

Содержание

Предисловие	5
Введение	9
Общие правила работают плохо: ситуации бывают разными, организации — не близнецы	12
Общие правила МОД	15
Организации пытаются меняться, но совершают похожие ошибки	15
Главный подход к исследованию на основе данных: сравнение двух групп	20
Идеальный эксперимент. Пример из медицины	23
Как проводить исследования в организации	27
Пять шагов принятия решений на основе данных	27
Постановка задачи и одобрение исследования	28
Формирование списка гипотез	31
Проверка гипотез на основе данных	36
Сценарный анализ	39
Принятие решения	43
Пример исследования	44
Четыре уровня логики принятия решений	48

Сбор и проверка данных для исследования	55
Основной закон принятия решений на основе данных	55
Опросы. Типичные ошибки сбора данных	64
Проверка гипотез	75
Менеджмент на основе данных нужно использовать во всем цикле управления	79
Оптимизация организационной структуры. Кто кем и чем управляет	83
Оптимизация организационной структуры. Управление численностью персонала	95
Массовый подбор персонала. Как обеспечить достаточный приток кандидатов	105
Управление эффективностью. Как ставить правильные KPI	119
Управление эффективностью. Должностные требования	135
Оплата труда	141
Обучение, развитие и карьера	153
Управление корпоративной культурой и вовлеченностью	165
Управление текучестью	181
Как на практике организовать работу МОД	185
Источники	189

Предисловие

**ПАВЕЛ БЕЗРУЧКО,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
«ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»**

Книга, которую вы держите в руках, особенная. Есть книги, которые пишутся из желания завоевать популярность, получить признание, стать известным. Есть те, которые продвигают идею или продукт. А есть редкий жанр деловых книг, которые автор пишет, потому что не мог не написать. Эта — именно такая.

Талант автора в том, чтобы находить неочевидное: закономерности в данных, сложные зависимости. Открывать и показывать новое знание, ставя под сомнение то, во что мы привыкли верить и полагать истинным. И анализ данных в этом — основной инструмент. Но в отличие от большинства хороших аналитиков, понимающих цифры и умеющих использовать сложные методы анализа, Григорий хорошо разбирается и в менеджменте, и в бизнесе. Обычно эти две области экспертизы живут в разных головах, встречаются друг с другом редко и понимают друг друга с очень большим трудом. Руководители плохо, неумело ставят задачи аналитикам, не могут воспользоваться выводами, а аналитики целиком сосредоточены

на своей «магии цифр», формулах и зависимостях и редко могут проинтерпретировать найденное полезным и понятным бизнесу языком. Эта книга о том, как объединить эти две экспертизы. И это ценно, поскольку самые интересные результаты часто рождаются на стыке разных дисциплин: аналитики, прочитав книгу, лучше поймут бизнес, а бизнес — лучше поймет возможности анализа данных.

Одна из главных причин, почему руководителям сегодня следует чаще использовать анализ, — нарастающая неопределенность внешней среды, исчезновение предсказуемости. Шаблоны прошлого опыта, когда-то приводившие организацию к успеху, перестают работать. Например, персонал, которого в прежние времена было в избытке, «вдруг» стал наиболее дефицитным ресурсом, ключевым ограничителем роста. Но готова ли ваша компания быть привлекательной для талантов? Понимает ли она, что в действительности хотят люди и почему они приходят и уходят? Что конкретно ей нужно изменить? Простой ответ на этот вопрос — хорошо платите и люди у вас будут. Но если хорошо (и даже очень хорошо) начинают платить все вокруг, эта формула перестает работать. Нужна аналитика. Иначе в попытках привлечь нужных людей организация обречена на перебор вариантов, дорогостоящий метод проб и ошибок, и решение, подходящее для одной организации, может оказаться вредным для другой.

Другой пример — стратегия. Прошло время, когда стратегия существовала в виде единого подробного плана действий на длительный период. Сейчас новые угрозы и возможности возникают постоянно. Ответом на них является сценарный подход, «стратегическая гибкость». Что будет, если мы купим новый актив, но объем рынка при этом сократится на 3%? А если выберем стратегию фокусировки только на массмаркете и не будем идти в «премиум»?

