

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по адресу "Ресурсы" - 71052, 71055, 71026

№ 25
(437)

2017

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Главная тема:



Андрей Устюжанин

**Бизнес-этикета
много не бывает...**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

HR еще не скоро будет вытеснен IT. Беседы с практиками показали нам, что только ресёчинг и иные простые процессы заменят профи — слишком сложная это тема — выбор сотрудника...

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гонгаров



стр. 5

У нас до сих пор есть ситуации, когда мы начинаем искать кандидата, до конца не понимая, с каким опытом он должен быть, с какими ожиданиями, как будет называться его должность...



Светлана Огорельцева,
ПАО АКБ «Урал ФД»

стр. 19

Мне 40 с небольшим, и я понимаю, что даже мне придется до несуществующей пенсии поменять профессию и, возможно, не раз...



Алексей Назаров

стр. 11

Мы увидим производительность труда, которую не видели раньше, именно за счет автоматизации и передачи искусственному интеллекту этих функций.....



Петр Липов,
Business Consultant

стр. 19

А вот людей с хорошим бизнес-этикетом и манерами мы находим с большим трудом и являемся фильтром по недопущению в компании плохих сотрудников...



Андрей Устюжанин,
«ЭКСПЕРТ»

Ольга Байдина

Минимальный размер оплаты труда: значение и практика

Татьяна Горошко

Проблемы и судебные споры при предоставлении дополнительного отпуска «чернобыльцам»

Татьяна Николаенко

Увольнение иностранного топ-менеджера на испытательном сроке: споры и анализ вопроса

С. Алистархов

Имеют ли право прокурорские работники писать статьи?

Анна Артамонова

Проблема срока давности в наказании уволившихся виновных в хищении или порче материальных ценностей

Ольга Байдина

Удержания из заработной платы: всегда ли прав работодатель?

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

БИЗНЕС-ЭТИКЕТ

Бизнес-этикета много не бывает...

Андрей Устюжанин, «ЭКСПЕРТ»

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

**HR непостижимо сложен
для искусственного интеллекта**

Светлана Огорельцева, ПАО АКБ «Урал ФД»

Ресечинг уже передается искусственному интеллекту

Петр Липов, Business Consultant

**Усложнится процесс сокрытия кандидатами
информации о себе**

Анна Тарасова, ООО «Зетта Страхование»

**Многие менеджеры по продажам
потеряют работу уже завтра**

Алексей Назаров

**Мы столкнулись с тем, что даже топ-менеджер
часто не является задачным**

Александр Добровольский,
«ATS Tanner Banding Systems AG»

**Технологичные компании уже привлекательнее
на рынке труда, чем обычные**

Владимир Якуба, «Том Хант»

ПРЕМИИ

KPI: судебные тяжбы за бонусы и премии

Светлана Васильева

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Закон успешных инноваций:

**Зачем клиент «нанимает» ваш продукт
и как знание об этом помогает новым разработкам**

Клейтон Кристенсен, Тедди Холл,
Карен Диллон, Дэвид Данкан

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Генри Мартин Лиланд

№25
(437)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД  ПЕРСОНАЛОМ

Учредитель:

ООО «Журнал «Управление 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



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,
Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,
Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства
Андрей Чапайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

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

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

www.top-personal.ru

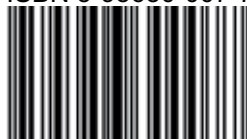
Подписано в печать 26.06.2017 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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
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 >

Бизнес-этикета много не бывает...

А вот людей с хорошим бизнес-этикетом и манерами мы находим с большим трудом и являемся фильтром по недопущению в компании плохих сотрудников.



**Андрей
Устюжанин**

**кадровый центр
«ЭКСПЕРТ»,
генеральный директор
и основатель**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

❗ Можете ли вы, опираясь на опыт в кадровом бизнесе, оценить бизнес-этикет (БЭ) кандидата только по его резюме?

 о резюме можно оценить отчасти стиль мышления кандидата. Анализ структуры текста, выстраивания предложений, акценты на различных моментах помогают понять, с каким человеком имеешь дело.

❗ А по его внешнему виду?

— По внешнему виду можно понять, есть у человека вкус или нет или у его жены, а также, отчасти, какое значение он придает этой встрече. Если надел костюм, чтобы выглядеть по-официальнее, значит считает данную встречу значимой. Разумеется, есть сферы со своими традициями, на которые это не распространяется, — креативщики, айтишники и т.п.

❗ В каких вакансиях клиенты на подбор специалиста обращают особое внимание на бизнес-этикет кандидата?

— Бизнес-этикет, выражающийся в элементарной вежливости во время

встречи и точности прихода на собеседования, ценят практически во всех компаниях.

❗ Бизнес-этикет для секретаря и для генерального директора крупной компании — это же совершенно разные понятия.

— На мой взгляд, бизнес-этикет — это понятие универсальное для всех. По большому счету, хорошие манеры, тактичность, точность и тому подобные вещи, лежащие в основе бизнес-этикета, являются общими и обязательными для каждого.



Ольга Байдина

Минимальный размер оплаты труда: значение и практика

Татьяна Горошко

Проблемы и судебные споры при предоставлении дополнительного отпуска «Чернобыльцам»

Татьяна Чихолаенко

Увольнение иностранного топ-менеджера на испытательном сроке: споры и анализ вопроса

С. Алистархов

Имеют ли право прокурорские работники писать статьи?

Анна Артамонова

Проблема срока давности в наказании уволившихся виновных в хищении или порче материальных ценностей

Ольга Байдина

Удержания из заработной платы: всегда ли прав работодатель?

Насколько разный бизнес-этикет у кандидатов?

— Бизнес-этикет у кандидатов разный — у кого-то есть, у кого-то нет. Те, у кого нет, как правило, через кадровое агентство к работодателю не проходят.

А у заказчиков? Хотя вряд ли вы станете их критиковать...

— У заказчиков тоже разный. К сожалению, бывает, что он не выдерживает никакой критики. Поэтому я их критиковать не буду — не выдержат.

Порой классные кандидаты отказываются от вакансии после собеседования по причине низкой культуры компании или отсутствия элементарного понимания бизнес-этикета. Что делать вам как провайдеру?

— Такое бывает, как правило, когда мы начинаем работу с новой компанией и еще не представляем, чего от нее можно ожидать. Тогда первые кандидаты и становятся источником информации о компании. Если приходится столкнуться с какими-либо негативными моментами, первое, что нам приходится делать, это извиняться перед кандидатом за сложившуюся ситуацию. Затем мы стараемся понять: случившееся происшествие — досадная случайность или система. Если система, то в зависимости

от тяжести случая, мы либо предупреждаем кандидата об уровне бизнес-культуры компании, либо вообще прекращаем с ней работать.

Какие важные пункты бизнес-этикета невозможно игнорировать компании в общении с кандидатами?

— По большому счету от компании не требуется каких-то фантастических вещей. Помню, когда я маленьким мальчиком лечил зубы в советской стоматологической клинике, там висел плакат: «Ничто не ценится так дорого и не обходится так дешево, как вежливость».

Да и всем известно выражение: «Точность — вежливость королей». Начать собеседование вовремя, быть вежливым в процессе собеседования, профессионально задавать вопросы, давать адекватную обратную связь по поводу проведенного собеседования — это простые и правильные вещи, которые должна демонстрировать компания. Увы, многие компании от этих простых вещей далеки.

Отвечать кандидату после собеседования, что ему пока не может быть сделан оффер не обязательно?

— В принципе, мыть руки перед едой не обязательно — как известно, есть целые народы, которые этого не

Эксклюзивное интервью для



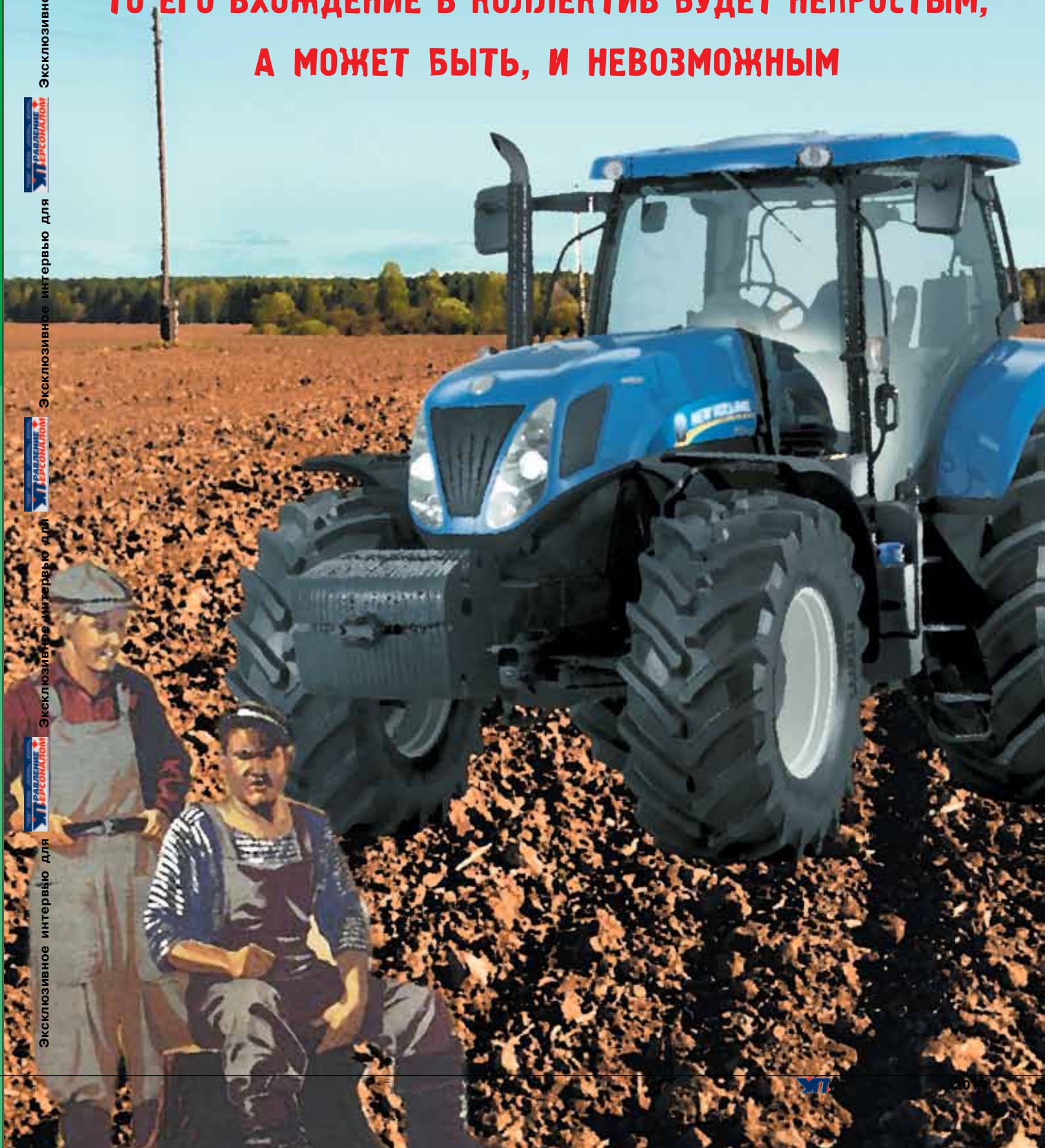
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ЕСЛИ РАФИНИРОВАННОГО ИНТЕЛЛИГЕНТА ПОМЕСТИТЬ
НА РАБОТУ В КОЛХОЗНУЮ БРИГАДУ ТРАКТОРИСТОВ,
ТО ЕГО ВХОЖДЕНИЕ В КОЛЛЕКТИВ БУДЕТ НЕПРОСТЫМ,
А МОЖЕТ БЫТЬ, И НЕВОЗМОЖНЫМ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





делают. Но почему-то в нашей культуре принято мыть, это тот самый случай соблюдения бизнес-этикета, когда надо позвонить и желательно объяснить причину.

УП Какие ошибки в бизнес-этикете делают порой даже сильные специалисты, и это им может стоить должности?

— Ну, опаздывают на собеседование кандидаты редко, все понимают, что это сразу снижает оценку. А вот общение, которое в компании расценивают как высокомерное, случается. Бывает, что одеваются неподходящим образом.

УП Ошибки в деловой переписке — о чем это говорит, если это компания?

— О том, что в компании по каким-то причинам работает человек, который плохо учился в школе. Как правило, компании высокого уровня малограмотных людей на работу не берут.

УП Какие подарки можно дарить HRD компании, с которой вам светит успешно работать?

— Те, которые ему понравятся. А вообще, светит в кадровом бизнесе очень много, а вот греет значительно реже.

УП Почему кандидат, ставший HRD с подачи некоего кадрового агентства, весьма часто прекращает заказы на подбор от той компании, где он стал HRD?

— Думаю, потому, что он решил отплатить кадровому агентству черной неблагодарностью. Этим он испортит свою карму и потом будет ее отрабатывать «тыщу лет в теле баобаба».

УП Бизнес-этикет поколения некст или пепси — он скорее есть или его там нет... или он какой-то виртуальный?

— У меня такое ощущение, что бизнес-этикет, выражающийся в обязательности, дисциплинированности и т.п. вещам вообще подвергается



**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»
(Безупречная система доставки)
www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



какой-то девальвации в наше время. Можно было бы в этом смысле подвергнуть критике юное поколение, как безусловно более подверженное отбрасыванию «лишних условностей», но мы в своей практике сплошь да рядом сталкиваемся с проявлениями необязательности у людей любого поколения.

Такое ощущение, что современный поток информации отбил у человека само понятие того, что он должен отвечать на ставшие ему ненужными запросы.

Я думал, что это у меня уже стариковское брюзжание начинается, но недавно получил рассылку, в которой подробно рассматривался этот вопрос, названный «дефектом контактов».

Суть в том, что только многочисленные запросы к человеку могут пробить его глухое игнорирование попыток входа к нему, да и то не всегда. Якобы

то, что входящей информации стало слишком много, настраивает людей на то, что если кому-то что-то очень надо, то пусть он сам продолбится к адресату, идти ему навстречу даже минимально вовсе не обязательно.

УП Когда обладание даже отличным бизнес-этикетом не может помочь кандидату стать сотрудником?

