



**Посвящается Питеру Догерти**



---

# THE TYRANNY OF METRICS

JERRY Z. MULLER

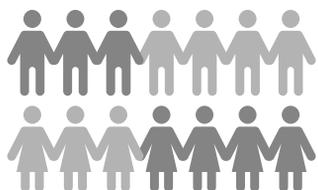


PRINCETON UNIVERSITY PRESS  
PRINCETON & OXFORD

---



**ДЖЕРРИ  
МЮЛЛЕР**



# ТИРАНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ



**КАК ОДЕРЖИМОСТЬ ЦИФРАМИ**



**УГРОЖАЕТ ОБРАЗОВАНИЮ,**



**ЗДРАВООХРАНЕНИЮ,**



**БИЗНЕСУ И ВЛАСТИ**

Перевод с английского



**альпина**  
ПАБЛИШЕР

Москва 2019



УДК 311.3  
ББК 65.051  
М98



Редактор Вячеслав Ионов

Мюллер Д.

М98 Тирания показателей: Как одержимость цифрами угрожает образованию, здравоохранению, бизнесу и власти / Джерри Мюллер ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 266 с.

ISBN 978-5-9614-2052-4

«Убеждение в том, что, если проблему нельзя измерить, ее невозможно решить, — это дорогостоящий миф», — сказал гуру менеджмента Э. Деминг, которому часто приписывают обратное утверждение. 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. Джерри Мюллер демонстрирует это в своей книге на примерах из области образования, здравоохранения, бизнеса, охраны общественного порядка, вооруженных сил и благотворительности. Книга поможет критически взглянуть на стремление измерять все подряд и взвешенно подойти к необходимости использования показателей результативности.

УДК 311.3

ББК 65.051

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru)*

ISBN 978-5-9614-2052-4 (рус.)  
ISBN 978-0-691-17495-2 (англ.)

© Princeton University Press, 2018  
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2019



*Те, кто считает, что всё не поддающееся количественной оценке  
просто не существует, уверены в существовании всего,  
что можно представить количественно.*

ААРОН ХАСПЕЛ



# СОДЕРЖАНИЕ

---

ВВЕДЕНИЕ	8
<b>I ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ</b>	
1 Краткое описание проблемы	27
2 Характерные ошибки	35
<b>II ИСТОРИЯ ПРОБЛЕМЫ</b>	
3 Происхождение системы вознаграждения в зависимости от результативности	41
4 Почему количественные показатели стали такими популярными	53
5 Принципы, агенты и мотивация	65
6 Философская критика	77
<b>III МОЖНО ЛИ ПРИМЕНЯТЬ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ОЦЕНКИ КО ВСЕМУ ПОДРЯД? Анализ конкретных примеров</b>	
7 Колледжи и университеты	87
8 Школы	113
9 Здравоохранение	129
10 Охрана правопорядка	155
11 Вооруженные силы	163
12 Бизнес и финансы	171
13 Благотворительность и помощь другим странам	189
<b>ЭККУРСЫ</b>	
14 Когда прозрачность — враг результативности Политика, дипломатия, разведка и браки	197
<b>IV ВЫВОДЫ</b>	
15 Непредвиденные, но предсказуемые отрицательные последствия	207
16 Когда и как применять количественные показатели	215
БЛАГОДАРНОСТИ	226
ПРИМЕЧАНИЯ	230

# ВВЕДЕНИЕ

---



Показанный кабельным каналом HBO сериал «Прислушка» (The Wire) основан на реальном опыте создателей, Дэвида Саймона и Эда Бернса. Его считают одним из величайших достижений современной культуры, и для этого есть веские основания. Хотя действие в нем разворачивается в одном американском городе, а именно в Балтиморе, сериал раскрывает деятельность важнейших институтов общества — полиции, школ, муниципальной администрации и средств массовой информации. Сериал — своего рода рентгенограмма работы этих институтов и ее негативных аспектов. Он вызывает интерес и за пределами США, поскольку поднятые в нем проблемы актуальны для всех западных стран.

Одна из сквозных тем сериала — значимость, которую придают количественным показателям, или оценке результативности, как центральному звену «учета». Полицейское начальство не видит ничего, кроме цифр — количества раскрытых дел и задержанных торговцев наркотиками, уровня преступности и т. п., — и жертвует эффективностью ради хорошей статистики. Цифры нужны политикам, которые хотят видеть успехи полиции в борьбе с преступностью. Поэтому в отделениях полиции делают всё, лишь бы избежать регистрации убийств на своих участках: когда шайки наркоманов подбрасывают трупы в заброшенные дома, сержант убойного отдела не горит желанием обнаружить их — это ведь снизит «уровень раскрываемости», то есть процент раскрытых преступлений. В центре сюжета находятся преданные своему делу детективы, которые хотят раскрутить сложное уголовное дело против крупного наркобарона. Но на расследование нужны месяцы, если не годы, а с точки зрения руководства, лучше вылавливать побольше мелкой рыбешки



и, таким образом, повышать показатели работы. Городская администрация требует, чтобы к концу года уровень серьезных преступлений снизился на 5%, а достичь этого можно только ценой отказа от регистрации реальных преступлений или занижения их тяжести. И то и другое — не что иное, как «приукрашивание статистики», то есть улучшение показателей за счет искажения реальных данных или траты времени и сил не на предупреждение преступлений, а на менее продуктивную работу.

Другая сюжетная линия связана с бывшим полицейским, который преподает в средней школе в районе для бедных, где много неполных семей и распространена наркомания. В школе низкая успеваемость, и, если результаты экзаменов не улучшатся, ее могут закрыть. Так вот, за шесть недель до стандартизированных тестов по чтению и письму директор школы дает учителям указание заниматься только подготовкой к тестам, а об остальных предметах просто забыть (эту стратегию обозначают эвфемизмом «подстраивание учебного плана»). «Натаскивание на тест», как и приукрашивание статистики, это способ введения в заблуждение, поскольку силы направляются не на истинную цель (общеобразовательную подготовку), а на достижение целевых показателей, от которых зависит существование учреждения.

Извращающий идею эффект применения показателей результативности наблюдается и по другую сторону Атлантики, в Великобритании<sup>1</sup>. Там то же самое явление показано в телесериале «Тела» (Bodies), сценарий для которого написал Джек Меркурио, бывший врач. Его действие разворачивается в отделении акушерства и гинекологии крупной городской больницы. В первой серии недавно приехавший в город хирург делает сложную операцию

пациентке, которая в результате умирает. Соперник этого врача дает ему такой совет: «Высококласный хирург должен, опираясь на свой опыт, избегать ситуаций, опасных для его репутации». Другими словами, он советует избегать тяжелых случаев, чтобы поддерживать высокий процент успеха. Это классическая стратегия «снятия сливок», то есть избегания рискованных случаев, которые могут отрицательно сказаться на показателе результативности. Цена этого подхода такова: пациентов с высоким риском неблагоприятного исхода просто оставляют без хирургической помощи.

«Тела» — художественное произведение, но явления, о которых в нем говорится, вполне реальны. Многочисленные исследования показывают, что при оценке хирургов или их вознаграждения на основе процента успешных операций часть из них отказывается оперировать пациентов в тяжелом или критическом состоянии. Исключение сложных случаев, связанных с высоким риском, улучшает результаты работы хирургов и, соответственно, повышает репутацию и заработки. Разумеется, все это достигается за счет исключенных пациентов, которые платят за успех хирургов своей жизнью. Но потеря этих жизней ни в чей показатель результативности не входит.

Игра с цифрами идет во всех сферах: в охране правопорядка, в образовании, в здравоохранении, в некоммерческих организациях и, конечно же, в бизнесе. При этом игра с цифрами — лишь одна из проблем, неизбежно возникающих, когда показатели результативности используются как основа для вознаграждения или взыскания. Есть вещи, которые можно измерить. Есть вещи, которые полезно измерять. Но поддающееся измерению не всегда оказывается тем, что нужно измерять.

Измеряемое может не иметь никакого отношения к тому, что мы на самом деле хотим узнать. Затраты на измерения могут превышать приносимую пользу. Измерения могут отвлекать нас от действительно важных вещей. К тому же измерения могут давать превратное представление, которое выглядит обоснованным, а на самом деле вводит в заблуждение.

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. Другая исходная посылка (ее часто принимают как само собой разумеющуюся) гласит: «Отчетность требует, чтобы результаты деятельности были открытыми для общественности, то есть прозрачными».

От заикленности на количественных показателях — прямой путь к оценке результатов деятельности, их публикации и использованию для определения размера вознаграждения зачастую вопреки свидетельствам того, что такой подход не слишком адекватен.

При должном использовании количественные оценки — хорошее дело, точно так же, как и прозрачность. Вместе с тем они могут приводить к искажениям, к отвлечению внимания и ресурсов, к подменам, к рассеиванию сил и разочарованиям. Хотелось бы, конечно, жить в эпоху

измерений, однако на деле это эпоха неправильных, избыточных, лукавых и контрпродуктивных измерений. 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.

Нам часто говорят, что сбор показателей результативности и их открытая публикация позволяют улучшить функционирование наших институтов. Причем нигде не расхваливают пользу учета, показателей результативности и прозрачности сильнее, чем в сфере здравоохранения. Это и понятно, ведь ни от одной другой сферы не зависит так много. Помимо того, что на сектор здравоохранения приходится более 17% ВВП США, в нем в буквальном смысле решаются вопросы жизни и смерти. Если следовать логике, то измерение результативности должно помогать экономить деньги и спасать жизни.

Считается, что сбор данных о проценте успешных операций, или о коэффициенте выживаемости пациентов по больницам, полезен. Если государственные ведомства или частные страховые компании платят врачам или больницам в зависимости от процента успешных операций, это повышает их заинтересованность в повышении качества обслуживания. А если данные о результатах деятельности открыто публикуются, то это помогает людям выбирать врачей и больницы. Таким образом, количественные показатели, отчетность и прозрачность становятся средством устранения недостатков в здравоохранении. Что тут может быть не так?



Как мы уже видели, «не так» может быть очень многое. Когда в основу системы вознаграждения и мотивации кладут количественные показатели, хирурги, как и другие специалисты под жестким контролем, начинают заниматься «снятием сливок», то есть просто избегать рискованных случаев. Если больницы наказывают за высокий процент пациентов, умерших в течение 30 дней после операции, то делается все, чтобы пациенты продержались 31 день и не портили показателей<sup>2</sup>. В Англии Министерство здравоохранения в попытке сократить время ожидания помощи в отделениях неотложной помощи решило наказывать больницы, где ждать приходилось больше четырех часов. Программа оказалась успешной, по крайней мере внешне. На самом деле некоторые больницы стали держать поступающих пациентов за пределами своих стен в машинах скорой помощи до тех пор, пока персонал не убедится в том, что уложится в отведенные четыре часа<sup>3</sup>.

К здравоохранению мы еще вернемся, однако характерные для него проблемы возникают и во многих других сферах — в школьном и среднем специальном образовании, в охране правопорядка и других госуслугах, в бизнесе и финансах, в благотворительных организациях. Работающие в этих отраслях неизбежно должны чувствовать их существование. Социологи препарировали эти проблемы в отдельно взятых областях. При этом, однако, из виду ускользает, что те же самые негативные последствия использования показателей результативности, отчетности и прозрачности вновь и вновь проявляются во множестве других институтов<sup>4</sup>.

