

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 15  
(699)

2023

Важные адреса в каталоге "Процессы" – 7162, 7055, 7235

Главная тема: **ТЕХНОЛОГИИ БУДУЩЕГО**

**В**  
**УВЕЛИЧЕНИЕ**  
**РА** **ВЫРУЧКИ**  
**М** **РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ**  
**ПУТЬ УДАЛЕН** **РАБОТНИК**  
**СНИЖЕНИЕ РИСКОВ**  
**CUSTOMER JOURNEY**  
**ПАНЕЛИ**  
**УПРАВЛЕНИЯ**  
**СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК**  
**ПРИВЛЕЧЕНИЕ/УДЕРЖАНИЕ СОТРУДНИКОВ**  
**АВТОМАТИЗАЦИЯ**  
**РУТИННЫХ**  
**И ВТОРОСТЕПЕННЫХ**  
**ЗАДАЧ**

**LOW-CODE**

Партнёры УП



Ростелеком



АВТОДОМ



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Технологии будущего — сегодня они бурлят...

Ими живет большая часть бизнеса,

так как они перспективны, обещая успех,

прибыль, престиж...

*Александр Гончаров*

Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Кирилл  
Загируев



Павел  
Кочетков



Кристина  
Кузнецова



Вероника  
Курилова



Андрей  
Лавринович



Анастасия  
Репина



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Анна  
Соснина



Анна  
Чернова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



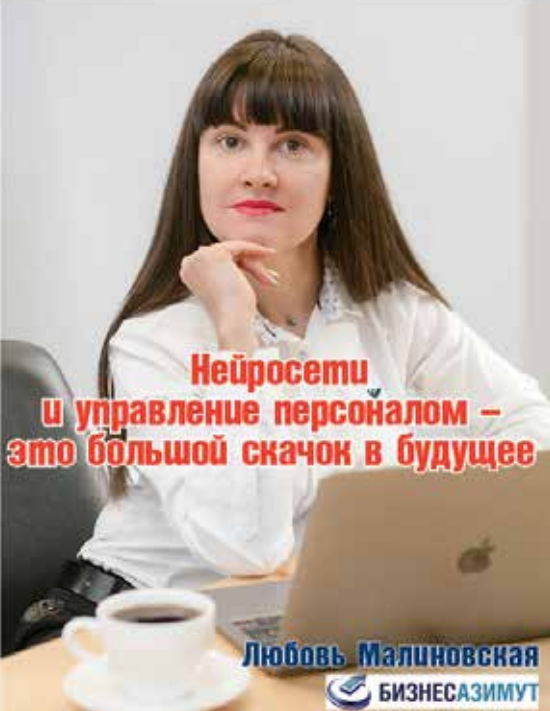
Алена  
Юрова



Наталья  
Миронова

БИЗНЕСАЗИМУТ / **№15 2023**

РУБРИКА: НЕЙРОСЕТИ



**Нейросети  
и управление персоналом –  
это большой скачок в будущее**

**Любовь Малиновская**  
БИЗНЕСАЗИМУТ

ЛЕВИТАС А. / **№15 2023**

РУБРИКА: GUERRILLA MARKETING

**Давайте сосредоточимся  
на процессе...  
и результат точно будет**






ЛЕВИТАС АЛЕКСАНДР  
124 способа  
экономить,  
БЕСЕДОВАЛИ: сбя

АЛЕКСАНДР ЛЕВИТАС  
БЕШЕВАНОВ

АЛЕКСАНДР ЛЕВИТАС  
**БОЛЬШЕ ДЕНЕГ**  
СТ. ВАДИМОВА АНДРЕЙ

АЛЕКСАНДР ЛЕВИТАС  
УБЕДИЛИ, БЕРУ!  
О РЕКЛАМНОМ ПОСЛАНИИ

АЛЕКСАНДР ЛЕВИТАС  
ДЕНЬГИ НА БОЧКУ!

АЛЕКСАНДР ЛЕВИТАС  
ДЕНЬГИ НА БОЧКУ

ЛЕВИТАС А. / **№15 2023**

ЖАГИЛО В. / **№15 2023**

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

**Будущее всегда  
непредсказуемо**



БОВ ЙОХАНСЕН

УПРАВЛЯЯ  
КОМПАНИЯМИ  
БУДУЩЕГО

*П*ервое удивление было вызвано названием, которое придумали маркетингологи издательства МИФ, выисывая книгу о мышлении. Видно, книгу нужно было продать управленцам, или такое название стояло в издательском плане, и под него валял следующую книгу в списке.

Эта книга о мышлении, а не об управлении и бизнесе. И даже футуристических прогнозов в книге не так уж и много – она скорее о современных трендах, чем о будущем. Хотя, как футурист, Бов Йохансен парадоксически говорит о том, что упомянутый тренд станет основным и как далеко будет развиваться.

Второе удивление было вызвано стилем автора и плотностью подачи информации. В отличие от большинства американских книг, содержащих одну мысль и массу иллюстрирующих историй или статистики, в этой книге есть над чем задуматься.

Известно тем, что автор задает много вопросов, пишет разнообразно, иногда противоречиво друг другу выводы, эта книга может не понравится тем, кто привык к более простым книгам. Но, с учетом того, что автор постоянно призывает к

СЕМИН Д. / **№15 2023**

РУБРИКА: АДАПТИВНОСТЬ

**Цель любой живой системы –  
это выживание**

БЕСЕДОВАЛИ:




Дмитрий Семин  
Бизнес-тренер

Александр Гомаров  
ex. редактор ЗИТ

*Об адаптивности, креативности и гибкости  
беседу ведем с экспертом.*

СЕМИН Д. / **№15 2023**

КОУЭН Т., ГРОСС Д. / **УП** 15/2023

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Тайлер Коуэн — доктор экономических наук, заведующий кафедрой экономики в Университете Джорджа Мейсона и генеральный директор Mercatus Center — университетского исследовательского центра, специализирующегося на рыночной экономике. The Economist включил доктора Коуэна в перечень «наиболее влиятельных экономистов за последнее десятилетие». Получил степень доктора экономических наук в Гарвардском университете.



Тайлер Коуэн

Дэниел Гросс — предприниматель и инвестор. Основатель и руководитель отдела по машинному обучению компании Cite, поисковой системы на базе искусственного интеллекта, которая была приобретена Apple. Позже основал Pioneer, акселератор удаленных стартапов и фонд ранней стадии, ориентированный на поиск амбициозных людей по всему миру, обладающих талантом, но не возможностями. Сам Дэниел называет таких людей «миллионами потерянных Эйнштейнов».



Дэниел Гросс



Издательство «МИФ»  
8 (800) 775-67-41  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

Перевод: Александра Зайцева

издательство  
**МИФ**

КОУЭН Т., ГРОСС Д. / **УП** 15/2023

**5**    **НЕЙРОСЕТИ**  
**Нейросети и управление персоналом – это большой скачок в будущее**  
Любовь Малиновская, ООО «Бизнес-Азимут»

**15**    **ТЕХНОЛОГИИ**  
**Comindware выделила 10 технологий будущего, которые стоит применять уже сегодня**  
Comindware

**18**    **АНОНС ТП4**  
**Восстановился на работе. Что дальше?**  
Александра Шишкина

**19**    **ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО**  
**Искусственный интеллект и управление документами: Основные риски**  
Н.А. Храмовская

**24**    **АНОНС ТП4**  
**Штрафовать нельзя помиловать**  
Виктория Мариновская, юрист

**25**    **GUERRILLA MARKETING**  
**Давайте сосредоточимся на процессе... и результат точно будет**  
Александр Левитас, Бизнес-тренер

**41**    **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Тайлер Коуэн, Дэниел Гросс «Сначала люди. Как найти тех, кто выведет компанию на новый уровень»**

**49**    **ЕСТЬ МНЕНИЕ**  
**Будущее всегда непредсказуемо**  
Борис Жалило, Международный бизнес-консультант

**51**    **АДАПТИВНОСТЬ**  
**Цель любой живой системы – это выживание**  
Дмитрий Семин, Бизнес-тренер

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

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

Подписано в печать 17.05.2023 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 ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

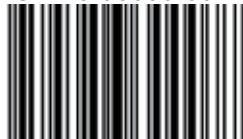
**Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru**

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 >

№15  
(699)

