

ПРАКТИКА

Насколько глубоко можно заглянуть в глаза сотруднику стр. 2

АКТУАЛЬНО

Когда сильные ищут сильного... стр. 4

АНАЛИТИКА

Идеальное рекрутинговое агентство стр. 6

ТЕНДЕНЦИИ

Реп «на распутье» стр. 10

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Уважаемые господа!

Этот номер практически целиком посвящен современным технологиям оценки персонала — онлайн-тестам и опросникам. Наконец-то за ненужностью умолкнут споры о том, можно ли опереться в подборе кадров на надежную и «продвинутую» платформу психологического тестирования. Можно! Нужно! Подробнее — читайте!

В передовой статье номера мы планируем рассказать о новой системе оценки персонала Success Insights, которая позволит, без преувеличения, заглянуть в душу будущему сотруднику и выявить поведенческие стереотипы, которые ясно покажут, где и как этот человек будет наиболее эффективен. Ныне достоверность многих инструментальных методик достигает 50–60, а в некоторых случаях — и 85%. Узнайте об этом первыми!

№12 «Фарма Персонал Review» содержит необычно много аналитики, но не сухих цифр, а занимательнейших интерпретаций, сделанных нашими экспертами. Вот, к примеру, совершенно неожиданные результаты анализа этапов рекрутинга, проведенного нашим региональным менеджером Сергеем Дембским.

Или анализ утопии (нет, не утопии!!!) — глубочайшее исследование предпочтений наших клиентов в выборе рекрутингового агентства. Как выглядит идеальное рекрутинговое агентство и где его искать? Не будем предвосхищать события. Читайте на здоровье!

С уважением, Шеф-редактор кадровой газеты «Фарма Персонал Review» Андрей Анучин



С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ, HR-КЛУБ!

31 мая мы приглашаем всех сотрудников служб персонала Украины на торжественное открытие первого «Pharma HR-club», которое произойдет в помещении театра «Сузір'я» на ул. Ярослав Вал, 14-б. Тема первой встречи: «Профилактика управленческих HR-рисков. Инструменты оценки персонала на различных этапах реализации HR-стратегии».

Что такое Pharma HR-club? — это собрание, если хотите — тусовка для профессионалов кадровой службы фармацевтической отрасли. Организатор клуба, специализированное рекрутинговое агентство «ФАРМА ПЕРСОНАЛ», создает площадку для общения, обмена опытом, да и просто — качественного времяпрепровождения! Здесь вы сможете встретиться с коллегами, получить новые знания, найти решения вопросов, которые для вас оставались открытыми.



Кроме того... в этот день Вам непременно повезет — мы верим, что Вы выиграете в профессиональной HR-лотерее.

По окончании мероприятия вас ожидает фуршет — прекрасная возможность снять галстуки и погрузиться в пучины неформального общения. Чтобы затем вознестись душой к вершинам прекрасного вместе с камерным трио известного в Украине композитора, пианиста-импровизатора Романа Коляды. Вас ждет мир черно-белых клавиш и разноцветной мечты, нежности, фантазии, глубоких чувств.

Желающих принять участие в HR-клубе просим предварительно зарегистрироваться у организатора.

Звонить 067 963 68 48, Елена Биченок, PR-консультант специализированного рекрутингового агентства «ФАРМА ПЕРСОНАЛ». Регистрация возможна до 25 мая.

ЛУЧШИЕ МЕНЕДЖЕРЫ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО СЕКТОРА

Журнал «ТОП-100. Рейтинг лучших компаний Украины» выпустил очередное рейтинговое исследование «ТОП-100. Лучшие топ-менеджеры Украины». В проекте представлены свыше 500 руководителей компаний различных отраслей экономики. По итогам отраслевого рейтинга ТОП-100 лучшим топ-менеджером фармацевтического предприятия стала Филя Жебровская, генеральный директор компании «Фармак». В тройку лучших также вошли Татьяна Печаева, генеральный директор группы компаний «Лекхим», и Анатолий Редер, генеральный директор «Интерхим».

По информации с сайта www.delo.ua со ссылкой на журнал «ТОП-100. Рейтинг лучших компаний Украины»

SALES FORCE EFFICIENCY — NO PAIN, NO GAME

5 апреля прошла 3-я специализированная конференция-практикум «Sales Force Efficiency — 2012», организованная, как и прежде, Морионом. У барьера, с одной стороны, — руководители, заинтересованные в повышении этой самой эффективности, с другой — эксперты, обещающие ее повысить.

Судя по настроениям экспертов, наиболее актуальный на сегодня вопрос — непомерно высокий уровень текучести кадров (о чем мы, кстати, предупреждали в ФПР №11). Другой тренд — падение лояльности к работодателю. Фармацевтические компании увеличивают штаты, повышают заработную плату, борются за лояльность — но

она неудержимо снижается... Что же делать? У каждого докладчика — собственный рецепт.

Один из наиболее логичных способов повлиять на ситуацию — досконально изучить ее. Внимание присутствующих привлек доклад директора рекрутингового агентства «ФАРМА ПЕРСОНАЛ» Андрея Анучина. Прежде всего — обилие

ем аналитики, что называется «из первых рук», основанной на данных собственных исследований: «Pharma Personnel Index — 2011» и «Обзор заработных плат, вознаграждений и компенсаций для сотрудников фармацевтических компаний в Украине — 2011».

Пресс-служба «Фарма Персонал Review»



НАСКОЛЬКО ГЛУБОКО МОЖНО ЗАГЛЯНУТЬ В ГЛАЗА СОТРУДНИКУ

Success Insights — новая услуга оценки персонала, выведенная компанией «ФАРМА ПЕРСОНАЛ» на фармацевтический рынок Украины в январе 2012 года. Что такое Success Insights? Это комплекс современных инструментов оценки, которые позволяют оценить параметры, наиболее важные для создания успешной команды: в первую очередь — мотивацию и поведенческие профили ее членов. Как это работает? Мы постараемся ответить на этот вопрос.

□ Елена Биченок

Все причастные к рекрутингу знают, что найти людей — только полдела. Перед принятием окончательного решения необходимо оценить кандидатов и выбрать лучшего — в соответствии с требованиями заказчика, разумеется.

Весь арсенал методик отбора, которым владеют рекрутеры и HR-менеджеры, представляет собой различные виды интервью: личное, телефонное, интервью по компетенциям, кейс-интервью, глубинное, интервью по ценностям и т. д. Все это разнообразие объединяет одно свойство: субъективизм, в результате чего их достоверность редко превышает 40%.

Но 40% — это очень мало! Поэтому для совершенствования отбора, повышения точности, кроме стандартных методов интервью, используют еще и инструментальные методы.

Как DISC решает проблемы HR-ов

В этой статье мы расскажем об одной из базовых методик, более известной как DISC — определение поведенческих характеристик человека. Результат исследования показывает, какие именно факторы в поведении человека преобладают, к какому стилю поведения он склонен.

DISC — это аббревиатура из 4 английских букв:

D — Dominance (доминирование)

I — Influence (влияние)

S — Steadiness (постоянство)

C — Compliance (соответствие)

Если преобладает поведенческий фактор **D (доминирование)**, для человека естественно принимать и бросать вызовы, бороться и побеждать конкурентов, работать в состоянии драйва, нацеленности на результат — тут он лучший и принесет больше всего пользы. Если же такого сотрудника перенести в несвойственные ему условия, как-то: жесткой подчиненности, директивности, отсутствия инициативы, — вы потеряете ценного работника, ибо он стремительно покинет ряды компании в самом ближайшем будущем.

Дайте ему работать в соответствии со своей доминирующей линией поведения — и вы получите сотрудника, всегда ориентированного на результат (прибыль для компании) и высокоэффективного даже в условиях жесткой конкуренции.

Дайте ему работать в соответствии со своей доминирующей линией поведения — и вы получите сотрудника, всегда ориентированного на результат (прибыль для компании) и высокоэффективного даже в условиях жесткой конкуренции.

Ключевая доминанта I (влияние) — нацеленность на людей, идеи, общение. Это, как правило, люди очень коммуникабельные, экстраверты. Лучший способ испортить жизнь такому человеку — отправить его обрабатывать базы данных. В ближайшем будущем его ожидает либо депрессия, либо новая работа. Когда же сильные стороны натуры востребованы, команда обретет коллегу, который с легкостью выйдет из трудной ситуации, найдет креативное решение любой задачи, мотивирует окружающих, уладит конфликты и т. д.

Ведущий поведенческий фактор S (постоянство): его обладатель будет эффективен в стабильной, предсказуемой среде. Это надежные командные игроки, прекрасно уживающиеся с лидером, лояльные, терпеливые и сопереживающие.

И наконец, людям с поведенческой доминантой C (соответствие) жизненно необходимо понимание системы и заданных стандартов работы — без этого им очень тяжело взаимодействовать и быть эффективными. Когда в организации стандарты четко определены, такие сотрудники прекрасно работают, ориентированы на задачу и уделяют внимание деталям.

Секреты DISC

Заказав оценку сотрудника с использованием DISC, компания получает на одного человека 2 графика — в чем же загадка? Все довольно просто — поскольку исследуются поведенческие стереотипы, можно изучить две стороны личности человека:

■ Естественный стиль поведения — природа человека. Изменить его крайне сложно, это достигается многолетней целенаправленной работой над собой.