Такие вопросы ставят руководители бизнеса, переходящие «от стратегии к стратегированию». Но всерьез стратегировать без опоры на анализ данных у них вряд ли получится.

Если говорить о доступности данных для принятия решений, руководители сегодня работают в двух крайних ситуациях: данных либо нет совсем, либо, напротив, их так много, что выделить главное (на что будешь опираться в принятии решений) очень трудно. Ситуация «есть достаточно данных высокого качества, позволяющих принять решение» — роскошь, увы, редкая. Подходы и методы, описанные в этой книге, помогут преодолеть обе проблемы — найти нужные данные или отобрать из большого массива те, на основе которых действительно стоит принимать решение.

У этой книги, помимо аналитиков и руководителей бизнеса, есть и еще адресаты — специалисты и менеджеры по работе с персоналом, HR. В большинстве крупных организаций каждый год проходят опросы вовлеченности. Служба персонала покупает зарплатные обзоры, чтобы предложить правильный размер индексаций. Процесс регулярного целеполагания и оценки (Performance management) генерирует огромный поток данных о результативности работы людей и подразделений. Во многих, если не в большинстве, этих организаций слышится лозунг «Данные — новая нефть». Если так, то эти организации ходят по нефтяным пластам, лишь в небольшой степени используя потенциал их отдачи.

На какие пункты опроса вовлеченности нужно воздействовать (нашими планами улучшений), чтобы таланты перестали уходить? Какие люди нам нужны — какие критерии на входе могут предсказать их будущую эффективность? Работает ли наша система KPI — поддерживает ли она нужное организации поведение и результаты или, напротив,

провоцирует ежегодный торг за формальные показатели, не имеющие отношения к процветанию компании? Приводит ли обучение, в которое мы инвестируем огромные средства, к результату? Начинают ли сотрудники работать лучше? На эти и многие другие вопросы бизнес требует точных ответов, которые HR не сможет дать без использования анализа данных. И ключом для этого является вовсе не доступ к последней версии GPT Chat или другим платформам AI, а умение поставить задачу анализа, сформулировать и проверить гипотезы, полезные для практических выводов. Искусственный интеллект лишь средство — мощное в умелых руках и бесполезное в неумелых.

Я рад, что Григорий написал книгу о том, что его захватывает и вдохновляет. Уверен, что она вдохновит и вас, дорогой читатель.

Введение

Современные технологии работы с данными полностью изменили суть многих профессий. Фармацевты, маркетологи, физики и многие другие специалисты гораздо чаще полагаются на исследования и анализ, а не на озарение и удачу. Автопилоты управляют автомобилями и самолетами, нейросети переводят тексты, пишут картины, генерируют творческие идеи — компьютерные данные стали важной частью нашего мира.

Но осталась одна важная профессия, в которой все замерло на доцифровом уровне. Данные и их анализ не определяют решения в ней, а лишь могут несколько повлиять на мнение человека, который при этом им часто не доверяет. Эта профессия — менеджер высшего уровня, управляющий организацией. Лишь очень немногие руководители могут обосновать объективными данными свои кадровые решения, изменения организационной структуры компании или системы мотивации персонала. Как показывают наши исследования, чаще всего при решении столь важных вопросов менеджеры действуют на основе интуиции и «гениального прозрения».

Многие руководители считают, что управление организацией — навык, который сам развивается со временем. Якобы достаточно наблюдать за процессами и бо-

лее опытными коллегами, подмечать и формулировать закономерности, а затем применять собранные знания на практике.

Разновидность этого подхода — механическое повторение чужого опыта. Компания внедряет «отлично показавшие себя» в других организациях инструменты (обычно с небольшой адаптацией) — опять же на основе интуиции и собственных представлений руководителей. Как правило, результат получается отрицательный. Уникальны не только сами организации, но и ситуации, в которых они действуют. Например, внешне похожие компании могут использовать в работе различные эффективные методы, которые подходят именно для них. А приемы, успешные при найме инженеров, будут сбойть при наборе рабочих, потому что инженеры и рабочие выбирают нанимателя по разным критериям.