Издается с 1996 г. 2023 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

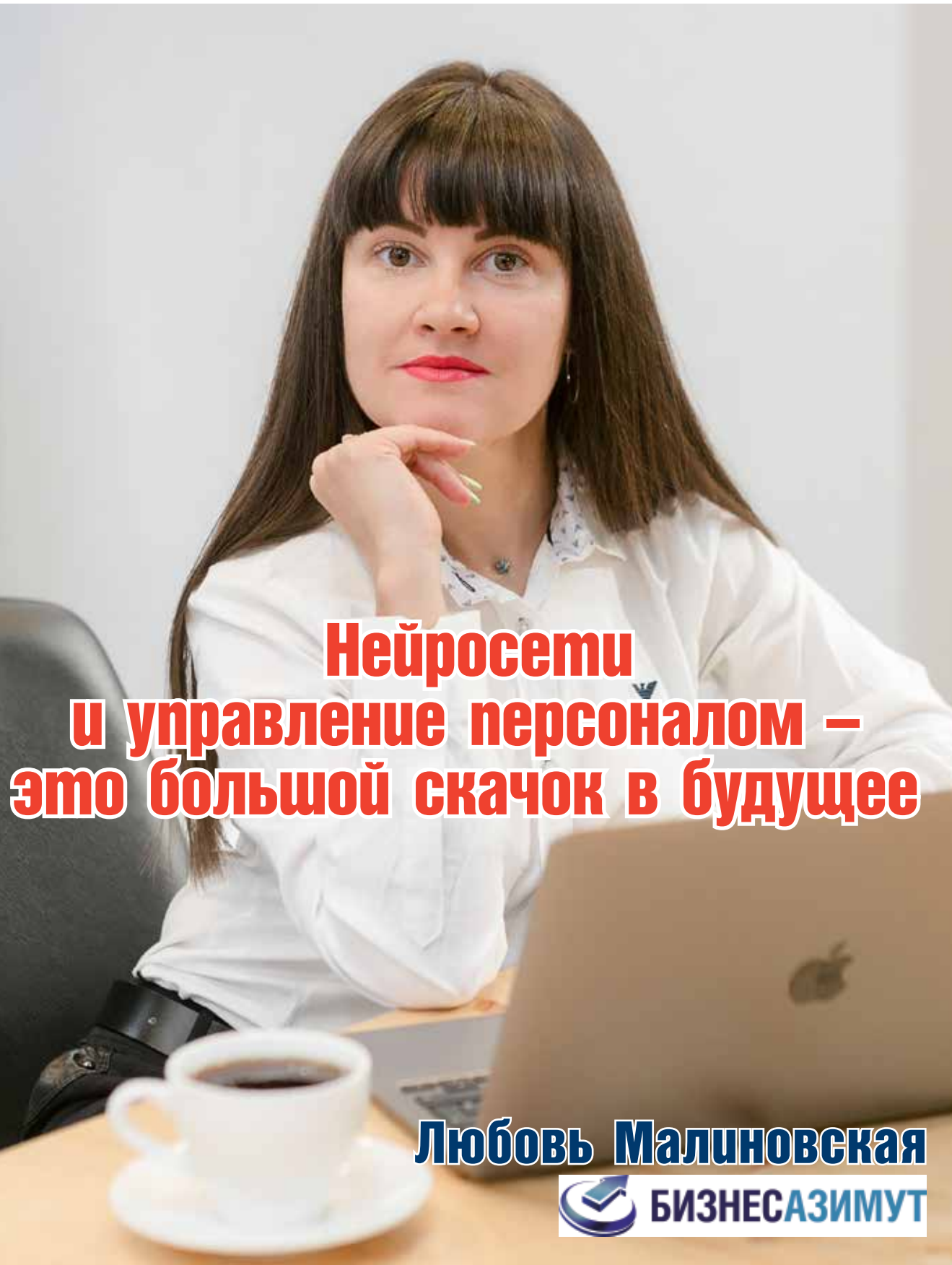
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес  
TP@TOP-PERSONAL.RU



Подписные индексы  
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

РУБРИКА: **НЕЙРОСЕТИ**



# **Нейросети и управление персоналом – это большой скачок в будущее**

**Любовь Малиновская**

 **БИЗНЕСАЗИМУТ**

# Нейросети — это передовые технологии, которые могут помочь со временем нам во многом автоматизировать все, что можно.

**У** понятия нейросети есть разные определения, разные «начинки» под разные темы. В сочетании с управлением персоналом, что это такое — нейросети? Понятно, что искусственный интеллект, но что конкретно: чат-боты, что-то еще? Можно как-то очертить картину, что мы понимаем под этим понятием?

Это модель, построенная на основе искусственных нейронных сетей для автоматизации процессов рекрутинга и управления персоналом. Нейросети могут использовать методы машинного обучения, чтобы обрабатывать большие объемы данных, выявлять паттерны и делать прогнозы, основанные на исторических данных.

**У** Сложное собеседование провести без человека невозможно?

— Нет, пока таких систем не существует. Думаю, что в ближайшие 10 лет мы точно не обойдемся без присутствия HR специалиста на собеседовании на позицию, требующую глубокой проработки. Но нейросети учатся, поэтому в будущем они так или иначе будут использоваться для оптимизации и повышения эффективности работы HR, сокращения времени принятия решений и повышения точности прогнозирования. Но окончательное решение всегда принимается человеком, учитывая контекст, интуицию и специфические потребности организации.

**У** Расскажите, какие градации существуют. Вообще, какой сектор в управлении персоналом можно через эти инструменты затронуть? И как?

— Как я говорила, нейросети нацелены на обработку большого объема данных. Поэтому сейчас оптимально их использовать для массового подбора. Так как нейросеть способна обучаться, через какое-то время ее можно будет использовать и для более точечных вакансий. То есть массив данных будет меньше, но обработка будет точнее.



Один из популярных методов автоматизации процесса отбора персонала с использованием нейросетей – это классификация кандидатов. Нейросеть принимает входные данные о кандидате, такие как опыт работы, образование, навыки и выдает вероятность того, что кандидат подойдет на ту или иную позицию. Важно отметить, что для достижения наилучших результатов в классификации кандидатов с нейросетью необходимо использовать достаточное количество размеченных данных для обучения модели. Чем больше будет разнообразных примеров кандидатов с известной классификацией, тем лучше модель сможет обучиться и делать более точные выводы. Кроме того, при разработке модели нейронной сети для классификации кандидатов следует учитывать особенности и требования конкретной позиции или организации. Это может включать важность определенных навыков, опыта или образования. Обучить нейросеть для подбора в ИТ будет достаточно сложно из-за большого количества критичных критериев и окон запросов.

**УП** То есть, чем больше противоречий, неоднозначности, тем сложнее это внедрить в нейросеть?

— Да. Тем сложнее обучить нейросеть, на это потребуется больше времени.

**УП** Я слышала, что возможен лингвистический анализ, и что рекрутеры это часто делают. Например, нейросеть может проводить анализ сопроводительного письма, если есть четкие заданные параметры.

— Да, если нейросеть правильно обучить, она сможет дать характеристику сопроводительного письма, определяя ключевые моменты, такие как опыт работы, навыки, достижения и мотивацию. Однако важно понимать, что для достижения наилучших результатов анализа требуется обучение на большом количестве разнообразных примеров. Чем больше различных данных будет предоставлено для обучения, тем выше будет способность нейросети анализировать и интерпретировать письма.

**УП** А кто сейчас использует это? Мы видим, что это банки. Они очень активно используют те же чат-боты. А кто еще активно применяет?

— Например, сайты для поиска работы активно внедряют эти технологии, и они открыто заявляют об этом. НН, например, начал с рекомендательной системы. На основе нейросети была создана рассылка с подходящими вакансиями для кандидатов. Система анализирует запрос, который идет в резюме, на какие вакансии откликается данный кандидат, и запускают ему рассылку.





**УИ** Видимо, у них высокая погрешность. Потому что я получаю раз в неделю от этого сайта письмо с просьбой создать резюме, и мне время от времени предлагают вакансии по формальным признакам. Но это совсем не соответствует тому, на что бы я отреагировала. Это значит, что работные сайты используют нейросети пока еще очень формально?

— Да, это возможно. Но многое зависит также и от резюме. Если человек составил очень подробное резюме, нейросеть распознает многие вещи и выборка вакансий для него будет гораздо более релевантной. Так что чем точнее составлено резюме, тем больше материала получает нейросеть для анализа.

**УИ** А кроме банков и работных сайтов, есть еще те, кто масштабно это использует?

— Нейросети активно используются в ритейле, промышленности, здравоохранении. Одни из самых активных пользователей – это конечно маркетологи.

**УИ** А если взять разные платформы (я посмотрела, уже сейчас существует какая-то разница в платформах, в тех же чат-ботах), то для управления персоналом есть какие-то передовики, которые Вы могли бы рекомендовать?

— Пока явных лидеров именно для HR нет. Но лично я могу на сегодняшний день порекомендовать GPT-4, периодически пользуюсь им.

**УИ** Вы через него производите отбор резюме?

— С его помощью мы анализируем резюме.

**УИ** А как реагируют ваши сотрудники или в других компаниях на эти внедрения? У рекрутеров есть ощущение, что им с этим легче?

— В целом, я думаю, легче, потому что часть работы может быть снята. Но опять-таки, в полной мере мы ощутим это в будущем. Потому что сейчас мы ориентируемся на поисковые роботы.

Поисковые роботы всем рекрутерам привычны, они умеют ими пользоваться. Эти роботы встроены в сайты или в CRM, которые у нас есть. Нет резкого пере-



хода и внедрения новых технологий, мы достаточно плавно к ним адаптируемся, поэтому эти новые инструменты не вызывают отторжения у рекрутеров.

**УП** По Вашему мнению, в ближайшее время, даже в IT, есть какие-то области, которые будут серьезно использовать эти технологии, а какие-то будут только ограниченно, индивидуально?

— В IT есть область системного анализа, где нейросети позволяют составлять даже техническую документацию. Можно загрузить какие-то параметры или просто обозначить тему, и тем самым облегчить жизнь бизнес- и системным аналитикам. Как мы знаем, нейросеть уже может писать код. Программист загружает свою задачу, и нейросеть генерит ему код. Но естественно на сегодняшний день нельзя на 100% доверить написание кода нейросети, любой созданный код необходимо проверить на качество.

**УП** Мне это напомнило, как лет 20 назад верстальщики хвастались, что они программировали верстальную программу так, что шли курить. А кто-то мышкой каждое исправление делал. Это что-то похожее, получается?

— Здесь важно понять, что мы не просто говорим об автоматизации процесса, мы говорим, в первую очередь, об обучении нейросети.

