

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 27  
(487)

2018

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71002, 70052, 70042

Главная тема: **ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ**

Главная тема:



**Исаак Мостов**  
ГК «РАМАКС»

**Без амбиций мы бы  
не стали руководителями**

# ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



Многие работают по старинке  
Да и стоит ли слепо копировать  
чьи-то новые идеи по организации  
и оплате труда?

Об этом и поговорим на  
конференции УП. Практики из  
успешных компаний России поделятся  
своими кейсами в этом непростом деле.

по итогам конференции УП подготовит  
журнал-альманах - СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА,  
который получают все подписчики УП

**УЧАСТИЕ В КОНФЕРЕНЦИИ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ УП БЕСПЛАТНО  
ОСТАЛЬНЫМ - 15000 РУБЛЕЙ**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Один из кандидатов Гугл написал статью – крик души после того как пройдя собеседования, его туда не взяли.**

**Рискну предположить, что статья написана пиарщиками компании с целью снять напряжение от статистики – принимают одного из 5 тысяч прошедших собеседование... ( и через 3 месяца, как правило, увольняют поскольку только практика помогает понять суть человека)**

**В статье описывается вся технология рекрутинга и в самом конце ответ рекрутера кандидату – ”Вас возьмут, если карты лягут...”**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров  
PR-директор — Надежда Гончарова  
Креативное агентство и редакция — ИП «И. Пронина»  
Выпускающий редактор — Павел Кочетков  
Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова  
Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч» (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)  
Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол  
Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ» (Генеральный директор — Елена Чечикова)  
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева  
Официальный аудитор — Аудит-Босс (Генеральный директор — Олег Буйденко)  
Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

**В** больших западных компаниях не то, что люди бегут от ответственности, а там, как во всех местах, есть своя бюрократия, и очень много людей, которые не берут на себя ответственность, прикрываясь этой бюрократией...

**Б**ез вовлеченности ТОПов они не могут полностью быть ответственны за то, что делают, и тут начинается проблема соответствия с полномочиями и уровнем ответственности...

**П**остроить бирюзовую компанию из пяти человек можно, из 100 человек – нельзя...



Исаак Мостов,  
ГК «РАМАКС»

стр. 21

**К**омпания, принявшая решение о переманивании специалиста, должна изначально дать возможность рекрутеру оперировать условиями, более выгодными, чем текущие нужного специалиста...



Кристина Константинова,  
INTER-HR

стр. 27

**И** тут раздается звонок. Это будет судьбоносный звонок, который изменит Вашу профессиональную жизнь спикеру...



Светлана Моталова,  
KELLY SERVICES CIS

стр. 32

**С**пустя несколько месяцев подобные проекты закрывают или меняют дорогую команду на средних специалистов со средними зарплатными ожиданиями, а на рынок выходит команды с явно завышенными ориентирами, которым потом очень сложно найти новую работу...

**О**дним из лучших способов поощрения сотрудников является транслирование их успехов всей команде...

**З**аяв 1% рынка США, вы можете претендовать на объёмы значительно больше, чем если бы вы были монополистом в РФ...



**Александр Иванов,  
СЕО ПРОЕКТА «ПОТОК» ОТ  
RAMBLER&CO**

стр. 55

**В**ыигрывает тот, кто может наладить в системе взаимоотношений с сотрудником наилучший баланс...



**Кондратьев Юрий,  
LIGHTMAN SOLUTIONS**

стр. 59

**Н**ужно разработать и довести до совершенства ваши продающие скрипты...

**Алексей Стоякин,  
МДД ГРУПП**

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

### ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

**Большие самолеты быстро не разворачиваются,  
но долго и далеко летят...**

Исаак Мостов, ГК «РАМАКС»

21

### КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА

**Хантинг непредсказуем только для дилетантов...**

Кристина Константинова, Inter-HR

27

### ХАНТИНГ

**У «звезд» есть свой прайс лист**

Светлана Моталова, Kelly Services CIS

32

### БИТВА ЗА ПЕРСОНАЛ В АЙ ТИ

**Битва за ай ти персонал в самом разгаре**

Александр Иванов, CEO проекта «Поток»  
от Rambler&Co

39

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Азиатский стиль управления: Как руководят  
бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее**

Синг Онг Ю

55

### КОММЕНТАРИЙ К ГЛАВЕ ИЗ КНИГИ «АЗИАТСКИЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ»

**Разные стили управления хороши каждый  
сам по себе**

Кондратьев Юрий, Lightman Solutions

59

### ОБУЧЕНИЕ

**Как сделать из посредственного продажника -  
крутого специалиста всего за 1 день?**

**Боль, слёзы и таблетка.**

Алексей Стоякин, МДД Групп

63

### ИССЛЕДОВАНИЯ

**Путь к должности CEO: У каких специалистов  
больше всего шансов стать главой компании?**

Исследование Odgers Berndston

Материалы, опубликованные на данном  
цвете, печатаются на правах рекламы.

