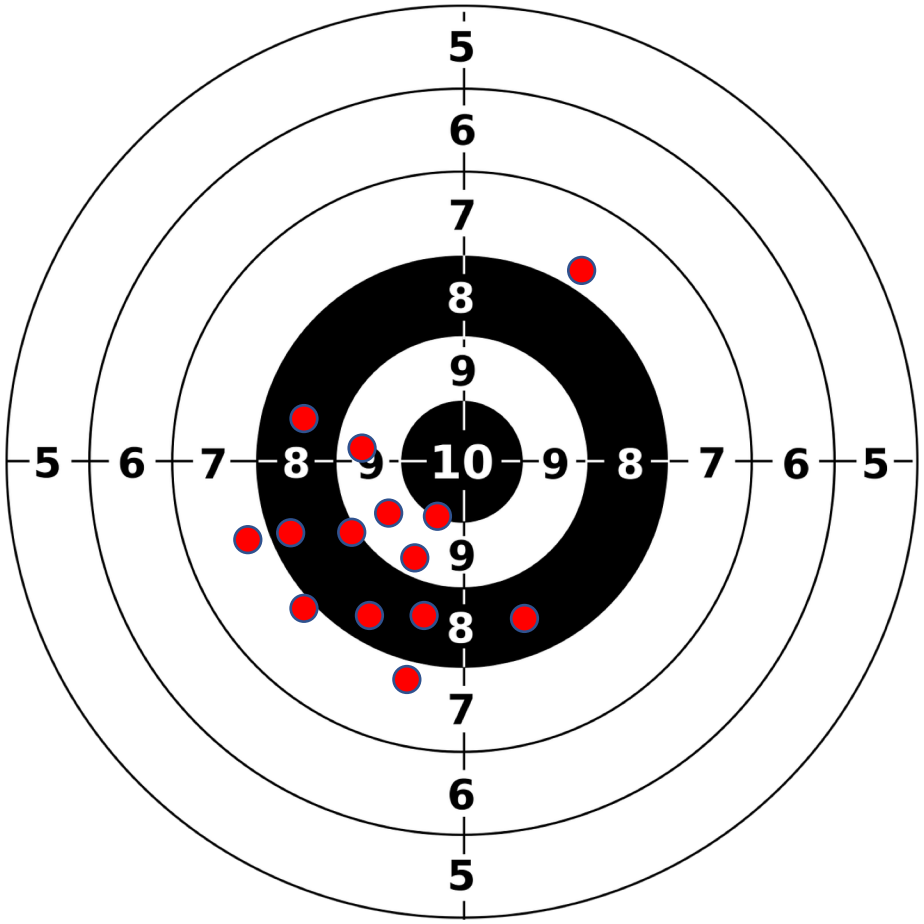
Делают ли люди ошибки в процессе ПР?

- В феврале 2018 года компания McKinsey провела опрос 1259 менеджеров, представляющих различные регионы мира, отрасли, размеры, компаний, функциональные обязанности и стаж работы. Только 20% считают, что в их компаниях превосходно налажен ППР. Примерно 40% времени, расходуемого на ППР, используется неэффективно.

Два типа проблем в ПР

- Предвзятость (bias)
  - Имеет место систематический, закономерный сдвиг в принимаемых разными ЛПР решениях
  - Bias – predisposition towards error

Пример систематического искажения



Предвзятости

- Множество разных версий
- Версия компании McKinsey (с дополнениями и расширениями)

Предвзятости, подталкивающие к непродуманному действию

- Избыточный оптимизм
  - Склонность переоценивать вероятность благоприятного исхода планируемых действий
- Переоценка своих способностей, излишняя (само)уверенность
  - Склонность переоценивать свои способности в сравнении со способностями других
  - Искажение слепого пятна
  - “People see themselves differently from how they see others. They are immersed in their own sensations, emotions, and cognitions at the same time that their experience of others is dominated by what can be observed externally.”

  Emily Pronin – How We See Ourselves and How We See Others (2008)
- Игнорирование конкурента
  - Склонность «не видеть» конкурента (ср. игра в теннис «в стенку»)

Предвзятости, порождаемые несогласованностью интересов

- Эгоистические интересы
  - Склонность ставить на первое место интересы свои, своего подразделения, а не компании в целом
- Неадекватная привязанность
  - Иррациональная склонность поддерживать старый привычный бренд, дизайн и т.п.
- Противоречивое понимание корпоративных целей
  - Разные люди по-разному интерпретируют одни и те же корпоративные цели

Предвзятости в распознавании ситуации

- Предвзятость подтверждения

  Склонность переоценивать свидетельства в пользу изначально сформулированной позиции

Эксперимент Питера Вэйсона

Ваша задача найти закономерность, в соответствии с которой экспериментатор предлагает вам тройки чисел. Для этого можно предлагать свои и спрашивать, соответствуют ли они закономерности.

Первая тройка экспериментатора: 2-4-6

Варианты?

Предвзятости в распознавании ситуации

- Предвзятость подтверждения
  - Это горячая тема для дискуссии.

  Работа Гэри Клейна (2019)

  Влияние контекста. Griggs and Cox (1982)

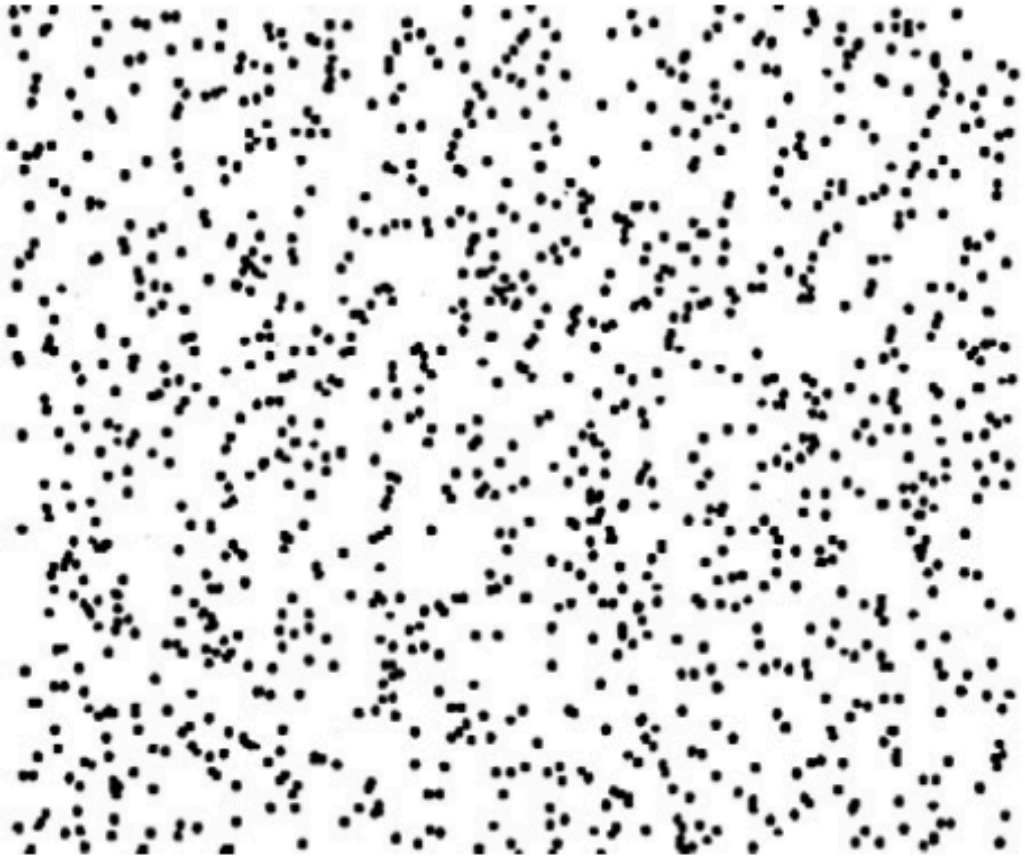
16
25
Coca-Cola

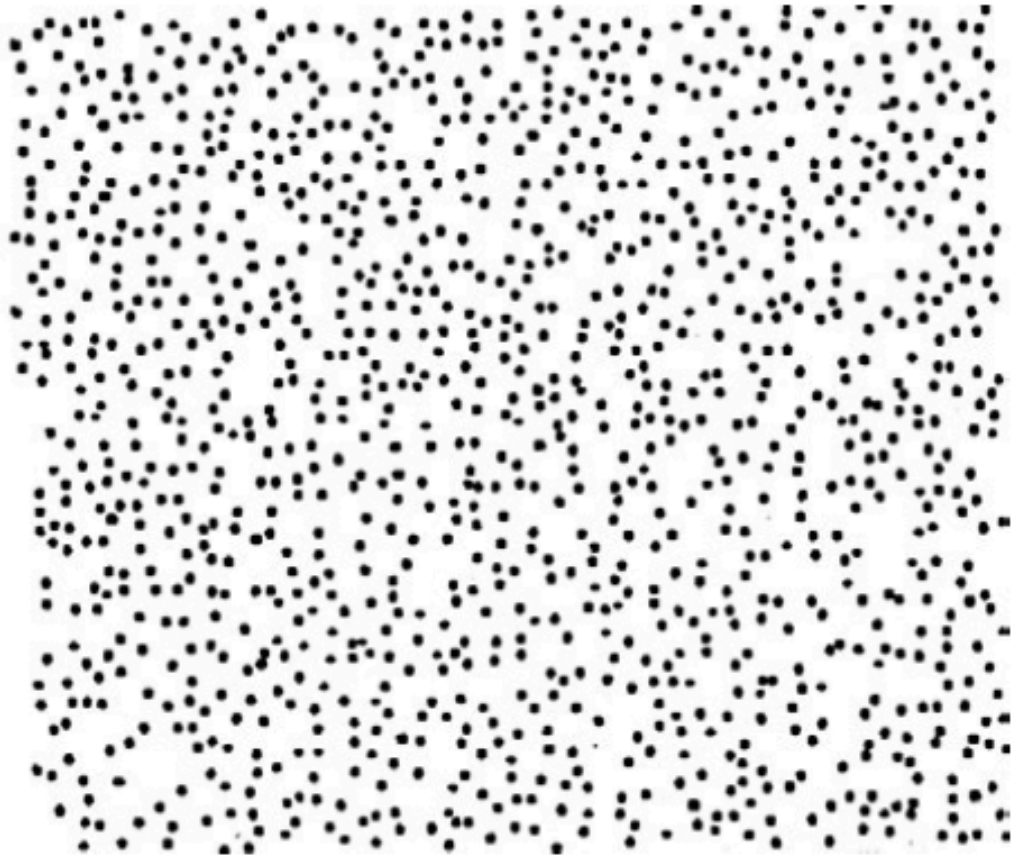
Предвзятости в распознавании ситуации

- Искажение яркого примера
  - Последние по времени, яркие, запоминающиеся примеры служат основой для обобщения.
- Искажение доступности
  - “Относительная важность проблем часто оценивается по легкости их вспоминания, а это в значительной степени определяется тем, насколько подробно вопрос освещается в средствах массовой информации. То, что часто обсуждают, заполняет умы, а прочее ускользает из сознания.”.
    Даниэль Канеман –Думай медленно…решай быстро(2011)
- Искажение сторителлинга
  - Склонность доверять в большей мере набору утверждений, представленному как согласованная история

  (История Линды)
- Сложности в восприятии и интерпретации случайности

- Сложности в восприятии и интерпретации случайности





Gould, S. J. 1991. Glow, big glowworm. Bully for brontosaurus. New York: Norton, pp. 266-67

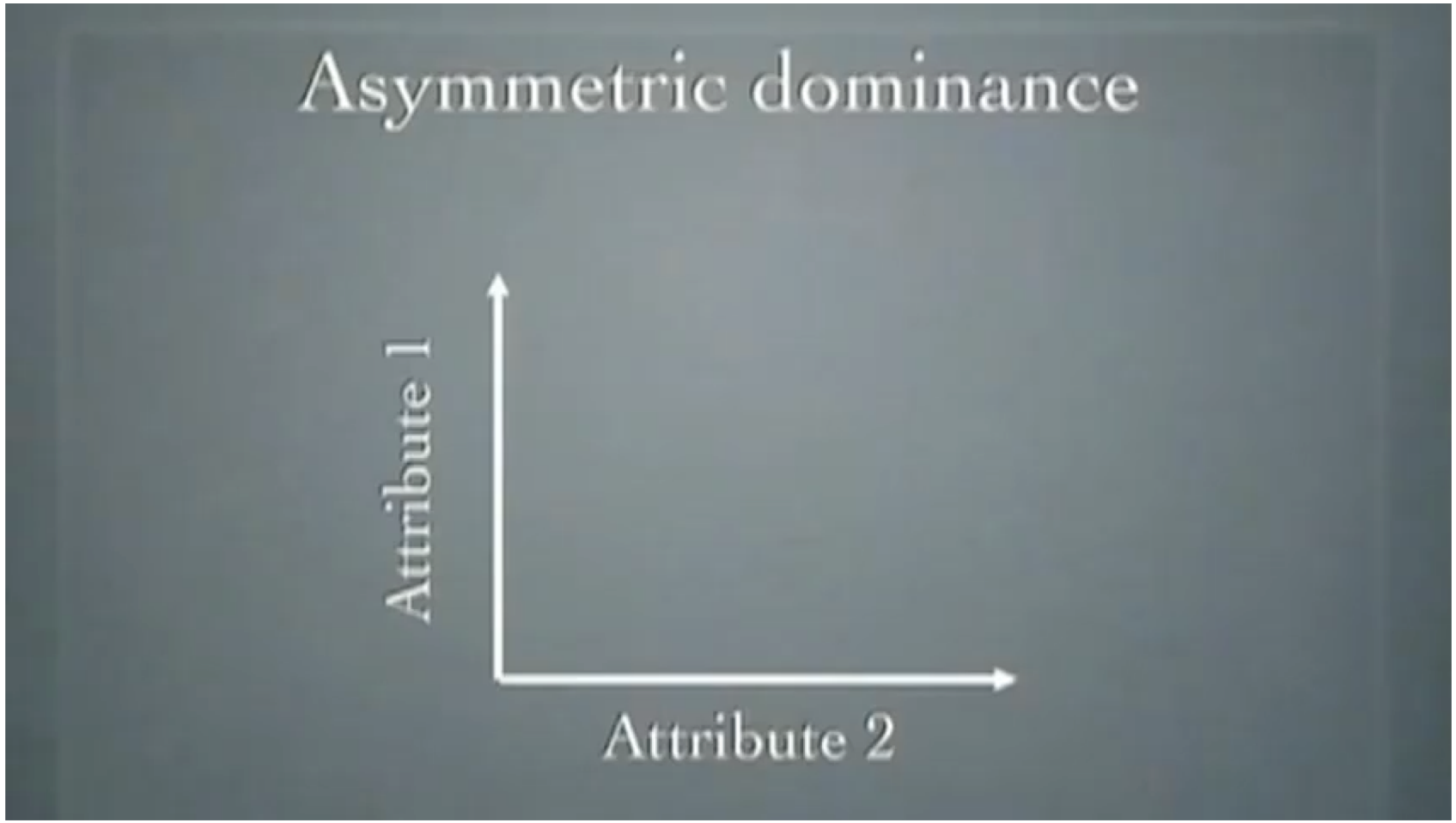
Предвзятости в распознавании ситуации

- Предвзятость сторонника

  Склонность доверять в большей мере аргументу, представляемому ранее успешным человеком
- Эффект ореола
  - Эдвард Торндайк еще в 1920 году обнаружил, что когда армейских командиров попросили оценить своих офицеров с точки зрения ума, телосложения, командирских качеств и характера, оценки достаточно высоко коррелировали.
  - Давид Ленди и Гарольд Сигалл в 1974 году обнаружили, что эссе оценивались выше, когда они приписывались физически привлекательному автору, чем когда автором называли человека незаметного или непривлекательного.
- Влияние сопоставляемых альтернатив

Влияние сопоставляемых альтернатив

Профессор Дэн Ариели, MIT



Предвзятости в распознавании ситуации

- Эффект фрейминга
  - Классическая работа McNeil BJ, Pauker SG, Sox HC, Tversky A. On the elicitation of preferences for alternative therapies. New Engl J Med 1982; 306: 1259.
  - Трем группам участников: пациентам, студентам-медикам и врачам представляли задачу выбора между двумя стратегиями лечения рака легкого: лучевой терапией и хирургической операцией. Половине каждой группы информация была представлена в форме долей выживших после применения соответствующего метода лечения пациентов, а половине – в форме долей скончавшихся. Это была ОДНА И ТА ЖЕ ИНФОРМАЦИЯ
  - Во всех трех группах респонденты, опиравшиеся на информацию о доли выживших пациентов, чаще, чем в другой группе, выбирали лучевую терапию. Респонденты, опиравшиеся на информацию о доли скончавшихся пациентов, чаще, чем в другой группе, выбирали хирургическую операцию.

Предвзятости в распознавании ситуации

- Эффект фрейминга
  - «Представьте, что страна готовится к эпидемии необычной азиатской болезни, которая, по прогнозам, убьет 600 человек. Предложены две альтернативных программы борьбы с заболеванием. Допустим, точные научные оценки последствий для каждой программы таковы:
  - Если будет принята программа А, 200 человек будут спасены.
  - Если будет принята программа Б, с вероятностью ⅓ будут спасены 600 человек и с вероятностью ⅔ никто не спасется».