**УП** А такие сферы, как анализ кандидатов через социальные сети. Такие есть возможности у нейросети?

— Да. Есть такие нейросети, которые анализируют кандидата в чатах Telegram или его страницы в социальных сетях. Но пока надо делать выгрузку вручную. И качество анализа пока оставляет желать лучшего.

**УП** Я слышу, что это что-то такое, что в будущем будет серьезно помогать, но пока это еще на стадии разработки все-таки?

— Да, это пока на стадии разработки. Все сейчас так или иначе играют с нейросетями, пытаются примерить их в своей деятельности. Но пока впереди у нейросетей процесс обучения. Они будут развиваться, будут работать более качественно и предоставлять ту информацию, которая подойдет для найма.





**УП** То есть пока, если мне нужен какой-то образ кандидата, я не могу запросить какую-то сеть подобрать таких людей.

— Найдет, но это будет не супер точно.

**УП** Я знаю, что в банках любят проводить первичные собеседования с помощью чат-ботов. Ваше мнение, какой процент успешности таких собеседований?

— У меня, может быть, мнение консервативное на этот счет, но я все-таки считаю, что чат-бот может дать человеку тестовое задание, проверить его согласно шаблону, формально проанализировать на соответствие требованиям, но сам момент коммуникации лучше проводить тет-а-тет, то есть парадигма человек-человек более надежна, чем человек-машина.

**УП** Возможны ли такие внедрения, например, в какие-то розничные сети? И в каком разрезе? Как они это могут использовать?

— Да, они могут это сделать. Но общаясь с нейросетью, у человека будет время подумать, возможно утаить что-то. А при личном общении рекрутер сразу поймет, что человек недоговаривает. Например, рекрутер задает прямой вопрос: случилось ли Вам когда-нибудь воровать на складе? И по реакции человека сразу все видно. А нейросеть такие вещи сможет отследить только в будущем. Есть стандартные шаблоны реакций, а есть нестандартные. Большое количество невербальных знаков, которые подает человек, им также надо обучить нейросеть. Но, например, у одного человека одно движение может означать одно, а другого — другое. И нейросеть может ошибиться.

**УП** Я знаю, что часть HR применяет сложные тесты, типа Хоган и другие, и высший пилотаж, когда специалисты могут их анализировать, и потом на основе сделать портрет специалиста, подходит он компании, команде или нет. Есть ли такие программы, которые могут анализировать психологические и социальные тесты? Показывать поведенческие установки, как человек относится к работе, замотивирован ли он, паттерны поведения в работе?

— Мы аккуратно подходим к применению психотестов. Есть масса инструментов, с помощью которых возможно проверить софт скилы, составить психологиче-



ский портрет человека. Но для нас крайне критичны профессиональные качества человека, его соответствие заявленным навыкам и компетенциям.

**УП А на компетенции вы не создаете нейросети? Или это сложный алгоритм, сложно обучить этому?**

— Мы пока не используем это, но тема интересная и, на мой взгляд, перспективная.

**УП А Вы могли бы ради эксперимента для нашего журнала взять какое-то резюме, и сравнить анализ, выполненный человеком и нейросетью? Чтобы показать реальный пример. Очень вероятно, что разница будет, интересно, у кого лучше получится.**

— Да, это можно сделать.

**УП А в IT в управлении персоналом используете ли вы нейросети еще в каких-то блоках?**

— Пока нет.

**УП Говорят, что и в развитии, и в обучении персонала используются нейросети.**

— Пока мы строим наше обучение по принципу человек-человек. И те образовательные программы, которые у нас есть, — это семинары, видео лекции, тестовые задания после обучения. Плюс у нас есть обучение в виде психологических гостиных для HR, я провожу их лично.

**УП В ближайшие 10–20 лет, как Вы считаете, будет развиваться нейросеть касательно персонала?**

— Думаю, что данный инструмент будет использоваться. Мы не говорим о полном замещении процесса, а именно как об одном из инструментов. Например, мы будем загружать информацию о человеке, нейросеть проанализирует ее, даст сигнал, что человек был заинтересован в росте, система вычленил эти данные и порекомендует, что HR может сделать с данным кандидатом. Или мы будем анализиро-




вать результаты аттестаций сотрудников, делать выводы, вычленять узкие места, принимать управленческие решения по ним. Это оптимизирует работу HR.

Говоря о будущем, можно также поговорить о тенденциях рынка. Например, о конкурентной оценке на базе нейросетей. Здесь речь идет об анализе HR-бренда конкурентов. Одним из возможных подходов для анализа HR бренда может быть использование анализа тональности. Нейросеть может пройти через тексты, связанные с компанией, включая описания вакансий, отзывы сотрудников, новости и т.д. Нейросеть может определить, какие эмоции и чувства вызывает компания у своих сотрудников и соискателей. Также нейросеть может быть обучена распознавать определенные признаки, связанные с HR брендом, такие как культура компании, возможности для развития, условия труда и т.д.

## ЕСТЬ ТАКИЕ НЕЙРОСЕТИ, КОТОРЫЕ АНАЛИЗИРУЮТ КАНДИДАТА В ЧАТАХ TELEGRAM ИЛИ ЕГО СТРАНИЦЫ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

### А в хантинге?

— Да. Нейросеть может анализировать все соцсети, которые есть и, конечно, может помочь в хантинге. Но вообще хантинг был распространен в 2010-х годах, это было нормой, а сейчас по поводу хантинга многие компании-заказчики, подрядчики и даже подрядчики между собой заключают соглашения о непереманивании. Сейчас это дурной тон. По крайней мере в нашей сфере у нас с очень многими компаниями подписаны соглашения, что мы персонал не переманиваем.

 А что делать компании, если им специалист реально нужен? Как-то в открытую его приглашать? Не совсем по нашей теме, но тоже интересно.

— Мы на нарушение не идем. Единственный путь — это работать с кадровыми агентствами. Но их услугами мы не пользуемся. Потому что с тем объемом работ, который у нас есть, справляются штатные рекрутеры.



**УП** Если через какое-то время Вы решите под свою компанию создавать нейросети по тому же подбору для IT, то обучение нейросети делают только специалисты или Ваши же сотрудники-рекрутеры могут обучать нейросеть?

— Мы пока не можем обучать нейросеть, но мы можем составить ТЗ. Развернутое ТЗ для того, чтобы специалист по обучению нейросетей просто это сделал.

**УП** Я часто сталкиваюсь с ТЗ и понимаю, что заказчик часто начинает с одного ТЗ, и он это искренне так видит. Потом события развиваются, и ТЗ сильно меняется, иногда до противоположного. Потому у меня и возник вопрос, может ли рекрутер обучать. Или это очень сложный процесс?

— Рекрутер должен рекрутить. Пусть каждый занимается своим делом. Причины изменения ТЗ, как правило, кроются в некачественном сборе требований. Поэтому я и говорю про подробное и продуманное ТЗ.

**УП** Приглашать такого человека в команду не обязательно? Это может быть человек извне?

— Да, конечно, держать такого человека в штате не нужно.



**\* Любовь Малиновская,**

HR-директор



Клиенты:



**\* Надежда Гончарова,**

руководитель делового клуба



Редактор Ольга Филиппова

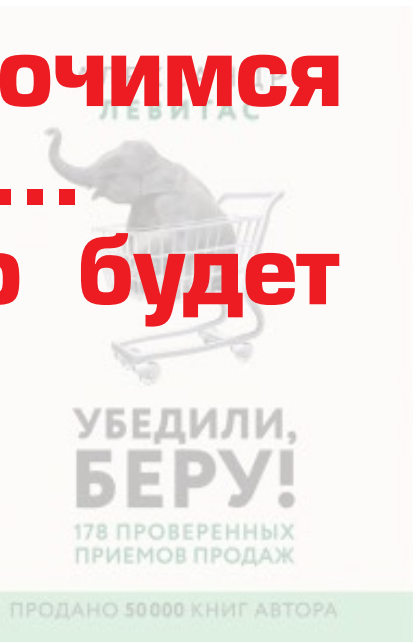
Эксклюзивно для

РУБРИКА: **GUERRILLA MARKETING**

# Давайте сосредоточимся на процессе... и результат точно будет



ЛЕВИТАС АЛЕКСАНДР  
124 способа  
сэкономить,  
БЕСЕДОВАЛИ: себя



Редактор Ольга Сагун



**П**артизанский маркетинг — это малобюджетный маркетинг, маркетинг без бюджета. Он включает различные технологии, которые позволяют привлечь больше клиентов, сделать больше продаж и больше заработать, не тратя денег либо тратя небольшие деньги. Большинство инструментов партизанского маркетинга могут быть использованы либо без бюджета, либо на бюджете в пределах тысячи рублей.

Тут надо пояснить, что для малого бизнеса малобюджетный маркетинг может быть основным способом привлечения клиентов и увеличения прибыли. Для бизнеса среднего, и тем более крупного, это уже становится вспомогательным инструментом, который помогает привлечь клиентов и лучше их монетизировать, помогает увеличить маржинальность продаж, помогает удерживать клиентов и т. д. Но, естественно, какой-нибудь крупный игрок на одном только партизанском маркетинге уехать не может. Да ему собственно и не нужно, у него большие бюджеты есть. А вот в малом и среднем бизнесе нижнего сегмента с деньгами часто бывают сложности, и поэтому важно уметь использовать инструменты, которые почти ничего не стоят.

Второе направление — это отладка бизнес-процессов и работы персонала. Здесь важно пояснить, что я сам пришёл из технической сферы. Моё первое образование IT-разработчик. Я успел поработать и в стартапах, и в компании Intel, которая производит микропроцессоры. В процессоре Intel Pentium II кусочек сделан моими руками. Поэтому вот эта моя «технарская жилка», технарский склад ума привели меня в своё время, когда я ещё конце 90-х – начале 2000-х консультировал клиентов, к тому, что я начал им помогать организовывать работу бизнеса.

