



УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

КАК ИНТЕРПРЕТИРОВАТЬ ЦИФРЫ И ПРИНИМАТЬ
КАЧЕСТВЕННЫЕ РЕШЕНИЯ В БИЗНЕСЕ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

TIM PHILLIPS

DATA- DRIVEN BUSINESS

USE REAL-LIFE NUMBERS
IMPROVE YOUR BUSINESS BY 352%



Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ТИМ ФИЛЛИПС

УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

КАК ИНТЕРПРЕТИРОВАТЬ ЦИФРЫ
И ПРИНИМАТЬ КАЧЕСТВЕННЫЕ РЕШЕНИЯ
В БИЗНЕСЕ

Перевод с английского Юлии Константиновой

М о с к в а

«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

2017

[>>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 001.891
ББК 87.256.6
Ф53

На русском языке публикуется впервые

Консультант Руслан Салахiev

Филлипс, Тим

Ф53 Управление на основе данных. Как интерпретировать цифры и принимать качественные решения в бизнесе / Тим Филлипс ; пер. с англ. Юлии Константиновой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 192 с.

ISBN 978-5-00100-572-8

В последние годы популярность обрела тема «больших данных» (big data). Но многие люди не способны справиться даже с малым объемом данных – и, следовательно, не в состоянии принять взвешенное решение.

Из книги вы узнаете, как собирать, классифицировать, анализировать данные; использовать их в работе; распознавать подтасовки и верно интерпретировать информацию.

Эта книга нужна вам, если вы хотите научиться – или научить своих сотрудников – принимать решения на основе точной информации, а не сомнительных прогнозов.

УДК 001.891
ББК 87.256.6

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00100-572-8

© Infinite Ideas 2016
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
----------	---

ЧАСТЬ 1. НАЧИНАЕМ РАБОТАТЬ С ДАННЫМИ

1. Что такое датафикация?	15
2. Учимся считать	21
3. Время – деньги	25
4. Что сделал бы Twitter?	29
5. Размер имеет значение	35

ЧАСТЬ 2. ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ РАБОТЫ С ДАННЫМИ

6. Поддерживайте удобство использования данных	43
7. Составляйте таблицы	47
8. Стройте диаграммы	51
9. Устанавливайте закономерности	59
10. Ищите среднее	65

ЧАСТЬ 3. В КАКОЙ ТОЧКЕ ВЫ СЕЙЧАС НАХОДИТЕСЬ?

11. Что означает эта «тревожная лампочка»?	73
12. Отслеживайте изменения	79
13. Ошибки суммируются	85

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ЧАСТЬ 4. КУДА ВЫ НАПРАВЛЯЕТЕСЬ?

14. Метод опережающей индикации	93
15. Что может пойти не так?	99
16. Что самое плохое может произойти?	103
17. Оно того стоит?	107

ЧАСТЬ 5. АРГУМЕНТЫ НА ОСНОВЕ ФАКТОВ

18. Данные: исходные или подтасованные	113
19. Из чего сделана колбаса	119
20. Корреляция не гарантирует причинно-следственную связь	125
21. Когда информации слишком много	131
22. Правильно или быстро?	137

ЧАСТЬ 6. УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

23. Копирование – это не управление	143
24. Интуиция или данные?	147
25. Что если?	153
26. Границы уверенности	159
27. Вкладывайте деньги туда, где они будут работать эффективнее всего	163
28. Узнайте лучше потенциальных клиентов	169
29. Дорога без конца	173

ЧАСТЬ 7. ПОЧЕМУ СЛЕДУЕТ ОПИРАТЬСЯ НА ДАННЫЕ

30. Шесть причин не доверять интуиции	179
Список литературы и дополнительные ресурсы	187

ВВЕДЕНИЕ

В 2000 году прибыль компании Google за первый полный год ее деятельности составила \$19,1 млн. В 2001 году, за второй полный год деятельности компании, эта цифра допрыгнула до \$86,4 млн. Если компании Google, работающей в области данных, удалось добиться роста прибыли на 352%, получится и у вас при условии, что вы знаете, как использовать данные, которыми обладаете и которые можете сгенерировать.

