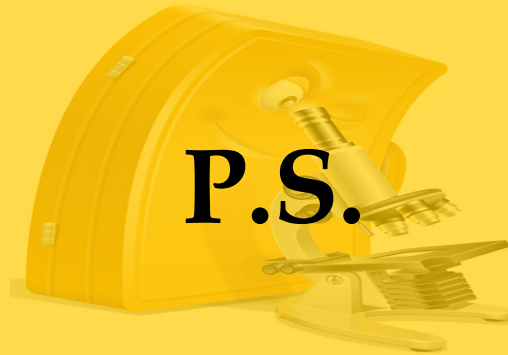
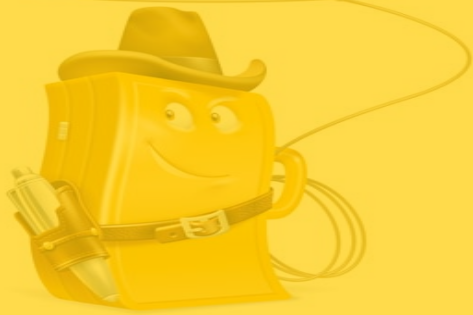
9%

16%



- Удовлетворены / Не хотят менять работу
- Не очень / Возможно сменят
- Не удовлетворены / Хотят сменить работу





...наиболее важные требования к персоналу исследуемых категорий – коммуникабельность и нацеленность на результат, а не опыт работы и наработанная база...

...для того, чтобы повышать эффективность сотрудника, необходимы индивидуальные схемы мотивации, необязательно финансовые...

...для того, чтобы удержать эффективного сотрудника необходимо выполнять обещания и чаще поощрять....

...основной критерий оценки - выполнение плановых показателей, а не профессиональное знание препаратов...

**Врач знает, как человека сделать здоровым.**

**Рекрутер знает, где и как нужно искать персонал.**

**Доверяйте профессионалам!!!**

**[www.smart-hr.com.ua](http://www.smart-hr.com.ua)**

**Anna Pyatkina**

**Team Leader "HealthCare & Pharmacy"**

**mob. (067) 639 69 14**

**[pyatkina@smart-hr.com.ua](mailto:pyatkina@smart-hr.com.ua)**

**smart  
solutions**