Даниэль Канеман –Думай медленно…решай быстро(2011)

Предвзятости в распознавании ситуации

- Эффект фрейминга
  - «Представьте, что страна готовится к эпидемии необычной азиатской болезни, которая, по прогнозам, убьет 600 человек. Предложены две альтернативных программы борьбы с заболеванием. Допустим, точные научные оценки последствий для каждой программы таковы:
  - Если будет принята программа А', 400 человек умрут.
  - Если будет принята программа Б', с вероятностью ⅓ никто не умрет и с вероятностью ⅔ умрут 600 человек».

Даниэль Канеман –Думай медленно…решай быстро(2011)

Предвзятости стабильности, ведущие к отказу от изменений

- Эффект якорения
  - Склонность учитывать «информационный якорь», иногда даже не связанный с задачей
  - Оценка выставленного на продажу дома: двум группам экспертов по недвижимости раздали буклеты с указанием запрашиваемой цены. В первой группе цена была существенно завышена, в другой – занижена. Экспертов попросили дать **собственную оценку** цены, за которую дом стоит продать. Затем экспертов попросили объяснить свое решение и указать факторы, на него повлиявшие. Ни один из экспертов не указал в качестве фактора запрашиваемую цену. Эффект привязки (разница в средних оценках по группам к разнице в запрашиваемых ценах в буклетах) составил 41%.

Предвзятости стабильности, ведущие к отказу от изменений

- Эффект якорения

  «Мы с Амосом как-то раз подкрутили рулетку, размеченную от 0 до 100, таким образом, что она останавливалась только на цифрах «10» или «65». Участниками эксперимента стали студенты Орегонского университета. Мы раскручивали колесо и просили испытуемых записать число, на котором останавливалась рулетка (то есть 10 или 65). Затем мы задавали им два вопроса:

  - Доля африканских стран среди членов ООН больше или меньше числа, которое вы только что записали?
  - По вашему мнению, какую долю составляют африканские страны среди членов ООН?

  Рулетка – даже неподкрученная – не может сообщить никакой полезной информации, поэтому испытуемым нужно было ее проигнорировать. Но средняя оценка, которую дали испытуемые, увидевшие цифру 10 или 65, была 25 и 45 % соответственно».

Искажения стабильности, ведущие к отказу от изменений

- БОльшая чувствительность к потерям, чем к приобретениям
  - Потери воспринимаются более остро, чем равные по абсолютной величине выигрыши
- Неприятие безусловных потерь
  - Вариант, допускающий бОльшие потери, наряду с их исключением, представляется более привлекательным, чем меньшие безусловные потери
- Искажение невозвратных потерь
  - Склонность учитывать прошлые затраты, которые невозможно возместить

Искажения стабильности, ведущие к отказу от изменений

- Предвзятость обладания
  - То, чем мы обладаем, мы ценим выше, чем то, что можем приобрести
- Эффект ИКЕА
- Искажение статус-кво
  - Склонность предпочитать сохранение статус-кво, если нет сильных аргументов для изменения
- Особенная роль опции «по умолчанию»

Особенная роль опции «по умолчанию»

- Посвятим этому искажению несколько больше времени и внимания
- Начнем со статьи в журнале о трансплантации органов

Defaults and Donation Decisions

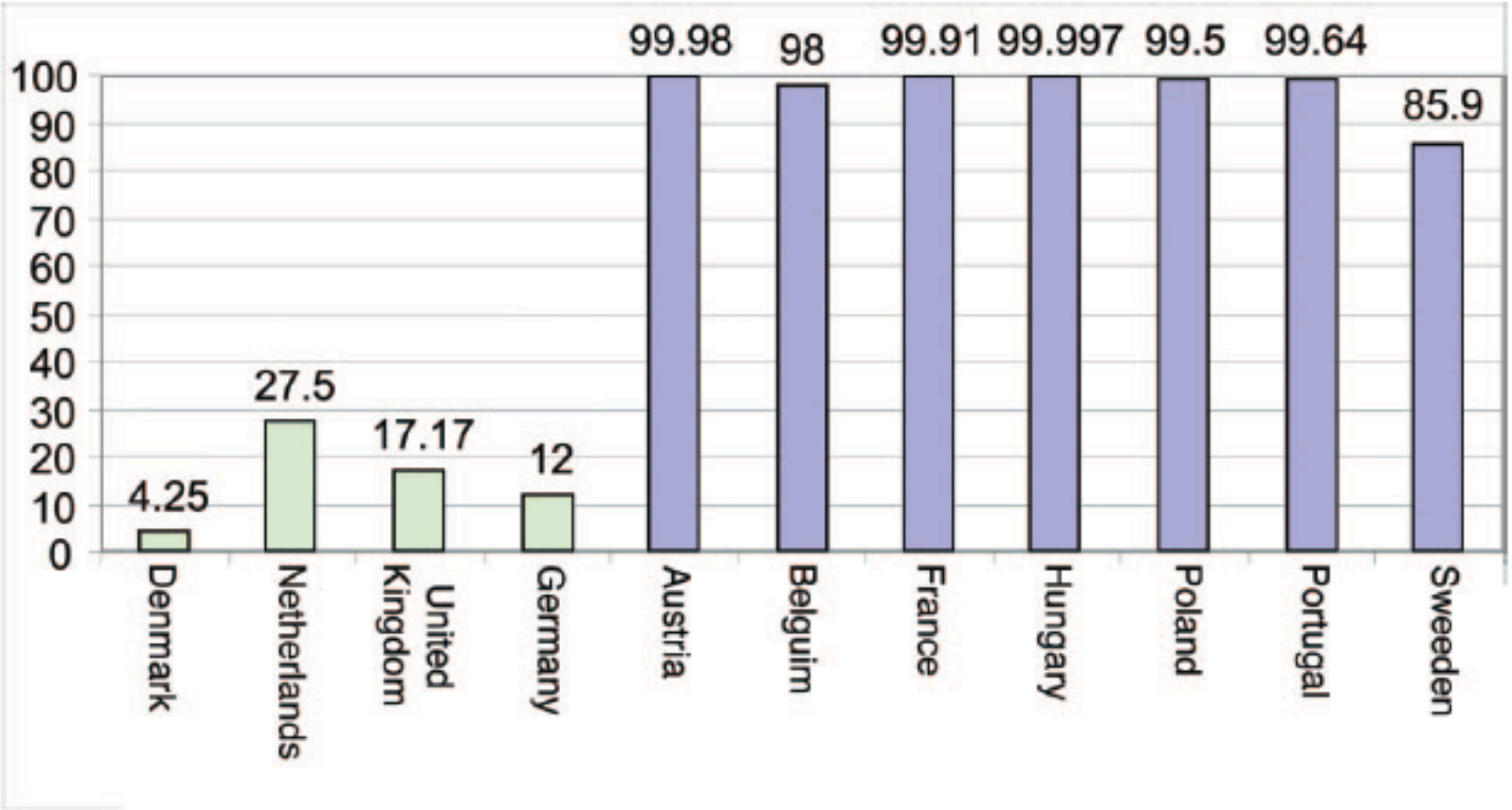
Eric J. Johnson and Daniel G. Goldstein
Center for the Decision Sciences, Columbia University Graduate School of Business, New York, NY.

The well-documented shortage of donated organs suggests that greater effort should be made to increase the number of individuals who decide to become potential donors. We examine the role of one factor: the no-action default for agreement. We first argue that such decisions are constructed in response to the question, and therefore influenced by the form of the question. We then describe research that shows that presumed consent increases agreement to be a donor, and compare countries with opt-in (explicit consent) and opt-out (presumed consent) defaults. Our analysis shows that opt-in countries have much higher rates of apparent agreement with donation, and a statistically significant higher rate of donations, even with appropriate statistical controls. We close by discussing the costs and benefits associated with both defaults as well as mandated choice.

Keywords: Organ donation, Decision, Defaults, Policy.

(*Transplantation* 2004;78: 1713–1716)

Доли граждан, согласившихся/не отказавшихся стать донорами органов после своей смерти



Пример Ричарда Талера

- Richard H. Thaler (born September 12, 1945) is an American economist and the Charles R. Walgreen Distinguished Service Professor of Behavioral Science and Economics at the University of Chicago Booth School of Business. In 2015, Thaler was president of the American Economic Association.

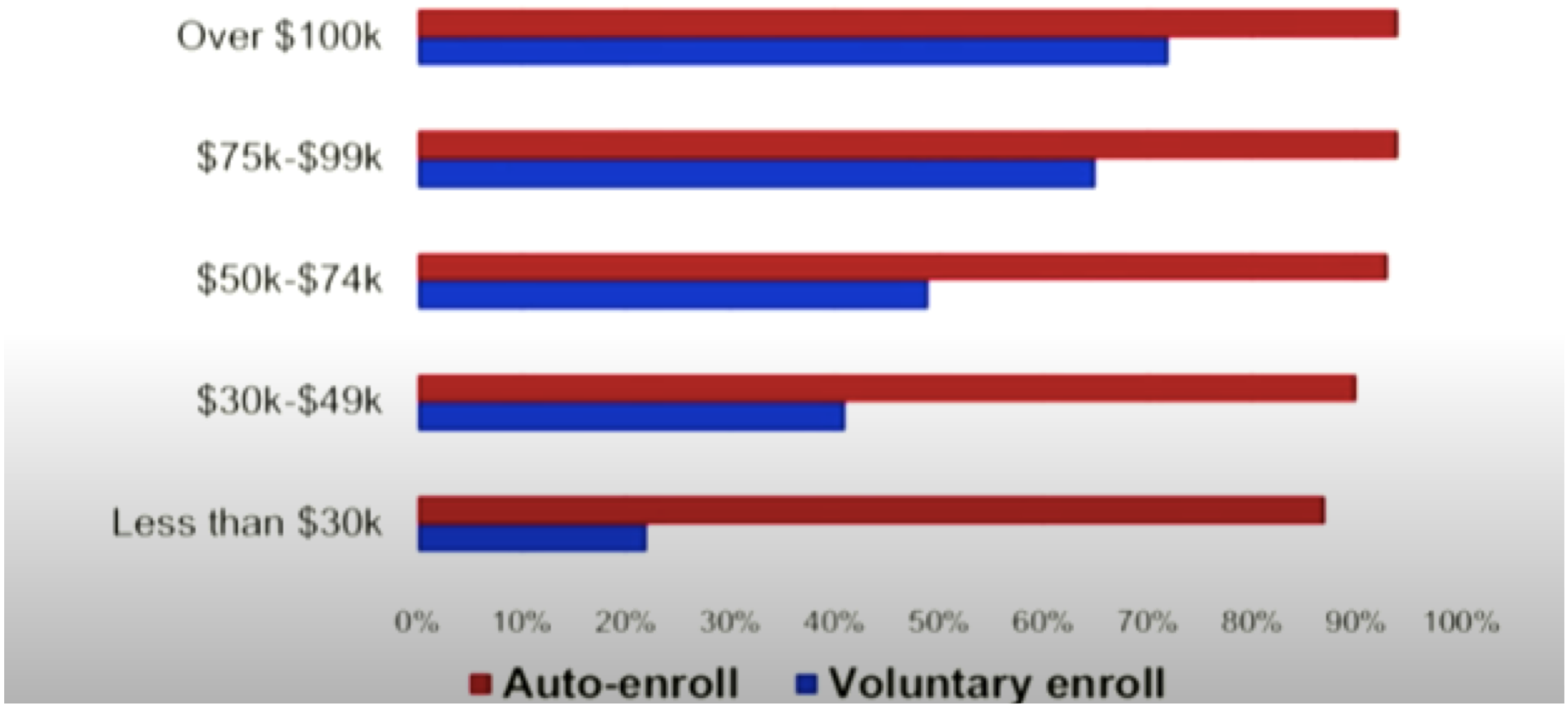
- Thaler is a theorist in behavioral economics and has collaborated with Daniel Kahneman, Amos Tversky, and others on multiple occasions in further defining that field. In 2018, he was elected a member in the National Academy of Sciences.

- In 2017, he was awarded the Nobel Memorial Prize in Economic Sciences for his contributions to behavioral economics.

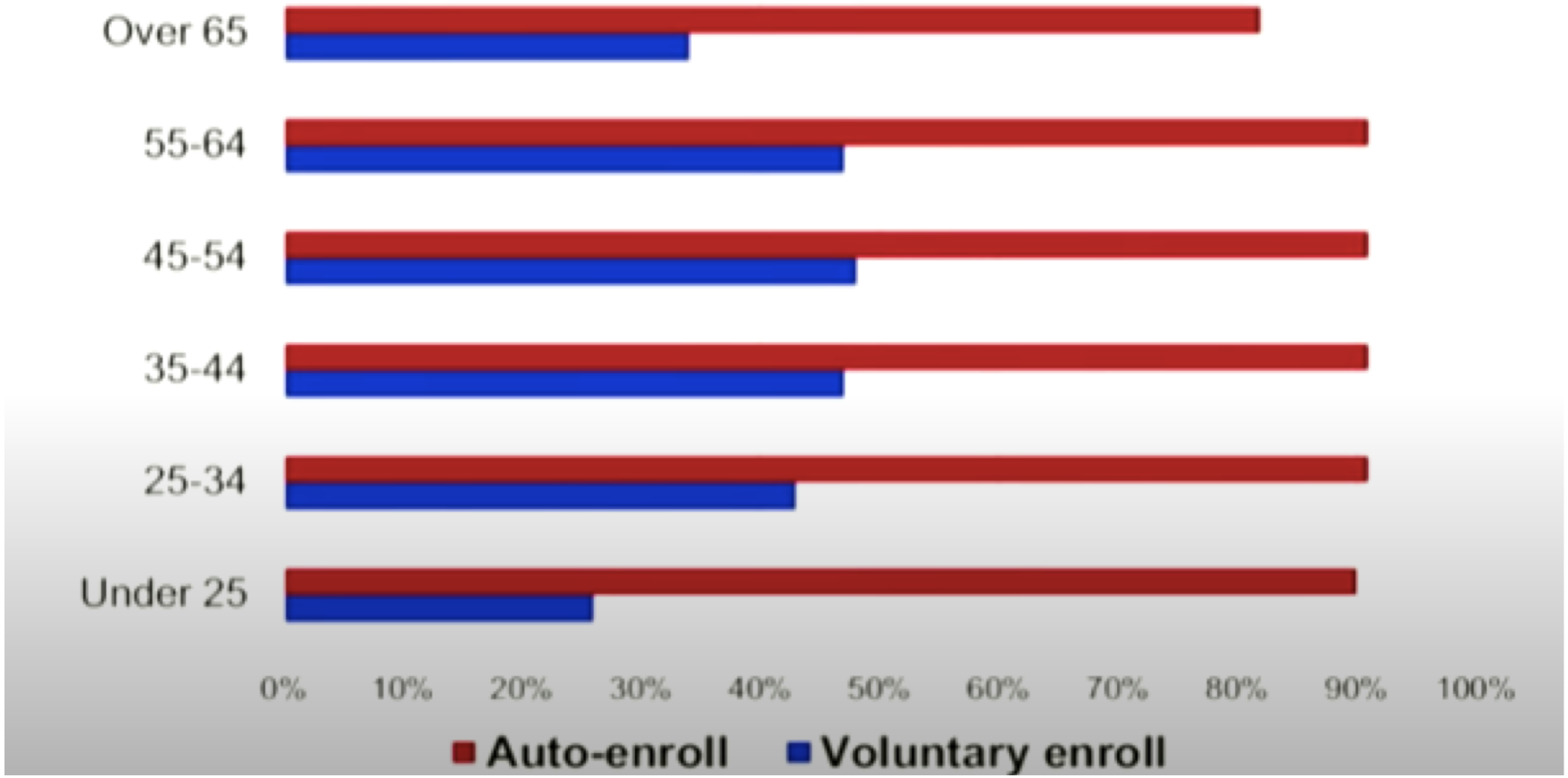
Пример Ричарда Талера

- В примере речь идет об индивидуальных пенсионных планах, предлагаемых и со-финансируемых работодателем
- Каждый работник получает стопку документов с описанием плана и форму для принятия решения
- Рассматриваются два варианта:
  - Auto-enroll – по умолчанию работник включается в программу, но может отказаться от участия, поставив галочку в соответствующей форме
  - Voluntary enroll – по умолчанию работники не включаются в программу, для того чтобы включиться, необходимо поставить галочку в соответствующей форме

Пример Ричарда Талера



Пример Ричарда Талера



Книга для чтения по этому искажению и его использованию

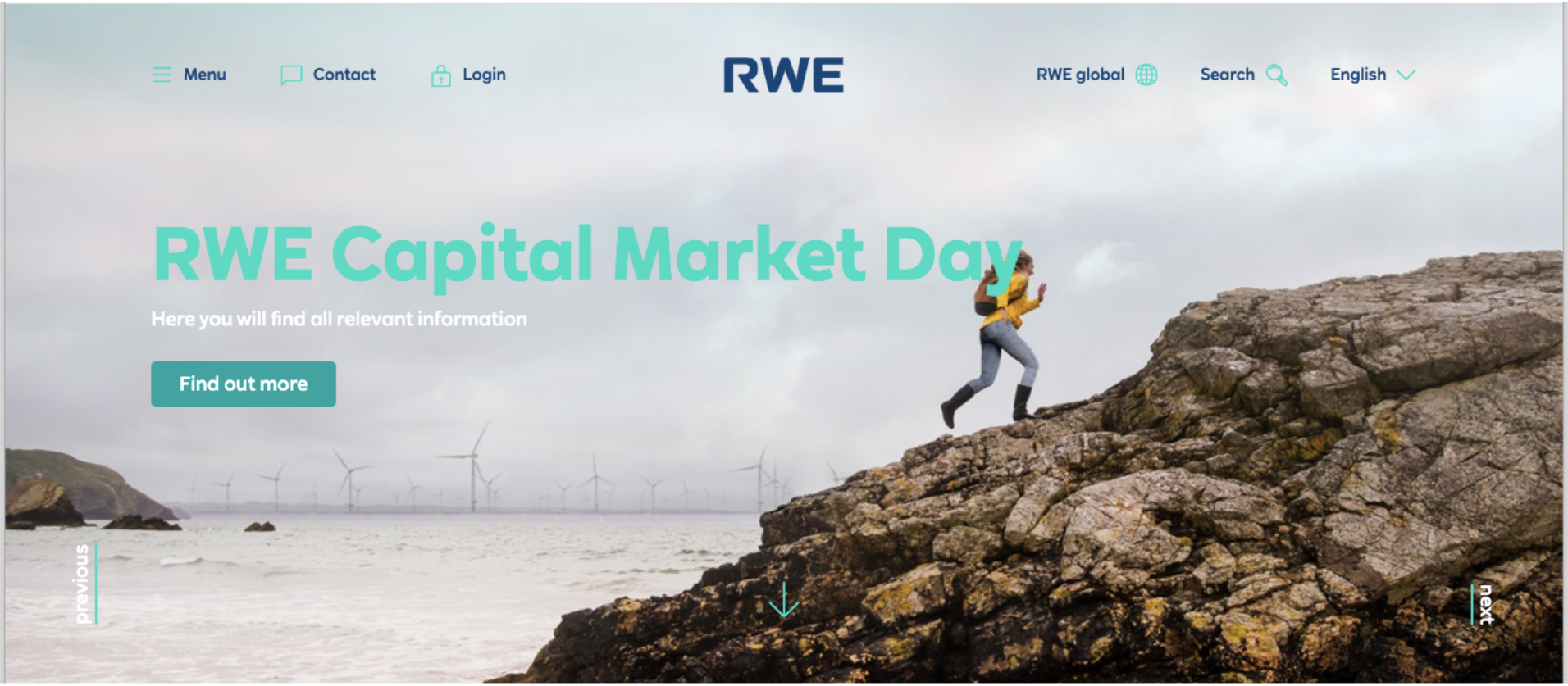
Социальные искажения

- Искажение GroupThink
  - Склонность предпочитать консенсус реалистичной оценке
- Bandwagon Effect
  - Believing something is true or correct because many other people do.
- Искажение подсолнуха
  - Склонность следовать либо явно выраженной, либо предполагаемой позиции лидера

Что с этим делать?