Вероятно, 352% – это несколько амбициозная цель, по крайней мере для начала. Однако смысл в том, что сегодня неспециалисты имеют практическую возможность, используя основные данные и статистику, узнать гораздо больше о собственном бизнесе, рынках и потребителях, чем было возможно всего несколько лет назад. Компания Google построила на этом бизнес. Она непрерывно анализирует, что делает, вносит изменения, экспериментирует, тестирует продукты и, что самое важное, учится на том, что говорят ей данные.

У Google есть преимущество. Компания в основном занимается данными. В ней работают многие лучшие умы планеты. А если ты сотрудник Google, попал в тупик и тебе

[>>>](http://kniga.biz.ua)

понадобилась техническая поддержка, долго ждать ее не придется.

Тем не менее каждый из нас способен на большее. Мы можем осознать ограничения, связанные с тем, что говорит нам интуиция. Сегодня мы способны узнать больше о своем бизнесе, лучше анализировать потенциальные риски и выигрывать от наших решений. Мы в состоянии отвечать на навязчивые вопросы, на которые ни у кого нет ответа. Мы можем научиться скептически относиться к данным, которыми оперируют другие, и таким образом избежать глупых ошибок. Мы можем стать более эффективными руководителями и при этом приходить домой вовремя, а не когда дети уже давно спят.

Как использовать эту книгу?

Это зависит от ваших целей. Вот несколько идей.

«Я всегда был не в ладах с математикой. Мне не дано».

Возможно, вы открыли эту книгу с грустью в душе. Всю свою сознательную жизнь вы стараетесь избегать цифр и говорите всем, что вы — один из тех людей, у которых нет «математического гена». Хорошая новость в том, что ваш генетический набор никоим образом не мешает вам понять то, что написано в этой книге. Ученые-экономисты Майлс Кимбалл и Ной Смит в статье, опубликованной в журнале Quartz в 2013 году, указывают на то, что одни лишь разговоры о «математическом гене» способны разделить изучающих математику на две группы. Дети, у которых с самого начала возникают трудности с пониманием математики, начинают считать, что им это «не дано», и вскоре перестают прилагать усилия совсем. А ученики с хорошей успеваемостью верят в то, что это у них

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

«от природы», и начинают стараться еще больше. Но знаете что: нет ни одного научного исследования, в ходе которого ученые нашли бы ген, отвечающий за математические способности. Это исключительно социальный эффект, основанный на раннем опыте обучения и соответствии учебной программе. Вы способны понять все, что изложено в этой книге. Не торопитесь. Дышите глубже.

«Работа будет строиться вокруг больших таблиц и графиков, а я этого терпеть не могу».

Да. Именно так и будет. Вы неожиданно попали в команду людей, которые умеют с этим работать, а вы просто смотрите на этот объем информации и пытаетесь понять, что они имеют в виду. Сосредоточьтесь на разделе книги, посвященном основам обращения с данными: это 90% (примерная догадка) того, что от вас потребуется. Пусть в случае необходимости книга будет у вас под рукой.

«Мне с трудом дается принятие решений».

Тем лучше для вас: одна из причин, почему мы принимаем неправильные решения или не принимаем правильные, в недостатке достоверной информации. Самое важное – знать, в какой точке вы сейчас находитесь (часть 3), при этом не меньшее значение имеет способность использовать информацию для построения прогнозов (часть 4). И, разумеется, эффективные навыки принятия решений должны быть составляющей ваших методов управления, этому посвящена часть 5.

«Мои презентации – полная ерунда».

Вы не одиноки. Понимание данных обеспечивает ясность и четкость изложения мыслей. Части 2, 5 и 6 вам в помощь.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

«Я не доверяю цифрам».

Комик Стюарт Ли* рассказал однажды о водителе такси, который на все его доводы по этому поводу саркастически бросил: «Ой, да ладно, все что угодно можно доказать фактами». В 2013 году компания Edelman, работающая в сфере PR, провела опрос 31 000 человек в 26 странах на тему, доверяют ли они тому, что говорят их руководители. Оказалось, что своим боссам верят только 18% респондентов (могло быть и хуже, политикам доверяют только 13% опрошенных). Это грустная ситуация, и совсем не обязательно, чтобы так было. Давайте попробуем ее исправить, действуя сразу по двум фронтам. Во-первых, научимся быть более убедительными, используя цифры, чтобы информировать людей и принимать решения (части 5 и 6). Во-вторых, научимся распознавать, когда другие прикрываются цифрами, чтобы ввести вас в заблуждение, — об этом читайте в части 7.

