

Джерри Мюллер. Тирания показателей

«Убеждение в том, что, если проблему нельзя измерить, ее невозможно решить, — это дорогостоящий миф», — сказал гуру менеджмента [Э. Деминг](#). Многие компании и государственные учреждения формализуют процессы и вводят разнообразные KPI, веря, что путь к успеху заключается в количественной оценке работы. Исходя из нее же определяют вознаграждение. Однако такой подход зачастую искажает действительность, расходует ресурсы и даже приводит к серьезному моральному и финансовому ущербу. В книге «Тирания показателей» Джерри Мюллер демонстрирует это на примерах из области образования, здравоохранения, бизнеса, охраны общественного порядка, вооруженных сил и благотворительности. Книга поможет критически взглянуть на стремление измерять все подряд.

Джерри Мюллер. Тирания показателей. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 266 с.



Купить книгу в издательстве [Альпина Паблишер](#), цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#)

Введение

Есть вещи, которые можно измерить. Есть вещи, которые полезно измерять. Но поддающееся измерению не всегда оказывается тем, что *нужно* измерять.

Мы живем в век отчетности, вознаграждений за результаты деятельности и веры в благо раскрытия количественных показателей в соответствии с политикой «прозрачности». Но отождествление отчетности с количественными показателями и прозрачностью вводит в заблуждение. Под отчетностью следует понимать ответственность человека за свои действия. Но в результате передергивания отчетность стала означать демонстрацию успехов с помощью стандартных показателей, словно значение имеет только то, что можно подсчитать.

Эта книга не о пороках измерения, она о непреднамеренных негативных последствиях попыток подменить основанные на опыте и знаниях суждения стандартными показателями результативности. Проблема не в измерениях, а в их чрезмерности и неадекватности — не в количественных показателях, а в патологической заикленности на них.

В первый момент измерение результативности может заставить исправиться тех, кто работает плохо, или вытеснить плохих работников с рынка. Но во многих случаях при расширении применения стандартизированные измерения теряют полезность и даже становятся вредными. Измерения контрпродуктивны прежде всего при попытках измерить неизмеримое и количественно оценить неисчислимо. Заикленность на количественных показателях ведет к перетоку ресурсов от занятых производительной деятельностью к менеджерам, администраторам и тем, кто собирает данные и манипулирует ими.

Использование количественных показателей для контроля зачастую рождает конфликт между стремлением руководства измерять результативность и вознаграждать за нее и профессиональной

гордостью специалистов (врачей, медсестер, полицейских, преподавателей и т. д.). В основе профессиональной гордости лежат знания, полученные в результате долгого обучения, она предполагает самостоятельность в работе, принадлежность к определенной профессиональной группе и чувство ответственности перед коллегами, высокую ценность внутреннего вознаграждения и преданность интересам клиентов.

Такой конфликт иногда необходим и желателен, поскольку профессионалы склонны закрывать глаза на затраты и возможности их снижения. Профессионалы не любят думать о затратах в отличие от тех, кто занимается измерениями и учетом. Сотрудничество этих групп может принести удовлетворение обеим сторонам, а их противоборство — конфликт и снижение морального духа.

Как и любая другая культура, культура количественного учета имеет свои сакральные условности и характерные слепые зоны. Так или иначе, сегодня эта культура господствует настолько, что ее изъяны остаются незамеченными.

Часть I. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Глава 1. Краткое описание проблемы

В нашем обществе существует культурный шаблон, который, проникая во все большее число институтов, стал в последние десятилетия общепринятым. Для удобства будем называть этот шаблон заикленностью на количественных показателях. В основе такой заикленности лежит взаимосвязь между измерением количественных показателей и совершенствованием. Великому физика XIX в. лорду Кельвину приписывают (ошибочно) такое высказывание: «То, что невозможно измерить, невозможно усовершенствовать».

