

Измерения и улучшения: куда приводит политика, основанная на метриках

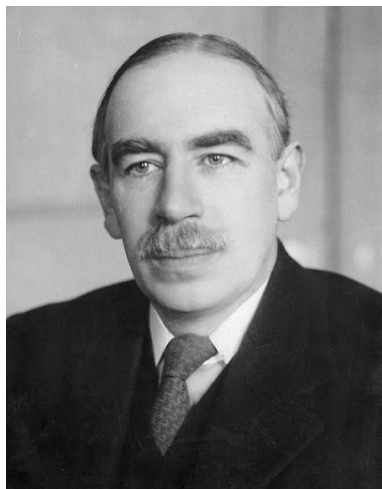


Школа экономического анализа
«Экосистема для растущего бизнеса: региональное
измерение»

Краснодар

28-29 марта 2018

Кейнс о власти идей

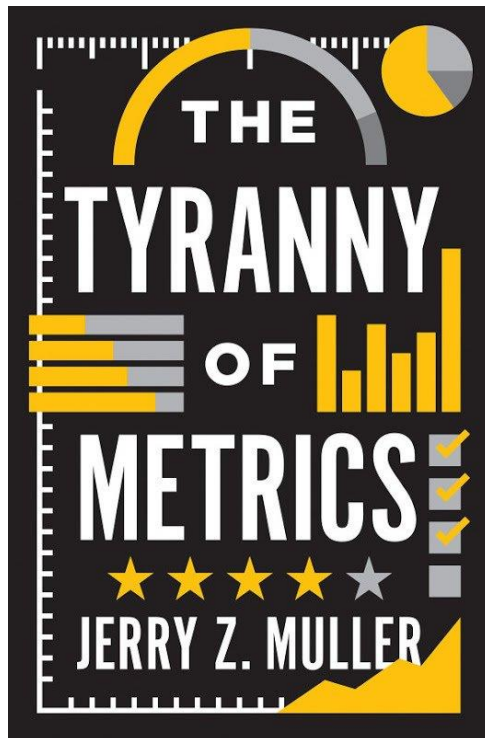


Джон Мейнард Кейнс
(1883-1946)

Идеи экономистов и политических мыслителей – и когда они правы, и когда ошибаются – имеют гораздо большее значение, чем принято думать. В действительности только они и правят миром. Люди-практики, которые считают себя совершенно неподверженными интеллектуальным влияниям, обычно являются рабами какого-нибудь экономиста прошлого.

Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. М.: Эксмо, 2007. С. 340.

Ловушка метрик (metric fixation)



Muller Jerry Z. The Tyranny of Metrics.
Princeton University Press. 2018

В своей книге Дж. Мюллер с помощью концепта «фиксации на метриках» (metric fixation) проанализировал генезис и влияние метрик на современное развитие и современное состояние университетов, школ, медицины, полиции, обороны (military), бизнеса и финансов, благотворительности.