Стоит лишь затронуть проблему заикленности на количественных показателях, и она начинает вылезать повсюду, а не только в телесериалах.



Куда ни глянь, повсеместно наталкиваешься на количественные показатели. Ngram, онлайн-сервис Google, мгновенно просматривающий тысячи отсканированных книг и других публикаций, позволяет составить примерную, но красноречивую картину изменений в нашей культуре и обществе. Задайте годы и слово или фразу — и получите график, показывающий частоту встречаемости слов в текстах, созданных с 1800 г. до нынешнего дня. Введите слово «отчетность» и увидите линию, которая поворачивает вверх примерно в 1965 г., а после 1985 г. поднимается все круче. Такой же график будет и у слова «показатели»: после 1985 г. линия резко идет вверх. Аналогичными оказываются графики для понятий «контрольные ориентиры» и «индикаторы эффективности».

В книге приводятся доказательства того, что, несмотря на потенциальную ценность этих инструментов, достоинства построенной на количественных показателях отчетности преувеличены, а затраты на ведение такой отчетности занижены. Она предлагает этиологию и диагноз, а также прогноз лечения заикленности на количественных показателях и снятия болезненных симптомов.

Самая характерная особенность заикленности на количественных показателях — стремление заменить основанные на опыте суждения стандартизированными оценками. Суждения считаются личными, субъективными и предвзятыми, а количественные показатели — достоверными и объективными. Стратегия заключается в повышении эффективности институтов путем вознаграждения тех, у кого показатели самые высокие или достигнуты установленные ориентиры, и наказания отстающих. Политика, в основе которой лежат эти идеи, проводится уже

несколько десятилетий, и, как показывают графики Ngram, небезрезультатно.

Разумеется, во многих ситуациях решения, принимаемые на основе стандартных показателей, лучше решений на основе личного опыта и знаний. Решения, основанные на анализе больших данных, полезны, когда опыт отдельно взятого практика слишком ограничен для интуитивного понимания причин и надежной оценки эффективности. Например, когда врач сталкивается с симптомами редкого заболевания, ему лучше полагаться на стандартизированные критерии, выработанные в результате обобщения множества случаев. Контрольные листы (стандартные процедуры, устанавливающие порядок действий) оказываются ценными в таких разных сферах, как авиаперевозки и здравоохранение<sup>5</sup>. Как отмечается в книге «MoneyBall. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире»\*, статистический анализ иногда выявляет измеримые, но не учитываемые характеристики, которые оказываются более важными, чем следует из интуитивных представлений, опирающихся на опыт<sup>6</sup>.

Иначе говоря, измерение того, что ранее не измеряли, если пользоваться такими измерениями с разумной осторожностью, может приносить реальные выгоды. Попытка измерить результаты деятельности, хотя, как будет показано, и сопряжена с неприятными неожиданностями, по сути своей желательна. Если *фактически* измеряемое является приемлемым индикатором того, что *нужно* измерять, и если измерение не отменяет суждения, то это может помочь практикам в оценке результатов

---

\* Льюис М. MoneyBall. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.



деятельности — как на индивидуальном уровне, так и на уровне организаций. Проблемы начинаются, когда количественные показатели становятся критериями для поощрения и наказания, то есть когда количественные показатели становятся основой для выплат по результатам или для тарификации.

Схемы оценки результативности обманчиво привлекательны потому, что они нередко «доказывают» свою полезность, раскрывая вопиющие ошибки или упущения. Как следствие, их начинают применять везде. Инструменты, подходящие для выявления действительно плохого выполнения обязанностей, становятся инструментами измерения всех результатов. 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, превращаясь из разумного решения в безумное. Измерения контрпродуктивны прежде всего при попытках измерить неизмеримое и количественно оценить неисчислимое.

Речь идет о власти, деньгах и статусе. Зацикленность 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<sup>7</sup>.

Такой конфликт иногда необходим и желателен, поскольку профессионалы склонны закрывать глаза на затраты и возможности их снижения. Другими словами, они склонны видеть только выгоды наращивания объема своих услуг, не обращая особого внимания на ограниченность ресурсов или преимущества их альтернативного использования. 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.

Несмотря на существование интересов, превращающих разумный учет количественных показателей в безумие, причина сложившейся ситуации кроется в не меньшей мере в некритическом принятии идеологии измерений. Как и любая другая культура, культура количественного учета имеет свои сакральные условности и характерные слепые зоны<sup>8</sup>. Так или иначе, сегодня эта культура господствует настолько, что ее изъяны остаются незамеченными.

Возникает вопрос: «С чего это вдруг историк взялся за такую тему — заикленность на количественных показателях?» Дело в том, что проблема, с которой я столкнулся в своей профессиональной деятельности, оказалась частью намного более широкой проблемы нашего общества. Осознание того, что перекосы в моей узкопрофессиональной

вотчине характерны для многих современных институтов, превратило микровозмущения в макроанализ.

Окунуться в тему мне пришлось как заведующему кафедрой в частном университете. У заведующего кафедрой много задач: надо следить за работой преподавателей и способствовать их развитию как ученых и наставников; принимать на работу новых преподавателей; обеспечивать преподавание необходимых курсов; поддерживать отношения с деканами и другими представителями администрации университета. Все это ложилось на мои плечи сверх других обязанностей как члена профессорско-преподавательского коллектива — преподавания, исследовательской работы и поддержания профессионального уровня. Я воспринимал это как вполне естественное положение вещей. Работа с преподавателями давала свои результаты и помогала моим подчиненным совершенствоваться. Я гордился разнообразием и качеством курсов, которые мы читали, а отношения с другими кафедрами были отличными. Преподавание, исследование и подготовка статей и книг — занятия, которые требуют немалых усилий, но приносят удовлетворение.

А потом положение начало меняться. Как и все прочие высшие учебные заведения, наш университет раз в 10 лет оценивается Комиссией среднеатлантических штатов по высшему образованию, занимающейся аккредитацией. Так вот, она потребовала увеличить количество показателей с целью будущей «оценки». В сфере высшего образования это словечко означает увеличение объема отчетности. Вскоре я обнаружил, что все больше и больше занимаюсь сбором новой статистической информации. Это отвлекало от выполнения таких задач, как исследование, преподавание и работа с преподавателями.

Появились новые шкалы оценки успехов наших выпускников, но они не добавляли ничего нового по сравнению со старым добрым показателем — отметками. Я придумал способ быстро, без больших затрат времени справляться с отчетностью путем простого преобразования отметок, поставленных преподавателями, в четырехуровневую шкалу, созданную для оценки. Со временем, однако, сбор и обработка информации вынудили университет нанять дополнительных специалистов по обработке данных. (Дело зашло настолько далеко, что пришлось назначить вице-президента по оценке университета.) Некоторые отчеты этих специалистов были по-настоящему полезны. Например, они создали электронные таблицы, показывающие средние отметки, которые получены студентами на каждом курсе. Но значительная часть информации ничего в себе не несла, и ее никто не читал. Однако культура учета результативности вошла в моду, и заведующие кафедрами втянулись в своеобразную «гонку вооружений». Я провел на кафедре обязательную годовую самооценку, оказавшуюся полезным делом. Но перед отправкой ее результатов вверх по инстанциям от меня потребовали добавить к отчету статистические данные. Иначе, мне сказали, отчет будет выглядеть не так солидно, как у других. Пытаясь убедить декана в необходимости заполнить вакансию на кафедре, один из заведующих, солидный ученый, убил львиную долю лета на формирование пухлой папки со статистическими выкладками и цветными графиками.

Такая практика раздражала, но не выводила из равновесия: укол булавкой — не удар. Однако она подтолкнула меня к более глубокому изучению сил, которые заставляют впустую растрчивать время и энергию. Комиссия

среднеатлантических штатов, затребовавшая больше данных, действует под крылом Министерства образования США. В этом министерстве, когда его возглавляла Маргарет Спеллинг, была создана Комиссия по вопросу о будущем высшего образования, которая в 2006 г. опубликовала доклад, где подчеркивалась необходимость усиления контроля, увеличения объема собираемых данных и перехода региональных органов по аккредитации на оценки, основанные на «результатах деятельности»<sup>9</sup>. Это требование было спущено в Комиссию среднеатлантических штатов, отсюда — в администрацию университета, где работал я, и в конечном итоге свалилось на мою голову. При президенте Джордже Буше-младшем Спеллинг была директором Совета по внутренней политике во время принятия в 2001 г. закона «Ни одного отстающего ребенка». Поначалу казалось, что этот закон, расширявший применение оценки преподавателей и школ на основании отметок учащихся на экзаменах, — шаг в правильном направлении. Со временем, однако, в его адрес посыпалась резкая критика, причем из уст прежних сторонников, таких как бывший заместитель министра образования Диана Равич. Знакомые школьные учителя говорили мне, что, хотя им нравится преподавать, усиление регламентации программы обучения, призванное повысить результаты экзаменов, убивает их энтузиазм.

Вот это и заставило меня взяться за изучение более широкого исторического контекста и современных проявлений культуры измерения результативности и вознаграждения на ее основе, которая захватывает все новые и новые институты. Мои профессиональные интересы находятся на стыке истории, экономики, социологии и политологии. Я издавна интересовался историей того, что мы называем

«публичная политика», и написал книгу об Адаме Смите как об исследователе публичной политики. Я писал также об истории консервативных подходов к публичной политике. Как оказалось, идеи некоторых упомянутых мною мыслителей, например Майкла Оукшотта и Фридриха Хайека, помогают критически осмыслить современное прославление оценки результативности. Я интересовался историей капитализма, особенно тем, как интеллектуалы оценивают социальные, нравственные и политические предпосылки и последствия бизнеса. Западных интеллектуалов, о которых я пишу, всегда беспокоила опасность переноса концепций и подходов бизнеса и экономической науки на другие сферы жизни. Таким образом, мое профессиональное недовольство оказалось плодотворным. Эта книга выдержана в духе Мэтью Арнольда, великого викторианского культуролога и критика, и моего наставника Роберта Мертон, который учил меня искать неожиданные последствия социальных действий и счастливые возможности в науке<sup>10</sup>.

Когда я начал изучать указанные выше вопросы, мне попала книга социолога Гарвардской школы бизнеса Ракеша Хураны «От высших целей до наемных рук: Социальная трансформация американских школ бизнеса и неисполненное обещание менеджмента как профессии» (From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession). Она открыла мне глаза на интеллектуальную историю школ бизнеса и на широкий эффект того, что в них изучают. Ее выводы заставили меня раздвинуть границы изучения изменений культуры и идеологии в сфере менеджмента, неоднозначность характера которых очень хорошо передает название книги

Адриана Вулдриджа «Знахари от менеджмента» (The Witch Doctors). Во втором издании она получила более мягкое название — «Мастера менеджмента» (Masters of Management).

В поисках информации мне пришлось обратиться к научной литературе в самых разных сферах — от экономики до политики, истории, антропологии, психологии, социологии, государственного управления и организационного поведения. Я широко использовал социологические исследования реального поведения учителей, преподавателей высших учебных заведений, врачей и полицейских.