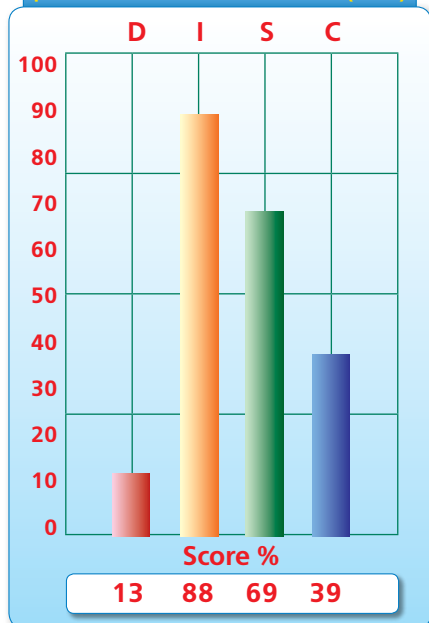
■ Адаптированный стиль поведения — результат взаимодействия личности и общества. Характерен для человека в данное время для конкретной работы, на конкретной позиции, в конкретной компании.

Естественный и адаптированный стили поведения одного и того же человека могут очень сильно различаться, в особенности когда человек работает в среде, не соответствующей его естеству. Для адаптации приходится усилить самоконтроль, меняться, подстраиваться — это часто заканчивается эмоциональным выгоранием. Ну, а исключить «перегрев» можно, изначально задавая правильные параметры для подбора новых сотрудников — чтобы естественный стиль поведения соответствовал условиям работы в компании.

Начать «селекцию» идеального сотрудника следует еще при составлении заявки: HR-менеджерам и непосредственным руководителям необходимо определиться, какими личностными качествами и стилем поведения должен обладать сотрудник. И в этом поможет один из инструментов оценочной панели Success Insights — «профилирование должности». Руководитель ответит на 14 вопросов, чтобы получить желаемый DISC-профиль наиболее подходящего кандидата на позицию. Сравнив профили всех кандидатов с «идеальным» профилем, вы отчетливо увидите, кто из них более соответствует данной позиции.

Таким образом, с помощью набора инструментов оценки персонала Success Insights мы можем увидеть естественный и адаптированный стиль поведения человека. И, что очень

Рис. 1. Профиль, который максимально соответствует позиции менеджера по работе с ключевыми клиентами (КАМ)



важно — при старте проекта подбора сотрудника мы можем создать желаемый профиль должности человека на данную вакансию.

Практический кейс

Пример, свойственный фармацевтическому бизнесу, кажется, наиболее уместен в данной ситуации. Возьмем DISC-профиль, подготовленный для менеджеров по работе с ключевыми клиентами (KAM — Key Account Manager).

Согласно профилю DISC, «идеальный» KAM должен обладать выраженным S-фактором (постоянство), клиентоориентированностью, быть неконфликтным и уметь выстраивать стабильные схемы работы. Следовательно, для KAM лучше всего соответствует кандидат с высокими факторами I и S и низкими D и C (для простоты кодировки буквы располагаются в порядке убывания поведенческих факторов) — см. рис. 1. Комбинация двух последних поведенческих факторов не критична, главное, чтобы доминировали факторы IS. На первом месте коммуникации, на втором — выстраивание и поддержка отношений.

Success Insights применять легко и просто

Чтобы заполнить опросник и получить результаты по профилю DISC, не нужно проходить сложные многоступенчатые исследования, заполнять бумажные анкеты, к тому же в случае необходимости вам поможет консультант Success Insights.

Обращение с инструментами оценки для вас максимально упрощено. По электронной почте человек, который проходит тестирование, получает ссылку на веб-форму теста и последовательно отвечает на поставленные вопросы. Весь процесс тестирования длится около 10 минут. По окончании на сервере формируется отчет, который приходит затем респонденту по электронной почте.

Отчеты могут быть подготовлены под любую задачу, что является еще одним преимуществом инструментов Success Insights и DISC в частности. Если необходимо оценить «DISC-профиль менеджера», используем «executive»-версию — DISC-профиль для руководителей. Если нужно оценить медпредставителя, работаем с отчетом для сотрудников отдела продаж. В отчетах представлена оценка сотрудников в отношении тех задач, которые они выполняют на данной должности.

Большое преимущество инструментов — в их скорости и удобстве отчетных форм для интерпретации результатов.

Плата за надежный ориентир

Для фармацевтических компаний панель инструментов для оценки сотрудников Success Insights — это подушка безопасности и надежный барометр качества управленческих решений.

Для оценивания любого сотрудника могут применяться различные инструменты Success Insights. По сути, это набор различных видов исследования, который определяет компания-работодатель в зависимости от своих потребностей в отношении сотрудников. Соответственно, каждая из отдельных частей, либо необходимый набор составляющих этого «конструктора» будет иметь свою цену.

Стоимость наиболее доступного оценочного исследования соответствует 60 долларам США. Это самый простой 8-страничный отчет — «Эффективное интервью». Средняя цена пула оценочных методик для одного менеджера может колебаться от 100 до 500 у.е. При подборе менеджеров, которые в фармбизнесе оперируют миллионными цифрами, это совсем небольшое вложение, спасающее от многих ошибок, которые могут допустить неудачно подобранные сотрудники.

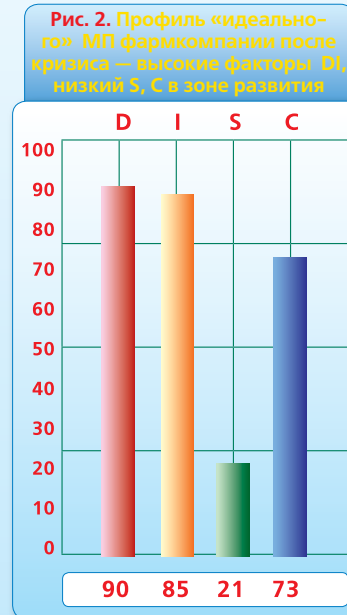
Виктор Сыроватка, Business Development Partner, TZPartners:



— После кризиса 2008 года, вследствие значительных изменений рабочей среды, требующей от сотрудников большей гибкости, более высокого темпа работы и повышения многозадачности, DISC-профиль медицинского представителя изменился и теперь выглядит следующим образом (см. рис. 2):

Ключевые поведенческие характеристики МП в настоящее время: настойчивый человек, который может принять творческую идею и заставить служить ее практическим целям. Использует прямолинейные методы, но все-таки принимает в расчет людей.

При необходимости готов убедить в свое правоте. Этот человек напорист и уверен в себе, целеустремленный, путем командной работы и ориентации на результат готов добиваться своих целей. Обычно хорошо планирует и интегрирует свои действия для получения результата в работе. Разносторонний, инициативный, положительно действует как в конкурентной, так и в социальных областях. Этот человек зачастую пользуется заслуженным уважением у коллег, нуждается в разнообразии и переменах. Стремится к самостоятельности в широком поле деятельности и обожает сложные задания, которые дают возможность показать высокий результат работы.



Андрей Анучин, директор специализированного рекрутингового агентства «ФАРМА ПЕРСОНАЛ»:

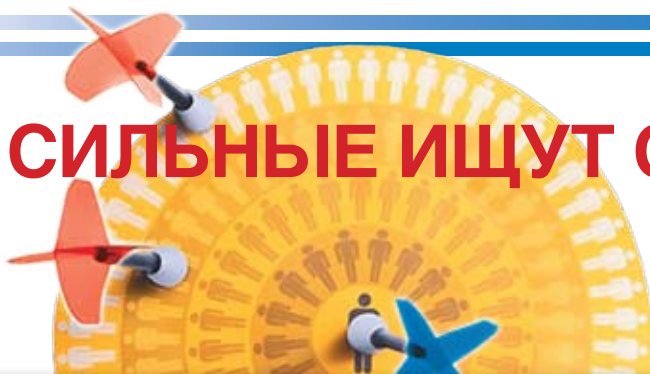


— Еще совсем недавно опросники для оценки персонала вызывали недоверие у рекрутеров и HR-менеджеров. Специалисты по подбору персонала высказывали сомнения в их эффективности, достоверности (валидности). Но прогресс поиска и создания достоверных инструментов для оценки персонала не стоит на месте, технологии развиваются. Над созданием валидных и эффективных методик работают целые исследовательские институты. Ныне достоверность многих инструментальных методик достигает 50–60, а в некоторых случаях — и 85%. Поскольку компания ФАРМА ПЕРСОНАЛ оперирует на рекрутинговом рынке, она не может пройти мимо современных методик для оценки персонала.

□ СПРАВКА

С начала 2012 года ФАРМА ПЕРСОНАЛ расширила портфель кадровых услуг для медицинского и фармацевтического бизнеса Украины и на правах дистрибутора компании Success Insights готова представить фармкомпаниям комплекс современных инструментов оценки персонала. Компания Success Insights — один из мировых лидеров в оценке персонала. Панель инструментов оценки персонала Success Insights ныне представлена в 90 странах мира, на 40 языках. Уже проведено более 8 000 000 исследований. Компания Success Insights имеет в своем составе научно-исследовательские институты, которые разрабатывают новые инструменты оценки, постоянно совершенствуют уже существующие методики, проводят валидизацию и адаптацию в разных странах мира. В 2009 году компания Success Insights адаптировала свои опросники для Украины. Практически любая потребность фармацевтической компании, связанная с управлением и взаимодействием с персоналом, может быть обеспечена благодаря этим методикам. Инструменты оценки Success Insights применяются для решения таких задач, как подбор персонала, аттестация и обучение сотрудников, создание программ нематериального стимулирования, командообразование, проведение мотивационного коучинга, создание в компании внутреннего кадрового резерва.