Вот главные составляющие заикленности на количественных показателях:

- уверенность в том, что возможно и желательно заменить суждение, основанное на личном опыте и знаниях, численными индикаторами результативности на основе стандартизированных данных (количественные показатели);
- уверенность в том, что обнародование таких количественных показателей (прозрачность) гарантирует реальное выполнение институтами своих задач (отчетность);
- уверенность в том, что наилучший способ мотивирования персонала организаций — это вознаграждение и наказание за измеренную результативность; вознаграждение может быть денежным (плата за результаты) или репутационным (рейтинги).

Однако, не все, что можно подсчитать, имеет значение, и не все, что имеет значение, можно подсчитать. Цели многочисленны, и то, что измеряют и за что вознаграждают, становится центром внимания в ущерб другим важным аспектам.

Всякий раз, когда вознаграждение привязывают к измеряемой результативности, заикленность на количественных показателях подталкивает к подтасовкам, и приводят к доминированию краткосрочных целей над долгосрочными.

Глава 2. Характерные ошибки

Стремление ввести количественные показатели искажает информацию.

- Измерение того, что легче всего измерить.
- Измерение простого, когда желаемый результат сложен.
- Измерение вклада, а не результатов.
- Снижение качества информации из-за стандартизации. Количественная оценка соблазнительна, поскольку организует и упрощает знание. Но это упрощение может приводить к искажению, так как превращение объектов в сопоставимые зачастую означает их отделение от контекста, истории и смысла.

Игра с показателями имеет множество форм.

- Снятие сливок. Исполнители находят простые цели или отдают предпочтение клиентам с менее сложными проблемами, что облегчает достижение целевых показателей, но ведет к отказу от случаев, когда добиться успеха труднее.
- Улучшение показателей за счет снижения стандартов. Например, такой показатель, как «процент учеников, окончивших среднюю школу», можно повысить за счет снижения строгости выпускных экзаменов.

- Улучшение показателей путем исключения или искажения данных.
- Подтасовка.

Часть II. ИСТОРИЯ ПРОБЛЕМЫ

Глава 3. Происхождение системы вознаграждения в зависимости от результативности

Зацикленность на количественных показателях восходит к тейлоризму. Однако вклад в культуру отчетности внесли не только они, но и бухгалтеры, придумавшие стандартизированную оценку. Главная идея менеджеризма заключалась в том, что различие между организациями — частными компаниями, правительственными агентствами и университетами — не так важно, как их сходство. А раз так, то деятельность всех организаций можно оптимизировать с помощью одного и того же набора управленческих методик и навыков. *Профессиональное суждение и компетентность* можно считать чем-то вроде смазки, специализированных знаний, позволяющих организациям процветать. Одержимый количественными показателями менеджеризм если не ненавидит, то игнорирует все это.

Одним из признаков зацикленности на количественных показателях стало появление большого числа консультантов по менеджменту, поднатюривших в количественном анализе.

Глава 4. Почему количественные показатели стали такими популярными

Почему при всех недостатках культура количественных оценок так популярна? Однозначно ответить на этот вопрос невозможно, однако существует ряд обоснованных предположений.

Во-первых, потребность в количественных оценках и прозрачности растет по мере исчезновения доверия. В обществах со сложившимся высшим классом его представители чувствуют прочность своего положения, склонны доверять друг другу и в определенной мере обладают неявным знанием о том, как осуществлять управление. В меритократических обществах, где элиты более открыты и подвижны, люди, достигающие власти, менее уверены в своих суждениях, а потому зачастую ищут объективные критерии для принятия решений.

Субъективный выбор считается слишком опасным». Как следствие, «должностным лицам более не разрешается действовать на основании трезвого расчета»⁴ или по своему усмотрению, то есть в соответствии с конкретной ситуацией⁵. Результатом стало чрезмерное регулирование — все больше уплотняющаяся система правил, включая внутренние правила организаций.

Во-вторых, недоверие к государственным институтам привело к уверенности в том, что проблема некоммерческого сектора (правительства, школ, университетов) — в отсутствии «финансового результата», из-за чего невозможно оценить успешность деятельности. При такой логике решение лежит в создании эквивалента финансового результата в форме «объективных», предпочтительно численных, критериев оценки.

