



**АНАЛИТИКА**

Обзор зарплат — поправка на осень

стр. 2

**ЗЛОБОДНЕВНО**

Рекомендательный рекрутинг

стр. 4

**АКТУАЛЬНО**

Почему больше — не лучше?

стр. 6

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Уважаемые господа!**

Вот уже подходит к концу 2010 год и можно сказать, что в целом он заканчивается позитивно.

Рынок растет, продажи увеличиваются, да и финансовые результаты большинства компаний уже достигли докризисных показателей. Аналогичные тенденции наблюдаются и на рынке персонала: зарплаты растут, количество работающих увеличивается. Как результат общих тенденций — позитивная динамика привлечения сотрудников на фармрынке.

Это дает все основания вступать в новый год с оптимизмом и большими надеждами.

Свежий номер газеты «Фарма Персонал Review» порадует читателя рядом интересных статей, среди которых несколько мне бы хотелось отметить особо. Как всегда, актуален новый обзор зарплат за второе полугодие 2010 года. Статья «Рекомендательный рекрутинг: инструкция к неиспользованию» поможет по-новому взглянуть на проблему подбора сотрудников. Статья бизнес-тренера Екатерины Гайдученко «Сквозь призму метапрограмм» расскажет о современных методиках оценки персонала. Особое внимание хотелось бы обратить на проблемную публикацию «Почему больше — не лучше?» — она расскажет о том, стоит ли привлекать к подбору сотрудников несколько агентств на конкурентной основе.

Большое значение мы придаем внедрению новой прогрессивной услуги «Видеоинтервью в рекрутменте», и поэтому предлагаем ознакомиться с серией блиц-интервью с пользователями этого сервиса.

Двенадцатистраничный формат издания позволяет предоставить читателю гораздо больше полезной информации. Поэтому мы будем придерживаться именно такого объема газеты, учитывая ваши пожелания и в будущем. Читайте на здоровье!

С уважением, шеф-редактор  
Фарма Персонал Review  
Андрей Анучин

**NYCOMED. ПО-ПРЕЖНЕМУ ЛУЧШИЙ РАБОТОДАТЕЛЬ**

Представительство компании Nycomed снова названо лучшим работодателем в Украине (напомним, что в 2008 году оно заняло второе место в категории «Международные компании»). В 2010 году, на основании исследований I международной консалтинговой компании Hewitt Associates, награда была присуждена в категории малых и средних компаний. Изучались основные факторы, согласно которым сотрудники отдают предпочтение определенному

работодателю: люди, суммарное вознаграждение, компания, работа, возможности и качество жизни. В этом году в проекте приняли участие 40 организаций — 24 крупных предприятия, 16 малых и средних компаний. Были опрошены 17 746 сотрудников и 239 топ-менеджеров, что на 9% больше, чем в предыдущем году. Остается искренне порадоваться за 150 счастливых, работающих в представительстве Nycomed в Украине.

По материалам пресс-релиза компании



**НОБЕЛЕВКА ЗА ТЕОРИЮ РЫНКА ТРУДА**

Шведская Королевская академия наук 11 октября 2010 года сообщила, что лауреатами премии в области экономики стали экономист из Массачусетса Питер Даймонд, исследователь рынка труда из Северо-западного университета США Дейл Мортенсен и представитель Лондонской школы экономики и политических наук Кристофер Писсаридес. Согласно данным официального пресс-релиза, премия вручена «за проведенный анализ рынков с поисковыми помехами». Ну а причиной заметки в «Фарма Персонал Review» стали Мортенсен и Писсаридес, расширившие теорию и применившие ее к рынку труда.

Суть теории заключается в том, что на многих рынках взаимодействие покупателя и продавца происходит не моментально, а с определенным временным лагом. В частности, на рынке труда работодатель ищет сотрудников, а работники — свободные вакансии. При этом процесс поиска с

обеих сторон требует времени и ресурсов, что создает определенные «помехи» на рынке. На таких рынках, с одной стороны, не все покупатели удовлетворяют свой спрос, а с другой — не все продавцы могут продать столько товара, сколько хотят. Таким образом, на рынке труда могут одновременно наблюдаться и безработица, и свободные вакансии.

По мнению шведской Королевской академии наук, построенная лауреатами модель способствует лучшему пониманию того, как меры регулирования и экономическая политика влияют на безработицу, наличие свободных рабочих мест и уровень зарплат.

Справедливости ради следует заметить, что, по большому счету, премию нельзя считать Нобелевской, поскольку средства выделяет Шведский Госбанк. Однако сумма вознаграждения солидная — 10 миллионов шведских крон.

По материалам сайта kadozor.ru

**АНТИНОБЕЛЕВСКАЯ ПРЕМИЯ ПО МЕДИЦИНЕ**

В Гарвардском университете в двадцатый раз вручали альтернативную премию. Торжество обычно проходит незадолго до Нобелевской недели.

Хочется отметить лауреатов антинобелевской премии мира (профессор университета из города Киль доказал, что ритуальное произнесение ругательных слов уменьшает боль от удара по пальцу молотком) и лауреата антинобелевки по здравоохранению. Ученые, получившие последнюю, доказали, что бактерии больше любят бородачьи учены (вероятно, они вкуснее — прим. ред). А вот награду в области медицины вручили за поистине эпохальное открытие: симптомы бронхиальной астмы можно снять, прокатившись на американских горках.

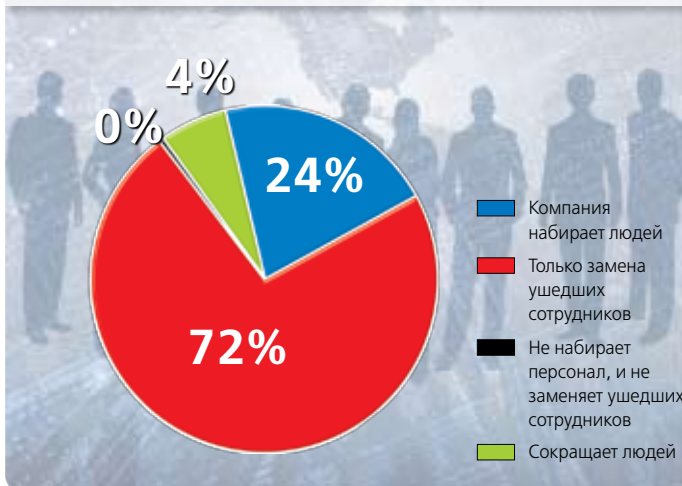
По материалам сайта lenta.ru



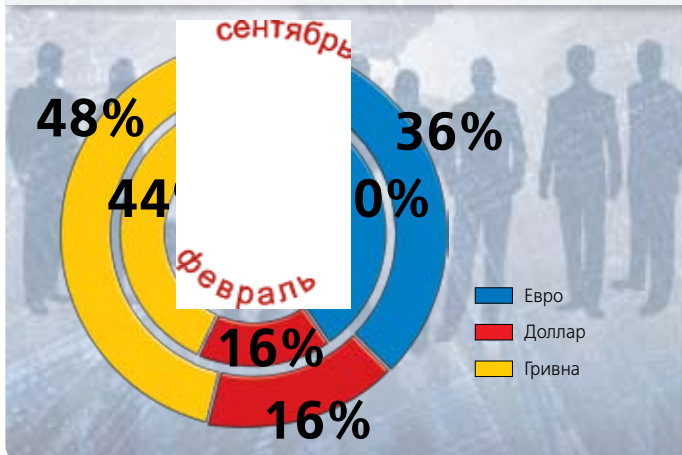
# ОБЗОР ЗАРПЛАТ — ПОПРАВКА НА ОСЕНЬ

Всего полгода назад мы публиковали предыдущий «Обзор зарплат», но нам уже снова есть что сказать читателю — зарплатная политика фармацевтических компаний, вслед за стабилизацией экономической ситуации, «выправляет крен».

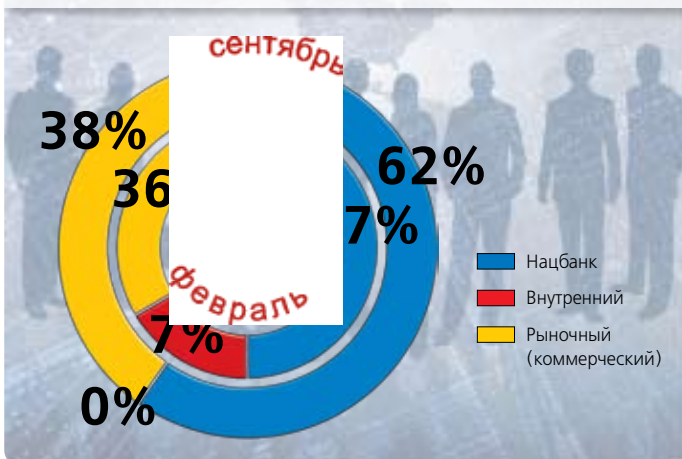
**Рис. 1. Политика найма персонала в сентябре 2010 г.**



**Рис. 2. Изменение распределения компаний с привязкой ЗП к валюте за период с февраля по сентябрь 2010 г.**



**Рис. 3. По какому курсу делается пересчет, если зарплата привязана к одной из валют**



Дополнение к «Обзору заработной платы сотрудников фармацевтических компаний в Украине» в сентябре 2010 г. возникло неспроста. Данный отчет описывает изменение заработной платы сотрудников, системы бонусов, нефинансовых компенсаций, а также политику найма персонала в фармацевтических компаниях в Украине за период с февраля по сентябрь 2010 г. В формировании зарплатной политики произошли изменения, умолчать о которых было бы несправедливо.