— Когда у него недостаточный профессионализм в своей области или его отличный бизнес-этикет отличается от норм, принятых в данной компании. Если рафинированного интеллигента поместить на работу в колхозную бригаду трактористов, то его вхождение в коллектив будет непростым, а может быть, и невозможным.

* Андрей Устюжанин, кадровый центр «ЭКСПЕРТ», генеральный директор и основатель.

Журнал



2017 г.

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»
(Безупречная система доставки)
www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07**

Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для



HR непостижимо сложен для искусственного интеллекта

*Порой мы исследуем
рынок, чтобы понять, кто
нам нужен, а это прямо
противоположно тому, как
представляют себе поиск
персонала кандидаты.*



**Светлана
Огорельцева**

**ПАО АКБ «Урал ФД»
директор
по персоналу**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как изменит мир бизнеса искусственный интеллект (ИИ)?



Более всего, благодаря искусственному интеллекту в работе появится универсальность и специфичность, в частности, в HR-сфере. Это почувствуют и кандидаты, и рынок труда в целом. Сейчас очень многое в сфере HR зависит от человеческого фактора. От того, насколько с душой и энтузиазмом работает человек. Также на результат и эффективность работы влияют и технологии, которыми этот специалист владеет, его опыт — то есть насколько качественно он выполняет свою работу. Но когда искусственный интеллект приходит в HR-деятельность, технологии приобретают большой вес. Пока я слышу, как кандидаты выказывают свое недовольство, когда им дозванивается автоинформатор. Но у некоторых, наоборот, просыпается интерес — что это за диковинка такая? Нельзя точно сказать, как отразится искусственный интеллект на мире бизнеса, но что он его изменит — это точно.

Если обсуждать статью, то я согласна с тем, что искусственный интеллект прежде всего отразится на сокращении расходов, на затратах

на персонал, на бизнес-процессах, на логистику, а также позволит более оперативно выявлять мошеннические схемы. А вот то, что искусственный интеллект повлияет на повышение узнаваемости бренда, увеличение лояльности клиентов и на рост качества маркетинга, в этом я сомневаюсь. Мне кажется, что за счет сокращения расходов на персонал эти показатели будут падать. Каждый бизнес будет выбирать, что для него важнее — качество, скорость или стоимость.

УП Какие преимущества дает искусственный интеллект уже сегодня тем, кто его осваивает и применяет?

— Компании, которые взяли на себя эту ответственность, демонстрируют определенный риск. Они несут свой уровень технологичности и некую отважность, соответственно, в такие компании идут люди, которым эти качества близки, кто не боится нового, открыт передовым технологиям. Такие работодатели находят подходящий для себя персонал.

Те сферы рынка, которые начали применять искусственный интеллект, адаптируют его под свои нужды. Остальным же компаниям придется подстраиваться под то, что изобретено. Сейчас многие разработчики делают искусственный интеллект под конкретного заказчика.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

И Но есть и проблемы — какие?

— Риски использования искусственного интеллекта заключаются в том, что разные рынки по отраслям или регионам могут по-разному отнестись к тому факту, что компания использу-

ет искусственному интеллекту. У нас до сих пор есть ситуации, когда мы начинаем искать кандидата, до конца не понимая, с каким опытом он должен быть, с какими ожиданиями, как будет называться его должность. Часто

В СЛУЧАЕ С ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ РЕЗУЛЬТАТ БУДЕТ БОЛЕЕ ОБЪЕКТИВНЫМ

ет искусственный интеллект — в этом плане никогда не знаешь, выиграешь или проиграешь. Если говорить про HR, то никто не знает качества кандидатов, которых подбирает искусственный интеллект. Их реальную лояльность и мотивацию, с которой они идут в компанию. Эти моменты может показать только время.

мы исследуем рынок и только потом делаем выбор. Искусственный интеллект с этими задачами не справится.

И Как изменится рынок труда с ростом и применением искусственного интеллекта?

— Я не очень верю, по крайней мере относительно России, что часть профессий сойдет на нет. Не верю, что рекрутеры с активным развитием искусственного интеллекта в HR-сфере не найдут себе применения. Не все вакансии можно поручить ис-

В свое время были прогнозы, что кризис почистит рынок и останутся только сервисные компании, так как сервис — это самое главное конкурентное преимущество. Но российский рынок имеет ряд отличий. У нас во многом побеждает цена, доступность. Не всегда качество обслуживания для потребителей является основополагающим критерием выбора. В России масса компаний будут не готовы связаться с искусственным интеллектом. Бизнес-процессы в таких структурах даже не описаны. И уж тем более не автоматизированы. Думаю, в ближайшие лет 10-15 ни одна профессия не исчезнет. Будет раз-

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



нообразии: кто-то работает по одним технологиям, кто-то по другим, но серьезных изменений на рынке труда, я считаю, не будет.

онан этих сотрудников, оргструктура в целом. Все постоянно меняется. Ситуация, при которой в начале года придумали определенную бизнес-

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ТАКЖЕ ОБЕСПЕЧИВАЕТ СИСТЕМНОСТЬ. ЗВОНИТ ОН ВСЕМ КАНДИДАТАМ ОДИНАКОВО

И Что должны будут знать управленцы о нем, чтобы быть полезными для компании?

— Сейчас часто стали употреблять термин «клиентский опыт». Компании мониторят и контролируют, как выглядят бизнес-процессы глазами клиента. Работодателям важно побывать в роли кандидата, чтобы понять, какие шаги он должен сделать, чтобы от начала до конца пройти все процедуры для трудоустройства в компанию при различных вариантах. Кроме того, персонал, работающий с искусственным интеллектом, должен постоянно держать руку на пульсе — их функционал меняется в сторону интеллектуальной, методологической деятельности. И в связи с этим изменяются и должностные инструкции, функци-

структуру, и она не претерпела за год никаких изменений, утопична. Сейчас каждый квартал мы вынуждены внедрять изменения внутри компании и в оргструктуре в том числе.

И Что сегодня вам дает искусственный интеллект в рекрутменте и оценке кандидатов?

— БОльший масштаб, охват рынка. Дает возможность снять рутинные этапы работы и поручить HR заниматься более интеллектуальными, стратегическими задачами. Штатным рекрутерам уже не надо будет шерстить рынок и просторы рабочих сайтов, базы резюме. Человек в таком объеме и размере не сможет работать в формате искусственного интеллекта. Искусственный интеллект

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



также обеспечивает системность. Звонит он всем кандидатам одинаково, получая информацию от разных людей. А работа рекрутера часто

бизнесе, когда автоинформатор будет помогать нам подбирать номер. В данном случае мне бы хотелось говорить с живым человеком.

У НАС ДО СИХ ПОР ЕСТЬ СИТУАЦИИ, КОГДА МЫ НАЧИНАЕМ ИСКАТЬ КАНДИДАТА, ДО КОНЦА НЕ ПОНИМАЯ, С КАКИМ ОПЫТОМ ОН ДОЛЖЕН БЫТЬ, С КАКИМИ ОЖИДАНИЯМИ, КАК БУДЕТ НАЗЫВАТЬСЯ ЕГО ДОЛЖНОСТЬ

зависит от настроения — один день он разговаривает грустным голосом, другой день — веселым. В случае с искусственным интеллектом результат будет более объективным.

В любом случае многое зависит от рынка, где используется искусственный интеллект. Когда мы являемся пользователями телефонной связи или Интернета, нам звонит автоинформатор и сообщает информацию или просит переключиться, это приемлемо. В случае пользования другой услугой реакция может быть неоднозначной. Например, в гостиничном

* Светлана Огорельцева, директор по персоналу ПАО АКБ «Урал ФД».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

Справка:

Банк «Урал ФД» — крупный банк Пермского края, обладающий разветвленной сетью современных офисов, банкоматов и партнеров. Ссылка на сайт — <http://www.uralfd.ru/>. Головной офис банка находится в Перми. Офисы банка находятся в крупнейших городах Пермского края и в Москве.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Ресечинг уже передается искусственному интеллекту

Скоро роботизация в торговле и логистике достигнет уровня фантастики. Но HR-технологии пока представляются сложным орешком в части принятия взвешенного решения.



Петр Липов

**Business Consultant
HR**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как изменит мир бизнеса искусственный интеллект (ИИ)?



то приведет к тому, что рутинные процессы будут автоматизированы.

Мы увидим производительность труда, которую не видели раньше, именно за счет автоматизации и передачи искусственному интеллекту этих функций. Рутинные функции выполняет не только эйчар, они есть и у экономистов, и у бухгалтерии. По большому счету, у всех сотрудников, чья работа связана с выполнением типовых операций, не требующих межчеловеческого взаимодействия. Думаю, в будущем все функции, которые можно автоматизировать, будут автоматизированы. Это приведет к снижению себестоимости основной массы товаров и услуг.

С другой стороны, мы увидим изменения в структуре рынка труда. Отряды безработных пополнятся людьми, которые выполняли эти рутинные функции — условно, клерками. И в первую очередь это относится к банковской сфере. Сейчас же все активно говорят про то, как искусственный интеллект отразится на эйчар-деятельности. Не знаю, насколько широко будет применяться искусственный

интеллект в эйчар, но уже сегодня мы видим передачу ресёчинга искусственному интеллекту, пока, конечно, в тестовом режиме. Здесь я имею в виду искусственный интеллект как таковой, а не автоматизацию отдельных бизнес-процессов в русле глобальной CRM.

УП Какие преимущества дает искусственный интеллект уже сегодня тем, кто его осваивает и применяет?

— Сейчас элементы искусственного интеллекта используют банки, аутсорсинговые компании, которые занимаются бухгалтерскими процессами. А также логистические компании — автоматизация складов, грузопотоков. Частично процесс пошел в продуктовом ритейле. Приходя в магазин, мы видим, что автоматизированных касс стало больше. Для рядового потребителя этот процесс будет выглядеть как разрастание процессов самообслуживания. Все вещи, связанные с пользовательским сервисом, завязанные на алгоритмах, тоже попадут под влияние искусственного интеллекта. Например, если вы попытаете позвонить в службу поддержки любого оператора, то будете очень долго мучиться, прежде чем услышите голос живого человека. У меня на днях такое случилось — сколько раз ни звони, все равно попадешь на робота.

Эксклюзивное интервью для
 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
 Эксклюзивное интервью для
 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
 Эксклюзивное интервью для
 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
 Эксклюзивное интервью для
 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

И это понятно, потому что большинство ситуаций типичны. Поскольку мы имеем дело с некой сложно-организованной системой, которая имеет определенные уязвимости. И в области устранения этих уязвимостей как раз есть простор для применения искусственного интеллекта. Все ме-

Технологические преимущества дают плюс и в том, что у компании могут высвободиться человеческие мощности для решения более сложных задач. Не обязательно отравлять на рынок труда всех, чья функция была передана искусственному интеллекту. Можно при минимальном переоб-

МЫ УВИДИМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, КОТОРУЮ НЕ ВИДЕЛИ РАНЬШЕ, ИМЕННО ЗА СЧЕТ АВТОМАТИЗАЦИИ И ПЕРЕДАЧИ ИСКУССТВЕННОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ ЭТИХ ФУНКЦИЙ

тоды решения проблем могут быть автоматизированы и изложены конечному пользователю в простых алгоритмах. Не обязательно эти функции будет выполнять живой человек — их можно смело поручить роботу.

Компания при использовании искусственного интеллекта выигрывает в стоимости продукта — продукты дешевеют. Работодатели исключают правовые риски: используется меньше живых работников — соответственно, меньше трудовых правоотношений. Роботу не нужен отпуск, он не уйдет на больничный или в декрет, не пожалуется на вас в ГИТ...

учении сделать из них сотрудников, которые по-прежнему будут ценны для компании и смогут выполнять более сложные функции, которые пока нельзя передать искусственному интеллекту.

И Но есть и проблемы — какие?

— Пока технологии искусственного интеллекта мало обкатаны и изучены. Мы не знаем, какие проблемы будут типичными именно по той причине, что широкого распространения искусственный интеллект пока не получил. Если рассуждать гипотетически, то,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



скорее всего, это неуправляемость, недостаточность контроля. Если возникнет типовая ошибка, то велик риск, что она будет быстро растиражирована. И все остальные подсистемы ощущают на себе это влияние. Компании, использующие искусственный интеллект, будут зависимы от технологической базы, подверженности вирусам, сбоям, перебоям в электроэнергии и т.п. Все это не дает возможности с одинаковой эффективностью применять искусственный интеллект во всех регионах, потому что каждый регион в РФ имеет определенную степень технологического развития. Не везде есть интеллектуальный ресурс на рынке труда для того, чтобы обслуживать и развивать искусственный интеллект. Все это может стать причиной неравномерности географического распространения технологий искусственного интеллекта.

УП Как изменится рынок труда с ростом и применением искусственного интеллекта?

— Прежде всего искусственный интеллект будут использовать сотовые операторы, логистика, ритейл. История с массовым использованием искусственного интеллекта в эйчаре пока носит рекламный характер. И пока это единичные случаи («Робот Вера», автоматизация ресёчинга рядовых позиций «Ростелекомом»). Думаю, что в ближайшее время ре-

крутеры младшего уровня в продвинутых компаниях могут попасть под сокращение за счет искусственного интеллекта. Чем держать человека, который будет фильтровать резюме по заданным параметрам — фактически, нажимать кнопки по определенному алгоритму — проще передать эти функции роботу. Он выполнит работу в сто, а то и в несколько тысяч раз быстрее.

Будут сокращаться позиции начального уровня, связанные с рутинными операциями, но при этом вряд ли будут затронуты те из них, которые предполагают живое общение между людьми. Не думаю, что кто-то сможет полностью доверить роботу оценку по компетенциям или тем более принятие любых стратегических решений.

Итак, позиции рядовой рутины будут вымываться постепенно. Сложности возникнут у молодых специалистов, которые только выходят на рынок. Им придется конкурировать с искусственным интеллектом. С другой стороны, состоявшиеся в своей области профи не ощутят на себе это влияние. Потому что сумма незамеченных инструментов, которые они накопили за свою профессиональную жизнь, пока уникальна для каждого. Какой бы ни был сложный алгоритм, на данный момент он не сможет заменить опытного профессионала.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УИ Что должны будут знать управленцы о нем, чтобы быть полезными для компании?

— Они должны понимать, что каждая компания индивидуальна. Если мы будем механистично внедрять технологии, то имеем риск получить неуправляемую, уязвимую систему. Универсального рецепта нет.