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 23.07.2018 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленного  
электронного оригинал-макета  
в АО «ИПК «Чувашия»  
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных  
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды  
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996  
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№27  
(487)

Издаётся с 1996 г.  
2018 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

Издание зарегистрировано Комитетом  
Российской Федерации по печати  
Свидетельство о регистрации  
выдано Министерством РФ  
по делам печати, телерадиовещания  
и средств массовых коммуникаций  
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала



Андрей  
Устюжанин



Дмитрий  
Жирнов



Павел Кочетков,  
выпускающий редактор

Ведущие журналисты



Ольга Кошарная  
[olga.kosharnaya.79@mail.ru](mailto:olga.kosharnaya.79@mail.ru)



Анна Баграмова  
[bagramova.anna@inbox.ru](mailto:bagramova.anna@inbox.ru)



Елена Мамонтова  
[top-personal\\_mamontova@bk.ru](mailto:top-personal_mamontova@bk.ru)



Влада Верёвкина  
[rladaver13@gmail.com](mailto:rladaver13@gmail.com)



Кристина Фирсова  
[vostoksiberia@gmail.com](mailto:vostoksiberia@gmail.com)



Алена Юрова  
[yurova.y@yandex.ru](mailto:yurova.y@yandex.ru)

Подписные индексы  
по Объединенному каталогу: 29431, 29621  
ООО «МАП»: 99722  
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

# Большие самолеты быстро не разворачиваются, но долго и далеко летят...

*Почему одни успешные  
компании исчезают, а  
другие живут 100 лет?*

*Почему CEO Тойота  
боится краха лидера  
автопрома уже через 5  
лет?*

*Что такое  
ответственность и почему  
у нас ее мало?*

*Потрясающие глубинные  
ответы эксперта УП...*



*Исаак Мостов*

**ГК «РАМАКС»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Как управляются большие компании? В чем принципиальное отличие от среднего бизнеса, на ваш взгляд?

**Р**ороший вопрос. Объяснить легко, но для того, чтобы понять, нужно, чтобы у человека с другой стороны был опыт в понимании проблем такого дела. Мне будет проще привести пример из авиации.

Истребитель — маленькая легкая машина, очень юркая, и пилот обычно сидит за штурвалом один, иногда на пару со штурманом. И мановением кисти свой руки он заставляет свой самолёт делать разные фигуры: петли, бочки, развороты. Лётчик истребителя обычно очень нетерпелив к холостому времени, потому что на реактивных истребителях запасного топлива очень мало, и каждая секунда важна. Поэтому от цели свой самолёт туда, куда ему нужно, летит туда быстро, и там разворачивается почти на пяточке. Когда он, как пилот переходит на пассажирский самолет среднего или большого тоннажа, эта тактика уже не прокатывает. Теперь любые движения штурвалом нужно

обдумывать заранее. Просто сказать «Сейчас я доберусь до этой точки, развернусь на пяточке, войду в створ посадочной полосы и приземлюсь» не получается. На большом самолёте нужно взять немножко в сторону, рассчитать радиус, начать кренить самолёт заблаговременно, причем сделать разворот не крутым, а плавным. И медленно, с чувством, с толком, с расстановкой, с терпением войти в створ, да так, чтобы всем казалось, что самолет сам туда залетает, и сам приземляется. То есть, ты как пилот не дергаешь штурвал, ты не делаешь резких движений. Самолёт вместе с тобой очень плавно, незаметно для пассажиров делает этот разворот, летит туда, куда надо, и по мановению чуда приземляется так, как надо. Точно также можно описать различие между управлением малым, средним и большим бизнесом.

А где разница, где проходит грань? А я бы опять сказал на том же языке метафор — там, где ты уже не можешь, дергая за штурвал, быстро развернуть машину, потому что у нее есть своя инерция, свои законы аэродинамики и физики, которым она подчиняется. Не хватит только лишь твоего желания, нужно еще много-много терпения, чтобы получить оптимальный результат.

В малом и среднем бизнесе расстояние от руководителя до исполни-



теля обычно тоже маленькое. Можно сегодня решить так, завтра решить эдак, быстренько довести до исполнителей, и все поймут и сделают. Чем бизнес больше, тем и расстояние больше от руководства до исполнителей.

А это значит, что этот корабль быстро не разворачивается. И в этом основное отличие. Это из анекдота, почему дети понимают быстрее, чем взрослые. У них расстояние от попки до головы меньше.

