

BE

Business Excellence

Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

№ 1
2013
(since 1996)

ТЕМА НОМЕРА

Аутсорсинг
и инновации

6

сфер
компетенции
лидеров

Владимир Трухачев

ректор Ставропольского государственного аграрного университета

Строить новый современный вуз — интереснейшее дело!

ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >

IT-аутсорсинг —
новый инструмент
оптимизации бизнеса
стр. 24

Феномен
швейцарского
качества: в чем он?
стр. 46

Помогают ли
духовные
практики бизнесу?
стр. 78

Внимание! Новый ресурс готовых бизнес-решений. Подробности на стр. 101



Больше времени для сказок

Заслуга Lufthansa.

Реклама

**Удобное расписание подарит Вам
много свободного времени.**

С апреля 2012 года к Вашим услугам 13 рейсов в день из двух столичных аэропортов Домодедово и Внуково. И какое бы время Вы не выбрали наше расписание идеально впишется в ритм Вашей жизни. Бронируйте билеты на lufthansa.com.



There's no better way to fly.

Lufthansa





Фото: Федор Симмуль

ВОССТАНОВИТЬ ДОВЕРИЕ

Что-то невообразимое творится в умах российских бизнесменов последние месяцы. Секрет Полишинеля стал не просто явным, но и широко обсуждаемым. Начиная с 25 октября прошлого года, когда прошли первые обыски в подведомственных Министерству обороны компаниях, все громче и громче зазвучали скандальные разоблачения коррупционных дел в управляющей элите страны. Мне эти, с каждым днем нарастающие разоблачения напоминают процесс проявления фотографий, когда сидишь в темной комнате и не представляешь, что же в ближайшие минуты появится перед твоими глазами. Аналогичным образом перед глазами наших соотечественников в нелюбимом свете предстают люди, которые еще совсем недавно вершили судьбы отдельных отраслей народного хозяйства, отвечали за целостность и безопасность государства. Их лица мелькали в официальной хронике на телевидении и в прессе, некоторые с гордо поднятой головой «гарцевали» на спецавтомобилях по главной площади страны, другие бодро рапортовали о наших успехах в космосе. И вот сейчас они, под нарастающее крещендо официальных СМИ, низвергнуты в пропасть народного недоверия, хотя совсем недавно об их «подвигах» могли только шутиться и в коридорах власти, и в обычных коридорах.

Как эти разоблачения сказываются на бизнес-сообществе? Прямо скажу — очень плохо. Если раньше еще оставались кое-какие иллюзии относительно роста экономики, повышения качества жизни, устойчивого развития не только бизнеса, но страны в целом, то сейчас, на фоне ежедневно появляющейся информации о «шалостях» власть предержащих, не только бизнесмены, но и простые граждане серьезно задумались о своей судьбе в этой отдельно взятой стране. Растет всеобщее недоверие к системе управления государством. Даже успешная жена бывшего столичного мэра в своем недавнем интервью журналу *The Times* заявила, что «все пытаются говорить правильные вещи, но даже не пытаются что-нибудь сделать, реализовать то, что говорится... Им больше никто не верит».

На фоне этого разгула разоблачений и отсутствия внятно артикулируемой промышленной политики меня удивляет и радует существование среди российских предприятий таких островков выживания. Это скорее чудесное исключение, нежели правило, говорит о существовании редкой породы людей, способных к устойчивому сопротивлению негативным факторам реальной деловой жизни. Эти люди руководят предприятиями, отмеченными весьма высокими и государственными и общественными наградами. Такими, как Премии правительства РФ в области качества, Кубок им. А.К. Гастева, медаль И.А. Ильина. Сейчас их пока немного, но, когда число предприятий-лидеров, несмотря ни на что, достигнет критической массы, в стране может появиться вероятность устойчивого промышленного роста. Надо только, чтобы восстановилось доверие к людям, которые руководят нашей страной.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Наталья Томсон'.

Наталья Томсон

Издатель

ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

Дирекция

Генеральный директор НАТАЛИЯ ТОМСОН

Учредитель НАТАЛИЯ ТОМСОН

Главный редактор АЛЕКСАНДР БОРОДУЛИН

Редакция

Ответственный секретарь ЛИДИЯ БОГОСЛОВСКАЯ

Обозреватели:

ЮЛИЯ МОРОЧЕНКО,
АЛЕКСАНДР ЛАПТЕВ,
АЛЕКСАНДР ФИЛИППОВ

Специальные корреспонденты:

ОЛЬГА ТЮШЕВСКАЯ,
ЕВГЕНИЯ ПОГОДИНА,
ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВА

Переводчики:

МАРИЯ ТАТИЩЕВА,
ИРИНА ДОБРЫНИНА

Литературный редактор, корректор БОРИС ШТРИХ

Дизайн-макет АЛЕКСАНДР ГАНЖЕНКО

Ведущий дизайнер НАТАЛИЯ ЗУЕВА

Менеджер по развитию АНДРЕЙ КОЛЕСНИКОВ market@mirq.ru

Редактор сайта ЕКАТЕРИНА НАУМЕНКО

Отдел маркетинга и рекламы

Директор

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН a.aniskin@mirq.ru

Менеджеры:

НАТАЛИЯ ЧЕТВЕРГОВА,
ГАЛИНА СМИРНОВА

Отдел продаж

Директор НАТАЛИЯ КУНАФЕЕВА

Менеджер:

ЮЛИЯ ШАПКИНА

Тел.: +7 (495) 988 8434, 258 8436, +7 (495) 517 5379, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653 E-mail: podpiska@mirq.ru

Фото на обложке: ВЛАДИМИР МАТРОСОВ

Адрес редакции

115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, 14-й этаж

Тел.: +7 (495) 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: info@be-mag.ru

Телефон для предложений: +7 (495) 517 5379

Интернет-магазины: www.ria-stk.ru www.mirkachestva.ru

DUNS номер международной системы

идентификации бизнесов D&B: 354699405

www.be-mag.ru

**Подписной индекс по каталогу «Роспечати»
20080**

В номере использованы материалы из деловых изданий A. and D. Feigenbaum «The Power of management innovation», Industry week, Talent Management, Process Excellence Network.

Подписано в печать 26.12.12. Формат 72x104/16.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.

Тираж 13450 экз. Заказ 122501. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-35007 от 16.01.09.

Отпечатано в типографии «Вива-Стар».

107023, Москва, ул. Электровозовская, д. 20

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Любое использование материалов номера возможно только с письменного разрешения редакции.

© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2013

6 ВЕСТИ

8 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,
КОММЕНТАРИИ

Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА
Владимир Трухачев
«Все, что от тебя зависит,
надо делать по максимуму»

Тема номера 20 ПРОБЛЕМЫ И ПОИСКИ
Перешагнув миллиардный порог

Тема номера 24 МИРОВОЙ ОПЫТ
Локомотив для выхода из кризиса

Тема номера 30 ЭКСПЕРТ
Инструмент оптимизации бизнеса

34 ДЕЛО
Работать согласно своим принципам

38 «20 КЛЮЧЕЙ» ПРОГРАММА
НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
«20 ключей», которые откроют двери
к эффективности

42 ЛИДЕРСТВО
«Лидерские навыки — экипировка
специалистов по процессу»

Excellence in tools

46 КОМПЕТЕНТИ
Феномен швейцарского качества

52 МЕНЕДЖМЕНТ
Худший вариант для бизнеса

56 МАРКЕТИНГ
Легко ли быть маркетологом?



BE App — доступно на Apple iOS (iPad, iPhone, iPod)
и на Google Play (Android Market)
(планшеты, смартфоны, электронные книги, плееры)

Тема номера: АУТСОРСИНГ И ИННОВАЦИИ

- 58 **ИННОВАЦИИ**
Спецпроект «Мощь инновационного менеджмента»
Двенадцать клавиш для инновационного менеджмента
- 62 **ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**
Как организовать хранение данных для бизнеса?
- 64 **УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ**
Деньги будущего — каковы они?
- 68 **УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ**
Три способа, позволяющие создать импульс улучшений в организации
- 72 **KNOWLEDGE MANAGEMENT**
Делать деньги из знаний
- 74 **КАРЬЕРА**
Спецпроект «Лучшие бизнес-школы мира» (совместно с РШУ)
Азия наступает
- 78 **ЭТИКА**
Бог на небе или сердце в груди — что поможет бизнесу?

Excellence in details

- 82 **ПЕРВОПРОХОДЦЫ**
«Счастлив, что верно служил отечеству»
- 88 **БРЕНД**
Искренне ваш, АЭРОФЛОТ
- 94 **VEGEOGRAPHIC**
Все на юг!
- 98 ДАЙДЖЕСТ
- 100 **БИБЛИОТЕКА**
- 102 **КАЛЕНДАРЬ**

Редакционный совет

- НАТАЛИЯ ТОМСОН**
генеральный директор
РИА «Стандарты и качество»,
учредитель журнала Business Excellence
(председатель редсовета)
- ЮРИЙ АДЛЕР**
действительный член
Гильдии профессионалов качества
- АЛЕКСЕЙ АНИСКИН**
директор по маркетингу и рекламе
РИА «Стандарты и качество»
- АЛЕКСАНДР БОРОДУЛИН**
главный редактор журнала Business Excellence
- ГРЕГОРИ ВАТСОН**
глава компании Business Excellence Solutions
- ВЛАДИМИР ГОДИН**
председатель Совета Российской ассоциации
бизнес-образования,
проректор ГУУ, профессор
- МАРК КУКУШКИН**
директор компаний BEST-тренинг
и «Тренинг-бутик»
- ВАДИМ ЛАПИДУС**
генеральный директор ГК «Центр «Приоритет»,
профессор
- СЕРГЕЙ ЛИТОВЧЕНКО**
исполнительный директор Ассоциации
Менеджеров России
- АНДРЕЙ МИЛЕХИН**
президент холдинга РОМИР
- ГРИГОРИЙ ПАНОВ**
генеральный директор компании «ГрандГифт»
- ЕВГЕНИЯ СОБОЛЕВА**
региональный менеджер компании Quality Austria
- ЮЛИЯ УЖАКИНА**
партнер компании «Амплуа»,
глава портала Trainings.ru
- ВАДИМ ШИРЯЕВ**
президент Союза маркетологов России

Менеджмент как «живой» волчок



Олег ВОЛКОВ
 профессор
 Чебоксарского
 политехнического
 института,
 академик
 Российской
 академии проблем
 качества

Большинство толковых и энциклопедических словарей толкуют новое для русской речи слово «менеджер» как «управленец» или «управляющий». И тут следует увидеть первый метафорический образ для разъяснения понятия «управляющий». Представьте его как монумент на вершине «мертвой» пирамиды — такого «царька горы». В изучаемой модели административный принцип управления мы, по аналогии, представляем как образ смерти: пирамида — ее символ.

С точки зрения русского языка и менталитета — слово «управляющий» имеет тот же самый корень и значение как «правитель», то есть царь-государь, который по определению всегда «прав». Поэтому он имеет «право», а значит, готов, если что-то не по нему, учредить над своими подчиненными «управу» и даже «расправиться» с неудобными. Расправа — аналог морального или физического уничтожения. Таким образом, руководитель фирмы, находящийся на верху классической (пирамидальной формы) организационной структуры, управляет «мертвой» организацией. В которой все статично и в состоянии покоя застыло на века до очередной социально-политической революции.

Традиционно организация существовала для того, чтобы обслуживать нужды администрации — если хотите. Это своего рода модель феодальных отношений правителя и вассала. В классической пирамидальной модели компания служит администрации. Но сегодня, как считает Регис МакКена (американский гуру

маркетинга конца XX века), «мы наблюдаем начало революции, представляющей собой подлинный переворот на 180°, который ставит потребителей и сотрудников организации, непосредственно с ними взаимодействующих, во главу организации вместо занимаемого сегодня места в основании пирамиды. Это означает, что управляющие должны теперь оказаться в основании организации, обеспечивая поддержку и «подпитку» имеющим приоритетную важность отношениям персонала с клиентурой примерно так же, как корни дерева служат для поддержания и доставки питания листьям кроны».

Но что это значит — «подлинный переворот на 180°»? Это перевернутая пирамида, опирающаяся теперь на поверхность не основанием, а острием своей вершины. Фактически именно так образно можно представить позицию японского практика Имаи Масааки относительно роли менеджмента — «высшее руководство, менеджеры среднего звена, ИТР и мастера существуют для того, чтобы обеспечить поддержку рабочим местам».

Но как придать такой фигуре, как перевернутая на острие пирамида, устойчивость, причем на долгое время?

Альтернативой пирамиде может стать модель динамичной юлы, или «живого» волчка. Эта конструкция устойчива в вертикальном положении, только пока вращается. Стоит прекратить энергетическую подпитку, как волчок теряет ритм, кренится и заваливается на бок, превратившись, фактически, в пирамиду...



ЗИМНЯЯ СКАЗКА МОСКОВУ КАНТРИ КЛУБ

Предлагаем Вам сбежать от городской суеты и восстановить душевный баланс в гармонии с окружающей природой. К Вашим услугам зимние удовольствия - каток и лыжная трасса, после морозного воздуха Вы можете погреться в сауне и искупаться в бассейне, посетить СПА-центр и салон красоты.

В выходные и праздничные дни аниматоры займут Вас и ваших детей интересными и познавательными мастер-классами, спортивными программами. Самых маленьких гостей ждут в детском клубе.

Приглашаем в гольф-ресторан насладиться гастрономическими блюдами от итальянского шеф-повара, блюдами «Стоун-гриль», тающими десертами и отменными винами.



**MOSCOW
COUNTRY CLUB**

Golf Resort

*Ознакомиться с услугами курорта
можно на сайте
www.moscowcountryclub.ru

143430, Россия, Московская область,
Красногорский район, пос. Нахабино
Тел. +7(495) 626 5911

ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО • НАУКА • ИННОВАЦИИ • КУЛЬТУРА



Хабаровск стал лидером по дороговизне

Реальные расходы жителей России по итогам ноября 2012 года выросли на 0,5% — до 12,3 тыс. р. Об этом говорится в докладе, представленном в Общественной палате. Больше всего в месяц тратят жители Хабаровска — 16,4 тыс. р. На втором месте по расходам идет Екатеринбург (13,4 тыс. р.), на третьем — Красноярск (13 тыс. р.). Столица России оказалась только на четвертом месте, а самые доступные цены среди крупных городов были зафиксированы в Омске (11,3 тыс. р.) и Воронеже (11,4 тыс. р.). Различия в данных по расходам населения означают, что в разных регионах сильно разнятся цены на одинаковые товары и услуги. В тех регионах, где цены выше, эти товары и услуги менее доступны для населения, чем в остальных.

Интерфакс



Kenshiro ускоряет шаг

Японские ученые создали робота, который может имитировать движения всех основных мышц человека. В плане строения костно-мышечной системы робот, получивший имя Kenshiro, является самой похожей на человека машиной из когда-либо созданных. В движении Kenshiro приводится с помощью системы шкивов, растягивающих эластичные мышцы. Копирование мышц помогло создать робота, с высокой точностью имитирующего движения человека. В перспективе это облегчит программирование: достаточно будет перенести даже самые сложные движения человека в виртуальную среду, а робот запомнит их и воспроизведет.

CNews



На мясном рынке грядут перемены

Мировые цены на говядину в следующем году вырастут до рекордных значений. Такой вывод делают аналитики Rabobank. Конкретно в США, крупнейшем производителе этого вида мяса в мире, заготовка говядины сократится вне зависимости от того, повторится ли засуха в регионе Среднего Запада или нет. Если пастбища будут орошены обильными дождями, объем заготовок может сократиться на 9% процентов. В противном случае он упадет на 4%, так как фермеры захотят забить скот пораньше. Спрос на говядину в США, в отличие от других стран, также упадет. Американцы в 2013 году съедят около 22 кг говядины на душу населения. Однако такого падения будет недостаточно, чтобы уравновесить спрос и предложение на рынке.

CNN

• БИЗНЕС • РЫНКИ • ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ • НООСФЕРА • СПОРТ
 КУЛЬТУРА • НООСФЕРА • СПОРТ • ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО
 ЭС • РЫНКИ • ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ • КУЛЬТУРА • НООСФЕРА • СПОРТ • ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО
 БИЗНЕСИ • РЫНКИ • ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ • КУЛЬТУРА • НООСФЕРА • СПОРТ • ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО
 НИЕ • КУЛЬТУРА • НООСФЕРА • СПОРТ • ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО



В России появились прямоугольные монеты

Банк России выпустил в обращение серебряную и две золотые монеты прямоугольной формы, посвященные Олимпиаде 2014 года в Сочи. На лицевой стороне всех трех монет изображен Белый Мишка — один из официальных талисманов зимней Олимпиады. Все монеты могут использоваться без ограничений как средство платежа в России по своему номиналу. До 2014 года в России в честь Олимпиады в Сочи планируется выпустить 46 видов памятных и инвестиционных монет из золота, серебра и цветных металлов суммарным тиражом свыше 36,7 млн экземпляров.

Лента.ру



Карлос Слим несет миллиардные убытки

Самый богатый человек мира понес убытки в размере около 2 млрд евро. Крупнейший латиноамериканский оператор America Movil, принадлежащий Слиму и его семье, летом приобрел пакеты в голландском KPN и австрийском Telekom Austria на сумму более 4 млрд евро. Предполагалось, что эти сделки для мексиканца являются выгодными, поскольку цена активов в Европе держалась на низком уровне из-за кризиса. Однако всего через несколько месяцев стоимость пакета в Telekom Austria рухнула на 42%, а пакета в KPN — на 46%. К. Слим, по оценке аналитиков, может вернуть потерянное, если дождется нового повышения стоимости акций. Однако на это может потребоваться несколько лет.

Financial Times



Не верьте рейтингу — обманет...

Трейдеры на мировом рынке облигаций все чаще не обращают внимания на рейтинги, которые составляют крупнейшие агентства, например Moody's или Standard & Poor's, и, более того, часто действуют прямо противоположным образом, чем те им советуют. По некоторым данным, динамика доходности суверенных облигаций тех или иных стран после изменений рейтингов от агентств в 52% случаев не соответствовала советам Moody's и Standard & Poor's. Для сравнения: в среднем этот показатель составляет 47% — таковы результаты анализа Bloomberg, основанные на данных с 1974 года. Эксперты отмечают, что у Moody's ситуация гораздо хуже, чем у S&P: у первого агентства несоответствия зафиксированы в 56% случаев, у второго — только в 50%.

Bloomberg

ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО • НАУКА • ИННОВАЦИИ • КУЛЬТУРА

НАУКА • ИННОВАЦИИ • БИЗНЕС • РЫНКИ • ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ • КУ

ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ • КУЛЬТУРА • НАУКА • ИННОВАЦИИ • БИЗНЕС

НООСФЕРА ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО • НАУКА • ИННОВАЦИИ • П

• НАУКА • ИННОВАЦИИ • БИЗНЕС • РЫНКИ • ПРАВО • ОБРАЗОВА

А • ОБЩЕСТВО • НАУКА



В фокусе — жилая и торговая недвижимость

В настоящее время в крупнейших городах России наиболее привлекательными с точки зрения инвестиций в строящиеся объекты являются сегменты жилой и торговой недвижимости. Об этом свидетельствуют результаты исследования, проведенного гильдией управляющих и девелоперов совместно с компанией GVA Sawyer. Согласно обзору, городское жилье является одним из наиболее привлекательных сегментов недвижимости в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Казани, Перми, Омске, Красноярске, Самаре, Ростове-на-Дону и Краснодаре. Торговая недвижимость привлекательна для инвесторов в Петербурге, Нижнем Новгороде, Уфе, Перми, Омске, Новосибирске, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону. В Казани и Челябинске аналитики также советуют вкладываться в офисы, а в Перми — в склады.

Лента.ру

Болото станет заповедником

Территория самого большого в мире Васюганского болота, большая часть которого находится в Томской области, может стать федеральным заповедником в 2014 году. Благодаря этому водоем можно будет внести в список особенно охраняемых территорий ЮНЕСКО, сообщил руководитель сибирского регионального департамента природных ресурсов и окружающей среды Александр Адам. По его словам, в настоящее время болото находится в предварительном списке претендентов на «звание» особо охраняемой территории ЮНЕСКО.

РИА «Новости»

«Спартак» оценили дороже других

Московский «Спартак» опередил петербургский «Зенит» в списке самых дорогих футбольных брендов России согласно результатам исследования, проведенного международной сетью аудиторско-консалтинговых фирм PricewaterhouseCoopers. По заключению консультантов, стоимость бренда московского футбольного клуба по состоянию на 30 июня 2012 года составила 60,8 млн евро, что превышает стоимость брендов других российских и украинских клубов по оценке BrandFinance. Так, «Зенит» оценен в 56,0 млн евро, ЦСКА — в 32,0 млн, донецкий «Шахтер» — в 23,0 млн, казанский «Рубин» — в 17,0 млн, киевское «Динамо» — в 9,2 млн. Стоимость бренда ФК «Спартак», как указывают аналитики, учитывает потенциал клуба по увеличению базы болельщиков и росту доходов за счет предоставления им новых услуг и повышения комфорта на новом стадионе.

БК

21-24 МАРТА 2013
МОСКВА, КРОКУС ЭКСПО

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ВЫСТАВКИ ПРЕМИУМ КЛАССА

LUXURY
HITS

STYLISH
HOME
OBJECTS &
TABLEWARE

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ
HORECA. JUST HORECA

ИНТЕРЬЕР

ПОСУДА

ЭКСКЛЮЗИВНАЯ
МЕБЕЛЬ

АКСЕССУАРЫ

СВЕТ

ДЕКОР

КУХНИ

СТОЛА

HIGH
EXTERIOR

ТЕКСТИЛЬ

SPA

HORECA

СВЕЖИЕ ИДЕИ ДЛЯ СТИЛЬНОГО ДОМА

Организаторы:

ИнтерДеко Экспо, МОККА Экспо Групп, ГК Майер Джей Групп
115093 Россия, Москва, ул. Люсиновская, д. 36, стр. 1
+7 (495) 363-50-32/33

www.LuxuryHITS.ru www.styhome.ru www.justhoreca.ru

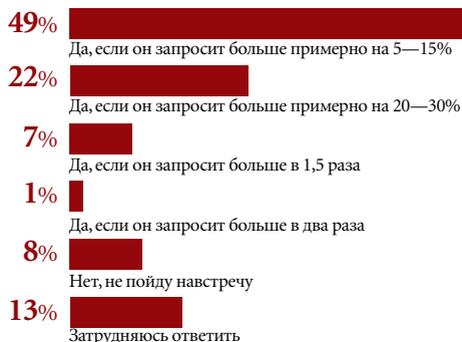
Исследование месяца

Это сладкое слово — зарплата...

В НОЯБРЕ–ДЕКАБРЕ 2012 ГОДА СЛУЖБА ИССЛЕДОВАНИЙ КОМПАНИИ HEADHUNTER ПРОВЕЛА ОПРОС СРЕДИ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ОТЕЧЕСТВЕННОГО БИЗНЕСА С ЦЕЛЬЮ ВЫЯСНИТЬ, КАКИЕ СТРАТЕГИИ ПРИМЕНЯЮТСЯ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ЗАРПЛАТЫ СОИСКАТЕЛЕЙ.

В опросе приняли участие 609 компаний из разных регионов страны. Результаты показали, что 64% опрошенных работодателей при обсуждении будущей зарплаты начинают с уточнения у кандидата его ожиданий, а еще 23% сами озвучивают оклад на данную позицию. И лишь в 11% компаний ждут, когда соискатель сам объявит свои зарплатные требования.

Перед вами специалист, отвечающий всем вашим требованиям, при этом он ожидает получить больше, чем вы предлагаете. Готовы ли вы пойти ему навстречу?



отметить тот факт, что большинство работодателей адекватно реагируют на ситуацию, когда зарплатные притязания кандидата, указанные в резюме, после собеседования «ползут» в большую сторону.

Опрос развеял распространенное заблуждение, утверждающее, что слишком высокая зарплата, заявленная претендентом на вакансию, отпугивает работодателей. Лишь 5% из них признались, что промолчат, но в итоге откажут такому амбициозному кандидату. 91% нанимателей готовы к диалогу с соискателем по этому вопросу. Стоит также

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



Михаил ЖУКОВ,
управляющий
директор
HeadHunter:

— Тот, кто первый спрашивает про деньги, как правило, находится в более выигрышном положении, потому что если ответ будет не таким, как ожидалось, всегда есть поле для маневра: можно либо «подвинуться», если работа/кандидат очень устраивает; либо обрadowаться про себя, если сумма больше ожидаемой. Так или иначе, про ожидания кандидата, конечно, первым должен спрашивать работодатель. Более того, рекрутер должен не просто спросить и что-то себе молча записать в блокнот, а сразу дать ясный ответ: устраивает ли эта сумма компанию, ведь собеседование — это такие же деловые переговоры, где ценятся открытость и уважение к партнеру.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



Анатолий ВАКУЛЕНКО,
аналитик ИХ «ФИНАМ»:

— Российский рынок труда еще достаточно слабо структурирован. Зачастую при одном и том же формальном названии должности требования к компетенции, круг обязанностей и уровень вознаграждения могут отличаться в разы, причем даже в компаниях, которые работают на одном рынке и имеют близкие по объемам бизнесы.

Это отчасти превращает процесс трудоустройства в лотерею как для работника, так и для нанимателя. В то же время в посткризисные годы по ряду специальностей возник некоторый перекос в пользу работодателей, что стимулирует сотрудников кадровых служб занижать планку заработной платы при приеме новых сотрудников — в конце концов, если сотрудник того стоит, ему можно в дальнейшем повысить зарплату, а если окажется непригодным, компания потеряет меньшие средства.