КОГДА СИЛЬНЫЕ ИЩУТ СИЛЬНОГО...



Подбор персонала на высшие руководящие должности весьма специфичен. Хотя бы потому, что цена ошибки на этом этапе — многомиллионные потери, вплоть до краха компании. Поэтому сам процесс такого подбора имеет отдельное название — EXECUTIVE SEARCH. Эта статья — не мануал, не жесткая инструкция. Скорее — рассуждение на тему о том, как сильные мира сего могут найти себе управленца высшего звена, на которого не страшно возложить ответственность даже за судьбу всего бизнеса.

□ Юлия Паламарчук,

Консультант по подбору персонала агентства «ФАРМА ПЕРСОНАЛ»

Слово «executive» переводится на русский язык двояко: «топ-менеджер» (руководитель) и «исполнительный». Поэтому **Executive Search** (далее ES) правильнее всего переводить как **«поиск руководителей высшего звена, исполнителей топ-уровня»**. Такой поиск всегда характеризуется направленностью, стратегией и тактикой.

И в Украине, и во всем мире работают так называемые Executive Search агентства, которые специализируются на поиске и подборе именно топ-менеджеров. Они имеют как свои технологии, так и свои особенности.

Каковы эти особенности?

Поскольку неудачный выбор кандидата на руководящую должность может привести к тяжелейшим последствиям, стоит относиться к данному процессу максимально тщательно, учитывая те особенности, о которых мы дальше будем говорить.

Поиск потенциально интересных кандидатов

В технологии ES большое значение имеет знание рынка. В большинстве случаев руководители высшего звена — люди работающие, они ничего не ищут. Но даже если и задумываются о смене места работы, никогда не пришлют CV по объявлению. Поэтому рекрутер должен тщательно проанализировать целевой менеджерский рынок, выделить наиболее успешные кандидатуры, ознакомиться с их историей, выяснить, какие проекты они реализовали, насколько успешно.

Как правило, за качественное выполнение данного этапа агентство берет отдельное вознаграждение или компенсирует

свои затраты труда предоплатой. Наличие аналитического этапа — это то, что прежде всего отличает ES от классического рекрутинга. Финальный отчет агентства по окончании аналитического этапа дает работодателю важную информацию о том, какие менеджеры работают на целевом рынке, какие из них наиболее успешны, сколько они зарабатывают, всем ли они довольны на нынешнем месте работы.

Кому доверить поиск?

Специфика ES предусматривает использование метода «прямого поиска» и непосредственного «выхода» на потенциальных соискателей. Таким поиском не может и не должен заниматься внутренний HR компании, поскольку в этом случае его действия противоречат основным этическим принципам. Не поймут руководители компаний-партнеров или даже конкурентов, если HR-менеджер вашей фирмы позвонит им и будет интересоваться кем-то из топ-руководителей, приглашать его на собеседования и т. д. Может возникнуть конфликт — вплоть до уровня собственников...

Более того, не во всякое рекрутинговое агентство следует обращаться для поиска топ-менеджера. Это обязательно должна быть фирма, которая либо специализируется на ES, либо имеет в своем штате специалистов-рекрутеров соответствующего профиля. Обычно это консультанты от 40 лет и старше, при этом часто — сами в прошлом руководители. В этом случае кандидат и рекрутер общаются на равных, обладая сходными компетенциями. Рекрутер в состоянии их оценить, поскольку говорит с соискателем на одном языке, поль-

зуется теми же социальными знаками... А соискатель, в свою очередь, понимает, что имеет дело с равным себе. Это важно. Поэтому, обращаясь в агентство в поисках руководителя высшего эшелона, всегда интересуйтесь, кто же, собственно, будет заниматься поиском. Если это молодежь, лучше сразу отказаться от услуг агентства. Не потому, что молодые консультанты плохи и некомпетентны. Просто сами топ-менеджеры, скорее всего, не захотят иметь с ними дело. И это естественно. Как говорится, судьи-то кто?!!

Перемотивирование

Допустим, мы определились с кругом потенциальных кандидатов. Это люди успешные, они работают. Как склонить их к мысли о переходе на новое место работы?

Интересно и важно: **топ-менеджер практически никогда не мотивируется зарплатой**. Если на уровне медпредставителя повышение оклада в 100 у.е. — серьезный стимул для смены работы, то на уровне топ-менеджера прибавка в тысячу-две вряд ли станет значимым мотивом. **А что «сыграет»?**

■ В первую очередь — **задачи, которые предстоит решать**. Проекты, которые интересно воплощать. В этом должен быть определенный вызов, пространство для роста.

■ Второй мотивирующий фактор — это **личность собственника или непосредственного руководителя**. Это еще одна причина, по которой не стоит делегировать поиск топ-менеджера HR-отделу. Руководитель должен сам участвовать в перемотивировании кандидата... Важен общий язык, понимание. Если отсутствует контакт между собственником и

топ-менеджером, невозможно полноценное управление компанией. А значит, с самого начала соискатель вряд ли пойдет на такую должность.

■ Следующий **важный момент мотивации — уровень не только ответственности, но и свободы принятия решений**. Сможет ли будущий топ-менеджер реально влиять на ситуацию, особенно если перед ним поставлены очень большие задачи? Будут ли ему предоставлены вовремя и в полном объеме средства, необходимые для реализации конкретного проекта? Насколько запротоколированы процессы? Бывает, возьмут на работу специалиста, поставят перед ним суперзадачу, скажут: «Вот твой отдел, вот твои люди, ты должен формировать команду и делать дело...» Менеджер начинает что-то делать — и вдруг слышит: «Куда ты торопишься? Пусть сначала посмотрит HR, потом head-office... А ты не переживай, пройдет каких-то два-три месяца, будет у тебя команда!!!» И человек начинает просто сходить с ума: никто не работает, план не выполняется, он сидит и рисует красивые картинки. В реальности ему просто не дали возможности что-то сделать.

Привлечение и оценка

Тоже процесс многоступенчатый. Вначале, как правило, это встреча-знакомство.

Если кандидат согласен попробовать свои силы в борьбе за новое место, обычно сначала происходит **уточнение профессиональных качеств**. Например, дается какое-то задание — так называемый «кейс» (написать бизнес-план, план развития проекта и т. д.).

Если этот этап пройден успешно, начинается **изучение личностной конгруэнтности** при помощи инструментальных методов. Соискателю предлагается пройти определенные тесты, различные методики отбора, вплоть до ассессмент-центра. Он может длиться несколько дней — с деловыми играми, с привлечением оценочных компаний, ассессоров и т. д.

Есть такая пословица — она, в принципе, подходит для любого рекрутинга: **берут кандидата по профессиональным качествам, а увольняют по личным**. В случае с подбором руководителей высшего звена эта пословица более чем справедлива. Взять топ-менеджера только по профессиональным качествам, но вскоре уволить по личным НЕРАЦИОНАЛЬНО — слишком дорого! Поэтому оценивают и первое, и второе, при этом второе, возможно, даже важнее.

О методах оценки личности кандидата

Есть несколько инструментов для такой оценки. Один из них, так называемая методика DISC (dominance — доминирование, influence — влияние, steadiness — постоянство, compliance — соответствие). Очень информативный метод, он показывает, насколько человек лично вписывается в ту или иную компанию. Например, у человека по профилю DISC доминирует фактор «С». Это взвешенная, осторожная личность, которая просчитывает все до мелочей. Ему сложно будет работать на должности, где требуется преобладание фактора «D», то есть где необходимы выраженные лидерские качества, агрессивная промоция в конкурентной среде. Т.е., человек, возможно, и будет эффективен, при этом ему придется перестраивать свою природу, в результате чего он очень быстро «перегорит» и потеряет свою эффективность. Поэтому очень важно понять, каков у кандидата естественный стиль управления и насколько он соответствует стилю, необходимому для данной позиции в конкретной компании.

О менеджерских качествах...

Качества управленца также продиктованы его личностью. И сводятся они, глобально, к **умению управлять**. Чем? Тремя вещами:

- **собой** — менеджер с большой буквы должен уметь сам организовать свою работу;
- **процессами**, т.е. обладать способностью выстраивать, структурировать схемы работы;

■ и, конечно, **персоналом**. Очевидно, управлять людьми и не быть по природе лидером крайне сложно. Лидерские качества очень важны. Должна быть харизма в человеке, он должен уметь повести за собой.

И это все исключительно врожденно-развитые личные компетенции. Таким образом, для более эффективного поиска собственники или непосредственные руководители будущего топ-менеджера в идеале должны определить вначале желаемый личностный профиль оптимального кандидата. Этот этап называется «профилирование должности».