**УТ** Делегирование в больших компаниях. Как решается вопрос ответственности.

— Что такое ответственность, особенно в контексте, скажем так, рос-

сийской бизнес-культуры?

**УТ** Когда человек чувствует свою ответственность за что-то...

— Да? За что?

**УТ** За какую-то область, сферу, задачу, за людей, возможно, которые ему доверили.

— Так за 70 лет сложилось, что есть другие люди, которые за что-то отвечают, а я — нет, и вообще, отвечать — это опасно, потому что, если ты ответственный, значит, с тебя могут спросить. Даже понятие «ты ответственный сам за себя, за свои действия» тоже не всегда в российской бизнес-культуре воспринимается

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

**TP@TOP-PERSONAL.RU**



# Хантинг непредсказуем ТОЛЬКО для дилетантов...

*Следите за объектом хантинга и после его плейсмента: возможно он и сам обратится к вам за советом или трудоустройством.*



*Кристина  
Константинова*

Inter-HR

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Как Вы готовите звонок объекту хантинга (изучение личности, учет особенностей) или меняете стиль беседы по ходу?

**М**елефонный звонок не заинтересованному изначально в смене работы на данный момент кандидату – объекту хантинга – отличается от стандартного звонка по нескольким моментам:

точниках (опубликованные статьи, интервью, открытые информации от компаний, страницы кандидата в социальных сетях). Составить представление о смене мест работы кандидата, как замена резюме, помогают официальные заявления PR-специалистов о назначениях на должность либо страницы кандидата в профессиональных сообществах. По возможности рекрутер старается оценить личностные особенности, это лучше удаётся, если есть рекомендации от коллег, но как правило приходится менять стиль беседы по ходу. В этом случае требуется умение консультанта строить и развивать межличностные отношения: знание интересов и хобби канди-

## **КОМПАНИЯ, ПРИНЯВШАЯ РЕШЕНИЕ О ПЕРЕМАНИВАНИИ СПЕЦИАЛИСТА, ДОЛЖНА ИЗНАЧАЛЬНО ДАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ РЕКРУТЕРУ ОПЕРИРОВАТЬ УСЛОВИЯМИ, БОЛЕЕ ВЫГОДНЫМИ, ЧЕМ ТЕКУЩИЕ НУЖНОГО СПЕЦИАЛИСТА**

Подготовка к общению: при стандартном контакте есть возможность изучить резюме кандидата, в случае хантинга приходится изучать информацию о кандидате в открытых ис-

дата, непринужденная беседа с ним, использование личного обаяния помогут в этом, здесь как раз и пригодится использовать социальные сети как ниточки к личной и профессиональной

жизни соискателя. И, конечно, поможет высоко развитый эмоциональный интеллект (модное нынче понятие). Это способность человека понимать и тонко чувствовать эмоции, намерения и мотивацию собеседника.

Ограниченность времени для рекрутера для раскрытия темы общения.

Если Вам звонят с темой навязывания услуги/товара, в которой Вы не нуждаетесь, Вы изначально с первых секунд разговора настроены негативно и не готовы уделять много времени, поэтому основной задачей рекрутера становится постараться в буквально 1-2 минуты уместить всю суть звонка.

Необходимость сразу же озвучить выгоду от обсуждения предложения –

более интересные условия работы.

Компания, принявшая решение о переманивании специалиста, должна изначально дать возможность рекрутеру оперировать условиями, более выгодными, чем текущие нужного специалиста, как правило, это: «выше должность/выше уровень дохода/лояльность по графику работы/дополнительные социальные бонусы или совокупность более выгодных факторов».

В идеале, если рекрутер в звонке может озвучить, что «компания заинтересована в сотруднике именно с вашим профессиональным опытом и открыта к обсуждению любых условий».

Сложность общения еще возникает в том, что компания, принявшая решение о переманивании специали-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

**TP@TOP-PERSONAL.RU**

# У "звезд" есть свой прайс лист

*Если кандидат не готов обсуждать новую интересную вакансию, то предложите ему обсудить его мечту... скорее всего он тогда согласится.*

*Итак, хантинг – это спорт высшего уровня?*



*Светлана  
Моталова*

**Kelly Services CIS**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Первый звонок объекту хантинга – это искусство невозможного?

**Н**редставьте себе следующую ситуацию. Вы сидите на рабочем месте и готовите важный и срочный отчет. Вы полностью погру-

о потенциальном кандидате, то он не станет кандидатом на нашу роль. У нас бывают случаи, когда наш «объект» не является публичной личностью. Подчас нам сложно выяснить не только особенности, тип личности и подобную информацию, а даже фамилию и имя кандидата. Поэтому после того, как «объект» снимает трубку, мы подстраиваемся под стиль беседы и импровизируем.