В последние годы невероятную популярность обрела тема «больших данных» (big data). Нам обещали, что эта концепция произведет революцию в жизни и работе. Но многие люди не способны справиться даже с малым объемом данных. Мы продолжаем принимать решения на уровне интуиции, даже когда она нас подводит (в частях 6 и 7 вы узнаете, почему не всегда следует доверять шестому чувству). Если вы хотите добиться роста на 352%, или 35,2%, или 3,52% и при этом ваши конкуренты в ведении бизнеса опираются на данные, а вы продолжаете играть в «угадайку», ваши шансы на успех ничтожно малы (помните, догадки ваших конкурентов, скорее всего, ничуть не хуже ваших). Если вы не в состоянии принимать информированные решения и считаете, что анализ данных — это не для вас, вы полагаетесь на удачу, а ваш бизнес

* Стюарт Ли (1968 г. р.) — английский комик, сценарист, писатель.
Прим. ред.

зависит от каприза фортуны. Так что это еще одна личная причина прочесть эту книгу для повышения грамотности в обращении с данными. В будущем этот навык станет ключевым для человека, таким как чтение и письмо. Умение обращаться с данными будет означать, что вы останетесь востребованным специалистом.

ЧАСТЬ 1

НАЧИНАЕМ РАБОТАТЬ С ДАННЫМИ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЧТО ТАКОЕ ДАТАФИКАЦИЯ?

Это уродливое слово, но прекрасная идея: когда столь многое из того, чем мы занимаемся, способно обеспечить нас информацией, можно узнать даже гораздо больше, чем требуется.

Само это словечко вошло в употребление относительно недавно, а вот понятию, которое оно обозначает, фактически уже несколько десятилетий. Эта концепция начала формироваться, когда гики* поколения наших родителей осознали, что можно систематизировать огромное количество информации о мире в формате данных, если только найти способ, как это сделать. Задача по датафикации осложнялась проблемой измерения: в нецифровых системах информацию требуется перевести в числовой формат. В цифровых данные уже присутствуют.

Это полезно, потому что, как уже было сказано, невозможно управлять тем, что не поддается измерению. Датафикация –

* Человек, чрезвычайно увлеченный чем-либо, фанат. Изначально гиками называли людей, увлеченных высокими технологиями (обычно компьютерами и гаджетами). *Прим. ред.*

это способ внедрить принцип измерения в вашу работу. Это основа того, чем мы будем заниматься в дальнейшем по мере чтения этой книги.

Позвольте привести пример: если бы 30 лет назад вы вдруг захотели узнать, сколько писем приходит в вашу компанию, вам пришлось бы поручить одному из сотрудников скучную и долгую работу по подсчету всей входящей корреспонденции. Если бы вы захотели выяснить, какой объем этой корреспонденции адресован вам лично, сотруднику пришлось бы отсортировывать все адресованные вам письма и ежедневно подсчитывать их количество. А если бы при этом вас заинтересовало, получаете ли вы больше писем, чем ваши коллеги, то сотруднику пришлось бы на протяжении нескольких недель заниматься сортировкой и подсчетом корреспонденции, после этого составить отчет, сделать фотокопию и принести ее вам.

Затем, если у вас произошли какие-то изменения (например, вы делегировали работу коллеге), этому несчастному, сортирующему корреспонденцию, пришлось бы на протяжении еще нескольких недель повторять эту скучную работу, подготовить еще один отчет, найти первый отчет в каталоге, скрепить их вместе и, возможно, даже постараться сформировать небольшую статистику... Почему это должно вас волновать?

Потому что вы нанимаете кого-то для выполнения этой работы, а время этого сотрудника имеет стоимость (хотя бы потому, что когда он считает письма, то не делает что-то другое). Множество полезных данных никогда не были собраны. Хуже того, сбор некоторых занимал столько времени, что к моменту его завершения эта информация уже устаревала или оказывалась ненужной. Это было все равно что пытаться управлять лодкой, ориентируясь по волнам, которые она оставляет за собой.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Мир изменился, но многие (фактически большинство из нас) не пытаются идти в ногу со временем. Например, в Великобритании в органах местного самоуправления по-прежнему перепечатывают множество документов, в результате чего, согласно результатам исследования, проведенного компанией – поставщиком программного обеспечения NDL, впустую тратятся почти два миллиона рабочих часов в год. Это происходит, потому что большой объем информации по-прежнему остается на бумажных носителях, которые пылятся в шкафах для хранения документов или пересылаются из компании в компанию и постоянно нуждаются в перепечатке.