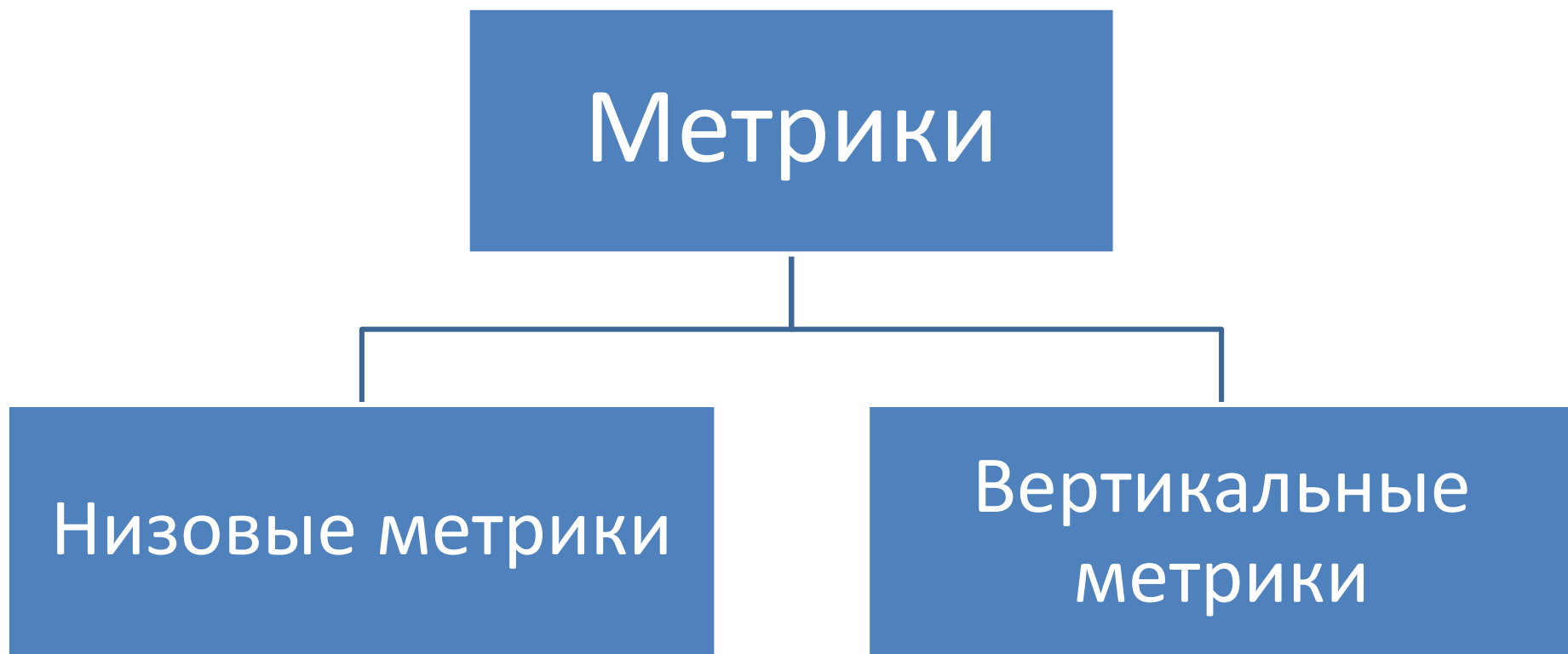
Ловушка метрик

«Если вы не можете что-то измерить, вы не можете это улучшить» (Lord Kelvin (Peter Drucker))

«Что измеряется, то делается» (Tom Peters)

«Вы не можете управлять тем, что вы не можете измерить» (Peter Drucker)

Два типа метрик



Низовые метрики

Низовые метрики разрабатываются специалистами (профессионалами), обладающими явными и неявными знаниями о функционировании конкретных подразделений организации и конкретных производственных процессах.

При разработке низовых метрик учитывается специфика процессов. Метрики служат процессу внутренней (внутрипроизводственных процессов) координации деятельности профессионалов.

Два типа метрик

При доминировании низовых метрик реализуются внутренние мотивы, а вертикальных - преимущественно внешние. Также доминирование вертикальных метрик приводит к бюрократизации.

«Опыт IBM показал, что вертикальная система порождает бюрократию, препятствующую скорости, гибкости и инновациям, а именно это нужно сегодня клиентам».

Хемп П., Стюарт Т. Перемены в успешной компании. Интервью с генеральным директором IBM Сэмюэлем Палмизано. «Управление изменениями»: Альпина Паблишер: М, 2016.

Вертикальные метрики

Вертикальные метрики, внедряются администраторами, зачастую не обладающими достаточными профессиональными знаниями, связанными с производственными процессами.

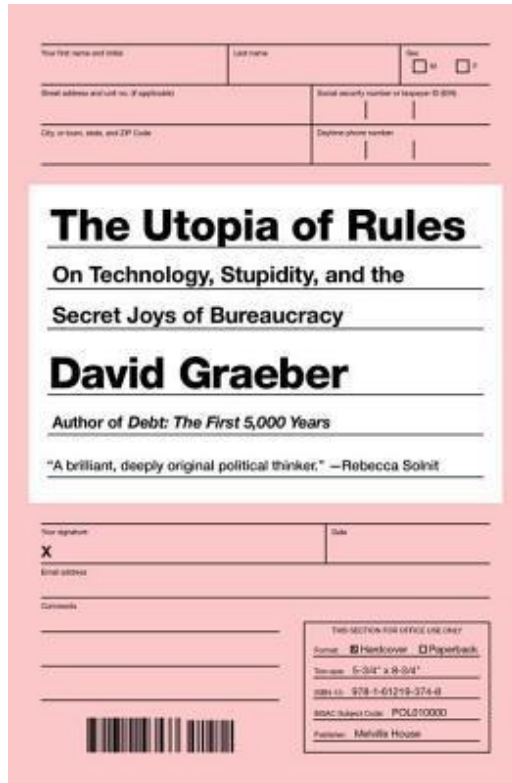
Вертикальная модель управления, основанная на вертикальных метриках, может приводить к дисфункциям в организации, которые связаны с креативным и сложным производством.