Просматривая результаты исследований на эту тему в разных областях, я поражаюсь изолированности научных дисциплин и разрыву между академическими исследованиями и реальной практикой. Так, в довольно свежей экономической литературе, посвященной стимулированию и мотивации, формализовалось то, что у психологов давно не считалось новостью. При этом большая часть того, что открыли психологи, была давным-давно известна здравомыслящим управленцам. В то же время, несмотря на большое количество исследований в области психологии и экономики, ставящих под вопрос идею и эффективность вознаграждения по измеряемым результатам, они, похоже, практически не сдерживают распространение заикленности на количественных показателях<sup>11</sup>.

Именно поэтому я взялся за эту книгу. В ней мало чего-то совершенно нового — она обобщает исследования и гипотезы множества других авторов. Многие проблемы, связанные с тем, что я называю «заикленность на количественных показателях», описаны и изучены исследователями, занимающимися одной из следующих сфер: образование, здравоохранение, охрана правопорядка,

коммерческая деятельность и некоммерческие организации. Ряд исследователей организационного поведения из специализированных организаций проанализировали более широкие модели успеха и провала. Чего никто прежде реально не делал, так это обобщения исследований и представления результатов в доступной форме всем нам — тем, кто руководит и работает в этих институтах: от политиков, решающих судьбы систем образования и здравоохранения, до членов советов директоров компаний, администраторов университетов и некоммерческих организаций и рядовых исполнителей (вроде заведующих кафедрами). Эта книга для них. В более широком контексте — для любого желающего понять одну из главных причин, по которым так много современных организаций работают менее успешно, чем следовало бы, теряют эффективность и разочаровывают работников.

Хотя мой тезис противоречит представлениям многих современных институтов, я стремлюсь не к новизне, а к выявлению истины. Попытки вписать этот тезис в какую-либо существующую идеологическую концепцию бесполезны, поскольку он связан не только с разными научными дисциплинами, но и с разными политическими течениями. Я опираюсь на свидетельства и идеи из всех доступных источников. Надеюсь, что читатели отнесутся к книге с такой же непредвзятостью.





# **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ**

1



---

# КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

В нашем обществе существует культурный шаблон, который, проникая во все большее число институтов, стал в последние десятилетия общепринятым. В зависимости от вкуса его могут называть «мемом», «эпистемой», «дискурсом», «парадигмой» «самоподкрепляющейся риторической системой»<sup>1</sup> или попросту модой. Приходя вместе со своим собственным словарным запасом и стереотипами, он влияет на то, как люди *говорят* о мире, а значит, и на то, как они *представляют* мир и *действуют* в нем<sup>2</sup>. Для удобства будем называть этот шаблон зацикленностью на количественных показателях.

В основе такой зацикленности лежит взаимосвязь между измерением количественных показателей и совершенствованием. Великому физика XIX в. лорду Кельвину приписывают (ошибочно) такое высказывание: «То, что невозможно измерить, невозможно усовершенствовать». В 1986 г. американский гуру менеджмента Том Питерс избрал девиз: «Делается то, что можно измерить» — и этот девиз стал краеугольным камнем веры в количественные показатели<sup>3</sup>. Со временем некоторые пришли к выводу, что «все, что поддается измерению, можно усовершенствовать»<sup>4</sup>.

Когда сторонники количественных показателей отстаивают «отчетность» (accountability по-английски), они умалчивают о том, что у этого слова два значения. С одной стороны, оно означает ответственность, а с другой — «возможность подсчета». Приверженцы «отчетности» обычно подразумевают, что только подсчет позволяет сделать институты действительно ответственными. Результаты деятельности, таким образом, отождествляются с тем, что можно оценить с помощью стандартных измерений. Когда сторонники количественных показателей требуют «прозрачности», они зачастую имеют в виду, что честность — это раскрытие максимально возможного объема информации. Отсюда запросы все большего количества документов, все большего количества заявлений о миссии, все большего количества «целевых показателей»<sup>5</sup>.

Вот главные составляющие зацикленности 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 обнаружение 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).

Зацикленность на количественных показателях связана с устойчивостью перечисленных убеждений, несмотря на негативные последствия их претворения в жизнь<sup>6</sup>. Это происходит потому, что не все важное поддается измерению, а многое из того, что поддается измерению, — неважно. (Или, как говорится в известном изречении, «не все, что можно подсчитать, имеет значение, и не все, что имеет значение, можно подсчитать»<sup>7</sup>.) У большинства организаций цели многочисленны, и то, что измеряют и за что вознаграждают, становится центром внимания в ущерб другим важным аспектам. Точно так же у многих видов трудовой деятельности множество граней, и количественная оценка лишь некоторых из них толкает к пренебрежению остальными<sup>8</sup>. Когда организации, зацикленные на количественных показателях, осознают это, они просто увеличивают их число. В результате начинается лавинообразный рост объема данных, которые становятся все менее полезными, тогда как их сбор поглощает все больше времени и ресурсов.

Попутно меняется характер трудовой деятельности, и зачастую не в лучшую сторону. Профессионалы возмущаются, когда на них навешивают несвойственные им, с их точки зрения, задачи. Почти неизбежно люди начинают манипулировать показателями результативности разными способами, многие из которых в конечном счете вредят организациям. Они подгоняют данные или берутся только за те задания, которые улучшают показатели результативности. О негативных случаях просто умалчивают. В крайних случаях данные вообще фабрикуются.

Зацикленность на количественных показателях часто приводит к принятию системы вознаграждения

в зависимости от результативности, когда людям или организациям предлагают финансовые стимулы за достижение количественных критериев. Это может работать в организациях, единственная цель которых — извлечение прибыли, хотя, как мы увидим, даже там такой подход редко оказывается эффективным. Что уж говорить об организациях с более идейной миссией, таких как школы, университеты, медицинские учреждения. Всякий раз, когда вознаграждение привязывают к измеряемой результативности, заикленность на количественных показателях подталкивает к подтасовкам.

Поскольку теория мотивации, лежащая в основе вознаграждения в зависимости от результативности, сомнительна, результаты ее применения часто противоречат ожиданиям. Типичная проблема была выявлена и описана в 1975 г. двумя учеными по разные стороны Атлантики независимо друг от друга. На одном континенте ее стали называть «закон Кэмпбелла» (по имени американского социального психолога Дональда Кэмпбелла), который гласит: «Чем шире количественный показатель используется для принятия социальных решений, тем больше он подвержен злоупотреблениям и тем больше пригоден для извращения социальных процессов, которые контролируются с его помощью»<sup>9</sup>. На другом она получила название «закон Гудхарта» (по имени британского экономиста-открывателя), который говорит: «Любой количественный показатель, используемый для контроля, ненадежен»<sup>10</sup>. Другими словами, все, что измеримо и за что вознаграждают, становится предметом махинаций. Существует множество вариаций на эту тему.

Попытки заставить людей перестроить работу так, чтобы она соответствовала заданным количественным целям,

душат инновации и творчество — ценные качества в большинстве ситуаций. И практически неизбежно они приводят к доминированию краткосрочных целей над долгосрочными.

Когда нет возможности реально решить проблему, сбор и публикация данных о результативности становятся формой демонстрации благих намерений. При отсутствии прогресса показывать нечего, но усилия, связанные со сбором и публикацией данных, приносят моральное удовлетворение. Реальный прогресс подменяется прогрессом в сфере измерений, видимостью успеха. Это наглядно показывает пример «разрыва в уровне успеваемости» в сфере образования.

Поскольку вера в эффективность измерений, похоже, сильнее доказательств того, что они зачастую не работают, заикленность на количественных показателях приобретает характер культа. Исследования, показывающие неэффективность измерений, либо игнорируются, либо воспринимаются как доказательство необходимости наращивания объема собираемых данных и совершенствования техники измерений. Заикленность на количественных показателях, претендующая на научность, больше смахивает на религию.

Сказанное не означает, что измерения в принципе бесполезны или от природы вредоносны. Одна из целей этой книги — выяснить, когда показатели результативности действительно полезны и как использовать их без фанатизма и заикленности.

В следующей главе («Характерные ошибки») приведена классификация наиболее распространенных ошибок использования показателей результативности. Описание этих ошибок и присвоение им обозначений упрощает их

упоминание в дальнейшем. Затем, в части II, мы обратимся к истокам заикленности на количественных показателях и поговорим о распространенности этого явления и его устойчивости, несмотря на негативные эффекты. В дополнение мы рассмотрим более глубокие философские корни порочности заикленности на количественных показателях. Часть III посвящена анализу конкретных примеров удачного и неудачного применения количественных показателей в разных сферах, включая начальное и среднее школьное образование, высшее образование, медицину, охрану общественного порядка, благотворительность и помощь другим странам. Эти примеры приведены с демонстрационной целью, и их набор нельзя считать исчерпывающим. Другими словами, они не отражают все проявления заикленности на количественных показателях в каждой из сфер. Это конкретные примеры распространенных ошибок и последствий их появления, а также успешного использования количественных показателей, показывающие, чего можно ожидать в других сферах. За этим разделом следует краткий экскурс в проблему прозрачности, которая в некоторых областях становится врагом результативности. Наконец, в части IV на основании приведенного выше анализа перечисляются негативные последствия заикленности на количественных показателях и предлагаются рекомендации по использованию измерений без слепой зависимости от них.





2



---

# ХАРАКТЕРНЫЕ ОШИБКИ



Стремление ввести количественные показатели результативности зачастую связано с самыми лучшими побуждениями, с надеждой на решение реальных проблем. Как мы увидим, в некоторых случаях это действительно *дает* результаты или как минимум способствует решению проблем. Однако негативные эффекты, наблюдаемые на протяжении десятилетий, заставляют готовиться к появлению характерных ошибок при распространении такой практики на все новые институты. Перечислим их для облегчения запоминания. Хотя мы и разграничиваем эти ошибки в целях анализа, в реальности они нередко *взаимопересекаются*.

Начнем с *искажения* информации.

**Измерение того, что легче всего измерить.** Людям от природы свойственно упрощать проблемы, сосредотачивая внимание на элементах, которые легче всего измерить<sup>1</sup>. Но то, что легче всего измеряется, редко бывает самым важным, а иногда вообще не имеет значения. Это первый источник проблем количественных показателей.

**Измерение простого, когда желаемый результат сложен.** Выполнение большинства работ сопряжено с выполнением множества обязанностей, и у большинства

организаций множество целей. Фокусирование на измерении результатов, связанных только с одной обязанностью или целью, часто вводит в заблуждение.

**Измерение вклада, а не результатов.** Нередко объем израсходованного или ресурсов, вкладываемых в проект, измерить легче, чем полученные *результаты*. Поэтому организации измеряют затраты, а не результаты своей деятельности, или контролируют процесс, а не продукт.

**Снижение качества информации из-за стандартизации.** Количественная оценка соблазнительна, поскольку организует и упрощает знание. Она дает количественную информацию, которая позволяет легко сравнивать людей и институты<sup>2</sup>. Но это упрощение может приводить к искажению, так как превращение объектов в сопоставимые зачастую означает их отделение от контекста, истории и смысла<sup>3</sup>. В результате кажется, что информация становится более определенной и достоверной, чем на самом деле: оговорки, двусмысленности и неопределенности отбрасываются, и это все, что делается для представления определенного знания в численной форме<sup>4</sup>.

Закон Кэмпбелла и закон Гудхарта предупреждают о неизбежности попыток игры с количественными показателями, когда ставки высоки. Игра с показателями имеет множество форм.