С высоты сегодняшних знаний кажется невероятным, что когда-то подобный подход был принят и в науке. Ученые древности опирались на знания своих учителей и собственные наблюдения, из которых пытались выводить общие закономерности. Аристотель описывал движение предметов в природе как сочетание идеальных кривых: «Все перемещающееся движется или по кругу, или по прямой, или по смешанной [линии]»¹.

Такая концепция (безусловно, красивая и понятная) просуществовала более 15 веков. На нее опиралась зарождающаяся баллистика, тем более что практика часто подтверждала ее справедливость. Не принимая во внимание гравитацию и сопротивление воздуха, последователи Аристотеля представляли траекторию снаряда катапульты сначала в виде прямой линии, затем окружности и снова вертикальной прямой, направленной вниз (что было почти верно из-за небольшой точности метательных машин

и низкой скорости снарядов того времени). Но все изменилось, когда появились пушки.

Ядро пушки компактнее и летит быстрее, поэтому его траектория никогда не переходит в круговое или вертикальное движение. Оно очевидно летело не так, как предсказывала наука. Но даже Леонардо да Винчи и Никколо Тарталья продолжали рисовать траектории как сочетание прямых и круговых линий. Галилей уже рассматривал влияние силы тяжести и параболические траектории, а Ньютон в конце XVII века добавил учет сопротивления воздуха. В XIX веке Джордж Стокс описал поведение среды вокруг объектов, движущихся с относительно небольшой скоростью (например, вокруг ядра на конечном этапе полета).

Лишь к середине XIX века ученые смогли описать полет ядра, комбинируя законы Стокса и Ньютона. И только к началу Первой мировой войны ученые-баллистики благодаря развитию математики и аэродинамики научились достаточно точно описывать полет пушечного снаряда.

Все это время артиллерия активно развивалась. Пока ученые пытались вывести общие закономерности, военные и оружейники составляли баллистические таблицы. В отличие от катапульты пушка в одинаковых условиях стреляла стабильно, поэтому можно было управлять траекторией с помощью заряда, ядра и учета внешних факторов. Учебники, иллюстрации и таблицы не выводили общих правил, но помогали наводить конкретное орудие на выбранную цель.

Сегодняшнее состояние науки управления примерно соответствует уровню баллистики XV века. Есть свои аристы и красивые методики, которые очень редко работают успешно. Причем объяснить, почему в одной организации такой-то подход эффективен, а в другой нет, не получа-

ется. Мы все лишь зарисовываем «полет снаряда» и пытаемся составлять управленческие «баллистические таблицы».

Главная задача этой книги — дать руководителям надежные инструменты в их работе, научить использовать данные и предостеречь от наиболее частых ошибок. Надеюсь также, что книга поможет менеджерам понимать аналитиков и говорить с ними на одном языке.

ОБЩИЕ ПРАВИЛА РАБОТАЮТ ПЛОХО: СИТУАЦИИ БЫВАЮТ РАЗНЫМИ, ОРГАНИЗАЦИИ — НЕ БЛИЗНЕЦЫ

Место работы играет важную роль в жизни современного человека. Там мы проводим минимум две трети своего активного времени, а часто и почти все время, кроме сна. Поэтому желание руководителя управлять своей организацией более эффективно вполне естественно, а для этого важно понять, как и в каких условиях она работает.

К сожалению, многие «законы» управления не более чем попытка распространить успешный опыт небольшого числа организаций на остальные. Да, здравый смысл подсказывает, что компании с четко поставленными целями должны работать лучше, чем те, которые не формулируют достаточно ясно свои цели. Но практических доказательств этого тезиса не существует, есть только примеры и попытки обобщения опыта. Концепция построения жесткой иерархической структуры в организации ничем не хуже концепции бирюзовой организации — преимущество какой-либо из них не доказано.

Причина — организации отличаются друг от друга даже сильнее, чем пушки XV века. Компании находятся в разных рыночных условиях, у них разные конкурентные ситуации,

персонал, ресурсы, стратегии. Нет ни одного управленческого инструмента, эффективность которого доказана для всех организаций в любых условиях.