Еще одна причина насаждения учета в здравоохранении и образовании связана с ростом относительной стоимости их услуг по сравнению со стоимостью большинства потребительских продуктов. Последняя на протяжении последнего столетия постоянно снижалась благодаря росту производительности. Эти тенденции вылились в требование усилить учет, несмотря на трудность количественной оценки вложений и результатов.

В-четвертых, по мере увеличения размеров и сложности организаций руководители сталкиваются с когнитивным ограничением. Они, конечно, могут полагаться на компетентное мнение опытных подчиненных. Но они, скорее всего, внутренне заинтересованы в сохранении существующего положения вещей. Тогда кажется, что работа с «цифрами» — самый короткий путь к пониманию организации. Существуют и культурные особенности ряда американских бюрократий (корпоративных, правительственных и некоммерческих), которые исходят из того, что лучше пригласить кого-то извне, а не изнутри организации, что внутри организации никто не заслуживает продвижения, а незнакомцы из других мест достойны этого.

Эта посылка ведет к ротации руководителей высшего звена, директоров и менеджеров, которые приходят на новые должности, имея ограниченные представления об институтах, которыми предстоит управлять. В результате им приходится в большей мере полагаться на количественные показатели, причем такие, которые аналогичны применяемым в других организациях (читай «передовая практика»). Аутсайдерам, превратившимся в инсайдеров, не хватает приобретаемого с

опытом глубокого знания контекста, а потому они более зависимы от стандартизированных форм количественной оценки.

Еще одним фактором является распространение информационных технологий, сильно упростивших табличное представление цифр и манипулирование ими. Невозможно воспроизвести бизнес в компьютере, это можно сделать лишь с отдельными его аспектами. А поскольку сила электронных таблиц в цифрах, на первый план выходят как раз те аспекты, которые легко выражаются в цифрах. Нематериальные факторы не так легко перевести в цифры. Электронные таблицы создают иллюзию глубины анализа.

Глава 5. Принципалы, агенты и мотивация

Одновременно с деградацией веры в профессиональную компетентность развернулась критика бизнеса за то, что он ставит интересы менеджеров выше интересов акционеров. Теория агентских отношений выражает идею о том, что наемным работникам не следует доверять; что количественные оценки должны быть прозрачными для тех, кто незнаком с «кухней» институтов, и что финансовые стимулы лучше всего мотивируют «агентов». Здесь также цифры рассматриваются как гарантия объективности и как замена глубокого знания и личного доверия.

Многие из проблем, связанных с системами вознаграждения в зависимости от результатов, кроются в предельно простой, но сильно искажающей действительность концепции о том, что работать людей заставляют исключительно [материальные стимулы](#). На самом деле некоторых мотивируют не столько внешние денежные вознаграждения, сколько разнообразные внутренние психологические вознаграждения, включая преданность целям организаций, где они работают, или увлеченность сложностью выполняемой работы.

Если организации, ориентированные на выполнение миссии, пытаются применить внешнее вознаграждение вроде платы в зависимости от результативности, то итог может оказаться противоположным желаемому. Внешнее вознаграждение может привести к «вытеснению» внутренней мотивации.

Глава 6. Философская критика

Культуру количественных показателей можно рассматривать как проталкивание деквалификации — осуществляемого руководством изменения организации производства, которое приводит к обесцениванию навыков и опыта подчиненных. Но работа, где все четко расписано, а узкие цели, навязанные другими, исключают самостоятельность, просто ужасна.

Либеральные мыслители, [Майкл Оукшотт](#), [Майкл Полани](#) и [Фридрих Хайек](#) различали две формы знания — абстрактное и формализованное, практическое и неявное. Практическое знание — продукт опыта, его можно приобрести, но невозможно передать в виде общих формул. Абстрактное знание, напротив, дело техники, его можно легко систематизировать, передавать и применять.