**Снятие сливок.** Это происходит, когда 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.** Снижение критериев оценки — один из способов улучшения результатов. Например, такой показатель, как «процент учеников, окончивших среднюю школу», можно повысить за счет снижения строгости выпускных экзаменов, а показатель пунктуальности авиакомпаний — за счет увеличения расчетного времени полета.

**Улучшение показателей путем исключения или искажения данных.** Эта стратегия предполагает исключение неудобных случаев или такую классификацию, при которой они не учитываются. Полиция может «снижать» уровень преступности, переквалифицируя тяжкие преступления в мелкие правонарушения или вообще не регистрируя сообщения о преступлениях.

**Подтасовка.** Это небольшой, всего лишь на один шаг, выход за пределы игры с показателями. Частота этого явления растет в прямой зависимости от важности показателей. Как мы увидим, в ответ на закон «Ни одного отстающего ребенка», повысивший важность экзаменационных отметок учащихся, учителя и директора школ во многих городах стали изменять ответы учащихся на тесты.



# ИСТОРИЯ ПРОБЛЕМЫ



3





# ПРОИСХОЖДЕНИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

«Отчетность», «количественные показатели» и «индикаторы результативности» стали культурными мемами. Их использование сулит место в поезде, идущем по пути прогресса, и ни один политик, руководитель госучреждения, ректор университета или директор школы не хочет отстать от этого поезда. Когда количественные показатели становятся полноценной монетой, отказ от их использования грозит банкротством. Представители власти и управляющие фондов настаивают на их применении в качестве критерия оплаты.

Как и почему возникает заикленность на количественных показателях?

## **ОТКУДА БЕРЕТ НАЧАЛО СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ**

Идея о том, что организации, на которые не распространяются законы свободного рынка, должны работать более

эффективно, если им будут платить на основе результативности, впервые озарила политиков еще в викторианской Британии. В 1862 г. Роберт Лоу, либеральный член парламента, курировавший комитет по образованию, предложил новый метод государственного финансирования школ на «основе результатов». Лоу прославился тем, что в 1856 г. провел через парламент закон, ставший эпохальным в истории капитализма. Это был закон об акционерных компаниях, который вместе с принятым годом ранее законом об ограниченной ответственности сформировал новую законодательную базу для компаний с ограниченной ответственностью. От реформирования структуры бизнеса Лоу перешел к реформированию финансируемых государством школ.

Система Лоу строилась на предпосылке о том, что «обязанность государства в области публичного образования заключается... в обучении как можно большего числа людей читать, писать и считать»<sup>1</sup>. Иначе говоря, школы следовало финансировать в зависимости от успешности овладения учениками тремя дисциплинами. В школы ежегодно должны были наведываться инспекторы для проверки знаний учеников в английском и арифметике. За каждого ученика, который не явился на проверку или не смог ответить на заданные вопросы, из государственного финансирования школы вычитали небольшую сумму. Реформа Лоу была направлена отчасти на сокращение расходов, но прежде всего — на привязывание финансирования школ к измеряемым результатам освоения базовых и практических навыков и внедрение в образование рыночных принципов<sup>2</sup>.

Против системы Лоу выступил выдающийся культуролог Мэтью Арнольд, по профессии государственный

инспектор тех самых школ, реформировать которые намеревался Лоу. Арнольд неоднократно предупреждал о том, что критерии, пригодные для рынка, нельзя распространять на другие сферы жизни. Арнольд осмелился обрушить на политика шквал открытой критики. В эссе, озаглавленном «Дважды пересмотренный кодекс» (The Twice-Revised Code), Арнольд раскритиковал узкую и механистичную концепцию образования, предлагавшуюся кодексом. Способность читать и понимать прочитанное, указывал Арнольд, развивается главным образом не путем выполнения узкоспециализированных заданий по чтению, а благодаря более общей культуре, которую ребенок впитывает в семье и школе, порождающей внутреннее желание читать. Таким образом, целью школы должно быть «общее развитие интеллекта», без которого навыки чтения и письма не появятся<sup>3</sup>. Вместо того чтобы отвечать на «стремление низших классов подняться над своим положением», правительство, сетовал Арнольд, собирается финансировать самое элементарное образование<sup>4</sup>. Поскольку многие нуждающиеся ученики неизбежно будут отсутствовать на ежегодных проверках знаний или провалят эти проверки, результатом предлагаемой реформы станет сокращение финансирования школ для бедных. По мнению Арнольда, образование народа приносилось в жертву «сторонникам экономии государственных средств любой ценой»<sup>5</sup>.

Инспектируя школы, Арнольд часто видел, что учащиеся запоминают горы фактов и цифр, но не имеют аналитических способностей и совершенно не понимают утонченной прозы или поэзии. Их учили не рассуждать, а зазубривать<sup>6</sup>. И до, и особенно после введения «платы за результаты» Арнольд критиковал образование за то,

что оно «слишком слабо воспитывает и гуманизирует... значительная часть его, которую руководство считает *результатом*, в действительности усваивается механически»<sup>7</sup>. Концепция образования как механического усвоения, ориентированного на получение измеримого умения читать, писать и считать, в последующие десятилетия то ослабевала, то возрождалась и обрела максимальную силу в конце XX в.

На каждом последующем взлете этой концепции появлялись свои критики вроде Арнолда, которые указывали на неучитываемые издержки привязки вознаграждения к результатам стандартных измерений.

### **ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: ТЕЙЛОРИЗМ**

Признаки зацикленности на количественных показателях отчетливо прослеживаются в американском движении за повышение эффективности школьного образования. Начавшись в 1910-е гг., оно продержалось несколько десятилетий. В 1911 г. Саймон Паттен, влиятельный профессор экономики из Школы бизнеса Уортона, потребовал от школ предоставления свидетельств их вклада в жизнь общества, то есть результатов, которые можно «видеть и измерять»<sup>8</sup>. Другие псевдореформаторы пытались привнести в школы плоды движения за эффективность промышленного производства. Начало этому движению дал Фредерик Уинслоу Тейлор — американский инженер, который в 1911 г. ввел термин «научное управление»<sup>9</sup>. Тейлор проанализировал процесс производства чугуна на заводах, разбив его на составные части. Он провел хронометраж трудовых движений и определил стандартные уровни производительности на каждом рабочем месте. Рабочие, выполнявшие производственные задания

медленнее предписанного, получали более низкую ставку, а те, кто укладывался в норму, — более высокую. Тейлор выступал также за внедрение сложной системы контроля рабочих мест<sup>10</sup>. Его целью было повышение эффективности за счет стандартизации и ускорения работы при массовом производстве.

Специализация и стандартизация задач, фиксирование и учет всех действий, применение материальных стимулов — таково наследие, переданное Тейлором и его учениками последующим поколениям.

Тейлоризм, в сущности, — это попытка заменить неявные знания рабочих методами массового производства, которые задумывались, разрабатывались и контролировались менеджерами. «При научном управлении, — писал Тейлор, — менеджеры принимают на себя... бремя сбора традиционных знаний, которыми ранее обладали рабочие, а затем классификации, табулирования и сведения этих знаний к правилам, законам и формулам... Таким образом, планирование, которое при старой системе выполняли рабочие, при новой системе должно выполняться руководством в соответствии с законами науки»<sup>11</sup>. По словам Тейлора, «гарантировать ускорение работы можно только с помощью *принудительной* стандартизации методов, *принудительного* внедрения лучших практик и условий труда и *принудительного* кооперирования. А обязанность принудительного внедрения стандартов и кооперирования лежит исключительно на *управляющем персонале*» (сохранен курсив оригинала)<sup>12</sup>.

Идеи Тейлора о необходимости повышения эффективности через стандартизацию и надзор нашли отражение в снискавшем популярность учебнике «Управление государственными школами» (Public School Administration).

Он был написан в 1916 г. деканом педагогического факультета Стэнфордского университета Элвудом Кабберли<sup>13</sup>. Идея оценки учителей на основании экзаменационных отметок учеников просуществовала не одно десятилетие. Один из исследователей в области образования — Уильям Ланселот попробовал выяснить, какой вклад вносят учителя в образование учеников. Он проверил знания учащихся по математике в начале и в конце учебного года и получил показатель «изменения». Хотя обнаружилось, что одни учителя были эффективнее других, лучшие из них добавляли к знаниям учащихся очень немного<sup>14</sup>. В начале XXI в. эту концепцию возродили под названием «оценка добавленной стоимости», а затем, при администрации Обамы, под названием «прогресс учащегося»<sup>15</sup>.

В период между мировыми войнами тейлористские методы организации фабричного производства стали применять в самых разных отраслях промышленности. К 1950-м гг. они стали нормой в таких компаниях, как General Motors, где, по словам социолога Дэниела Белла, управленческая «надстройка, которая организует производство и управляет им... отобрала умственный труд у рабочих; все сконцентрировалось в планово-производственных и конструкторских отделах». Результатом стало усиление отупляющей рутины для рабочих, находящихся на низших ступенях иерархии<sup>16</sup>. В конце века количественные показатели вытеснили тейлористские методы организации из промышленного производства в сектор торговли.

### **МЕНЕДЖЕРИЗМ И КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ОЦЕНКИ**

Тейлоризм — детище технарей, однако вклад в культуру отчетности внесли не только они, но и бухгалтеры, придумавшие стандартизированную оценку. Роберт Макнамара,

бухгалтер, который в 24 года стал самым молодым преподавателем Гарвардской школы бизнеса, принес идею использования количественных показателей в самую большую организацию США, в вооруженные силы.

Десятилетия, на протяжении которых Макнамара проделал путь от преподавателя школы бизнеса до директора компании Ford Motors, а затем до министра обороны США и, наконец, до президента Всемирного банка, ознаменовались трансформацией американских школ бизнеса. В начале своего существования школы бизнеса готовили слушателей к работе в конкретных отраслях и на предприятиях. С 1950-х гг. их целью стала подготовка руководителей, обладающих определенным набором навыков без привязки к конкретной отрасли.

Компетентность руководителя теперь определяли как четкий комплекс навыков и техник, центральной частью которых было владение методологиями количественной оценки<sup>17</sup>. Решения, основанные на количественных показателях, считали научными, поскольку цифры ассоциировались с объективностью и точностью<sup>18</sup>. Теоретики и гуру менеджмента, проповедовавшие эту новую мудрость, обрели положение «непризнанных законодателей человечества»<sup>19</sup>, которое Шелли некогда приписывал поэтам.

До этого понятие «компетентность» означало накопление знаний в конкретной сфере на протяжении всей карьеры по мере продвижения в иерархии одного и того же института или бизнеса — того, что экономисты называют «специализированные знания». Например, руководители в автоиндустрии были «парнями-автомобилестроителями», людьми, которые большую часть своей профессиональной жизни проработали в автомобильной промышленности. Теперь же их все больше вытесняли

«счетоводы» типа Макнамары, мастера подсчета затрат и прибылей<sup>20</sup>.

Со временем эта попытка превратить менеджмент в науку о подготовке претендентов на место руководителей в корпоративной Америке обернулась проповедью менеджериума. Роль суждения, основанного на опыте и глубоком знании контекста, отодвинули на второй план. Главная идея менеджериума 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<sup>21</sup>. Профессиональное суждение и компетентность можно считать чем-то вроде смазки, специализированных знаний, позволяющих организациям процветать. Одержимый количественными показателями менеджериум если не ненавидит, то игнорирует все это.