При таком способе копирования информации возникают ошибки. А для экономии времени перепечатывается только часть документа, так что многие данные просто теряются. Шкафы – это братские могилы писем. Никто и никогда не читает то, что в них находится.

В Великобритании на самом деле все еще не так плохо, но, если оценить эту ситуацию в масштабах всего мира, когда речь идет и о бизнесе и госуправлении, можно понять, сколько информации больше никто и никогда не узнает. Она потеряна навсегда. У вас наверняка какая-то информация хранится в таком виде, и, вероятно, что-то из нее вам могло бы пригодиться. Вот только как вы решите, что вам нужно знать, и как получите информацию, которая вам требуется?

- Шаг 1. Проведите аудит данных. Составьте список всех своих бизнес-функций и решений, которые вы принимаете. Процесс может оказаться длительным и скучным, но вам не придется заниматься этим часто. Один из вариантов, как можно справиться с этой работой, – это облечь свои бизнес-функции в список проблем или задач, требующих решения. Затем перечислите данные, которыми вы

в идеале должны располагать для качественного решения этих задач.

- Шаг 2. Классифицируйте данные. Некоторые из них у вас уже есть, и вы знаете, где они. Другие тоже имеются, но вы не знаете, где они. Некоторыми данными вы не располагаете, но можете их собрать. И наконец, информация из той категории, которую вы не знаете и не можете получить (например, подробный отчет по продажам вашего конкурента).
- Шаг 3. Расставьте приоритеты и выделите данные, которые вам нужны. Не все из них одинаково полезны. Некоторой информацией просто приятно обладать, а некоторая составляет основу роста вашего бизнеса. Очевидно, приоритетом станет сбор важной информации, которой у вас нет, но которую можно найти. Проработайте весь список. Скорее всего, вам так и не удастся дойти до конца, так как по мере работы над списком ваши приоритеты, вероятно, будут меняться.
- Шаг 4. Выстройте способы получения данных. Цель датафикации бизнеса не в том, чтобы прекратить делать реальную работу, потому что вы слишком заняты сбором информации, как делать работу. Некоторые процессы можно организовать довольно просто: например, установить бесплатную программу по веб-аналитике для отслеживания статистики по вашим веб-страницам или настроить журналы безопасности. Некоторые процессы осуществляются в полуавтоматическом режиме, например, иногда может быть эффективным, если кто-то из сотрудников готовит небольшой еженедельный отчет. Простой способ датафикации бизнеса – перестать работать с банком на бумажных носителях. Синхронизируйте бухгалтерское ПО с онлайн-системой своего банка, и по крайней

мере с декларациями по НДС дело у вас пойдет быстрее и с меньшим числом ошибок.

- Шаг 5. Определитесь с местом хранения данных. Часто этому не уделяют должного внимания. Безопасный обмен данными не менее важен, чем возможность найти информацию. Некоторые компании спотыкаются на этом заключительном шаге. Согласно данным компании Harris Interactive*, 92% людей по старинке продолжают отсылать информацию в формате вложения в письмах электронной почты. Это значительно повышает вероятность отправить не тот документ, потерять письмо в большом количестве входящей корреспонденции или допустить утечку информации, если случайно забыть телефон в такси. Более надежный вариант – пользоваться безопасными способами обмена данными, например DropBox или Google Drive, или использовать облачное приложение для хранения данных, чтобы у вас был один источник информации.

Далее в этой части мы рассмотрим некоторые данные, которые относительно просто получить. У вас могут быть разные потребности. Тем не менее, если вам требуется вдохновение, подойдите к шкафу для хранения документов или набору лотков для входящей корреспонденции, которые находятся к вам ближе всего, найдите какие-нибудь данные и подумайте, как получить то же самое в цифровом виде.