Рационалисты веруют в верховенство метода, при котором техническое знание — единственная форма подлинного знания, соответствующая стандарту определенности, этому признаку реального знания. По мнению Оукшотта, ошибка рационализма заключается в непризнании необходимости практического знания и знания особенностей конкретной ситуации.

В середине XX в. Хайек резко раскритиковал попытки социалистов осуществить крупномасштабное экономическое планирование за их «сциентизм», под которым он понимал конструирование экономической жизни так, словно разработчики планов знали все входные и выходные параметры жизни сложного общества. Преимущество конкурентного рынка, утверждал Хайек, заключается в том, что он позволяет людям не только применять свои знания местных условий, но и открывать новые способы использования существующих ресурсов или придумывать новые продукты и услуги, о которых раньше не знали.

Современные критики отмечают, что одержимость численными целевыми показателями воспроизводит недостатки советской системы. Подобно разработчикам планов в советском блоке бюрократы устанавливают школам, больницам, отделениям полиции и компаниям целевые показатели результативности. Подобно советским предприятиям, выпускавшим в ответ низкокачественные товары, но выполнявшим спущенные сверху задания, наши школы, полиция и компании находят свои способы выполнения плановых заданий.

Устанавливая ограниченный набор измеримых показателей, мы сужаем круг реальных целей компании или организации. Это также убивает дух предпринимательства в организациях, поскольку могут существовать и другие заслуживающие внимания задачи и цели, которые не вписываются в существующие показатели. Количественные показатели препятствуют принятию риска, неизбежного спутника исследований и творчества.

Часть III. МОЖНО ЛИ ПРИМЕНЯТЬ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ОЦЕНКИ КО ВСЕМУ ПОДРЯД?

Глава 7. Колледжи и университеты

Карта показателей колледжей подходит к высшему образованию с чисто экономической позиции. Но это не единственная задача в жизни, и, рассматривая высшее образование исключительно как фактор повышения заработка, мы выхолащиваем его концепцию. Однако именно к этому толкает нас карта показателей. Если провести различие между *профессиональной подготовкой*, которая ориентирована на производство и выживание, и *образованием*, которое ориентировано на придание смысла выживанию, то видно, что карта показателей касается только профессиональной подготовки.

Процветание капиталистического общества зависит от многих институтов, обеспечивающих противовес рынку, который сосредоточен на извлечении прибыли. Подготовка школьников и студентов к выполнению роли граждан, друзей, супругов и в первую очередь подготовка к интеллектуально богатой жизни — вот одна из главных и настоящих задач колледжей. Обучение студентов пригодным для продажи профессиональным навыкам — тоже задача колледжей. Но полное подчинение высшего образования обретению способности зарабатывать в будущем — это подход к оценке с очень кривым мериллом.

Глава 8. Школы

В сфере развития школьного образования образцом применения количественных показателей стал закон «Ни одного отстающего ребенка», принятый при президенте Джордже Буше-младшем в 2001 г. Закон должен был решить реальную проблему: несмотря на то что штаты старались уравнивать финансирование школьных округов, успеваемость учащихся из разных этнических групп оставалась разной.

Сторонники реформы утверждали, что закон устранит пробел в контроле и учете работы учителей и директоров школ и создаст стимулы для улучшения результатов школьного образования, если поведение учителей, учащихся и школ будет соответствовать «целевым показателям результативности»². Предполагалось, что причиной всех бед школьного образования является недостаточный профессионализм учителей государственных школ.

После принятия закона прошло уже больше 10 лет, а выгоды от контроля и учета так и не проявились. Непредвиденные последствия закона оказались более существенными и наглядно продемонстрировали многие характерные для заикленности на количественных показателях опасности. Учителя при поддержке директоров перераспределяют учебное время в пользу предметов, по которым проводится тестирование. Ученики не получают глубокие знания, а осваивают стратегию сдачи экзаменов.

Мэры и губернаторы, стремящиеся к избранию или переизбранию, снижают сложность тестов или порог их прохождения, чтобы повысить успеваемость и таким образом продемонстрировать успехи в реформировании образования.