О профилировании должности

Этот этап стоит отдельных денег (как и оценка кандидатов), и не все компании готовы платить рекрутеру за такую работу. Но в случае подбора топ-менеджеров экономить не рекомендуется. Стоимость такого инструмента оценки варьирует в пределах 100–250 у.е за человека. Согласитесь, это небольшая цена для подстраховки, ведь менеджер, которого оценивают, может совершить ошибку на миллион...

В целом же профилирование должности выглядит следующим образом. Агентство по электронной почте отправляет будущим работодателям ссылку на специальную анкету-опросник из 16 вопросов. После ее заполнения система автоматически определяет оптимальный DISC-профиль будущего топ-менеджера.

Далее, когда кандидаты отобраны, им также предлагается пройти тестирование по DISC. В результате сравнения двух профилей становится понятно, кто из кандидатов ближе всего к оптимуму, который необходим работодателю. Если кандидат успешно прошел все вышеперечисленные проверки и тесты, наступает последний этап...

О собеседовании «в верхах»...

Последний этап — это собеседование на уровне head-office (если это западные компании) или на уровне собственников (если речь идет о компании отечественной).

Рассмотрим процесс проведения такого собеседования со стороны. Допустим, мы не знаем, о какой позиции идет речь. Определить уровень интервью довольно просто: если в ходе собеседования в основном интервьюер задает вопросы, значит, собеседуют менеджера не очень высокого уровня. Если же поток вопросов течет в обратном направлении, значит, перед нами топ-менеджер. Для него действительно важно все: мелочи, перспективы, конкретика по проектам... Он мыслит категориями задач, хочет прощупать, есть ли все необходимые ресурсы, каковы планы... Поэтому интервьюерам-руководителям, HR-директорам и т. д., которые идут на такое собеседование, следует быть готовыми ко всяческим вопросам. И чем больше менеджер их задает, тем лучше. Тем более активным он будет, тем точнее оценивает свои возможности и перспективы работы в этой компании.

О «хедхантинге»...

Изредка бывает так: работодатель указывает на конкретного человека и настаивает на своем выборе. Это частный, хоть и не редкий случай Executive Search. Так называемый хедхантинг. Но ES — более широкое понятие. И ES, безусловно, более эффективен. Во-первых, желания работодателя не всегда совпадают с желаниями кандидата. Во-вторых, даже если человек готов к переменам, не факт, что он будет так же успешен в новой компании, как в старой. Там была другая среда, другие собственники, другие задачи, другие подчиненные... Готов ли работодатель перестроить всю систему под нового сотрудника?

Рекрутеру со стороны часто виднее, подойдет ли человек... И рекрутер должен иметь храбрость сказать работодателю: «Да, я понимаю, ты хочешь, чтобы этот человек у тебя работал, он сам этого хочет, но, поверь, не он самый классный именно для тебя...» «А кто? — возникает естественный вопрос». «А вот этот человек...» И, как правило, рекрутер не ошибается...

Специалисты по подбору персонала, особенно по ES, не любят, когда их называют хедхантерами. «Мы специалисты executive search — целенаправленного поиска идеального кандидата на топовые позиции. Мы не охотимся за головами: есть в этом что-то людоедское, Вам не кажется? — улыбаются они... И, наверное, они правы.

Марина Маслова



ИДЕАЛЬНОЕ РЕКРУТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО: МЕЧТЫ И УКРАИНСКИЕ РЕАЛИИ

Выбор партнера в бизнесе — важнейшая и ответственнейшая задача. Однако выбор рекрутингового агентства у нас по-прежнему осуществляется в лучшем случае интуитивно, в худшем — просто хаотично. Мы решили проанализировать этот аспект отношений рекрутинговых агентств и их клиентов и рады представить читателям исследование критериев, которыми пользуются фармацевтические компании при выборе партнера в подборе кадров.

Прежде чем ответить на поставленный вопрос, давайте рассмотрим, как обстоит дело в реальной жизни, как именно HR-менеджеры впервые принимают решение воспользоваться услугами рекрутера. Чаще всего используют два сценария:

1 Кто первый встал, того и тапки.

Допустим, компания ищет сотрудников самостоятельно, ищет довольно долго и упорно, поскольку в условиях «рынка кандидата» соискатели избалованы. В глубине души начинает зреть мысль: «Может, все-таки пригласить рекрутеров?..» Ответ не заставляет себя ждать: «Да ну, это ж деньги надо платить, а я им не доверяю, сами найдем...» И продолжает искать. Безрезультатно. В этот момент вдруг раздается звонок от менеджера одного из агентств, и предложение сотрудничества попадает на благоприятную почву! Руководитель думает: «А почему бы не попробовать?!» И начинает сотрудничать. Понятно, что, как правило, это не самое лучшее агентство, и поработав с ним, работодатель часто испытывает разочарование.

2 Тараканы бега — другая крайность. В условиях отсутствия предоплаты, свойственных украинскому рынку, компании зачастую подают заявку сразу во множество агентств, как бы сталкивая их. Кто первым закроет вакансию, тот и получит деньги. При этом резко падает качество предлагаемых кандидатов и непомерно возрастает число резюме у HR-менеджера. Зачастую он даже не успевает их толком просматривать. К тому же возникает масса спорных моментов, конфликтных ситуаций и т. д. И главное, рекрутер любого агентства понимает, что вероятность получить деньги в такой ситуации весьма невелика, а значит — и не будет особо стараться. Реальное рвение он проявляет в трех случаях:

- **предоплата**, следовательно, обязательства перед клиентом;
- если не предоплата, то **«экссклюзив»** и, следовательно, **ограничение по срокам**;
- **стоимость вакансии** (чем выше, тем лучше).

Что же на самом деле важно, или Что клиент хочет от рекрутера ...

Но мы пошли другим путем: проанкетировав представителей фармацевтических компаний (HR-менеджеров, топ-менеджеров, в

По сути, рекрутинговое агентство — такой же партнер, как и все прочие, только его продукция — профессиональный опыт и личность консультанта, экспертиза в области фармацевтического рекрутинга, аналитика кадрового рынка в целом, оценка персонала и т. д. Но как определить, какое именно агентство — лучшее?



□ Лариса Кухтик,
Менеджер отдела исследований агентства
«ФАРМА ПЕРСОНАЛ»

случае, если они занимаются подбором персонала), мы задали им прямой вопрос: каким критериям должен удовлетворять их рекрутинговый партнер?

В этой части исследования не упоминались названия каких-либо агентств. Респонденты заполнили анкету, в которой должны были выбрать 5 наиболее значимых критериев из 17, прорейтинговав их по пятибалльной шкале в порядке убывания. Результаты приведены в табл. 1.

Что это значит?

Самое интересное в любом исследовании — интерпретация сухих колонок цифр. Что же скрывается за сведенными в таблицу ответами респондентов?

На первое место вышел **критерий скорости** закрытия вакансий. И это понятно: все в мире сейчас ускоряется, в т. ч. и бизнес... Рекрутинг — не исключение. Тот, кто быстро закрывает вакансии, с большей долей вероятности станет постоянным партнером.

Таблица 1. Рейтинги критериев выбора рекрутинговых агентств по мнению респондентов

№	Критерий	Важность показателя (сумма баллов)
1	Скорость закрытия вакансий	96
2	Специализация агентства на фарм. рынке	82
3	Невысокая стоимость услуг	55
4	Налаженный успешный контакт с консультантом (рекрутером) агентства	43
5	Условия оплаты: отсутствие предоплаты, наличие отсрочки платежа	36
6	Возможность получить от агентства полный пакет услуг (рекрутинг, аутстаффинг, обзор зарплат, оценка персонала)	33
7	Высокий уровень предоставляемых кандидатов и соответствие требованиям компании	19
8	Наличие в агентстве сертифицированных методов оценки кандидатов	18
9	Наличие в агентстве аналитических услуг (обзоры зарплат, штатов и др.)	17
10	«Возраст» агентства	13
11	Наличие региональных филиалов в городах Украины	13
12	Возможность поиска сотрудников из другого нефармацевтического сектора	8
13	Обучение HR-менеджеров методам поиска и отбора персонала	4
14	Возможность проведения видеосью с использованием ресурсов агентства	4
15	Презентация консультантом отчета о проделанной работе в офисе компании-заказчика (long-list, short-list)	4
16	Возможность оформлять сотрудников в штат агентства (аутстаффинг, лизинг персонала)	3
17	Электронная система снятия заявки (сайт)	2

И все же... В стремлении к скорости есть и плюсы, и минусы. Скорость часто вредит процессу. А тем более — в подборе кадров, где самое главное — соблюдение технологии!!! Между понятиями «качество работы рекрутингового агентства» и «соблюдение технологий поиска и подбора кадров» следует ставить знак равенства. Анализ рынка, использование разных методов поиска, отбор оптимальных кандидатов, проведение нескольких этапов собеседования и т. д. — тщательное следование выверенной стратегии может создать ощущение потери времени. Но **именно скрупулезное выполнение каждого этапа гарантирует 100%-й результат. И такой процесс не может быть очень быстрым.**

Получается логический конфликт: с одной стороны, компании хотят, чтобы вакансии им закрывали быстро, с другой стороны — качественно. Важно понимать, что в случае сверхбыстрого закрытия вакансий агентство, скорее всего, просто скачивает CV из Интернета и мгновенно отправляет их работодателю. Но простите: зачем **платить такому агентству**, если сам работодатель может дать объявление и получить те же резюме?