УИ Что сегодня вам дает искусственный интеллект в рекрутменте и оценке кандидатов?

— Когда многие функции, которые не требуют интеллектуальных усилий, выполняет искусственный интеллект, с одной стороны, это ускоряет процесс, а с другой — предотвращает эмоциональное выгорание в профессии. Если эйчар выполняет много рутинных функций, в том числе связанных с рекрутингом и оценкой, велика

вероятность его выгорания. Если эту работу выполняет робот, то специалисту остается все самое интересное. Искусственный интеллект может проводить в автоматизированном режиме и рекрутинг, и оценку по определенному алгоритму, что позволяет исключить субъективный фактор. Но, с другой стороны, мы должны помнить, что искусственный интеллект пока полностью лишен интуиции, которая имеет огромное значение для успешной работы HR.

* **Петр Липов, HR Business Consultant.**

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал

2017 г.

Справка:

Петр Липов (Санкт-Петербург) — независимый HR-консультант, карьерный коуч. Занимается проектами в области хантинга, корпоративной культуры, карьерного консультирования для соискателей. В профессии с 2004 года. В 2003 г. окончил факультет философии Российского государственного педагогического университета. Работал в самых разных отраслях (включая собственный бизнес) и на разных позициях: от рядового менеджера локальной компании до лидера HR-функции. Руководил направлением подбора и развития персонала в федеральных компаниях («Газпромнефть Северо-Запад», «Ростелеком»).

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Усложнится процесс сокрытия кандидатами информации о себе

*Особенно сложным
представляется
соблюдение персоналом
правил поведения в
информационном поле*



Анна Тарасова

**ООО «Зетта
Страхование»
заместитель
генерального
директора**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



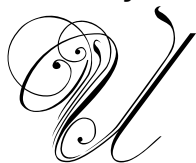
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



UR Как изменит мир бизнеса искусственный интеллект (ИИ)?



Изменяются приоритеты людей, в связи с ростом автоматизации

сотрудники смогут больше времени посвятить деятельности, которая пока не подвластна автоматизации. Кроме того, будет провоцировать развитие сотрудников в направлении высоких технологий, создание новых профессий и программ обучения.

UR Какие преимущества дает искусственный интеллект уже сегодня тем, кто его осваивает и применяет?

— Преимущества опережения. Время — это то, что невозможно восполнить, тот, кто осваивает технологии искусственного интеллекта сейчас, опережает тенденцию и выигрывает перед конкурентами, полу-

чая в текущий период единоличные улучшения технологии. В дальнейшем, когда искусственный интеллект будет более широко использоваться, преимущества будут утеряны и начнется «война усовершенствований», которая потребует дополнительных расходов и высокого уровня развития экспертизы.

UR Но есть и проблемы — какие?

— Я вижу две основные проблемы: высокие затраты на исследование и внедрение, сопротивление всему новому среди персонала и в том числе топ-менеджмента российских (и не только) компаний. К сожалению, во многих сферах сотрудники еще не готовы принимать то, что в части сфер уже является нормой.

UR Как изменится рынок труда с ростом и применением искусственного интеллекта?

— Рынок труда потребует повышения уровня экспертизы и появления

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»
(Безупречная система доставки)
www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



неких нестандартных знаний, требует более быстрого усвоения новых знаний и гибкости, все это уже присутствует у нового поколения «Y» и соответствует теории поколений. Не зря этот виток возникает именно сейчас.

Усложнится возможность сокрытия и искажения информации кандидатами. Полностью изменится процесс подбора и обучения персонала.

УП Что должны будут знать управленцы о нем, чтобы быть полезными для компании?

— Знать и моделировать все, в том числе и нестандартные, возможности для использования новой технологии. Быть открытыми и развивать гибкость и открытость новому.

УП Что сегодня вам дает искусственный интеллект в рекрутменте и оценке кандидатов?

— К сожалению, пока мы не чувствуем в полной мере эффективность искусственного интеллекта в рекрутменте, все еще требуется высокий уровень вовлечения сотрудников в процесс, но современные средства автоматизации смещают фокус данного вмешательства с этапа поиска и отбора на этап оценки и расшифровки результатов.

* Анна Тарасова, заместитель генерального директора — директор по персоналу ООО «Зетта Страхование».

Беседовала Елена Мамонтова

Журнал

2017 г.

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Многие менеджеры по продажам потеряют работу уже завтра

*Мне 40 с небольшим,
и я понимаю, что
даже мне придется до
несуществующей пенсии
поменять профессию и,
возможно, не раз*



Алексей Назаров

консультант

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как изменит мир бизнеса искусственный интеллект (ИИ)?



ИИ не меняет наш мир, это не новое направление. Сейчас искусственный интеллект присутствует в виде аналитических, но слабо обучающихся систем. Все-таки признак интеллекта — это способность самообучаться. Сейчас эта способность представлена слабо. В случае с бизнесом при использовании искусственного интеллекта часть управленческих решений уходит на автоматический анализ информации и иногда на принятие решений. Очень многие процессы алгоритмируются. И это приведет к тому, что часть работ, которые мы делаем сейчас, исчезнет. Например, я работаю в области управления продажами и говорю всем своим студентам, что некоторые из вас потеряют работу на горизонте 3-5 лет, потому что большой объем продаж уйдет в онлайн. Часть торговых операций станут выполняться таким образом, что присутствие продавцов уже не требуется. Думаю, примерно процентов 20 менеджеров по продажам потеряет работу из-за искусственного интеллекта.

УП Какие преимущества дает искусственный интеллект уже сегодня тем, кто его осваивает и применяет?

— Сокращение рисков, связанных с рабочей силой, и сокращение расходов, связанных с ней же. Это основное. Использование искусственного интеллекта убирает пресловутый человеческий фактор. Сейчас я наблюдаю, что качество рабочей силы ухудшается. Мне как гражданину России очень больно видеть позицию государства, когда происходит примитивизация образования. В компании приходят люди, которых надо доучивать, а это дорогой процесс. А если у тебя есть машина, ты лишен необходимости доучивать троючника с ограниченным кругозором.

УП Но есть и проблемы — какие?

— Это социальные проблемы — некоторые люди, и их будет достаточно много, потеряют работу. К этому надо спокойнее относиться. Мне 40 с небольшим, и я понимаю, что даже мне придется до несуществующей пенсии поменять профессию и, возможно, не раз. И сфера, где я смогу себя найти, это разработка алгоритмов и методик для автоматизированных систем. Туда искусственный интеллект дотянется чуть позже. А тех, кому сейчас 20, технологии будут выбивать из профес-



сий. Одна из основных проблем — это уменьшение рабочих мест, связанных с определенной операционной деятельностью — рутинные стандартизированные операции, процессное управление, стандартные продажи с небольшой вариабельностью в принятии решений.

И увеличение рабочих мест, связанных с управлением искусственным интеллектом. Чтобы искусственный интеллект работал, нужны люди, которые будут его программировать, определять принципы, по которым будут приниматься решения. Связанные с этими процессами профессии будут появляться в большом количестве. Математики и АСУшники получают второй шанс. Добавятся вакансии, связанные с генерацией идей и с творчеством. Творчество будут пытаться (и частично успешно) отдавать искусственному интеллекту. А в традиционном бизнесе количество профессий будет уменьшаться.

И Как изменится рынок труда с ростом и применением искусственного интеллекта?

— Профессия рекрутера, которые сейчас обслуживают рынок труда интенсивнее всех, изменится. Потому что часть подбора людей полностью уйдет в онлайн — интеллектуальные системы могут подбирать человека дешево: отправил кандидату ссылку

на тесты, на кейсы. Кроме того, искусственный интеллект в состоянии проанализировать текст кандидата. Еще не очень хорошо, но все же может. И если это не президент РФ, то выбрать линейного сотрудника станет дешевле и быстрее. Так что нас ждут большие изменения. Уже сейчас, на мой взгляд, можно шире использовать искусственный интеллект, но для этого ему нужно задать пакет формальных критериев оценки. А сформулировать их получается не у многих.

Мы же, люди, будем пытаться доказать другим, что наша работа уникальна, не программируема, не алгоритмизируема, и ее нельзя отдать бездушной машине. Это крик человека, пытающегося защитить свою ценность и уникальность, которая с каждым годом уменьшается. Во многих направлениях она будет уменьшаться, я говорил об этом ранее. Возникнет, да и уже возникает, желание более рационально, прогнозируемо оценить некоторые сферы деятельности. Например, продажи и управление. Наверняка и в других функциях такие попытки делаются, но я о них не знаю. Мне, например, очень интересна возможность формирования стратегии компании более устойчиво и обоснованно. Я пытаюсь сформулировать некие принципы принятия решений, но субъективизма все еще много.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Что должны будут знать управленцы о нем, чтобы быть полезными для компании?

— Они должны будут знать, как ставить задачу, как формулировать проблему. Я — консультант, большую часть заработка я получаю благодаря образованию и опыту, и я в состоянии понять, в чем проблема той или иной компании. И это не просто. Нужны обширные знания из множества областей. Управленцы должны будут четко ставить перед искусственным интеллектом задачу. Искусственный интеллект сам себе задачу пока поставить не сможет. Пока. Но буквально лет через 15 он будет выполнять и эту функцию. А вот на горизонте лет 5-6 количество запросов на правильное формулирование проблем будет расти, и пока это наша, человеческая работа.

УИ Что сегодня вам дает искусственный интеллект в рекрутменте и оценке кандидатов?

— Я часто вижу, как происходит оценка. Но ни разу не наблюдал примеров применения искусственного интеллекта. Пока процесс оценки происходит по старинке — эйчар-специалист смотрит на человека через призму задания — интеллектуально-го, навыкового или на оценку особенностей личности. А потом специалист садится, анализирует полученную информацию и сводит в одну картинку. Это естественный интеллект. Я не видел ни одной программы, которая сделала бы эту работу за человека.

* Алексей Назаров, консультант.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

Справка:

С 2014 года по настоящее время — независимый консультант, индивидуальный предприниматель. Консультирование в области управления продажами, обучение навыкам ведения переговоров. Работал менеджером проекта, менеджером по развитию бизнеса в различных российских и международных компаниях. Преподаватель МИРБИС, автор книги «Управление продажами», автор методики оценки эффективности системы продаж, автор книги «Обучение и развитие менеджеров по продажам» (готовится к изданию в сентябре 2017 года).

Мы столкнулись с тем, что даже топ-менеджер часто не является задачным

Вначале надо бы
разобраться с
терминологией
искусственного
интеллекта



**Александр
Добровольский**

**«ATS Tanner Banding
Systems AG»
представитель в
странах СНГ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как изменит мир бизнеса искусственный интеллект (ИИ)?



амо понятие «интеллект» в разных сообществах понимают и трактуют различным образом. Понятие «интеллект», если вы посмотрите историю его возникновения, искусственное изначально — кроме самого слова на латыни, где оно обозначало «ощущение», «восприятие»; «разумение», «понимание»; «понятие», «рассудок». Как явление, оно привлекло внимание с течением времени в связи с попытками осознания — какие свойства человека делают его результативным? Что помогает получать прогнозируемый и постоянный результат?

Самое интересное, что на сегодняшний день не существует внятного и общепринятого определения. Есть десятки и сотни различных определений интеллекта. Самое известное и парадоксальное определение дал исследователь явления интеллекта Э. Боринг, он сказал, что интеллект — это то, что измеряется средствами интеллекта. И это — все. Я в свое время делал доклад на тему интеллекта, вот определение, которое я в нем приводил: Интеллѣкт (от лат.

Intellectus «ощущение», «восприятие»; «разумение», «понимание»; «понятие», «рассудок»[1])

Социальный интеллект — это способность правильно понимать поведение людей. Эта способность необходима для эффективного межличностного взаимодействия и успешной социальной адаптации. Сам термин «социальный интеллект» был введен в психологию Э. Торндайком в 1920 году для обозначения «дальновидности в межличностных отношениях». Многие известные психологи внесли свою лепту в интерпретацию этого понятия.

В 1937 году Г. Оллпорт связывал социальный интеллект со способностью высказывать быстрые, почти автоматические суждения о людях, прогнозировать наиболее вероятные реакции человека. Социальный интеллект, по мнению Г. Оллпорта, особый «социальный дар», обеспечивающий гладкость в отношениях с людьми, продуктом которого является социальное приспособление, а не глубина понимания. Затем способности социального интеллекта многие известные ученые раскрывали в структурах общего интеллекта. Среди них наиболее ярко представлены модели интеллекта, предложенные Д. Гилфордом, Г. Айзенком.

Среди психологов до последнего



времени ведутся дискуссии вокруг определения интеллекта, данного Э. Борингом: интеллект есть то, что измеряется тестами интеллекта. Имеются различные точки зрения на оценку данного высказывания. По мнению В. Ф. Анурина, оно достаточно тавтологично, тривиально и прямо напрашивается на критику. Другие исследователи считают такое определение рекурсивным, что является чрезвычайно распространенным в математике, информатике, компьютерном программировании, искусственном интеллекте. Г. Айзенк не согласен с определением Э. Боринга: тесты интеллекта, утверждает он, составляются не случайным образом и опираются в своей разработке на хорошо известные, выявленные и проверенные природные закономерности — такие, как принцип «позитивного многообразия».

Если говорить об изменениях мира бизнеса, то мир бизнеса меняется планомерно, путем принятия законов и создания ажиотажей. Искусственный интеллект в данном случае — это всего лишь одно из направлений создания ажиотажа. Когда некой технологии повышения эффективности процессов придается флер абсолютности и must have («имей или умри»), в развитие темы вкладываются миллиарды долларов. Ощущение такое, что шум вокруг искусственного интеллекта на сегодняшний день больше связан с маркетинговым ходом, чем

с реальными угрозами или изменениями, связанными непосредственно с активным развитием искусственного интеллекта. Таким образом уже неоднократно прокачивались различные технологии за счет восторженных «инвесторов» — вспомните пузыри «доткомов», например. При этом искусственный интеллект играет огромную роль в автоматизации процессов и... в вооружении.

Мир бизнеса — это деловая составляющая нашей общественной жизни: деятельность, направленная на извлечение прибыли. Обычно изменение мира бизнеса сопровождалось большим шумом в связи с технологиями, но на самом деле за этим стояло, если внимательно посмотреть, появление иных воздействий, которые были скрыты шумом вокруг технологий. Все обращали внимание на технологии, но не обращали внимание на то, что за этим стоит и какие цели достигаются.