Более того, доказательства неэффективности тоже носительны. Например, исследования показывают², что декларируемые организационные ценности не влияют на эффективность компании. Какие бы ценности организация ни провозгласила, ее эффективность не изменится. Можно предположить, что причина в неспособности компании превратить декларируемые ценности в реальные, но кто-то возразит, что дело в конкретной рыночной ситуации или неправильно определенных ценностях. Точная причина неизвестна.

Мы действительно не можем сказать, почему не работают общие инструменты, но точно знаем, что в менеджменте утверждение «все передовые организации делают так» означает лишь «кому-то выгодно, чтобы все делали так». Например, недавно были в моде корпоративные слияния — «все компании это делали», потому что якобы это выгодно всем участникам. Однако более поздние исследования показали: в большинстве случаев корпоративные слияния приводили к снижению, а не к увеличению акционерной стоимости.

Согласно исследованию KPMG, около 83% слияний и поглощений не приводят к росту акционерной стоимости. Основные причины — проблемы с планированием и исполнением, культурные различия между компаниями и недооценка одновременных затрат и синергий³. Исследование, проведенное Conn, Cosh, Guest и Hughes в 2005 году, показало, что приобретения часто снижают стоимость компаний-акционеров. Это особенно заметно в случаях серийных приобретений, когда акционерная стоимость часто уменьшается из-за завышен-

ной оценки потенциальных выгод и недостаточной интеграции компаний⁴. Анализ McKinsey выявил, что покупатели часто платят значительную премию за приобретение компании, в результате сделка оказывается выгодной в основном для продавца, а не для них. Часто изначально завышенные ожидания по синергии и недооценка необходимых затрат на интеграцию приводят в долгосрочной перспективе к снижению акционерной стоимости⁵.

Разумеется, из этого не следует, что корпоративные слияния однозначно вредны для всех компаний, просто очередная гипотеза об эффективности «общего правила» оказалась неверной. Исследования доказывают, что для успешного слияния необходимы тщательное планирование, реалистичные оценки и грамотное управление интеграцией после завершения сделки.

Артиллеристу в XV веке тоже мало помогала средневековая теоретическая баллистика. Примерное представление о том, как летают ядра и куда попадает похожее орудие на соседней позиции, конечно, было полезным, но гораздо важнее оказывались испытания своей пушки — с разным количеством пороха, весом ядра, углом наклона. Обобщенные результаты собирались в баллистическую таблицу — так артиллерист получал довольно точное описание наиболее эффективных способов стрельбы из этого орудия.

В общих чертах менеджмент на основе данных (МОД) должен строиться на том же подходе: руководителям редко нужно знание универсальных инструментов, они решают более практическую задачу — обеспечить успех данной организации в конкретных условиях. Им требуется эффективно «стрелять из своей пушки», а не изучать труды Аристотеля.

Общие правила МОД

ОРГАНИЗАЦИИ ПЫТАЮТСЯ МЕНЯТЬСЯ, НО СОВЕРШАЮТ ПОХОЖИЕ ОШИБКИ

Не очень умелый артиллерист может пойти другим путем. Даже школьники знают, что пушка стреляет дальше всего под углом 45° . Значит, осталось измерить дальность для стандартных пороховых зарядов и использовать несколько цифр вместо большой баллистической таблицы. Теперь для поражения цели артиллеристу потребуется всего лишь разместить пушку на нужном расстоянии. Разумеется, это сложно сделать на поле боя — далеко не везде можно установить орудие, да и сам метод слишком трудозатратный.

Но что невозможно или трудновыполнимо в артиллерии, почему-то спокойно воспринимается в менеджменте. Многие руководители считают нормальным брать методику, которая хорошо показала себя в совершенно других организациях, и подгонять под нее свою компанию.

Такой подход часто встречается в формировании системы оплаты труда. Компания выбирает методику, популярную у крупнейших международных организаций, например систему грейдов компаний Korn Ferry, Willis Tower Watson или Mercer. Это действительно хорошие решения, но для других

условий. Компания же пытается подстроиться под выбранную систему: использует шкалы, классификацию, определяет грейды всех должностей. В итоге возникает предсказуемое расхождение: значительная часть специалистов получает либо больше, либо меньше, чем должна по новой методике. И тогда руководство начинает «подкатывать пушку» — утверждает долгий период перехода, добавляет некий «профессиональный коэффициент» или другие поправки, чтобы подогнать результаты под ожидания. Итог очевиден: система работает плохо.

