



## ТЕОРИЯ РАБОТ ДЛЯ БИЗНЕСА

Что мотивирует клиентов и сотрудников.

**– Каковы принципы и предназначение теории работ? Насколько востребован этот подход в современном консалтинге и бизнесе?**

---

ЛЮДИ ПОСТОЯННО «НАНИМАЮТ» КАКИЕ-ТО РЕШЕНИЯ НА СВОЮ РАБОТУ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ПРОГРЕССА, НО ТАК ЖЕ БЫСТРО «УВОЛЬНЯЮТ» ТЕХ, КТО НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ОЖИДАНИЯМ

---

– Принципы, которые лежат в основе теории, используют маркетинговые и консалтинговые агентства, опытные маркетологи в бизнес-корпорациях тоже применяют элементы теории. Потенциально теория может быть востребована на всех уровнях, от стратегического, где мы определяем векторы развития бизнеса, до запуска новых проектов, анализа текущих технологических процессов и даже в личном общении с оппонентом.

Что бы человек ни делал, он всегда стремится достичь прогресса в жизни, осознанно или подсознательно пытается изменить какую-то свою ситуацию к лучшему. Теория работ позволяет разобрать эту потребность на составляющие, определить, какие силы воздействуют на человека в момент принятия решения.

Полезно понимать, что движет нашими клиентами, партнерами, коллегами по работе или руководителями подразделений. Наши исследователи готовят вопросы по определенной структуре, в процессе общения с клиентами и наблюдения за ситуацией в компании мы выявляем эти зачастую очень сильно скрытые, стоящие перед людьми «работы которые нужно сделать».

---

### История теории работ

Она насчитывает больше 70 лет, каждому тезису предшествовало множество научных публикаций. В современном понимании теория сформулирована профессором Гарвардской школы бизнеса Клейтоном Кристенсенем, весь эволюционный путь концепции можно проследить в книге Алана Клемента «Когда кофе и капуста конкуренты».

---

**– Есть ли реальные бизнес-кейсы, в которых принципы теории работ оказались актуальными? И каков результат применения?**

– Приведу два примера из своего опыта – позитивный и негативный. До начала своей практики в сервис-дизайне, я работал в финансовой компании. Мы создавали финансовый инструмент, которого до этого не было на рынке. Клиенты его начали активно заказывать на уровне руководителей бизнеса. Но в процессе проектирования продукта мы плохо подумали о бухгалтерях клиентов, которым всегда важно демонстрировать свою компетентность. Бухгалтера клиентов не всегда могли самостоятельно разобраться как корректно учитывать новый инструмент и стали в фоновом режиме транслировать негативную обратную связь. К счастью, мы быстро исправились, создали решение, которое помогло бухгалтерам разобраться, но репутация продукта, как мне кажется, тогда пострадала. Это, кстати, и стало отправной точкой для моего глубокого изучения теории работ: на эмоциональном и социальном уровне все не так просто, как мне казалось раньше.

---

**ПРИ ВНИМАТЕЛЬНОМ И ГЛУБОКОМ ОТНОШЕНИИ К ТЕОРИИ РАБОТ У ВАШЕЙ КОМПАНИИ ПОЛУЧИТСЯ ВЫСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ И НЕПРЕРЫВАЮЩИЙСЯ ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС, СУЩЕСТВЕННО УЛУЧШИТЬ ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ, СОЗДАТЬ СОТРУДНИКАМ ПУТЕВОДНУЮ ЗВЕЗДУ И ЕСТЕСТВЕННЫЙ ИМПУЛЬС ДЛЯ ПРОЯВЛЕНИЯ ЗАБОТЫ О КЛИЕНТАХ**

---

Сейчас мы разрабатываем проект для промышленной компании, которая занимается поставкой оборудования на строительном рынке. Оборудование на стройке недешевое и часто выходит из строя в результате неверной эксплуатации, обучение могло бы повысить культуру использования техники, но у рабочих нет осознанной мотивации учиться. Используя теорию работ, мы проводим исследование и понимаем, что может мотивировать рабочих. Оказалось, что у многих сложный рабочий график, они мало времени проводят с семьей, для кого-то в приоритете улучшение жилищных условий, а кому-то важен карьерный рост. Глубокое понимание настоящей жизненной мотивации сотрудников позволяет нам создавать эффективные коммуникационные сообщения, свойства и атрибуты нового продукта такими, чтобы они были созвучны с потребностями персонала.

**– Насколько, на Ваш взгляд, применима теория работ в промышленном производстве?**

–Уильям Эдвардс Деминг, американский учёный и консультант по менеджменту, говорил: «Клиент – важнейшая часть производственной линии». Постоянно улучшать свой текущий продукт очень важно, но недостаточно. Производители электронных ламп, например, год за годом повышали мощность своих изделий, и клиенты были счастливы. Но когда появились транзисторные радиоприемники, счастливые клиенты тут же забыли об электронных лампах. Транзисторы оказались эффективнее, дешевле и применялись более широко – проявился тот, кто лучше выполняет работу для клиента.

Уместно вспомнить финскую компанию Nokia, которая была лидером на рынке мобильных телефонов, но долго не верила, что однажды экран будут использовать как клавиатуру, а потребители массово перейдут на смартфоны. Вся продукция американской корпорации Kodak оказалась невостребованной, поскольку индустрия была настроена на пленочную технологию. Ирония судьбы в том, что компания сама разработала цифровую технологию съемки, но пропустила момент, когда нужно было запустить новый продукт в производство. Ни одна производственная корпорация не должна «засыпать», инновационный процесс продолжается постоянно. Прорывные инновации могут появиться откуда угодно, как из вашей категории бизнеса, так и с самой неожиданной стороны. Клиент не задумываясь переключается на того, кто лучше выполняет необходимую для него работу.