Тут важно пояснить, что просто привлечь клиента недостаточно. Сделать так, чтобы человек зашёл в магазин, — это относительно небольшая часть работы,

 Эксклюзивное интервью для 





потому что дальше должны включаться такие технологии, как работа продавца, формирование ассортимента и выкладка товара. И тут уже помимо маркетинга необходимы инструменты отладки бизнес-процессов и работы персонала. Одно без другого не работает. Это как две ноги: если у человека нет ног вообще, то есть слабый маркетинг и слабые бизнес-процессы, далеко такая компания не уйдёт. Она может какое-то время жить, но не очень долго и не очень счастливо. Если нога одна, как у пирата Джона Сильвера, — хороший маркетинг со слабыми бизнес-процессами или, наоборот, отлаженные бизнес-процессы и слабый маркетинг, то тут уже появляется возможность двигаться вперёд, но далеко уйти не получится. А для того, чтобы компания росла и развивалась, нужны две сильные ноги — хороший маркетинг и хорошие бизнес-процессы. В теме маркетинга я уже почти 30 лет, в теме бизнес-процессов скоро 25. И это вторая моя сфера специализации, второй мой, как говорят в Европе, специалитет.

И почему я сказал «две с половиной темы» — третья тема, которой я иногда обучаю, но для меня она не является чем-то ключевым, — это личная эффективность руководителя. Здесь я просто делюсь в основном собственным опытом и опытом своих учеников. Про бизнес-процессы я могу сказать: смотрите, вот эта технология правильная, она вот так фундаментально разработана, обоснована, её применяют вот такие компании мирового уровня, и идеология за ней стоит вот такая. В теме личной эффективности же я скорее могу сказать: смотрите, вот я это делаю, для меня это работает; вот эти мои ученики это делают, для них это тоже работает; вот с этими предпринимателями я сотрудничал как консультант, смотрю, для них это тоже работает, наверное, сработает и для вас тоже. То есть эту тему я как свою ключевую особо не акцентирую, но иногда клиенты просят: «Если вы, Александр, уже всё равно приезжаете к нам, чтобы провести для наших сотрудников семинар по маркетингу, давайте возьмём ещё один день, чтобы вы рассказали им про личную эффективность».

Ещё один маленький, но важный штришок по бизнес-процессам. Есть фундаментально разные подходы к управлению организацией, к управлению персоналом. И я близок к японской идеологии процессного подхода. Что такое японская идеология? В первую очередь, это Toyota, это Nissan, это Sony, это Yamaha. То есть всемирно известные компании, которые славятся не «понтами», а высоким качеством своих продуктов, высоким качеством производства. Например, среди машины эконом-сегмента реже всего ломается Toyota, а среди машин премиального сегмента — та же самая Toyota, только её бренд Lexus. Это статистика, вы можете её проверить.



Почему так происходит? Потому что у японцев более высокая производственная культура, чем у американцев и даже чем у европейцев. Несмотря на хвалёное немецкое качество, Lexus всё равно ломается реже, чем Mercedes. И это не случайно, за этим стоит метод, который разработан ещё в 19 веке и улучшен в 20 веке. То есть этот метод уже более 100 лет обеспечивает высокое качество работы и, как следствие, высокое качество продукта. Но важно понимать, что, к сожалению, ни в одной стране, кроме Японии, этот метод не может быть использован полностью по одной очень простой причине: люди. Вся японская система образования, начиная с детского сада, заточена под производство людей, которые смогут, придя в производственную компанию, использовать эти методы качества.

Есть такая знаменитая книга «После трёх уже поздно». Это очень популярная книга среди родителей, её в последние годы очень активно продвигает сеть клубов раннего развития «Бэби-клуб». Как развивать детей в возрасте до детского сада в первые три года жизни? Как заниматься развитием детей, чтобы потом они могли усвоить такие вещи, как математика, логика и т. д.? Телесные наказания до 3 лет японцы не применяют, так как считают, что, с одной стороны, в этом нет смысла, потому что там ещё нет личности, которую можно наказать. Это не способ обучения, это способ сорвать злость, а обучению ребёнка это на пользу не пойдёт. А с другой стороны, ну что он там набедокурит в свои 2 года? Ну, бесится и пусть бесится. Как вы думаете, кто написал эту книгу? Её написал не известный педагог, врач или психолог, а инженер. Масару Ибука, сооснователь компании Sony, долларовый миллиардер, абсолютный технарь, не имеющий ни малейшего отношения к педагогике, нашёл время, чтобы лично написать книгу о раннем развитии детей. Зачем?

Он был обеспокоен тем, что на заводы Sony приходят не такие хорошие работники, инженеры, технические специалисты, как ему бы хотелось. И он пошёл в вузы, в техникумы и стал спрашивать, что можно сделать. Ему сказали, сделать здесь ничего нельзя, там фундаментальные дефекты образования, надо идти в школу. Он пошёл в школы и стал спрашивать, что нужно сделать, чтобы дети могли вот это изучить, чтобы у них было лучше логическое мышление, математическое мышление, абстрактное мышление. В школе ему сказали, что это формируется раньше, в школе заниматься формированием этих способностей уже поздно, нужно идти в детские сады. Когда ему и в детских садах объяснили, что некоторые вещи уже и в детских садах развивать поздно, он понял, что нужно озадачить этим родителей тоддлеров (детей, которые на ноги уже встали, но ещё на ногах держатся не очень твёрдо). Он сел и написал книгу для родителей о том,

как развивать детей в возрасте года-двух для того, чтобы в перспективе через 20 лет на заводы Sony пришли люди с более развитым математическим и техническим мышлением. То есть это такой долгосрочный проект.

И, соответственно, вся японская система образования заточена под подготовку кадров для японской производственной системы. В компании Nissan, это ещё один из крупных игроков на техническом рынке Японии, каждый год присуждается президентская премия. Это их внутренняя «нобелевка». Всех людей, которые за год получают эту премию, можно собрать в ресторане за одним столиком. И даже всех людей, которые за 10 лет получили эту премию, можно собрать в одном автобусе. То есть это очень почётно. И в один год эту премию получили официантки из заводской столовой. За что?

## **В ЯПОНСКОЙ ИДЕОЛОГИИ СЧИТАЕТСЯ, ЧТО НАДО МОТИВИРОВАТЬ ЛЮДЕЙ ПРАВИЛЬНО ДЕЛАТЬ РАБОТУ, ПРАВИЛЬНО ВЫПОЛНЯТЬ ПРОЦЕСС, И ТОГДА РЕЗУЛЬТАТ БУДЕТ. А В ЗАПАДНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОДХОДАХ НАОБОРОТ – ФОКУС НА РЕЗУЛЬТАТЕ**

Они обеспокоились тем, что часто на столе остаётся чайник с недопитым чаем. Они разносили в обеденный перерыв чайники с зелёным чаем на столы, а потом, когда после обеда собирали посуду, обнаружили, что в некоторых чайниках не осталось ничего, в других осталось половина чая, в третьих остался почти полный чайник. А идеология Японии — это максимальная бережливость. Они сели, задумались: можно ли сократить потери чая? И они собрали статистику в течение недели или двух, составили график рассеяния, оценили среднеквадратичное отклонение как статистически значимое. В итоге они составили для себя карту раздачи чая: вот на эти столики приносим полный чайник, вот на эти столики наливаем полчайника, а на эти столики не приносим вообще ничего, пусть, если захотят, встанут и сами идут на раздачу за чаем. И таким образом им удалось сэкономить сколько-то там чайного листа и сколько-то там заварки в год.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ВЫ НЕ МОЖЕТЕ В РОССИИ  
УКОМПЛЕКТОВАТЬ ЗАВОД ТАК,  
ЧТОБЫ В НЁМ ВСЕ, НЕ ТОЛЬКО  
ИНЖЕНЕРЫ, НО И ВСЕ УПРАВЛЕНЦЫ,  
ВСЬ ЛИНЕЙНЫЙ ПЕРСОНАЛ И ДАЖЕ  
ОФИЦИАНТКИ В ЗАВОДСКОЙ СТОЛОВОЙ  
ВЛАДЕЛИ БЫ МАТЕМАТИЧЕСКИМИ  
МЕТОДАМИ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА.  
НУ, ПРОСТО НЕТ ТАКИХ ЛЮДЕЙ,  
ВЫ ИХ НЕ НАЙДЁТЕ.  
А БЕЗ ЭТОГО ЯПОНСКИЕ МЕТОДЫ  
ВООБЩЕ НЕ РАБОТАЮТ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





С точки зрения экономического эффекта понятно, что тут «кошкины слёзы» в масштабе производственного предприятия с тысячами работников. Их наградили за истинно японский дух, за то, что даже в такой мелочи, как чай, они нашли способ сэкономить. Но меня в этой истории поразило другое — официантки, я подчеркиваю, официантки в столовой, составили график распределения, подбили статистику, оценили среднеквадратичное отклонение как значимо низкое. Если вы сейчас зайдёте в «Шоколадницу» и спросите у официанток, умеют ли они составлять график рассеяния или как рассчитать среднеквадратичное отклонение, то крайне мало шансов, что они вообще поймут, о чём вы говорите. Более того, на семинарах у директоров компаний я спрашиваю то же самое, и в лучшем случае один из четырёх понимает, о чём я только что говорил. В России, в Израиле, в США этими вот статистическими методами владеют либо те, у кого специализированное математическое или физическое образование, либо исследователи в других сферах, либо управленцы, которые где-то изучали именно японский подход к контролю качества. То есть в России даже директора не всегда понимают, о чём идёт речь, а в Японии официантка-подавальщица чая владеет этими методами. Причём это не что-то исключительное, это так устроена система образования в Японии.