- Debiasing
- Ограниченная возможность воздействия на отдельного человека
- Организационные процедуры

De-biasing: кейс компании RWE



Как это было

- В период 2010-2015 годов инвестиции RWE в расширение мощностей традиционных источников энергии и проекты M&A достигли максимума. Они делались в соответствии с прогнозами, которые предсказывали неуклонный рост цен на энергоресурсы
- Развитие пошло в ином направлении. Два лидера бизнеса в Германии – E.ON и RWE пошли на выделение традиционной генерации (понимаемой как «больной актив») в отдельный бизнес
- Существенный фактор - авария на станции Фукусима в Японии. Немецкое правительство отреагировало немедленным закрытием почти половины атомных станций
- Все это привело к драматическому снижению эффективности инвестиций компании

Как это было

- В 2017 году запущен проект анализа процессов принятия решений в компании. Проект, реализованный в кооперации с McKinsey, возглавил тогдашний CFO компании Bernhard Günther
- Что выявлено?
  - Масштабная инвестиционная программа была беспрецедентной и запущена в условиях, когда большинство менеджеров компании за свою профессиональную жизнь не построили ни одной станции. Они пришли в обстановке роста и им было сложно представить, что он не может быть постоянным → избыточный оптимизм, искажение GroupThink
  - У рядовых сотрудников компании, занятых работой по оценке проектов, сложилось устойчивое впечатление, что разработка негативных сценариев развития проектов, предлагаемых руководством, превращает вас в «нежелательного оппозиционера». Выгоднее поддерживать проект, исходящий «сверху» → эффект подсолнуха
  - В RWE сложилась практика проведения совещаний, начинавшихся установочным выступлением руководителя, излагавшего свою точку зрения. С учетом значительной дистанции власти в компании, сотрудникам меньших рангов было сложно выдвигать и отстаивать альтернативную позицию → эффект подсолнуха

Как это было

- Что выявлено?
  - Рядовые сотрудники знали, что «наверху» нет надежной системы проверки решений на искажения, и, если они настаивают на непопулярной версии недостаточной эффективности рассматриваемого проекта, им придется самостоятельно ее отстаивать и доказывать – вытекающими негативными последствиями для себя → эгоистические интересы

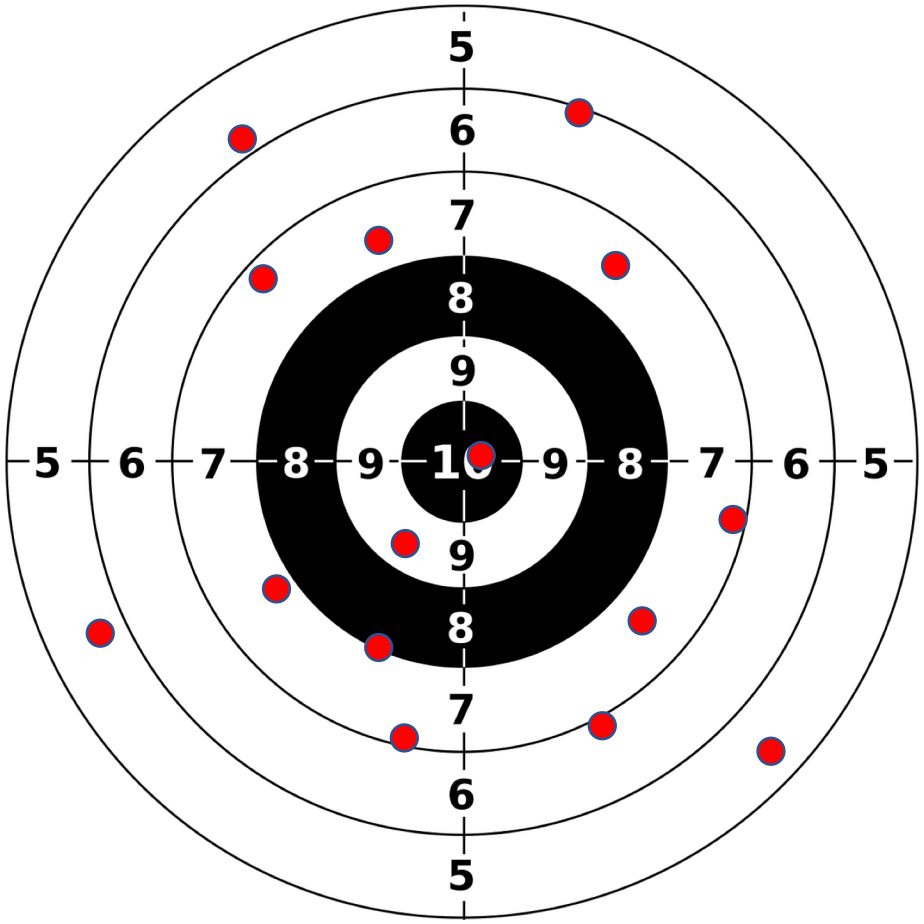
Что сделали?

- Работа по изменению культуры работы с искажениями/ошибками
  - Признание факта их возможного наличия и необходимости предотвращения
  - Акцент на том, что debiasing – это коллективная, а не индивидуальная работа
  - 300 топ-менеджеров компании прошли двухнедельную программу обучения в области управления рисками, прототипирования (дизайн-мышления) и т.д.
- При подготовке любых крупных проектов готовится и представляется на обсуждение перечень мер, принятых для устранения возможных искажений
- Проведение premortem – анализа (в противовес postmortem): предполагаем, что анализируемый проект через 5 лет завершился полной неудачей и отвечаем на вопрос, почему это могло произойти
- Назначение «адвоката дьявола» (независимого критика высокого ранга) при каждом обсуждении крупного проекта

Два типа проблем в ПР

- Предвзятость (bias)
  - Имеет место систематический, закономерный сдвиг в принимаемых разными ЛПР решениях
  - Bias – predisposition towards error
- Шум (noise)
  - Разные ЛПР, принимая одно и то же решение, приходят к различным вариантам, отклоняющимся в разные стороны от оптимального

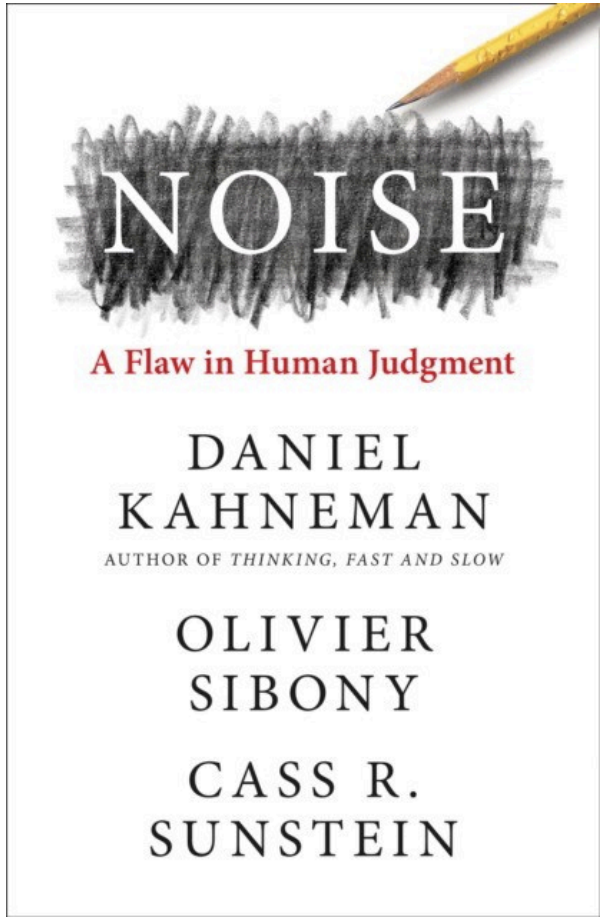
Пример «шума»



Шум

- Эксперты в области финансов
- Задача определения количественного параметра (прогноз цены)
- Руководители полагали, что разброс оценок экспертов будет 5-10%
- В реальности – 40%
- В каких областях это наиболее значимо:
  - Юриспруденция
  - Медицина
  - Оценка работы сотрудника
  - Отборочные интервью
  - Образование: оценка работ учащихся

Шум



- Книга вышла в издательстве HarperCollins,UK в мае 2021 года.
- Русского перевода пока нет

Искусственный интеллект и принятие решений

Цифровые инструменты управления людьми

- Видеонаблюдение для оптимизации процессов
- „Intelligent software“ для улучшения взаимодействия
- „Smart offices/workplaces“

- Формирование коротких списков кандидатов с AI
- Анализ социальных сетей кандидатов
- Идентификация “high potentials“ с AI

- Доступ (и отслеживание) с RFID tags/GPS
- Анализ настроений
- Алгоритмическое выявление отстающих
- Анализ Email-трафика
- AI-анализ содержания почты/телефон-ных переговоров

- Опросы
- 360 Feedback
- Цифровой коучинг
- Обучение на основе VR

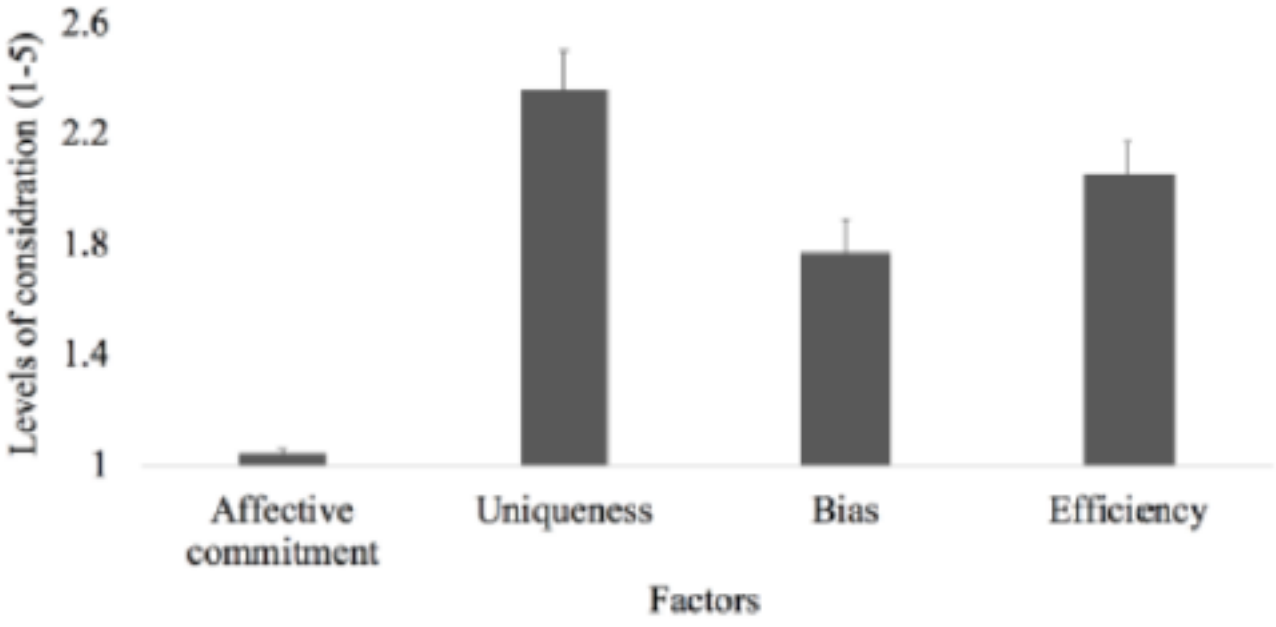
Две формы взаимодействия человека и «алгоритма»

- Наблюдение и контроль (oversight). Иначе это называют Automation (автоматизация функции управления, передача ее алгоритму, ИИ). Эффект достигается как раз за счет исключения человека со всеми его biases из процесса принятия решений.
  Мы будем для краткости называть это далее ***автоматизацией решений***
- Взаимодействие (teaming). Иначе – Augmentation (буквально – улучшение). Речь не об автоматизации, исключении человека из контура, а о включении ИИ в контур управления, взаимодействии человека и компьютера.
  Исторически использовалось также название – Система поддержки принятия решения (СППР). Мы будем для краткости называть эта далее ***поддержкой решений***

Пример эмпирического исследования

- Chunchen Xi (Стэнфордский Университет)
- Arthur S. Jago (Университет Вашингтона)
- Algorithmic Decision Making Undermines Affective Commitment (Алгоритмическое принятие решений подрывает аффективную приверженность), 2020

Что рассчитывают получить менеджеры от применения алгоритмов?



Исследование №1

- Большая технологическая компания на Западном побережье США. Компания незадолго до проводимого исследования внедрила использование алгоритмов в решения по найму, однако информация об этом не была широко распространена и участники исследования об этом не знали
- Письма разосланы 400 сотрудникам. 98 человек вернули заполненные анкеты (38 мужчин, 60 – женщин). Средний возраст 27,63 года
- Сначала респонденты ответили на вопросы, на основании которых оценена степень их аффективной приверженности. Во всех оценках использовалась шкала Лайкерта 1-7 (4 - середина)
- Затем им была предоставлена информация о том, что компания перешла на алгоритмическое принятие решений по найму новых сотрудников. Прочитавших эту информацию респондентов попросили:
  - Еще раз ответить на вопросы, на основании которых заново оценена степень их аффективной приверженности
  - Оценить, как, по их мнению, изменится эффективность процедур найма в результате перехода на алгоритмическое принятие решений
- Каждый участник исследования получил подарочную карту Amazon на 10 долларов
- Имеет место статистически значимое снижение оценок аффективной приверженности: с (M=4,63 SD=1,34) до (M=4,42 SD=1,40)
- В то же время участники полагают, что в результате перехода на алгоритмы эффективность принятия кадровых решений повысится: (M=4,29 SD=1,41)

Исследование №2

- Опрашивали в часы пик пассажиров на автобусной пригородной станции мегаполиса на Западном побережье США, которые пользовались ею для проезда на работу. Всего согласились ответить на вопросы 213 человек, с учетом отсеивания тех, кто не ездит на работу, или неполно ответил на вопросы, учтены в исследовании результаты по 199 респондентам
- Респондентов просили представить себе и оценить следующую ситуацию. «Вы обратились к менеджменту своей компании с просьбой разрешить вам работать из дома, чтобы вы могли проводить больше времени с семьей». Части респодентов при этом сообщали, что их заявление было рассмотрено и одобрено менеджером, а части – что их заявление было проанализировано и тоже одобрено алгоритмом, используемым HR- менеджментом компании. В обоих случаях говорилось о том, что учитывались (менеджером, или алгоритмом, соответственно) навыки/квалификация респондента, его/ее мотивация и предпочтения. Распределение респондентов между двумя группами было случайным.
- Затем респондентов из обеих групп просили ответить на вопросы, на основе которых оценивалась степень их аффективной приверженности организации, в которой они работают. Во всех оценках использовалась шкала Лайкерта 1-7 (4 - середина)
- Респонденты, которые рассматривали сценарий одобрения их заявления алгоритмом, продемонстрировали значимо более низкую степень аффективной приверженности (M=4,82 SD=1,36) по сравнению с теми, кто рассматривал сценарий с одобрением их заявления менеджером (M=5,56 SD=1,18)

Как видим

- Алгоритмический менеджмент способствует уменьшению аффективной приверженности сотрудников организации, поскольку сигнализирует сотруднику
  - Об уменьшении индивидуального внимания: сотрудник при этом полагает, что в меньшей степени рассматривается как уникальный
  - Об уменьшении организационной поддержки: сотрудник при этом полагает, что организация в меньшей степени заботится о его благополучии и учитывает его социальные и эмоциональные нужды

Доказательный менеджмент

Начнем с заполнения анкеты на страницах 15-19 раздаточного материала

cebma.org

Сервисы | USA | System Dynamics | Lenta.ru: Главное: | Веб камеры Сочи... | Яндекс | Аэрофлот | Virtually There -... | ГУУ | ВШЭ | Переводчик Goo... | Другие закладки

Обновить

HOME ABOUT RESOURCES MEMBERSHIP CONTACT US MEMBER LOGIN

Center for Evidence-Based Management (CEBMa)

Helping people in organizations make better decisions.

CEBMa

Доказательный менеджмент (Evidence-Based Management)

- Это практика принятия управленческих решений через сознательное, явное и разумное использование множественных источников информации через:
  - запрос: перевод практического аспекта или проблемы в вопрос, имеющий ответ;
  - изыскание: систематический поиск и получение свидетельств;
  - оценку качества: критическую оценку достоверности и релевантности свидетельства;
  - агрегирование: взвешивание и объединение свидетельств;
  - применение: внедрение свидетельств в процесс принятия решений;
  - анализ: оценку результата принятого решения, с целью повышения вероятности благоприятного результата.

Основным источниками информации в ДМ являются

- организация: информация о конкретной организации, финансовые и другие статистические отчеты учреждения;
- специалисты: профессиональный опыт и мнения экспертов в конкретном вопросе;
- стейкхолдеры: интересы и опасения лиц, которые могут быть затронуты принятым решением (клиенты, сообщество, собственники);
- научная литература: результаты эмпирических исследований в области менеджмента, опубликованные в рецензируемых журналах.

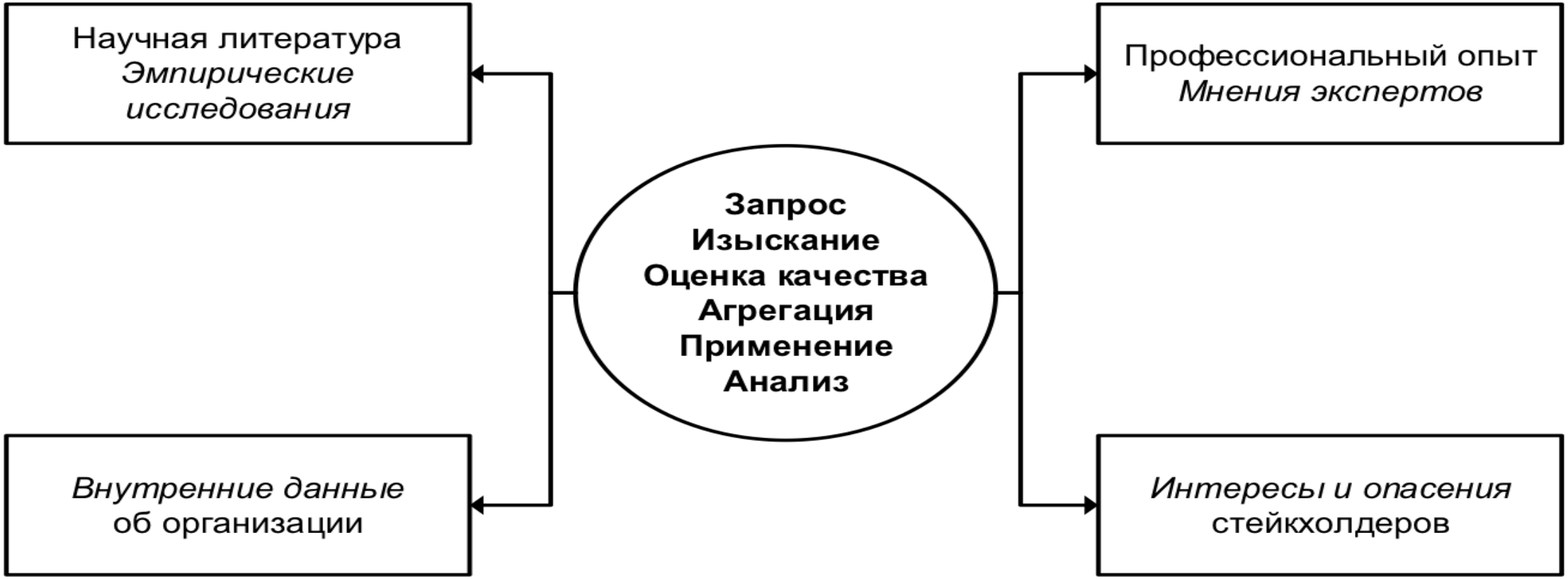
EBM в красивой упаковке

Evidence-based practice is about making decisions through the conscientious, explicit and judicious use of the best available evidence from multiple sources by

1. ***Asking**: translating a practical issue or problem into an answerable question*
2. ***Acquiring**: systematically searching for and retrieving the evidence*
3. ***Appraising**: critically judging the trustworthiness and relevance of the evidence*
4. ***Aggregating**: weighing and pulling together the evidence*
5. ***Applying**: incorporating the evidence into the decision-making process*
6. ***Assessing**: evaluating the outcome of the decision taken*

to increase the likelihood of a favorable outcome.

Доказательный менеджмент



Каждый источник информации требует усилий по ее добыче и критической оценке

Ценности и озабоченности стейкхолдеров

- Необходим анализ 360^0
- Нужно опрашивать людей вне организации
- Выявить ценности может быть непросто

Каждый источник информации требует усилий по ее добыче и критической оценке

Данные организации

- Систематическое накопление информации – это вызов
- Общая проблема ошибок измерений
- Проблема «малой выборки» при анализе данных по одной организации/подразделению

Каждый источник информации требует усилий по ее добыче и критической оценке

Опыт профессионалов-практиков	• Может быть подвержен искажениям

Каждый источник информации требует усилий по ее добыче и критической оценке

Научная литература, эмпирические исследования

- Публикации могут быть различного качества
- Типичная рекомендация по оценке авторитетности публикации[1]:
  - Авторитет: Что мы знаем об образовании, степенях и званиях авторов?
  - Аффилиация: Авторы работают в университете? В частной корпорации? В государственном органе? В неправительственной организации?
  - Опыт: Является ли автор авторитетом в данной области? Он/она работает в ней? Есть ли у авторов другие публикации по теме?
  - Издатель: Известное издательство? Университетское? М.б. это самопубликация авторов?
- Но этого явно мало…

1) https://libguides.cayuga-cc.edu/c.php?g=172011&p=2702994

Перевод практического аспекта или проблемы в вопрос, имеющий ответ. Структура PICOC

Population (популяция)	**Кто?**	**Категория сотрудников, подразделений и т.п., к которым будет применено воздействие**
Intervention (вмешательство)	**Что, или как?**	**Управленческая техника, метод, фактор, независимая переменная**
Comparison (сравнение)	**С чем будем сравнивать?**	**Альтернативная техника, метод, фактор, независимая переменная**
Outcome (результат)	**Что мы хотим изменить, чего достичь?**	**Цель, результат, зависимая переменная**
Context (контекст)	**В какой организации/ в каких обстоятельствах?**	**Тип организации, отрасль, прочие контекстные факторы**

Рассмотрим пример.

Многие студенты хотели бы пройти стажировку или получить место работы в компании уже в этом году. Для этого им в большинстве случаев придется пройти собеседование. Есть устойчивое мнение, что те, кто улыбается во время прохождения интервью, имеют больше шансов получить работу/место стажера. Так ли это?

Рассмотрим пример.

Те, кто улыбается во время прохождения интервью, имеют больше шансов получить работу/место стажера. Так ли это? Давайте проголосуем в Poll Everywhere

https://beta.polleverywhere.com/multiple_choice_polls/aqyBHAgEnFL3Eth7akir3

Презентация nikolayfilin900

Результаты голосования на лекции

Как мы можем об этом узнать? Поищем в интернете…

Ирина Зайцева

Генеральный директор, Москва

https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1977102-pyat-nauchno-dokazannyh-prichin-chasche-ulybatsya

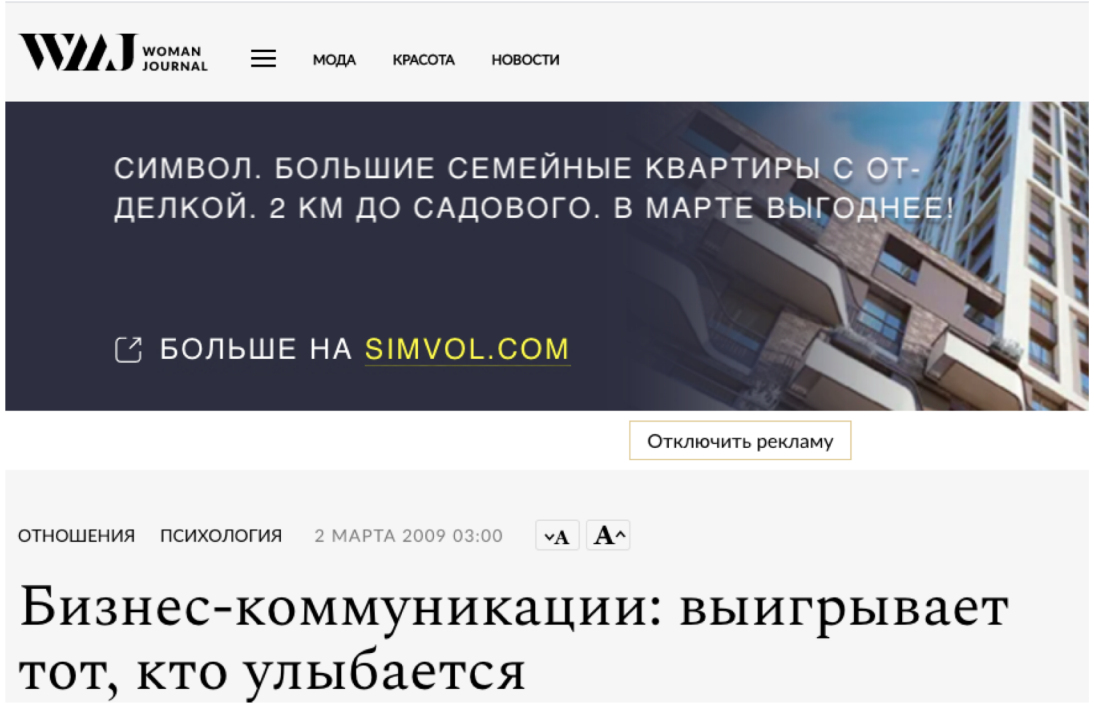
На правах рекламы

Улыбка повышает наш авторитет

Улыбчивые люди воспринимаются окружающими как более симпатичные и приятные в общении – это общеизвестный факт. Ссылаясь на исследование, проведенное в университете штата Пенсильвания, Гутман добавляет к этому неожиданный бонус. Оказывается, что улыбчивые люди также воспринимаются окружающими как более компетентные. Так что, есть прямой смысл снабжать свой послужной список или резюме «улыбчивой» фотографией.

Как мы можем об этом узнать? Поищем в интернете…

профессиональный психолог и имидж-аналитик Жанна Русецкая



https://www.wmj.ru/otnosheniya/psihologiya/biznes-kommunikatsii-vyigryvaet-tot-kto-ulybaetsya.htm

Приветливость и человеческое обаяние делают счастливее и самого человека, и окружающих его людей. Это – один из методов искусства управления, один из эффективных способов воздействия на личность и коллектив, непременная особенность талантливых и опытных руководителей. Доброе заинтересованное отношение начальника к своим подчиненным должно закрепляться не только улыбкой или теплым рукопожатием, но и искренним желанием способствовать их служебному продвижению.

Улыбка свойственна спокойным, уверенным в себе и в своей жизни людям, она красит и молодых, и старых, она – обязательный атрибут современного менеджера. Нужно учиться всему, в том числе и улыбке. И вообще, оглянитесь вокруг: как мало приветливых, улыбающихся лиц и как много хмурых и озабоченных...

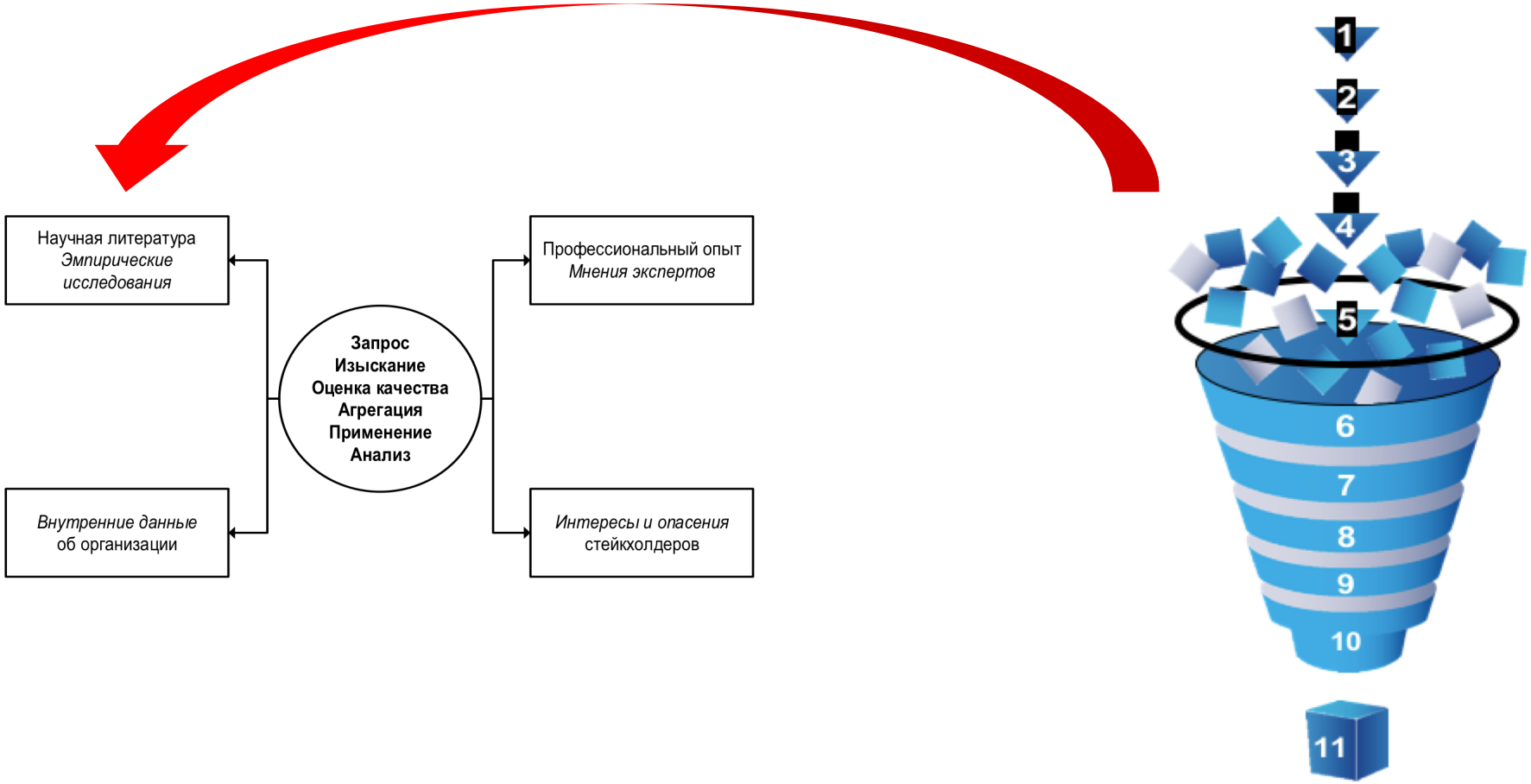
Искать нужно иначе- систематически

Процедура критической оценки проблемы (Critically Appraised Topics - CAT)

1. Изучение контекста
2. Формирование вопроса
3. Критерии включения в обзор
4. Стратегия поиска
5. Отбор источников
6. Извлечение данных
7. Критическая оценка
8. Результаты
    1. Определения
    2. Причинно-следственные механизмы
    3. Основные результаты
9. Выводы
10. Ограничения
11. Рекомендации

CEBMa
center for
Evidence-Based Management

Место САТ в доказательном менеджменте



Шаг 1. Изучение контекста
Шаг 2. Формулирование вопроса

Population (популяция)	Кто?	Студенты, ищущие место работы/стажировки
Intervention (вмешательство)	Что, или как?	Улыбаются во время собеседования с потенциальным работодателям
Comparison (сравнение)	С чем будем сравнивать?	Во время собеседования с потенциальным работодателем держатся серьезно
Outcome (результат)	Что мы хотим изменить, чего достичь?	Повысить шансы на прием на работу/стажировку
Context (контекст)	В какой организации/ в каких обстоятельствах?	Направление подготовки – «Менеджмент», место работы/стажировки – Москва, Россия

Шаг 3. Критерии включения в обзор

- Критерии включения:
  - Дата публикации
  - Тип издания
  - Язык издания
  - Тип статьи
  - Дизайн исследования
- Критерии исключения

CEBMa
center for
Evidence-Based Management

Шаг 3. Критерии включения в обзор

- Критерии включения:
  - Дата публикации
  - Тип издания
  - Язык издания
  - Тип статьи
  - Дизайн исследования
- Критерии исключения

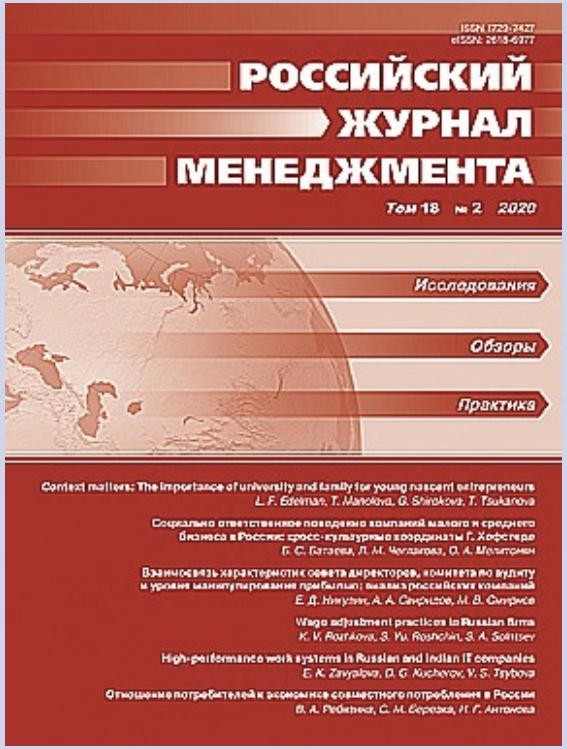
CEBMa
center for
Evidence-Based Management

	Газеты и журналы – Magazines	Профессиональные журналы – Trade Journals	Научные журналы – Academic (Scholarly) Journal
Авторы	Репортеры и журналисты	Профессионалы отрасли	Ученые и исследователи
Назначение/миссия	Развлекать, убеждать, информировать	Обеспечивать обмен информацией в отрасли	Распространять результаты исследований, обучать
Аудитория	Общая публика	Профессионалы отрасли и студенты	Ученые, эксперты и студенты
Стиль и лексика публикаций	Простая общая лексика, легкие для чтения тексты	Доступны для общей публики, но используют профессиональную лексику	Сложные тексты, использующие специальную лексику
Использование источников	Не цитируются	Цитаты обычно не приводятся, но ссылки делаются	Цитируются и приводится их библиографическое описание
Реклама в издании	Представлена обширно и разнообразно	Рекламируются продукты и услуги, используемые в профессии	Объявления о конференциях и публикациях
Рисунки и иллюстрации	Обычно статьи сопровождают фотографии	Фотографии, данные, графики	Статистические таблицы и графики сопровождают статьи
Издатель	(Коммерческое) издательство	Профессиональная, или некоммерческая организация	Профессиональное общество (ассоциация), университет, некоммерческая организация
Проходят ли материалы рецензирование?	Нет	Рецензирования нет, но статьи проверяются редакцией перед публикацией	Да. Статьи рецензируются экспертами, которые решают вопрос о возможности публикации

Газеты и журналы – Magazines

Профессиональные журналы – Trade Journals

Научные журналы – Academic (Scholarly) Journal



Шаг 3. Критерии включения в обзор

- Критерии включения:
  - Дата публикации
  - Тип издания
  - Язык издания
  - Тип статьи
  - Дизайн исследования
- Критерии исключения

CEBMa
center for
Evidence-Based Management

Типы статей в научных журналах

- **Оригинальные эмпирические исследования**
  - Наиболее распространенный тип статьи. Полное описание проведенного исследования и его результатов.
- **Письма в редакцию**
  - Краткие сообщения о проведенных исследованиях, которые имеют целью информирование исследователей и стимулирование новых работ.
- **Эссе**
  - Логические рассуждения автора, не опирающиеся на эмпирические данные, или систематический обзор ранее вышедших публикаций. Формируют концепцию будущих исследований.
- **Обзоры**
  - Комплексные обзоры исследований по определенной теме и определение перспектив развития исследований.
  - Сейчас выделяются количественные обзоры и мета-анализы как отдельные направления.
- **Описание отдельных кейсов**
  - Описывают интересные явления. Другие исследователи получают из них информацию о том, что может иметь место.
- **Методы и методология**
  - Эти статьи представляют новые методы и процедуры исследований.

https://www.springer.com/gp/authors-editors/authorandreviewertutorials/writing-a-journal-manuscript/types-of-journal-articles/10285504

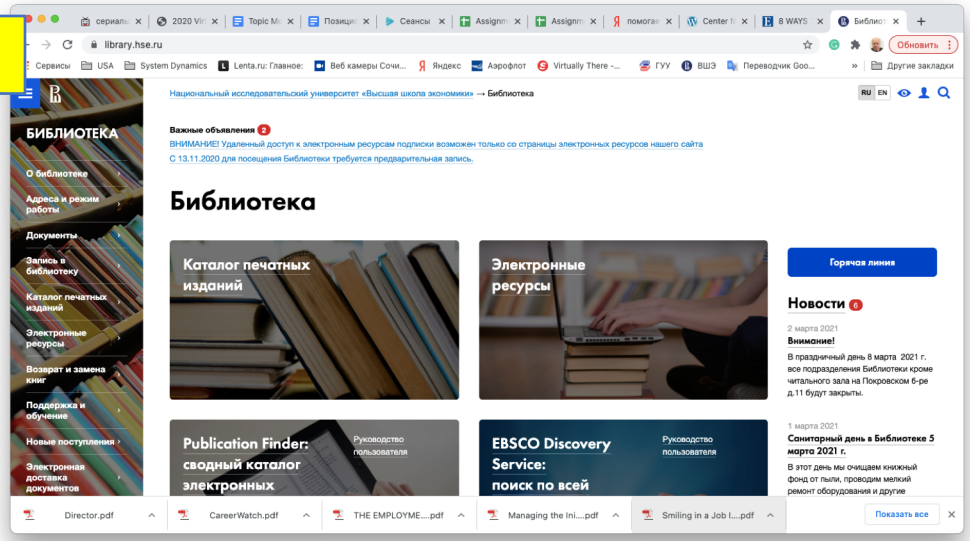
Шаг 3. Критерии включения в обзор

- Критерии включения:
  - Дата публикации
  - Тип издания
  - Язык издания
  - Тип статьи
  - Дизайн исследования (эмпирические исследования, не эссе)
- Критерии исключения

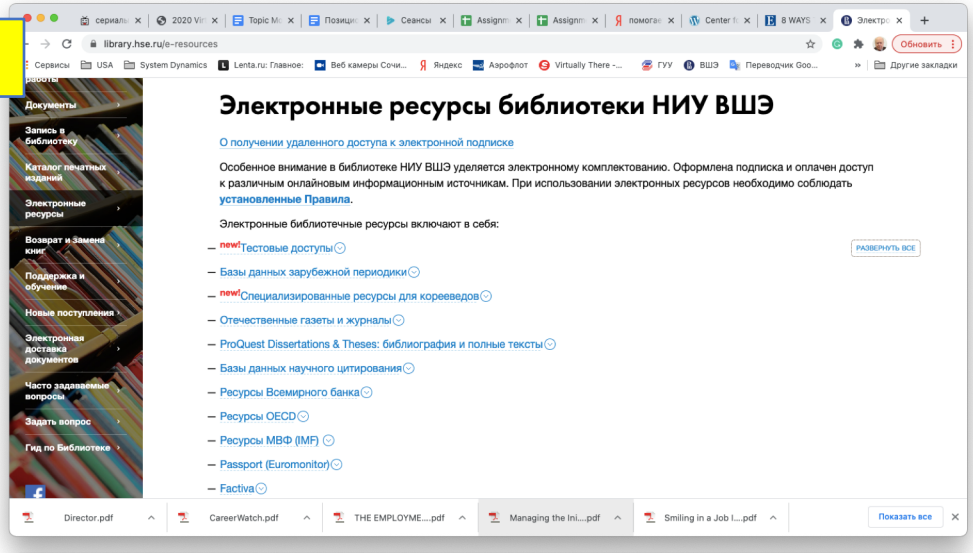
CEBMa
center for
Evidence-Based Management

Шаг 4. Стратегия поиска: используемые базы данных

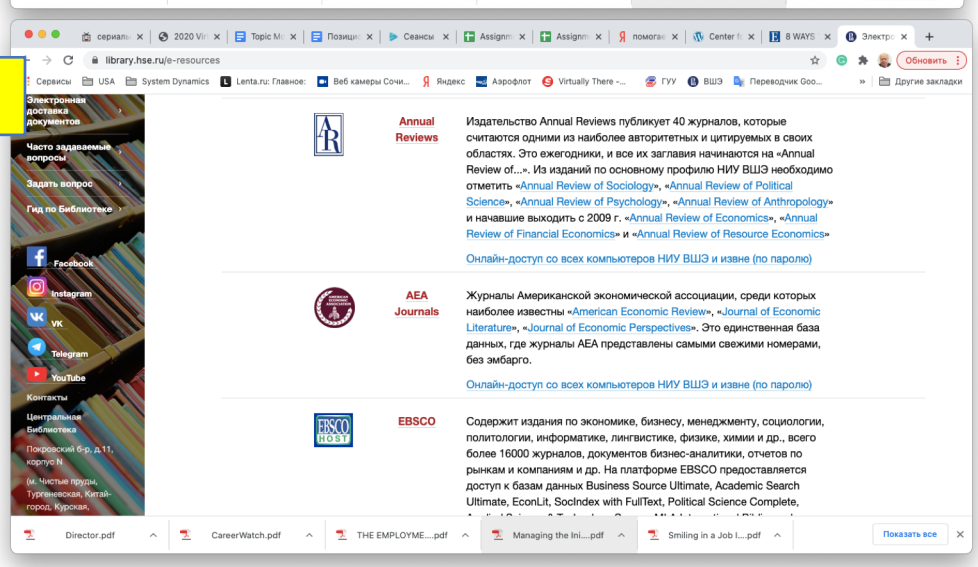
1



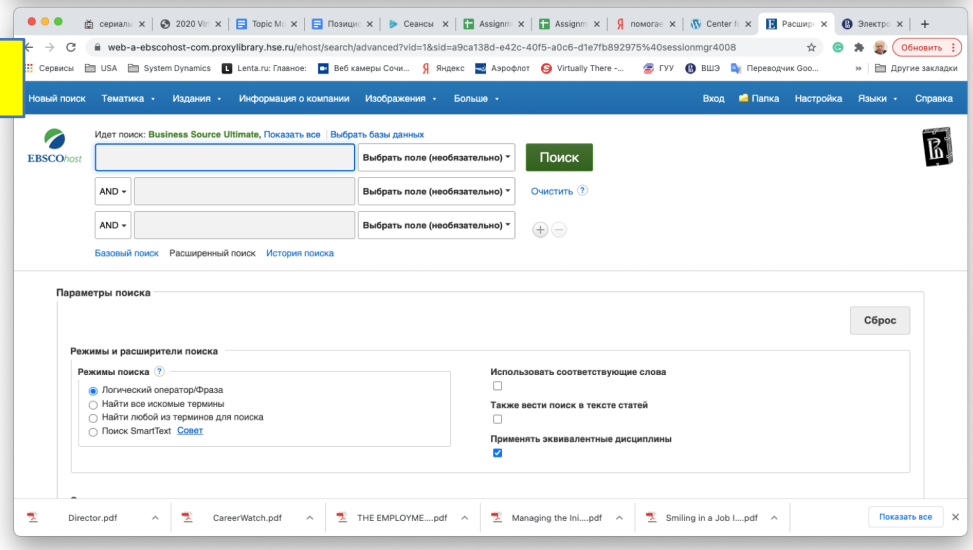
2



3

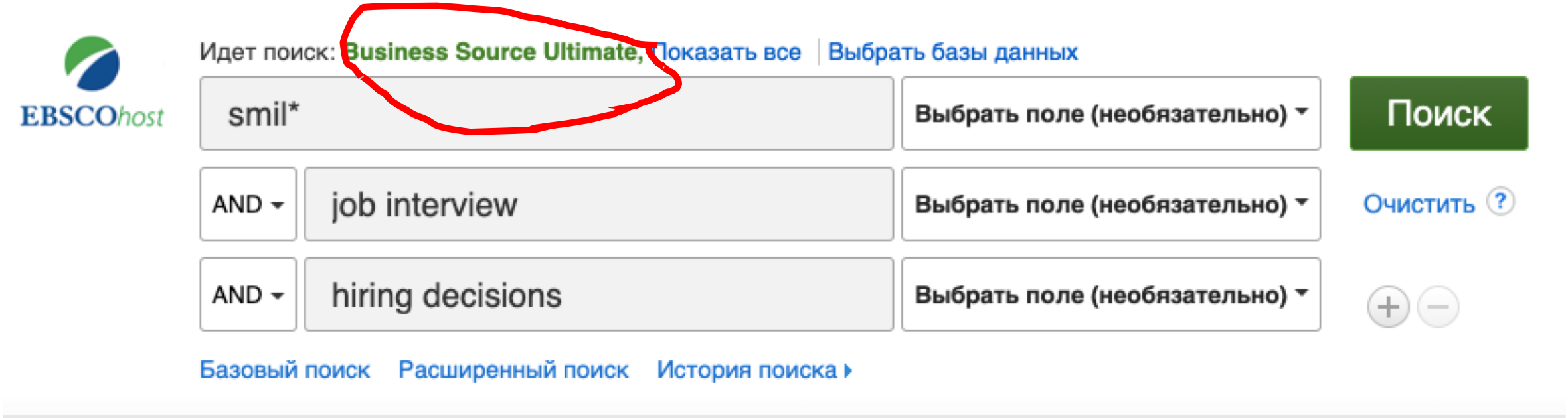


4



Шаг 4. Стратегия поиска

- Используемые базы данных (например, Business Source Ultimate from EBSCO) и термины поиска



Шаг 5. Отбор источников: просмотр названий и рефератов, чтение полных текстов

1. **Smiling** in a **Job Interview**: When Less Is More.

Научный журнал

By: Ruben, Mollie A.; Hall, Judith A.; Schmid Mast, Marianne. Journal of Social Psychology. Mar/Apr2015, Vol. 155 Issue 2, p107-126. 20p. DOI: 10.1080/00224545.2014.972312. , База данных: Business Source Ultimate

Тематика: Employment interviewing; **Employee selection**; **Job** applications; **Job** hunting; **Smiling**

3. 8 WAYS TO PREP FOR YOUR NEXT **JOB INTERVIEW**.

Периодическое издание

Director. Apr/May2019, Vol. 72 Issue 4, p62-63. 2p. Reading Level (Lexile): 890. , База данных: MasterFILE Premier

Тематика: EMPLOYMENT interviewing; INTERPERSONAL relations; INTERVIEWING; **EMPLOYEE selection**; CONDUCT of life

Полный текст HTML **Полный текст PDF** (1.4MB) HSE full text

4. **Smile**, You're at A **Job Interview**.

Периодическое издание

Computerworld. 10/25/2010, Vol. 44 Issue 20, p31-31. 1/2p. , База данных: Business Source Ultimate

Тематика: Employment interviewing; **Employee selection**; Surveys

Полный текст PDF (830KB) HSE full text

8 WAYS TO PREP FOR YOUR NEXT JOB INTERVIEW. Статья в Director

IDEAS

Shoot for the... loon?

Move over, moonshots – US biotech entrepreneur Safi Bahcall believes that unlikely business successes are down to 'loonshots' instead

Moonshots are ambitious ventures that could one day achieve something huge, such as a cure for cancer. But these will not occur unless a "loonshot – a neglected project, widely dismissed, its champion written off as unhinged" – is nurtured first, argues Bahcall in his new book, *Loonshots*. Here are some examples.

- **Google.** It became the world's default search engine by combining the P-type loonshot (a feature that few believe in) of its unique ranking algorithm with several S-type loonshots (strategies that few believe in), which in this case were clever ideas to attract advertisers.
- **Ikea.** Founder Ingvar Kamprad used loonshots as a survival tactic and ended up disrupting his industry. For instance, he adopted the self-service model when one store got so full that the manager simply led customers through into its warehouse.
- **Apple.** When Steve Jobs returned to an ailing Apple in 1996, he backed a series of loonshots that would restore the firm's fortunes – and then some. In the early 2000s, for instance, he nurtured the crazy idea that people would buy music from an online store.

Loonshots is published by St Martin's Press

SKILLS

8 WAYS TO PREP FOR YOUR NEXT JOB INTERVIEW

Lindsay Maclean is a communication and personal development coach who has worked with firms including Arcadia, Asos and Cath Kidston. Here's her guide to giving the best possible account of yourself

When you go off to an interview, common advice is "just be yourself", but do you find this easy? More often than not, people find this a challenge and "yourself" can be someone who gets nervous, who overtalks, who overthinks and who falls apart. I've interviewed many people, I have been interviewed and I train people in managing interviews. Here is a selection of my favourite tips.

1. GET MOVING

If you feel nervous, go for a long walk or run to wake up your body prior to the interview. Get the spirited energy flowing.

2. SHAKE OUT TENSION

Just before you enter the interview, go into a private space (it might have to be the lavatory) and press against a wall really hard. Let go. Shake it out. You'll be amazed at how much tension you release.

3. POWER POSE

Amy Cuddy delivered a popular TED talk encouraging you to do some power posing before you enter an interview. By this she meant: tweak your body language – open up, stand tall, lift up your head and get yourself into a powerful position. Her research indicates that, by doing this for two minutes before the interview, you can increase your testosterone levels and walk in feeling more powerful.

4. MOBILISE YOUR MATES

Identify your most energetic and positive friend or family member and speak to them within the 24-hour countdown to your interview. There is often that one person who leaves you feeling energised and positive. Avoid "energy vampires".

5. HAVE A LIGHTBULB MOMENT

Take a few moments by yourself, stand in front of the mirror and imagine what it would be like if you had a light switch inside you. What happens to your facial expressions when you turn it on? How does this naturally alter your body language? Turn this light on just before the interview.

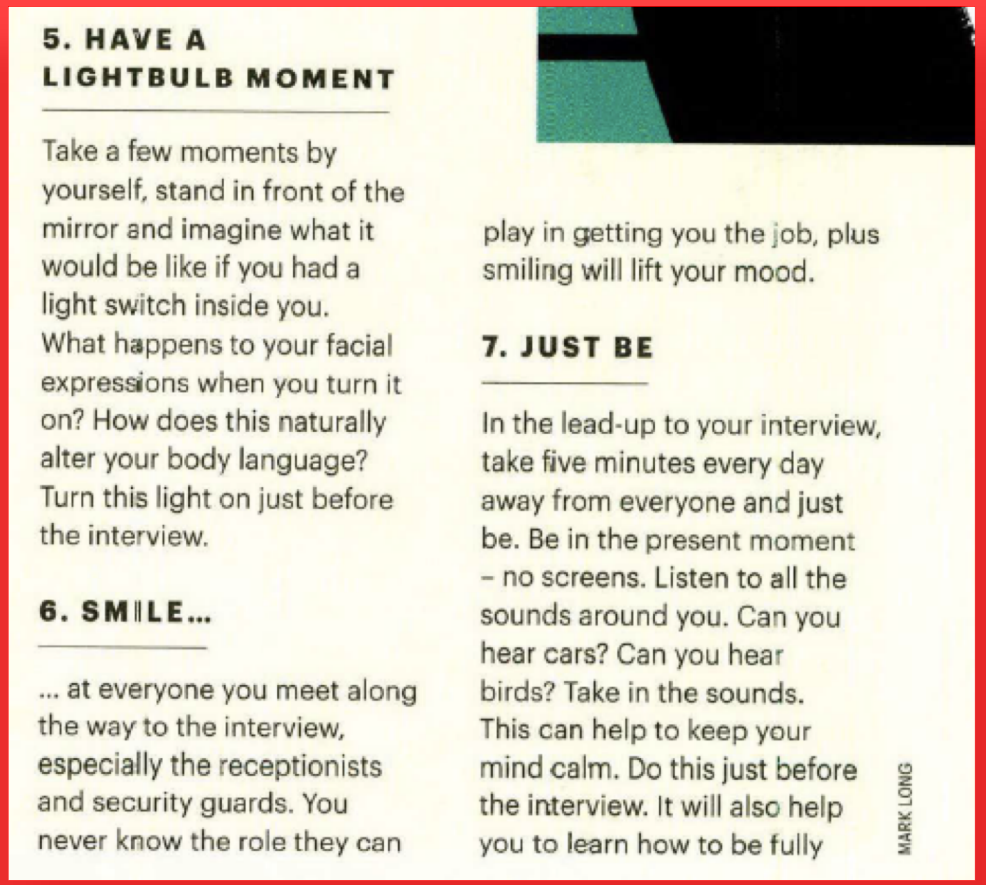
6. SMILE...

... at everyone you meet along the way to the interview, especially the receptionists and security guards. You never know the role they can play in getting you the job, plus smiling will lift your mood.

7. JUST BE

In the lead-up to your interview, take five minutes every day away from everyone and just be. Be in the present moment – no screens. Listen to all the sounds around you. Can you hear cars? Can you hear birds? Take in the sounds. This can help to keep your mind calm. Do this just before the interview. It will also help you to learn how to be fully

MARK LONG



5. HAVE A LIGHTBULB MOMENT

Take a few moments by yourself, stand in front of the mirror and imagine what it would be like if you had a light switch inside you. What happens to your facial expressions when you turn it on? How does this naturally alter your body language? Turn this light on just before the interview.

6. SMILE...

... at everyone you meet along the way to the interview, especially the receptionists and security guards. You never know the role they can play in getting you the job, plus smiling will lift your mood.

7. JUST BE

In the lead-up to your interview, take five minutes every day away from everyone and just be. Be in the present moment – no screens. Listen to all the sounds around you. Can you hear cars? Can you hear birds? Take in the sounds. This can help to keep your mind calm. Do this just before the interview. It will also help you to learn how to be fully

MARK LONG

Smile, You're at A Job Interview. Статья в Computerworld

Career Watch

Smile, You're at A Job Interview

ASK A PREMIER 100 IT LEADER

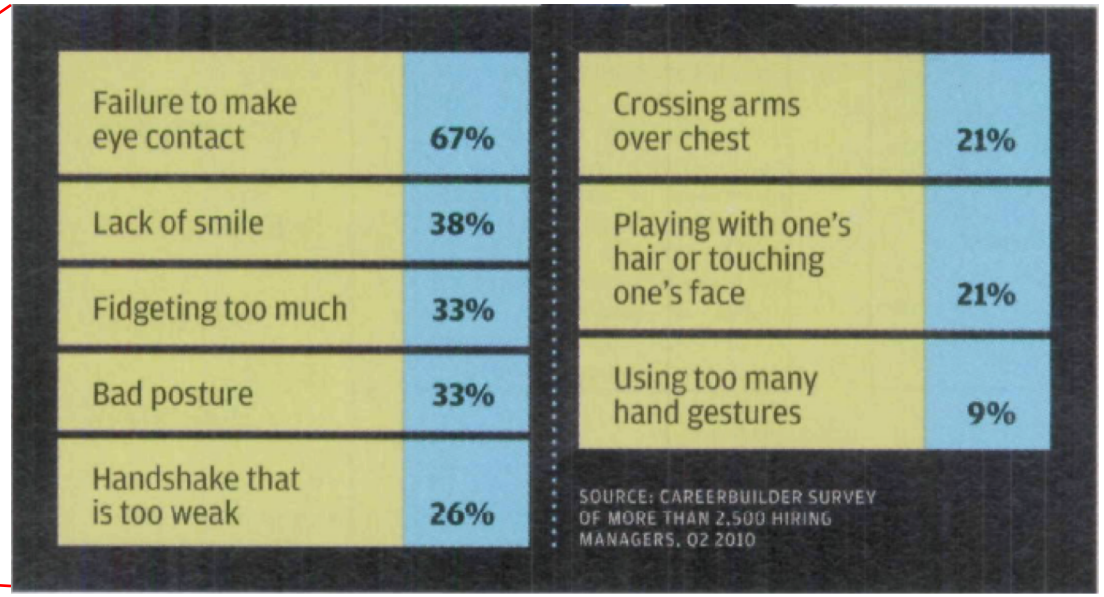
Jim Fortner

The Procter & Gamble vice president answers questions about training on the cheap and giving input to a nontechnical boss.

30,200

Net number of tech jobs added in the first half of 2010. In the same period of 2009, 143,000 net jobs were lost.

COMPUTERWORLD.COM 31



Failure to make eye contact	67%
Lack of smile	38%
Fidgeting too much	33%
Bad posture	33%
Handshake that is too weak	26%
Crossing arms over chest	21%
Playing with one's hair or touching one's face	21%
Using too many hand gestures	9%

SOURCE: CAREERBUILDER SURVEY OF MORE THAN 2,500 HIRING MANAGERS, Q2 2010

Не относятся к категории «доказательных» (evidence-based) источников

1. Статьи в деловой прессе.
2. Не-экспертные мнения и журналистские статьи.
3. Популярные business-books.
4. «Лучшие практики» - то, что делают все.

Smiling in a Job Interview: When Less Is More. Статья в The Journal of Social Psychology

The Journal of Social Psychology, 155: 107–126, 2015
Copyright © Taylor & Francis Group, LLC
ISSN: 0022-4545 print / 1940-1183 online
DOI: 10.1080/00224545.2014.972312

Routledge
Taylor & Francis Group

ARTICLES

Smiling in a Job Interview: When Less Is More

MOLLIE A. RUBEN
U.S. Department of Veterans Affairs

JUDITH A. HALL
Northeastern University

MARIANNE SCHMID MAST
University of Lausanne

ABSTRACT. Two studies examined the effect of applicants' smiling on hireability. In a pre-test study, participants were asked to rate the expected behavior for four types of applicants. Newspaper reporter applicants were expected to be more serious than applicants for other jobs. In Study 1, participants were randomly assigned to be an applicant or interviewer for a newspaper reporting job. Smiling was negatively related to hiring, and smiling mediated the relation between applicants' motivation to make a good impression and hiring. Hiring was maximized when applicants smiled less in the middle of the interview relative to the start and end. In Study 2, participants watched Study 1 clips and were randomly assigned to believe the applicants were applying to one of four jobs. Participants rated more suitability when applicants smiled less, especially for jobs associated with a serious demeanor. This research shows that job type is an important moderator of the impact of smiling on hiring.

Keywords: hiring decisions, impression management, interview context, nonverbal behavior, smiling

ABSTRACT. Two studies examined the effect of applicants' smiling on hireability. In a pre-test study, participants were asked to rate the expected behavior for four types of applicants. Newspaper reporter applicants were expected to be more serious than applicants for other jobs. In Study 1, participants were randomly assigned to be an applicant or interviewer for a newspaper reporting job. Smiling was negatively related to hiring, and smiling mediated the relation between applicants' motivation to make a good impression and hiring. Hiring was maximized when applicants smiled less in the middle of the interview relative to the start and end. In Study 2, participants watched Study 1 clips and were randomly assigned to believe the applicants were applying to one of four jobs. Participants rated more suitability when applicants smiled less, especially for jobs associated with a serious demeanor. This research shows that job type is an important moderator of the impact of smiling on hiring.

Шаг 6. Извлечение данных

Автор и год издания	Объект изучения	Дизайн исследования и размер выборки	Основные результаты	Величина эффекта	Ограни-чения	Уро-вень
Ruben, Mollie A.; Hall, Judith A.; Schmid Mast, Marianne. (2015)	Студенты бакалав-риата в North-eastern University	Лабораторные рандоми-зированные эксперимен-ты, 33 (7 юношей, 26 девушек) и 140 (65 юношей и 75 девушек)	В ходе собеседования на позицию репортера газеты улыбка во время интервью отрицательно коррелирует с положительным решением. То же наблюдается в отношении позиций, предполагающих «серьезное» поведение - менеджер	Существен-ный	Студенты сами выступали в качестве принимаю-щих решение	

Это – на шаге 7

Шаг 7. Критическая оценка

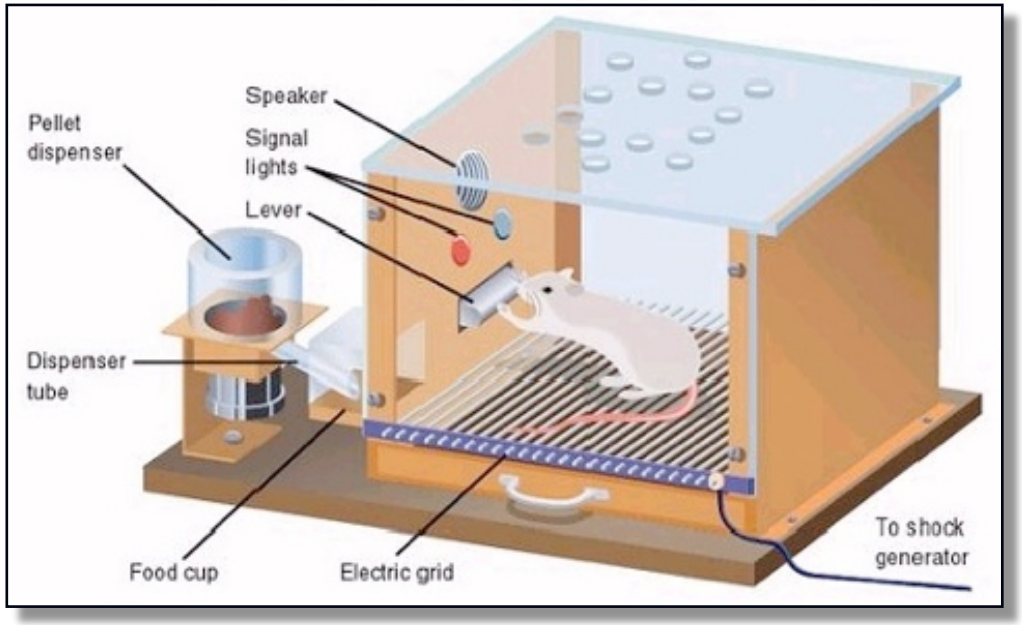
- В основе – выявление дизайна проведенного исследования

Design	Level
Systematic review or meta-analysis of randomized controlled studies	AA
Systematic review or meta-analysis of non-randomized controlled and/or before-after studies	A
Randomized controlled study	
Systematic review or meta-analysis of controlled studies without a pretest or uncontrolled study with a pretest	B
Non-randomized controlled before-after study	
Interrupted time series	
Systematic review or meta-analysis of cross-sectional studies	C
Controlled study without a pretest or uncontrolled study with a pretest	
Cross-sectional study (survey)	D
Case studies, case reports, traditional literature reviews, theoretical papers	E

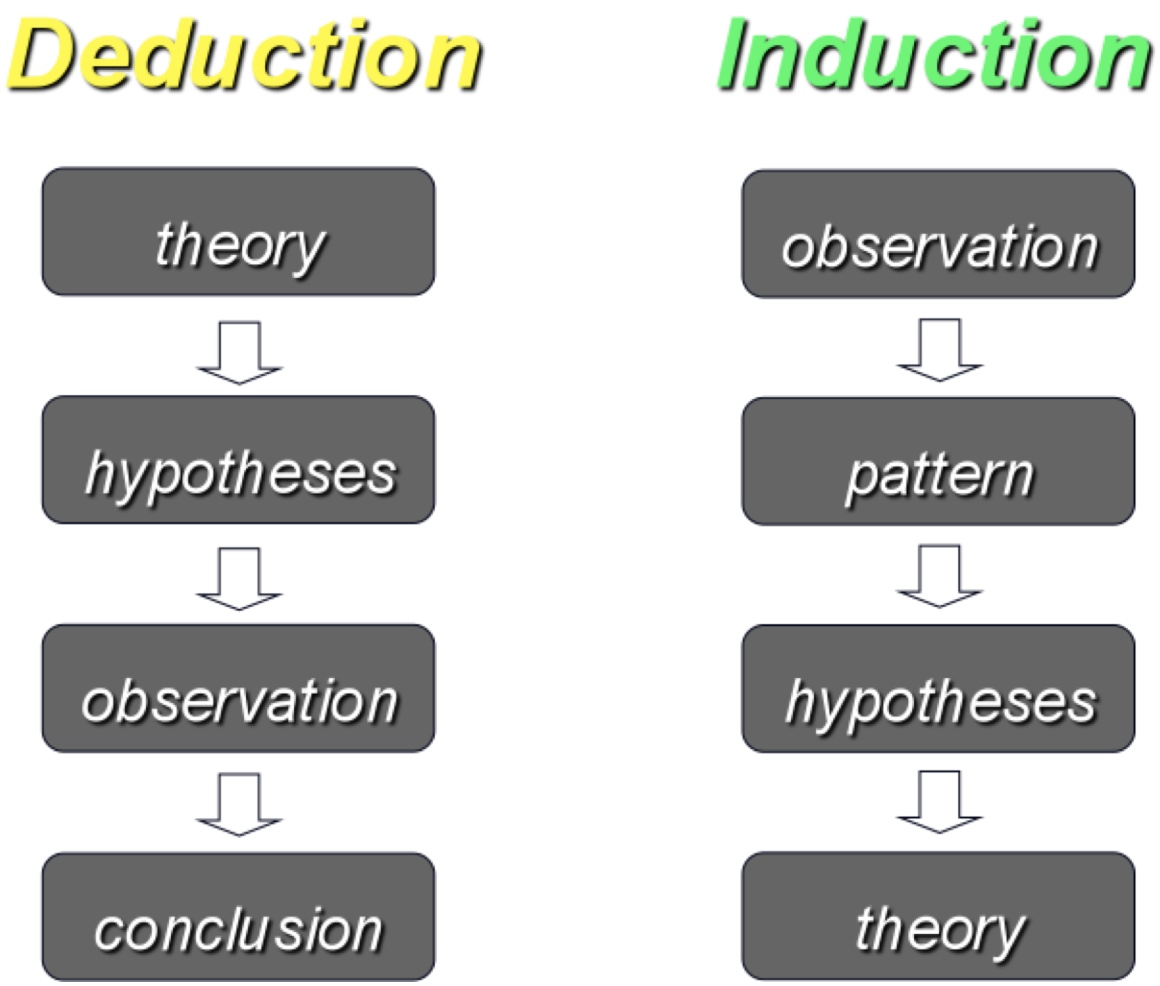
CEBMa
center for
Evidence-Based Management

Evidence-based management:

Варианты дизайна исследований



Цикл эмпирических исследований



Дизайн исследований: 4 элемента

- Рандомизация
- Сравнение
- До и после
- Проспективно и ретроспективно

Дизайн исследований: термины

- Рандомизированное контролируемое исследование
- Контролируемое исследование «до-после»
- Панельное исследование
- Исследование «до-после»
- Только апостериорные измерения
- Опрос
- Case Study

- Эксперимент
- Квази-эксперимент
- Наблюдение
- Лонгитюдное исследование
- Кросс-секционное исследование
- Качественные исследования