Как министр обороны, отвечающий за ведение войны во Вьетнаме, Макнамара проталкивал подсчет «потерь противника» как надежный показатель успехов США в войне. Но мало кто из боевых генералов считал этот показатель надежным мерилем успеха, а многие знали, что потери противника завышаются, а то и просто фабрикуются<sup>22</sup>. Результатом, как выразились Кеннет Кукьер и Виктор Майер-Шенбергер, стала «трясина количественных показателей»<sup>23</sup>.

Характерным для Пентагона при Макнамаре стало то, что военный аналитик Эдвард Люттвак назвал «тотальной подменой военного опыта гражданским математическим анализом. Появилось новое племя “системных аналитиков”, которые ввели новые стандарты дисциплины

и существенно усовершенствовали методы учета, но одновременно уничтожили способность понимать самые важные аспекты военной мощи, которые не поддавались измерению»<sup>24</sup>. В вооруженных силах стали стремиться максимизировать количество измеримой «продукции»: в ВВС — число боевых вылетов, в артиллерии — число выпущенных снарядов, в пехоте — количество потерь. Именно такие статистические показатели придумали Макнамара и его окружение в Пентагоне. Но, как пишет Люттвак, «в войне без фронтов, где нет четких линий, которыми на карте демонстрируют победы и поражения, единственно подлинным показателем успеха должна быть политическая и некватифицируемая способность противника продолжать войну»<sup>25</sup>.

Опубликованная в 1984 г. критика Люттвака в адрес американского военного истеблишмента подчеркивает, что и военное, и гражданское руководство вооруженных сил США прониклось духом менеджизма, погоней за измеримыми показателями «эффективности», которые противоречат стратегическому мышлению, необходимому военным. «Под руководством гражданских должностных лиц, которые в большинстве своем невежественны в вопросах стратегии, оперативного искусства и тактики и которым, как менеджерам, все равно чем управлять, военный истеблишмент давно согласился с тем, что его высшая цель — погоня за деловой эффективностью». Офицеры все более проникались мировоззрением менеджеров и стремились к получению ученых степеней в сфере делового администрирования, управления или экономики. Это привело к тому, что Люттвак назвал «материалистическим уклоном», нацеленным на оценку затрат и осязаемых результатов (таких как

огневая мощь) вместо неосязаемых человеческих факторов, таких как стратегия, лидерство, сплоченность личного состава и его морально-боевой дух<sup>26</sup>. Поддающееся точной оценке нередко затмевает то, что на самом деле важно. «Если материальный вклад, затраты точно оцениваются в долларах и центах, то нематериальные факторы трудно даже определить и по большей части невозможно измерить», — отмечает Люттвак<sup>27</sup>.

Справедлива ли критика Люттвака или нет, многое из того, что он обличает в американских вооруженных силах, относится и к другим институтам в США и за их пределами.

Одним из признаков заикленности на количественных показателях стало появление большого числа консультантов по менеджменту, поднаторевших в количественном анализе, главный принцип которых гласит: «Если что-то невозможно измерить, то этим невозможно и управлять»<sup>28</sup>. Опора на цифры и количественные оценки не только создавала впечатление научного знания, основанного на «твердых» фактах, но и минимизировала потребность в конкретном, глубоком знании институтов, которым консультанты продавали свои советы<sup>29</sup>. Такая культура управления требовала больше данных — стандартизированных, количественных.





4



---

# ПОЧЕМУ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТАЛИ ТАКИМИ ПОПУЛЯРНЫМИ

Приведенные примеры и дополнительная информация в заключительной главе показывают, что в некоторых случаях количественные показатели в разнообразных формах работают хорошо. Но есть много ситуаций, в которых количественный учет приносит скорее вред, чем пользу, или затраты на его ведение превышают выгоды. Чем объяснить повсеместное распространение культуры количественных оценок, отчетности и прозрачности, несмотря на неоднозначность ее эффективности? Почему при всех ее недостатках она так популярна?

Однозначно ответить на этот вопрос невозможно, однако существует ряд обоснованных предположений.

## **НЕДОВЕРИЕ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ СУЖДЕНИЮ**

Потребность в количественных оценках и прозрачности растет по мере исчезновения доверия. Существует

определенное сродство между демократическим обществом с его социальной мобильностью и высокой этнической разнородностью и культурой количественного учета. 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. Это дает им высокую уверенность в правильности суждений, независимо от того, оправдана такая уверенность или нет<sup>1</sup>. В отличие от этого 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. Цифры несут ауру объективности, как бы исключают субъективность суждения<sup>2</sup>. Люди, склонные сомневаться в правильности своих суждений, считают цифры «объективными» и потому более надежными.

Если не углубляться в анализ их происхождения и целесообразности, то количественные показатели создают видимость прозрачности и объективности. В значительной мере их привлекательность объясняется понятностью для всех. Как заметил кембриджский литературовед Стефан Коллини, «публичные дебаты в современных либеральных демократиях совмещают утилитарные оценки с недоверием к процедурам, которые невозможно механически стандартизировать»<sup>3</sup>.

Поиски количественных показателей учета особенно заразительны в культурах с низким уровнем социального доверия. А недоверие к властям с 1960-х гг. стало лейтмотивом американской культуры. Таким образом, в политике, администрировании и многих других сферах цифры ценят именно потому, что они заменяют субъективные,

основанные на опыте суждения людей, находящихся во власти. Погоня за количественными показателями захватывает сторонников как левых, так и правых политических взглядов. У этой страсти очень близкое сходство с популистским, эгалитаристским недоверием к власти, основанной на классовой принадлежности, компетентности и происхождении.

Спрос на увеличение объема «отчетности», который, как мы видели, нашел отражение в Google Ngram, подпитывается растущим недоверием к государственным институтам и неприязнью к власти, основанной на компетентности, что характерно для США (и в значительной мере для других стран Запада) с 1960-х гг. Бернард Шоу писал в пьесе «Врач перед дилеммой»: «Любая профессия — это заговор против непосвященных». Начиная с 1970-х гг. то, что для Шоу было удачной *остротой*, стало посылкой для действий в публичной политике. На количественные оценки молились и правые, и левые, хотя причины такого увлечения не всегда были одинаковыми.

Подозрительное отношение к власти внутренне присуще левым, пришедшим в политику после 1960-х гг. По их мнению, полагаться на суждение экспертов — все равно что капитулировать перед предрассудками существующих элит. Таким образом, у левых своя причина ратовать за подотчетность и прозрачность институтов, за использование предположительно объективных и научных стандартов результативности.

В лагере правых господствовало подозрение, иногда вполне обоснованное, что институты государственного сектора используются в большей мере в интересах их работников, чем в интересах клиентов и избирателей. Действительно, в некоторых школах, отделениях полиции

и других государственных учреждениях приспособленчество существовало, хотя и не в таких масштабах, как утверждали критики. Культура количественного учета была понятной попыткой избавиться от засилья геронтократов. Когда руководство институтов оказалось под огнем популистской критики, оно также прибегло к количественным показателям как к средству защиты и демонстрации своей эффективности.

Получается замкнутый круг — отсутствие социального доверия ведет к обожествлению количественных показателей, а вера в количественные показатели способствует падению доверия к профессиональному суждению. Филип Хауард в своих книгах утверждает, что потеря доверия рождает новое мировоззрение, в котором «отказ от субъективного выбора в публичных решениях — не просто теория... а своего рода теология... Субъективный выбор считается слишком опасным». Как следствие, «должностным лицам более не разрешается действовать на основании трезвого расчета»<sup>4</sup> или по своему усмотрению, то есть в соответствии с конкретной ситуацией<sup>5</sup>. Результатом стало чрезмерное регулирование — все больше уплотняющаяся система правил, включая внутренние правила организаций<sup>6</sup>. Количественные показатели довольно часто становятся инструментом ужесточения этой системы. Количественные оценки всего и вся — это форма чрезмерного регулирования, точно так же, как неправильные количественные оценки — неправильного регулирования.

Другой мотив количественной оценки результативности — боязнь судебного преследования в результате расширения профессиональной ответственности в американском гражданском праве. В XX в. прежние

догматические барьеры, препятствовавшие привлечению к судебной ответственности врачей, больниц, производителей и муниципалитетов, были разрушены. Расширение гражданских прав и природоохранного законодательства стало дополнительным стимулом для судебного преследования<sup>7</sup>. Трудовое право и законодательство о гражданских правах возложили новое бремя ведения учета как на частные компании, так и на государственные учреждения<sup>8</sup>. В результате на юристов тратится все больше и больше денег. Устойчивый образ США как сутяжнического общества<sup>9</sup> рождает опасение оказаться ответчиком, а это приводит к оборонительному поведению и неприятию риска. Стремление документировать все предельно объективно, чтобы сделать решения о приеме на работу и продвижении по службе прозрачными для регулирующих органов или использовать в судебных разбирательствах, служит еще одним мотивом для количественной оценки результативности.

### **КРИТИКА ПРОФЕССИОНАЛОВ И АПОФЕОЗ ВЫБОРА**

На правом фланге политического спектра 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 стандартизированных процессов.

В этом же духе высказывались защитники здоровья женщин и представители более поздних движений, критиковавшие традиционные институты (в частности, лечебные

учреждения) и требовавшие повышения их ответственности. Они ратовали за предоставление пациентам большего контроля над тем, как их лечат, и, следовательно, более широкого выбора поставщиков медицинских услуг, а вместе с ним и большего объема информации, включая показатели результативности, чтобы было на что опереться при выборе. Путь к контролю был вымощен количественными показателями.

В одной сфере за другой увеличение количества показателей ради учета вскрывало реальные проблемы, в том числе различия в профессиональной практике, обусловленные «наукой», и в результативности, которые раньше не замечали или же не документировали. Результатом таких откровений стало снижение доверия к профессиональному суждению и возникновение потребности в отыскании решений, которые виделись в расширении использования количественных оценок для контроля профессионалов, потерявших доверие.

С этими тенденциями тесно связан рост влияния идеологии потребительского выбора, веры в то, что, имея информацию, люди будут принимать правильные решения в вопросах медицинского обслуживания, образования, пенсионного планирования и т. д. Действительно, им часто виднее, какого поставщика услуг выбрать. Но это случается не всегда, а в некоторых сферах выбор особенно труден. Например, в здравоохранении выбор врачей или больниц делается либо тогда, когда люди здоровы и не склонны заморачиваться медицинскими вопросами, либо тогда, когда они больны, озабочены собственными проблемами и не слишком способны анализировать сложные и зачастую противоречивые количественные показатели. Так или иначе, к 1990-м гг., несмотря

на многочисленные исследования, показывающие, что предоставление пациентам права выбора не сдерживает стоимость и не повышает качество медицинских услуг, модель пациента как потребителя на рынке услуг приобрела еще большую популярность у политиков и законодателей из обоих лагерей<sup>10</sup>.