Для сбора информации был проведен традиционный прямой опрос руководителей, финансовых менеджеров и менеджеров по персоналу фармацевтических компаний — участников «Обзора зарплат 2010». Исследование базируется на данных, предоставленных представителями 24 зарубежных фармацевтических компаний и одного отечественного производителя фармацевтических препаратов.

**Табл.1 Политика найма персонала в 2010 г.**

Политика найма персонала (2010 г.)	Февраль, %	Сентябрь, %
Компания набирает людей	68	24
Только замена ушедших сотрудников	28	72
Не набирает персонал и не заменяет ушедших сотрудников	0	0
Сокращает людей	4	4

## Стабильность политики — политика стабильности

Как показало исследование зарплат и компенсаций, проведенное в сентябре 2010 г. компанией «ФАРМА ПЕРСОНАЛ», кадровая ситуация на рынке относительно стабилизировалась. Но это не та стабильность, которая ассоциируется у нас с прогрессом, а, скорее, стабильность затаившегося в ожидании перемен рынка: 72% фармкомпаний в настоящее время (с марта по сентябрь 2010 г.) нанимают сотрудников только взамен уходящих (см. рис. 1).

В то же время, почти четверть компаний (24%) продолжают интенсивно развиваться и активно инвестировать средства в на-

бор новых сотрудников. И только одна компания несколько сократила свой штат, оптимизируя его численность согласно уровню продаж в Украине.

И все же, сравнивая политику найма персонала фармкомпаниями в феврале и сентябре 2010 г., можно заметить, что основной набор сотрудников происходил в начале года (см. табл. 1).

## За зарплатой — становись!

Не может не радовать: с февраля по сентябрь 2010 г. 44% компаний прибавили зарплату своим сотрудникам. Остальные удерживают прежний уровень оплаты.

Крайне интересной представляется информация о том, как именно выросли зарплаты на рынке за последние полгода. Исчерпывающие данные об этом дает приведенная ниже таблица. Важный для рынка показатель — зарплата за полгода — вырос в среднем на 4,6%, что, вероятно, свидетельствует о выздо-

ровлении рынка после кризиса 2008–2009 г. и постепенном восстановлении докризисной тенденции роста зарплат (см. табл. 2).

За последние полгода подавляющее большинство фармкомпаний — участников исследования (18 из 25) не увеличили количество персонала. В целом число сотрудников на фармрынке Украины выросло на 0,3%. Т.е. можно сделать вывод, что рынок стабилизировался и медленно растет.

В какой же валюте получают зарплату бойцы фармацевтического фронта? Как показали данные исследования, по-прежнему в фаворе «твердокаменная» валюта: 52% компаний «привяза-



Рис. 4.

**Удельный вес компаний, изменивших затраты на персонал в сентябре 2010 г. по сравнению с февралем 2010 г., %**



ли» уровень зарплаты сотрудников именно к ней. Впрочем, по сравнению с февралем 2010 г. ситуация практически не изменилась (см. рис. 2).

Зато евро уступил несколько процентов гривне. Можно заметить еще один признак стабилизации: исчез «внутренний курс» — компании наконец-то определились с тем, кому же нынче доверять — рынку или Нацбанку (см. рис. 3).

**Сладкие слова «премия» и «компенсация»**

Сегодня можно услышать различные мнения по поводу того, окончился ли экономический кризис, но с одним поспорить нельзя: за последние полгода 20% компаний пересмотрели свою политику премирования и бонусирования, причем в положительную сторону. А это само по себе красноречивее всяких слов.

Что же до распределения компенсаций, то большинство компаний прагматичны и не видят смысла изменять политику в этом отношении. Даже в период жесткого экономического кризиса они не лишали своих

сотрудников необходимого. Более того, 24% фармкомпаний даже увеличили расходы на служебный транспорт, мобиль-

**Табл. 2. Уровень изменения зарплат в сентябре 2010 г. по сравнению с февралем 2010 г.**

	Минимум	1-я четверть	Среднее	2-я четверть	Максимум
%	0,0	0,0	4,6	10,0	22,5

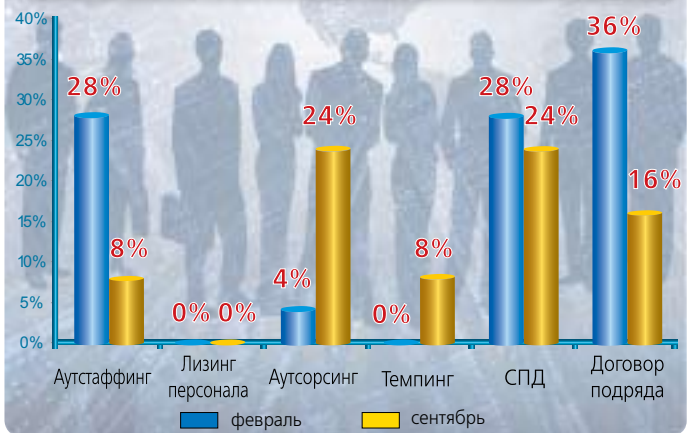
ную связь, обучение персонала и страхование (см. рис. 4) — требовать можно, только адекватно отдавая.

**Использование фармкомпаниями внешней рабочей силы**

В дни кризиса многие компании обратились к аренде персонала как более выгодной форме работы. Показательно, что 64% фармкомпаний отдает предпочтение аренде персонала, и цифра эта с каждым днем растет. И даже за прошедшие полгода, отраженные в исследовании, популярность различных схем аренды персонала заметно возросла.

Как мы и прогнозировали в предыдущих публикациях, в последнее время компании го-

**Рис. 5. Фармкомпании, использующие внешние источники рабочей силы в феврале и сентябре 2010 г., % компаний**



раздо чаще стали прибегать к аутсорсингу и темпингу, что характерно для репарационной экономики. В то же время, ме-

нее востребовано использование СПД, договоров подряда и аутстаффинга. Таким образом, произошло перераспределение в пользу тех или иных видов использования труда внешних сотрудников (см. рис. 5).

**ИТОГИ ПРОВЕДЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

по состоянию на сентябрь 2010 г.:

**1. Политика найма:**

- 72% компаний нанимают персонал только для замены уходящих из компании сотрудников;
- 24% компаний набирают персонал;
- количество сотрудников на фармрынке Украины выросло за полгода (с марта 2010 г.) на 0,3%.

**2. Зарплатная политика в фармкомпаниях:**

- 44% фармкомпаний повысили уровень заработной платы;
- ни одна из фармкомпаний не снизила уровень зарплат;
- ЗП за полгода выросла в среднем на 4,6%;
- в большинстве компаний (52%) заработная плата привязана к твердой валюте (доллар, евро); в 62% фармкомпаний перерасчет ЗП проводится по курсу Нацбанка.

**3. Система бонусирования**

в 20% фармкомпаний была пересмотрена в сторону увеличения премиального уровня.

**4. Компенсационная политика**

в 76% фармкомпаний осталась прежней, а 24% фармкомпаний даже увеличили расходы на служебный транспорт, мобильную связь, обучение персонала и страхование.

**5. Использование внешних источников рабочей силы**

в настоящее время остается актуальным. 64% фармкомпаний «арендует» персонал у внешних компаний.

□ ВИДЕОИНТЕРВЬЮ - КОММЕНТАРИИ



*Павел Добросол, руководитель проекта компании «Фарм Аутсорсинг»:*

— Видеоинтервью — очень удобный метод первичного скрининга, позволяющий составить мнение о человеке с точностью около 80%. К оставшимся 20% я отношу чисто технические ограничения — нельзя точно определить рост человека, его осанку и другие особенности внешности. А для медпредставителей, которых я набираю на

работу, помимо образования, опыта работы и других факторов, важна презентабельность.

Перед камерой я не испытываю никаких отрицательных эмоций. Скорее, даже радость от того, что за два часа решаю вопрос, на который раньше тратил гораздо больше времени.

*Пушина Екатерина, медицинский представитель компании «Фарм Аутсорсинг», Запорожье:*

— Видеоинтервью — это удобно и современно: не нужно ехать

в другой город, экономится время. Проходила я его только один раз и успешно (я находилась в Запорожье, а мои будущие работодатели — в Киеве), после чего меня попросили приехать на собеседование в Харьков, а затем уже приняли на работу.

Качеством услуги я осталась довольна, «картинка» была хорошей, и эмоциональных трудностей, страха перед камерой я не испытывала. Считаю такой способ собеседования вполне приемлемым и современным.



# РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ РЕКРУТИНГ

## ИНСТРУКЦИЯ К НЕИСПОЛЬЗОВАНИЮ

### ЧТО?

Гораздо проще не искать, а не отпускать. Стимулировать лояльность, растить, лелеять, вместе идти к трудовым свершениям и радоваться победам. Но для начала нужно, чтобы было, кого не отпускать... Большинство работодателей начинают с самого простого способа — предлагают сотрудникам искать и рекомендовать своих знакомых на вакантное место. Это и называется подбором кадров по рекомендациям.

Для закрытия ситуативных вакансий это нормальная практика. Совсем другое дело, когда руководитель такую практику рекомендаций пытается «поставить на поток» и предлагает сотрудникам своей компании денежные вознаграждения за выполнение несвойственных им функций — рекрутинг. Тогда

*В наше время найти нужного человека бесконечно просто и, в то же время, невероятно сложно. Вот и ходят, маются по холодной, враждебной Вселенной два Одиночества — Лучший Работодатель и его Лучший Работник. Соединить их в силах Его Величество Случай или воля Профессionala. Но никак не так называемый рекомендательный рекрутинг.*

это называется рекомендательным рекрутингом. Насколько практика рекомендательного рекрутинга эффективна и применима в реальном бизнес-пространстве? Разберем этот вопрос, что называется, по косточкам.

### ГДЕ?

Чаще всего рекомендательный рекрутинг используется в компаниях-«соковыжималках» с высокой текучестью кадров. В этом случае буквально каждый сотрудник получает соот-

ветствующее указание — найти и порекомендовать кого-либо. В особо «запущенных» случаях руководитель предлагает своим сотрудникам за эти услуги деньги. Разумеется, только если протезе успешно пройдет испытательный срок (1–3 месяца, согласно КЗоТ). А начальников отделов обязуют «зависать» на рабочих сайтах и в соцсетях — то есть, по сути, заниматься не своим делом. Вот поэтому профессионалы, вместо того, чтобы заниматься своими прямыми

обязанностями, «болтаются» на всяких «Одноклассниках» и форумах профсообществ.

Поскольку рекомендательный рекрутинг обходится компании значительно дешевле, чем услуги рекрутингового агентства, возникает соблазн сэкономить, поощряя действия своих сотрудников. Чем это чревато, мы расскажем ниже.

### КАК?

Техника несложная: когда появляется вакансия, сотрудников компании информируют о ней. Как правило, это вполне официальное сообщение от имени руководителя или менеджера по персоналу. Другая характерная черта — практически сразу же бьются заявлены конкретные цифры вознаграждения «за голову», которые будут выплачены только если ваш протезе



*Дмитрий Гайдук,*  
директор компании «Зайлотек Украина»,  
экс-руководитель внешней службы представительства компании  
«Эбботт Лабораториз»:

### □ ВИДЕОИНТЕРВЬЮ - КОММЕНТАРИИ

— Видеоинтервью существенно облегчило нам жизнь, помогло экономить время и деньги — теперь не нужно выезжать в Луганск, Запорожье, Одессу и другие города. Обычно по результатам видеоконференции мы приглашаем нескольких человек в Киев для собеседования со специалистом HR, а для тех, кто его успешно прошел, — и с руководством компании

Мы пользуемся услугой уже больше 6 месяцев, за это время провели около 20 собеседований

— в нашем пакете это бесплатная услуга.

Возникли ли трудности? Я воспринимаю общение посредством видеоконференции как нечто само собой разумеющееся и поэтому никаких проблем не возникает, но для новичка могут быть трудности. Иногда возникают проблемы технического характера. Также не всегда есть возможность отследить мимику и движения глаз человека в ответ на провокационные вопросы.



пройдет испытательный срок.

*В результате информация распространяется в среде близкого окружения сотрудников компании. При этом возникает несколько проблем:*

**1** Сотрудники – тоже люди, поэтому стремятся устроить выгодных им персоналий, порождая кумовство – на примере нашего политика легко увидеть последствия подобных методов.

**2** Самые разумные сотрудники никого предлагать не будут – стоит ли рисковать, если протезе может подпортить тебе репутацию?

**3** Непрофессионалы в области рекрутинга предложат вакансию «свободным» людям, то есть тем, кто страдает бездельем по причине собственной несостоятельности – вы получаете под свое крыло массу далеко не самых эффективных кандидатов и часто обречены на выбор «лучшего из худших».

**4** Поскольку простые сотрудники не сведущи в рекрутинге, необходимые нюансы психологической совместимости учтены не будут.

К сожалению, результат такого подхода проявляется не сразу, и всю дорогу вас тяготят симптомы разложения – нелояльность, кумовство и низкая эффективность.

#### КОГО?

Учитывая все вышеизложенное, легко предположить, кого именно компании могут искать с помощью рекомендательного рекрутинга. Очевидно, что подбирать так кандидатов на топ-позиции категорически не рекомендуется. Цена ошибки при выборе менеджеров среднего звена тоже довольно высока, поэтому к этому методу стоит прибегать только ситуативно.

А что можно сказать в этом плане о медицинских представителях? Увы и ах: в настоящее время медрепа едва ли кто-нибудь рискнет назвать «массовым товаром». Все труднее находить действительно классных и высокомотивированных медрепов, тем более, не имея опыта в рекрутинге. Давайте честно признаемся: человеку, который никогда профессионально не занимался подбором кадров, совсем непросто определить, обладает ли его друг или знакомый (обычно известный с самой лучшей, но «неделовой» стороны), нужными профессиональными навыками.

#### В СУХОМ ОСТАТКЕ...

Итак, рекомендательный рекрутинг имеет свои преимущества и недостатки. Но чем он может быть полезен? Постараемся тщательно взвесить все «за» и «против» данной схемы.

Получается, что единственным аргументом «за» рекомендательный рекрутинг может быть его дешевизна, вернее, экономия на услугах профессионального рекрутера в пользу дилетанта. Чем чреват непрофессиональный подход в сфере кадров, вряд ли нужно рассказывать. И тем не менее...

Прежде всего рассмотрим психологический аспект: подобные «многоходовки» многократно усложняют штатную структуру компании и взаимоотношения в коллективе. Если ты привел человека, да тебе за это еще и заплатили, все выглядит, по меньшей мере, двусмысленно – как будто продажа совести. Другое дело – оплата труда рекрутера. Она вполне логична и оправдана, да и этическая сторона вопроса не вызывает никаких сомнений.

При рекомендательном рекрутинге возникает любопытный психологический феномен: сотрудник облечен дополнительными полномочиями, но при этом вынужден тратить рабочее время непродуктивно. Может и «заиграться».

Но если человек чувствует ответственность за свой выбор, возникают сомнения: «Не подведет ли меня мой протезе? Ведь чужая душа – потемки... Вдруг он подведет, а я останусь виноватым?» И тогда «рекрутер», чтобы себя не подставить, может отказаться от сомнительной «честь» делать чужую работу.

Другая крайность: безответственный сотрудник понадеется

на «авось» и будет приводить всех подряд, думая: «Менеджеры умные – пускай разбираются». Тем самым увеличится нагрузка на линейных менеджеров. Ведь предстоит провести собеседования, вникнуть в профессиональный портрет каждого кандидата... То есть будут потрачены масса времени и денег на бесполезную работу.

Еще одна неприятность возникнет, если кандидат не получит обещанную работу или «срежется» на испытательном сроке. Поэтому многие потенциальные рекомендатели отказываются от подобного «аттракциона», опасаясь испортить отношения с друзьями.

Не забудем и о нашем пресловутом менталитете: кандидат может просто обидеться на человека, который привлекает его в свою компанию не из дружеских чувств, а из шкурного интереса.

#### ПРОСТАЯ АРИФМЕТИКА ЭКОНОМИИ

Считается, что самая большая выгода рекомендательного рекрутинга в его дешевизне – не нужно платить комиссионные квалифицированному рекрутеру. Но давайте проанализируем финансовую сторону рекомендательного рекрутинга. Во-первых, сколько можно сэкономить?

Прикинем: на «агентурную» работу по поиску кандидатов каждый сотрудник компании будет тратить не менее 10% рабочего времени, а скорее всего, – еще больше, поскольку потребуются

«раскачка» – время на переключение между различными видами деятельности. Из 160 рабочих часов в месяц это составит не менее 16 часов, то есть два рабочих дня. В подразделении из 10 человек потери составят 160 человеко-часов, или, другими словами, потеря месячного рабочего времени одного сотрудника. То есть в поисках одного сотрудника вы потеряете еще одного человека из коллектива! Стоит ли овчинка выделки?

Посчитаем, сколько «отвлекающиеся» сотрудники могли бы принести дополнительных доходов, а значит – прибыли... Ведь потерянное рабочее время – это не только даром выплаченная зарплата, но и недополученная прибыль. Рентабельный медпредставитель каждый день приносит «в клювике» \$270 чистой (!) прибыли! А это 1350 разделенных в неделю, а в месяц – 5400! Готовы ли вы потерять столько?



#### □ КОММЕНТАРИЙ СПЕЦИАЛИСТА



**Лариса Кухтик,**

*консультант по подбору персонала рекрутингового агентства «ФАРМА ПЕРСОНАЛ»:*

– Рекомендательный рекрутинг «за деньги» дает лишь очень краткосрочный эффект. Гораздо важнее настроить в компании эффективно работающую систему рекомендаций без материального поощрения. Тогда включатся другие психологические механизмы: лояльность, сотрудничество, взаимопомощь. Сотрудники будут рекомендовать друзьям свою компанию из чисто патриотических побуждений – что может быть лучше? С чистой совестью, без налета меркантильности. И такой подход в долгосрочной перспективе значительно более эффективен.

Рекомендательный рекрутинг может подорвать командный дух в коллективе. Вот почему на практике мы часто видим, что компании, пойдя на эксперименты с оплатой рекомендаций, в итоге сворачивают данные программы и возвращаются к проверенным и эффективным методам подбора персонала.

# ПОЧЕМУ БОЛЬШЕ — НЕ ЛУЧШЕ?

## ИЛИ... ЭФФЕКТИВНО ЛИ ПРИВЛЕКАТЬ К РАБОТЕ НАД ВАКАНСИЕЙ СРАЗУ НЕСКОЛЬКО РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ?

Мой восьмилетний опыт рекрутера показывает, что соперничество нескольких агентств, работающих над одной конкретной вакансией, чаще всего не только не улучшает результаты, но и вредит эффективному процессу рекрутмента. Чтобы объяснить этот парадокс, нужно пристальнее присмотреться к происходящему на «рекрутинговой кухне». Рассмотрим этот вопрос с точки зрения трех сторон, участвующих в процессе: работодателя, кандидатов и рекрутеров агентств.

### С точки зрения работодателя

Подавая заявку в несколько агентств одновременно, компания-клиент надеется:

- 1 быстро привлечь кандидатов;
- 2 увеличить их количество и качество.

Выясним, сбудутся ли эти надежды. За счет чего можно ускорить подбор сотрудников? Если мы рассмотрим технологию подбора, то увидим, что форсировать процесс можно исключительно за счет ее нарушения! Ведь рекрутинговые компании, вынужденные участвовать в «гонке на выживание», просто отправляют клиенту по электронной почте все CV, формально подходящие под заявку. Так происходит потому, что в данной ситуации имеет значение первенство — кто первый подал резюме, «того и тапки». Если другое агентство прислало CV этого же кандидата 15 минутами позже — оно уже проиграло, потому что утратило приоритет.

Важно понимать, что агентства, участвующие в таком тендере, будут стремиться быстро «застолбить» за собой первенство, а значит, массово присылать резюме всех более или менее подходящих кандидатов (а зачастую и совсем не подходящих).

В чем же выигрывает работодатель? Действительно, он быстро получает максимум

*Многим руководителям и менеджерам по персоналу кажется, что несколько рекрутинговых агентств подберут персонал быстрее и лучше, чем одно. Однако вот в чем парадокс: это верно лишь в теории, а на практике все оказывается совершенно не так.*



Андрей Анучин,  
директор рекрутингового агентства  
«ФАРМА ПЕРСОНАЛ»

резюме, но вот вопрос: лучших ли? Как нетрудно догадаться, он получит *первых попавшихся (!)*, а не отобранных из long-листа «чемпионов», наиболее подходящих под вакансию. Ведь для нормального отбора у агентства просто нет времени.

Таким образом, скорость явно противоречит качеству. И это только *первая неприятность*: HR-менеджеры, претендующие на быстроту, в результате получают ворох CV, который потом долго разгребают, теряя драгоценное время на поиск иголки в стоге сена. А ведь эту работу можно было бы отдать «на откуп» одному агентству! И не устраивая гонок, дать возможность его сотрудникам нормально работать и отбирать только лучших кандидатов!

*Возникает ситуация, к которой изначально руководитель или HR-менеджер не стремился: кажущаяся экономия времени превращается в его пустую трату.*

С мнимой экономией времени мы разобрались. Возможно, выигрыш состоит в количестве кандидатов? Но *задайте себе вопрос*: зачем мне 100 или 200 кандидатов, если среди них будет только один, которого я возьму на работу? Действительно ли количество (CV) превращается в качество (кандидатов)?

Я часто слышу, как руководители и HR-менеджеры компаний сетуют на то, что они устали бороться с непрерывным потоком резюме. В идеа-

ле они хотели бы получать от агентства только 2–3 CV оптимальных кандидатов, чтобы выбрать из них одного! Но, господа менеджеры, зачем же тогда устраивать «гонки» среди агентств, обрекая себя на Ниагару резюме? Ведь в таком случае наступление идеально для вас исхода невозможно в принципе.

*Вторая неприятная ситуация* следует из первой: возрастает частота спорных случаев. Ведь рекрутинговые агентства стремятся быть первыми в борьбе за кандидата и в ближайшие сутки–двое будут стараться поразить клиента масштабами своей базы. Не удивляйтесь — CV одного и того же кандидата неизбежно поступит от нескольких агентств практически одновременно. Каждое агентство будет кричать, что это именно их кандидат. Хотите ли вы этого? В итоге HR-менеджер выступает в несвойственной роли третьей стороны — он вынужден копаться в переписке, выяснять, кто же прислал резюме кандидата раньше, разбирать конфликтные ситуации... Занятие, надо сказать, малопривлекательное и трудоемкое. Получается, чтобы «развести» интересы разных агентств, HR должен очень скрупулезно администрировать работу по данной вакансии: составлять списки кандидатов, закрепленных за каждым агентством, формировать на их основе стоп-листы, своевременно направлять их рекрутерам, оповещая всех участников про-

цесса о новых поступлениях. Таким образом, чем больше агентств участвуют в процессе, тем больше вероятность запутаться в этой ситуации и спровоцировать конфликт. Да и зачем HR-менеджеру все это нужно? К чему тратить на это занятие свое время?

*Третий неприятный момент*, возникающий в данной ситуации, связан со спецификой поискового процесса в рекрутинговом бизнесе. Все агентства, участвующие в работе над конкретной вакансией, ищут кандидатов определенного профиля на конкретном рынке. Рекрутеры не рожают кандидатов и не разводят их на грядке. Они могут лишь отыскать и представить существующих на определенном рынке реальных людей, не более того... Если менеджер компании думает, что столкнувшись с 2–3–5 агентствами, он в такой же пропорции увеличит количество кандидатов, его ждет разочарование. В результате будут получены резюме одних и тех же специалистов, находящихся на рынке, только от разных агентств. Какой же в этом смысл? Рынок успешных профессионалов не так уж велик, и одно серьезное агентство в состоянии практически полностью уместить в своей базе данных всех потенциальных кандидатов, как по регионам, так и по сегментам.

*И, наконец*, примите к сведению еще одно обстоятельство: прежде чем начать работу с рекрутинговым агентством, HR-специалист должен заполнить и утвердить заявку, подписать договор. Если таких агентств несколько, то время, потраченное на подобную работу, нужно умножить на их количество. То есть головная боль от юридических и административных процедур увеличивается в разы!

Таким образом, с точки зрения клиента, привлечение нескольких агентств не дает никаких преимуществ, а лишь снижает КПД рекрутингового процесса.



## С точки зрения кандидатов

Теперь рассмотрим ситуацию с точки зрения тех, на кого идет охота, — кандидатов. Что происходит в кандидатской среде, когда на одного соискателя выходит несколько агентств с предложением вакансии одной компании? Опытные рекрутеры знают, что возникает неизбежное следствие: кандидаты начинают «набивать себе цену».

Как уже было сказано, конкретный рынок довольно узок и число кандидатов на нем ограничено. Если одному и тому же кандидату звонит сначала одно, а затем другое агентство с аналогичным предложением, то он начинает не без оснований думать: «Какой же я ценный кадр! На меня устроена настоящая охота, все меня хотят, повышу-ка я свои зарплатные ожидания». И в ответ на предложение от третьего агентства он уже запросит «достойную» зарплату — гораздо выше той, на которую согласился бы вначале.

И если такой соискатель будет приглашен на работу, он обойдется гораздо дороже, чем в случае, если бы поиском занималось только одно агентство. То есть компания в итоге потеряет деньги — «купит» кандидата дороже. А ведь от зарплаты сотрудника, как правило, рассчитывается уровень бонусов, компенсаций и налогов. В результате, приглашая несколько агентств и искусственно «подогревая» зарплатные аппетиты кандидатов, компания серьезно увеличивает стоимость плейсмента.

*Не забудьте еще одно важное обстоятельство: как мы знаем, для работодателей наиболее ценны те кандидаты, которые сами активно не ищут работу, так называемые пассивно ищущие кандидаты.* Как правило, они отлично трудоустроены и не афишируют того, что ищут работу. Они не хотят расставаться с синицей, не поймав журавля, — терять существующую работу, не найдя новую. Если такой кандидат знает, что к поиску привлечены несколько агентств одновременно, может ли он надеяться на конфиденциальность? Конечно же, нет! Поэтому он, скорее всего, откажется от участия в данном проекте, понимая, что огласка равносильна увольнению. Если его фамилия известна нескольким компаниям, то вероятность утечки информа-

ции чрезвычайно высока. Если тайну знают двое, ее знает весь мир.

Соответственно, если кандидат одному рекрутинговому агентству еще может довериться на условиях гарантий строжайшей конфиденциальности, то при привлечении нескольких он очень рискует! Следовательно, в таких обстоятельствах компании, заказывая поиск сотрудников нескольким агентствам одновременно, теряют наиболее привлекательных, успешных работающих кандидатов, которых можно было бы привлечь, используя адекватный поиск через одну эксклюзивную компанию.

## С точки зрения рекрутера

И наконец, рассмотрим ситуацию с точки зрения рекрутера, который участвует в «соревнованиях» по воле заказчика. Будет ли работа консультанта по вакансии эффективной?

*Как рекрутер со стажем, уже не первый год администрирующий работу консультантов, могу с уверенностью сказать: по «совмещенным» проектам с жесткой конкуренцией консультанты ни одного из агентств не будут работать эффективно.*

Почему? Потому что у рекрутера в голове сидит назойливая мысль: «Я не один, есть еще несколько агентств, работающих над этим же проектом. Какова вероятность того, что потраченное время и силы принесут мне выгоду? Ведь с высокой вероятностью вакансию закроют кандидатом от другого агентства, а мои шансы не так уж высоки и уменьшаются с привлечением каждого нового агентства! Следовательно, чего мне горбатиться, отбирая лучших, если можно просто отправить имеющиеся под рукой несколько резюме кандидатов, проходивших недавно по смежным проектам? Пройдет — чудесно, не пройдет — ну и ладно...»

Кроме того, важно понимать, что консультант рекрутингового агентства: 1) большую часть своего дохода получает как процент от закрытых проектов; 2) одновременно работает над несколькими вакансиями. Поэтому он вынужден выстраивать в своей работе приоритеты. Опираясь на здравый смысл и практику, можно утверждать, что в первую очередь рекрутер будет отдавать силы экс-

клюдивым проектам, в которых никакие другие агентства и консультанты «не перебегут ему дорогу». Его мотивация высока — если он хорошо выполняет свою работу, вероятность успешного «закрытия» проекта близка к 100%.

*Стоимость вакансии* также влияет на приоритеты рекрутера. Консультант будет больше получать, а значит — отдаст предпочтение более дорогим вакансиям. Кроме того, он с большим рвением будет работать по предоплаченным вакансиям: если уж ему заплатили часть денег, то он должен «вернуть долг».

А теперь вернемся к ситуации, когда клиент делает заказ нескольким агентствам. Причем, как правило, без предоплаты — ведь не будет же он платить каждому из пяти агентств. На каком же месте будет данный проект в иерархии приоритетов консультанта? Нелегко догадаться, что на последнем!

Будет ли консультант выкладываться, работая над подобными вакансиями? Нет. У него найдутся гораздо более важные проекты. И так мыслят все консультанты — никуда от этого не деться. Заставить их эффективно работать по «конкурентным» проектам нельзя!

В итоге, что же выигрывает клиент? Да ничего! Он надеется, что консультанты нескольких агентств будут «рыть землю», давая как можно больше кандидатов, но реально

только демотивирует рекрутеров.

## Правильный алгоритм

Проанализировав с точки зрения всех участников процесса, казалось бы, благородную идею — дать работу сразу нескольким агентствам, чтобы сэкономить время и эффективно закрыть вакансию, можно сделать вывод, что это не более чем иллюзия!

*Как же тогда правильно построить сотрудничество с внешними рекрутерами?* Опыт показывает, что оптимальная тактика такова: сначала сделать эксклюзивный заказ одному серьезному агентству, которое знает рынок, обладает хорошей базой и репутацией. Отдавая проект этому агентству, я ограничил бы его во времени: эксклюзив на 3-4 недели вполне достаточен. И если в течение этого времени не будут представлены сильные кандидаты — тогда извините, но я привлекая другое агентство.

Именно такой подход будет реальным стимулом для консультанта. В этом случае рекрутер может работать тщательно, поэтапно, соблюдая технологию. И выдаст результат в четко оговоренные сроки. Как показывает мой опыт, 99% вакансий в случае эксклюзива закрываются успешно и оперативно. Что в конечном итоге приводит к взаимной удовлетворенности от сотрудничества — и компании-клиента, и агентства.



# ЛУКАВИТЬ ИЛИ НЕТ?

## ПОМОЖЕТ ЛИ ЛОЖЬ ВО ВРЕМЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ



*К поиску работы люди относятся по-разному. Для одних это своеобразный увлекательный квест, а для других – полноценные военные действия, в которых нужно добиться победы любой ценой. Различие этих позиций и порождает вопрос: стоит ли обманывать при устройстве на работу?*

□ Людмила Мезенцева

### Наглость – второе счастье

Следующим этапом после подготовки и рассылки резюме является его рассмотрение. Именно от него зависит, пройдете ли вы на следующий уровень. Сторонники правдивого образа жизни называют резюме визиткой формата А4, поэтому предпочитают изложить честно все, что интересует потенциального работодателя.

Любители экстремальных шагов считают резюме тараном, призванным пробивать самые крепкие двери. А поскольку данные, указанные в резюме, проверяют далеко не всегда, то вполне можно и соврать. Главное – попасть на собеседование, а там уже можно выкрутиться из неудобной ситуации. Сторонники наглого вранья в качестве

веского аргумента любят приводить в пример знаменитостей, которые если бы не соврали на определенном этапе своей карьеры, вряд ли достигли бы таких высот. Но, согласитесь, для этого нужно иметь соответствующую душевную организацию. Ведь если уж решил обманывать, то привирать и изворачиваться придется регулярно: сначала в резюме, потом на собеседовании, а главное – на работе, если обман не раскроется и вас все-таки возьмут. Жить с этим придется постоянно, и быть готовым к тому, что однажды тайное станет явным. Конечно, вы не китайский летчик, приписавший себе десяток-другой полетов, чтобы получить место в престижной авиакомпании, а затем благополучно разбиться в Тибетских горах. В украинском фармацев-

тическом бизнесе ответственность несколько иного характера, но небольшие масштабы рынка повышают вероятность того, что обман раскроется, даже если вы не допустите оплошностей. Поставьте себя на место работодателя, который вдруг понимает, что его обманули. Вряд ли он восторженно воскликнет: «Молодец парень! Далеко пойдет с такими амбициями!» А если и скажет, то при этом подумает: «...но лучше пусть идет другой дорогой – ведь может и нож в спину вонзить!»

Кроме того, можно здорово заиграться в преувеличении своих способностей и, соответственно, ожидаемого вознаграждения за них. В лучшем случае вам не поверят, в худшем – воспримут как человека, который не только неадекватно оценивает свои способности, но и не ориентируется в ситуации на рынке труда в данной сфере.

Итак, лучше не лгать ни в

резюме, ни на собеседовании. Правду говорить легко и приятно. Более того, можно не бояться, что запутаешься в излагаемой информации – правда помнится всегда. Но к ней тоже надо подходить избирательно и знать, под каким соусом ее лучше подать работодателю. Так мы плавно подошли к еще одному камню преткновения на пути к удачному исходу поиска работы.

### Умолчать – не значит обмануть

Во-первых, есть разница между понятиями «умолчать» и «подать только интересующую работодателя информацию». Скажем, зачем работодателю знать о вашем первом разряде по боксу, если это не имеет никакого отношения ни к фармакологии в целом, ни к конкретной вакансии в частности?

Однако не каждый может похвастаться идеальной карьерой. У многих в биографии найдутся факты, которые, как им кажется, характеризуют их не с лучшей стороны. Например, в период всеобщей кризисной истерии многие держались на плаву благодаря непрофильным, а порой и не требующим квалификации подработкам. Стоит ли сообщать о них работодателю, который ищет высококвалифицированный персонал? С точки зрения здравого смысла – не стоит. Однако такое умалчивание работодатель может расценить как обман, или, по меньшей мере, довольно неприятный факт. В таких ситуациях, чтобы

### □ ВИДЕОИНТЕРВЬЮ - КОММЕНТАРИИ



*Александр Савицкий,  
представитель компании «Фарм Аутсорсинг»  
в Южном регионе:*

– Откровенно говоря, собеседование по видеосвязи вызвало у меня дискомфорт, поскольку я проходил его, находясь в компьютерном клубе. Я чувствовал себя скованно – не мог задать интересные вопросы, стеснялся открыто отвечать на те, что задавали мне. Ведь при собеседовании важна конфиденциальность – тебе часто задают вопросы, которые не обязательно слышать посторонним, а в условиях клуба это невозможно. Кроме того, я не мог понять, куда нужно смотреть: если смотрел в камеру, то не видел собеседника, а если на человека – ему казалось, что я кошуся в сторону. Поэтому я за живое общение, а если и за видеоинтервью, то тет-а-тет, а не в клубе!!!