Второй по значимости критерий — **специализация на фармрынке**. Он (почти наравне со скоростью) — впереди остальных. Об этом чуть дальше.

На третьем месте — **стоимость**. Компании по-прежнему хотят получить услуги качественно и недорого.

Четвертый по важности критерий — установленный **контакт с консультантом-рекрутером...** Важно, чтобы консультант, с которым общается HR, понимал его потребности, держал руку на пульсе, обеспечивал обратную связь...

На пятом месте — **условия оплаты**. Не просто отсутствие предоплаты, но иногда даже отсрочка платежа. И в этом кроется подводный камень: работодателю важно заплатить как можно меньше, да еще и отсрочить платеж, а сильные агентства и хорошие консультанты вряд ли станут работать на таких условиях... Они себя уважают, они не хотят участвовать в «тараканьих бегах». Почему — мы уже говорили. Серьезные агентства могут предложить «экссклюзив» или даже взять предоплату. И это нормально. Это всегда — гарантия качества.

Ну, и шестое... Почему шестое, хотя просили назвать только пять? Потому что именно шесть критериев оказались далеко впереди всех остальных по значимости... Итак, шестое — это возможность получить от агентства **полный пакет услуг**. Обращаясь в рекрутинговое агентство, клиент может получить и подбор персонала, и аутстаф-финг с лизингом, и исследования рынка, и обзоры зарплат, и оценку персонала. Что удобно и зачастую позволяет серьезно экономить средства. Но на украинском рынке полный пакет услуг предоставляют лишь единичные агентства.

Чего не хватает HR-менеджеру, или Удовлетворенность рынка

На украинском фармацевтическом рынке 81% компаний пользуются услугами рекрутинговых агентств (такой результат мы получили в первой части исследования). Но если основные критерии выбора вполне понятны, то **насколько рекрутинговые агентства отвечают этим требованиям?**

Во второй части исследования мы попросили респондентов (опытных HR-ов, руководителей — всего 15 человек) ответить, удовлетворены ли их потребности по указанным шести критериям и насколько.

Результат первой и второй части исследования был выражен в так называемой **перцепционной карте**. Это карта восприятия фармацевтическими компаниями уровня сервиса рекрутинговых агентств в Украине (рис. 1).

Очевидно, что **самыми важными и в то же время самыми неудовлетворенными потребностями оказались:**

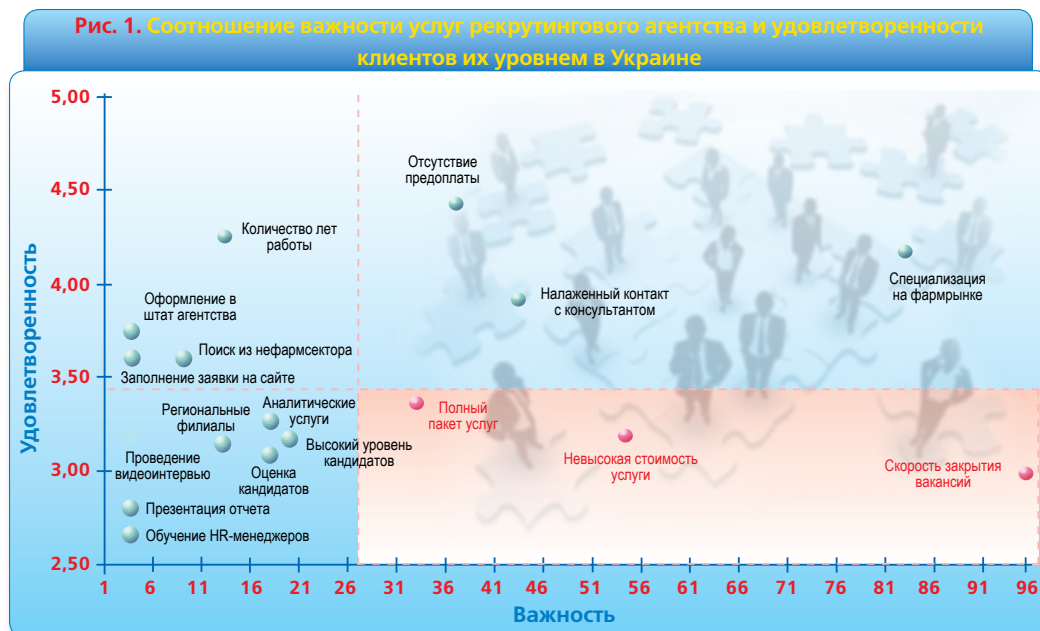
- скорость закрытия вакансий;
- стоимость (все же ее считают завышенной);
- наличие полного пакета услуг.

Соответственно, из перцепционной карты можно увидеть, как именно, исходя из этих критериев, рекрутинговым агентствам следует строить стратегию работы для успешного привлечения клиентов.

Как можно убедиться, остальные три пункта — специализация, клиентский сервис, отсутствие предоплаты — на современном украинском рынке удовлетворены неплохо.

Вглядываясь в собственное отражение...

Конечно, нам было интересно понять, как выглядим мы сами в глазах наших клиентов. А также сравнить себя с конкурентами. Т. е. на третьем этапе исследования, наконец, появились конкретные названия агентств. Мы попросили фармкомпанию оценить (по пятибалльной шкале) качество услуг рекрутинговых агентств, с которыми они работают. В результате были получены оценки по девяти рекрутинговым



компаниям — нашим конкурентам.

Согласно результатам опроса, наиболее часто респонденты имели дело со следующими агентствами: «ФАРМА ПЕРСОНАЛ», «ХАДСОН» и «NRG». Мы сравнили их по основным критериям. И вот что получили: удовлетворенность клиентов услугами агентства «ФАРМА ПЕРСОНАЛ» значительно выше, чем в среднем по рынку (наш показатель 4,26 против среднерыночного 3,61) и даже достоверно выше, чем у ближайших конкурентов. Но за счет чего?! См. табл. 2.

Согласно результатам исследования, явным достоверным преимуществом мы обладаем в трех из шести основных позиций: **специализация на фармрынке, скорость закрытия вакансий и предоставление полного пакета услуг**.

Любопытно заметить: на рынке, где уже работает достаточно много специализированных рекрутинговых агентств (на сегодня 9 агентств имеют специализированный фармотдел), мы в глазах своих клиентов выглядим БОЛЕЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫМИ

(здесь впрямую поставить смайлик).

Также клиенты признают, что скорость закрытия вакансий у агентства «ФАРМА ПЕРСОНАЛ» выше, чем в среднем у других агентств.

Что же касается предоставления полного пакета услуг, то эта потребность на рынке, как мы помним, удовлетворена недостаточно. Иными словами, если клиенту требуется и подобрать персонал на открытые вакансии, и провести оценку сотрудников, и получить информацию об уровне зарплат, и оформить сотрудников в штат агентства и т. д., придется обращаться сразу в несколько агентств. А это неудобно и невыгодно. ФАРМА ПЕРСОНАЛ же предоставляет своим клиентам весь спектр рекрутинговых услуг.

Идеальное рекрутинговое агентство

Исходя из проведенного нами анализа потребностей фармкомпаний, идеальное агентство должно обладать такими характеристиками (в порядке убывания значимости):

- 1) быстро закрывать вакансии;
- 2) быть специализированным;

3) быть недорогим;

4) работать без предоплаты;

5) быть выражено клиенто-ориентированным;

6) предоставлять полный пакет услуг;

7) подбирать кандидатов высокого уровня;

8) предлагать достоверные сертифицированные методы оценки персонала;

9) иметь независимый отдел аналитики;

10) располагать сетью филиалов в регионах.

Этот профиль — идеальная картинка, к которой должны стремиться все рекрутинговые агентства, если они хотят быть успешными в длительной перспективе. А также те критерии, которыми могут пользоваться фармкомпании при проведении тендеров для агентств. Они помогут избежать ошибок в выборе агентств, не попасть на «фирмы-однодневки» и серьезно повысить качество подбора персонала.

Марина Маслова

Таблица 2. Оценка удовлетворенности фармацевтических компаний работой с рекрутинговыми агентствами

№	Наиболее важные критерии для потребителей	Весовой коэффициент	Все рекрутинговые агентства		ФАРМА ПЕРСОНАЛ	
			Оценка	Общая оценка	Оценка	Общая оценка
1	Скорость закрытия вакансий	0,28	3,0	0,83	3,6	1,01
2	Специализация агентства на фармрынке	0,24	4,2	0,99	5,0	1,19
3	Невысокая стоимость услуг	0,16	3,2	0,51	3,6	0,57
4	Налаженный успешный контакт с консультантом (рекрутером)	0,12	3,9	0,49	4,3	0,53
5	Условия оплаты: отсутствие предоплаты, наличие отсрочки платежа	0,10	4,5	0,46	4,7	0,49
6	Возможность получить от агентства полный пакет услуг (рекрутинг, аутстаффинг, обзор зарплат, оценка персонала)	0,10	3,4	0,33	4,8	0,46
Итого		1,00		3,61		4,26

НАЙТИ И (НЕ)ПОТЕРЯТЬ...