## **И ТУТ РАЗДАЕТСЯ ЗВОНОК. ЭТО БУДЕТ СУДЬБОНОСНЫЙ ЗВОНОК, КОТОРЫЙ ИЗМЕНИТ ВАШУ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ЖИЗНЬ**

жены в рабочий процесс. И тут раздастся звонок. Это будет судьбоносный звонок, который изменить Вашу профессиональную жизнь или очередное предложение? Задача хантера полностью собрать всю информацию о своем «объекте». Ведь это человек, который не находится в поисках работы. До звонка хантера он мог даже не задумываться о поиске работы.

Нам необходимо зацепить кандидата с первых 5 секунд нашего разговора. Если мы не владем информацией

**УП** Что Вам скажет факт первого вопроса кандидата об уровне дохода на новом месте?

— Вопрос может намекнуть на материальную мотивацию, но это будет поверхностное суждение. Согласитесь, Вы не пойдете работать в компанию на меньшие или такие же деньги, если не ищите работу. Вам поступает звонок от хантера? Поздравляю! Вы ценный эксперт для рынка (но я уверена, что Вы и так об этом знаете). Так почему

бы не попросить больше, чем Вы уже получаете. Компания, которая использует хантинг, понимает, что она переманивает «звезду». А у «звезд» есть свой прайс-лист. В данном случае не

**УИ** Каким опытом должен обладать консультант чтобы уверенно хантить топа из первой сотни российских фирм?

## НАМ НЕОБХОДИМО ЗАЦЕПИТЬ КАНДИДАТА С ПЕРВЫХ 5 СЕКУНД НАШЕГО РАЗГОВОРА

компания диктует условия, а кандидат. Вы хотите меня? А почему я должен переходить на такую же зарплату. Меня все устраивает на текущем месте. Хантинг – фактически переманивание «звезд». А переманивание без денежного выражения не работает.

— «Объект» является крутым Коммерческим Директором, который ведет переговоры на высоком уровне. Ему звонит сотрудник без опыта работы. Если у него нет личностной зрелости, то шанс отказа от общения очень велик. Для грамотного звонка «объекту» нужны сильные знания рынка, экс-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

**TR@TOP-PERSONAL.RU**

# Битва за ай ти персонал в самом разгаре

*У обладателей «горячих»  
профессий быстро растут  
«петушиные гребешки»...*



*Александр Иванов*

**CEO проекта «Поток» от  
Rambler&Co**

**ИТ** Какие факторы влияют на большой разброс и скачки/падения средних зарплат в IT?

**Н**аких факторов несколько. Первый – это появление большого спроса на конкретную экспертизу на западе. Сегодня рынок удалённых специалистов настолько развился, что все

проектов, пытающихся если не повторить успешный опыт, то попробовать что-то сделать «на хайпе». Так, например, было в эпоху бума крипторынка и блокчейн технологий, когда специалистов с опытом разработки децентрализованных систем разбирали как горячие пирожки. Третий фактор – старт разработки крупного проекта в одной из ведущих технологических компаний, таких как Яндекс, Мейл, Рамблер, Циан, Тинькофф или Авито. В этот момент компании защищаются от хантинга своих специалистов контр офферами и на рынке начинается аук-

**СПУСТЯ НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ ПОДОБНЫЕ ПРОЕКТЫ ЗАКРЫВАЮТ ИЛИ МЕНЯЮТ ДОРОГУЮ КОМАНДУ НА СРЕДНИХ СПЕЦИАЛИСТОВ СО СРЕДНИМИ ЗАРПЛАТНЫМИ ОЖИДАНИЯМИ, А НА РЫНОК ВЫХОДИТ КОМАНДЫ С ЯВНО ЗАВЫШЕННЫМИ ОРИЕНТИРАМИ, КОТОРЫМ ПОТОМ ОЧЕНЬ СЛОЖНО НАЙТИ НОВУЮ РАБОТУ**

тренды США транслируются к нам с удивительной скоростью. Второй – это перенос или создание собственных успешных примеров использования той или иной технологии. Обычно за первым успехом следует волна

цион – перекупка. Именно такие аукционы и привели к ценникам 150+ за джуниора. Спустя несколько месяцев подобные проекты закрывают или меняют дорогую команду на средних специалистов со средними зарплат-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ными ожиданиями, а на рынок выходит команды с явно завышенными ориентирами, которым потом очень сложно найти новую работу.

**УП** Тиньков недавно сказал, что Яндекс и Сбертех вынудили его поднять планку для начинающих программистов от 160 т.р. в месяц. Ваше мнение?