И поэтому, к моему огромному сожалению, ни в одной другой стране мира, ну может быть еще в Южной Корее, невозможно использовать японские методы, потому что для этого нет кадров.

Вы не можете в России укомплектовать завод так, чтобы в нём все, не только инженеры, но и все управленцы, весь линейный персонал и даже официантки в заводской столовой владели бы математическими методами контроля качества. Ну, просто нет таких людей, вы их не найдёте. А без этого японские методы вообще не работают. Плюс в других странах нет таких вещей, как пожизненная система найма. В Японии это тоже становится не мейнстримом, а скорее исключением, но ещё не так давно в Японии была парадигма — ты в 18 лет устроился на завод, в 65 ты с него же выйдешь на пенсию. То есть следующие почти 50 лет твоей жизни ты будешь связан с этим заводом. Это не менее серьёзная история, чем женитьба.

Соответственно, в Японии желание человека хорошо себя показать, желание работать на благо компании, конечно же, намного сильнее, чем в странах, в которых сменить за свою карьеру 10–20 или даже больше рабочих мест считается нормальным. Потому что, если я в эту компанию пришёл на 3 года, я не буду слишком сильно убиваться ради её процветания в следующие 50 лет. А если я понимаю, что



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

# ПОНЯТЬ, КТО ВООБЩЕ МОИ КЛИЕНТЫ





моё благосостояние, моё благополучие и через 10, и через 20, через 30, и через 40 лет связано с этой компанией, то я, конечно, буду к ней относиться по-другому.

Возвращаясь к методам, которые я преподаю и помогаю внедрять, уточню, что в них используется японская идеология, но сами методы очень сильно адаптированы к рынку России и стран бывшего СССР. Просто метод учитывает тот уровень подготовки руководителя и тот уровень подготовки персонала, который мы ожидаем увидеть в России, а не в Японии. В силу этой разницы в системе образования в чистом виде японские методы в России абсолютно не применимы, иначе я бы просто сказал: приезжайте учиться в Японию и будет вам счастье. Но, к сожалению, это не работает.

Это если коротко о моих основных сферах специализации — партизанский маркетинг, отладка бизнес-процессов и работы персонала и, если нужно, то личная эффективность руководителя или предпринимателя.

## Идеология

Здесь важно выделить три уровня. Первый уровень — это идеология. Здесь я обеими ногами твёрдо стою на японской идеологии, на той самой Toyota Production System, Nissan Production System и так далее. Логика. Есть такая значимая фигура — доктор Эдвард Деминг, который, будучи американцем, при этом гораздо более известен в Японии, чем в Америке, поскольку изрядную часть своей жизни он потратил именно на внедрение метода качества в компании Toyota. В Японии он пользуется невероятным уважением, и вот эту логику японских производственных методов он пытался донести до американцев. Иногда это получалось, иногда нет.

В частности, у него был такой вот наглядный пример, показывающий разницу между идеологией американской и идеологией японской. Человеку завязывали глаза и давали ему ведро, в котором лежали маленькие мячики. И человеку говорили: твоя задача — вытащить как можно больше белых и как можно меньше красных шаров. 10 белых — это идеальный случай, мы тебя премируем. 9 белых и 1 красный — это маленькая премия, 8 белых и 2 красных — это не награда и не наказание, это то, чего мы от тебя ждём. 7 белых и 3 красных — плохо, 6 белых и 4 красных — очень плохо. Человек с закрытыми глазами лезет в ведро и начинает доставать шарики. По статистике получается примерно 5/5 или 4/6, потому что в ведре их поровну. Человеку говорят: снимите повязку и посмотрите. Вы должны были достать 10 белых, а достали 6 белых и 4 красных. Это очень плохо.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

И дальше экспериментатор оборачивается к залу, а там сидят управленцы, директора, собственники, и предлагает им вспомнить методы мотивации сотрудников. Предложенные варианты записывают на доске: давайте накачивать его эмоционально, давайте пообещаем ему повышение по службе, давайте дадим ему отпуск вне срока, давайте дадим ему премию или повысим зарплату. Человеку возвращают повязку и начинают использовать эти методы мотивации: «Джон, сейчас мы будем прокачивать тебя эмоционально. Джон, ты можешь! Мы в тебя верим! Давай, Джонни!» Что такое? Там 4 белых и 6 красных — стало только хуже. Хорошо, материальная мотивация: «Джон, вот 100 долларов. Достань 10 белых и ни одного красного, и эти 100 долларов твои». 7 белых и 3 красных! Не работает! Стало лучше по сравнению с прошлым разом, но всё равно плохо. Ладно, давай отпуск: «Джонни, если ты сейчас достанешь 10 белых, то твой директор, он сидит в зале, даст тебе неделю отпуска. Давай, Джонни!» 4 белых и 6 красных — стало только хуже.

И когда народ уже начинал смеяться, Деминг говорил: ребята, вы понимаете, в чём проблема? У нас порочный метод, у нас сама технология не работает. И хоть мы родим ежа против шерсти, но никакие методы мотивации не помогут нам улучшить результаты этого человека, пока мы и не сменим ему метод работы.

То есть в японской идеологии считается, что надо мотивировать людей правильно делать работу, правильно выполнять процесс, и тогда результат будет. А в западных управленческих подходах наоборот — фокус на результате, то есть мы будем толкать людей к результату. То есть парадигма «давайте сосредоточимся на процессе и результат точно будет» — это одна из основ японской идеологии. И идеология нормально переносится на любую производственную систему. Инструкции, техника безопасности, контроль статистики и т. д. — всё это нормально переносится.

Второй уровень — это конкретные методы, конкретные инструменты. Например, японская система организации рабочего места, когда весь инвентарь разложен так, что работнику достаточно протянуть руку. Причём то, чем он пользуется чаще, — висит/ лежит/ стоит ближе к нему, то, что используется реже, — лежит дальше и т. д. То есть эти вещи в принципе тоже нормально переносятся. Но вот такие вещи, как рабочие кружки качества, оптимизация бизнес-процесса силами линейного персонала, к сожалению, за пределами Японии не работают, потому что качество персонала не то.





И я как раз свой метод, который называю методом человеческих машин, разрабатывал именно с учётом того, что линейный сотрудник в России, Украине, Израиле или США отличается от линейного работника Японии, и поэтому в чистом виде перенести японские методы управления не получится. Но взять саму идеологию, безусловно, можно. И да, уверен, что не я один продвигаю эту идеологию на рынке России, поэтому наверняка кто-то её использует. Здесь тот случай, когда можно использовать часть и уже получить какой-то хороший результат. Использовать целое, безусловно, лучше, но даже если использовать только часть, это уже может дать достаточно впечатляющие результаты, в том числе и финансовые.

Партизанский маркетинг — советы.

## **КОГДА ВЫ ЕДЕТЕ НА МАШИНЕ СО СКОРОСТЬЮ 100 КМ/Ч И МИМО ВАС ПРОНОСИТСЯ БИЛБОРД С НАДПИСЬЮ: «ПОКУПАЙТЕ НАШИ УДОЧКИ!», — НЕ РАБОТАЕТ, ПОТОМУ ЧТО ВЫ СЕЙЧАС МЫСЛЯМИ СОВСЕМ НЕ ТАМ**

Я расскажу одну историю в качестве иллюстрации. Как-то один клиент попросил у меня совета в сложной ситуации. Очень важный контрагент, с которым почти довели до конца сделку, вдруг пропал и не отвечал ни на письма, ни на сообщения в Фейсбуке. А там на кону миллионы, причем не рублей. Что делать? Я говорю: «А позвонить ему вы пробовали?» Человек замирает на несколько секунд и потом говорит: «Нет, даже как-то в голову не пришло». Я говорю: «Так позвоните ему! А если не получится дозвониться, в конце концов, вы же сами говорите, что миллионы на кону, купите билет на самолёт, летите в его в город и лично зайдите к нему в офис». И по реакции я понимаю, что человек об этом вообще не задумывался ни на минуту. Он настолько привык, что у него вся коммуникация через компьютер, что про существование реального мира немножко подзабыл. Мысль о том, что можно просто набрать номер и позвонить или лично прийти на встречу, для него стала непривычной.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Та же самая беда сейчас у большого количества предпринимателей, особенно у представителей малого бизнеса, которые учились во всяких проектах наподобие «Бизнес молодости». Их там поточным методом массово учили, что бизнес — это когда ты сделал лендинг, настроил рекламу в Яндекс Директе или в Фейсбуке и погнал на этот лендинг трафик. Соответственно, про лендинг люди помнят, про то, что можно дать рекламу в ВКонтакте, Яндексе или в Одноклассниках, люди помнят, а про то, что существуют сотни других методов рекламы, люди как-то основательно забыли.

Поэтому очень важно сделать несколько достаточно простых шагов. Во-первых, понять, кто вообще мои клиенты.

Это азы маркетинга, но почему-то предприниматели часто эти азы забывают. Прежде, чем я буду что-то продавать, мне вообще надо понять, кто мои клиенты, какая у них потребность и каким образом мой товар или моя услуга эту потребность закрывает. Исходя из этого надо понять, как они живут и из каких каналов в принципе получают информацию, и рекламироваться уже через эти каналы. Да, сейчас многие люди активно сидят в соцсетях, многие люди что-то ищут в Яндексе и видят там контекстную рекламу, но важно понимать, что есть куча других каналов, например, сарафанное радио или личные рекомендации.