Мы всегда должны внимательно изучать потребности клиентов, в сегменте B2B к этому нужно относиться еще серьезнее, поскольку здесь у одного клиента гораздо больше заинтересованных сторон. Промышленные корпорации находятся в общих для всех условиях конкурентного рынка, отличие лишь в том, что циклы изменения несколько шире, технологии производства труб, например, обновляются не так часто, как появляются новые модели смартфона. Крупное производство – более консервативная отрасль, но, как и все сегменты бизнеса, остается под постоянной угрозой прорывных инноваций со стороны.

Сложно переоценить значимость теории работ для промышленных предприятий, любая инновация на производстве сопровождается изменениями не только в продукте, но и в бизнес-процессах и самой бизнес-модели. Если продукт легко скопировать, то бизнес-процессы и корпоративную культуру скопировать практически невозможно. Именно поэтому компания Toyota без опасений приглашала на свои автомобильные заводы японских и американских конкурентов. Суть продукта или сервиса – в производственном процессе и культуре, когда мы, благодаря теории работ, понимаем потребности наших заказчиков, можем провести «тонкую настройку» всех бизнес-процессов.

## Значимые тезисы теории работ

- Потребности клиента очень изменчивы, каждый из нас ориентируется на лучшие практики, наши запросы автоматически возрастают, если мы однажды столкнулись с более качественным сервисом в другой сфере.
- Бизнес должен понимать, что люди не покупают продукт или сервис в чистом виде, каждая покупка лишь способ достичь прогресса в жизни, это очевидно, но часто уходит из поля зрения корпораций.
- Важно оценивать не только функциональные аспекты продукта, но и учитывать социальные и эмоциональные особенности восприятия, понять, для какой работы в разных сферах клиенты «нанимают» ваши продукты и услуги.
- Конкуренты для вашего бизнеса могут появиться не только в привычном сегменте рынка, но и совершенно из другой области, нужно быть в курсе всех инноваций и анализировать ситуацию как можно шире.
- В момент принятия решения на человека воздействуют побуждающие к прогрессу силы: желание уйти от текущей ситуации и притягательность образа будущего, но одновременно тормозят страхи, сомнения и привычки. Бездействие, вызванное сомнениями, тоже конкурент для вашего нового продукта или услуги.
- Атрибуты работы клиента изменяются в зависимости от контекста, в разной ситуации для решения своей задачи потребитель выбирает разные способы. Один и тот же продукт в разных контекстах потребует разных технологических решений.
- Люди постоянно «нанимают» какие-то решения на свою работу для достижения прогресса, но так же быстро «увольняют» того, кто не соответствует ожиданиям в пользу тех, кто выполняет «работу» лучше. Не важно, обслуживаете вы конкретного клиента или предлагаете услуги корпорациям, везде работают люди. Каждый инженер на своем рабочем месте тоже стремится к достижению прогресса, и можно повлиять на его решения, если использовать теорию работ.

---

**– Теория работ в первую очередь связана с инновациями в сфере товаров и услуг, адресована разработчикам новых продуктов. Насколько, на ваш взгляд, она применима в организации бизнеса?**

---

**ТЕОРИЯ РАБОТ – ЭТО, КОНЕЧНО, НЕ ПАНАЦЕЯ ОТ ЛЮБЫХ ПРОБЛЕМ, НО ОЧЕНЬ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРИЗМА, КОТОРАЯ ПОЗВОЛЯЕТ ВЗГЛЯНУТЬ НА СИТУАЦИЮ ПОД ДРУГИМ УГЛОМ**

---

– Для гармоничного развития компании очень важны отношения в коллективе, взаимодействие между руководителем и подчиненными. Цели компании должны совпадать с целями каждого конкретного сотрудника, иначе не будет необходимой мотивации для работы. Если руководитель применяет теорию работ к анализу мотивирующих факторов для сотрудников, он намного лучше и эффективнее выстраивает диалог. Мы в принципе не разделяем сотрудников и клиентов бизнеса: если сотрудники компании недовольны, клиенты довольными тоже не будут. Можно создать иллюзию благополучия, но неудовлетворенность персонала все равно будет прорываться и воздействовать на клиентов. Счастливые сотрудники, цели которых совпадают с целями бизнеса, искренне, во всех ситуациях, транслируют клиентоориентированность и отстаивают интересы компании. Это понимают талантливые руководители и интуитивно учитывают потребности сотрудников, но теория работ позволяет структурно и осознанно исследовать команду, понять, что движет каждым.

Теория работ – это, конечно, не панацея от любых проблем, но очень эффективная призма, которая позволяет взглянуть на ситуацию под другим углом. Если мы не очень качественно изучили потребности клиентов, то и наши продукты тоже будут не очень качественными. Теория работ позволяет сделать максимально глубокой и приближенной к реальности стартовую платформу, на которой основаны все наши решения. Это возможность избегать ошибок, выстраивать наиболее эффективную коммуникацию с клиентами, партнерами, руководителями и коллегами в команде.

Приглашаем посмотреть видеозапись вебинара Дмитрия Шувалова «Разница и зоны применения популярных бизнес-подходов: LEAN, AGILE, ТРИЗ, дизайн-мышление и др. (<https://businesspractices.ru/programs/webinar/332/>)»