ИЛИ СКОЛЬКО, КАК БЫСТРО И ПОЧЕМУ ТЕРЯЕТ РАБОТОДАТЕЛЬ СВОИХ «ИДЕАЛЬНЫХ КАНДИДАТОВ» ИЗ SHORT-ЛИСТА РЕКРУТЕРА?

Иногда дни, но чаще недели и месяцы — именно столько времени нужно, чтобы закрыть вакансию. Объем работы, как правило, огромен, ведь каждый работодатель заказывает своего идеального кандидата; и рекрутеру из множества претендентов нужно найти именно его.

До того момента, когда кандидат попадет в финальный список (Short-лист), отправляемый заказчику, он подвергается длительному, тщательному и всестороннему отбору. Сначала из всех резюме рекрутер отбирает не более 10% кандидатов и рассматривает их в качестве возможных претендентов на вакансию. Им высылается стандартная анкета-опросник, и с ними проводится собеседование. По итогам собеседования и после заполнения анкет менее половины из отобранных кандидатов попадут в Short-лист; их анкеты будут представлены заказчику.

Вывод:

- Из всех первичных резюме рекрутер подает заказчику только 3–5% кандидатов, только тех, кто, по его мнению, соответствует требованиям заявки и мотивирован работать в компании.

- Рекрутер экономит работодателя 95–97% времени на скрининг первичных резюме.

Кандидат — «продукт скоропортящийся»

Не секрет, что кандидат в активном поиске подает свое резюме сразу в несколько компаний. Его мотивация работать в той или иной компании прямо пропорциональна скорости получения обратной связи от компаний-работодателей после подачи резюме или после собеседования. Кандидат отсутствие обратной связи воспринимает как мягкую форму отказа и больше не надеется на эту вакансию. Мы увидели на практике, что такое снижение заинтересованности кандидата в отношении вакансии происходит в несколько этапов, которым свойственны четкие временные интервалы:

- 1) 3 дня после подачи резюме;
- 2) 7 дней после первичного телефонного собеседования;
- 3) 7 дней после личного собеседования.

Из всех статей наиболее ценны именно те, которые основаны на практическом опыте. Поэтому сегодня мы хотим представить на суд читателя реальную статистику подбора кандидатов менеджера агентства «ФАРМА ПЕРСОНАЛ» по Южному региону Сергея Дембского.



В результате такого ступенчатого снижения уровня мотивации мы постепенно будем «терять» кандидатов. Они словно бы «испаряются». Если принять за точку отсчета дату Short-листа (или подачи анкеты кандидата заказчику), то в течение 10 дней:

- 3% кандидатов отказываются от вакансии, не дождавшись первичного телефонного собеседования;

- еще 3% кандидатов улетучиваются до первичного личного собеседования;

- 5% кандидатов затеряются, не дождавшись финального собеседования.

В результате за 10 дней мы теряем 11% кандидатов из Short-листа!

Но и на этом потери не заканчиваются, и если работодатель будет молчать еще 10 дней, то:

- 1% кандидатов самостоятельно отказываются от вакансии, не дождавшись первичного телефонного собеседования;

- 5% кандидатов «исчезнут», не дождавшись первичного личного собеседования;

- 3% кандидатов скроются с горизонта, не дождавшись финального собеседования.

Итого за последующий период мы теряем еще 9% кандидатов, и совокупные потери составят 20% Short-листа.

Каждый пятый кандидат Short-листа успевает найти работу у более оперативных работодателей, которые способны быстрее давать обратную связь и поддерживать у кандидата уверенность в дальнейшем трудоустройстве.

Вывод: В среднем каждые 10 дней от даты подачи резюме работодатель, при промедле-

нии с решением о приеме на работу, теряет 10% кандидатов, причем самых лучших, которых за это время успевают забрать конкуренты.

Первичное телефонное собеседование работодателя с кандидатом — хотели как лучше, а получилось как всегда

После выбора из Short-листа самых подходящих кандидатов работодатель проводит с ними телефонное собеседование в удобное для себя время. К сожалению, это время может быть неудобным для кандидата, но работодатель об этом никогда не узнает. Вопрос первый — почему? И вопрос второй — как это обстоятельство влияет на результат?

Правила элементарной вежливости требуют у работодателя поинтересоваться: «Вам удобно сейчас разговаривать?» И, как правило, кандидат ответит утвердительно, просто постеснявшись отказать, — несмотря на не самый подходящий для этого момент и свою неготовность к серьезному разговору (кандидат в дороге, спешит, прервал начатый с кем-то разговор, через 5 минут нужно выходить на работу, дети просят кушать, поздно и хочется спать, и т. п.). Мешает славянская ментальность и страх: «А вдруг обидится на просьбу перезвонить в другое время, подумает, что не очень надо, и потом не перезвонит? Самому потом звонить неудобно — вдруг не вовремя?» В результате кандидат сам создает себе стрессовую обстановку и рискует провалить первичное собеседование.

Что показали наши опросы кандидатов, которые после первичного телефонного собеседования не были приглашены

работодателем на личное собеседование или отказались от него сами?

Из тех кандидатов, которым отказали работодатели в приглашении на личное собеседование, 73% сообщили рекрутеру, что находились в момент телефонного собеседования с работодателем в стрессовом состоянии, и только 27% — не испытывали неудобства.

Из всех кандидатов, которые отказались от вакансий сами, 67% кандидатов сообщили рекрутеру, что находились в момент телефонного собеседования с работодателем в стрессовом состоянии, и 33% — не испытывали неудобства.

Вывод: При стрессовом для кандидата телефонном собеседовании с работодателем:

- количество отказов работодателей почти в три раза больше (73% против 27%);

- количество отказов самих кандидатов в два раза больше (67% против 33%).

Рекомендация работодателю, проверенная опытом быстрого закрытия вакансий:

Первичные телефонные интервью будут более эффективными, если их проводить в удобное для обеих сторон время, в день, назначенный работодателем, согласно графику, согласованному рекрутером с кандидатами.

А вывод из всего, сказанного в статье, самый тривиальный:

- Поиск и отбор персонала — это структурированная комплексная услуга, результативность которой возможна только при обязательном качественном и быстром выполнении каждого этапа и рекрутером, и заказчиком.

- Поиск и отбор персонала — это сложная, трудоемкая и кропотливая работа, которую должны выполнять специалисты. Она требует пристального внимания, огромных затрат времени и сил — моральных и физических.

Кажется, что все очень просто, и даже банально, но... Видимо, из-за кажущейся простоты эти элементарные правила часто забывают, поэтому хочется их напечатать крупным шрифтом и трижды подчеркнуть. Это для Вашего же удобства!

СУЩЕСТВУЕТ ЛИ МАГИЯ ЧИСЕЛ?

Какой возраст следует признать критичным? Во многих публикациях встречаются цифры 35, 40 и даже 50 лет. Кроме того, многие авторы указывают, что для мужчин и женщин «критический возраст» будет отличаться лет примерно на 5.

По мнению профессионалов кадрового рынка, магия чисел — вещь весьма относительная. В основном потому, что разные должности предполагают совершенно разные возрастные цензы. Так, если работа медицинского представителя требует крепкой головы и быстрых ног (по другой версии — крепких ног и быстрой головы), то есть предполагает возраст довольно нежный, то для руководящих должностей на четвертом десятке самое интересное только начинается!

Представьте — кто-то в 35 уже ставит на себе крест, а кто-то только вступает в пору профессионального расцвета. Но не всем же быть начальниками!

Взглянем на проблему иначе: для многих должностей, в том числе и типичных для фармрынка, мало только диплома — потребуется еще и позитивный опыт работы в отрасли — наличие связей, знакомств, профессиональных навыков. А это все дается человеку только в обмен на годы.

То есть магия цифр — известное преувеличение, возьмем это себе на заметку.

Как не попасть в возрастной капкан?

Тем не менее проблема действительно существует: после достижения «критического возраста» устроиться на работу становится довольно сложно. Некоторые даже используют метафору «как отрезало». А все почему? Потому что возрастные требования к той или иной должности, а также навыкам и умениям кандидата существенно разнятся.

Как можно увидеть из сказанного выше, возможны несколько совершенно очевидных выходов из этой проблемной ситуации. В первую очередь логично — не терять работу. То есть по наступлении «трудного возраста» желателен взорваться на карьерное плато и постараться сохранить достигнутые позиции. Этот стратегический подход, однако, бесполезен для тех, у кого



Бытует мнение, вполне, впрочем, обоснованное, что после 35 лет найти работу становится все труднее и труднее. Правда ли это? С точки зрения работодателя все логично: молодые и болеют реже, и сил у них больше, и задор в глазах. Но имеют ли числа реальную власть над судьбой человека?

□ Денис Сухинин

потеря рабочего места — свершившийся факт.

Возрастное резюме

Следует понимать, что работодатель — тоже человек и всегда предпочтет взять на работу соискателя с опытом и удовлетворительным послужным списком. То есть — «обстрелянного» бойца. Однако не всегда руководитель готов к этому психологически: трудно командовать человеком, который тебя старше, тем более распекал его. Поэтому многие руководители идут по пути наименьшего сопротивления и на практике предпочитают взять кандидата помоложе.