Школьные округа начали экспериментировать со схемами вознаграждения учителей на основе результативности, предлагая бонусы в зависимости от оценок учеников. Экономист Роланд Фрайер не обнаружил «никаких доказательств того, что стимулирование учителей повышает успеваемость учащихся, посещаемость или успешность окончания школы... как и доказательств того, что стимулы изменили поведение учащихся или учителей».

Неспособность школ влиять на относительный уровень успеваемости не должна вызывать удивления. Известно, что результат школьного обучения зависит в значительной мере от исходных факторов: социального, экономического и образовательного уровня родителей школьников.

Результаты тестов по английскому языку и математике не могут, конечно же, охарактеризовать все выгоды среднего образования. В школе не только преподают другие предметы, но и пробуждают

интерес к познанию окружающего мира и воспитывают определенные поведенческие навыки (самоконтроль, упорство, способность взаимодействовать с окружающими), что повышает шансы на успех во взрослой жизни. Развитие этих некогнитивных качеств может происходить в классах и школах, не отражаясь в результатах тестов.

Добавьте еще дилемму, поставленную перед учителями: реализация множества целей образования или натаскивание на тесты; выполнение широкой образовательной миссии или приверженность узкому набору критериев, от которых зависит зарплата.

Глава 9. Здравоохранение

Нигде количественные показатели так не популярны, как в здравоохранении. Пожалуй, нигде они не кажутся более перспективными. И ставки очень высоки. Но и здесь количественные показатели выполняют множество ролей, как действительно полезных, так и сомнительных.

Одна из ролей — информационная и диагностическая: отслеживание различных методов и манипуляций с последующим сравнением результатов для выявления наиболее успешных. Успешные методы и манипуляции могут использоваться другими врачами. Другая роль раскрываемых показателей — обеспечение прозрачности для потребителей и создание базы для сравнения и конкуренции среди поставщиков услуг.

Есть и еще одна роль — основа системы вознаграждения в зависимости от результативности, где отчетные показатели подкрепляются денежными выплатами или взысканиями. Сторонники использования количественных показателей в здравоохранении часто обсуждают эти очень разные роли в одном ряду.

Одним из примеров успешного применения количественных показателей является оценка результативности мер по снижению уровня больничных инфекций, связанных с «центральными венозными катетерами». Дело в том, что катетеры являются источником инфекций. В 2001 г. в США число случаев заражения крови через катетер достигло 82 000. Стоимость лечения в расчете на один случай заражения варьировала от \$12 000 до \$56 000. Почти 32 000 человек умерли.

Питер Проновост, положивший начало движению за снижение частоты инфицирования через центральные катетеры, уверен, что проект «Основы интенсивной терапии» продемонстрировал потенциал добровольных усилий, которые опираются на внутреннюю мотивацию, обусловленную профессиональными нормами. Критически важно и то, что работники, непосредственно занимающиеся обслуживанием пациентов, сами определяют, какие процессы нужно изменить. Прямое участие медперсонала в принятии решений обеспечивает заинтересованность и повышает вероятность успеха.

К сожалению, вывод, сделанный государственными центрами услуг по программам Medicare и Medicaid, был таков: приступить к раскрытию данных об уровне инфицирования в 2001 г., а через год после этого начать наказывать больницы с высоким уровнем инфицирования, удерживая причитающееся им вознаграждение. Это создало структуру стимулов, существенно отличающуюся от той, что описана Проновостом, когда больше полагались на внутреннюю, а не на внешнюю мотивацию.

Глава 10. Охрана правопорядка

Как и здравоохранение, сфера охраны правопорядка преобразилась в последние десятилетия в результате использования количественных показателей. Впрочем, общественная безопасность лишь отчасти зависит от эффективности полиции. Она в определенной мере зависит от других составляющих судебной системы: прокуроров, судов, пенитенциарной системы и системы досрочного освобождения. В немалой степени она определяется склонностью местного населения к преступной деятельности, которая, в свою очередь, обусловлена более широким кругом экономических, этнических и культурных факторов.