### **БОЛЕЗНЬ ИЗДЕРЖЕК**

Другая причина насаждения учета в здравоохранении и образовании связана с ростом относительной стоимости их услуг по сравнению со стоимостью большинства потребительских продуктов. Отчасти он объясняется «болезнью издержек» — явлением, впервые описанным экономистами Уильямом Баумолем и Уильямом Боуэном в 1966 г. Они обратили внимание на то, что на протяжении последнего столетия в сфере производства наблюдался устойчивый рост производительности, обусловленный в значительной мере совершенствованием технологий<sup>11</sup>. На фоне снижения стоимости большинства потребительских товаров в результате развития технологий и интенсификации мировой торговли относительно более высокая стоимость медицинского обслуживания, образования и аналогичных социальных услуг стала еще заметнее и оказалась в фокусе общественного недовольства. Со временем эти тенденции вылились в требование повысить эффективность и усилить учет, несмотря на трудность количественной оценки вложений и результатов, а следовательно, и производительности в этих сферах<sup>12</sup>. К данному обстоятельству следует добавить, что совершенствование медицинских технологий и повышение эффективности лекарств могут естественным образом повышать стоимость. Такие

дополнительные затраты вполне оправданны, если они увеличивают продолжительность жизни или ее качество.

### **ЛИДЕРСТВО В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СЛОЖНОСТИ**

К количественным оценкам подталкивают и другие силы. По мере увеличения размеров и сложности организаций (компаний, университетов, государственных ведомств) увеличивается отрыв руководства высшего звена от тех, кто находится на более низких ступенях организационной цепочки и участвует в деятельности, ради которой и существуют эти организации. Когда институты особенно велики, сложны и состоят из разнородных частей, их смысл просто невозможно постичь. Руководители таких организаций в большей степени, чем многие из нас, сталкиваются с когнитивным ограничением. Им приходится принимать решения в условиях ограничения времени и информационной перегрузки. Количественные показатели — соблазнительное средство преодоления этой «ограниченной рациональности» и совладания с вопросами, выходящими за пределы понимания.

Представьте, например, что вы стали ректором крупного университета, руководителем компании или министерства. Вы, конечно, можете полагаться на компетентное мнение опытных подчиненных. Но они, скорее всего, внутренне заинтересованы в сохранении существующего положения вещей. Вспомните изречение покойного ныне поэта и историка Роберта Конквеста: «Каждый является консерватором в том, что он знает лучше всего». Ну а если вы хотите вдохнуть динамизм в организацию, во главе которой только что встали (это типичный соблазн стремящихся отличиться новых министров, ректоров университетов и генеральных директоров)? Тогда кажется, что

работа с «цифрами» — самый короткий путь к пониманию организации.

Стремление руководства разобраться в сложной организации зачастую приводит к тому, что Ив Морье и Питер Толлман назвали «чрезмерным усложнением» — к насаждению процедур отчетности и принятия решений, которые требуют еще большей координации, совещаний и отчетов, поглощают все время и почти не оставляют возможности заниматься реальными *делами*<sup>13</sup>.

Непроизводительная трата времени и сил усугубляется тем, что руководители, заикленные на количественных показателях, не доверяют профессиональному суждению своих подчиненных. Они пытаются контролировать подчиненных с помощью разнообразных стратегий, в центре которых находятся количественные показатели. Постоянные запросы отчетов и стандартизированных данных неизбежно снижают самостоятельность стоящих на более низких ступенях организационной иерархии, сомнения которых в эффективности инноваций, основанных на количественных оценках, отбрасываются как иррациональное или эгоистичное «сопротивление изменениям».

Существуют и культурные особенности ряда американских бюрократий (корпоративных, правительственных и некоммерческих), которые полагают, что каждому обязательно следует подниматься по должностной лестнице в одной или нескольких организациях. Это мешает приобретению глубоких знаний и опыта, позволяющих осмысленно оценивать значение и качество выполняемой подчиненными работы. Отсюда и привлекательность измеряемых количественных критериев.

Сегодня генеральные директора, ректоры университетов и руководители государственных ведомств переходят

из одной организации в другую чаще, нежели раньше. Такая странная эгалитарная алхимия часто исходит 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<sup>14</sup>. 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. Но дело не только в этом. Мобильные руководители постоянно думают о переходе на более престижную работу в другой организации, и им нужны показатели результативности, которые можно продемонстрировать, когда позволит хедхантер.

### **СОБЛАЗН ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Еще одним фактором является распространение информационных технологий. В начале 1980-х гг. создание и стремительное расширение использования электронных таблиц, сильно упростивших табличное представление цифр и манипулирование ими, имело далекоидущие последствия. Как писал в 1984 г. прозорливый исследователь этого явления Стивен Леви, «электронные таблицы — это инструмент, но также и мировоззрение, которое порождает видение реальности в цифрах...

Поскольку электронные таблицы могут выполнять так много важных функций, их пользователи теряют из виду тот критически важный факт, что воображаемый бизнес, который они создают на компьютерах, — всего лишь фикция. 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»<sup>15</sup>.

Сет Кларман, один из наиболее успешных инвесторов своего поколения, соглашался с мнением Леви и в 1991 г. предупреждал о том, что электронные таблицы создают иллюзию глубины анализа<sup>16</sup>.

С тех пор рост возможностей сбора данных и снижение его стоимости укрепили представление о том, что данные — это ответ на все вопросы организаций. Существует уверенность в том, что сбор данных и их широкое использование в организации обязательно приводят к тем или иным улучшениям, даже если значительную часть информации приходится лишать нюансов и контекста для превращения в легко передаваемые «данные».

5



---

# ПРИНЦИПАЛЫ, АГЕНТЫ И МОТИВАЦИЯ

ЛАНЬ®

Одновременно с деградацией веры в профессиональную компетентность развернулась критика бизнеса за то, что он ставит интересы менеджеров выше интересов акционеров.

Идея эта получила распространение в 1970-е гг. и в конечном итоге вылилась в «теорию агентских отношений»<sup>1</sup>. В литературе по менеджменту эта теория широко представлена как разрыв между целями институтов и целями наемных работников, которые управляют институтами. Основное внимание уделяется проблеме согласования заинтересованности акционеров в максимизации прибыльности и цены акций и интересов руководства компаний, приоритеты которого могут не совпадать с приоритетами акционеров. Теория агентских отношений в абстрактной форме выражает идею о том, что наемным работникам институтов не следует доверять; что их деятельность надо контролировать и количественно оценивать; что количественные оценки должны быть прозрачными для тех, кто незнаком с «кухней» институтов, и что финансовые стимулы лучше всего мотивируют «агентов»<sup>2</sup>. Здесь также цифры рассматриваются как гарантия объективности и как замена глубокого знания и личного доверия<sup>3</sup>.

ЛАНЬ®

Теория агентских отношений привела поначалу к схемам вознаграждения генеральных директоров бонусами в зависимости от прибыли и цены акций компании. Позднее этот подход вылился в планы предоставления руководителям высшего звена фондовых опционов. В обоих случаях идея заключалась в согласовании интересов руководителей с интересами собственников, которым, как не без основания считалось, нужна исключительно прибыльность компании.

Теория агентских отношений рассматривает организации как сети отношений между теми, кто имеет определенный интерес (принципалами), и теми, кто нанят для реализации этого интереса (агентами). Главным является интерес принципалов, а исходная посылка состоит в том, что интересы агентов могут не совпадать с интересами принципалов. Например, если акционеры компании заинтересованы в максимизации прибыли и рентабельности капитала, то руководители компании желают иметь шикарный офис и личный самолет, подчеркивающий их статус, а нижестоящие работники хотят получать высокую зарплату и поменьше работать. Проблема заключается в стимулировании соблюдения агентами приоритетов принципала, а не собственных приоритетов. Дополнительной проблемой становится контроль: как принципалу узнать, что реально делают его агенты и насколько хорошо они преследуют его цели? Перед организациями встает двойственная задача: обеспечение руководства информацией о деятельности подчиненных и создание системы поощрения, которая приводит в соответствие интересы агентов и принципалов. Поиски информации выливаются в определение показателей результативности — стандартных числовых критериев, показывающих принципалам,

насколько хорошо агенты реализуют их цели. Согласование интересов агентов и принципалов принимает форму материального вознаграждения работников в зависимости от прибыльности компании: если компания зарабатывает больше, то больше получают и работники.

Профессиональная литература по менеджменту предлагает собственные выводы из теории агентских отношений: управление — это постановка ясных целей с последующим контролем и стимулированием. Оно опирается, с одной стороны, на системы сбора информации и отчетности, а с другой — на разумно структурированную систему поощрения.

### **НОВАЯ МОДЕЛЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

С 1980-х гг. такой образ мышления переключался из коммерческого сектора в государственный и в сферу некоммерческих организаций, таких как университеты и больницы. Недовольство растущими расходами, неудовлетворенность результатами и просто желание сэкономить подтолкнули критиков к идее о том, что эти организации должны быть «более рыночными». Этот лозунг стал боевым кличем сторонников того, что получило название «новая модель государственного управления». Принципами были прежде всего люди, платившие госучреждениям и некоммерческим организациям, то есть налогоплательщики в случае правительства. Теперь студентов, пациентов и пользователей услуг предписывалось считать клиентами.

Однако на пути тех, кто хотел сделать такие организации более похожими на компании, возникло препятствие — отсутствие ценового механизма, позволяющего определять, получают ли люди, которые предоставляют



финансы, хорошее соотношение цены и качества. На конкурентном рынке потребители могут сопоставлять цены на товары и услуги с качеством предлагаемого продукта и принимать обоснованные решения о том, что покупать. Цены несут очень много информации в сжатой, прозрачной форме. Но как налогоплательщикам оценивать школы, университеты, больницы, государственные ведомства или благотворительные организации?

Для разрешения этих трудностей желавшие сделать некоммерческие организации более похожими на коммерческие предприятия предложили три стратегии. Первая заключалась в попытках разработать индикаторы, характеризующие результативность и заменяющие цены<sup>4</sup>. Вторая стратегия предусматривала материальное стимулирование работников этих организаций в зависимости от оценки результативности. Третья же видела выход в конкуренции поставщиков услуг, индикаторы результативности которых должны быть «прозрачными», то есть публично доступными. Идея вкратце заключалась в создании квазирыночных условий в государственном и некоммерческом секторах и «более рыночном» управлении ими. Именно это подразумевалось под «новой моделью государственного управления», которая отражала более широкую тенденцию переноса принципов микроэкономики на государственное управление и публичную политику<sup>5</sup>.

У такого подхода с самого начала были критики, пытавшиеся привлечь внимание к неверным исходным посылкам, в частности экономисты Бенгт Хольмстрём и Пол Милгром, а также Генри Минцберг, профессор управления из Университета Макгилла в Монреале<sup>6</sup>. В середине 1990-х гг. Минцберг указывал на то, что принятая сторонниками новой модели государственного управления

концепция — не более чем упрощенная пародия на то, что делают эффективные руководители в частном секторе. Впрочем, эта концепция соответствовала тому, чему учили студентов в школах бизнеса и что пропагандировалось в литературе по бизнесу. Минцберг, однако, настаивал на том, что она не подходит для государственного управления и некоммерческих организаций. В коммерческих компаниях каждая бизнес-единица имела четко определенный набор поставляемых продуктов или услуг, а у государственных ведомств и некоммерческих организаций множество задач, которые трудно изолировать друг от друга и количественно оценить. Новая модель государственного управления приемлема для подразделений правительства, имеющих единственный продукт или услугу вроде оформления паспортов. Но такие подразделения — исключение, а не правило. Более того, в бизнесе есть четкие финансовые критерии успеха и неудачи: сопоставление затрат и выгод позволяет определить прибыль, а на ее основе можно обоснованно вознаграждать руководителей. У государственных органов и некоммерческих организаций редко бывает единственная цель, и их работу непросто оценить. Например, начальные школы должны научить детей читать, писать и считать, и результаты этой работы, пожалуй, можно оценить с помощью стандартных тестов. Но как быть с задачами, которые хуже поддаются оценке, но не менее важны, такими как обучение хорошим манерам, стимулирование интереса к познанию мира и развитие творческого мышления?