— У Яндекса и Сбертеха чёткое понимание грейдов и привязка к ним технической экспертизы соискателя. Просто в крупных холдингах у сотруд-

цифрой +50-100 тысяч к текущему уровню и, что называется, «пропылесосить рынок». Через 1-2 квартала, когда гипотеза не подтверждена, проект сокращается, людей выгоняют. И они выходят на рынок уже с сильно завышенными ценниками. Тяжело ментально принять прошлую ставку, ведь запросы уже выросли. Это в целом негативно влияет на рынок и порождает много неоправданных ожиданий. Но все-таки мы говорим о единичных случаях в сфере новых технологий, в основной массе такого не происходит.

## ПОКОЛЕНИЕ, КОТОРОЕ РАБОТАЕТ СЕЙЧАС ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ЦЕПЛЯЕТСЯ ЗА ЭМОЦИИ И ИМ ТРЕБУЕТСЯ ПОСТОЯННЫЙ ДРАЙВ, НОВЫЕ ОЩУЩЕНИЯ И ЗАДАЧИ

ников гораздо больше возможностей, есть куда расти и перемещаться в случае потери интереса к одному проекту. У банков с этим дела обстоят несколько хуже.

Также есть фактор того, что под открытие нового направления (или тестирование гипотезы его существования) крупные холдинги способны выкинуть на рынок предложение с

**УП** А почему в Гугл при потоке 10 тысяч кандидатов на место и высоких зарплатах, суперусловиях труда – серьезная текучка айтишников? (Ваша версия)

— Средний срок жизни сотрудника в Гугл по данным на 2017 год порядка 1,2-1,5 лет. Люди привыкают к хорошему, начинают воспринимать это как норму. Поколение, которое работает

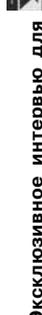
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сейчас гораздо больше цепляется за эмоции и им требуется постоянный драйв, новые ощущения и задачи. А учитывая то, что у всех крупных IT красивые офисы и интересные предложения, сотрудники гонятся за ростом, переходят по кругу между крупными IT компаниями.

**И** С чего Вы начинали набор в вашу команду «Потока»? Как делали анализ подходящих именно Поток специализированных и уровень привлекательных для них условий и зарплат?

– Набор в команду «Потока» начался по принципу небольшого стартапа. Мы сформировали команду из нескольких человек, каждый из которых отвечал за своё направление. Сегодня они – руководители своих

отделов, основа проекта. Поток является довольно амбициозным и очень правильным, созидательным проектом. Поэтому завлечь нашими задачами и целями было не сложно.

**И** Что Вы думаете о хантинге ценных специалистов в IT: как вести поиск и переговоры, как не ошибиться?

— Привлекать задачами и технологиями, ими же удерживать, ими же мотивировать. Обязательно давать возможность выбора стэка и части решений по архитектуре. Мы сделали именно так и наши разработчики сами выбирают инструментарий, что позволяет им участвовать в развитии сервиса, постоянно совершенствоваться и учиться новому.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

**TR@TOP-PERSONAL.RU**



Издательство «Альпина Паблишер»

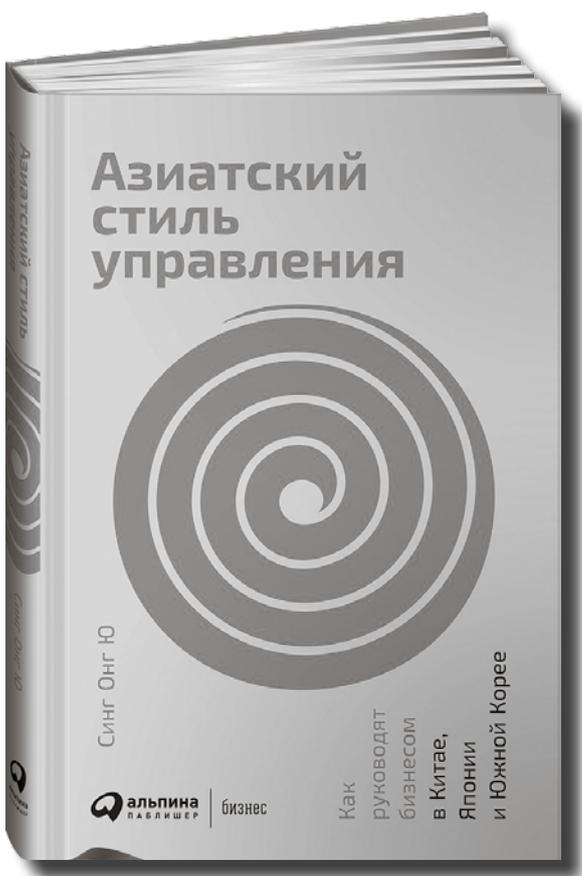
+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

*www.alpinabook.ru*

Синг Онг Ю

# Азиатский стиль управления: Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее



## РАЗДЕЛ VII

### СРАВНЕНИЕ КИТАЙСКОГО, ЯПОНСКОГО И КОРЕЙСКОГО СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

#### РАЗЛИЧИЯ В СТИЛЯХ УПРАВЛЕНИЯ

<...> Японская и корейская системы менеджмента имеют общие черты, хотя и не в равной степени. Это касается консенсусного принятия решений, пожизненного трудоустройства и патерналистского руководства. Во всех трех стилях коллективная гармония играет роль ключевого элемента философии менеджмента.



Культурные различия влияют на методы управления даже несмотря на то, что во всех трех стилях присутствуют общие для трех культур элементы конфуцианства и буддизма. Зная, какой модели принятия решений следует руководителю, можно предсказать его поведение в различных ситуациях (Rowe & Boulgarides, 1994).

На принятие решений влияют такие факторы, как ценности и когнитивное восприятие. Хофстеде (1983b) отметил, что представители разных культур обнаруживают приверженность к разным ценностям. Нагасима в 1993 году обнаружил, что когнитивное восприятие японцев существенно отличается от восприятия жителей западных стран. Была разработана модель, которая учитывает влияние ценностей и когнитивного восприятия на процесс принятия решений (Rowe and Boulgarides, 1983)

*Аналитический – Потребность в достижениях в виде сложных задач*

- Высокая когнитивная сложность
- Ориентированность на задачи

*Концептуальный – потребность в достижениях в виде признания*

- Высокая когнитивная сложность
- Ориентированность на людей

*Директивный – потребность во власти*

- Низкая когнитивная сложность
- Ориентированность на задачи

*Поведенческий – потребность в чувстве причастности*

- Низкая когнитивная сложность
- Ориентированность на людей

Американские менеджеры имеют самые высокие средние показатели по аналитическому и концептуальному стилям принятия решений (Martinsons, 2001). Возможно, это объясняется преобладанием научных методов управления и доминированием западных идеологий менеджмента.

Китайские менеджеры обычно склонны к директивному стилю принятия решений, что говорит о высоком индексе дистанцированности от власти и групповом коллективизме. Процесс принятия решений зачастую централизован, так как в Китае руководители стараются установить социальный порядок за счет четкой иерархической структуры.

В Японии менеджеры чаще демонстрируют поведенческий стиль при принятии решений, что связано с высоким уровнем коллективного принятия решений на низких и средних уровнях управления.

Учитывая данную информацию, мы можем классифицировать стили американских, китайских и корейских менеджеров в соответствии с моделью стилей принятия решений. В Корее преобладает нисходящий стиль управления, который больше схож с патерналистским китайским стилем, чем с восходящим японским. В то же время при принятии



Таблица 9. Показатели культурных измерений Хофстеде

| Измерения                    | США | Китай | Япония | Корея |
|------------------------------|-----|-------|--------|-------|
| Дистанцированность от власти | 40  | 80    | 54     | 60    |
| Избегание неопределенности   | 46  | 45    | 92     | 85    |

решений корейские менеджеры более склонны разделять ответственность. Они не щедры на похвалу, потому что считают, что успех — это заслуга всего коллектива, а не отдельных сотрудников. Поэтому для корейцев больше важна причастность к группе, чем индивидуальные достижения. Таким образом, корейский стиль управления находится где-то между директивным и поведен-

ческим квадрантам.

О различиях между восточным и американским стилями управления можно рассуждать и дальше, если проанализировать основные функции менеджеров: стратегическое планирование, организационная деятельность, управление персоналом, руководство и контроль.

Хофстеде отметил, что США обладают низким индексом дистанцированности от

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

**TP@TOP-PERSONAL.RU**

# Разные стили управления хороши каждый сам по себе

*Эксперт на личном  
опыте знаком с  
детальями работы  
восточных компаний и  
УП рекомендует особо  
внимательно ознакомиться  
с его мыслями*



*Кондратьев Юрий*

**Lightman Solutions**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



приведенной статье достаточно точно переданы мысли, которыми руководствуются руководители компаний азиатского региона. На что хотел бы обратить внимание – несколько раз поднимается вопрос о схожести систем управления, однако на мой взгляд, различия, в том числе, упомянутые в материале, значительно существеннее. Мне приходилось сталкиваться в работе с представителями и Японии, и Кореи,

решений, отношения к подчиненным – весьма отличаются как между собой, так и по отношению к западным странам, в т.ч. и в отношении России.

В Китайских компаниях значительно большую роль играет топ-менеджмент, линейные же сотрудники – исключительно исполнители, которые не принимают участия в решении задач, которые, например, в Японской системе решал бы весь коллектив.

Китайский менеджмент в большей степени держится на авторитарной (иерархической) власти, в Японских компаниях – на уважении (с точки зрения заслуг, прежде всего). Также

## **В КИТАЙСКИХ КОМПАНИЯХ ЗНАЧИТЕЛЬНО БОЛЬШУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ, ЛИНЕЙНЫЕ ЖЕ СОТРУДНИКИ – ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ИСПОЛНИТЕЛИ, КОТОРЫЕ НЕ ПРИНИМАЮТ УЧАСТИЯ В РЕШЕНИИ ЗАДАЧ, КОТОРЫЕ, НАПРИМЕР, В ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЕ РЕШАЛ БЫ ВЕСЬ КОЛЛЕКТИВ**

и Китая. И в самом деле, менталитет, равно как и подходы к системе иерархии, принятия управленческих

хочу отметить, что для Японии в значительной степени свойственен следующий факт: линейный сотрудник,



который работает в компании продолжительное время и является весьма ценным кадром, может иметь репутацию и влияние внутри компании не сильно меньше, чем топ-менеджмент. Всё потому, что в Японии в значительно большей степени ценится взаимная лояльность (компания-сотрудник и сотрудник-компания). В статье вскользь упомянуто об этом, хотя на мой взгляд – это одно из ключевых отличий, т.к. мы живем в 21 веке – веке максимальной мобильности, где перемещение персонала между компаниями достигает максимальных величин. Зачастую, выигрывает тот, кто может наладить в системе взаимоотношений с сотрудником наилучший баланс. Считаю, во много, по этой причине, Японские компании славятся качеством, а китайские компании – объемами (качество создают

лояльные профессионалы, объемы – «покорные» исполнители). В данных градациях не использую термин «хорошо» или «плохо», т.к. если требуется объем – то первый вариант мало возможен, а когда нужно лучшее качество – не подойдет второй.

Опыт работы с корейскими компаниями для меня полностью подтверждает выводы из статьи – это действительно некая «средняя сила» между японским и китайским подходами.

Как и в китайском менеджменте, в корейских компаниях присутствует сильный и уважаемый лидер. Его принято слушать и выполнять задачи в исключительно том виде, который озвучен.

С другой стороны, есть и схожие с

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

**TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Как сделать из  
посредственного  
продажника – крутого  
специалиста всего за  
1 день? Боль, слёзы и  
таблетка.**

*Алексей Стоякин*

МДД Групп

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## Боль собственников

 любой собственник бизнеса или наёмный руководитель отдела продаж скажет вам, что найти грамотного продавца сегодня очень сложно. Не то, чтобы это было просто 5 лет назад. Нет, ситуация, конечно, улучшилась. Но факт остается фактом: хорошие продавники на открытом рынке труда появляются редко и уходят с него стремительно быстро. Только обрадовался, что тебе наконец крупно повезло, а человек уже вышел на другую работу.

## Слёзы безуспешных попыток

В итоге, приходится брать тех, кто хоть как-то может связать два слова, более-менее сообразителен и не слишком пуглив. Я, конечно, утрирую. Однако, стоит признать, что в большинстве компаний работают довольно слабые продавники. Скорее это даже не продавники, а отгрузчики, презентаторы, выписыватели счетов и т.п.

Максимум, что делают компании с такими специалистами, пытаются отправить их на тренинги по продажам

или включают по утрам обучающее видео на YouTube, чтобы хоть как-то поднять уровень этих менеджеров и, соответственно, своих продаж. Но подобные одноразовые методы, к сожалению, не работают. Да и заставить человека использовать неадаптированные под него техники продаж – затея провальная.

Как изменить ситуацию? Как сделать из такого посредственного продавца если не звезду продаж, то хотя бы хорошего специалиста? Да, и, желательно, не потратить на это все свою жизнь?

**Таблетка от «головной боли» собственников**

Она существует и известна уже не первый десяток лет. Думаю, большинство из вас о ней уже где-то слышали. Речь о скриптах продаж.

Вот только не надо сейчас говорить: «Да знаем, пробовали, эта штука в моем бизнесе не работает». Еще как работает! И тому есть очень простое доказательство.

Я буду утверждать, что у любого вашего специалиста по продажам, который проработал у вас хотя бы пару месяцев, в голове будет, как вы думаете, что? Именно, в голове у него будет скрипт. Не верите? Легко про-



верить! Сядьте рядом с любым своим продавцом и послушайте. С каждым клиентом он будет произносить одни и те же слова. Задавать одни и те же вопросы и одинаково отвечать на возражения. Ну, или не отвечать...

Теперь задайте себе вопрос: тот ли это скрипт, который вы хотели бы, чтобы ваш менеджер воспроизводил вашим потенциальным клиентам? Действительно ли его скрипт работает или он просто «сливает» продажи?

Я надеюсь, мне удалось хоть немного расшатать вашу картину мира относительно скриптов. Скрипты работают. И работают очень хорошо. Конечно, если только они составлены грамотно и применяются должным образом. Вот здесь то всех и поджидает засада...

## Побочные эффекты

Написать хороший эффективный скрипт с первого раза вам вряд ли удастся. Задача упрощается, если в вашей компании работают суперуспешные продавцы – «спишите» скрипт у них. Если же вам со звёздами не повезло, то придется писать самим или просить помощи у профессионалов.

Если пишете сами, не стройте ложных иллюзий, что сейчас вы сядете и извергните из себя гениальное творение, способное превратить каждого потенциального клиента, с которым оно соприкоснется, в клиента реального. Скорее ваш первый скрипт будет похож на некое уродливое, горбатое, косноязычное чудище, способное распугать всех ваших кли-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

**TP@TOP-PERSONAL.RU**



# Путь к должности CEO: У каких специалистов больше всего шансов стать главой компании?



специалисты Odgers Berndtson проанализировали карьерный путь почти 300 генеральных директоров российских компаний и установили, какой опыт поможет быстрее занять должность главы компании, какие специалисты могут не рассчитывать на такое повышение и в каких сферах обычно происходит обмен специалистами.

В ходе исследования выяснилось, что опыт в финансовой сфере значительно повышает шансы специалиста возглавить команду. Так, непосредственно перед назначением на долж-

ность 23% будущих генеральных директоров занимались финансами.

Главные конкуренты для финансистов в борьбе за должность руководителя — специалисты в коммерции (16%) и инженерно-технической сфере (14%). Также в пятерку вошли управленцы и госслужащие. Однако в промышленной отрасли ситуация несколько иная: здесь руководителями чаще всего становятся бывшие чиновники (22%). Опыт в продажах помог занять пост главы компании 19% специалистов, а финансовый и инженерный бэкграунд — 10% и 16% сотрудников соответственно.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Кроме того, почти каждый 4-ый CEO (23%) пришел на свою должность из другой отрасли. Это позволяет сделать вывод, что знание рынка часто второстепенно и не является главным критерием при назначении руководителя.

Самый частый переход — из государственной службы в промышленность или финансовую отрасль. Но, если переходы между отраслями — относительно частое явление и свидетельствует о высокой адаптивности менеджеров, переходы между функциями случаются реже. Почти 80% эффективных генеральных директоров на протяжении карьеры работали только в рамках одной функции, а это значит, что руководителю не требуется разнообразный опыт работы.

Абсолютное большинство иссле-

дуемых CEO пришли на эту позицию с повышением (66%), причем из другой компании (58%). То есть в наиболее эффективных компаниях, нечасто переманивают состоявшихся CEO, но готовы переманить заместителей и директоров направлений, предложив им повышение. Внутри компании выросли только 42% генеральных директоров. Этот процент в России значительно ниже, чем в мировой практике. Также только половина российских CEO имеют долю в компании, хотя такая мотивация уже давно становится трендом в мировой практике.

В тройке самых непопулярных бэкграундов CEO — специалисты по связям с общественностью и маркетингу, управлению персоналом и сотрудники юридической службы.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

**TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ЭКСПЕРТНОМУ  
Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ЭКСПЕРТНОМУ  
Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ЭКСПЕРТНОМУ  
Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ЭКСПЕРТНОМУ

# РАЗВИТИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Подсказки, советы, техники



альпина  
ПАБЛИШЕР

ДЖИЛЛ ХЭССОН



**КОНФЕРЕНЦИЯ** 

Октябрь 2018 г.

# БЕЛОВОРОТНИЧКОВАЯ ПРЕСТУПНОСТЬ

Болезнь тема для торговли,  
производства, финансов...  
УП не раз поднимал ее  
в интервью

*В этот раз эксперты выступят  
на конференции со своими мнениями о  
способах выявления- недопущения и  
борьбы с проявлениями воровства  
внутри фирмы*

по итогам конференции УП подготовит журнал-альманах,  
который получают все подписчики УП

**УЧАСТИЕ В КОНФЕРЕНЦИИ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ УП БЕСПЛАТНО  
ОСТАЛЬНЫМ - 15000 РУБ**