Использование количественных показателей в программы Compstat оказалось действительно полезными. Однако и здесь публичное раскрытие показателей для подкрепления репутации политиков и полицейского руководства создало стимулы для игры и подгонки данных, а также для контрпродуктивного отвлечения сил и средств. Compstat (компьютерная статистика) — это система анализа и учета преступлений. Ее разработали в полицейском управлении Нью-Йорка в 1994 г., когда

управление возглавлял Уильям Брэттон. Она использует геоинформационную систему для отслеживания мест совершения преступлений. Compstat собирает, анализирует и фиксирует данные о преступлениях на картах.

Когда уровень преступности снижается, выборные должностные лица поздравляют себя с успехом, а когда повышается, на политиков обрушиваются с критикой их соперники. Политики, со своей стороны, давят на полицейское начальство, требуя снизить уровень преступности, а полицейское начальство давит на подчиненных.

Все это создает огромный соблазн продемонстрировать прогресс с помощью манипулирования цифрами. Во-первых, сотрудник полиции, отвечающий на звонок потерпевшего, может умышленно неправильно классифицировать преступление и зарегистрировать его как менее тяжкое. Проникновение в жилище со взломом превращается в «незаконное проникновение в чужое жилище», взлом гаража становится «причинением ущерба имуществу», а кража превращается в «утрату имущества». В каждом из этих случаев серьезное преступление становится мелким, не попадающим в сводный отчет.

В Великобритании процесс направления ресурсов полиции на легко раскрываемые преступления для улучшения показателей раскрываемости называют «перекос».

Глава 12. Бизнес и финансы

Вознаграждение в зависимости от результативности может оправдываться, если речь идет о торговом персонале или тех, кто выполняет рутинную, узкоспециализированную работу со стандартными результатами. Именно для таких случаев и был придуман тейлоризм.

Большинство видов работы в частном секторе не соответствует этим критериям. Вклад большинства работников в компанию включает в себя немало аспектов, которые неосвязаемы, но вполне реальны: предложение новых идей по совершенствованию производства, обмен идеями и ресурсами с коллегами, участие в командной работе, обучение подчиненных, поддержание контактов с поставщиками или клиентами и многое другое. Такую деятельность вполне нормально вознаграждать продвижением по службе и премированием, даже если ее трудно задокументировать, и она требует субъективной оценки со стороны принимающих решение о поощрении.

Есть смысл отказаться от вознаграждения высших руководителей на основе результативности и просто выплачивать им более высокое жалование. Один из известных британских инвесторов — Нил Вудфорд, управляющий капиталом в £14,3 млрд, упразднил бонусы для топ-менеджеров компании. По его словам, между бонусами и результативностью практически нет корреляции.

Принудительное ранжирование, при котором менеджеры сравнивают подчиненных друг с другом, — еще одно проявление заикленности на количественных оценках. Они кажутся «твердыми» и «объективными», но часто оказываются нерациональными.

Двусмысленные показатели результативности искажают экономическую картину еще и потому, что заставляют концентрироваться на краткосрочных выгодах. Сужение временного горизонта рождает соблазн повысить краткосрочную прибыль в ущерб долгосрочным инвестициям.

Неспособные учесть такие нематериальные активы, как репутация, удовлетворенность работников, мотивация, лояльность, доверие и сотрудничество, очарованные показателями результативности руководители выжимают из активов всё в краткосрочной перспективе в ущерб долгосрочным задачам. Иначе говоря, одержимость количественными показателями ведет к краткосрочному мышлению — распространенной болезни современных американских компаний.

Когда вознаграждения, такие как оплата труда, бонусы или продвижение по службе, привязаны к бюджетным целям, возникает еще одна опасность — извращение информационной системы организации.