Существует и более масштабная проблема. Компании стремятся к получению прибыли, и их персонал работает в первую очередь ради заработка. (Это не означает, что деньги — единственная их цель; просто они работают

в значительной мере, чтобы получить деньги, которые можно потратить на личные, неденежные цели.) Люди, работающие в государственных ведомствах и некоммерческих организациях вроде школ, университетов, больниц или Красного Креста, тоже хотят заработать на жизнь, но значимым мотивирующим фактором для них служит миссия организации: обучение, исследование, лечение, спасение. Они иначе реагируют на денежное вознаграждение в силу другой, как минимум в какой-то мере, мотивации<sup>7</sup>.

### **ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ**

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. Существование внутренних, а также внешних мотиваций очевидно любому, кто управлял сотрудниками, выполнявшими сложные задания. Эта мысль была сформулирована психологами в середине 1970-х гг., а впоследствии к ней вновь пришли и ее формализовали экономисты, в том числе Жан Тироль, сравнительно недавно удостоенный Нобелевской премии по экономике<sup>8</sup>.

Наивно полагать, что людей мотивирует лишь желание заработать больше денег, как, впрочем, и то, что мотивируют только внутренние вознаграждения. Разбираться

нужно с тем, когда каждая из этих мотиваций наиболее эффективна, и в последние годы социологи уделяют этому вопросу большое внимание.

Как правило, внешние вознаграждения — плата в зависимости от результативности, поощрительные выплаты, бонусы — наиболее эффективны в коммерческих организациях, главная цель которых — генерирование прибыли. Внешнее вознаграждение хорошо работает и тогда, когда выполняемая задача обособлена, легко оценивается и не слишком интересна, например производство стандартного продукта на конвейере.

Некоторые поощрения усиливают внутреннюю мотивацию. Например, устное поощрение, которое высказывается главным образом для информации («Ты отлично справился с этим!»), а не для осуществления контроля<sup>9</sup>. Или вознаграждение, получаемое постфактум за конкретное достижение, которое не предлагается заранее в качестве стимула<sup>10</sup>. Или премия или почетное звание в таких сферах, как наука, присуждаемое в знак признания многолетних достижений<sup>11</sup>. В более широком смысле заработка выше рыночных могут повысить внутреннюю мотивацию работников, если они воспринимаются как *сигнал высокой оценки результативности*<sup>12</sup>. Внутренняя и внешняя мотивация могут сочетаться, если результаты работы, за которые выплачивают вознаграждение, соответствуют внутреннему представлению сотрудников о миссии учреждения. Это происходит, например, когда больницы получают поощрения за высокий уровень безопасности.

Но если организации, ориентированные на выполнение миссии, пытаются применить внешнее вознаграждение вроде платы в зависимости от результативности, то итог может оказаться противоположным желаемому.

Внешнее вознаграждение за деятельность, представляющую глубокий внутренний интерес, заставляет людей концентрироваться на вознаграждении, а не на внутренней заинтересованности в решении задачи или в осуществлении более широкой миссии. Результатом может стать «вытеснение» внутренней мотивации: научившись относиться к рабочим заданиям прежде всего как к средству получения вознаграждения, сотрудники теряют интерес к выполнению работы во имя более высокой миссии организации<sup>13</sup>. Кроме того, сотрудники могут воспринять предложение платы в зависимости от результативности как оскорбление профессиональной чести и чувства собственного достоинства, предположение, что они работают исключительно из-за денег. Таким образом, представление о том, что внешнее вознаграждение стимулирует результативность, имеет смысл, если речь идет об инвестиционном банке, но не о преподавателе или медработнике. Попытки превратить все в бизнес на деле мешают даже самому бизнесу.

Как ни странно, даже когда компании наперегонки создавали системы стимулирования на основе показателей результативности для руководства и сотрудников и такие системы объявлялись подходящими для государственных и некоммерческих организаций, ведущие теоретики в области агентских отношений занимались изучением недостатков подобных систем. В 1988 г. Роберт Гиббонс, профессор организационной экономики из Массачусетского технологического института, указал, что принципал (например, собственник компании) получает выгоду от *разных* результатов деятельности агента (работника компании) и что многие из этих результатов не являются очевидными или количественно измеримыми. Организации

зависят от участия своих сотрудников, например, в наставничестве и командной работе, то есть от того, чем они вряд ли стали бы заниматься, если бы были заинтересованы исключительно в максимизации показателей результативности ради заработка. Иначе говоря, возникает разрыв между *измеряемым* и *реальным* совокупным вкладом агента. Таким образом, измеряемая результативность (например, прирост прибыли подразделения или повышение цены акций компании) может приводить к тому, что организация будет получать от своих сотрудников меньше, чем необходимо. В такой ситуации неизбежен перекос стимулов, созданных в стремлении найти простые, количественные стандарты оценки и вознаграждения результативности. Гиббонс приходит к выводу, что в лучшем случае экономические модели, отбрасывающие психологические аспекты, дают урезанную концепцию мотивации. В худшем же случае «управленческая практика, основанная на экономических моделях, может заглушать (или даже уничтожать) неэкономическую реальность, такую как внутренняя мотивация и социальные отношения»<sup>14</sup>.

К концу XX в. исследователи организационного поведения вроде Гиббонса стали привлекать внимание к скрытым опасностям внешней мотивации. Но к тому времени системы на основе простых представлений о стимулах, внешнем вознаграждении и новой модели государственного управления уже пустили глубокие корни.

Эта управленческая мода появилась в корпоративном секторе, но быстро вышла за его пределы, прежде всего в англоязычных странах (Великобритании, США, Австралии и Новой Зеландии). В попытке улучшить управление и эффективность государственного сектора

консервативное правительство Маргарет Тэтчер создало официальные органы с участием бизнесменов и консультантов вроде Агентства по эффективности, Агентства по финансовому управлению, Национального ревизионного управления и Аудиторской комиссии. Из Великобритании эта мода распространилась на Австралию и Новую Зеландию, а потом и на другие страны ОЭСР стараниями гуру менеджмента, консультантов и ученых под видом инструментов и моделей «передовой практики»<sup>15</sup>.





6



---

# ФИЛОСОФСКАЯ КРИТИКА



Наряду со сторонниками культуры количественных показателей в рядах правых и левых политиков на обоих концах идеологического спектра существуют и ее критики. С позиции марксистов эту культуру можно рассматривать (не без оснований) как проталкивание деквалификации — осуществляемого руководством изменения организации производства, которое приводит к обесцениванию навыков и опыта подчиненных<sup>1</sup>. Но работа, где все четко расписано, а узкие цели, навязанные другими, исключают самостоятельность, просто ужасна.

## **РАЦИОНАЛИСТИЧЕСКАЯ ИЛЛЮЗИЯ**

Критические высказывания в адрес учета на основе количественных оценок раздавались и со стороны консервативных и либеральных мыслителей, таких как Майкл Оукшотт, Майкл Полани и Фридрих Хайек, чьи доводы недавно заново открыл Джеймс Скотт, антрополог Йельского университета с анархистскими, по его собственному признанию, склонностями. Все они 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. В своем известном примере Оукшотт говорит, что существует абстрактное, рецептурное знание, передаваемое кулинарными книгами, однако для понимания того, как использовать такое знание («разбить яйцо», «взбить смесь»), необходимо практическое знание, основанное на опыте, которое из книг не получишь. Оукшотт критиковал «рационалистов», предполагавших, что деятельность человека — это вопрос применения правильных формул или рецептов. Техническое знание поддается точному формулированию, придающему такому знанию видимость определенности. Однако, писал Оукшотт, «особенность практического знания заключается в том, что оно не поддается такому формулированию. Его обычное выражение — привычный или традиционный способ осуществления деятельности, или, попросту говоря, практика. Это придает практическому знанию видимость неточности и, соответственно, неопределенности, субъективности, вероятности, а не истины».

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<sup>2</sup>.

## СЦИЕНТИЗМ

Фридрих Хайек тоже высказывался критически в отношении того, что он называл «иллюзией знания». 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. Короче говоря, планирование оказывается несостоятельным не только потому, что не учитывает релевантную, но рассеянную информацию, но и потому, что запрещает предпринимателям открывать пути удовлетворения конкретных потребностей и генерировать новые задачи<sup>3</sup>.

Целый ряд современных критиков отмечают, что одержимость численными целевыми показателями, являющаяся ключевым признаком заикленности на количественных оценках, которой нередко заражаются политики и законодатели, провозглашающие свою приверженность капитализму, на деле воспроизводит недостатки советской системы. Подобно разработчикам планов в советском блоке, определявшим производственные задания для каждого предприятия, 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: выпускают учеников с минимальным набором навыков, переквалифицируют

крупные хищения в мелкие кражи, открывают фиктивные счета для банковских клиентов<sup>4</sup>.

Критика Хайеком сциентизма (которую он распространял и на современную экономику) в значительной мере относится и к идеологии количественных оценок. Заранее 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.

Идеи целого ряда мыслителей можно свести к следующему изречению: «Расчеты — враг воображения». Предпринимательство, как уже отмечалось, связано с принятием того, что экономист Фрэнк Найт называл «неизмеримым риском», поскольку точно вычислить потенциальные выгоды инновации невозможно. Или, как выразился Алфи Кон, давний критик системы вознаграждения в зависимости от результативности, количественные показатели «препятствуют принятию риска, неизбежного спутника исследований и творчества. Мы менее склонны идти на риск, играть с возможностями и следовать догадкам, которые в конечном итоге могут и не оправдаться»<sup>5</sup>.

Как отметил Джеймс Скотт, отличительным признаком практического, локального знания является то, что «оно экономически оправданно и точно ровно настолько, насколько нужно для решения конкретной проблемы, не больше и не меньше необходимого»<sup>6</sup>. Численная точность, которую сулят количественные показатели, может быть намного больше необходимой в реальной практике, а достижение этой точности требует неоправданно

больших затрат времени и сил. Погоня за точностью может, таким образом, быть расточительной и по этой причине вызывать возмущение людей, которым приходится жертвовать временем и проявлять чудеса изобретательности.

«Требовать механической точности или проповедовать ее, хотя бы в принципе, в неподходящих сферах — значит ослеплять других и вводить их в заблуждение», — заметил британский либеральный философ Исайя Берлин в очерке о суждении в политике. То, что Берлин говорит о политических суждениях, имеет более широкое значение: суждение — своего рода умение осмысливать уникальные особенности ситуации, связанное со способностью к синтезу, а не к анализу, «со способностью видеть общую картину и взаимосвязь обстоятельств»<sup>7</sup>. Понимание целого и чувство уникального — как раз то, чего количественные показатели дать не могут.