В конечном итоге метрики разрушительны для профессионалов, связанных с выполнением креативных и творческих задач.

Негативные эффекты метрик

- значительные издержки, отвлекающие ресурсы от основной деятельности;
- эффект шот-термизма (метрики приводят к доминированию краткосрочных измеряемых целей);
- метрики чаще ориентированы на измерение индивидуальных усилий и результатов, что отрицательно сказывается на командной работе и организационном климате;
- смещение цели на то, что измеряется в ущерб неизмеряемым целям;
- подтасовка метрик (как ответ в конкуренции за показатели)

Грэбер Д. Железный закон либерализма



Железный закон либерализма гласит, что всякая рыночная реформа, всякое правительственное вмешательство с целью уменьшить бюрократизм и стимулировать рыночные силы в конечном итоге приводят к увеличению общего объема регулирования, общего количества бумажной волокиты и общего числа бюрократов, которых привлекает на службу правительство.

Graeber, D. (2015). The utopia of rules: On technology, stupidity, and the secret joys of bureaucracy. New York: Melville House Books

Вертикальные метрики и железный закон либерализма

Широкое внедрение вертикальных метрик запускает железный закон либерализма не только в организациях общественного сектора, но и частном секторе (особенно в крупных организациях).

Распространение вертикальных метрик связано с деятельностью менеджеров, которых обучают в бизнес-школах и университетах. Все это запускает механизмы **возрастающей отдачи** и **начинает действовать «эффект колеи» (path dependence)**.

Path dependence

Случайные
исторические
события

Возрастающая
отдача

Блокировка
(lock in)

Path
dependence

Грэбер Д. О феномене бесполезной работы

Однажды, во время наблюдений за кажущемся бесконечным ростом числа административных должностей в британских научных учреждениях, мне в голову пришла идея того, как мог бы выглядеть ад.

Ад - это группа людей, которые тратят массу времени на работу, которая им не нравится и не особенно получается. Допустим, их наняли как замечательных столяров, но они обнаруживают, что большую часть времени они должны жарить рыбу. Да и труд их не особо востребован — фактически нужно пожарить весьма небольшое количество рыбы. Однако каким-то образом они все оказываются настолько одержимы негодованием по поводу того, что их коллеги тратят больше времени на изготовление мебели, чем на свою часть работы по обжарке, что пока всё не будет завалено штабелями плохо приготовленной рыбы, это станет их основным занятием.

Graeber D. (2013) On the Phenomenon of Bullshit Jobs: A Work Rant. STRIKE! Magazine. Issue 3, August

Что можно предложить взамен?



Пример доверия и управления, основанного на ценностях

Пример: IBM выделила \$5000 в год на отдельного менеджера, которые он мог бы использовать на развитие бизнеса, укрепление отношений с клиентами, на срочные нужды сотрудников, никак за них не отчитываясь. Тестирование этой инициативы в 700 отделениях, непосредственно работающих с клиентами, показало, что сотрудники тратили эти деньги вполне разумно. Программу распространили на все 22 000 менеджеров IBM, непосредственно работающих с клиентами. Эта инициатива продемонстрировала сотрудникам, что компания IBM руководствуется своими ценностями.

Хемп П., Стюарт Т. Перемены в успешной компании. Интервью с генеральным директором IBM Сэмюэлем Палмизано. «Управление изменениями»: Альпина Паблишер: М, 2016.

Доверие к деятельности профессионалов

Если вы работаете с профессионалами, но не доверяете им - внедрение метрик не изменит положение дел к лучшему. Скорее всего вы или потеряете профессионалов или профессионалы будут вести себя оппортунистически. Во всяком случае метрики не дадут эффекта, но могут разрушить производственные процессы.