

ОТ ИДЕИ К РАЗВИТИЮ

ДС

ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО

ежемесячный деловой журнал

октябрь • 2008

Привлекательный работодатель

20 Корпоративное
счастье

32 Охота за головами

44 ММАС-2008:
невыносимая
роскошь бытия

73 Д Л Я И Д Е Й



СТЕПАН МИХАЛКОВ —



www.stq.ru/ds

Карта памяти SD – новый формат для записи Вашего видео

Panasonic

ideas for life

Рекордные размеры, рекордные возможности!

HDC-SD9

Высокое разрешение
Full HD 1920 x 1080 p



SDR-S9

Ударопрочность
Допустимая высота падения – 1.2 м

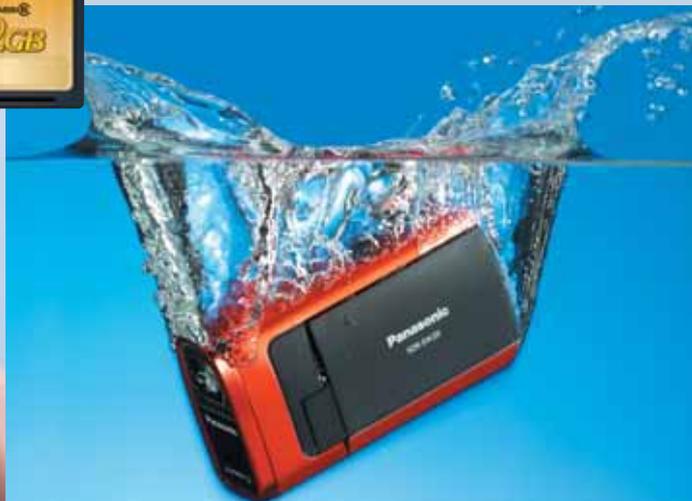


SDR-S7

Компактный размер
41x59x109 мм, вес 165 г

SDR-SW 20

Водонепроницаемость
Съемка под водой до 1.5 м



Реклама

SD-видеокамеры Panasonic. Высокие технологии никогда не были ближе

Новые SD-видеокамеры Panasonic – это новые возможности для съемки Вашего видео! Ультрасовременная Panasonic HDC-SD9 с роскошным изображением высокой четкости Full HD 1920x1080p, системой 3-х матриц, объективом Leica с оптической стабилизацией. Ударопрочная** и способная снимать даже в морской воде на глубине до 1.5 метров – Panasonic SDR-SW20. Стильная и невероятно компактная SDR-S7. Ударопрочная и влагозащищенная Panasonic SDR-S9.

Всемирный Партнер
Олимпийских игр



Теперь 2 года гарантии!

* Высокая четкость: разрешение в 1080 точек по вертикали.
** Допустимая высота падения 1.2 м.

www.panasonic.ru

Информационный Центр Panasonic: для Москвы (495) 725-05-65, для регионов РФ 8-800-200-21-00 (звонок бесплатный)

НАЙДИ СВОЕ МЕСТО

В Москве в последние годы наблюдается кадровый дефицит. Не хватает специалистов самых разных профилей, от высших управленцев до рабочих. Это сильно напрягает работодателей. Сотрудники HR-отделов работают в режиме перегрузки, а персонал, осознавая свое преимущество, позволяет себе по малейшему поводу и без повода быть нелояльным по отношению к работодателям. В этих условиях необъявленного чрезвычайного положения столичные компании вступили в конкурентную борьбу за сотрудников.

Помню, еще в конце 90-х годов прошлого века производители продукции и услуг трудились под лозунгом «Потребитель — король!». Сейчас же на повестке дня другой императив — бизнес должен осуществляться в интересах пяти сторон: потребителей, персонала, поставщиков, акционеров и общества. Если присмотреться к этой группе, то несложно заметить, что, по крайней мере, четыре из пяти заинтересованных сторон — это просто люди. Более формальное и непопулярное сейчас определение позволю себе дать второй группе — кадры. А, как точно заметила одна историческая личность, кадры решают все. Поэтому большие и маленькие компании тратят огромные усилия и даже средства, чтобы нанять, удержать ключевых сотрудников и способствовать их продвижению по карьерной лестнице.

Не секрет, что зарплата топ-менеджеров в России сейчас выше, чем за рубежом. Намечился исход управленцев — российских эмигрантов начала века — из Западной Европы и США обратно на родину. Чтобы привлечь намеченную кандидатуру на должность управляющего, компании прибегают к услугам рекрутинговых агентств. Профессия такая даже у нас появилась — хедхантер, то есть охотник за головами.

Правда, не всегда «отловленная голова» оправдывает ожидания своего «заказчика». Ярким примером не слишком удачного размещения на посту высшего управляющего можно считать Михаила Саакашвили. Уж как надеялись на него заокеанские патроны: и образование соответствующее дали, и наметили пути развития страны... Но все-таки недосмотрели, переоценили. Если бы они перед принятием столь важного решения воспользовались модным сейчас методом отбора по видеорезюме и обратили бы внимание на то, что потенциальный кандидат на пост президента страны в телеинтервью жует собственный галстук, то, наверное, повременили бы с этим назначением. Сейчас, правда, они подумывают, как, не потеряв своего лица, вывести Саакашвили из игры. Но реноме страны уже пострадало.

Конечно, менее крупные в политическом смысле последствия могут случиться, когда на высшем посту в бизнесе окажется слабый и плохо подготовленный для исполнения этой роли человек. Такой управленец может привести компанию к краху, банкротству, и надежды акционеров на его соответствие занимаемой должности не оправдаются.

Может быть, цели назначенного на эту позицию менеджера и компании не совпали. Или компания не была для него привлекательной. А чтобы такого не случилось, важно найти свое место в бизнесе.



**Издатель**

РИА «Стандарты и качество»

Генеральный директор

Н.Г. Томсон

Учредитель

Н.Г. Томсон

Главный редактор

Н.Г. Томсон

Зам. главного редактора

А.Ф. Люшкевич

Ответственный секретарь

О.А. Кротова

Редактор

Ю.В. Сырбу

Обозреватели

Ю.В. Малютина, И.А. Ильинская

Корректор

В.М. Бурдина

Переводчик

А.Л. Раскин

Менеджер по развитию

А.Н. Цыганков

E-mail: andrey@mirq.ru

Главный художник

В.А. Черников

Дизайнер

Н.С. Зуева

Производственный отдел

В.А. Барашин

Компьютерная верстка

В.А. Черников

Отдел информационных технологий

А.И. Лобов

Редактор сайта

Г.И. Николаев

Отдел маркетинга и рекламы

Л.В. Турова

E-mail: reklama@mirq.ru

Рекламное агентство

«Стандарты и качество»

А.И. Анискин

E-mail: alexstq@gmail.com

Подписка

Е.В. Мищенко

Тел.: +7 (495) 988 8434, 600 8247,

506 8029, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: podpiska@mirq.ru

Адрес редакции:

115088, Москва,

2-я ул. Машиностроения, д. 17

Тел.: +7 (495) 988 8434, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

Телефон для предложений

по совершенствованию журнала:

+7 (495) 517 5379

Интернет-магазин:

www.mirkachestva.ru

E-mail: ds@mirq.ru

www.stq.ru/ds

Подписано в печать 10.09.08. Формат 60x90/8.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.

Печ. л. 9,0. Уч.-изд. л. 9,8. Тираж 10000 экз.

Заказ 1943. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-18733

от 20.10.04.

Отпечатано в ОАО «Калужская типография

стандартов».

248006, Калуга, ул. Московская, 256.

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.

тема номера**6 НОВОСТИ****ТЕМА НОМЕРА**

ЭКСПЕРТИЗА

8 Главная ценность — сотрудники

Как привлечь и удержать грамотного специалиста?

ЛИЦЕВОЙ СЧЕТ

14 Продавец настроения

Творческое начало стало коньком карьеры Степана Михалкова в ресторанном бизнесе.

ОПЫТ

20 Корпоративное счастье*Ольга Кротова*

Google — лучший американский работодатель.

PR

26 Территория стабильности*Денис Радьков*

Комфорт необходим везде, тем более — в работе.

ЛИКБЕЗ

32 Охота за головами*Сергей Жижокин*

За настоящих профессионалов развернулась жесткая борьба со шпионскими и даже детективными сюжетами.

36 Интервью с вампиром*Ксения Смольникова*

Это страшное слово «собеседование».

Фото на обложке — Олеся Волкова (www.film.ru)



СОДЕРЖАНИЕ

О К Т Я Б Р Ь • 2008

ПЕРСОНАЛ

КОМАНДА

38 С корабля на бал

Стив Фолл

Программы адаптации для управленцев-новичков иногда просто необходимы.

ВЫСТАВКИ

АВТОСАЛОН-2008

44 Невыносимая роскошь бытия

«Коллекции от кутюр» на Московском международном автомобильном салоне.

ТЕХНОЛОГИИ

HIGH-TECH

50 Будущее наступило

Гаджеты на каждый день.

МИБЕХРО
RUSSIA

НАШ ЖУРНАЛ ЯВЛЯЕТСЯ
ОФИЦИАЛЬНЫМ
ИНФОРМАЦИОННЫМ
ПАРТНЕРОМ
МЕЖДУНАРОДНОЙ
ВЫСТАВКИ ПО ДЕЛОВОМУ
ТУРИЗМУ
И КОРПОРАТИВНЫМ
МЕРОПРИЯТИЯМ
МИБЕХРО RUSSIA 2008



ТОЛЬКО НА СТРАНИЦАХ ЖУРНАЛА

ДС ДЕЛОВОЕ
СОВЕРШЕНСТВО
ежемесячный деловой журнал

ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ВЕДУЩИХ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ
КОРПОРАЦИЙ, ИНОСТРАННЫХ И РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ
РАССКАЗЫВАЮТ НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ ОБ ОПЫТЕ ОРГАНИЗАЦИИ
РАЗЛИЧНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

НАШ ЖУРНАЛ ПОЛУЧАЮТ ПРОФИЛЬНЫЕ КОМИТЕТЫ СОВЕТА ФЕДЕРАЦИИ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДУМЫ ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ РФ, АППАРАТ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ, ОТРАСЛЕВЫЕ МИНИСТЕРСТВА И ВЕДОМСТВА РОССИИ, КРУПНЕЙШИЕ БИЗНЕС-ЦЕНТРЫ СОВМЕСТНЫЕ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ПАЛАТЫ, ШТАБ-КВАРТИРЫ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ

В СЛЕДУЮЩЕМ
НОМЕРЕ:



**КТО ПЛАТИТ,
ТОТ И
ЗАКАЗЫВАЕТ
МУЗЫКУ**

**Фестивали
и презентации,
казино и ипподромы,
масштабные народные
гуляния и корпоративные
праздники...
Индустрия развлечений
в России многолика
и многогранна. А еще это
большой бизнес
с жесткой конкуренцией.**

**ЧИТАЙТЕ
О ТОМ,
ПО КАКИМ
ЗАКОНАМ
СОЗДАЮТСЯ
ПРАЗДНИКИ.**

**ПОЧЕМУ СЛАБЫМ ИГРОКАМ
В БИЗНЕСЕ ПО ОРГАНИЗАЦИИ
РАЗВЛЕЧЕНИЙ МЕСТА
НЕ ПРЕДУСМОТРЕНО.**



СОДЕРЖАНИЕ

О К Т Я Б Р Ь • 2008

ТРИЗ

ПРОСТО И ДЕШЕВО

- 52 Решить задачу — обмануть противоречие
Александр Скуратович

Опыт внедрения теории решения изобретательских задач в компании LS Cable.

ЗАДАЧИ

- 57 Тренажер для ума
Самые интересные творческие задачи и их решения.

МАРКЕТИНГ

БРЕНД

- 58 Virgin

ШЕДЕВРЫ

ЛИКИ СОВЕРШЕНСТВА

- 60 А.Н. Самохвалов. Девушка в футболке

- 62 **АФОРИЗМЫ**

- 64 **КАЛЕНДАРЬ**

Международные конференции, конгрессы, выставки, семинары.

- 66 **БИБЛИОТЕКА**

Книжные новинки издательств Fireside, Wharton School Publishing, Jossey-Bass, РИА «Стандарты и качество».

- 68 **ДАЙДЖЕСТ**

Обзор самых интересных публикаций в западных электронных изданиях.



ЖУРНАЛ «ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО» ЯВЛЯЕТСЯ
ОФИЦИАЛЬНЫМ ИНФОРМАЦИОННЫМ ПАРТНЕРОМ
ВСЕМИРНОГО ФОНДА ДИКОЙ ПРИРОДЫ (WWF)

РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

ОТ ИДЕИ И ЭСКИЗА ДО РЕАЛЬНОГО ВОПЛОЩЕНИЯ ВАШЕЙ МЕЧТЫ



РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО

ПОЛНОГО ЦИКЛА

ПРОВЕДЕНИЕ РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ / РАЗМЕЩЕНИЕ РЕКЛАМЫ В ВЕДУЩИХ ФЕДЕРАЛЬНЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ СРЕДСТВАХ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ: НА ТЕЛЕВИДИЕНИИ И РАДИО, В ИНФОРМАЦИОННЫХ АГЕНТСТВАХ, В ГАЗЕТАХ И ЖУРНАЛАХ / ИЗГОТОВЛЕНИЕ КОНСТРУКЦИЙ НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЫ



РИА СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО

К О Н Т А К Т Н Ы Й Т Е Л Е Ф О Н
(4 9 5) 7 7 1 6 6 5 2

E - M A I L : R I A S T Q @ M I R Q . R U





НОВОСТИ



«Коммерсантъ»

БИЗНЕСУ ПОДОБРАЛИ РАЗМЕРЫ

Правительство своим постановлением от 25 июля раскрыло критерии отнесения компаний к микро, малому и среднему бизнесу, который может получать поддержку государства в ходе кампании по поддержке малых форм предпринимательства. Микропредприятием признается бизнес с оборотом до 60 млн рублей и количеством сотрудников, не превышающим 15 человек, малым — до 400 млн рублей и до 100 сотрудников, средним — до 1 млрд рублей и до 250 сотрудников.

Правительство впервые определило критерии отнесения бизнеса к категории малого или среднего в зависимости от объема выручки. Цена вопроса для компаний достаточно велика. Так, целый ряд изменений в законодательстве в поддержку малого бизнеса (в частности, об ограничении проверок со стороны госорганов) основывается на размерах предприятия. Кроме того, согласно принятому летом 2007 года закону «О развитии малого и среднего предпринимательства», государство обязалось разрабатывать и реализовывать федеральные программы развития малого и среднего бизнеса, создавать советы по их поддержке, финансировать часть НИОКР в этой сфере.

Пока неизвестно, как часто государство намерено индексировать денежный критерий размера бизнеса — существенную поправку в них вносит инфляция.



«Коммерсантъ»

АППЕТИТЫ СБЕРБАНКА РАСТУТ

Сбербанк вводит новые условия кредитования малого бизнеса. К 2014 году крупнейший банк России планирует обслуживать до половины всех компаний в стране.

Новые условия Сбербанка по кредитованию малого бизнеса вступили в силу с 1 сентября. Они предусматривают увеличение максимальных сроков кредитования под залог имущества с трех до пяти лет, а беззалогового — с полутора до двух лет. Максимальная сумма беззалоговых кредитов увеличится на 250 тыс. — до миллиона рублей.

Это первые значительные изменения программы кредитования малого бизнеса Сбербанка за три года ее существования. Сейчас в Сбербанке обслуживается чуть больше 20% всех компаний малого бизнеса, которых в России 4,5 млн. Общий объем кредитов Сбербанка малому бизнесу составляет 1,2 трлн рублей.

Напомним, что в конце марта президент России Дмитрий Медведев на заседании Госсовета призвал ограничить административное давление на малый бизнес.



DOMEX

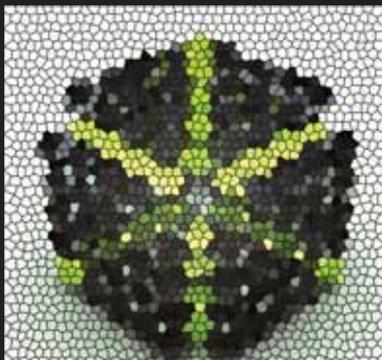
ГОРОДСКОЕ ИМУЩЕСТВО НЕ ПРОДАВАТЬ

Нежилые помещения, арендуемые в Москве субъектами малого и среднего бизнеса, продаваться им не будут. Об этом заявил руководитель столичного департамента поддержки и развития малого предпринимательства Михаил Вышегородцев. По его словам, решение столичного правительства находитесь в рамках закона.

М. Вышегородцев напомнил, что субъекты малого и среднего предпринимательства арендуют в Москве 2,1 млн м² площадей.

Тем, кто хочет купить собственность, мэр предлагает участвовать в соинвестировании многофункциональных центров. Таких центров планируется построить в городе около 70. Кроме того, малые предприниматели смогут покупать нежилые площади на коммерческом рынке.

Принятый недавно федеральный закон предусматривает возможность выкупа малыми предприятиями арендуемых ими помещений без торгов по ценам независимых оценщиков или дает возможность регионам отказаться от продажи помещений. В этом случае предусмотрено создание адресного перечня таких помещений для передачи их малым и средним предприятиям, в том числе и на льготных условиях.



**В ЦЕНТРЕ
ВНИМАНИЯ —
НАНОТЕХНОЛОГИИ**

Первый Международный Форум по нанотехнологиям, который пройдет 3—5 декабря 2008 года в Москве, призван стать крупнейшей площадкой для обсуждения проблем этого сектора не только в России, но и в мире в целом, заявил генеральный директор «Роснанотеха» Леонид Меламед.

По словам главы госкорпорации, российский бизнес уже проявляет активный интерес к возможностям нанотехнологий. «Подтверждением тому является активная поддержка форума руководством крупнейших бизнес-структур», — отметил он.

С рекомендацией к предпринимателям, общественным организациям и чиновникам принять участие в московском форуме по нанотехнологиям ранее обратился премьер-министр РФ Владимир Путин. Тем же распоряжением председателем оргкомитета форума утвержден вице-премьер РФ Сергей Иванов, курирующий в правительстве науку и инновационную деятельность. Его заместителями стали Леонид Меламед, министр образования и науки России Андрей Фурсенко, возглавляющий наблюдательный совет госкорпорации, а также директор РНЦ «Курчатовский институт» Михаил Ковальчук.

От бизнеса в оргкомитет, в частности, вошли президент «Группы ОНЭКСИМ» Михаил Прохоров и гендиректор «Северстали» Алексей Мордашов, проявляющие активный интерес к нанотехнологиям, а также председатель совета директоров АФК «Система» Владимир Евтушенков, гендиректор «Росатома» Сергей Кириенко и управляющий директор «Тройки Диалог» Павел Теллухин.

По информации «Роснанотеха», намерение участвовать в работе форума уже подтвердили более 50 зарубежных докладчиков из 17 стран мира, в том числе из Австрии, Великобритании, США, Финляндии, Южной Кореи и Японии.

«Газета.Ru»

ЗАЩИЩЕННЫЙ БИЗНЕС

«В целях обеспечения защиты прав и законных интересов субъектов предпринимательской деятельности при прокуратурах субъектов России созданы и начали свою работу постоянно действующие общественные советы по защите малого и среднего бизнеса. В состав советов вошли представители общественных организаций и объединений предпринимателей», — говорится в сообщении на сайте Генпрокуратуры.

Основной целью советов является «выявление незаконного административного вмешательства и разного рода ограничений в экономическую деятельность малого и среднего предпринимательства, повышение эффективности взаимодействия органов прокуратуры и общественных организаций, представляющих интересы предпринимателей. Общественные советы ориентированы на осуществление конструктивного взаимодействия с органами власти и местного самоуправления, контролирующими органами... Работа этих советов позволит оперативно и своевременно реагировать на нарушения закона и прав хозяйствующих субъектов».

Интерфакс

ПО НОВЫМ ПРАВИЛАМ

В ближайшие три года власти Москвы планируют значительно увеличить число сдаваемых в аренду земельных участков, исходя из их кадастровой стоимости. «К 2011 году мы ожидаем, что договоров аренды, где арендная плата рассчитывается исходя из кадастровой стоимости, вырастет до 75% от общей площади земельных участков в Москве», — сказал руководитель департамента земельных ресурсов столицы Виктор Дамурчиев. С таких договоров столичные власти планируют получить доход в размере 12 млрд рублей.

За прошедшие два года со времени вступления в силу последнего постановления правительства Москвы о порядке установления арендной платы за землю уже треть договоров аренды имеет в качестве базы для расчета платежей именно кадастровую стоимость. Доход от таких договоров составляет 20% от общей суммы начисления арендных площадей.

Принятие данного постановления позволит усовершенствовать порядок сбора арендной платы в городе и увеличить поступления в городской бюджет.



НОВОСТИ

ОСТИ



Главная ценность — сотрудники

По некоторым данным, уже сейчас в России на 10 рабочих мест претендует лишь 9 человек. Не хватает специалистов в сфере строительства и финансов, ощутима нехватка программистов. И кадровый голод год от года будет только нарастать. Отдельные эксперты утверждают, что в дефиците окажутся даже чиновники, которых в России всегда было в избытке. Что в такой ситуации делать компаниям? Как привлечь и удержать высококвалифицированных сотрудников? На эти вопросы мы попросили ответить эксперта Маргариту Фузееву.



ЧТО ЭТО?

Грейдинг — процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых последние распределяются по группам, или грейдам, в соответствии с их ценностью для компании. Таким образом, грейд (grade (англ.) — степень, класс) — это группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании. Каждому грейду соответствует определенный размер оклада или «вилка окладов». Они могут периодически пересматриваться, но сама система грейдов остается неизменной.

ДС. *Специалисты считают, что рынок труда в России на пороге кризиса. Мол, через пару лет на него придет поколение конца 1980-х, так называемой демографической ямы, а значит, дефицит кадров будет огромным. По-вашему, именно этот факт подстегивает компании заботиться о своем имидже, быть более привлекательными для потенциальных работников?*

М.Ф. Да, судя по всему, дефицит кадров будет только увеличиваться, а это означает, что компаниям придется решать кадровые вопросы в условиях нарастающей конкуренции. Думаю, что для решения этой проблемы отлично применимы многие практические инструменты, используемые для привлечения клиентов. Меняем в них «клиент» на «персонал» — и внедряем в практику. На мой взгляд, это самый действенный способ в существующей ситуации.

Что главное в процессе привлечения и удержания клиентов? Внедрение в практику бизнеса принципа ориентированности на клиента, то есть главенства именно его потребностей. Если мы хотим привлечь и надолго удержать в компании хорошего сотрудника, то в ее внутреннюю жизнь, в бизнес-процессы надо внедрять принцип ориентированности на персонал.

Многие руководители пока не готовы принять главенство потребностей сотрудников. На их фоне фир-

мы, научившиеся заботиться о своих ценных кадрах, могут выглядеть особенно выигрышно. Поэтому пока ориентированность на персонал не вошла в общепринятую практику, можно определить ее как стратегию, обеспечивающую высокую лояльность сотрудников и позволяющую получить конкурентные преимущества (в частности дополнительную прибыль).

Конечно, имидж компании в этой стратегии тоже важен. Но если она не ориентируется на потребности ключевых сотрудников, не обеспечивает им выгоду от их работы, не анализирует, почему они уходят, и не пытается изменить ситуацию, то не поможет никакой, даже самый прекрасный имидж.

ДС. *То есть наступает время, когда не работодатель, а потенциальный сотрудник диктует свои условия при устройстве на работу? И на что же прежде всего обращают внимание претенденты на ту или иную должность в компании? Их приоритеты при выборе места работы как-то меняются?*

М.Ф. Судя по результатам многочисленных опросов, появилась тенденция к смещению приоритетов от материальной составляющей к нематериальной. Это вовсе не означает, что кандидатам не важно, сколько они будут зарабатывать. Просто эта часть (в том числе и в связи с высокой конкуренцией на кадровом рынке), как правило, хорошо проработана

работодателями, и на первый план выходят уже другие критерии.

Если все же говорить о материальной составляющей, то для многих претендентов наибольшее значение имеет не размер вознаграждения, который они получают сразу, а перспективы и возможность самостоятельно планировать свое развитие, в том числе с точки зрения оплаты своего труда в будущем. Как показывает практика, в этом случае отличной схемой является разработанный и внедренный нами в нескольких компаниях «прайс компетенций». В его основу положен механизм формирования оклада сотрудника из набора оцениваемых в денежном эквиваленте по конкретной шкале навыков (компетенций). Он позволяет использовать важные преимущества грейдинга, будучи при этом не таким затратным и обладая большей однозначностью и простотой для понимания всеми участниками процесса.

Что касается абсолютного размера вознаграждения и распространенного мнения, что переманить на другую работу можно любого и вопрос только в «сумме», то позволю себе привести результаты нашего собственного исследования.

Разных по статусу и квалификации людей мы прошили назвать обстоятельства, которые смогут значительно затруднить им решение о переходе из одной компании в другую на должность с гораздо большим материальным вознаграждением.

Самым значимым сдерживающим фактором для большинства респондентов оказалось наличие силь-

ного, сплоченного (как говорили раньше, «здорового») коллектива и его хорошее отношение к конкретному человеку.

Следующим по значимости обстоятельством, которое во многих случаях заставило бы человека отказаться от интересного в материальном плане предложения, является отношение к нему и его работе руководства предприятия. Очень трудно отказаться от чувства личной ценности, ощущения полезности своих идей, своей работы, значимости своих достижений, особенно если эта оценка исходит от первого лица компании.

Так что лояльность сотрудника, а именно желание долго работать в одной компании, прежде всего формируется руководством. Это очень трудоемкий процесс, но все материальные и нематериальные затраты на него окупаются сторицей.

ДС. *Существует большое количество конкурсов на звание лучшего работодателя. Как правило, их победители — одни и те же компании. Эта ситуация отражает реальную картину на рынке труда?*

М.Ф. У меня особое отношение к такого рода состязаниям. Возможно, я покажусь слишком категоричной, но, на мой взгляд, победа в большей части современных конкурсов, проводимых в среде бизнеса, возможна в трех случаях. Во-первых, если имя конкурсанта (или клиентов, которых он представляет) хорошо известно, и участие такого персонажа повышает статус, престиж соревнования. Во-вторых, если конкурсант является главным спонсором мероприятия. В-третьих, если представлен-



НАША СПРАВКА



Маргарита Фузеева — директор по маркетингу консалтинговой группы «Стар-Конс».

Занимается практическим консалтингом с 1999 года. Имеет большой опыт создания «с нуля» служб маркетинга и продаж. Специалист по разработке технологий для оптимизации бизнеса и развития персонала.

Автор более ста статей и публикаций. Ведущая рубрики «Практический консалтинг для среднего и малого бизнеса» еженедельника «PC Week/RE». Автор курсов «Стартап-менеджмент: новый подход к решению сложных задач в условиях жесткой конкуренции», «Экспресс-подготовка руководителей проектов», «Разработка и внедрение CRM-стратегии», «Как стать привлекательным работодателем» и других.