Попытка заместить количественной оценкой экспертное суждение также ограничивает инновации, с которыми неизменно связаны предположения и риск. Большинство компаний увлекаются сложными методами оценки инвестиционных возможностей. Однако количественная оценка долгосрочных программ исследований и разработок остается невероятно трудным делом... Обычно данные или хотя бы обоснованные оценки попросту отсутствуют. Тем не менее эти инструменты анализа

слишком часто становятся судьей последней инстанции, определяющим, что следует финансировать, а что — нет. Как отметил экономист [Фрэнк Найт](#) почти век назад, предпринимательство сопряжено с «неизмеримой неопределенностью», которая не поддается количественной оценке.

Глава 14. Когда прозрачность – враг результативности

Закрытость личной жизни. В межличностных отношениях, даже самых близких, успех зависит от степени неопределенности и непрозрачности, а не от знания всего, что делает и тем более думает другой человек.

Политика и государственное управление. Известная степень непрозрачности еще более необходима в политике, где намного больше игроков, а, следовательно, больше интересов и пристрастий. Одна из главных ролей политиков — посредничество в представлении разнообразных интересов и пристрастий и построение схем, устраняющих противоречия. Это предполагает переговоры и уступки в поисках компромисса, приемлемого для разных сторон, хотя и редко полностью удовлетворяющего их. Иными словами, политика сопряжена с принесением в жертву множества позиций, по крайней мере с точки зрения заинтересованных сторон.

То, что политики называют «творческим компромиссом», идеологи или представители особых интересов называют «предательством». Вот почему переговоры по чувствительным вопросам наиболее эффективны, когда ведутся за закрытыми дверями.

[Касс Санстейн](#), ученый с широкими интересами, работающий на правительство, проводит полезное различие между правительственным вкладом и достигнутыми результатами. Результаты включают правительственные данные о социальных и экономических тенденциях, а также о предпринятых действиях, таких как меры по регулированию. Результаты, по мнению Санстейна, должны быть публично доступными. Под вкладом понимаются обсуждения в процессе принятия решений, дискуссии между законодателями и госслужащими. В последнее время усиливаются требования сделать их открытыми.

У любой политики есть издержки: если внутренние обсуждения становятся прозрачными, то невозможно выступить против политических рецептов, которые могут быть популярными, но неблагоприятными или желательными, но раздражающими ту или иную группу избирателей.

Дипломатия и разведка. Прозрачность вредна также в дипломатии и фатальна при сборе разведывательной информации. В 2010 г. Брэдли Мэннинг, специалист по анализу разведывательной информации в армии США, взял на себя ответственность за раскрытие сотен тысяч секретных документов Министерства обороны и Госдепартамента через WikiLeaks.

Одним из результатов его поступка стало обнародование имен информаторов, в том числе политических диссидентов, контактировавших с американскими дипломатами в Иране, Китае, Афганистане, в странах арабского мира и в других местах. Вследствие разоблачения некоторых из этих людей пришлось прятать ради спасения их жизни. Более того, разоблачения затруднили американским дипломатам дальнейший сбор данных, поскольку конфиденциальность контактов больше не гарантировалась. В процветающем государстве, как и в счастливом браке, некоторые вещи остаются в тени.

Часть IV. ВЫВОДЫ

Глава 15. Непредвиденные, но предсказуемые отрицательные последствия

Обобщим некоторые моменты, связанные с рисками использования количественных показателей.

Подмена целей вследствие концентрации на том, что поддается измерению. Работники, получающие вознаграждение за выполнение количественно оцениваемых задач, перестают обращать внимание на другие задачи. В результате количественные показатели занимают место организационных целей, достижению которых эти показатели должны служить.

Привлечение внимания к краткосрочным результатам.

Потери рабочего времени.

Снижение полезности. Иногда введение новых показателей результативности дает немедленный эффект, позволяя выявить плохо работающих сотрудников. После того как сорван низко висящий плод, возникает надежда на то, что урожай и дальше будет богатым. Проблема в том, что

количественно оценивать продолжают всех сотрудников и вскоре затраты на сбор и анализ количественных показателей превосходят получаемые выгоды.

Рост количества правил. Пытаясь остановить поток искаженных в результате манипуляций, подтасовок и подмены цели данных, организации множат правила.

