



Тема: Эффективность компаний через передачу автономии командам и роль искусственного интеллекта

ДОКЛАД 1: КЛИЕНТОКРАТИЯ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Докладчик: Валерий Разгуляев, управляющий экспертизой по клиентократии, Beyond Taylor, автор книги «Бирюзовое управление на практике»

Основные тезисы:

1. Суть клиентократии

Клиентократия – это перестройка структуры управления организацией на клиентов, где каждый сотрудник работает на клиента (внешнего или внутреннего), а не на первое лицо компании. Система включает идеологическую основу, шесть принципов и конкретные инструменты для решения управленческих задач.

2. Ключевой принцип: единство полномочий и ответственности

Полномочия и ответственность всегда должны быть вместе. Когда они разделены, возникают системные проблемы: тот, у кого ответственность, не может решить проблему из-за отсутствия полномочий, а тот, у кого полномочия, занят другими задачами.

3. Кейс: проблема с подбором персонала

У клиента отдел подбора не справлялся с закрытием вакансий. Анализ показал, что у подборщиков не было необходимых полномочий:

- Определять требования к кандидатам
- Устанавливать условия оплаты
- Принимать окончательное решение о найме
- Влиять на увольнение сотрудников

Решение: передать все полномочия нанимающим лидерам, которые и отвечают за закрытие вакансий. Результат: те же подборщики стали эффективными и получили премии, когда ответственность была правильно распределена.

4. Кейс: трансформация обучения

Обучение в компании воспринималось сотрудниками как наказание. Проблема: отдел обучения сам определял, кому и чему учиться. **Решение:** признать обучающихся сотрудников клиентами, выяснить их реальные потребности.

Появились новые востребованные курсы:

- Английский язык для работы с иностранными клиентами
- Разрешение конфликтных ситуаций
- Основы клиентократии
- Подготовка линейных руководителей

Результат: из «каторги» обучение превратилось в конкурс с листом ожидания.



5. Кейс: коллекторский отдел

Переосмысление должников как клиентов привело к смене подхода: вместо выбивания денег – помощь в решении финансовых проблем:

- Помощь в получении государственной поддержки
- Содействие в трудоустройстве
- Финансовое образование
- Помощь в улучшении кредитной истории

Результат: собираемость выросла в два раза, улучшились отношения с клиентами, которые стали рекомендовать банк другим.

Вопросы и ответы:

Вопрос о мотивации команды брать ответственность:

Часто люди не хотят брать ответственность без полномочий. Необходимо разобраться в причинах сопротивления и последовательно передавать полномочия вместе с ответственностью.

Вопрос о специализации:

Не нужно требовать от сотрудников универсальности. Эффективнее специализация на сильных сторонах каждого, как в стахановском движении.

Вопрос о синхронизации команд:

Клиентократия позволяет внутренним клиентам влиять на смежников или обращаться на внешний рынок. Для совместной работы создаются управленческие команды с общим результатом и общим вознаграждением.

ДОКЛАД 2: ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ И РАЗВИТИЯ КОМАНД

Докладчик: Алексей Воронин, руководитель компании RConf.AI

Основные тезисы:

1. Проблема видимости процессов в автономных командах

Руководители не видят реальную картину происходящего в командах под «капотом» корпоративной системы. Отчеты не отражают действительность, а сами команды часто не осознают своих ключевых проблем.

2. Решение: непрерывная диагностика через ИИ

Платформа RConf анализирует деловые встречи в режиме реального времени, выявляя:

- Реальные компетенции сотрудников
- Проявления клиентоориентированности
- Качество принятия решений



- Психологическую безопасность
- Риски оттока клиентов

3. Интерактивная демонстрация

Участникам показали разыгранное кризисное совещание команды банка, столкнувшейся с уходом крупного клиента. Участники оценивали компетенции команды, затем сравнивали с оценкой ИИ.

Результаты оценки ИИ:

- Клиентоориентированность: очень низкая (фокус на клиенте 35%, попытка понять претензию отсутствует, решение противоречит озвученной потребности)
- Качество решений: неудовлетворительное (альтернативы не рассмотрены, открытые вопросы не заданы, данные не проанализированы, риски не оценены)
- Психологическая безопасность: удовлетворительная (уважительная дискуссия, но мнение одного сотрудника системно игнорируется)

4. Анализ в динамике

ИИ проанализировал 12 встреч команды за 3 месяца, показав:

- Рост риска оттока клиента до критического уровня
- Системное проседание клиентоориентированности
- Деграцию качества принятия решений
- Результат: потеря крупного клиента

5. Практические кейсы внедрения

Кейс 1: DIY-ритейлер

- Проанализировано 120 встреч отделов продаж, маркетинга, коммерческого блока
- Выявлены западающие компетенции: развитие сотрудников, постановка задач
- Руководитель получил ясную картину реальных проявлений компетенций и чувство контроля

Кейс 2: Фарм-дистрибьютор

- Руководителям предоставили ИИ как «цифровое зеркало» для ежедневной обратной связи
- Результат: самостоятельные руководители запросили инструмент для непрерывного развития
- Компания масштабировала решение на всю организацию

6. Роль HR в повышении эффективности команд

ИИ позволяет HR быть «психологом танкового батальона» – давать конкретные интервенции в боевой обстановке на основе диагностики реальных проявлений компетенций.

7. Применение ИИ в стратегическом планировании

ИИ анализирует большие базы знаний из встреч, финансовых документов, данных о



рынке, предоставляя альтернативы для принятия взвешенных решений на основе множества факторов.

8. Информационная безопасность

Необходимо использовать централизованные решения с проверенной ИБ, прорабатывать модель угроз совместно с ИБ-специалистами, а не запрещать все подряд.

Вопросы и ответы:

Вопрос о предсказании риска оттока:

ИИ может предсказывать риски при правильной настройке промптов, но критически важно наличие ответственного человека, который будет действовать на основе этой информации.

Вопрос о задачах, которые ИИ решает хорошо:

- Оценка и структуризация информации (диагностика компетенций)
- Анализ больших баз данных для поддержки принятия решений

Вопрос о преимуществах перед классическими HR-инструментами:

ИИ дополняет тесты: тесты показывают потенциал и устоявшиеся черты личности, ИИ – реальные проявления в работе.

Вопрос о снижении цены ошибки ИИ:

- Верифицируемость ответов (можно проверить источник)
- Принятие решений остается за человеком
- ИИ предоставляет дополнительную информацию, а не заменяет эксперта

Вопрос о внедрении:

Начинать с того, чтобы ИИ стал тренером каждого сотрудника, подсвечивая компетенции в реальной работе. Дать людям возможность править промпты под свои задачи.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Для стартапов (выручка 50 млн):

1. Направить ИИ на взаимодействие с клиентами для глубокого понимания их потребностей
2. Быстро восполнять пробелы в компетенциях прямо в потоке работы
3. Развивать культуру экспериментов с инструментами

Ключевые метрики для мониторинга:

- Риск оттока клиентов



RConf

- Клиентоориентированность
- Качество принятия решений
- Психологическая безопасность

Маркеры развитой самостоятельности команд:

1. Команда решает, как делать
2. Команда решает, что делать
3. Команда решает, кому делать
4. Команда определяет ресурсы
5. Команда выбирает направление развития

О сопротивлении изменениям:

Сопротивление естественно – люди не хотят меняться. Необходимо выявлять страхи, проговаривать их и показывать, что риски можно минимизировать простыми решениями.