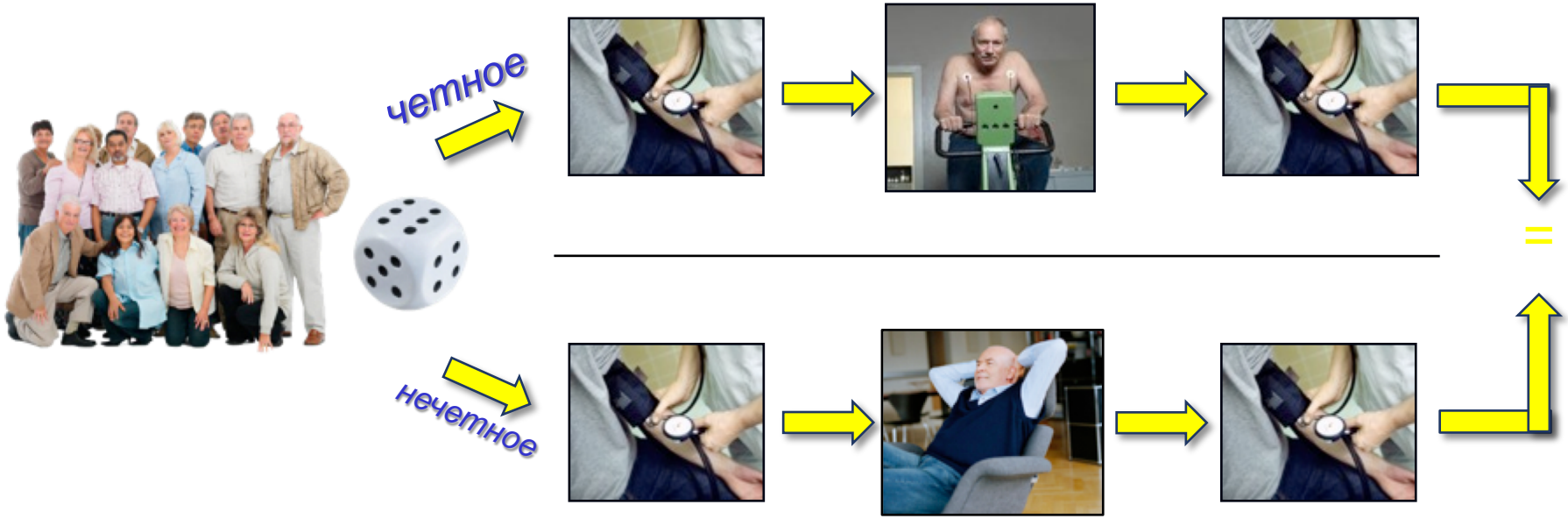
Контролируемое исследование «до-после»

В контролируемым исследовании «до-после» две или более групп сравниваются друг с другом. В одной из групп интервенция имела место (экспериментальная группа), в другой группе интервенции не было, или была альтернативная интервенция (контрольная группа).

Контролируемое исследование «до-после» СВА

Лучше (но не всегда возможно): рандомизация

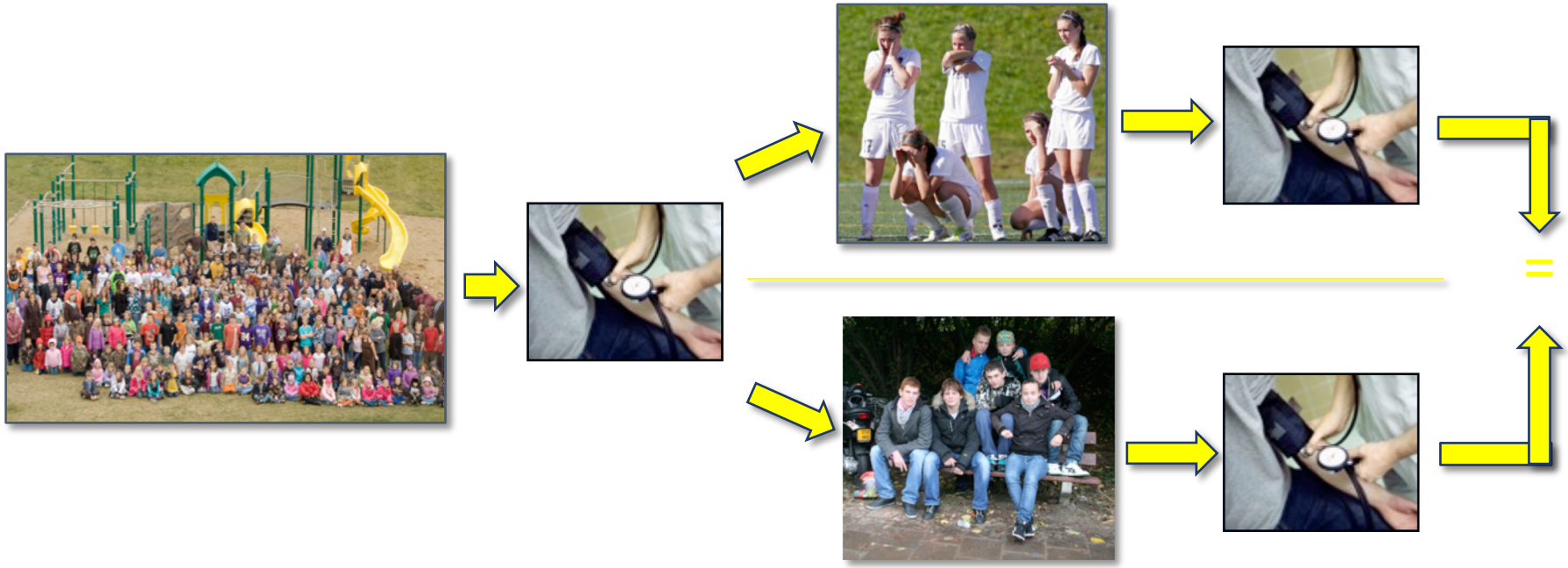
Рандомизированное контролируемое исследование (RCT)



Панельное исследование

Лонгитюдное исследование, в ходе которого большие группы людей, или компаний (панель) наблюдаются в перспективе длительного времени для выявления возникающих различий между группами

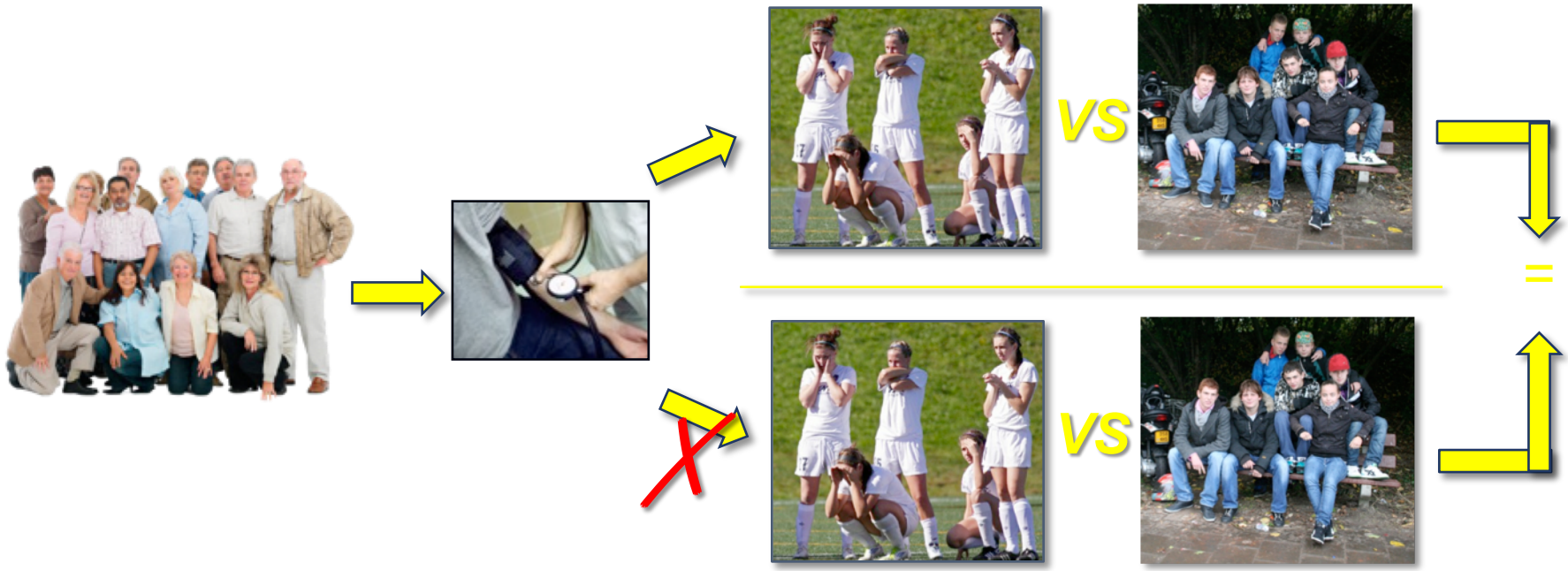
Начальный пункт: интервенция (независимая переменная)



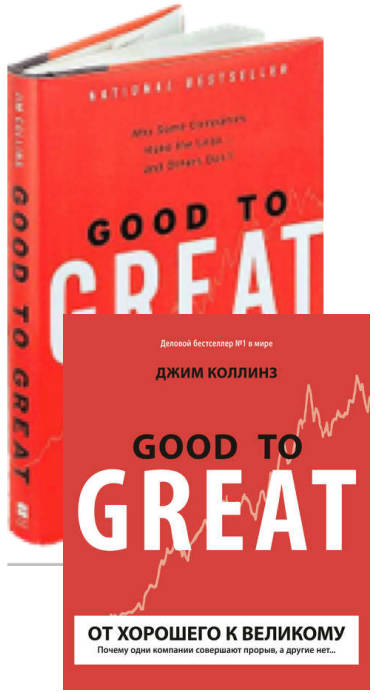
Контролируемый кейс

Лонгитюдное исследование, в котором одна группа людей/компаний с определенным результатом на сегодня ретроспективно сравнивается с группой, не имеющей данного результата

Начальный пункт: результат(зависимая переменная)

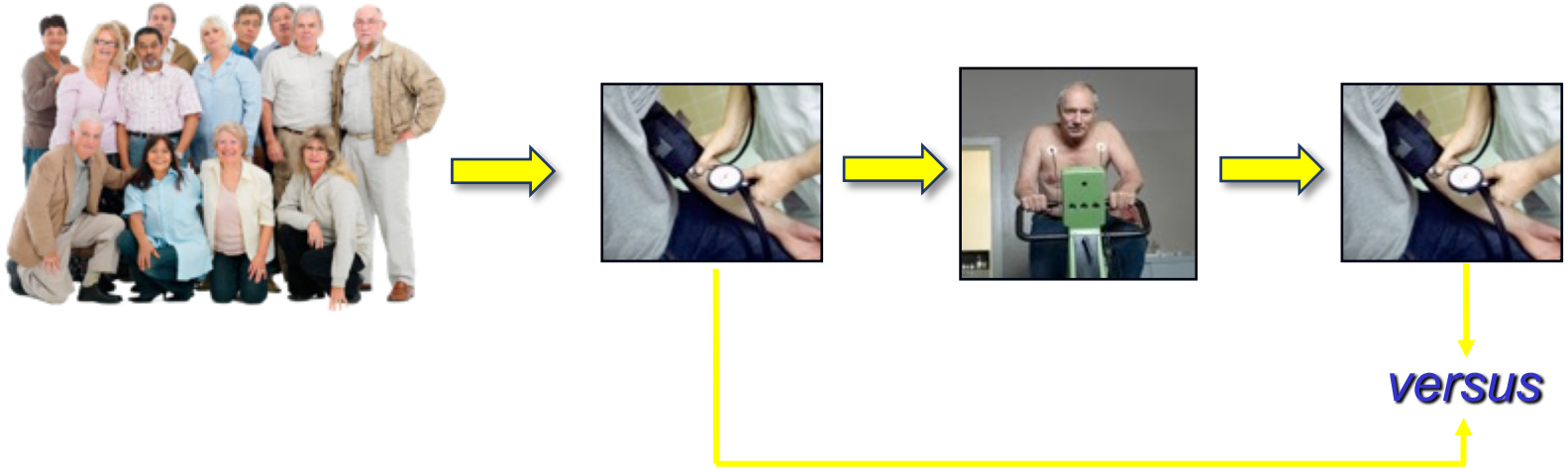


Примеры фальсифицированных контролируемых кейсов

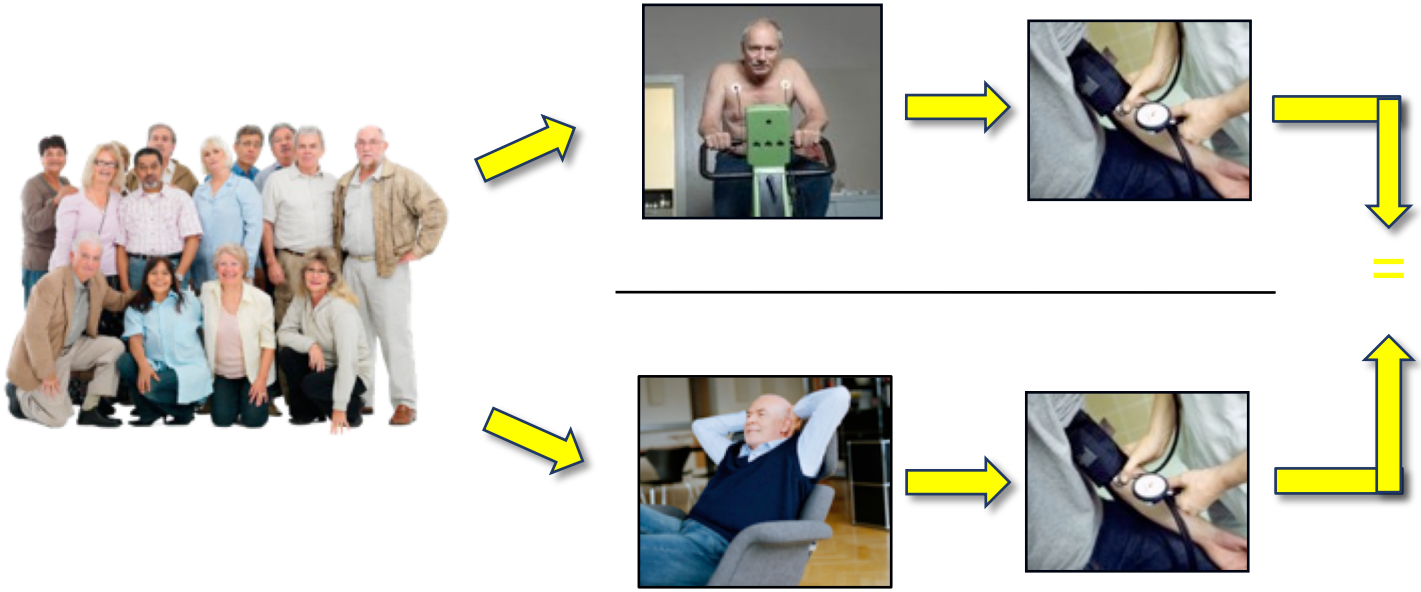


Исследование «до-после»

Исследование, в котором данные собираются по (всему) населению до и после проведения интервенции для измерения эффекта и установления корреляции.