Вознаграждение за удачу. Оценка результатов, над которыми работники почти не имеют контроля.

Подавление охоты идти на риск.

Подавление новаторства.

Подавление сотрудничества и стремления к общей цели. Вознаграждение, основанное на результативности, способствует конкуренции, а не сотрудничеству.

Деградация удовлетворенности работой.

Глава 16. Когда и как применять количественные показатели

В подсчетах и оценках результативности нет ничего внутренне пагубного. Однако, количественная оценка не является альтернативой профессиональному суждению: оценки требуют суждения — принятия решения о том, нужны ли они, что надо оценивать, как судить о значимости оценки, следует ли вознаграждать и наказывать по результатам и кому раскрывать цифры.

Контрольный лист

Какую именно информацию вы собираетесь контролировать? Чем сильнее объект контроля напоминает неодушевленный предмет, тем выше вероятность того, что его можно оценить количественно. Именно поэтому количественные оценки необходимы в естественных науках и технике (подробнее см., например, [Дональд Уилер, Дэвид Чамберс. Статистическое управление процессами](#)). Когда на контролируемые объекты влияет процесс оценки, результаты становятся менее надежными. А если речь идет о вознаграждении и наказании, то вероятность реагирования людей и искажения результатов становится еще выше.

Насколько полезна эта информация? Действительно ли оцениваемое является тем, что вы хотите контролировать?

Оценка результативности больше подходит для выявления отклонений, в особенности плохих работников и явных нарушений дисциплины. Она не так полезна для контроля работников в средней или верхней части шкалы результативности.

Существуют ли другие источники информации о результативности, основанные на суждении и удовлетворенности клиентов, пациентов, родителей учащихся?

В каких целях используются количественные оценки или для кого они предназначены? Существует ключевое различие между данными, которые используются в целях внутреннего контроля самими работниками, и данными, которые используются внешними сторонами в целях поощрения и наказания.

Какова стоимость получения показателей? Не будет ли ценность информации меньше затрат на получение? Помните также о том, что такие расходы рабочего времени и сил почти невозможно подсчитать, и это еще одна причина соблюдать осторожность.

Потребность в показателях результативности порою связана с непониманием институтов, во главе которых руководители поставлены. Поскольку опыт и знание местных условий важны, отдавайте предпочтение повышению собственных сотрудников.

Показатели учета нередко менее эффективны, когда их спускают сверху и создают на основе стандартных формул, разработанных людьми, далекими от активного участия в оцениваемой деятельности. О том, как следует разрабатывать стандарты результативности, нужно спрашивать людей, обладающих неявным знанием, которое вытекает из непосредственного опыта. Помните, что система оценки эффективности работает в той мере, в какой люди, деятельность которых оценивается, считают эту систему необходимой.

Даже лучшие показатели могут исказиться и увести от цели. Пока люди являются агентами, стремящимися максимизировать собственные выгоды, в схемах вознаграждения в зависимости от

результативности всегда будут изъяны. Конечно, от оценки результативности не следует отказываться просто потому, что у нее есть отрицательные стороны. Количественные показатели полезны, несмотря на ожидаемые проблемы: все зависит от баланса плюсов и минусов, и здесь требуется профессиональное суждение.

Не забывайте, что порой мудрость начинается с признания пределов возможного. Не все проблемы разрешимы, и еще меньше проблем разрешимо с помощью количественных показателей.

В заключение следует заметить, что магического средства, замены реальному знанию конкретного предмета и конкретной организации не существует. Такое знание — результат опыта и не поддающегося количественной оценке профессионального мастерства. Многие важные вопросы, требующие суждения и интерпретации, могут быть решены с помощью стандартизированных количественных показателей. В конечном счете вопрос заключается не в противопоставлении количественных показателей и субъективного суждения, а в применении показателей для формирования обоснованного суждения, включающего в себя понимание весомости показателей и характерных для них перекосов, а также того, что не поддается количественной оценке.