И Какие преимущества дает искусственный интеллект уже сегодня тем, кто его осваивает и применяет?

— Если говорить о преимуществах, которые дает искусственный интеллект, а также о его соотношении с миром бизнеса, то что получается? У большинства людей сразу всплывает словосочетание «большие дан-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ные». На эту тему написано огромное количество материалов, возникает ощущение привычности и узнаваемости. Хотя, по большому счету, кроме очень небольшого круга специалистов, которые действительно занимаются этим понятием, никто толком не понимает ни сути явления, ни что с ним делать. Но тем не менее **BIG DATA** воспринимается как некий тренд, *must have*, который должен все перевернуть. Известно, что «большие данные» работают лишь в массовых процессах и на действительно больших (сотни тысяч и миллионы) выборках данных и при условии относительного постоянства критериев, постоянства среды сбора и применения данных.

BIG DATA — это не абсолют, они всегда соответствуют некой конкретной ситуации, но уже сам сбор данных и начало воздействия на среду сразу начинает менять эту среду.

Довольно много людей относят к искусственному интеллекту различной степени сложности **CRM**.

Из-за того что термин «интеллект» не определен до конца, термин «искусственный интеллект» еще в меньшей степени определен. Но если мы говорим об искусственном интеллекте, в первую очередь это что-то, что способно «обучаться достижению результата на выборках данных». Боль-

шинство **CRM** этим свойством не обладает. Вероятно, оно постепенно будет встраиваться, по мере того, как **CRM** с реальными элементами искусственного интеллекта будут доступны не только крупным корпорациям, но и мелким и средним фирмам в силу огромных затрат вычислительных мощностей. На данный момент большинство **CRM** являются некими подпорками для интеллекта менеджеров, сотрудников, поскольку сами системы не могут чему-либо обучаться. В них закладываются конкретные алгоритмы, и, по сути, они просто алгоритмизируют деятельность сотрудников — какие действия надо выполнить, в какое время, как согласовать свои действия с другими сотрудниками и т.д.

Это достаточно детский алгоритм — создание некой постоянной среды. И он будет работать до тех пор, пока среда будет более-менее постоянной. Как только среда вокруг поменяется, многие алгоритмы, которые заложены в **CRM**, перестанут работать. И если в эту **CRM** не заложены дополнительные алгоритмы, которые позволяют ей корректировать собственные алгоритмы, то она просто станет бесполезной.

Если мы говорим даже об этих **CRM**, то нужно понимать, что они реально очень помогают бизнесу. Но в чем смысл их использования? И ка-



кой подпоркой для сотрудника они являются? Если посмотреть на таблицу, мы увидим, что основное, что используется в CRM в качестве подпорки для интеллекта, — это то, что они позволяют организовать работу «одношаговых» сотрудников как «алгоритмичных», что дает возможность реализовывать более сложные задачи с применением менее квалифицированного персонала. Более того, хорошо построенный CRM в случае относительного постоянства среды ведения бизнеса, в которой работает компания, позволяет заменить «задачных» сотрудников алгоритмичными и одношаговыми.

В зависимости от способности получения результата, люди делятся на одношаговых — их действия состоят из одного шага. Самостоятельно выполнить длительную последовательность действий они не могут.

Алгоритмичные, или программируемые сотрудники могут самостоятельно выполнять порученную им последовательность действий (алгоритм). Человек, получив пошаговое описание алгоритма, может по этим шагам пройти и выполнить всю работу.

Задачному человеку ставятся некие условия, и он должен знать, что нужно получить в результате. Далее он сам в состоянии построить алго-

ритм, который приведет его к результату.

На данный момент во всем мире есть проблемы, связанные с образованием. Образование практически во всех странах (в России последние 15 лет, а в Америке порядка 40 с лишним лет) перестало готовить задачных людей. Невозможно найти задачного сотрудника — это реально большая проблема, эйчары плачут горькими слезами. В работе с серьезными компаниями мы столкнулись с тем, что даже топ-менеджер часто не является задачным. В какой-то степени искусственный интеллект — это попытка найти решение этой проблемы. Это основное.

Но есть и проблемы — какие?

— Искусственный интеллект на сегодняшний день привязан к определенному постоянству среды сбора и применения данных. Это первая проблема в его применении. Вторая — обучение искусственного интеллекта всегда происходит на основе больших данных и требует многократного повторения процедуры. Сегодня искусственный интеллект не может помочь в решении проблем, которые мало изучены. Искусственный интеллект практически бесполезен, когда нет выборки, на которой можно основываться.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Второй момент: когда я говорю об обучении искусственного интеллекта, речь идет о получении результата. Как я уже говорил, точного определения интеллекта не существует. И говоря про интеллект, мы прежде всего говорим о способности кого-то к получению результатов в определенной плоскости. Интеллект — это что-то, связанное с результативностью и какими-то метриками и шкалами. На сегодня интеллект малопригоден или, может, вообще непригоден для создания принципиально новых технологий, поскольку в этих случаях речь идет об изменении среды. Искусственный интеллект все еще «натаскивается» на постоянной среде, на постоянном фоне для воспроизведения заранее заданного его создателями результата.

Тем не менее есть понимание возможного применения концепции обучения искусственного интеллекта из другой области, из того, что называется социальным маркетингом, маркетингом изменений. То есть мы говорим о создании других целей обучения искусственного интеллекта. Это тема для серьезно обсуждения. И в этом направлении понадобятся изменения законодательной базы всех стран, которые хотят открыто использовать эти возможности. Я подозреваю, что некоторые страны уже сегодня используют возможности, предоставляемые инструментами со-

циального маркетинга, и проводят обучение систем искусственного интеллекта как раз с целью направленного изменения социокультурной среды. Но это выходит за рамки нашей темы.

УП Как изменится рынок труда с ростом и применением искусственного интеллекта?

— Изменится количество задачных людей. Это позволит снизить образовательный ценз при приеме сотрудников на работу. Позволит использовать одношаговых сотрудников в ситуациях, когда на сегодняшний день все еще требуются алгоритмичные или даже задачные. Чтобы искусственный интеллект стал более применим на рынках, могут быть приняты дополнительные изменения в законодательной базе во многих странах. В этом случае будет сильно унифицирована социокультурная среда, что и позволит применять искусственный интеллект более широко на различных уровнях. Изменения будут связаны не столько с искусственным интеллектом, сколько с другими тенденциями, трендами, решением других задач. Искусственный интеллект в данном случае является вспомогательным инструментом, а не движущей силой этих изменений.

Высвобождающимся людям будут найдены другие занятия. Сейчас это происходит довольно активно. В



частности, концепция непрерывного образования предполагает, что люди будут ежегодно тратить приличное количество времени на получение новых сертификатов для допуска к работе по новым технологиям.

И Что должны будут знать управленцы о нем, чтобы быть полезными для компании?

— Чтобы быть полезными для компании, нужно будет сохранить свою способность оставаться задачными, либо расти еще выше. Такой человек будет предвидеть изменения среды и реагировать быстрее, чем искусственный интеллект. И в ближайшие лет 10-20, если управленцы это поймут, будут тренировать себя в этом направлении. И тогда конкурент в лице искусственного интеллекта им не страшен.

И Что сегодня вам дает искусственный интеллект в рекрутменте и оценке кандидатов?

— В этой области искусственный интеллект ничего не дает, кроме понимания, что для решения более-менее стандартных задач мы можем брать кандидатов более низкого уровня, чем 15-20 лет назад. Поскольку у нас уже построены определенные алгоритмы, и мы понимаем, что для стандартных проектов не обязательно требуется специалист того уровня,

который был для нас обязательным еще в конце 90-х. На данный момент многие задачи решаются с помощью одношаговых дисциплинированных сотрудников, работающих в CRM.

Мы понимаем возможности искусственного интеллекта. Основная наша деятельность связана с развитием новых технологий, автоматизацией производств и т.д. Нам очень нужны грамотные руководители высшего и среднего звена. Но сам по себе искусственный интеллект при отборе кандидатов помочь нам, да и никому другому, пока ничем не может. Мне не известны программы искусственного интеллекта, которые бы помогли определить, является ли кандидат задачным и алгоритмичным. Одношагового сотрудника отличить программа может. Знаю случаи, когда таковым являлся топ. Но проблема в том, что для этого требуются большие выборки данных.

Информации по деятельности топ-менеджеров в свободном доступе не так уж и много. Максимум, что мы можем отследить, это успешность в их деятельности в различных проектах. Но, как правило, это является коммерческой тайной. И в этой ситуации получается, что обучать систему искусственного интеллекта будет не на чем. Это возможно будет сделать только внутри крупной корпорации, которая сама следит за своими



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сотрудниками и отслеживает их карьерный рост внутри своих структур. Тогда да, возможен обмен данными.

И тогда становится реальным проводить анализ их успешности и с точки зрения получения результата в различных областях, и по различным направлениям. Такой многофакторный анализ позволяет делать предсказания об их потенциале для следующего карьерного уровня. Но это всего лишь подсказки — дальнейшая работа все равно требует вмешательства человека. Предварительно обученный таким образом искусственный интеллект может обратить наше внимание на определенных сотрудников из нескольких десятков тысяч

работников предприятия. Если на предприятии всего 15, да даже 100 сотрудников, система искусственного интеллекта не поможет. Для решения проблем результативности малых групп сейчас широко рекламируются Agile и SCRUM.

- * Александр Добровольский, представитель в странах СНГ компании «ATS Tanner Banding Systems AG».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

Справка:

Сайты группы компаний <http://banding.ru>

<http://паллетообмотчики.рф/avtomaticheskije-palleteobmotchiki.html>. Компании занимаются поставкой готового оборудования под известные технологические процессы, а также развитием новых технологий, автоматизацией производств.

Технологичные компании уже привлекательнее на рынке труда, чем обычные

*Подготовьте видеосюжеты
о работе вашего офиса,
и уже только это
настроит позитивно
клиентов и кандидатов*



Владимир Якуба

**«Том Хант»
собственник кадровой
компании**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как изменит мир бизнеса искусственный интеллект (ИИ)? Какие преимущества дает искусственный интеллект уже сегодня тем, кто его осваивает и применяет?



вижу два основных преимущества, которые дает искусственный интеллект для компаний. Во-первых, руководители, которые не боятся новых технологий и идут в ногу со временем, будут первыми и смогут получить максимум выгоды от использования искусственного интеллекта. Снимут сливки, так сказать, и будут долгое время оставаться лидерами в своей бизнес-нише. Во-вторых, компании, которые будут использовать возможности искусственного интеллекта, выиграют на рынке труда. Они будут выгоднее смотреться на фоне других фирм, ведь они отличаются общей высокой технологичностью. Скажу из своего опыта: сотрудники будут готовы идти к ним, а не к конкурентам, даже если будет предложена более низкая заработная плата. А все потому, что статус и репутация такой организации будет выше в глазах соискателей.

УП Как изменится рынок труда с ростом и применением искусственного интеллекта?

— На рынке труда до 2025-2030 года снизится на 5-20% число людей, занятых в сфере телекоммуникации и удаленном общении с клиентами. Но и этот сравнительно небольшой процент может существенно поменять настроение людей. Ведь это сотни тысяч сотрудников, которые могут потерять свои рабочие места. А значит, будут вынуждены переквалифицироваться. Далее, в течение 10 лет (2035-2040 гг.), я думаю, рынок будет меняться кардинально. Не менее 50% сотрудников, связанных со сферой коммуникации, потеряют свои рабочие места, будут вынуждены переобучаться и подстраиваться под рынок труда. Все это связано с тем, что искусственный интеллект заменит огромное количество процессов в компании, направленных на взаимодействие с внешним миром в коммуникации. Уже сейчас в колл-центрах крупных компаний («Билайн», «МТС», «Триколор» и др.) ответы на стандартные и наиболее популярные вопросы от клиентов воспроизводит бот-автомат. При этом отвечать на сложные вопросы и решать нестандартные задачи будут живые люди — сотрудники компании. Соответственно, можно говорить о специалистах с высокими профессиональными знаниями и навыками.



УИ Что должны будут знать управленцы о нем, чтобы быть полезными для компании?

— Управленцам прежде всего придется научиться определять задачи и действия компании, которые можно автоматизировать, и начать этим заниматься прямо сейчас. Например, приходит к вам новый сотрудник. Первый вопрос — как его адаптировать. Автоматизируйте эту деятельность. Подготовьте видеосюжеты о работе офиса, типичный алгоритм при работе с клиентами или вводные инструкции. Всю стандартную вводную информацию, которую вы рассказываете каждому новому сотруднику, снимайте на видео и записывайте на аудио. На вашем сайте должен быть максимально подробный рассказ о деятельности компании. Так образом происходит экономия времени и сил сотрудников, а для компаний — это хорошая экономия бюджета. Так вот, умение определить задачи, которые можно авто-

матизировать — это есть тот самый главный навык для будущего успеха бизнеса.

УИ Что сегодня вам дает искусственный интеллект в рекрутменте и оценке кандидатов?

— Уже многие годы я использую автоматизированных ботов, которые получают резюме, анализируют их и собирают информацию по моему конкретному запросу. Затем вся необходимая информация рассылается сотрудникам во все доступные мессенджеры. Это экономит мои силы и время и очень удобно для моих сотрудников.

* Владимир Якуба, собственник кадровой компании «Том Хант».

Беседовала Ольга Прудовская

Журнал

2017 г.

КРІ: судебные тяжбы за бонусы и премии

*Несмотря на то, что
вопрос премий прописан
в ТК и многократно
обсуждается в журналах,
проблема существует.*

*На практике всё гораздо
сложнее, чем на бумаге...*

*Светлана
Васильева*



Внедрение системы KPI (Key Performance Indicators) в российских компаниях давно перестало быть новшеством. Все хотят, чтобы сотрудники работали эффективно и прибыль росла. KPI позволяет дать оценку тому, насколько хорошо работники выполняют свои задачи, и стимулировать их трудиться лучше, профессионально расти. Однако привычная для западного мира система оценки эффективности сотрудников не всегда помогает отечественным компаниям достигать поставленных целей. Недостаточно детализированные показатели качества работы, порядок начисления бонусов и премий, а также спорные решения о привлечении к дисциплинарной ответственности и лишении дополнительной финансовой поддержки приводят к судебным разбирательствам с работниками.