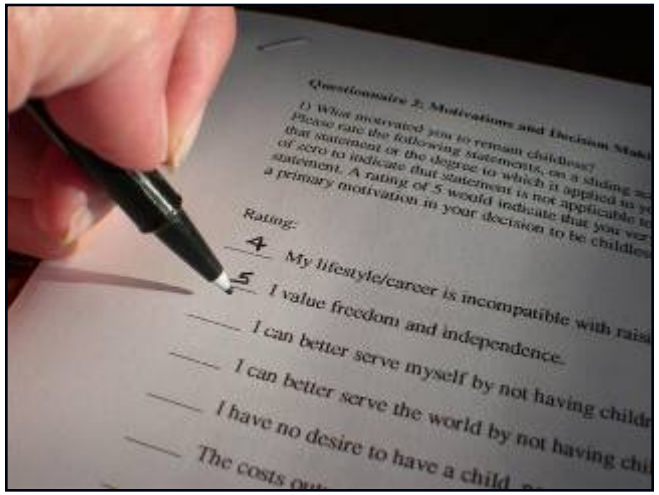
Только апостериорные измерения



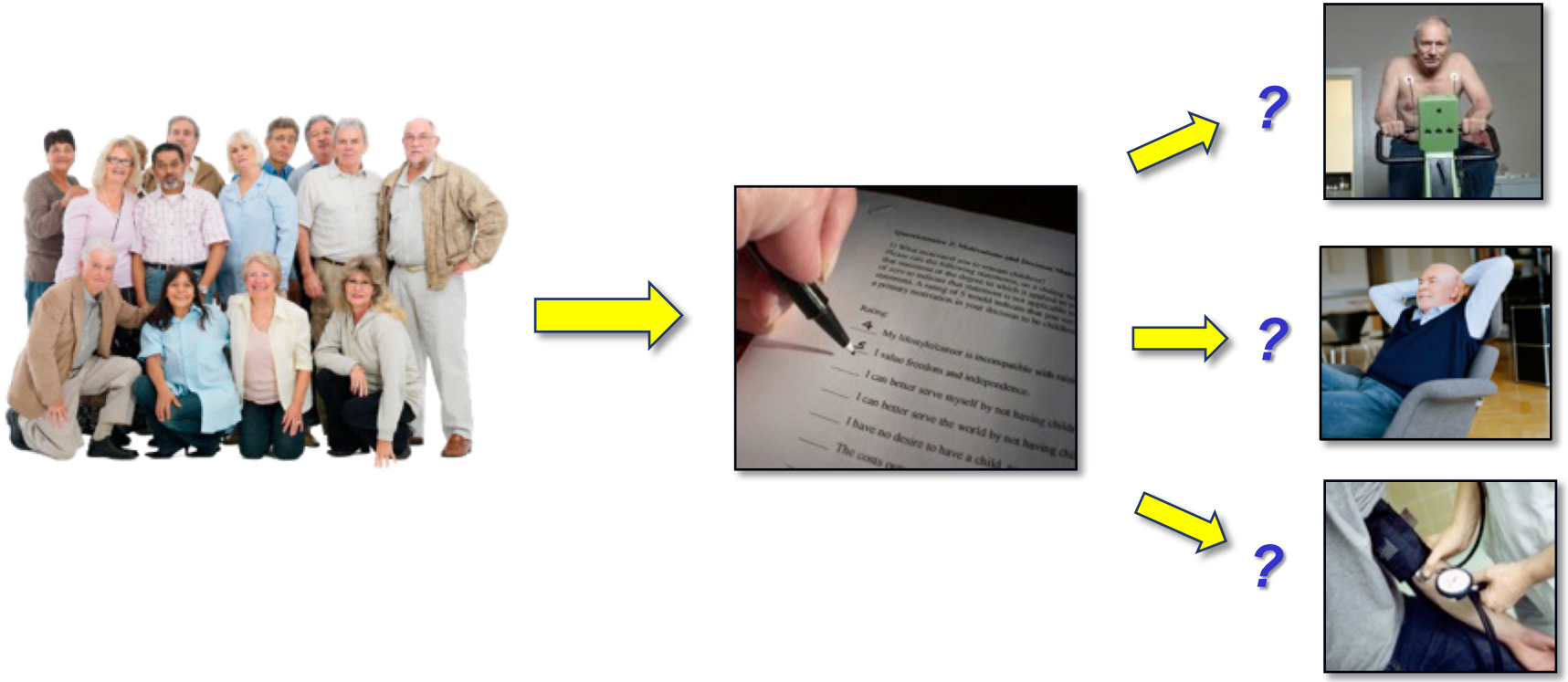
Кросс-секционное исследование

Исследование, в котором данные по статистически значимой выборке из популяции (менеджеров, сотрудников) собирается на определенный момент. Это обеспечивает «моментальный снимок» ситуации, но не объясняет причин и следствий.

Кросс-секционные исследования включают опросы



Кросс-секционное исследование



Кросс-секционные исследования

- Пример: опрашиваются менеджеры организаций проводящих и не проводящих ежегодные собеседования с сотрудниками.

Case study

Исследование, в котором многочисленные (качественные и количественные) аспекты отдельного кейса (организации, или команды) были глубоко исследованы за длительный период с учетом контекста кейса

Экспериментальное исследование

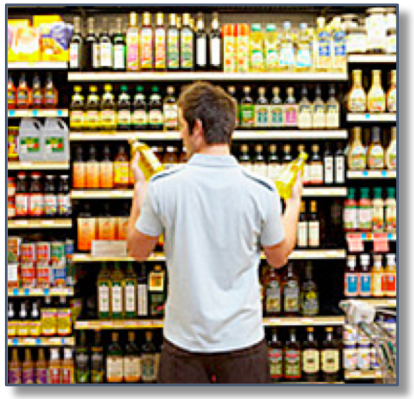
Экспериментальное исследование – это исследование, в котором ученый манипулирует одной, или несколькими переменными и контролирует значения другой (других) переменных) для установления наличия причинно-следственных связей.

- ‘Подлинный’ эксперимент: Рандомизированное контролируемое исследование (RCT)
- ‘Квази-эксперимент: Контролируемое исследование «до-после» (CBA)

Исследование путем наблюдения

Исследования путем наблюдения – это такие исследования, в которых исследователь не вмешивается, а просто наблюдает, пытаясь установить связи в получаемых данных

- *Естественный эксперимент*
- *Панельное исследование*
- *Контролируемый кейс*



Качественные исследования

Качественные исследования направлены на понимание верований, опыта, опыта, отношений людей. Они генерируют не-цифровые данные. Наиболее известные методы качественного исследования – это глубинные интервью. Фокус-группы, анализ документов и включенное наблюдение.

Качественные исследования включают

- Case studies
- Этнографические исследования
- Полевые исследования
- Исследования, направленные на формирование новых теории

Лонгитюдное исследование

Это исследование, предполагающее повторяющиеся наблюдения (измерения) одних и тех же параметров в течение длительных периодов времени (иногда годы и даже десятилетия).

- Панельное исследование
- Повторные измерения
- Временные ряды

Но….

Лучше, чем одиночное исследование: повторное исследование

Лучше, чем повторное исследование: систематический обзор/ мета-анализ

Если проведены 100 исследований, из которых 99 дали «отрицательный» результат (новый метод оказался неэффективным),в то время как одно исследование дало «положительный» результат (новый метод оказался эффективным) effective), было бы очевидной ошибкой рассматривать только исследование с позитивным результатом.

Систематический обзор/ мета-анализ

Задачей систематического обзора является выявление по возможности всех научных исследований конкретного предмета и оценка валидности и авторитетности каждого заключения в отдельности. Как следует из названия, систематический обзор означает системный подход к выявлению исследований, методологическое качество которых оценивается независимо разными исследователями, что делает обзор воспроизводимым и прозрачным. Использование методов статистического анализа для объединения результатов отдельных исследований для более точной оценки наблюдаемых эффектов называется «мета-анализом».

Систематический обзор/ мета-анализ

?

Шкала CEBM

Дизайн исследования	Уровень
Систематический обзор или мета-анализ рандомизированных контролируемых исследований	AA
Систематический обзор или мета-анализ нерандомизированных контролируемых и/или исследований до/после	A
Рандомизированное контролируемое исследование	
Систематический обзор или мета-анализ контролируемых исследований без пре-теста, или неконтролируемых исследований с пре-тестом	B
Не-рандомизированное контролируемое исследование до/после	
Прерванные временные ряды	
Систематический обзор или мета-анализ исследований методом анкетирования	C
Контролируемое исследование без пре-теста, или неконтролируемое исследование с пре-тестом	
Исследование методом анкетирования	D
Кейс-исследования, традиционные обзоры литературы, теоретические статьи	E

CEBMa center for Evidence-Based Management

Шаг 7. Критическая оценка

Автор и год издания	Объект изучения	Дизайн исследования и размер выборки	Основные результаты	Величина эффекта	Ограни-чения	Уро-вень
Ruben, Mollie A.; Hall, Judith A.; Schmid Mast, Marianne. (2015)	Студенты бакалав-риата в North-eastern University	Лабораторные рандоми-зированные эксперимен-ты, 33 (7 юношей, 26 девушек) и 140 (65 юношей и 75 девушек)	В ходе собеседования на позицию репортера газеты улыбка во время интервью отрицательно коррелирует с положительным решением. То же наблюдается в отношении позиций, предполагающих «серьезное» поведение - менеджер	Существен-ный	Студенты сами выступали в качестве принимаю-щих решение	А

Шаг 8. Результаты

8.1. Определения

A smile is defined as a pleased, kind, or amused expression, typically with the corners of the mouth turned up and the front teeth exposed. A neutral expression is a blank facial expression characterized by neutral positioning of the facial features, implying a lack of strong emotion.

8.2. Причинно-следственные механизмы

An applicant who is motivated to get the job will try to make a good impression. If he or she thinks that making a good impression for a newspaper reporter job requires minimal smiling (i.e., being serious, having a “no-nonsense” demeanor) as impression management theory suggests (Rosenfeld et al., 1995), he or she will smile less. To the extent that the recruiter shares those behavioral expectations about an applicant for a newspaper reporter job, the reduced smiling behavior will have a positive impact on hiring.

8.3. Основные результаты

Влияние улыбки модерируется типом позиции, на которую претендует кандидат. Если она предполагает «серьезное» поведение (менеджер, репортер), то чем меньше он/она улыбается, тем выше шансы на найм. Если позиция предполагает, прежде всего, способность располагать к себе, то большая улыбчивость может быть полезной.

Шаг 9. Выводы

Большая часть литературы свидетельствует о положительном влиянии улыбчивости кандидата во время интервью на положительное решение о найме. Однако есть исследования достаточно высокого качества, которые говорят о том, что это зависит от воспринимаемой «серьезности» позиции. Важно, что позиция менеджера воспринимается именно так.

Шаг 10.Ограничения

Ограничением исследования является его лабораторный характер (не в реальных условиях работы) и то, что сами студенты выступали в качестве принимающих решения о найме.

Шаг 11.Рекомендации

Ваши рекомендации?

Некоторые ошибки в понимании ДМ

- «ДМ игнорирует мнения экспертов»
- «Менеджеры должны принимать решения быстро, у них нет времени на все процедуры сбора и оценки свидетельств»
- «Каждая организация – уникальна, поэтому польза научной информации ограниченна»

  “repetitions of familiar problems cloaked in the guise of uniqueness“ (повторение знакомых проблем под маской уникальности)

  (Peter Drucker)
- «Свидетельства высокого качества и есть ответ на проблему»

  Evidence does not tell you what to decide, but it does help you to make a better-informed decision

Подведение итогов в анкете

Вопросы 5 - 10 и 14 - 16

Никогда / Никто из них	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐Всегда / Все они
	1	2	3	3	5	7	7

Вопросы 1 - 4 и 11 - 13

Никогда / Никто из них	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐Всегда / Все они
	7	7	5	3	3	2	1

Подведение итогов в анкете

1. **Мы в организации считаем, что внедрение новых, самых передовых практик управления важно.**

Организации,в большей степени практикующие доказательный менеджмент, в меньшей степени ориентированы на внедрение "передовых практик управления".

Иногда "передовые практики управления" оказываются полезными, но чаще - это просто мода и толку от них немного.

Этот вопрос связан также с проблемой "решений, ищущих для себя применения". Организации порой внедряют "передовые практики управления" не имея ясного представления о проблеме, которую они пытаются решить, и начинают видеть ее в той области, на которую направлена "передовая практика".

Подведение итогов в анкете

2. Принимая решения, мы смотрим, что делают в других организациях, и к каким результатам это приводит.

Организации, в большей степени практикующие доказательный менеджмент, в меньшей степени ориентированы на копирование практики других организаций.
В целом, копирование практики других организаций мало полезно, поскольку организации очень различны и требуют индивидуального подхода к своим проблемам.

Подведение итогов в анкете

3. **Для того, чтобы добиться улучшений у себя, мы проводим бенчмаркинг и выявляем лучшие практики других организаций.**

Организации, в большей степени практикующие доказательный менеджмент, в меньшей степени ориентированы на бенчмаркинг и поиск чужого "лучшего опыта".

И бенчмаркинг, и использование чужого лучшего опыта не означают применение доказательного менеджмента. Бенчмаркинг - сопоставление чужого опыта - интересно, но само по себе мало релевантно. Важно, то, что действительно работает.

Копирование того, что делают другие, имеет смысл, если вы знаете, что то, что делалось - эффективно, и будет эффективно и в ваших условиях. Термин "лучшие практики" предполагает, что они будут такими для большинства организаций и тому есть твердые доказательства. Это мало вероятно.

Подведение итогов в анкете

4. Принимая решения, мы обращаемся за помощью к консультантам.

Организации, в большей степени практикующие доказательный менеджмент, используют консультантов избирательно и требуют доказательства обоснованности их рекомендаций.

Хотя консультанты могут быть полезны в определенных обстоятельствах, они как правило не ориентированы на доказательный менеджмент.Немногие консалтинговые фирмы систематически оценивают эффективность своих рекомендаций и проводят исследования.

В следующий раз, получив рекомендацию от консультанта, спросите его о том, чем она обоснована.

Подведение итогов в анкете

5. Перед тем, как принять любое решение, мы изучаем данные по нашей организации, чтобы лучше понять природу проблемы.

Организации, в большей степени практикующие доказательный менеджмент, существенно опираются на критически оцениваемую внуреннюю информацию.

Использование данных организации при принятии решений жизненно важно для доказательного менеджмента. Оно включает ряд взаимосвязанных этапов: сбор данных, обеспечение их надежности, анализ, передачу и включение в процесс выраотки решений.

Многие организации эффективны в осуществлении некоторых из этих этапов, но лишь немногие имеют необходимые возможности и умения для полной реализации процесса.

Подведение итогов в анкете

6. Наши менеджеры имеют доступ к информационной системе организации.

Организации, в большей степени практикующие доказательный менеджмент, стремятся к тому, чтобы все менеджеры имели доступ к информации, необходимой для принятия решений
Если владение информацией (получение и понимание) затруднено, практиковать доказательный менеджмент становится очень сложно.

---

7. Случайная выборка данных из информационной системы организации будет точной и заслуживает доверия.

Организации, в большей степени практикующие доказательный менеджмент, обеспечивают достоверность и высокую применимость своих внутренних информационных баз.
Если внутренняя информация по управленческим вопросам ненадежна, практиковать доказательный менеджмент становится очень сложно.

Подведение итогов в анкете

8. **Мы используем опубликованные результаты научных исследований для поиска решений, при помощи которых мы могли бы справиться с нашими проблемами.**

Организации, в большей степени практикующие доказательный менеджмент, обычно анализируют научные публикации, относящиеся к проблемам, с которыми они сталкиваются.

Хотя данные научных исследований может быть сложно интерпретировать, они могут быть низкого качества и мало релевантны вашей проблеме, их поиск и критическое оценивание могут помочь в принятии решений.

---

9. **Наши менеджеры знают, как использовать Интернет для поиска научного обоснования своих решений.**

Организации, в большей степени практикующие доказательный менеджмент, обучают своих менеджеров поиску доказательной информации в Интернете.

Подведение итогов в анкете

- 0 - 55 баллов
- Результаты говорят о том, что ваша организация в целом не сильно ориентирована на использование доказательно лучшего варианта в качестве основы принимаемых решений.

Подведение итогов в анкете

- 56 - 83 баллов
- Результаты говорят о том, что ваша организация в значительной степени ориентирована на доказательный менеджмент и часть ваших решений основана на его принципах.

Подведение итогов в анкете

- 84 - 112 баллов
- Результаты говорят о том, что ваша организация делает многое из того, что мы ожидаем при серьезном подходе к доказательному менеджменту и обеспечивает соответствие своих процедур его принципам.

А теперь обращаемся к короткому кейсу про доказательный менеджмент

- Кейс Подготовка документа по исследованиям в области бизнеса и менеджмента (Mark Learmonth, Durham Business School) – стр. 20 раздаточного материала
- Вопросы к кейсу:
  - Если Кэти права, и свидетельства не обязательно говорят менеджеру, что делать, они нам все равно нужны?
  - Можно ли оправдать решение Кэти представить односторонний и дезинформирующий документ с этической точки зрения?
  - В каких отношениях результаты исследований, которые хотят видеть большинство менеджеров, отличаются от результатов исследований, за которые ставят высокие оценки в университетах?

И подведем итоги

- https://beta.polleverywhere.com/multiple_choice_polls/L2FZHXNkDB6quNMiXygaC

Результаты голосования на лекции

When poll is active, respond at **PollEv.com/nikolayfilin900**
Text **NIKOLAYFILIN900** to **+61 480 025 509** once to join

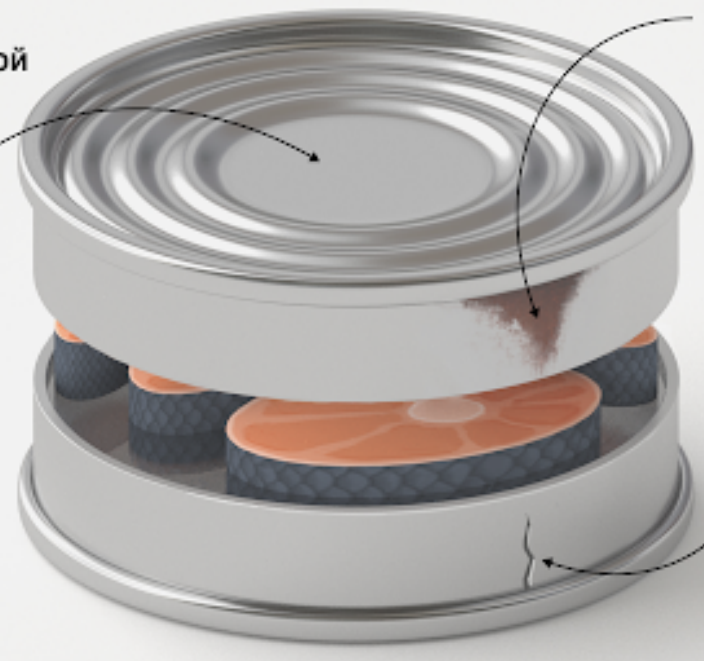
Ваше отношение к идее доказательного менеджмента

Домашнее задание: анализ двух научных статей по актуальным проблемам менеджмента

- Каков дизайн исследования?
  - Какую форму оценки мы будем использовать?
- Насколько тщательно и аккуратно проведено и описано исследование?

Как выбрать качественные рыбные консервы

Признаки некачественной продукции



Маркировка отсутствует или плохо читается

Ржавчина, коррозийные черные пятна на банке

Поврежденная упаковка, подтеки или вздутия

Информация на этикетке:

- наименование продукции;
- информация об изготовителе;
- дата производства;
- срок годности;
- условия хранения;
- состав и пищевая ценность;
- масса нетто.

© ТАСС, 2018. Источник: Роспотребнадзор.