В этом случае оптимальный выход — убедить работодателя, что его опасения беспочвенны. А сделать это можно с помощью специального «возрастного» резюме. Он думает, что вы будете часто болеть? С какой стати? Напишите, что обладаете крепким здоровьем. Он наверняка думает, что будете уставать и не выдержите нагрузки. Напишите, что отличаетесь хорошей трудоспособностью и эффективно работаете все 8 часов в день. Что еще? Ах, да — напишите, что отличаетесь покладистым характером и исполнительностью. Тем более, что все это — чистая правда.

Карьера — не лестница

Многие представляют себе карьеру в виде лестницы, или стартовой площадки, или еще каких-то вещей. На самом деле ничего такого не существует, и единственная цель карьеры — чтобы Вам было комфортно. То есть если вам говорят, что ваша цель оказаться где-то там, наверху, — не верьте. Это неловкая попытка создать мотивацию не там, где это нужно. Подчиненных все равно значительно больше, чем начальников, а это значит, что не существует никакой карьерной лестницы. Просто делайте то, что хорошо получается.

А что хорошо получается у человека в мудром возрасте 35–40 лет и старше? Как правило, уже имеется в наличии большой жизненный и профессиональный опыт. Это несомненное преимущество, поэтому не забудьте это преимущество подчеркнуть как в резюме, так и на собеседовании.

Специалисты по рекрутингу уверены: сегодня самая востребованная должность на фармрынке — менеджер среднего звена. Именно менеджер — та самая должность, для которой востребованы эти качества. Руководить людьми — трудная задача, которая потребует такта и мудрости, профессиональных знаний и опыта. Не так ли? Поэтому руководитель или собственник бизнеса всегда будет рад доверить такую работу надежному и солидному человеку, обладающему жизненным и профессиональным опытом.

□ КОММЕНТАРИЙ

Татьяна БАВЫКИНА, старший консультант по подбору персонала компании «ФАРМА ПЕРСОНАЛ»:

«Кодекс законів про працю України» гласит, что нельзя отказывать в приеме на работу кандидату по причинам, не касающимся его деловых качеств, т. е. отказ в приеме на работу из-за возраста является незаконным и необоснованным. Поэтому компании, придерживаясь этических принципов, никогда не озвучат возраст соискателя как причину отказа в приеме на работу. Обычно в таких случаях сошлутся на недостаточный стаж работы кандидата, несоответствующее образование и т. д.

Вместе с тем фармацевтический рынок часто предлагает вакансии, для которых очень ценны знания и опыт, налаженные контакты — то, что приобретает с годами работы. Среди таких вакансий я могу назвать менеджмент, логистику, регистрацию фармпрепаратов, а также вакансии в госпитальном сегменте, где нужны мудрые, опытные люди. Важно совершенствоваться, не останавливаться на достигнутом и, конечно, страстно желать работать. А еще нужна уверенность в себе, активность и оптимизм.

Ведь эффективность в работе определяет не биологический возраст, а энергетический. Главное — мотивация. Учитесь, повышайте свой профессиональный уровень — и все у вас получится!



Ваш многообещающий старт в фармацевтическом бизнесе уже произошел. Работа на должности медицинского представителя день за днем приносит новые знания и умения, знакомства, практический опыт. И вот наступает момент, когда эта работа настолько знакома и предсказуема, что становится уже невмоготу. Хочется расти и покорять новые карьерные вершины. Как лучше поступить в такой ситуации? Какой дальнейший путь выбрать?

Елена Биченок



РЕП «НА РАСПУТЬЕ»

— Максим, расскажите, пожалуйста, когда и как медицинские представители осознают, что оказались «на распутье»?

— Проработав на должности медицинского представителя от 3 до 5 лет, люди жаждут карьерного роста. Они устремляются за советами к друзьям, коллегам, психологам, ну и, естественно, к рекрутерам. И задача рекрутера объяснить, что ситуация, в которой он оказался, — это естественный этап развития карьеры, через который проходят многие.

— Почему так много медпредставителей оказываются в «карьерном тупике» и не знают, чем заниматься дальше?

— В нашей стране, как и во многих других постсоветских странах, фармбизнес сравнительно молод. Медпредставителями (МП) в Украине в основном работают врачи и провизоры, которые волею судьбы избрали эту профессию, чаще всего по финансовым соображениям. Более того, в нашей стране нет МП, проработавших более 15–20 лет или ушедших на пенсию с этой должности. Возможно, поэтому многие рассматривают работу МП как временный ход для поправки бюджета, а значит, рано или поздно окажутся «на перепутье».

Эта ситуация в корне отличается от того, что происходит на Западе. Там на этой должно-

Интервью с
Максимом Сербиным,
старшим консультантом
по подбору персонала
специализированного
рекрутингового агентства
«ФАРМА ПЕРСОНАЛ»:



сти работают люди со средним медицинским образованием — медсестры, а также биологи, химики, продавцы, окончившие торговый колледж. Это социально значимая профессия, которая обеспечивает людям средний и выше среднего доход. К тому же их ждет пенсия с хорошим обеспечением. Поэтому на Западе репов «на распутье» практически не существует, скорее, это локальная проблема для всех постсоветских стран.

У нас же даже работодатели считают, что долго и эффективно работать репом человек не может. Такая тенденция является следствием «болезни роста» данного бизнеса, которая со временем пройдет.

— Какие проблемы типичны для медрепов «на распутье»?

— Я хотел бы подчеркнуть, что практически никто из МП, претендующих на карьерный рост, объективно его не представляет. Они только точно знают, что

уже не хотят работать медицинскими представителями. Но для того, чтобы идти дорогой роста, необходимо определиться, куда же двигаться. Да и работодатель заинтересован в сотрудниках, которые знают, чего хотят.

Далее. Большинство МП не имеют иных практических навыков, кроме опыта работы медпредставителем. Чаще всего они непривлекательны для потенциальных работодателей в качестве кандидатов на более высокие позиции, поскольку у тех есть свои лояльные медицинские представители, которые уже работают в компании и, естественно, продвигать лучше их.

К тому же эти люди часто не имеют представления о своих возможностях и потенциале, поскольку не проходили объективной оценки, тестирования.

— Какие альтернативные пути развития может выбрать меди-

цинский представитель?

— Медпредставители имеют достаточно большой выбор.

■ **Во-первых**, очевидна возможность вертикального роста в фармбизнесе.

■ **Во-вторых**, работа в смежных областях, к примеру, в продаже медоборудования, изделий медресназначения.

■ **Далее**, для них открыта область клинических исследований.

■ **Четвертое направление** — это отрасль фармацевтического консалтинга: аудиторские, исследовательские, рекрутинговые компании, медицинская пресса, куда с охотой берут врачей с опытом работы в продажах.

■ Кроме того, всегда остается возможность вернуться в медицину либо вообще уйти в другой бизнес (FMCG, строительный и т. д.).

При развитии в фармбизнесе у МП есть три основных пути: работать в продажах, в маркетинге либо в медицинском отделе. В области продаж доступны позиции регионального менеджера, Key account manager (КАМ) или тренинг-менеджера. Если развиваться в направлении маркетинга, то путь по карьерной лестнице здесь отмечают позиции продакт-менеджера, маркетинг-менеджера и business unit manager. В медицинский же отдел **медрепов** берут чаще на позицию медицинского советника.

Итак, как видите, вариантов для развития достаточно. И если МП оказался на распутье, скорее всего, он просто еще не видит свою «карту развития». Когда у человека появляется цель, он непременно ее добьется, если предпримет определенные усилия.

Будьте готовы к большой конкуренции, когда захотите взлететь по карьерной лестнице. МП составляют около 60% всех кадров фармацевтического рынка. С другой стороны, люди из других индустрий здесь практически не работают. Все достигшие вершины топ-менеджеры когда-то начинали медицинскими представителями. Борьба за должности происходит только внутри отрасли.

— **И последнее: каковы рекомендации профессионального рекрутера для медицинских представителей в этой ситуации?**

— **В первую очередь** необходимо определиться, в каком направлении развиваться.

Если вы решили остаться в фармбизнесе, старайтесь делать все возможное для роста в собственной компании. У медицинского представителя шансов устроиться на более высокую позицию в другой фармкомпании практически нет. Работодателем выгодней повышать собственных сотрудников. Повышение скорее получит лояльный сотрудник, который вырос в компании, знает корпоративную культуру, особенности менеджмента, продукты компании.

Второй шаг — очень важно объективно оценить свои силы. Действительно ли у вас есть потенциал, чтобы стать эффективным менеджером? Здесь поможет комплекс достоверных инструментов оценки, например, такие как тесты Success Insights. Они помогут определить свои сильные и слабые стороны и решить, в каком направлении вам лучше развиваться — в продажах, маркетинге, исследовательской

работе и т. д. Современные методы оценивания могут дать всестороннюю характеристику человека — по его компетенциям, ценностям, способностям, бизнес-потенциалу.

Если вы уже определились, в каком направлении хотите работать дальше, результаты тестов станут отличным подтверждением правильности вашего выбора либо же подтолкнут к тому, чтобы еще раз хорошо подумать и окончательно принять решение.