Трудовым законодательством установлено, что работодатель может поощрять работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявлять благодарности, выдавать премии, награждать ценными подарками, почётными грамотами, представлять к званию луч-

шего по профессии).¹ Премияльные выплаты обычно утверждаются локальным нормативным актом: коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка (ПВТР), отдельным положением и др. Работодатель может отдельно обговорить условия поощрения конкретного сотрудника, прописав их в трудовом договоре. Условия оплаты труда (оклад, тарифная ставка и прочее) являются обязательными условиями трудового договора, за ненадлежащее оформление трудового договора предусмотрена ответственность (ч. 3. ст. 5.27 КоАП РФ). Но прежде чем решить вопрос нормативного закрепления KPI, важно разобратся с организацией самой системы: какие показатели закрепить, как посчитать? В конечном итоге, невыполнимые в реальности требования повлияют и на работу компании, и могут стать камнем преткновения в отношениях между руководством и подчинёнными. Система оценки эффективности сама должна быть эффективной.

Первое, что имеет значение: кто разрабатывает KPI? Некоторые организации приглашают для этого консультантов, кто-то поручает это департаменту по работе с персоналом. Очевидно, выбор этих ва-

¹ Ст. 191 Трудового кодекса Российской Федерации, Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации, 07.01.2002. № 1 (ч. 1), ст. 3.

риантов действий чреват тем, что не знающие досконально функционала каждого специалиста люди сформулируют показатели неточно. Представляется, что наиболее верно разработать систему оценки эффективности поможет руководитель подразделения, особо продвинутые компании привлекают к делу даже рядовых сотрудников. Так работодатель сможет увидеть картину со всех ракурсов.

Следующая задача, которая стоит перед руководителями: как придать системе KPI нормативную форму? Законом установлено, что правила премирования работодатель может установить как в отдельном положении, так и в коллективном договоре или ПВТР. Если система оценки качества труда общая, например для отдела, то закрепление нормы о бонусах в такой форме вполне удобно. Если система мотивации предполагает точечную направленность, объектом выступает конкретная позиция, то подойдёт иной способ — формулирование соответствующих условий в трудовом договоре либо в отдельном приказе. Этой задаче сопутствует другая — разработка должностных инструкций. Несмотря на то что инструкции не являются обязательным документом и далеко не во всех компаниях они существуют, тем не менее должностная инструкция — это наиболее подходя-

щий инструмент контроля за работой сотрудника.

Процедура внедрения системы оценки эффективности следующая (ст. 74 ТК РФ):

- за 2 месяца письменно уведомить сотрудников об изменении условий;
- разъяснить новый порядок премирования;
- в случае несогласия работника трудиться в новых условиях предложить перевод, если он возможен, если нет — расторгнуть договор в соответствии с п. 7 ст. 77 ТК РФ.

Как юридически грамотно составить должностную инструкцию? В документе должны быть установлены требования, связанные с профессиональными навыками и квалификацией работника, занимающего данную должность. Некоторые работодатели желают «повесить» на работника сторонние обязанности — вплоть до «сбегай за кофе», но такие действия недопустимы. В помощь руководителям существует Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утверждённый постановлением Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37 и Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабо-

чих, утверждённый постановлением Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 31.01.1985 № 31/3-30 (с последними изменениями), на которые следует опираться при разработке документа.

Рассмотрим типичные ошибки работодателей в части премирования сотрудников, результатом которых стали судебные разбирательства.

На примере иска к ОАО², где истец К. занимал должность заместителя директора по сбыту энергии, проанализируем, какое значение имеет формулировка причины невыплаты премии. К. предъявила требования о взыскании вознаграждения (премии) по итогам работы за 3-й и 4-й кварталы, а также о признании незаконным приказа о наложении дисциплинарного взыскания. Суд первой инстанции отказал в удовлетворении исковых требований, ссылаясь на неправильное применение норм материального и процессуального права (ст. 330 Гражданско-процессуального кодекса РФ), К. обратилась в суд с апелляционной жалобой.

В компании действовало Положение о материальном стимулировании, в соответствии с которым директор мог принять решение о

невыплате квартального и годового вознаграждения, если будут выявлены факты:

- нарушений в сфере компетенции работника, удостоверенные актами проверок ревизионной комиссии, внутреннего или внешнего аудита;
- ненадлежащего исполнения служебных обязанностей; неоднократных производственных упущений;
- регулярных ошибок при исполнении документов;
- несоблюдения сроков исполнения важных документов и поручений;
- невыполнения или ненадлежащего выполнения приказов, распоряжений и поручений руководства;
- невыполнения или ненадлежащего выполнения плановых заданий;
- невыполнения или ненадлежащего выполнения локальных нормативных актов ОАО;
- нарушений трудовой дисциплины.

Как следует из приказа о наложении дисциплинарного взыскания и лишении премии, за 3-й квартал в

² Апелляционное определение по делу № 33-2122 от 10.10.2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://xn--90afdbaav0bd1afy6eub5d.xn--p1ai/bsr/case/6897639>

работе были допущены следующие ошибки: несвоевременное предоставление документов; невыполнение мероприятий, планируемых в плане-графике; к начислению принимались объёмы электроэнергии при отсутствии возможности взыскания задолженности с контрагентов и др. На основании этого работодатель лишил сотрудника премии. Требование истца выплатить премию за 4-й квартал, то есть годовую, руководство ОАО посчитало преждевременным, так как не состоялось общее собрание акционеров, утверждающее отчёты по работе общества.

На первый взгляд доводы работодателя кажутся разумными и обоснованными, и районный суд принял сторону ответчика. Однако в апелляции было установлено следующее:

- содержание приказа не позволяет однозначно определить, за невыполнение каких конкретных задач истцу не выплачена премия (какие именно документы не предоставлялись в срок, в отношении каких контрагентов были допущены нарушения и проч.);
- заявление работодателя о пропуске истцом срока для обращения в суд несостоятельно. Работник в соответствии со ст. 392 ТК РФ имеет право подать в суд в течение трёх месяцев со дня, когда узнал о на-

рушении своего права (если это не увольнение). В данном случае истец обратился позже, потому что работодатель своевременно не уведомил его о лишении премии, бухгалтерия не предоставила расчётный лист;

- отказывая в выплате премии за 4-й квартал, ОАО ссылается на обстоятельства, не имеющие значения для начисления бонуса (общее собрание акционеров). Для истца был установлен показатель эффективности «качество планирования объёмов выручки за поставленную э/э (Кв)». Отказ в выплате неправомерен, так как по результатам работы К. достигла необходимого уровня.

Анализ этого дела позволяет сделать несколько важных выводов:

1. Приказ о невыплате премии сотруднику должен содержать подробное описание нарушения, фактов и обстоятельств, на основании которых работодатель принимает решение. В документе должны быть ссылки на локальные нормативные акты, трудовой договор, должностную инструкцию, согласно которым работник не справился со своими задачами.
2. Работодатель обязан в письменной форме уведомлять работника о принятых решениях: о введении KPI, о назначении и лишении премии и т. д.

До применения дисциплинарного взыскания от работника необходимо затребовать письменное объяснение. Если по истечении двух дней объяснение не будет предоставлено, необходимо составить акт (ст. 193 ТК РФ). Взыскание должно быть применено не позднее 1 месяца со дня обнаружения проступка (в период не входит время отпуска, болезни сотрудника и др.).

Приказы должны быть подписаны работниками, в случае отказа поставить подпись работодатель составляет об этом акт.

3. Ещё раз обратим внимание на то, какое значение имеет формулировка показателей эффективности. Суд не примет к сведению, что «имелось в виду», текст будет толковаться буквально. Поэтому при разработке системы KPI всё должно быть просчитано и передано с непревзойдённой логической и лингвистической точностью.

Право работодателя награждать сотрудников за хорошую работу может превратиться в обязанность, стоит лишь не оговорить конкретные условия выплаты бонуса. Тогда он становится фиксированной частью заработной платы, и лишить работника премии не получится. Пример неудачной формулировки: «Работнику устанавливается должностной

оклад в размере 50 000 рублей в месяц и ежеквартальная премия в размере 50 % от оклада». В приведённом примере не указано, за что и при каких обстоятельствах работник имеет право на премию, следовательно, работодатель независимо от качества работы должен выплачивать пол-оклада в качестве премии ежеквартально. Подобная опрометчивость при составлении документов часто оборачивается судебными тяжбами.

Проанализируем дело об установлении невыполнимой с точки зрения работника задачи, лишения бонусной доплаты и нарушении порядка привлечения к дисциплинарной ответственности³. Истец Г. обратилась в суд с требованием взыскать с ОАО компенсацию морального вреда, премии, заработной платы и компенсации за несвоевременную оплату труда. Г. была привлечена к дисциплинарной ответственности за то, что не выполнила указание непосредственного начальника. Задача, которая стояла перед истцом, заключается в следующем: за шесть часов представить заключённые договоры поставки товарно-материальных ценностей. Истец в суде утверждала, что сделала всё воз-

³ Апелляционное определение от 10.05.2017 № 33-1710/2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://rospravosudie.com/court-verhovnyj-sud-respubliki-saxa-yakutiya-respublika-saxa-yakutiya-s/act-556293647/>

можно, чтобы выполнить поручение руководства, но результат оказался отрицательным. Суд первой инстанции принял сторону ответчика, Г. обратилась с апелляционной жалобой.

Согласно ст. 21 ТК РФ виновное неисполнение работником трудовых обязанностей может повлечь наступление дисциплинарной ответственности. В данном случае истцу был объявлен выговор. В соответствии с разъяснениями Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса РФ» на работодателя возлагается бремя доказывания совершения работником проступка. Также законом установлен порядок применения дисциплинарного взыскания. В рассматриваемом примере приказ о привлечении истца к ответственности был издан раньше, чем поступили объяснения. В силу ст. 193 ТК РФ работодатель обязан затребовать объяснение и максимально полно изучить ситуацию. Таким образом, приказ о привлечении к дисциплинарной ответственности был признан незаконным.

Однако в части взыскания премии суд принял сторону ответчика. Трудовым договором и Положением о премировании установлены основания для начисления бонуса и, напротив, невыплаты премии. Последнее

возможно при подаче должностным лицом организации докладной записки о факте производственных упущений или нарушении трудовой дисциплины на имя генерального директора или руководителя структурного подразделения. В связи с тем, что работник не выполнил возложенную на него обязанность, ОАО разумно посчитало, что Г. не заслужила премии. Невыплаченную заработную плату суд взыскал в пользу истца.

На основании рассмотренного примера делаем вывод: даже при несоблюдении процедуры привлечения к дисциплинарной ответственности, установленной трудовым законодательством, грамотно составленные локальные нормативные акты и трудовые договоры гарантируют успех в противостоянии в суде по вопросам взыскания стимулирующих выплат.

В деле гражданина N против ФГУП⁴, где истец требовал взыскать задолженность по годовой премии, ссылаясь на то, что состоял в трудовых отношениях с ответчиком и на предприятии была установлена возможность по итогам года получить премию в зависимости от выполнения ключевых показателей эффективности, следует обратить внимание, что регламентация KPI

4 Определение Московского городского суда от 06.05.2013 № 4г/6-1959/2013 [Электронный ресурс]. URL: <https://ourcourt.ru/mosgorsud/2013/05/06/322707.htm>

по отдельным позициям и отделам в целом позволяет конкретно определить тех, кто заработал премию личными достижениями.

Суть дела сводится к тому, что истец желал получить бонус в связи с тем, что его подразделение справились с поставленными задачами и достигло уровня, необходимого для выплаты премии. Однако в компании действовала точечная система мотивации, и личные показатели истца далеко не соответствовали требованиям работодателя. В результате суд отказал в удовлетворении исковых требований.

Рекомендации руководителям компаний во избежание конфликтов в суде

1. При разработке KPI лучше вовлечь в процесс всех сведущих и заинтересованных лиц, HR-департамент, специалистов по кадрам, юристов, консультантов, руководителей подразделений и, возможно, рядовых сотрудников.

2. Чтобы система работала, как отлаженный механизм, должна быть подготовлена правовая база. Следует поручить юристам выверить документы на соответствие закону.

3. Разумно разграничивать премии: общие — за успехи отдела,

личные — за достижения отдельного сотрудника.

4. Важно точно описать условия выплаты стимулирующих надбавок, не стоит превращать премии в фиксированную часть оклада.

5. Привлечь сотрудника к дисциплинарной ответственности можно в соответствии с правилами, установленными ТК РФ:

- запросить объяснения работника,
- исследовать ситуацию, вынести объективное решение,
- подготовить приказ о привлечении к дисциплинарной ответственности.

6. Система KPI не должна содержать невыполнимых задач, а должностная инструкция — сторонних обязанностей.

KPI — мощный рычаг мотивации сотрудников, но, как и во всех аспектах управления, особое внимание нужно уделять юридической стороне вопроса. Иначе судебные тяжбы неизбежны.



Клейтон Кристенсен, Тедди Холл, Карен Диллон и Дэвид Данкан

Закон успешных инноваций: Зачем клиент «нанимает» ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам

Глава 2

ИЗМЕНЕНИЯ К ЛУЧШЕМУ, А НЕ ПРОДУКТЫ

ЦЕНТРАЛЬНАЯ ИДЕЯ

Чем больше, как нам кажется, мы знаем, тем печальнее понимать, что мы все так же неверно истолковываем инновации. Но не стоит полагаться на удачу. Знание характерных черт покупателей, клевые прибаамбасы, следование модным трендам или копирование конкурентов успех в инновациях не принесут. Чтобы превратить инновации из случайности в прогнозируе-

мое явление, вы должны понять лежащий в их основе причинный механизм — изменение к лучшему, которое в определенных обстоятельствах пытается осуществить покупатель. Добро пожаловать в теорию необходимых для выполнения работ.

Услышав имя Луи Пастера, большинство из нас вспоминает, что французский химик был как-то связан с безопасным употреблением молока. В знак глубочайшей признательности за его вклад в окружающий мир был образован глагол «пастеризовать». Однако заслуги Пастера этим не ограничиваются.