добиться аудитории, рекомендуют указывать в резюме только информацию, представляющую вас в выгодном свете. А уже при личном контакте на собеседовании упомянуть и о «темных сторонах биографии». Данные, которые можно трактовать двояко, можно представить так, что ваши недостатки окажутся несущественными по сравнению с вашими достоинствами. Более того, их можно даже обратить себе на пользу. Например, в упомянутом выше случае некавалифицированный подработок говорит о том, что вы человек ответственный и деятельный — не дожидаясь конца кризиса, искали различные выходы из ситуации и, судя по всему, нашли — раз сидите сейчас на собеседовании. В любом случае, чтобы работодатель впоследствии не почувствовал себя обманутым, все нюансы, о которых вы умолчали в резюме, стоит уточнить на собеседовании. Честность и открытость всегда ценятся и вызывают доверие.

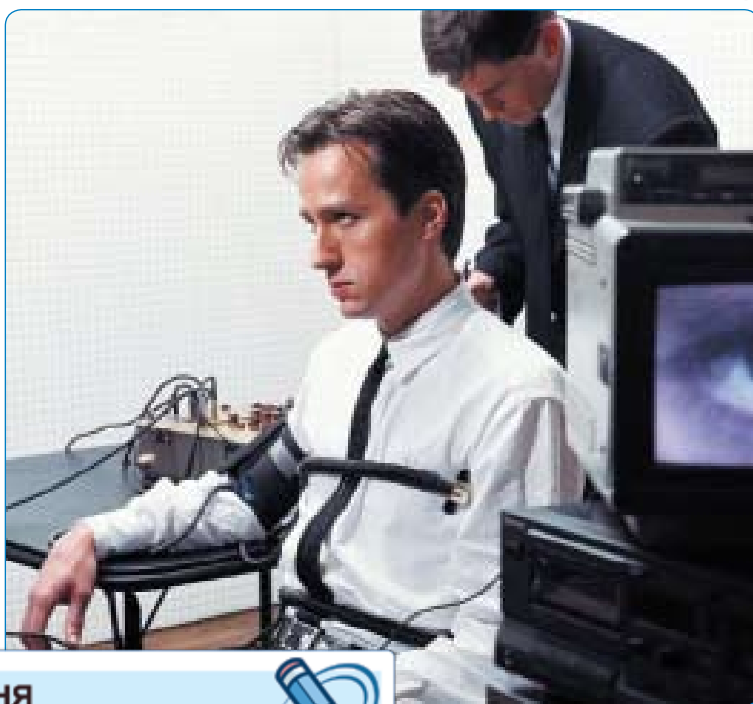
#### Не приукрасишь — не оценят

Существует мнение: «Нужно обязательно приукрашивать факты в резюме, ведь по телевизору же рекламируют всякую дрянь! Если вы чего-то никогда не делали, но видели, как это делают ваши коллеги — смело пишите, что это умеете». Однако хочется заметить: мы не на войне и не сочиняем легенду для внедрения в тыл врага с целью диверсионной деятельности. Конечно, работодатель вам не лучший друг, но однозначно не враг.

Да, вы можете кое-что приукрасить, но потом придется в нерабочее время (или даже ночами) разбираться в том, что на самом деле вы не понимаете. А можно честно признаться, что с этой сферой знакомы лишь поверхностно. Если ваши знания и опыт устроят работодателя, то можно рассчитывать на определенную лояльность: вам простят мелкие оплошности, подскажут, проведут специальное обучение. Если вы честно определите уро-

вень своей квалификации, то сэкономите силы и нервы.

Все зависит от того, как претендент себя позиционирует. Например, у вас нет опыта работы региональным менеджером, вы работаете на должности старшего медицинского представителя. Чисто теоретически можно свидетельствовать о том, что у вас есть опыт руководящей работы — ведь вы руководили другими медицинскими представителями. Но разумный работодатель поймет, что это опыт совсем не того качества, и весь ваш



### Опрос дня

Лжете ли вы в резюме?

Yes

236 (29.4%)

No

567 (70.6%)



LIVEJOURNAL

рассказ о собственных достижениях будет выглядеть неправдоподобно. А можно избрать более позитивную тактику: «Обладаю небольшим опытом, а значит, есть куда расти. Это может послужить для меня мотивацией,

которую я хочу реализовать в данной компании».

Стоит четко понимать, что, даже слегка приукрасив факты, вы ввязываетесь в заведомо проигрышную игру с работодателем. Рано или поздно обман раскроется, и

тогда работодатель обязательно отыграется на любителе приврать: не пойдет на встречу в сложной ситуации, уволит или же вынудит уйти по собственному желанию и т.д.

Резюме всего, сказанного выше: не стоит обманывать, нужно быть искренним — как в жизни, так и на собеседовании. В конце концов, существуют общечеловеческие этические правила, в частности: «Относись к другим так, как хочешь, чтобы они относились к тебе».

#### КОММЕНТАРИЙ

*Татьяна Бавыкина, старший консультант «ФАРМА ПЕРСОНАЛ»:*

— Существует мнение, что собеседование — своего рода продажа, на которой мы «продаем» самих себя. Правильное «проецирование» беседы, грамотная презентация себя как специалиста и человека свидетельствует об успешности претендента. Но можно заиграться в продажи, перейти тонкую грань и сорваться на откровенную ложь. Я сторонник того, чтобы говорить всю правду, которая есть, в соответствии с той позицией, на которую претендуешь. Вопрос только в том, как себя позиционировать.

Например, необходимо грамотно обыгрывать период, когда вы вынуждены были не работать — у работодателя однозначно возникнет вопрос на этот счет. Некоторые кандидаты думают, что выиграют, умолчав об этом периоде. Мотивируют такое мнение тем, что хороший специалист всегда востребован, а перерыв в работе может охарактеризовать их не с лучшей стороны. Например, кандидат не работал около года — с февраля по декабрь. Если не указывать месяц, получается, что перерыва в работе вроде бы и не было. Но мы все находимся «на одной подводной лодке» — фармацевтический рынок очень тесен, все друг друга знают. Поэтому велика вероятность того, что обман обнаружится. Подчеркиваю, честность — это выигрышная позиция.

Хочу напомнить, что мы сами не корректируем резюме кандидатов. Мы даем им рекомендации — по какой форме составлять CV, чтобы в полной мере отразить свой опыт и мотивацию применительно к конкретной должности.





# СКВОЗЬ ПРИЗМУ МЕТАПРОГРАММ

*Навыки работы с метапрограммами — это ключ к пониманию людей, повышению скорости и качества работы, к достижению результата более легким, изящным и приятным способом.*



Екатерина Гайдученко,  
бизнес-тренер, коуч, сертифицированный  
тренер НЛП

Одним из инструментов для достижения понимания людей в арсенале менеджера является оценка метапрограмм, которая стала сегодня особенно популярной среди HR-менеджеров и специалистов рекрутинговых компаний. Что же это такое?

Метапрограммы — это фильтры, привычки и законы внимания человека, которые определяют, что именно из окружающего мира и каким образом будет им воспринято, обработано и преворено в действие. Они отображают структуру мышления, проявляются в речи и во многом определяют поведение. Поэтому метапрограммы, свойственные человеку, можно увидеть, оценить и проанализировать.

Метапрограммы как инструмент НЛП были разработаны в конце 1970-х годов и впервые применены в бизнесе в 1982 г. именно в сфере HR-менеджмента.

## Как «прочитать» человека?

Сила метапрограмм в том, что они позволяют «считывать» человека по его речи и поведению и определять то, чего он сам о себе не расскажет.

Определяют метапрограммы по речи человека, по тому, КАК он говорит — как строит предложение, какие (по лингвистической структуре) использует слова. Для оценки метапрограмм совершенно не важно, ЧТО человек говорит, а важно КАК. Мы обращаем внимание на форму, т. е. структуру речи.

Интересно, что метапрограммы — это привычки «автоматические» и бессознательные, человек практически не может их контролировать. Мы же, следя за речью, можем легко выявить их в процессе разговора или интервью.

## Отмычка для HR-менеджера

Не удивительно, что такой эффективный инструмент оценки с успехом используется для

подбора персонала. Многие внутренние рекрутеры и рекрутинговые компании (особенно те, для которых действительно важно развивать качество и эффективность работы) изучают и используют метапрограммы.

Следует заметить, что работа с метапрограммами — это навык. Ему важно обучаться, тренироваться. Без практики и тренировки освоить метапрограммы практически невозможно. Именно поэтому мы провели для рекрутеров «ФАРМА ПЕРСОНАЛ» специальный тренинг, на котором сотрудники компании обучались навыкам владения метапрограммами и использованию их в работе.

## Примеры метапрограмм

Существующие классификации обычно рассматривают от 7 до 14 метапрограмм. Вот примеры некоторых из них.

### ГЛОБАЛЬНОСТЬ/ДЕТАЛЬНОСТЬ

**Глобальность.** Есть люди, мышление которых имеет широкий охват. Они мыслят большими картинками, общими глобальными тенденциями. Им легко создавать стратегическое видение, видеть общие тенденции на рынке. Такой тип мышления полезен для руководителей. Чем выше уровень менеджера, тем более глобальным должно быть его мышление.

Проявляется такой тип мышления в словах с высоким уровнем абстракции. При этом человек, как правило, использует короткие предложения.

**Детальность.** Есть люди, для которых очень важны подробности и мелочи. Они обращают пристальное внимание на детали и нюансы, замечая даже самые незначительные из них.

Детальность полезна для аналитика, бухгалтера, провизора и офис-менеджера.

Выявить эту метапрограмму можно, обратив внимание на обилие подробных и конкретных описаний с использованием слов «детали», «нюансы», «мелочи».

### СХОДСТВО/РАЗЛИЧИЕ

**Сходство.** Некоторые люди в первую очередь замечают сходство, общность между вещами, событиями, понятиями. Для них важна стабильность — чтобы все оставалось одинаковым, постоянным в течение длительного времени.

Такой тип мышления особенно полезен тем, кто выполняет однотипную работу. Такие люди хорошо справляются с работой, при которой выполняемые задачи и процессы неизменны в течение длительного времени. Проявляется в словах «похожий», «такой же», «одинаковый», «как обычно».

**Различие.** Другой тип людей обращает внимание прежде всего на различия. Они с легкостью видят все новое («Различие на новое»), недавно изменившееся, замечают, что происходит не так, неправильно («Различие на нет»). И в работе, и в жизни наибольшее значение такие люди придают переменам, изменениям и инновациям. Поэтому они успешны в проектных работах и там, где нужно придумывать нечто новое (инновации, творчество, новые перспективы) или замечать ошибки (бухгалтерия, аудит).

Проявляется такой тип в словах «другое», «иначе», «не так», «новое», «уникальное».

### МОТИВАЦИЯ ОТ/К

**ОТ.** Основным мотивом для людей с метапрограммой «ОТ» является бегство от негатива, неприятностей и дискомфорта. Они действуют, когда есть угроза или риск — действуют потому, что должны, и для того, чтобы не произошло чего-либо плохого. Их мотивируют штрафы и наказания.

Такой тип проявляет себя словами: «избежать», «не допустить», «чтобы не произошло...», «надо», «должен», «обязан», «проблемы».

**К.** Основным мотивом этих людей является притягательная цель и возможности в будущем. Они начинают что-либо делать потому, что хотят получить в будущем нечто важное, замечательное. Потому, что там, в будущем, хорошо, и именно поэтому они туда

идут. Их мотивируют бонусы, премии и проценты от результатов выполненной работы.

Такой тип проявляет себя словами: «чтобы получить премию», «выгоды», «возможности», «хочу», «важно», «стремлюсь».

### МЕТАПРОГРАММЫ

#### В HR-МЕНЕДЖМЕНТЕ

В HR-менеджменте метапрограммы можно с успехом применить не только для подбора и оценки персонала, но и для адаптации, развития и мотивации.

#### Подбор персонала

Зачем HR-менеджеру знать метапрограммы? От того, какие метапрограммы у человека наиболее выражены, зависит, какую работу он будет выполнять наиболее эффективно. Естественно, стиль и структура мышления главы представительства, бухгалтера, медицинского представителя должны существенно различаться. В дополнение к профессиональным знаниям и навыкам именно структура мышления человека определяет, какую работу он будет выполнять эффективно и качественно, а какую — нет.

Поэтому, оценив метапрограммы человека, мы сможем легко определить, на какую должность он подходит лучше всего, и как он затем будет выполнять свою работу.

#### Оценка, развитие и коучинг

Благодаря метапрограммам можно выявить сильные стороны сотрудника, перспективные направления для роста и разработать программу личностного развития, включающую развитие метапрограмм и мышления.

#### Мотивация

Работая как фильтры восприятия действительности и избирательный фокус внимания, метапрограммы определяют, что для человека является важным и значимым, а что — нет. Многие метапрограммы также связаны с методами и стереотипами принятия решений человеком. Зная метапрограммы сотрудника, мы легко сможем предсказать, что его будет мотивировать, а что — демотивировать.

*Существует множество инструментов для качественной работы менеджера по персоналу и оценка метапрограмм — лишь один из них. Чем больше гибкость профессионала, чем большим разнообразием инструментов он владеет, тем эффективнее он выполняет свою работу.*



## CV — ШАБЛОН ИЛИ ТВОРЕНЬЕ?

*Есть ли место творчеству в CV? Вопрос неоднозначный, и именно поэтому хочется ответить определенно: творчество допустимо! Однако само понятие «творчество» весьма субъективно. Кто-то под ним подразумевает создание чего-то нового, раскрывающего его как личность, поэтому и в CV пытается максимально самовыразиться. А для особо консервативного соискателя использование шрифта, отличного от Times New Roman, — уже малооправданная вольность с творческим подтекстом. И не стоит забывать, что работодатель ждет серьезного отношения...*

□ Людмила Мезенцева

### Немного о предмете творчества

Откуда появляется желание внести творческую лепту в деловой по сути документ, понять можно. Именно по резюме работодатель составляет первое впечатление о соискателе и решает, стоит ли тратить время на личную встречу. Поэтому в погоне за оригинальностью и желанием выделиться, нельзя забывать главное: цель этого документа — лаконично предоставить необходимую информацию о себе.

Начнем с терминов: Curriculum Vitae на латыни означает «жизнеописание». Предполагается, что кандидат предоставит подробные данные о своей трудовой деятельности. Но CV от мемуарного жанра отличается краткостью. Второе название данного документа — «резюме» (от франц. resumer — «излагать вкратце») — прямо акцентирует

внимание на объеме изложения. То есть резюме в контексте поиска работы — это краткое описание профессиональной деятельности соискателя.

Тем не менее некоторых соискателей не удовлетворяет возможность творить кратко и они стараются привлечь внимание на свое резюме всеми доступными способами.

### Решившись, задумайся...

Прежде чем рифмовать перечень своих достоинств, распечатывать резюме на розовой бумаге с золотыми завитушками и отсылать его голубиной почтой, постарайтесь проанализировать, к кому оно попадет в руки.

*Кто первым ознакомится с вашим CV? Как правило, предложения кандидатур вносит менеджер по персоналу или представитель рекрутингового агентства. Поставьте себя на его место. Просматривая тонны*



резюме в день, он должен за минимум времени вычленив из ваших данных максимум информации, оценить ее и принять решение. Ему некогда восхищаться творческим порывом, а красочные сравнения и витиеватые метафоры будут только раздражать. В первую очередь работодатель оценивает достоверность, конструктивность, лаконичность, грамотность и серьезность присланного вами документа.

Конечно, можно представить гипотетическую ситуацию, что менеджер по персоналу пребывает в благодушном настроении: он только вышел из отпуска, и ваше резюме — первое, что попало ему на глаза. Но вероятность этого настолько мала, что навряд ли стоит на нее рассчитывать.

Впрочем, положительный результат собеседования — вовсе

не гарантия счастливых трудовых будней. Как отмечают специалисты, в половине случаев работодатель вскоре решает расстаться с неординарной личностью, если ее творческое начало идет вразрез с устоявшейся атмосферой в коллективе. Всегда дешевле и проще отказаться от одного сотрудника, чем менять под него весь коллектив.

*Специфика должности.* Конечно, резюме может и должно показывать ваш творческий потенциал, если это уместно. К примеру, претендентам на творческие профессии можно и нужно позволить себе волю самовыражения, а для соискателя на должность финансового директора «резюме в цветочки», разноцветные шрифты и сочные эпитеты неуместны. Все имеет свои пределы, характерные для определенных позиций и направлений бизнеса.

### □ КОММЕНТАРИЙ СПЕЦИАЛИСТА



*Ирина Михайлошина, руководитель отдела подбора менеджмента компании «ФАРМА ПЕРСОНАЛ»:*

— В нашей жизни всегда есть место творчеству, в нем проявляется индивидуальность личности. Написание резюме — это индивидуальное творчество каждого. Этот жизненно важный для соискателя документ является первой вехой на пути поиска работы.

И если ваше резюме отправляется в корзину, это совсем не значит, что вы плохой специалист. Возможно, оно просто было неправильно составлено.

Форм написания резюме множество. На них даже существует своего рода мода. И как любая другая, эта мода повторяется через какой-то промежуток времени. Различные компании могут требовать заполнения резюме в соответствии со своими внутренними требованиями. Нередко приходится писать целые фолианты никому не нужной информации только лишь для того, чтобы поддержать профессиональное реноме отдела кадров компании.

Итак, при составлении CV ваша цель — не поведать работодателю о своей жизни, а просто попасть на интервью. Сначала укажите личные данные: фамилию, имя, отчество, адрес электронной почты, контактные телефоны, место проживания, точную дату рождения. Следующий раздел предполагает указание данных о вашем опыте работы и образовании. Здесь нужно перечислить высшие учебные заведения, факультеты в соответствии с записями в ди-

пломах и сформулировать приобретенные специальности. А также указать годы и форму обучения — заочную или стационарную. Советую сосредоточить внимание на профильном образовании — если вы подыскиваете работу финансового менеджера, то лучше указать, где вы приобрели знания в этой сфере. О своем первом медицинском образовании можно упомянуть лишь кратко.

Той части резюме, которая содержит сведения о вашем профессиональном опыте, работодатель уделит самое пристальное внимание.

Вашим знаниям, специальным навыкам и личностным характеристикам посвящен третий раздел. Скорее всего, вы обладаете массой достоинств и прекрасных человеческих качеств. Впрочем, работодателя интересуют лишь те из них, которые могут пригодиться в работе. Вместо того чтобы перечислять свои многочисленные увлечения и хобби, опишите полученные вами навыки: полный список иностранных языков, компьютерных программ, которыми вы владеете. Обязательно укажите, что умеете вести переговоры и деловую переписку, работать с технической документацией.

Переходя от одного раздела к следующему, важно не потерять сути. Чтобы ваше резюме читалось с интересом и непринужденно, каждое следующее предложение должно логично вытекать из предыдущего.

А для этого в какой-то мере необходим творческий подход.

**Продакт-менеджер по Rx-группе препаратов (офтальмология)**

*Работодатель:* иностранная компания-производитель

*Функциональные обязанности:*

- планирование и контроль выполнения маркетинговых мероприятий по продвижению препаратов;
  - разработка и создание промо-материалов для медпредставителей;
  - контакты с ведущими специалистами в данной области медицины;
  - организация, контроль и анализ рекламных акций, конференций врачей.
- Требования:*
- образование: медицинское, фармацевтическое;
  - опыт работы продакт-менеджером не менее 2 лет по направлению рецептуры;
  - опыт управления бюджетом;
  - знание английского.

*Предложение компании:*

заработная плата 14–16 тыс. грн, бонус.

**Продакт-менеджер по OTC**

*Работодатель:* иностранная компания

*Функциональные обязанности:*

- предоставление информации о продуктах медпредставителям;
- планирование и контроль выполнения маркетинговых мероприятий по продвижению препаратов;
- создание презентаций для медпредставителей и опинион-лидеров;
- организация, контроль и анализ рекламных акций, конференций врачей, фармацевтов.

*Требования:*

- образование: высшее;
- опыт работы продакт-менеджером не менее 2–3 лет;
- знание английского (высокий уровень);
- права категория В.

*Предложение компании:* оговаривается индивидуально, бонус.

**Продакт-менеджер Rx**

*Работодатель:* западная компания-производитель

*Функциональные обязанности:*

- планирование и контроль выполнения маркетинговых мероприятий по продвижению препаратов;
- организация, контроль и анализ рекламных акций, конференций врачей;
- предоставление информации о продуктах медпредставителям.

*Требования:*

- образование: медицинское, фармацевтическое;
- опыт работы продакт-менеджером не менее 2 лет;
- права категория В.

*Предложение компании:* по результатам собеседования.

**Консультант по подбору персонала**

*Работодатель:* рекрутинговое агенство «ФАРМА ПЕРСОНАЛ»

*Требования:*

- образование: медицинское, фарма-

цевтическое (желательно);

- опыт работы в медицине или фарм-бизнесе на менеджерской позиции;
- опыт поиска и подбора персонала желателен;
- знание английского языка — выше среднего (Upper Intermediate);

*Предложение компании:* гибкая система оплаты, ориентированная на результат (ставка + бонусная схема)

**Менеджер по медицинским закупкам**

*Работодатель:* благотворительный фонд

*Функциональные обязанности:*

- закупка медицинских препаратов и товаров в рамках программы;
- управление поставками, создание плана закупок;
- коммуникация с гос. партнерами в сфере закупок;
- проведение переговоров с партнерами.

*Требования:*

- образование: высшее (экономическое, финансовое);
- опыт работы в закупках медоборудования или медпрепаратов от 3 лет;
- опыт работы в крупных компаниях с большим бюджетом на закупки;
- знание английского языка (уровень Upper Intermediate).

*Предложение компании:* по результатам собеседования, соцпакет

**КАМ по госпитальной группе препаратов в г. Киев, Львов**

*Работодатель:* Европейская компания

*Функциональные обязанности:*

- выполнение плана продаж в регионе;
- продвижение продукции компании;
- работа с опинион-лидерами;
- организация конференций, семинаров для врачей.

*Требования:*

- образование: высшее медицинское;
- опыт работы медицинским представителем в госпитальном направлении (онкология, антибиотики не менее 3 лет), КАМом.

*Предложение компании:* достойный уровень заработной платы, автомобиль, телефон, ноутбук, бонус по результатам продаж.

**Региональный менеджер по рецептуре г. Киев, Донецк**

*Работодатель:* иностранная компания-производитель

*Функциональные обязанности:*

- планирование, анализ и организация работы в регионе;
- управление, обучение и подбор персонала;
- ответственность за выполнение регионального плана.

*Требования:*

- образование: высшее медицинское (фармацевтическое);
- опыт работы на позиции РМ;
- навыки продаж, управления;
- водительское удостоверение категории В и опыт вождения.

*Предложение компании:* з/п по результатам собеседования., соцпакет, автомобиль

**Медицинский представитель по рецептурной группе в г. Киев, Черкассы, Днепрпетровск, Кривой Рог, Харьков, Одесса, Севастополь**

*Работодатель:* известная фармацевтическая компания

*Функциональные обязанности:*

- выполнение плана продаж в регионе;
- продвижение продукции компании;
- организация конференций, семинаров для врачей.

*Требования:*

- образование: высшее медицинское;
- опыт работы медицинским представителем не менее 1 года.

*Предложение компании:* зарплата по результатам собеседования, автомобиль, оплата мобильной связи, интернет, страховка.

**Медицинский представитель рецептурного направления по АРК в г. Симферополь, в г. Донецке**

*Работодатель:* Оригинальная фармацевтическая компания в связи с расширением объявляет набор на позицию МП

*Требования:*

- профессионал, желающий развиваться в новом направлении;
- образование: высшее медицинское (фармацевтическое);
- ОБЯЗАТЕЛЬНО успешный опыт работы на позиции МП по рецептурной группе от 2 лет;
- опыт вождения авто.

*Условия:*

- увлекательная работа с оригинальными наукоемкими продуктами;
- отличный компенсационный пакет.

*Зарплата:* от 6500грн.

**Врач-эксперт в г. Днепрпетровске, Харькове, Кривом Роге по продаже лабораторных услуг компании**

*Работодатель:* ведущая диагностическая лаборатория

*Функциональные обязанности:*

- индивидуальные визиты к врачам;
- консультационная работа в on-line режиме с врачами;
- расширение клиентской базы;
- предоставление отчетов.

*Требования:*

- образование: высшее медицинское;
- опыт работы медицинским представителем.

*Предложение компании:* заработная плата — ставка/бонус (высокая), соцпакет обсуждается

**КАМ по госпитальной группе препаратов в г. Днепрпетровск**

*Работодатель:* оригинальная европейская компания

*Функциональные обязанности:*

- выполнение плана продаж в регионе;
- продвижение продукции компании;
- тендеры и госзакупки;
- контакты с VIP-клиентами.

*Требования:*

- образование: высшее медицинское;
- опыт работы медицинским представителем, КАМом не менее 3 лет.

*Предложение компании:* зарплата по результатам собеседования, автомобиль, телефон, ноутбук, бонус по результатам продаж.

**Медицинский Представитель рецептурного направления по г. Одесса, Кировоград, Херсон, Запорожье, Донецк**

Ищем профессиональных, очень активных и энергичных МП, способных работать в режиме высокой нагрузки и желающих много зарабатывать.

*Работодатель:* фармацевтическая компания в связи с расширением объявляет набор на позицию МП

*Требования:*

- образование: высшее медицинское, фармацевтическое;
- способность делать продажу на каждом визите;
- ОБЯЗАТЕЛЬНО успешный опыт работы на позиции МП по рецептурной группе.
- уверенное владение навыками продаж, нацеленность на продажи;
- водительское удостоверение и опыт вождения.

*Условия:*

- все условия для достижения результата;
- определенная свобода действий;
- возможность творческой самореализации (в рамках системы работы);
- компенсационный пакет;
- автомобиль.

*Предложение компании:* от 8000–12000 грн и выше.

**Газета «Фарма Персонал»**

Свидетельство о регистрации  
КВ №14675–3646Р Минюста  
Украины от 14.11.2008г.

Учредитель и издатель  
ООО «ФАРМА ПЕРСОНАЛ»

Директор и шеф-редактор  
Андрей Анучин  
office@ph-p.com.ua  
Тел.: 517-34-89

Главный редактор  
Денис Сухинин

Заместитель главного редактора  
Людмила Мезенцева

Литературный редактор  
Мария Тищенко

Дизайнер  
Алена Никитина  
Тираж 2000 экз.