* Американская исследовательская компания, которая специализируется на изучении общественного мнения, социологических и маркетинговых исследованиях. Мировой лидер в области онлайн-исследований.
Прим. ред.



2

УЧИМСЯ СЧИТАТЬ

Можно многое узнать, просто анализируя статистику по вашей компании.

Хорошая новость: практически все, чем мы сегодня занимаемся, можно посчитать, будь то деятельность или ее результаты.

Умение считать – первый шаг к экономии средств. Простой пример: сколько вы тратите на программное обеспечение? Компания Cap Gemini* провела опрос среди ИТ-директоров, сколько денег в их организациях тратится на закупку и установку ПО. Только 37% респондентов были уверены, что практически все установленное в компании ПО необходимо для ведения бизнеса. Три четверти респондентов считали, что 20% приложений дублируют функции друг друга, а 57% признались, что пятую часть всего установленного в компании ПО пора снести с компьютеров.

* Одна из крупнейших в мире консалтинговых компаний в сфере менеджмента и информационных технологий. Основана в 1967 году. Штаб-квартира компании расположена в Париже. *Прим. ред.*

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Есть программы, которые могут составить список всего ПО, используемого в вашем бизнесе. Проанализируйте, сколько вы тратите на приобретение лицензий, и вам будет не так уж сложно сэкономить, избавившись от лишнего.

На основании этого упражнения можно сделать два вывода. Первый: для этого не обязательно быть экспертом в области статистики. Нужно просто проанализировать, что вы имеете, и посчитать, во сколько вам это обходится. Процесс анализа может занять до нескольких часов, но это время с лихвой окупится, если впоследствии вы будете тратить меньше денег на поддержку меньшего количества программного обеспечения. Второй: цифры не принимают решения за вас, хотя и становятся основой для принятия решений. Вам по-прежнему нужно тщательно взвешивать все плюсы и минусы, просто теперь вы точно знаете, в чем они заключаются.

Представьте, что у вас три программы для чтения электронной почты. На первый взгляд покупка всех трех будет пустой тратой денег. Однако если ваши сотрудники с трудом адаптируются к изменениям и у них есть собственный арсенал эффективных методов работы, так как они хорошо изучили свое ПО (или, например, используют мобильные приложения), тогда ваша экономия может оказаться неоправданной. Измерить это сложнее, но можно потенциально попытаться оценить плюсы и минусы в денежном эквиваленте. Все зависит от конкретных обстоятельств, так что нет одного правильного решения, как поступить.

Многие никогда не задавались вопросом, какие страницы на вашем сайте наиболее посещаемые, хотя Google Analytics (или другие инструменты, которые, возможно, имеются в вашем распоряжении) можно использовать бесплатно. При помощи этого инструмента можно узнать, какие разделы вашего сайта никогда не просматривают, какие продукты

ищут посетители странички или с каких других ресурсов к вам переходят пользователи. Такой сбор информации может оказаться весьма полезным, притом что он редко занимает больше часа времени. Возможно, проблема в том, что мы называем это «аналитика», а это звучит гораздо серьезнее и сложнее, чем «умение считать». На самом деле это не сложнее.

После того как вы сами проделали это один раз, делегируйте задачу регулярного сбора статистической информации кому-нибудь из сотрудников, а принятие решений синхронизируйте с получением данных этих отчетов. Например, вы должны ежеквартально получать отчет по количеству посетителей разных страниц сайта за день до встречи с разработчиком сайта. Или раз в год получать отчет по лицензиям на ПО за месяц до даты их продления.

Еще одним богатым источником информации становится управленческий учет. К сожалению, согласно данным Сертифицированного института специалистов по управленческому учету (CIMA) и Университета Лафборо, 45% компаний малого и среднего бизнеса не ведут регулярной управленческой отчетности, то есть не фиксируют, сколько они тратят, зарабатывают и как меняется эта динамика по сравнению с прошлым годом. Компания SKS, заказавшая проведение этого опроса, указывает на то, что «без этого организации остается полагаться лишь на интуицию и банковский баланс при принятии важных решений».

У SKS своя заинтересованность, так как она работает в сфере управленческого учета. Можно назвать как минимум две очевидные причины, почему компании малого бизнеса не готовят управленческую отчетность. У них нет на это времени, и/или им сложно найти информацию. При этом даже базовое облачное ПО для бухгалтерского учета, такое как Freshbooks

или Херо, сделает это за вас благодаря синхронизации с банковскими счетами и автоматически подготовит нужные отчеты. В этом дар датафикации: если вы хотите узнать, попадаете ли в свою целевую аудиторию, продали ли вы онлайн больше, чем в прошлом году, или действительно ли львиную долю прибыли вам приносят лишь несколько продуктов, все уже давно посчитано для вас.

Как внедрить этот принцип в активное использование? Самый простой способ – проводить регулярные совещания, посвященные тем аспектам, которые вы анализируете, и назначить ответственного сотрудника, чтобы на каждое совещание он готовил короткую презентацию с актуальными данными. Если темами совещания будут простые конкретные вопросы (например, «На что мы тратим больше всего денег?» или «На что чаще всего жалуются покупатели?») и они будут короткими – несколько цифр, быстрое обсуждение и пара задач, которые нужно выполнить, – тогда эти рабочие встречи не станут тяжким бременем для всех.



3

ВРЕМЯ – ДЕНЬГИ

В ведении бизнеса чрезвычайно полезным может оказаться анализ того, сколько времени занимает какая-то деятельность и сколько оно стоит (если, конечно, сам анализ не требует значительных временных затрат).

Есть вполне конкретные раздражители на работе, с которыми мы сталкиваемся ежедневно, но никогда не пытаемся от них избавиться – частично по той причине, что мы не считаем, сколько времени они у нас отнимают. Компания Atlassian* подготовила инфографику на тему того, как мы проводим время на работе, с оптимистичным названием: «Вы теряете кучу времени на работе». (Ссылка на эту инфографику приведена в разделе дополнительных ресурсов. Обратите внимание, там нет отдельного пункта для «времени, потраченного на просмотр инфографики».) Основной вывод авторов: в течение дня на продуктивную работу тратится 60% или

* Группа компаний, которая занимается разработкой программного обеспечения для разработчиков и менеджеров по разработке. *Прим. ред.*

меньше всего рабочего времени. 80% причин, по которым прерывалась деятельность, были абсолютно незначительными, 47% респондентов считают работу самой напрасной тратой времени, 39% опрошенных сообщили, что засыпали на рабочих встречах.

Если вы когда-нибудь дремали на совещаниях, кажется, эта инфографика объяснит вам кое-что о вашей жизни. (Один из моих коллег действительно задремал на совещании, которое проходило в офисе другой компании. Он проснулся, когда услышал обращенные к нему слова собеседника, к которому он приехал на встречу: «Очевидно, вы очень устали...») Вы даже можете переслать эту инфографику коллегам со словами «С этим надо что-то делать» или с твердым намерением изменить что-то в том, как вы работаете. Но все мы знаем, что это вряд ли к чему-то приведет. Вам нужно датафицировать то, как вы распределяете свое время.

Кому бы не хотелось работать меньше, получая такой же результат или даже лучше? А почему бы не оценить вашу собственную продуктивность и продуктивность окружающих вас людей? Вот если бы был для этого какой-то специальный инструмент! Разумеется, такой инструмент есть. Это ваш телефон. И еще два предмета, которые вам пригодятся: бумага и ручка.

Для начала запишите и подсчитайте, сколько времени вы проводите на рабочих встречах, в дороге, разговаривая по телефону, готовя презентации. Подсчитать время можно при помощи простого приложения, например Toggli – оно напоминает чуть более сложный секундомер.

Это лучше делать на протяжении месяца, так как, надеюсь, не все дни и недели на работе у вас одинаковые. Если вам неудобно использовать приложение, воспользуйтесь ручкой и листом бумаги. Юристы и бухгалтеры именно так фиксируют

свое рабочее время на протяжении уже нескольких столетий, потому что на основании этого выставляют счет клиенту. В итоге у вас должен получиться отчет о том, на что вы и ваши коллеги тратите рабочее время. Использовать его можно тремя способами.

1. Повысить личную эффективность. Какой процент рабочего времени вы проводите в Facebook? Может, совещание закончилось бы на полчаса раньше, если бы вы уделили 15 минут подготовке перед встречей? Точно зная, сколько времени занимает выполнение определенной задачи (например, подготовка плана по маркетингу), вы можете более точно прогнозировать завершение своей работы.
2. Если вы наемный сотрудник, то при оценке пользы, которую вы приносите компании, или в ответ на обвинения, что вам следует тратить меньше времени на непродуктивную работу, демонстрация четких цифр, сколько времени вы тратите на какие рабочие задачи, будет вам на руку гораздо больше, чем голословные заявления. Многие (согласно данным исследования, о котором уже говорилось в начале главы) жалуются, что у них отнимает слишком много времени обработка электронной почты или дорога до офиса, потому что хотят, чтобы их адрес не ставили в копию в списках рассылок, или потому что хотят работать из дома. Благодаря собранному данным их желание может осуществиться.
3. Если вы руководитель, эта информация поможет вам организовать работу более эффективно. Внимание, это может оказаться весьма проблематично. Если просто попросить сотрудников фиксировать время выполнения рабочих задач, потому что вы хотите сэкономить деньги, очевидно, что, скорее всего, сотрудники начнут переживать, не собираетесь ли вы проводить сокращения или вводить систему

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

штрафов и наказаний, даже если ни о чем подобном вы и не думали. В итоге они либо откажутся сотрудничать, либо будут врать. Так что, может быть, стоит сосредоточиться на одной проблемной области или позволить сотрудникам самим выделить проблемы, подумать о способах их решения и отчитаться вам о результате. Кроме того, учтите, что во многих странах скрытое наблюдение за сотрудниками считается незаконным и в любом случае это плохое управленческое решение.

Я проанализировал, на что трачу время, и понял, что этот метод работает. То же самое было и у многих моих друзей, повернутых на технологиях. Более того, я обнаружил, что этот метод действует еще более эффективно, если сначала поставить цель. Например, решить не работать по выходным или определить, в какой день лучше всего работать из дома. Имея четкую цель, человек быстро начинает видеть, какие улучшения он может внести и какие потенциальные плюсы и минусы есть у его решения. Например, у одного моего друга стоит автоматическое извещение, что он проверяет электронную почту два раза в день: во время обеда и между пятью и шестью часами вечера, так как, когда он оценил, сколько времени тратит на непродуктивное общение по электронной почте, то понял, что его бизнес теряет на этом деньги. Четкое управление временем сделало его счастливее и продуктивнее.

ЧТО СДЕЛАЛ БЫ TWITTER?

Бесплатный опрос общественного мнения, что может быть полезнее?

Если у вас свой бизнес, вероятно, у вас также есть аккаунты в социальных сетях: Facebook, Twitter, возможно, Google+. Может быть, кто-то выкладывает фотографии производимой продукции в Instagram.

Вероятно, вы делаете электронные рассылки, отправляете информационные письма, ведете блог, который обновляете (или не обновляете) еженедельно. Вы потратили не один час, чтобы настроить опции по дублированию информации из блога в твиттер и наоборот.

И теперь вы считаете «лайки», которые вам поставили. Социальные медиа – это цифровые технологии, впервые в истории отношение людей датафицируется в тот момент, когда его выражают. В социальных сетях сосредоточен настолько огромный объем информации, что такие компании,

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

как Facebook и Twitter, фактически обезличивают персональные данные и предлагают эту информацию специалистам по работе с данными, а те, проанализировав ее, продают результаты анализа дальше. Такой огромный поток социальных данных называется firehose («пожарный шланг»).

Но вам нет необходимости хвататься за этот «пожарный шланг». Вы и сами можете вести счет своим «лайкам», «ретвитами» и «+1». Twitter предоставляет статистическую информацию по вашему аккаунту, а помочь работать с этой аналитикой могут такие приложения, как Tweetdeck, Sprout Social или SocialOomph. Каждый раз при публикации поста вы можете наблюдать, кто публикует ваш пост у себя.

Это все весьма полезно. Давайте посмотрим, что происходит и как это влияет на развитие бизнеса, если люди всем этим занимаются (и вы только попробуйте их остановить: согласно данным компании Lightspeed GMI, 34,9% жителей Великобритании в возрасте 18–24 лет проверяют свои аккаунты в социальных сетях еще до того, как встают с постели). Никто не спорит, что иметь 100 «лайков» для компании лучше, чем один, и что замечательно наблюдать, как то, что вы создали, расходуется по интернету и вызывает положительную реакцию у пользователей. Однако по мере того, как число читателей вашего блога растет, количество «+1» под постами увеличивается, а вы уже думаете о том, чтобы нанять менеджера по продвижению в социальных сетях или отправить всех сотрудников на специализированные курсы, сделайте паузу и спросите себя: «А что это на самом деле значит?»

Короткий ответ: само по себе – ничего. Эти статистические данные о популярности вашего аккаунта – не что иное, как ваша «метрика тщеславия». Чем более вы тщеславны, тем большее значение им придаете. Но эти цифры адекватно отражают только сами себя.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Подсчет ретвитов отражает точное число людей, которые опубликовали ваш пост у себя. Специалист по продвижению в социальных сетях, возможно, назовет это «долей рекламного воздействия», потому что такое определение не стыдно внести в счет на оплату и получить за это деньги. Но ретвиты или «лайки» не отражают того:

- насколько вы популярны,
- купят ли пользователи то, о чем вы написали,
- нравитесь ли вы людям в реальной жизни.

Другие пользователи могут ставить вам «лайки» и делать ретвит ваших постов по целому ряду причин. Например, этот член парламента получил множество ретвитов (до того, как удалил свой пост) и увеличил свою «долю информационного присутствия», при этом он вряд ли улучшил свою репутацию, уровень доверия к себе или число друзей в реальной жизни:



Andrew Selous MP
@Andrew_Selous MP



Полностью поддерживаю идею не выплачивать пособия тем, кто даже не говорит по-английски.



Reply



Retweet



Favorite



More

Можно узнать больше о том, как социальные медиа соотносятся с реальной жизнью, если заплатить за проведение так называемого «анализа тональности текста». Он проводится на основании анализа частотности употребления таких ключевых слов, как «нравится», «люблю». К сожалению, его точность составляет в лучшем случае 70% – это не намного эффективнее, чем просто подбросить монетку, и, скорее всего, даже менее надежно, чем ваша собственная интуитивная оценка, насколько вы нравитесь своим покупателям.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Оценить эмоциональную окраску высказывания не всегда просто, особенно если делать это при помощи компьютерных технологий. Например, телевизионная станция хочет узнать, насколько популярна ее программа. Сообщение в твиттере, что пользователю не нравится эта программа, – это негативный отзыв. При этом сообщение, что ему неприятен отрицательный персонаж в этой программе, – это положительный отзыв, потому что он показывает, что зритель смотрит программу, обращает внимание на ее содержание и мотивирован рассказать всему миру, что он смотрит ее и обращает внимание на то, что там показывают. При этом компьютерная программа может оценить оба отзыва как отрицательные.

Все становится очень туманным. Даже если анализ эмоциональной окраски высказываний выполнен точно, он может вообще ничего не значить в реальном мире. Твит или оценка поста занимают считанные секунды, немногие относятся к этому действительно серьезно, кроме того, всегда можно удалить свое сообщение или отменить оценку «Нравится». Таким образом, не стоит расценивать действия в социальных сетях как намерение потратить деньги или взять на себя серьезное обязательство в реальной жизни.

Наконец, пользователи социальных сетей – это, скорее всего, молодые люди среднего класса, образованные и из развитых стран. Очень легко начать слишком доверять социальным сетям, но все же не стоит увлекаться по следующим причинам:

- 1) «лайк» и намерение сделать покупку – это не одно и то же;
- 2) пользователи могут делать ретвиты и «лайкать» ваши сообщения как по положительным, так и по отрицательным причинам;
- 3) нет доказательств, что это не эмоциональный порыв, а осознанное решение;

- 4) люди, которые это делают, могут быть не теми, кто вам интересен.

С другой стороны, это бесплатное статистическое представление, которое может обеспечить вас некоторыми полезными данными. Оно отражает те аспекты деятельности вашей компании или вашей рекламы, которые пользователи социальных сетей считают интересными. Оно может выявить тренд. Оно способно обеспечить быструю обратную связь, когда вы вносите изменения или решаете локальные задачи или проблемы, касающиеся одной группы людей. Так что это не информация обо всем на свете, но это самый большой бесплатный инструмент датафикации из созданных на сегодня, и потому было бы глупо его игнорировать.