Чтобы осознать революционность идей Пастера, вспомните, как ранее популяр-



ные теории объясняли, почему люди болеют. Почти две тысячи лет врачи полагали, будто человеческое здоровье и настроение зависят от четырех жидкостей (гуморов) организма — крови, слизи, желтой и черной желчи. Когда жидкости пребывали в правильном соотношении, с человеком все было в порядке. Если же гармония нарушалась, люди заболевали или впадали в дурное настроение. Данная теория получила название «гуморализм». Врачи не могли объяснить, что же конкретно вызывает нарушение равновесия жидкостей. Идеи выдвигались самые разнообразные: от времен года и рациона питания до злых духов. С целью восстановления необходимого равновесия жидкостей врачи экспериментировали, зачастую используя кажущиеся нам варварскими методы (в частности, кровопускание), которые в то время считались средствами от сотен болезней. Иногда больные шли на поправку. Но в большинстве случаев их состояние ухудшалось. И врачи никак не могли взять в толк почему.

К XIX веку люди стали возлагать вину на «миазмы» или «вредные испарения», витавшие в воздухе. Как бы странно она ни звучала сегодня, теория миазмов на самом деле стала прорывом по сравнению с гуморализмом, поскольку стимулировала санитарные реформы, благодаря которым удалось одолеть реальных возбудителей болезней — бактерии. В 1854 году, к примеру, когда в Лондоне свирепствовала холера, объяснение миазмами послужило толчком к профинансирован-

ному государством осушению выгребных ям, что повлекло за собой очищение воздуха. Врачу Джону Сноу удалось найти закономерность в новой вспышке холеры и прийти к выводу, что новые случаи были связаны с близким расположением к водоразборной колонке на Брод-стрит. Заболевание, решил он, вызвано водой именно из этой колонки, а следовательно, холера распространялась не посредством миазмов, а, скорее, через зараженную воду. Работа Сноу спасла неизмеримое число жизней, а сам он впоследствии был признан одним из самых значимых врачей в истории.

Но сделав огромный шаг вперед, Сноу в своем анализе не добрался до коренной причины заболевания.

И вот, в середине 1800-х годов Луи Пастер провел серию важнейших экспериментов, в ходе которых установил, что причиной многих распространенных болезней являются бактерии — или, проще говоря, микробы. Работа Пастера получила широкое признание и быстро повлекла за собой появление первых вакцин и антибиотиков, а также развитие технологий безопасного хранения молочных продуктов.

Почему после сотен лет поисков ответа на загадки человеческих болезней Пастера ждал успех? Проще говоря, работа Пастера помогла разработать микробную теорию, которая описывала реальные причинные механизмы распространения заболеваний. До Пастера люди руководствовались приблизительными и непро-



веряемыми догадками либо же слишком обобщенными корреляциями без понимания лежащего в их основе причинного механизма. Работа Пастера показала, что микробы распространяются посредством определенного процесса: микроорганизмы, столь маленькие, что их невозможно увидеть невооруженным глазом, живут в воздухе, в воде, на предметах и коже. Они захватывают организм (в данном случае человеческий), растут в нем и размножаются. Установление процесса возникновения и развития заболеваний позволило разработать методы предотвращения их распространения, по сути, прерывания данного процесса, как правило, с помощью мер личной и социальной гигиены. Мы все должны быть глубоко благодарны Пастеру, однако он внес вклад куда больший, чем непосредственные величайшие плоды его трудов — пастеризация и пенициллин. Пастер кардинально изменил наше понимание биологии и сыграл решающую роль в стремительном превращении медицины из искусства в науку — и миллионы жизней при этом были спасены.

Переход от обоснованных догадок и корреляций к основополагающему причинному механизму имеет принципиальное значение.

Раскрытие причинного механизма коренным образом меняет наш подход к разрешению проблем и — что, вероятно, намного важнее — их предотвращению. Рассмотрим в качестве примера более современную область: автомобильную промышленность.

Когда в последний раз вы, садясь в автомобиль, тревожились из-за того, заведется он или нет? Скорее всего, вы уж и не вспомните, когда подобная мысль пришла вам в голову. Но еще в 1980-х годах все было совсем по-другому.

Разумеется, Детройт выпускал массу приличных автомобилей, но немало, к сожалению, имелось и машин с дефектами, которые постоянно выходили из строя и требовали ремонта. Стоило только автомеханику заменить или починить одну запчасть в таком «ведре с гайками», как за ней тут же отказывала еще одна, а потом и еще одна. Множественные системные ошибки, будто сговорившись, превращали полный ремонт в невыполнимую миссию. Ситуация действовала на нервы и производителей, и покупателей.

С одной стороны, в распространенности машин с дефектами нет ничего удивительного. Обычный автомобиль состоит почти из тридцати тысяч деталей. Многие из них собираются заранее, например стартерный двигатель или сиденья. Тем не менее на стандартную производственную линию поступает около двух тысяч уникальных элементов от нескольких сотен различных поставщиков, находящихся порой в семнадцати разных странах. Сложность сборки такого огромного количества запчастей и превращение их в работающую машину — уже само по себе чудо. И в самом деле, многие годы низкое качество автомобилей объяснялось неустранимой хаотичностью производства. Нельзя все время все делать правильно. Компании аналогично от-



носятся и к инновациям.

В попытках устранить дефекты в меру своих возможностей производители не сдавались. На помощь были призваны дополнительные инвентаризации, инспекторы и наладочные станции, в чью задачу входило разрешение всех проблем, что бесперебойно создавал сборочный конвейер. Но с учетом многочисленных наладок вверх взлетели, к сожалению, расходы и сложность производства. Внедренные процессы лишь смягчали проблемы, но не помогли ни на шаг приблизиться к установлению истинной причины появления «ведер с гайками». Вместо этого американские автопроизводители непреднамеренно запустили процесс, чрезвычайно эффективный по части выпуска дорогостоящих, ненадежных и низкокачественных автомобилей.

Поразительно, но ситуация в корне изменилась. Вдохновившись работой Уильяма Эдвардса Деминга и Джозефа Юрана, японские автопроизводители в 1970–1980-х годах значительно повысили качество своих автомобилей.

Ответ был найден в теории. В поисках причины производственных дефектов японцы неустанно экспериментировали. Если бы им только удалось определить основную причину каждой проблемы, полагали они, тогда появилась бы возможность разработать процесс, предотвращающий дальнейшее возникновение этой ошибки. Благодаря этому производственные ошибки редко повторялись, качество постоянно повышалось, а расходы стремительно па-

дали. Говоря кратко, японцы сумели доказать, что в эффективном производстве надежных автомобилей нет ничего невозможного, если сосредоточиться на усовершенствовании производственного процесса. Японские производители не могли позволить себе роскошь исправлять недочеты после того, как автомобили сходили с конвейера. Если они хотят выпускать машины, доступные карману среднего японца, Toyota и другим необходимо разработать процесс, кардинально отличный от принятого на тот момент: им предстояло исключить дефекты из процесса.

Сталкиваясь с дефектом, японцы рассматривали его так же, как ученые воспринимают аномалию: как возможность выявить первопричину (в данном случае — усовершенствовать производственный процесс). Как оказалось, дефекты имели весьма специфические причины, которые, стоило в них разобраться, можно было исправить, а процесс — изменить.

Разработанные Toyota процессы гарантировали, что каждый брак выявлялся и устранялся сразу по возникновении. Пока компания постоянно распознает «аномалии» в производственном процессе, каждый дефект воспринимается как возможность улучшить этот процесс. В компании действует комплекс правил, направленных на выполнение данной задачи. Например, сотрудник не имеет права усовершенствовать деталь до тех пор, пока она не будет готова к использованию на следующем этапе усовершенствования. Она должна раз за разом изготавливаться совершен-



но одинаково. Так, менеджеры совершенно уверены в том, что этап усовершенствования не конфликтует со следующим этапом процесса. В результате создаются условия многократного научного эксперимента. Одинаковое производство одной и той же детали представляет собой проверку того, позволит ли именно такое производство с учетом данных конкретных спецификаций каждый раз добиваться идеального результата.

В случае Toyota теория нашла свое отражение в комплексе процессов, разработанных с целью выбиться в авангард бездефектного производства. Любой вид деятельности может рассматриваться как отдельное утверждение типа «если — то»: «Если мы сделаем так, результатом будет вот это». Из данной теории производства родилось движение качества. Американцы крепко намотали на ус все, что узнали от японцев, и в итоге сегодня американская автомобильная промышленность поставила на поток производство очень надежных машин.

Инновация в самом настоящем смысле существует в состоянии «предкачественной революции»¹. Менеджеры восприни-

¹ Были достигнуты значительные улучшения в понимании того, что требуется для систематизации инновации в крупных организациях. Мой соавтор Дэвид Данкан и его коллега Скотт Энтони, управляющий партнер в Innosight, подробно описали основополагающие компоненты и операции любой гладко функционирующей системы инноваций, назвав их growth factory («фабрика роста»). На их работу опирались некоторые наиболее успешные компании из списка Fortune 100, развивая свои мировые возможности, связанные с инновациями. Вклад в наше понимание, как систематизировать инновации, внесли и другие авторы, главным образом Виджай Говиндараджан из бизнес-школы имени Эдварда Така.

Теория работ, наоборот, завязана на другом вопро-

мают недостатки, оплошности и неудачи как неизбежную составляющую процесса инновации. Они настолько привыкли подлывать свои дырявые успехи в инновациях, что зачастую попросту не задумываются, а почему же так получается.

КАК ДУМАТЬ, А НЕ ЧТО ДУМАТЬ

Меня как ученого по сто раз за год просят высказать свое мнение относительно специфических проблем в бизнесе в областях или компаниях, о которых я не имею никаких особых знаний. Тем не менее я могу разобраться в сути вопроса, поскольку в моем распоряжении имеется инструментарий, включающий теории, которые учат меня не тому, что думать, а, скорее, тому, как. Хорошая теория, по моему мнению, помогает сформулировать проблемы таким образом, чтобы задавать правильные вопросы и получать на них наиболее полезные ответы. Овладеть теорией — значит не погрязнуть в теоретических тонкостях, но, напротив, сосредоточиться на в высшей степени практическом вопросе: что к чему приводит.

У теории есть голос, но нет плана действий. Теория не меняет своей точки зрения: она не применяется к каким-то одним людям или компаниям, игнорируя других. Теории не бывают верными или неверными.

се: «Что побуждает клиента покупать и использовать определенный товар или услугу?» Чрезвычайно важно иметь в своем распоряжении теорию, которая бы отвечала на этот вопрос и подтверждала, что созданная вами система инноваций смотрит в верном направлении и работает с инновациями с максимальными шансами на успех. Anthony, Scott D., and David S. Duncan. Building a Growth Factory. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.



ми. Они составляют точные прогнозы с учетом сложившихся обстоятельств.

На моем MBA-курсе «Создание и поддержание успешного предприятия» мы изучаем теории, связанные с различными аспектами работы генерального директора. После того как студенты усваивают эти теории, мы «примеряем» их, — как пару линз, — чтобы изучать конкретные ситуации. Мы обсуждаем, что каждая из теорий может рассказать нам о причинах появления у компаний проблем или же возможностей. Затем мы используем теории для прогнозирования проблем или возможностей, которые могут возникнуть у той или иной компании в будущем, а также для расчета действий, которые необходимо в этой связи предпринять руководителям. Я уверен в том, что эффективный менеджмент невозможен без хорошей теории и что это наиболее действенный инструмент, который я могу вложить в руки своим студентам.

За многие годы я пришел к выводу, что дискуссии о реализации успешных инноваций лишены качественной теоретической базы. Неужели инновация — настолько рискованный шаг? Или она представляет трудность, поскольку мы не в курсе, что обуславливает ее успех? Мне не раз доводилось видеть, как умные талантливые менеджеры сражались со всевозможными проблемами, связанными с инновацией, и острыми вопросами, забывая о самом главном: что побуждает клиента покупать и использовать тот или иной товар или услугу?

Мы уверены, теория работ наконец-то даст ответ на этот вопрос.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «РАБОТА»

В основе нашей теории лежит простая, но значимая идея: клиенты не приобретают товары или услуги, а привлекают их в свою жизнь ради изменения к лучшему. Мы называем такие изменения необходимой для выполнения работы и, следуя этой метафоре, говорим, что покупатели «нанимают» товары или услуги для выполнения данной работы. Когда вы осмыслите эту концепцию, идея об определении работ покупателей обретает смысл. Однако, как мы уже отмечали, наше определение необходимой для выполнения работы точно — и нам нужно сделать паузу и разобраться с элементами теории работ, чтобы представить ее в полном виде.

Изменение к лучшему

Мы определяем работу как изменение к лучшему, к которому человек стремится в определенных обстоятельствах. Такое толкование не только по-новому классифицирует клиентов или их проблемы. Оно играет ключевую роль в понимании их предпочтений в пользу тех или иных продуктов. Выбор сочетания «изменение к лучшему» сделан намеренно. Оно означает движение вперед, к цели или устремлению. Работа — это всегда процесс по достижению прогресса и лишь изредка — обособленное событие. Работа необязательно будет только лишь возникающей «проблемой», хотя разрешение



конкретной проблемы и последующая борьба принимают одну из форм изменения к лучшему.

Обстоятельства

Во-вторых, с определением работы неразрывно связана идея «обстоятельств». Работу можно определить, — выработав при этом удачное решение, — в связи со специфическим контекстом, в котором она возникает. При определении обстоятельства работы нужно ответить на десятки важных вопросов: «Где вы находитесь?», «Когда она возникает?», «С кем вы?», «Что делаете в этот момент?», «Что вы делали полчаса назад?», «Что будете делать дальше?», «Какие социальные, культурные и политические факторы оказывают влияние?» и так далее. Наше представление об обстоятельствах может включать и другие контекстуальные факторы, например жизненный этап («только что из колледжа?», «погряз в кризисе среднего возраста?», «приближается к пенсии?»), семейное положение («в браке, в разводе, не женат/не замужем?», «новорожденный, маленькие дети дома, родители, требующие ухода?»), финансовый статус («по уши в долгах?», «сверхсостоятельные лица?»). И это лишь несколько примеров. Обстоятельства играют решающую роль в определении работы (и в поиске решения), поскольку они оказывают колоссальное влияние на природу желаемого улучшения к лучшему.

Акцент на обстоятельствах — не просто казуистика или пустословие, это

краеугольный камень необходимой для выполнения работы. По нашему опыту, менеджеры обычно не принимают обстоятельства в расчет, следуя в своих поисках инноваций, скорее, одному из четырех основных организационных принципов или же их комбинации:

- свойства продуктов,
- характеристики клиентов,
- тренды,
- конкурентный ответ.

Дело не в том, что какие-то из перечисленных категорий неверны или неважны — и это лишь небольшая выборка наиболее распространенных факторов. Однако они не будут достаточными, а следовательно, не могут использоваться для прогнозирования поведения покупателей.

Функциональная, социальная и эмоциональная сложность

Наконец, работе присуща сложность: у нее имеются не только функциональные, но также социальные и эмоциональные аспекты. Во многих инновациях упор делается исключительно на функциональной или практической потребности. Но в действительности социальные и эмоциональные потребности покупателей могут значительно перевешивать любые функциональные желания. Подумайте, как вы нанимаете детский сад. Да, функциональные аспекты этой работы важны — обеспечит ли выбранное решение безопасный уход за ребенком в удобном для вас месте, — однако социальные и эмоциональные грани, скорее всего, в большей степени



повлияют на ваш выбор. «Кому я доверяю свое дитя?»

ЧТО ТАКОЕ РАБОТА?

Резюмируем ключевые элементы нашего определения:

— Работа — это изменение к лучшему, на которое человек рассчитывает в данных обстоятельствах.

— Успешные инновации обеспечивают желаемое улучшение, разрешают противоречия и удовлетворяют нереализованные желания. Они выполняют работы, которые ранее либо имели неподходящие решения, либо не имели их вовсе.

— Работы никогда не ограничиваются только практической стороной — они имеют важные социальные и эмоциональные аспекты, порой во многом превосходящие функциональность.

— Поскольку работы возникают в течение повседневной жизни, центральной составляющей их определения становятся обстоятельства. Именно это — первичный элемент инновационной работы, а не характеристики клиентов, свойства продуктов, новые технологии или тренды.

— Необходимые для выполнения работы отличаются постоянством и периодичностью. Они редко становятся обособленными «событиями».

ЧТО НЕ ЯВЛЯЕТСЯ РАБОТОЙ

Качественное определение работы создает своего рода план по инновациям. Оно сильно отличается от традиционной маркетинговой концепции «потребностей»,

поскольку подразумевает куда более высокую степень специфики решаемой задачи. Потребности присутствуют всегда, что неизбежно делает их более общими. «Мне нужно поесть» — это утверждение, которое практически всегда верно. «Мне нужно стать здоровее». «Мне нужно откладывать деньги на старость». Эти потребности важны для потребителей, однако из-за их общего характера новаторы имеют весьма смутное представление о том, как их удовлетворить. Потребности аналогичны трендам — непосредственно полезны, но абсолютно недостаточны для точного понимания того, почему покупатель отдает предпочтение одним товарам или услугам вместо других. Просто голод сам по себе не заставит меня сделать выбор в пользу того или иного решения или вообще привлечь в свою жизнь какое бы то ни было решение. Я могу пропустить прием пищи. Потребности сами по себе не объясняют то или иное поведение: я могу есть, даже не будучи голодным, по сотне разных причин.

Работы же принимают во внимание намного более сложную картину. Обстоятельства, в которых мне нужно поесть, и прочие потребности, имеющие для меня решающее значение в тот момент, варьируются в очень широком диапазоне. Вспомните пример с молочными коктейлями. Я могу предпочесть нанять молочный коктейль, чтобы выполнить работу, возникшую в моей жизни. Именно совокупность потребностей, существующих в данных конкретных обстоятельствах, по-



будит меня выбрать молочный коктейль. Эта совокупность включает не только чисто функциональные или практические потребности («Я голоден, поэтому мне нужно позавтракать»), но также социальные и эмоциональные («Меня ожидает долгая скучная поездка в одиночестве, и мне хочется как-то развлечь себя, но не хотелось бы, чтобы кто-то из коллег увидел меня утром со стаканом молочного коктейля»). В тех обстоятельствах одни мои потребности имеют более высокий приоритет, чем другие. Я мог бы, к примеру, подъехать за коктейлем для утренней поездки к окошку обслуживания автомобилистов (где меня не увидят). Но в других обстоятельствах — я захожу вместе с сыном во время обеда, и мне хочется почувствовать себя хорошим отцом — относительная важность каждой из потребностей заставляет меня нанять молочный коктейль совершенно по иным причинам. Или вообще обращаться к другому решению для выполнения работы.

Многие замечательные инновации появились случайным образом благодаря удовлетворению очень общей «потребности». Возьмем, к примеру, сегвей, электрическое самобалансирующееся средство с двумя колесами, изобретенное Дином Кейменом. Несмотря на шумиху, поднятую средствами массовой информации вокруг «совершенно секретного» изобретения Кеймена, которое предположительно должно было изменить транспорт, сегвей почти по всем критериям ждал полный провал. Идея зародилась на основе потребности в более эффективном

личном транспорте. Но чьей потребности? Когда? Почему? В каких обстоятельствах? Что еще имеет значение в тот момент, когда кто-то пытается добраться до нужного пункта с большей эффективностью? Сегвей — классное изобретение, но оно не решало необходимую для выполнения работы, стоящую перед множеством людей. Время от времени я вижу сегвей в туристических местах по всему Бостону или в нашем местном торгово-развлекательном центре, но по сравнению с предпродажным ажиотажем мало кто испытывает необходимость привлечь сегвей в свою жизнь.

На другом конце спектра то, что я называю руководящими принципами жизни — всеобъемлющие темы, которые так же, как и потребности, присутствуют всегда. Я хочу быть хорошим мужем, я хочу быть полезным членом своей церкви, я хочу вдохновлять студентов, и так далее. Все это исключительно важные принципы, оказывающие существенное влияние на совершаемые мной выборы, но это не необходимые для выполнения работы. Помочь мне почувствовать себя хорошим отцом — это не необходимая для выполнения работа. Это ощущение важно для меня, но оно не заставит меня привлечь в свою жизнь один продукт вместо другого. Слишком абстрактная концепция. Компания не сможет создать товар или услугу, чтобы помочь мне почувствовать себя хорошим отцом, не зная конкретных обстоятельств, в которых я пытаюсь достичь данной цели. Я нанимаю продукты



на выполнение тех работ, что помогают мне преодолеть препятствия, мешающие изменению к лучшему тем моей жизни — в определенных обстоятельствах. Совокупность всех необходимых для выполнения работ, возникающих в течение жизни, может складываться в главные темы моей жизни, но это не одно и то же.

ПРОСМОТРИМ РАБОТУ?

Из-за внутренней сложности работ выводы, сделанные из наблюдений за клиентами в моменты мучительного выбора, не так-то легко разложить на отдельные элементы для дальнейшего анализа. На практике четкое понимание и полная характеристика работы требуют немалого умения. Представления о работах непрочны — они больше напоминают истории, нежели статистику. Разбивая связанные характеристики потребителей на отдельные двоичные разряды «мужчина/женщина», «крупная/мелкая компания», «новый/существующий клиент», мы уничтожаем смысл процесса. Теория работ не учитывает возраст клиента, сорок ему или сорок пять, не берет во внимание вкус продукта, который он выбрал сегодня. Теория работ в первую очередь акцентирует внимание не на том, «кто» «что» сделал, а на том, «почему». Понимание работ подразумевает сведение отдельных идей в общую картину вместо дробления ее на все более мелкие элементы.

Когда я рассказываю людям о теории работ, те нередко характеризуют ее как интуитивную и открывающую глаза.

Вполне разумно. Они с легкостью могут назвать работы в своей жизни и собственные хаотичные попытки удовлетворить их. Но я также знаю, что достаточное понимание теории, позволяющее применять ее на практике, требует приложения определенных усилий. Оно противоречит всем привычкам, тщательно шлифуемым многими руководителями за долгие годы практики.

Для истинно глубокого понимания сущности работы мы предлагаем мысленный эксперимент: представьте, что вы снимаете документальную короткометражку о человеке, усиленно работающем над изменением к лучшему в неких определенных обстоятельствах.

Ваше видео должно запечатлеть основные элементы:

1. Какого изменения к лучшему пытается достичь этот человек? Каковы функциональные, социальные и эмоциональные аспекты желаемого улучшения?

Вот, к примеру, работа, возникающая в жизни множества людей: «Я хочу иметь улыбку, которая будет производить сногшибательное первое впечатление как в работе, так и в личной жизни»; или проблема, не понаслышке знакомая многим менеджерам: «Я хочу, чтобы мои торговые агенты были лучше вооружены и могли бы добиться успеха в своей работе, сократив тем самым текучку кадров».

2. Каковы обстоятельства усиленной работы? Кто, когда, где, занимаясь в это время чем?

«Дважды в год я посещаю стоматолога



и выполняю все рекомендации по уходу за зубами, но все равно недоволен их цветом» или «Складывается впечатление, что каждую неделю кто-то из моих сотрудников увольняется из-за слишком большой нагрузки, и половина моего времени уходит на поиск и обучение новых людей».

3. Какие препятствия возникают на пути человека, стремящегося к изменению к лучшему?

Например, «Я опробовал несколько отбеливающих паст, но они не дали никакого эффекта. Просто деньги на ветер!» или «Я перепробовал все возможные средства для мотивации торговых агентов: бонусные программы, выездные семинары по сплочению команды, приобретение различных обучающих инструментов. И они все равно не могут объяснить, в чем проблема».

4. Компенсируют ли потребители неидеальные решения посредством того или иного поведения? Покупают ли они и используют ли продукт, который неидеально выполняет работу? Составляют ли рабочее решение, охватывающее несколько продуктов? Они вообще ничего не делают для разрешения дилеммы?

Например, «Я приобрел один из этих дорогостоящих наборов для домашнего отбеливания зубов, но при этом приходится надевать на ночь ужасное приспособление, от которого чувствуется жжение...» или «Мне приходилось самому выступать в роли торгового агента, а у меня на это нет времени!»

5. Как бы они определили, что означает

«качество» для лучшего решения, и на какие компромиссы готовы пойти?

Например, «Я хочу отбеливание в ходе профессиональной медицинской процедуры без больших расходов и неудобства» или «Я могу приобрести сотни товаров или услуг. Но ни одно из них не помогает мне выполнить работу».

Эти детали не являются произвольными, они богаты по содержанию и по смыслу, а ответы на озвученные вопросы позволяют в полной мере конкретизировать сложность работы. В этом смысле теория работ служит средством интеграции. Как только вы определили усилия по изменению к лучшему, можете начинать прогнозировать не только практические, но и важнейшие невидимые или невыраженные социальные и эмоциональные аспекты необходимой для выполнения работы. Представьте, как в обед я вместе с сыном стою в кафе быстрого питания. Данное видео кардинально отличается от того, на котором я запечатлен подъезжающим к кафе за утренним молочным коктейлем.

Проанализируйте истории о последних предпринимательских успехах с точки зрения необходимой для выполнения работы. Возьмем, к примеру, Airbnb. Этот проект можно было бы свести к его функции — поиск жилья во время путешествий. На этом уровне он конкурирует с гостиницами. Судя по традиционным критериям качества, принятым в гостиничном бизнесе, Airbnb — намного менее привлекательный вариант. Кто заплатит за надувной матрас или свободную кровать в квартире совер-



шенно незнакомого человека вместо того чтобы наслаждаться уединением в отдельном гостиничном номере?

Как оказалось, немало людей.

Люди не нанимают Airbnb только для ночлега. Они нанимают его, потому что наличие места проживания позволяет им принимать участие в том, частью чего они хотят стать, и потому что, живя бок о бок с местными жителями, они могут узнать столько, сколько не узнают в безликих гостиничных сетях.

Изначально Airbnb определил необходимую для выполнения работу в жизни его основателя Брайана Чески. Недавний выпускник колледжа в Сан-Франциско, Чески с трудом наскребал на съемное жилье, не говоря уже о плате за участие в местной конференции по дизайну. Когда он узнал, что номера во всех гостиницах в районе были распроданы и что наверняка найдутся другие желающие дизайнеры, имеющие такие же финансовые затруднения, у него родилась идея «сдавать в аренду» три надувных матраса в собственной квартире.

Это позволило бы ему собрать средства на посещение конференции. Чески мог представить себя таким же арендатором матраса, случись ему оказаться в подобной ситуации в другом городе: он отчаянно хочет поучаствовать в каком-то мероприятии, но не желает ощущать себя туристом или залезать ради этого в долги по кредитной карте.

Только тот факт, что Airbnb не выдерживал сравнения с гостиницами или отелями,

если судить по традиционным критериям, не означал отсутствия жесткой борьбы за улучшение к лучшему, для чего Airbnb подходил идеально. Обстоятельства, по которым клиенты нанимают Airbnb, сильно отличаются от тех, в которых они наняли бы гостиницу². Airbnb не просто конкурирует с гостиницами, он конкурирует с пребыванием в гостях у друзей. Или вообще отказом от поездки.

На первый взгляд эта история успеха казалась совершенно невозможной. «Поначалу люди говорили: “Да ты выжил из ума, если планируешь создавать эту компанию. Никто не будет ею пользоваться. Только сумасшедшие согласятся снимать комнату в чужой квартире”», — вспоминает основатель LinkedIn и инвестор Airbnb Рид Хоффман. «Но иногда, — признает сегодня Хоффман, — это работа, которую невозможно сразу разглядеть».

На страницах этой книги для простоты использования мы употребляем сокращенные и упрощенные термины, однако следует обязательно подчеркнуть, что качественное определение работы отличается многослойностью и сложностью. И это, в общем-то, хорошо. Почему? Потому что это означает, что идеальное выполнение чьей-то работы требует не только создания продукта, но и продумывания и обеспечения целого комплекса впечатлений, охватывающих многие аспекты работы, и внедрения этих впечатлений в процес-

² Таков был расклад для Airbnb в первые годы. В последнее время Airbnb выделил и другие работы в более дорогом сегменте рынка — и конкурирует там не менее успешно.



сы компании (как мы подробнее обсудим далее). Если вам удастся хорошо с этим справиться, конкурентам будет практически невозможно вас скопировать.