Более того, тестирование, несомненно, поможет в дальнейшем получении желаемой должности. Если объективные методы оценки подтверждают вашу эффективность для данной работы, эти отчеты могут стать весомым аргументом на собеседовании, да и помогут обосновать свои претензии на повышение. Покажите объективные результаты тестирования своему HR-менеджеру во время объявления конкурса на более высокую позицию, или прикрепите

их к резюме для рекрутингового агентства. Таким образом, результаты оценки становятся объективной характеристикой для внешних оценщиков, которые будут вас продвигать на ту или иную позицию внутри или вне компании.

И третий важный шаг. Заявите в компании, где вы работаете, о своем желании развиваться. Поговорите с руководителем того направления, в котором заинтересованы, встретитесь с HR-менеджером. Проявляйте активность: участвуйте в новых проектах, читайте специальную литературу, пройдите тренинги. Возможно, чтобы подняться на ступень выше, вам потребуется получить второе высшее образование по выбранному профилю либо же выучить иностранный язык.

И когда в вашей компании появится интересующая вас позиция, уже ни у кого не будет сомнения, кого поставить на эту должность.

□ РЕЦЕНЗИЯ

ОБ ИСКУССТВЕ ПЛЕСТИ СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

Все хотят знать, как достичь успеха, поэтому кино об успешных людях, а точнее — об их УСПЕХЕ, встречаются на «ура». Ленту «Социальная сеть» сегодня рекомендуют как один из лучших фильмов о бизнесе столь часто и настойчиво, что и мы не смогли пройти мимо...

Вот что пишет популярнейшая «Википедия»: ««Социальная сеть» (англ. The Social Network) — художественный фильм Дэвида Финчера об истории создания социальной сети Facebook. Сценарий Аарона Соркина был написан по книге Бена Мезрича «Миллиардеры поневоле: как создавался Facebook, история о сексе, деньгах, гениальности и предательстве» (2009)».

Но мы ведь хотели историю успеха — почему тогда именно «Миллиардеры поневоле...»? Дело в том, что наш главный герой категорически не соответствует стереотипу успешного бизнесмена. Марк Цукерберг (на самом деле произносится как Закерберг), скорее, классический упрямый «ботаник», поднявшийся на волне успеха. Да хоть взгляните на его интервью в YouTube — заикается, с трудом подбирает слова, немного заискивает перед собеседником. И на тебе — самый молодой миллиардер!

И до, и после него были созданы и создаются ныне десятки, если не сотни социальных сетей, большинство из которых вскоре гулко шлепаются в Лету. Причем, как говорят эксперты, среди канувших имеются проекты и получше... Но выигрывает все равно тот, кто приглянулся капризной фортуне.

Хорош ли фильм? Насколько возможно судить по публикациям, версия событий в изложении Дэвида Финчера несколько отличается от реально происходивших событий,

однако в целом канва схвачена верно. Но... Мнения зрителей разделились в интервале от «мне не нравятся фильмы про негодяев» до красноречивого «лучший фильм Финчера». А как обстоит дело на самом деле? Мы уверены, что большинство читателей уже посмотрели «Социальную сеть» и ответили для себя на этот вопрос. Да, получился хороший, добротный фильм об интернет-бизнесе, в котором можно практически случайно вытянуть счастливый билет, но можно и мгновенно все потерять.

Безусловно, Дэвиду Финчеру очень хотелось повторить успех своего культового фильма «Бойцовский клуб», но в одну воду невозможно войти дважды... Зато получил четыре «Золотых глобуса» (лучший фильм (драма), лучший режиссер, лучший сценарий, лучший саундтрек), три Оскара (лучший адаптированный сценарий, лучший монтаж, лучший саундтрек), а всего собрал 13 наград и 19 номинаций.

Что же заставило нас рецензировать «Социальную сеть» именно в кадровой газете? Присмотритесь: сюжетная линия, посвященная подбору персонала, незрима, но проходит через весь фильм и широка, как Миссисипи.

Ведь успех детища Цукерберга, социальной сети Facebook, в гигантской степени зависел от людей, которые оказались рядом. Вот, для примера, фигура сооснователя Facebook Эдуардо Саверина. Именно его устранение из бизнеса вызывает больше всего эмоций, поскольку верный друг вдруг оказался выброшенным за борт. Но именно его стиль управления, как коммерческого директора, вполне мог стоить жизни для Facebook — чем не пример для издания, пишущего о хедхантинге?

А еще говорят, что Facebook была создана в отместку девушке, не обращавшей на Марка внимания. Что ж, тем больше у нас оснований поздравить Марка с тем, что его статус на собственной страничке в Facebook 19 мая 2012 года сменился на «женат».



Заведующий аптекой

Работодатель: розничная сеть аптек

Требования:

- образование: высшее фармацевтическое
- опыт работы зав. аптекой
- знание законодательной базы в фармацевтической сфере

Функциональные обязанности:

- общая организация эффективной работы аптеки
- заказ товара
- наведение организационного порядка

Предложение компании: зарплата по результатам собеседования

Продакт-менеджер (косметика, ОТС)

Работодатель: отечественная компания, занимающаяся промоцией косметики и ОТС-продуктов

Функциональные обязанности:

- планирование и контроль выполнения маркетинговых мероприятий по продвижению препаратов
- разработка и создание промо-материалов для медпредставителей
- создание презентаций для медицинских представителей и опинион-лидеров
- организация, контроль и анализ рекламных акций среди фармацевтов

Требования:

- образование: высшее, фармацевтическое или медицинское — желательно
- опыт работы продакт-менеджером
- опыт управления бюджетом
- опыт работы в команде
- знание английского — intermediate

Продакт-менеджер по рецептурной группе (гастроэнтерология)

Работодатель: американская компания

Функциональные обязанности:

- разработка и создание промо-материалов для медпредставителей
- создание презентаций для медицинских представителей и опинион-лидеров
- контакты с ведущими специалистами в данной области медицины
- организация, контроль и анализ рекламных акций, конференций среди врачей, фармацевтов, др.

Требования:

- образование: высшее

- опыт работы продакт-менеджером не менее 1 года
- опыт управления бюджетом

- знание английского Upper Intermediate (хороший разговорный, умение подготовить и презентовать маркетинговый план на английском языке, свободное чтение специализированной литературы)

Медицинский представитель рецептурного направления в гг.: Киев, Житомир, Львов, Винница, Ровно, Ивано-Франковск, Донецк, Полтава, Луганск, Мелитополь, Керчь (Феодосия), Севастополь, Одесса

Работодатель: известная международная фармацевтическая компания

Функциональные обязанности:

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

Требования:

- образование: высшее медицинское, фармацевтическое
- опыт работы медицинским представителем рецептурного направления от 1 года

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

Супервайзер в г. Киеве

Работодатель: оригинальная европейская фармацевтическая компания

Функциональные обязанности:

- обучение персонала
- контроль работы МП
- выполнение плана продаж

Требования:

- образование: высшее медицинское, фармацевтическое.
- опыт подбора, обучения, контроля МП — ОБЯЗАТЕЛЕН
- высокий уровень медицинских знаний

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

Специалист по качеству

Работодатель: ведущая западная оригинальная фармацевтическая компания

Функциональные обязанности:

- организация процесса GMP согласно украинскому законодательству
- управление Quality Documents в пределах медицинского и регуляторного отделов
- обработка PTCs согласно корпоративным требованиям
- сбор информации относительно подделки продукции
- сотрудничество с госинспекцией по контролю качества

Требования:

- образование: высшее (фармацевтическое, химическое, инженер-технолог)
- опыт работы на фармпроизводстве в отделе контроля качества не менее 2 лет
- свободное владение английским языком
- умение выполнять задачи в поставленные сроки

Предложение компании: по результатам собеседования, соц. пакет.

Медицинский представитель рецептурного направления в гг.: Львов, Днепрпетровск, Луганск, Донецк

Работодатель: оригинальная фармацевтическая компания

Функциональные обязанности:

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

Требования:

- образование: высшее медицинское, фармацевтическое
- опыт работы медицинским представителем рецептурного направления от 1 года

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

Руководитель внешней службы

Работодатель: европейская компания-производитель

Функциональные обязанности:

- планирование, анализ и организация работы в регионах, создание сильной команды, внедрение новой схемы мотивации
- управление, обучение и подбор персонала
- ответственность за выполнение плана продаж
- анализ отчетности персонала

Требования:

- образование: высшее медицинское — желательно, но не является обязательным
- опыт работы на позиции РМ и РВС (не менее 3 лет суммарно)
- навыки продаж, управления
- водительское удостоверение кат. В и опыт вождения

Предложение компании: зарплата по результатам собеседования, соцпакет, автомобиль

Региональный менеджер в г. Киеве

Работодатель: оригинальная международная фармацевтическая компания

Функциональные обязанности:

- выполнение плана продаж на вверенной территории
- формирование команды МП
- организация, обучение и контроль медицинских представителей
- работа с ведущими специалистами
- работа с офисами сетевых компаний и филиалами дистрибуторов

- проведение конференций, круглых столов, презентаций для фармацевтов и врачей региона

- внедрение маркетинговых акций
- анализ результатов, синтез и постановка задач медицинским представителям

Требования:

- образование: высшее медицинское, фармацевтическое
- опыт работы региональным менеджером в европейской компании от 2 лет

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

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
Тел.: 517-34-89

Главный редактор
Денис Сухинин

Литературный редактор
Георгий Навалихин

Дизайнер
Алена Никитина
Тираж 2000 экз.