Я когда-то консультировал крупную международную компанию в Праге, и у них была своя технология работы по поиску новых корпоративных клиентов. Сидит небольшой отдел и мониторит в первую очередь новости: финансовые, новости делового мира. И если они видят какое-то триггерное событие, допустим, компания «Ядрён подсолнух» купила горнодобывающий комплекс в Казахстане, они такие вещи фиксируют и как сырье передают в следующий отдел. Этот следующий отдел уже копает глубже, выясняет, кто купил или продал, или на какой рынок вышел, или там было слияние-поглощение, оценивает объём деловой активности и выносит решение, перспективный клиент или нет. Есть ли там достаточно денег, чтобы нам было интересно и можем ли мы этому клиенту быть полезны? Если да, то контакт даётся дальше. И вот следующий шаг — это поиск общего знакомого. То есть составляется короткий список топ-менеджеров интересующей нас компании и дальше ищутся общие знакомые. Нужен какой-то человек, который лично знаком со мной или с вами или с кем-то ещё из наших коллег из топового эшелона, и одновременно лично знаком с одним из этих людей. И если такой человек находится, то к нему обращаются с просьбой организовать встречу втроём, чтобы лично познакомить топ-менеджера этой компании с топ-менеджером компании



потенциального клиента. Если такой человек не находится, то, какой бы перспективной ни выглядела сделка, от неё просто отказываются и идут искать следующего клиента, с которым у нас есть общие знакомые.

Когда я спросил, не пробовали ли они сделать холодный звонок, просто связаться, списаться, всё же за ними стоит имя международной компании, они сказали, что пробовали. Много лет назад они поняли, что это непродуктивно, что они потратят в 20 раз больше сил и времени на то, чтобы просто зайти «с улицы». Даже при том, что это всемирно известная компания, в итоге оказалось, что им проще и результативнее заходить только через личных знакомых, чем ломиться к незнакомому человеку. Даже если часть сделок они упускают, всё равно по итогу по деньгам это выходит выгоднее.

А это всего лишь один канал — поиск общих с клиентом знакомых и получение клиентов по рекомендации. Где-то будет хорошо работать сувенирка, где-то будет хорошо работать проведение обучающих мероприятий, где-то будет хорошо работать наружная реклама. Джей Левинсон, мой учитель, человек, который придумал саму концепцию партизанского маркетинга как науки, говорил, что по его опыту наружная реклама эффективна только в одном случае — когда это указатель и можно просто сразу повернуть руль и заехать в магазин или заехать на территорию предприятия.

Вариант, когда вы едете на машине со скоростью 100 км/ч и мимо вас проносится билборд с надписью: «Покупайте наши удочки!», — не работает, потому что вы сейчас мыслями совсем не там.

И даже если вы про эти удочки успели на ходу прочитать, вы, скорее всего, этого не запомните. А вот в случае, если там написано: «Через километр магазин лучших удочек», потом стоит билборд: «Через 500 м магазин наших удочек», а потом стоит билборд: «Сбросьте скорость, через 100 м магазин удочек» и потом стоит билборд: «Заезжайте сюда, здесь продаются удочки!» — вот это нормально сработает на тех, кто покупает удочки. Это опыт Америки 80-х – 90-х гг., но, тем не менее, для каких-то бизнесов наружная реклама окажется намного эффективнее, чем реклама в Интернете.

У меня есть один из семинаров, которые называется «100 видов рекламы. 100 способов привлечь клиентов». И там способы, связанные с Интернетом, это лишь небольшая часть, может быть штук 10, а всё остальное разные каналы рекламы:



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

от классической схемы наружной рекламы, рекламы в печатных СМИ, рекламы на радио до возможной экзотики.

Скажем, одного из клиентов я в своё время продвигал через парикмахеров. Вы обращали внимание, что в парикмахерской проводите где-то час в месяц? И весь этот час у вас практически нет отвлекающих факторов, то есть всё, что говорит парикмахер, вам заходит прямо в уши. И просто были договорённости с парикмахерами, которые выступали фактически торговыми представителями. Они рассказывали человеку о продуктах этой компании во время стрижки, а когда заканчивали стричь, если он интересовался, записывали ему контакты. И таким образом пошёл поток клиентов из таких вот неожиданных мест.

Другого клиента, турагентство с локальными турами на Кавказе, мы продвигали за счёт того, что этот клиент напечатал листовки. Эти листовки на складе поставщиков больших 19-литровых бутылок воды для кулеров лепили прямо на бутылки, и эти бутылки с рекламой на них разъезжались по офисам. Человек подходит к кулеру за водой, а на бутылке здоровенная листовка, на которой написано: «Знаешь, откуда приехала к тебе это вода? Хочешь съездить посмотреть на эти прекрасные горы, на эти леса, на эти лыжные курорты в горах, подышать свежим горным воздухом?» Поскольку кулер — это едва ли не самое посещаемое место в офисе, в результате человек получил большое количество контактов, потратив копейки на печать листовок и заплатив вполне умеренные деньги компании, которая развозила эти бутылки для кулеров.

Кто не пойдёт ко мне учиться или кому не нужны мои услуги?

Тем, чей коммерческий успех не связан с маркетингом. Либо компания продвигается за счёт административного ресурса, за счёт каких-то связей с лицами, принимающими решения. И тогда маркетинг им в принципе не нужен, им просто нужно встречаться с правильными людьми и наливать им правильный алкоголь. Либо, например, тренер, который работает внутри большой корпорации и вообще ничего, помимо этой корпорации, ему неинтересно. Также бывают какие-то «карманные» или «придворные» компании.

Например, когда-то ко мне приходил на семинар человек, у которого контракт с «Балтикой» на сдачу бутылок. И он нанимает каких-то бомжей, они собирают по помойкам Питера и области бутылки, свозят их в приёмный пункт, там эти бутылки отмывают и отправляют обратно на завод. Вот с этого и живёт его компания.



У него долгосрочный эксклюзивный контракт, новых клиентов и дополнительных источников прибыли он не ищет, потому что этот контракт его вполне себе кормит. Ему не нужен маркетинг. И с того момента, когда это сделка была заключена, маркетинг ему далее вообще не нужен, ему нужно только выполнять свой план по сдаче бутылок. И тогда соответственно нет смысла учиться маркетингу, потому что эти знания просто не к чему применить. Это вот о том, кому изучение маркетинга не поможет. А вот вопрос о том, кто не пойдёт учиться, это уже чистая психология, тут я не сумею дать грамотный ответ, потому что я всё-таки не психолог и не психотерапевт. То есть я знаю, что есть люди, которые в принципе уверены в том, что они сами всё знают, и эта уверенность их удерживает от того, чтобы пойти учиться, от того, чтобы читать книги и т. д. Плюс есть ещё люди, которые верят, что если ты пошёл учиться, то это ты как бы расписался в собственной безграмотности. То есть если увидели, как ты у кого-то учишься, то это позорно для тебя. Например, есть в России такая распространённая идея, что мужчина не ходит на психотерапию, потому что если он туда пошёл, то он, наверное, псих. Вот здесь возможно что-то подобное: если я пойду учиться, это что же, означает, что я чего-то не знаю? Люди увидят, что я некомпетентен! Может быть, какие-то подобные вещи людей останавливают, не от учёбы у меня лично, а в принципе от учёбы, от повышения квалификации, от посещения тренингов, учебных программ. Но это по нынешним временам всё-таки история скорее редкая, скорее это такие «люди из 90-х». Сегодня, по счастью, уже мейнстримом стало понимание того, что учиться полезно, учиться выгодно, что если ты постоянно повышаешь квалификацию, то это даёт тебе результат и в виде роста доходов, и в виде роста твоего бизнеса. Поэтому я думаю, что вопрос, кто те люди, которые вообще никогда не хотят учиться, скоро вообще перестанут задавать.

#### Комментарий по поводу закрытия автомобильных заводов Toyota

Это не паника, это скорее здравый прогноз. Подумайте, например, о том, что 100 с небольшим лет назад, в 1913 году, автомобиль был скорее предметом роскоши, неким символом статуса, а не средством передвижения. Если из Москвы во Владивосток грузы возили поездом, то внутри самой Москвы или по области грузы и пассажиров в основном возили на лошадях. Поэтому, соответственно, на каждом углу продавался овёс, на каждом втором углу можно было подковать или перековать коня. Существовало невероятное количество магазинов конской упряжи, инструментов для ухода лошадьми, конюшен временного и постоянного содержания. Огромные двери высотой 3 м, которые вы можете увидеть в старых домах, предназначены для того, чтобы можно было проехать на коне. В 20-30-е гг. эта ин-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

дустрия практически исчезла. Если я вас сейчас спрошу, где ближайшая к вашему дому кузница, в которой можно подковать коня, то вы вряд ли сможете дать ответ.

Мы с вами уже увидим ситуацию, когда примерно так же вы будете отвечать на вопрос, где ближайшая бензоколонка. Соответственно, Toyota это понимает и готовится к этому. Корпуса, фары, салоны можно производить, как и раньше, но вот всё, что касается двигателя, трансмиссии, бензобака и т. п., эти производства мощности избыточны уже сегодня.



**\* Александр Левитас,**  
бизнес-тренер, Известный  
бизнес-консультант по  
ГЕРИЛЛА МАРКЕТИНГ –  
(партизанский маркетинг)  
и консалтинг для малого бизнеса



**\* Александр Гончаров,**  
главный редактор 

Эксклюзивно для 

## АУДИТОРИЯ :

### 1. САЙТ – 2 МЛН В ГОД

(статистика открыта и даже можно купить у Linkpad.ru адреса (10 р.) тех, кто скачал или читал ваш материал). Аудитория смешанная – профессионалы по теме HR, учащиеся MBA, HR. Возраст 20-45 лет – 80%, 45-65 – 20%

### 2. ПОДПИСКА – БУМАЖНАЯ

(Почта России – 12 тыс. отделений), электронные версии, СПС Гарант, онлайн-библиотеки, сайты подписки – 1 млн в год. Аудитория подписки – крупные и средние компании – 90%, вузы – 5%...

### 3. РАССЫЛКА С САЙТА – 160 ТЫС.

(открывают 10–85% в зависимости от материала).  
Аудитория рассылки – смешанная (подписчики на новости сайта).

### 4. СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ – 1–2 МЛН

(репосты, ссылки).

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Тайлер Коуэн — доктор экономических наук, заведующий кафедрой экономики в Университете Джорджа Мейсона и генеральный директор Mercatus Center — университетского исследовательского центра, специализирующегося на рыночной экономике. The Economist включил доктора Коуэна в перечень «наиболее влиятельных экономистов за последнее десятилетие». Получил степень доктора экономических наук в Гарвардском университете.

Дэниел Гросс — предприниматель и инвестор. Основатель и руководитель отдела по машинному обучению компании Cue, поисковой системы на базе искусственного интеллекта, которая была приобретена Apple. Позже основал Pioneer, акселератор удаленных стартапов и фонд ранней стадии, ориентированный на поиск амбициозных людей по всему миру, обладающих талантом, но не возможностями. Сам Дэниел называет таких людей «миллионами потерянных Эйнштейнов».



Тайлер Коуэн



Дэниел Гросс

ТАЙЛЕР  
КОУЭН  
ДЭНИЕЛ  
ГРОСС

**СНАЧАЛА  
ЛЮДИ**

КАК  
НАЙТИ ТЕХ,  
КТО ВЫВЕДЕТ  
КОМПАНИЮ  
НА НОВЫЙ  
УРОВЕНЬ



Перевод  
Алексея Захарова

МИФ

Издательство «МИФ»  
8 (800) 775-67-41  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

Издательство  
**МИФ**



## ГЛАВА 2

# КАК ПРОВОДИТЬ СОБЕСЕДОВАНИЯ И ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

В настоящее время наш самый любимый вопрос на собеседовании звучит так: «Какие вкладки в браузере у вас открыты прямо сейчас?» По сути, он одновременно об интеллектуальных привычках, любопытстве и о том, что человек делает в свободное время. Вместо разговоров вокруг да около вы сразу пробуете узнать о предпочтениях собеседника.

Вопрос о свободном времени особенно важен для должностей высокого уровня. Лучшие исполнители не отказываются от практики надолго, и если вы услышите или почувствуете, что кандидат не слишком активно оттачивает навыки в свободное время, то, скорее всего, он плохо подходит для высокой должности или очень высоких требований. Вопрос о вкладках в браузере помогает получить определенное представление о человеке, при этом он еще и не такой неловкий и не заставляет так преувеличивать, как прямолинейное «Насколько прилежно вы вообще работаете?» или «Пытаетесь ли вы улучшать свои навыки в свободное время?».

(Если интересно, у Тайлера на момент написания этих строк в браузере открыты такие вкладки: его программа для ведения блога, две почтовые системы, Twitter, Google Doc, в котором пишется книга, еще один Google Doc для другого писательского проекта, WhatsApp, календарь, блог одного из друзей, статья о квантовом компьютере, RSS-лента, подкаст о шахматах, статья о прогрессе в науках о жизни, статья онлайн-собеседованиях, французская радиостанция [Fip], на которой играют ямайский даб, и статья об иммиграции в Польшу. Среди открытых вкладок Дэниела — его электронная почта, календарь, WhatsApp, Slack, два исследования по психологии, Spotify [рок], сабреддит Advanced Running, новая статья Pioneer и статья на Stack Overflow об исправлении неуловимого бага в программе. Теперь можете нанимать или увольнять нас, руководствуясь этой информацией!)

Нам обоим кажется, что «предпочтения в свободное время» — более интересная тема на собеседованиях, чем «рассказы о вашей прежней работе». Так что, например, вопрос «Какие сайты или блоги вы читаете?» обычно лучше, чем «Что вы делали на предыдущей работе?». Нам очень нравится заголовок научной статьи Мохаммеда Кваджи и Александра Матича: «Характер проявляется на выходных»; авторы попытались измерить, как именно люди пользуются смартфонами в нерабочее время. Если вы по-настоящему твор-



ческий и вдохновляющий человек, это будет заметно по тому, как вы распределяете свободное время.

Еще раз повторим это прекрасное название: «Характер проявляется на выходных».

Есть одно поразительное исследование, посвященное скрипачам и тому, как они добиваются до вершин творчества, — с помощью занятий, естественно. Но знаете ли вы, какая именно практика эффективнее обеспечивает успех?

Нет, это не план занятий, составленный учителем, а одиночная практика, которой музыкант управляет самостоятельно.

Привычка к практике — один из путей, позволяющих всегда объединять учебу и работу. Постарайтесь узнать связанные с практикой привычки кандидата, с которым вы проводите собеседование, — это раскроет один из аспектов его подхода к работе. Еще нужно попробовать узнать, насколько осознанно ваш собеседник относится к самосовершенствованию.

Если он начнет рассказывать о своей практике сбивчиво и путано, как мы слышали уже не раз, вы сможете помочь ему, предложив использовать чуть более системный подход к занятиям.

Другой способ оценить распределение времени и реальное поведение — посмотреть на параметр, который Сэм Альтман, бывший глава венчурной компании Y Combinator (YC), называет *скоростью реакции*. Вот цитата из диалога Тайлера с Сэмом во время подкаста в 2019 г.

**Коуэн.** Почему быстрота и решительность — такие важные черты характера для основателей компаний?

**Альтман.** Это замечательный вопрос. Я много об этом думал, ведь корреляция очевидна. Едва ли не самое классное в YC — то, что у нас в распоряжении больше данных о том, как ведут себя успешные и плохие основатели, чем у любой другой организации в истории. Мы все это держим в голове, и это здорово. Поэтому я могу уверенно сказать, что корреляция истинна.

**Быстрота и решительность.** Очень трудно стать успешным основателем компании, не обладая этими чертами.

Почему это так, я не до конца понимаю, но мне кажется, это как-то связано... Едва ли не единственное преимущество, которое есть у стартапов (или, по крайней мере, одно из главных преимуществ стартапов перед крупными компаниями), — это подвижность, скорость, готовность поставить все ресурсы на что-то необычное, невероятная сосредоточенность. Именно так можно победить крупную компанию.



**Коуэн.** Насколько быстро человек должен ответить на ваше электронное письмо, чтобы вы сочли его быстрым и решительным?

**Альтман.** Знаете, несколько лет назад я написал не большую программу, чтобы изучить именно этот вопрос: насколько быстро наши лучшие основатели — те, что сейчас управляют компаниями, стоящими миллиарды долларов, — отвечают на электронные письма по сравнению с плохими основателями. Я не помню точных цифр, но разница поразительная. Среднее время ответа для первых составляло несколько минут, для вторых — несколько дней.

Скорость ответа помогает вам понять, насколько человек сосредоточен на своей связи с миром и вопросах, которые кажутся ему важными. Если ваши вопросы для него не в приоритете, возможно, вам не стоит с ним работать. И неважно, на каком уровне вы находитесь: подумайте, не стоит ли быстрее отвечать хотя бы некоторым из ваших собеседников, особенно если вы хотите продолжать с ними диалог.

## **ПОЧЕМУ НАС ИНТРИГУЮТ ВОПРОСЫ НА СОБЕСЕДОВАНИЯХ?**

Эксперты по подбору персонала часто различают структурированные и неструктурированные собеседования. Под структурированным собеседованием понимается ситуация, когда набор вопросов определен заранее, часто на уровне организации, а ответы оцениваются по общим стандартам, применяемым ко многим соискателям. Это важный метод для крупных компаний, он лежит в основе бюрократического способа подбора персонала, но в этой книге мы учим не ему.

В некоторых областях тестирование и изучение послужного списка очень важны, например проверка зрения и времени реакции для военных пилотов. Но опять же, наша потенциальная добавленная ценность и экспертиза лежат в области индивидуальных оценок, так что в этой и следующей главах мы сосредоточимся на общении с отдельными людьми и вопросах к ним (а далее обсудим, как эту стратегию модифицировать для общения с кандидатами, представляющими другую культуру, расу или имеющими инвалидность).

Неструктурированные собеседования проходят более естественно, они скорее похожи на обычные разговоры, имеющие, впрочем, конкретную цель. На практике почти в каждом собеседовании, как его ни классифицируй, есть моменты неструктурированности, и наши советы относятся именно к ним. Чем выше или креативнее должность, на которую вы ищете сотрудника, тем менее структурированным, скорее всего, выйдет собеседование. Если вы ищете кассира, необходимые навыки стандартны, но вот если исполнитель-

ный директор нанимает руководителя администрации, уже важен и характер; кандидат должен обладать нестандартными талантами и видеть полную картину бизнеса, а чтобы убедиться в этом, вам придется вести собеседование в более глубоком и импровизированном стиле.

Итак, представим, что вы сидите в комнате с соискателем и у вас есть полчаса для разговора. Как вам понять, стоит ли его нанимать, хорошим ли бизнес-партнером он станет, достоин ли он получить стипендию? Собеседование — в первую очередь доверительное общение с человеком, а если у вас не получается так общаться, то вы не способны пробиться сквозь стену бравады, нервозности и, возможно, даже обмана, за которой люди прячутся на собеседовании. На встрече вы можете задать абсолютно любой вопрос, не запрещенный законом, и пойти в любом направлении. Вы находитесь в потрясающем — пусть и озадачивающем — положении.

Прежде чем продолжить, рассмотрим некоторые аргументы против собеседований, чтобы увидеть и их достоинства, и ограничения.

## ВАЖНЫ ЛИ СОБЕСЕДОВАНИЯ?

Да, очень важны. Возможно, вы читали статьи вроде «Хотите найти лучшего кандидата на должность? Не проводите собеседований» (Сара Ласкоу, *Boston Globe*) или «Полнейшая бесполезность собеседований» (Джейсон Дэйна, *New York Times*). В таких публикациях звучит до боли знакомый аргумент: собеседования не помогают найти более подходящих кандидатов. После этого нельзя не задуматься: стоят ли собеседования — и совершенствование навыка их проведения — потраченного на них времени?

Распространенный миф о бесполезности собеседований упускает их суть. Собеседования как минимум позволяют быстро отсеять некоторых соискателей. Но главная причина, по которой почти все топовые компании по-прежнему проводят их, состоит в том, что они дают полезную информацию.

Многие научные статьи, авторы которых с пессимизмом отзываются о собеседованиях, основаны на неструктурированных встречах, которые проводили сравнительно неумелые интервьюеры с кандидатами на неинтересные должности начального уровня. *Вы можете лучше.* Даже если бы утверждение о том, что в среднем собеседования не улучшают качества подбора кандидатов, было *верно*, это так или иначе утверждение о *среднем*, а не о том, что возможно. Вы по-прежнему могли бы — если бы обладали достаточным талантом и интеллектом — добиваться результатов лучше, чем в среднем по рынку. Собственно говоря, чем хуже средний рекрутер проводит собеседования, тем больше причин считать, что где-то сейчас есть талантливые



кандидаты, которые только и ждут, чтобы их нашли вы.

В большинстве исследований, посвященных этой теме, собеседования оказывались более эффективными для отбора кандидатов на высокие должности. Так что, по мнению Тайлера, если вы хотите нанять экономиста, задавайте ему на собеседовании предметные вопросы по экономике — это неплохой способ сразу оценить его компетентность. Впрочем, насколько нам известно, эффективность такого подхода не удалось пока ни подтвердить, ни опровергнуть. Дэниел считает, что, если вы хотите финансировать соискателя венчурного капитала, стоит спросить его о бизнес-плане, — тогда вы увидите, насколько хорошо он умеет представлять и отстаивать свою основную идею. Если он не сможет грамотно изложить свои доводы вам, то, скорее всего, у него будут проблемы и с привлечением талантливых сотрудников. Противники собеседований, многие из которых сосредоточены в ученой среде, не замечают этих очевидных истин.

Собеседования играют ключевую роль в найме соискателей, а также в распространении положительных впечатлений о вас и вашей компании, даже если вы не возьмете на работу конкретного кандидата. Так что и не думайте о том, чтобы отказаться от этой части процесса или принизить его значение.

Собеседования жизненно важны, а поскольку очень многие организации полагаются на бездумный бюрократический подход, планка установлена низко, но окупиться ваши усилия могут сторицей.

## **ПЕРВОЕ И ГЛАВНОЕ ПРАВИЛО: ВАМ ДОЛЖНЫ ДОВЕРЯТЬ, А ВЫ, В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, ДОЛЖНЫ БЫТЬ ДОСТОЙНЫ ДОВЕРИЯ**

Не рассматривайте собеседование как процесс, где вам нужно перехитрить или «завалить» собеседника. Во-первых, это плохое поведение. Во-вторых, когда кандидат поймет, что именно вы делаете, он перестанет вам доверять и, скорее всего, тут же «закроется». После этого вам уже будет сложнее определить, хорош ли он для работы, и труднее его уговорить, если вы решите, что он вам подходит.

Мы используем такой подход: начните с поиска общих тем. Очевидно, в каждом случае все зависит от контекста, но можно, например, поговорить об общих хобби, интересах или региональной истории (если вы земляки) либо, наоборот, начать с вопроса о работе. Другой возможный вариант — задайте соискателю предметный вопрос, основанный на ваших познаниях о его предыдущих местах работы. И главное, это должен быть вопрос, *на который вы действительно хотите узнать ответ*. Если ваш кандидат ранее работал на шарикоподшипниковой фабрике в Кливленде, спросите себя, что вам инте-

реснее: шарикоподшипники или Кливленд. Следующие вопросы тоже должны отражать ваш реальный интерес.

Если вы будете внимательны к ответам соискателя, он почувствует себя спокойнее. И главное, наверняка спокойнее себя почувствуете и вы. Это поможет вам обоим перейти в режим исследования, любопытства, разговора и обучения. Вы подадите сигнал, что вам есть чему научиться у него, и он решится отвечать таким же сигналом. А главное, это уже не будет унылое, очевидное, фальшивое стандартное собеседование.

Природа наделила большинство людей умением чувствовать неискренность и формальный интерес. Есть лишь один действенный способ защиты от этого чутья на неискренность: быть по-настоящему достойным доверия. Когда мы проявляем подлинное любопытство, собеседник потихоньку выбирается из своей раковины, а когда видит наш интерес, то начинает нам доверять. Это вовсе не значит, что вы не должны задавать неудобные вопросы или ставить под сомнение ответы, в которых что-то не сходится: вы просто должны быть искренни.

## **ПЕРЕХОД В РЕЖИМ РАЗГОВОРА**

Как мы отмечали выше, если с самого начала избегать фальши, это поможет вам быстро перевести кандидата в режим разговора, а это важнейший принцип собеседования. «Режим разговора» — это то, как люди общаются между собой вне собеседования. Разговор звучит спонтанно и на самом деле спонтанен. Вы сможете намного эффективнее узнать, как этот человек будет ежедневно общаться с коллегами. Не всегда вы увидите его «таким, как есть», что бы для вас это ни значило.

Даже в режиме разговора мы сознательно и бессознательно занимаемся самопрезентацией. Никуда не деваются сигналы, манеры и притворство, хитрости и усвоенные социальные привычки. Но вы как минимум увидите «фальшивую личность такой, как она есть», а это важнее, чем попытки осмыслить ответы на заранее заготовленные вопросы.

Как именно переключить собеседника в режим разговора? Вот главные советы. Первой будет любимая рекомендация Дэниела.

## **ПУСТЬ КАНДИДАТ РАССКАЗЫВАЕТ ИСТОРИИ О СЕБЕ, А НЕ ПРОСТО ПЕРЕЧИСЛЯЕТ ФАКТЫ ИЛИ ПОДГОТОВЛЕННЫЕ ОТВЕТЫ**

Простой вопрос, вызывающий собеседника на рассказ о себе (например, «Что вы делали сегодня утром?»), — хороший способ начать узнавать человека и при этом не выглядеть угрожающе. Истории, которые вы услышите,



покажут, как соискатель организует идеи, придает им эмоциональную ценность, сплетает нить повествования и выбирает, что для него действительно важно. Кроме того, рассказывая историю, кандидату придется проявить чувство аудитории: свое восприятие вас, других присутствующих, того, с каким пониманием или контекстом вы подошли к разговору. Чувство аудитории — важный навык почти для любой работы, на которой нужно общаться с людьми, и, хотя в историях всегда есть доля фальши, для большинства должностей оно необходимо. Наконец, вы еще и проверите, насколько хорошо соискатель понимает саму природу интервью.

Выдумать целый рассказ на лету трудно, и если вы просите рассказать историю, то какие-нибудь детали, возможно, будут вырезаны внутренней цензурой, но в целом вы услышите ту или иную версию правды. Если вы попросите: «Расскажите нам подробно о том, как кто-то из коллег выразил свое уважение к вам», почти любой пояснит, как все было на самом деле. Именно из-за того, что в истории много подробностей и она подчиняется определенным структурным правилам, лгать рассказчику затруднительно, потому что приходится жонглировать кучей шариков. А вот солгать, отвечая на простой вопрос вроде «Любили ли вас на прошлой работе?», намного легче. Если вы услышите «Да, безусловно, меня там все обожали» (и Тайлеру, и Дэниелу доводилось слышать разные формы этого ответа), чем вам это поможет?

Иногда вам доведется общаться с «выжившими» — людьми, которые пережили травму, связанную с темой вашего вопроса. Например, соискательница на предыдущей работе могла подвергаться сексуальным домогательствам. Тайлер однажды спросил кандидата о предыдущем опыте и получил в ответ ряд напряженных, нервных ответов, в которых был заметный намек на домогательства. Мы никогда не узнаем, что произошло на самом деле, но как минимум стоит понимать, что истории таких людей не будут — и возможно, в принципе не могут быть — полностью правдивыми. Так что ищите в их реакции интеллектuality и чувствительность, а не просто желание уйти от ответа, особенно если чувствуете, что под поверхностью может что-то прятаться, или замечаете, что собеседнику неловко. И вместо того чтобы настойчиво продолжать исходную тему, лучше подумайте, как разрядить напряжение.

Попробуйте понять, о чем кандидату действительно хочется поговорить, и двигайтесь в том направлении, — например, спросите, какие задачи и проблемы ему нравится решать в уме.

*Читайте далее*