СМЕНА КОНКУРЕНТНОГО ЛАНДШАФТА

Важно отметить, что мы не «создаем», а выявляем работы. Сами по себе они неизменны и постоянны, но способы их выполнения могут со временем сильно меняться. Подумайте, к примеру, о такой работе, как передача информации на большие расстояния. Исходная работа не изменилась, зато изменились ее решения: от Pony Express до телеграфа, авиапочты, электронной почты и так далее. Например, перед подростками многие века стоит работа по общению друг с другом без любопытствующего вмешательства родителей. Когда-то они передавали записочки в школьных коридорах или тянули телефонный шнур в самый дальний угол своей комнаты. Но в последнее время подростки начали нанимать приложение для смартфонов, позволяющее сообщениям отправляться и практически сразу же удаляться и имеющее множество иных функций, о которых несколько десятилетий назад даже и помыслить нельзя было. Разработчики Snapchat прекрасно понимали суть этой работы и создали первоклассное решение. Но это вовсе не означает, что Snapchat защищено от других конкурентов, лучше понимающих сложную комбинацию социальных, эмоциональных и функциональных потребностей подростков в определенных обстоятельствах. Наше понимание необ-

ходимой для выполнения работы всегда может совершенствоваться. Внедрение новых технологий повышает качество решений, необходимых для выполнения работ. Но важно то, что вы концентрируетесь на понимании исходной работы, а не любуетесь найденным решением.

Для новаторов понимать работу — значит разобраться, что больше всего заботит потребителей в момент изменения к лучшему. Теория работ позволяет новаторам принимать миллионы детальных решений касательно того, какая польза необходима, а какая несущественна для нового предложения. Понимание критерия найма, специфического для тех или иных обстоятельств, порождает массу важных открытий. Самое, вероятно, существенное из них состоит в том, что конкурентное поле полностью отличается от ваших представлений.

Приведем один пример для иллюстрации данной мысли. Когда человек выходит перекурить, на одном уровне он просто потребляет никотин, которого жаждет его организм. Это функциональный аспект. Но им дело не ограничивается. Курильщик нанимает сигареты для эмоциональной пользы — успокоения и расслабления. Если он работает в стандартном офисном здании, ему приходится курить в специально отведенных местах. Но такой выбор также будет социальным — курильщик может сделать перерыв в работе и поболтать с приятелями.

Люди нанимают Facebook во многом по тем же причинам. В разгар рабочего дня



они заходят в Facebook, чтобы отвлечься от работы, на несколько минут расслабиться, подумать о других вещах и пообщаться возле виртуального кулера с находящимися далеко друзьями.

В некотором смысле Facebook фактически конкурирует с сигаретами в одной и той же необходимой для выполнения работе. Что выберет курильщик, зависит от его проблем в данный конкретный момент.

Менеджеры и аналитики любят упрощать свое видение конкуренции — помещать схожие компании, сферы и продукты в одни и те же категории. Кока-кола против пепси. Sony PlayStation против Xbox. Масло против маргарина. Столь шаблонный взгляд на конкурентный ландшафт накладывает жесткие ограничения на то, какие инновации считать релевантными и возможными, так как он делает акцент на сравнении вариантов друг с другом и стремлении быть не хуже остальных. Сквозь такую призму возможности по захвату доли на рынке могут показаться ограниченными, а большинство компаний удовлетворяется, урвав несколько процентов в игре с нулевой суммой.

Но с точки зрения теории работ конкуренция редко ограничивается продуктами, которые рынок предпочитает поместить в одну категорию. Генеральный директор Netflix Рид Хастингс очень доступно разъяснил этот момент, отвечая на вопрос легендарного венчурного капиталиста Джона Доерра, конкурирует ли Netflix с Amazon. «На самом деле мы конкурируем со всем, что вы делаете, чтобы расслабиться, — от-

ветил Хастингс. — Мы конкурируем с компьютерными играми. С бутылочкой вина. С последней конкуренция особенно жесткая! С другими сетями, предоставляющими видеоконтент. С настольными играми».

Конкурентный ландшафт сдвигается в сторону чего-то нового — возможно, некомфортно нового, — зато обладающего неистраченным потенциалом, если посмотреть на конкуренцию с точки зрения необходимых для выполнения работ.

Например, BMW давно описывает себя как производителя «первоклассных автомобилей», дойдя до того, что в один прекрасный момент ничтоже сумняшеся рекламировала себя как «машину для человека». Но когда в период экономического кризиса 2008 года автопромышленность вошла в крутое пике, руководство компании решило сделать шаг назад и подумать, на какие работы потребители нанимают автомобили. Их находки в корне изменили представления компании о конкурентном ландшафте. Учитывая растущий спрос на экологичные и экономичные автомобили (Калифорния, к примеру, только что приняла закон, запрещающий в ближайшем будущем двигатели внутреннего сгорания), развивающуюся урбанизацию и сокращение числа людей, получающих водительские права, BMW пришла к выводу, что реальной работой была мобильность. Доставьте меня без хлопот и забот из пункта А в пункт Б. Да, BMW конкурировала с традиционными автомобилями класса люкс, но она также конкурировала с Tesla, Uber и Zipcar и даже с проектами Google



и Apple по развитию технологии беспилотных автомобилей. «Мы понимали, что соперничаем с компаниями, чьи названия не знали еще восемнадцать месяцев назад, — вспоминает Стивен Альтхаус, глава отдела бренд-менеджмента и маркетинга. — Нам нужно было проводить сравнения вне рамок нашей категории».

Как следствие этого компания не только запустила первые гибридные и электро-мобили BMWi, но и программу DriveNow, пилотный сервис краткосрочной аренды автомобилей наподобие Zipcar, реализованный в Берлине, Вене, Сан-Франциско и Лондоне. «Мы руководствовались предложением — а стали руководствоваться спросом», — говорит Альтхаус. По сути, они перешли от продажи продуктов к реагированию на работу. Подобная формулировка сама по себе считается колоссальным прорывом для автопроизводителя, привыкшего рассматривать дилеров в качестве основных покупателей. Благодаря этому гигантскому скачку кардинально изменилось не только представление о том, кем являются «клиенты» и что их волнует, но и взгляд компании BMW на инновации.

И случай с BMW не единственный. Идет настоящая гонка за звание того, кто лучше всех понимает необходимые для выполнения работы потребители. Генеральный директор Ford, Марк Филдс, большую часть 2015 года втолковывал сотрудникам, что «мы считаем себя не только автомобильной, но и мобильной компанией». General Motors (GM) инвестировала в альтернативный автосервис Lyft, после чего в 2016 году

объявила о запуске собственного проекта по краткосрочной аренде автомобилей под названием Maven. В качестве составляющей инвестиций в Lyft компания GM планирует развитие сети беспилотных автомобилей. И Google, и Tesla, и Uber вкладывают в эту отрасль колоссальные ресурсы.

Посмотрите на предстоящий путь с точки зрения теории работ³. Каждой компании придется осмыслить необходимую для выполнения работу во всей ее многоаспектной сложности.

Журнал



2017 г.

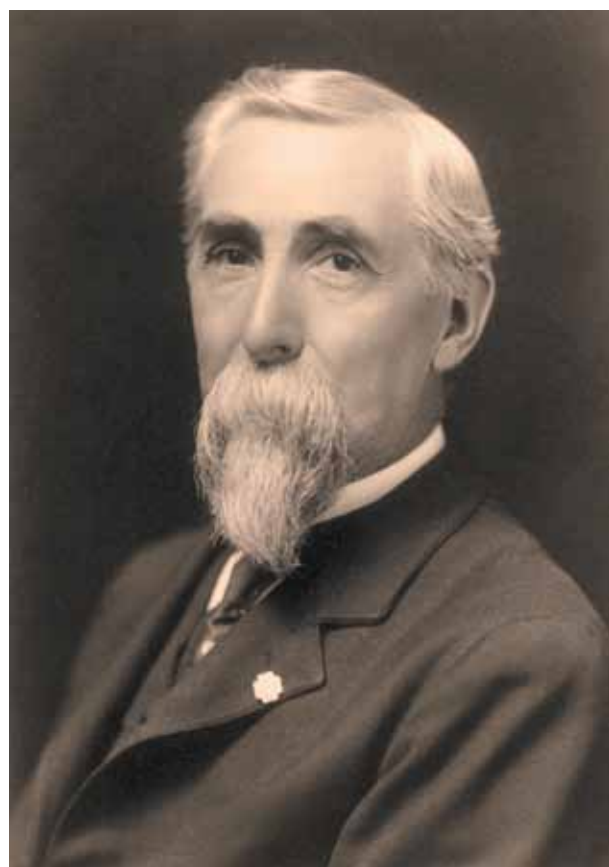
³ Существующий метод «планирование, ориентированное на открытия» помогает компаниям опробовать, насколько полезна их стратегия реагирования на обозначенную работу, прежде чем вкладывать слишком много ресурсов в какой-либо один путь. Данный метод вынуждает их четко формулировать, истинность каких предположений следует доказать, чтобы стратегия достигла цели. Ученые, разработавшие этот процесс, Ян Макмиллан и Рита Макграт, назвали его планированием, ориентированным на открытия, но, возможно, проще представить его как «Что должно доказать свою истинность, чтобы обеспечить нужные результаты?». Компании редко руководствуются этим вопросом при поиске новых возможностей. Вместо этого они (зачастую ненамеренно) с самого начала выбирают курс на ошибки и провал. Они принимают решение об инвестировании на основании первоначальных прогнозов, но после никогда не удосуживаются проверить верность прогнозов.

Вот поэтому часто получается, что большая часть пути уже пройдена, и им приходится подгонять планы и предположения под складывающуюся ситуацию, хотя можно было бы протестировать и принять взвешенное решение, пока не стало слишком поздно. Практически в каждом примере неудачного проекта ошибки допущались в одном или нескольких основных предположениях, на которых выстраивались планы и решения. Но компания не осознавала этого, пока дело не заходило слишком далеко. На проект уже были затрачены деньги, время и силы; компания связала себя обязательствами, а команда с головой погрузилась в работу. Никто не горит желанием сообщить руководству: «Помните, какие предположения мы сделали? Похоже, они совсем не так верны...» Проекты получают одобрение на основании неверных догадок в противоположность проекту, который действительно с наибольшей вероятностью ждет успех.

Генри Мартин Лиланд



Генри Мартин Лиланд, американский инженер и промышленник, основатель компаний Cadillac и Lincoln.



Генри Мартин Лиланд свою трудовую деятельность начал, работая механиком на пароходах, затем — на фабрике швейных машин, кроме того, немало лет проработал на оружейных заводах Спрингфилда и Кольта.

После приобретенного опыта в 1890 году основал в Детройте компанию Leland & Faulconer по производству автомобильных двигателей.

Спустя 13 лет Лиланд сконструировал автомобиль «Кадиллак», «модель А», которая выпускалась в течение 7 лет в его собственной компании «Кадиллак», созданной при непосредственном участии У. Мерфи на базе реорганизованной «Компании Генри Форда».

В 1906 году стилизованный герб города Детройта был зарегистрирован как торговая марка «Cadillac Motor Car Company».

При изготовлении автомобиля Лиланд большое внимание обращал на точность обработки деталей и их взаимозаменяемость, т.е. ввел стандартизацию на изготовление комплектующих

деталей и для их контроля выписал из Швеции специальные калибровочные инструменты, что отразилось на успехе компании. Так, в 1907 году в Брукленде, недалеко от Лондона, когда проходило специальное состязание, организованное Британским королевским автоклу-



бом, компания на глазах у сотен зрителей разобрала на детали одновременно три автомобиля, детали складывали в общую кучу, а затем вновь собрали автомобили из этих же комплектующих, не подбирая. Собранные автомобили проехали 800 км без единой поломки. Покупатели быстро оценили надежность в эксплуатации и высокие потребительские свойства автомобиля «Кадиллак», и он стал популярным у автодилеров. Лиланд за это достижение был отмечен призом Дьюара, а компания получила слоган «Мировой стандарт».

В дальнейшем, с 1909 по 1938 год, в компании произошли изменения: первые инвесторы — Вильям Мерфи и Лемюэль

Баумен — продали свой бизнес «General Motors», и «Кадиллак» перешел под их контроль, но пост президента компании остался за Генри Лиландом.

В 1917 году (по другим источникам — в 1920-21 гг.) в возрасте около 80 лет Лиланд вместе с сыном учредил новую компанию «Линкольн Мотор» и освободил пост президента компании «Кадиллак». Новая компания Lincoln Motor Car Company of Delaware также занялась производством автомобилей. В 1922 году компанию купил Генри Форд.

ЛИЛАНД Генри Мартин родился 16 февраля 1843 года в Бартоне, Вермонт, США, скончался 26 марта 1932 года на 89-м году жизни в Детройте, штат Мичиган, США.

Генри Мартин Лиланд, американский инженер и промышленник, был основоположником двух великих автомобильных брендов — «Кадиллак» и «Линкольн», он много сделал для автомобилестроения, например, впервые разработал и установил на своих автомобилях «электрический стартер и 8-цилиндровый двигатель оригинальной формы». За заслуги в этой области его имя было увековечено в стенах «Зала автомобильной славы» в Детройте.

19-20
сентября

МОСКВА
КОНГРЕСС-ЦЕНТР ЦМТ

*Майкл
Роуч*

4 уровень программы
Института Алмазного
огранщика — DCI!

**БИЗНЕС —
НЕ ТОЛЬКО ДЕНЬГИ**

*Успешное личное партнерство — найти,
сохранить и быть счастливыми*

СКОРО В МОСКВЕ

ЛЕКЦИЯ

Я СЛЫШУ ВАС НАСКВОЗЬ

Как убедить абсолютно любого



**Марк
Гоулстон**

«Марк обладает
почти магической
способностью склонять
на свою сторону кого
угодно»

Кейт Феррацци

**Специальные условия для подписчиков
журнала «Управление персоналом»**

Укажите при регистрации на лекцию
специальный промо-код **TOPPERSONAL**
и получите **скидку 7%** на билет.



8 (800) 333 67 02
www.bbi.club

Для HR и T&D директоров
бесплатно

Лекция

СКОРО В МОСКВЕ

ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

Пять уровней
корпоративной
культуры

ДЭЙВ ЛОГАН

«Культура ест стратегию
на завтрак»

Питер Друкер



**СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ
ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

УКАЖИТЕ ПРИ РЕГИСТРАЦИИ НА ЛЕКЦИЮ
СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОМО-КОД **TOPPERSONAL**
И ПОЛУЧИТЕ **СКИДКУ 7%** НА БИЛЕТ.



8 (800) 333 67 02
www.bbi.club