Почти так же бесполезны попытки опереться на здравый смысл и «гениальное прозрение» в поисках общих правил вместо кропотливой работы с данными. Великий Аристотель не учитывал сопротивление воздуха при полете снаряда и пытался сумму различных природных сил подменить красивым математическим построением, поскольку в его время наука только зарождалась. А многие сегодняшние практики менеджмента просто не используют научные знания и вместо анализа всех факторов выстраивают искусственную модель, которая лишь напоминает реальность.

В некоторых случаях такая упрощенная модель действительно способна помочь. Например, организация пытается уменьшить текучесть персонала. Ее специалисты знают, что следует провести исследование и определить, в каких ситуациях текучесть высокая, а в каких низкая. Если причина в низкой оплате труда и именно этот параметр специалисты замеряют, то все получится. Допустим, выяснится, что из нескольких тысяч человек за год уволились все, у кого зарплата ниже 45 000 рублей, а у кого выше — остались. Отлично, теперь компания знает причину текучки кадров.

К сожалению, с гораздо большей вероятностью результаты исследования будут не столь однозначными. Текучесть может быть неодинаковой на разных участках компании — на одних 3%, на других 5%, 10% или 50%. Значит ли это, что главный параметр — участок? Или дело в средней зарплате на каждом участке — чем она выше, тем ниже текучесть? Но в крупной компании всегда найдутся исключения из общей картины: например, участки с одинаковой зарплатой 100 000 рублей, откуда за год уволились все работники, или с зарплатой 40 000, где все остались. Может найтись и такой, где половина работников получает 40 000, а другая — 100 000 и текучесть составила 50%. В этом случае правильный подход — продолжать исследование, чтобы определить, чем отличаются условия труда и оплата у ушедших работников и оставшихся. Возможно, это будет порог зарплаты, скажем, 45 000, но может играть роль и комбинация причин.

Типичная ошибка многих организаций — вместо сравнения «плохого» и «хорошего» ограничиться изучением «хорошего» (в нашем примере — найти общие черты у всех участков с минимальной текучестью).

Однажды было проведено исследование, посвященное влиянию особенностей людей на их выигрыши в казино. Изучали только тех, кто выиграл 10 млн долларов и более. Обнаружилось несколько совершенно точно общих черт, в том числе — что более 90% из них ставили фишки правой рукой. К сожалению, среди тех, кто проиграл 10 млн и более, правшей было примерно столько же.

Изучать только лучших для поиска закономерностей успеха или только худших для выяснения причин неудач — путь тупиковый. Но то, что кажется забавным курьезом

в случае с казино, почему-то вызывает доверие в других областях.

Пример такой ошибки в организационном менеджменте — очень вдохновляющая книга Джима Коллинза «От хорошего к великому»⁶. И в ней, и в другой книге, «Построенные навечно»⁷, исследователь использует один подход: выделяет некоторое количество организаций, которые стали «великими» или «вечно» остаются эффективными, и находит общие черты.

«Мы тщательно изучили и просеяли исходные компании, которые входили в список Fortune 500 с 1965 по 1999 год, и определили 11 компаний, которые осуществили переход от хороших показателей к выдающимся... Мы долго спорили, нужно ли использовать другие критерии для анализа деятельности компаний помимо доходности по акциям, например вклад компаний в увеличение общественного благосостояния или доходы сотрудников. Мы все-таки склонились к тому, чтобы ограничить критерии отбора единственным показателем, поскольку едва ли удалось бы выработать объективные критерии анализа и сравнения на основе других факторов»⁸.

А дальше происходит перебор факторов, которые кажутся важными для успеха, включая наличие корпоративной системы ценностей. Причем свои выводы автор распространяет на все стороны жизни — от принципов построения государственных институтов до смысла существования отдельного человека.

«Множество людей поведали нам, каким образом ключевые концепции этой книги оказались полезны в их личной и семейной жизни. Многие из них применили концепцию “сохраняй суть / стимулируй прогресс” для решения фундаменталь-

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru