

Пределы измеримого: почему управление по метрикам ведет к самообману

Современный менеджмент любит цифры почти религиозно. Если что-то можно измерить, значит, это можно контролировать. Если это можно контролировать, значит, этим можно управлять. А если на экране дашборда все зеленое, значит, компания идет правильным курсом. Именно в этом месте и начинается главный управленческий обман нашего времени.

Проблема не в цифрах как таковых. Проблема в культе метрики — в убеждении, что показатель и есть реальность. Что если сотрудник уложился в норматив, то он сработал хорошо. Что если отдел выполнил план, то клиент доволен. Что если квартальный отчет выглядит убедительно, то бизнес здоров. Но это не управление. Это бухгалтерия, переодетая в стратегию.

Компании годами воспитывали людей, которые не решают проблему, а угадывают, какую цифру от них хотят увидеть. Не улучшают продукт, а приспосабливаются к системе отчетности. Не думают о клиенте, а думают о том, как не испортить себе оценку. Так вместо живого дела возникает декоративная эффективность: снаружи все сверкает, внутри все гниет.

Когда-то идея управления по целям действительно выглядела здраво. Она обещала навести порядок в хаосе, связать усилия сотрудников с результатом, убрать произвол и расплывчатость. Но корпоративный мир, как это часто бывает, довел разумную мысль до абсурда. Вместо разговора о смысле началась гонка за показателями. Вместо обсуждения того, что важно для клиента, — бесконечное согласование планов, коэффициентов, процентов и нормативов. В итоге средство съело цель.

Экономист Чарльз Гудхарт еще полвека назад сформулировал закон, который руководители до сих пор предпочитают не замечать: как только показатель становится целью, он перестает быть надежным показателем. И это не академическая тонкость, а суровая правда любой организации. Стоит подвязать к цифре премию, карьеру и оценку, как люди немедленно начинают работать не на результат, а на саму цифру. Система обучает их не быть полезными, а быть удобными для отчета.

Как отмечает доцент Финансового университета при Правительстве РФ С.М. Григорьев, управленческая ошибка начинается в тот момент, когда измеритель подменяет собой содержание труда: организация продолжает видеть цифру, но перестает видеть реальное качество процесса, долгосрочные последствия решений и интерес клиента. По сути, речь идет о конфликте между формальной отчетностью и подлинной результативностью: чем жестче компания привязывает оценку сотрудника к числовому ориентиру, тем выше риск, что персонал будет оптимизировать именно форму, а не смысл работы.

Представим школу. Администрация решает бороться за качество образования и вводит для учителей жесткий ориентир: средний балл класса по тестированию должен вырасти на определенный процент. Что происходит дальше? Учитель, даже самый совестливый, оказывается в ловушке. Ему уже невыгодно учить детей думать, спорить, ошибаться и искать решение. Ему выгодно натаскивать на тест. Не развивать понимание, а тренировать шаблон. Не воспитывать интерес, а отрабатывать формат. В отчетах — рост успеваемости. В реальности — деградация образования.

Или возьмем медицину. Поликлинике спускают норматив по скорости приема пациента. Врач должен уложиться в отведенное время, иначе система покажет отклонение. Формально все выглядит логично: больше пациентов, выше доступность помощи. Но у болезни нет уважения к регламенту. Один человек приходит с простым запросом, другой — с неочевидным симптомом, за которым может скрываться серьезная проблема. И врач оказывается перед выбором: либо вникать, задавать вопросы, искать причину, либо сохранять управленческую благонадежность и двигать очередь. В результате выигрывает

не тот, кто лечит лучше, а тот, кто быстрее закрывает прием. Показатель соблюден. Пациенту — не легче.

Или еще ближе к бизнесу: службе поддержки интернет-магазина ставят норматив по числу обращений, закрытых за смену. Уже на следующий день сотрудники начинают отвечать короче, пересылать клиента между отделами, дробить одну проблему на несколько тикетов или, наоборот, закрывать обращение формально, не дожидаясь реального решения. На бумаге служба стала производительнее. На деле она просто научилась избавляться от людей аккуратнее и быстрее.

Во всех этих случаях метрика не просто ошибается. Она развращает. Она перенастраивает поведение человека так, чтобы внешне все выглядело эффективно, даже если внутри происходит обратное. Это и есть главная беда культа метрики: он не измеряет качество работы, а постепенно убивает его.

Защитники такого подхода обычно возражают: без цифр начнется хаос. Но это ложная альтернатива. Никто не предлагает управлять на уровне интуиции, настроения и личных симпатий. Речь о другом: перестать ставить в центр не живой результат, а его суррогат. Не поклоняться цифре только потому, что она удобно помещается в таблицу.

Особенно разрушительно культ метрики действует на мотивацию. Пока человек работает ради дела, у него есть шанс сохранять интерес, профессиональную гордость и внутреннюю ответственность. Но как только смысл подменяется нормативом, начинается внутреннее опустошение. Сотрудник быстро понимает правила игры: не нужно делать хорошо, нужно делать так, чтобы это хорошо выглядело в системе оценки. Это не просто путь к формализму. Это путь к профессиональному цинизму. Человек больше не спрашивает: «Что здесь правильно?» Он спрашивает: «Что здесь засчитают?»

Именно поэтому компании, одержимые показательной дисциплиной, нередко производят странное впечатление. Внутри у них огромное количество отчетности, совещаний, контрольных точек, рейтингов, оценочных матриц. Но клиенту от этого не становится проще, удобнее или спокойнее. Напротив, он чувствует холод машины. Ему быстро отвечают, но не слышат. Его вежливо обслуживают, но не решают его вопрос. Его считают единицей потока, а не человеком. И чем совершеннее корпоративная система измерения, тем сильнее это отчуждение.

Самый опасный побочный эффект здесь — иллюзия контроля. Руководитель смотрит на панель показателей и думает, что видит компанию. На самом деле он часто видит лишь то, как компания научилась выглядеть перед руководителем. Красивые цифры действуют как успокоительное. Они создают ощущение порядка именно тогда, когда надо тревожиться. Бизнес может терять лояльность клиентов, выжигать сотрудников, накапливать скрытые ошибки, но, если формальные индикаторы в норме, система будет считать себя успешной. Это слепота, упакованная в аналитику.

Чем же заменить культ метрики? Прежде всего — другой оптикой. Не спрашивать, насколько хорошо человек выполнил предписанное действие, а выяснять, изменилось ли что-то к лучшему для клиента, покупателя, пациента, студента, партнера. Не «сколько обработано», а «что реально решено». Не «уложился ли в норматив», а «стал ли полезен». Не «выполнил ли план», а «создал ли ценность».

Такой подход сложнее. Он требует зрелого управления, а не веры в таблицу Excel. Он требует разговоров, обратной связи, анализа живых ситуаций, а не только сухих агрегатов. Он не позволяет спрятаться за цифрой и сказать: «У нас все по плану». Но именно поэтому он честнее.

Разумеется, операционные показатели никуда не исчезают. Скорость, рентабельность, конверсия, повторные покупки, сроки — все это важно. Но их место должно быть иным. Это не алтарь, которому приносят в жертву здравый смысл, а приборная панель, которая помогает замечать отклонения. Если упали продажи, надо не приказывать сотрудникам «срочно поднять цифру», а понимать, почему клиент больше не выбирает ваш продукт. Если выросли жалобы, нужно не закручивать дисциплину, а искать точку боли.

Если снизилась лояльность, вопрос не в том, как улучшить индекс, а в том, что именно компания перестала делать хорошо для людей.

Настоящая управленческая зрелость начинается там, где руководитель перестает путать измерение с пониманием. Где он осознает: далеко не все ценное удобно считать, а все, что удобно считать, далеко не всегда ценно. Где сотрудника рассматривают не как носителя нормы, а как человека, способного принимать решения. Где разговор о развитии, ответственности и качестве мышления важнее, чем попадание в заранее нарисованный коридор.

Культ метрики удобен тем, что он все упрощает. Он обещает предсказуемость, прозрачность и порядок. Но расплата за это упрощение слишком велика. Компании получают людей, которые перестают думать. Клиенты получают сервис, который выглядит правильным, но не помогает. Руководители получают аккуратную статистику вместо правды. А потом все удивляются, почему при выполненных планах бизнес теряет доверие, энергию и будущее.

Пора признать очевидное: не каждая цифра лжет, но культ цифры почти всегда лжет. Он создает управленческую декорацию, в которой реальная работа подменяется соответствием формальным ориентирам. И если компания действительно хочет расти, ей придется отказаться не от измерений, а от поклонения измеримому.

Главный вопрос хорошего управления звучит не так: «Выполнен ли показатель?» Главный вопрос звучит иначе: «Стало ли людям лучше от того, как мы работаем?» Пока бизнес не научится отвечать именно на него, никакие дашборды не спасут его от самообмана.

Григорьев С.М.
Доцент Финансового университета при Правительстве РФ