### **ЭЛИ КЕДУРИ И ЕГО КРИТИКА ПОЛИТИКИ ТЭТЧЕР В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

В 1987 г. консервативное правительство Маргарет Тэтчер разработало масштабный план преобразования государственного финансирования учреждений высшего образования. Он предусматривал введение множества новых «показателей результативности», на основании которых министры и их бюрократические структуры должны были выделять средства конкретным университетам. Выдающийся британский консервативный историк и политолог Эли Кедури стал одним из самых непримиримых критиков этого плана. «После двух десятилетий неумеренности и расточительства, — писал он, — мы видим повсеместное смутное, но сильное недовольство университетскими

порядками и нетерпимое отношение к ним... не имеющее названия стремление найти формулу или рецепт — больше наукообразия, больше информационных технологий, больше вопросников, больше контроля, — который научно (а лучше волшебным образом) подтвердит, что они не тратят время впустую, который поставит процесс на промышленные рельсы»<sup>8</sup>. Кедури спрашивал, зачем «консервативному правительству нужно было пускаться в такую политику в отношении университетов, которая настолько отличается от провозглашенных им идеалов и целей?». И приходил к выводу: «Чтобы объяснить необъяснимое, приходится допускать, что эта политика есть следствие не сознательных решений, а неосознанной автоматической реакции на неодолимый дух времени»<sup>9</sup>. Под флагом «эффективности», по словам Кедури, совершался великий обман, ибо «эффективность не есть общее и абстрактное свойство. Эффективность всегда связана с рассматриваемым предметом. Бизнес более эффективен тогда, когда отдача использованных в производстве ресурсов у него выше, чем у другого, сопоставимого с ним. А университеты — не бизнес»<sup>10</sup>. Под видом того, что высшее образование тоже бизнес, а государство представляет его клиентов, Министерство образования вознамерилось на основании сомнительных критериев решать, что составляет ценность в образовании<sup>11</sup>.

### **ВСЕПРОНИКАЮЩАЯ ОТЧЕТНОСТЬ**

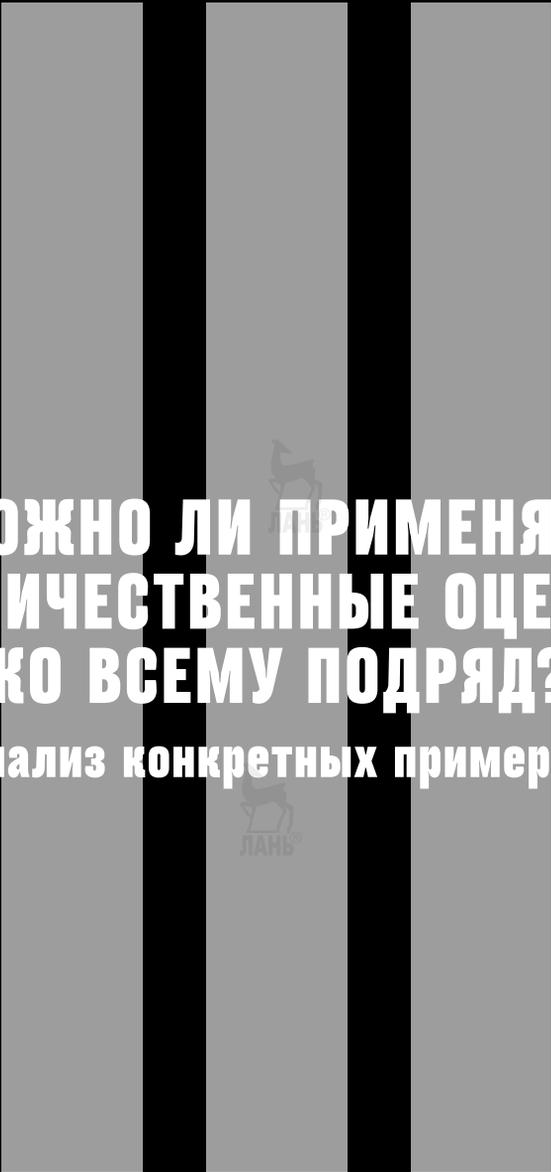
В следующем десятилетии слова «отчетность» и «оценка результативности» стали модными у лидеров бизнеса, политиков, законодателей и в США в целом. В 1993 г. президент Билл Клинтон подписал закон об оценке работы правительства и ее результатов, который требовал от всех

государственных ведомств разработки заявлений о миссии, долгосрочных стратегических планов и определения годовых целевых результатов с описанием показателей, позволяющих оценивать прогресс на пути к их достижению. Предложенный законодателями-республиканцами и подписанный президентом-демократом, этот закон получил поддержку обеих партий<sup>12</sup>. В 2004 г. при президенте Джордже Буше-младшем почтенное Главное бюджетно-контрольное управление было переименовано в Счетную палату.

С этим мы вступаем в новое столетие и переходим от истории и теории оценки результативности к современной практике.





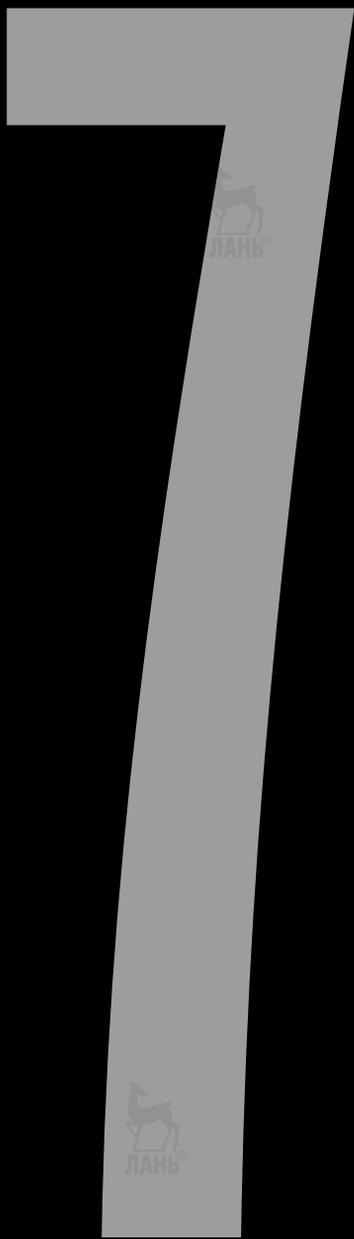


**МОЖНО ЛИ ПРИМЕНЯТЬ  
КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ОЦЕНКИ  
КО ВСЕМУ ПОДРЯД?**

**Анализ конкретных примеров**



ЛАНЬ®



---

# КОЛЛЕДЖИ И УНИВЕРСИТЕТЫ



В качестве первого примера возьмем сферу высшего образования, которая стала отправной точкой моего изучения заикленности на количественных показателях. Колледжи и университеты (крупный сектор национальной экономики и один из главных институтов передовых обществ), отражают многие характерные изъяны и непредвиденные последствия оценки результативности, а также некоторые ее достоинства.

## **СТАВКА НА КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ: ВСЕ В КОЛЛЕДЖ**

Под влиянием болезненной зависимости от количественных показателей нам начинает казаться, что чем их больше, тем лучше.

Все больше и больше американцев после окончания средней школы продолжают образование под действием пропаганды со стороны государственных и некоммерческих организаций. Например, по мнению Министерства образования США, «в современном мире колледж — не роскошь, которую могут себе позволить лишь некоторые американцы. Для *всех* американцев это экономическая, гражданская и личная необходимость»<sup>1</sup>.



Lumina Foundation — одна из множества некоммерческих организаций, проповедующих ту же идею. Ее миссия — повышение интереса к продолжению образования после школы, с тем чтобы к 2025 г. 60% американцев имели диплом об окончании колледжа, свидетельство или другой «качественный документ о получении дополнительного образования после средней школы». На сайте этой организации представлена ее инициатива «Сильная страна», смысл которой, как указывается, заключается в «получении доказательств такого обучения — количественных показателей, данных о результатах, сведений о местах, где оно есть, а где нет... Lumina сотрудничает по всей стране с теми, кто определяет политику штатов, для разработки целевых показателей и планов их достижения. На момент написания книги 26 штатов установили жесткие и амбициозные цели, число этих штатов выросло на 15 только за прошлый год. Большинство из них предпринимают конкретные шаги — в частности, финансирование на основе результатов, улучшение развивающего обучения и повышение доступности высшего образования, — с тем чтобы увеличить число продолжающих образование и достичь поставленных целей»<sup>2</sup>.

Lumina Foundation пропагандирует культуру количественных оценок, ее сайт провозглашает: «Как организация, ориентированная на результаты, Lumina Foundation использует набор общенациональных количественных показателей для контроля своей деятельности, оценки достижений и отслеживания прогресса на пути к цели 2025 г.»

Миссия Lumina Foundation согласуется с широко распространенным представлением о роли высшего образования в американском обществе, с верой в то, что все больше

людей должны идти в колледжи и что высшее образование не только повышает их общий доход на протяжении жизни, но и обеспечивает рост национальной экономики.

### **ЧЕМ БОЛЬШЕ ВЫИГРАВШИХ, ТЕМ МЕНЬШЕ ЦЕННОСТЬ ВЫИГРЫША**

Этот догмат веры и связанные с ним целевые показатели могут быть просто ошибкой. Как отмечает Элисон Вулф, специалист по экономике образования из Лондонского университета, действительно, получившие степень бакалавра зарабатывают в среднем больше, чем не имеющие этой степени. Иными словами, на индивидуальном уровне стремление к получению степени бакалавра, возможно, имеет экономический смысл. Однако на национальном уровне идея о том, что увеличение числа выпускников высших учебных заведений означает повышение эффективности, оказывается ошибочной<sup>3</sup>.

Одна из причин заблуждения заключается в том, что образование — в значительной степени статусное благо, по крайней мере на рынке труда. Для потенциальных работодателей ученые степени — это сигналы, своего рода символы, позволяющие в первом приближении ранжировать кандидатов на должность. Окончание средней школы говорит о среднем уровне интеллекта, а также об определенном упорстве. Окончание колледжа свидетельствует о более высоком уровне обоих качеств. В обществе, где мало кто успешно оканчивает колледжи, степень бакалавра является показателем превосходства. Однако чем выше доля людей, имеющих степень бакалавра, тем ниже ценность этого фактора отбора. Результат следующий: если раньше для замещения вакансии требовалось свидетельство об окончании средней школы, то теперь нужен

диплом бакалавра. Дело не в том, что работа стала требовать более серьезных когнитивных способностей или квалификации, а в том, что у работодателей есть возможность выбирать работников из числа имеющих степень бакалавра, отсекая остальных. В результате заработной платы людей, не окончивших колледжи, снижаются, а выпускники колледжей получают работу, не требующую полученных в колледже знаний<sup>4</sup>. Это приводит к статусной гонке: по мере распространения слухов о том, что для получения даже самой скромной работы нужен диплом колледжа, растет число желающих стать обладателем заветной корочки.

Таким образом, у людей есть индивидуальные стимулы стремиться к получению диплома об окончании колледжа. А правительства и частные организации устанавливают показатели, призванные повышать численность студентов и выпускников колледжей.

### **ПОВЫШЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПУТЕМ СНИЖЕНИЯ СТАНДАРТОВ**

Однако рост числа американцев, поступающих в колледжи, не означает, что все они хорошо подготовлены или способны реально заслужить диплом об окончании колледжа.

В действительности ничто не говорит о том, что стало больше выпускников средней школы, готовых к учебе в колледже<sup>3</sup>. Один из показателей готовности к учебе в колледже — успешность сдачи школьниками экзаменов вроде SAT и ACT, на основе которых предсказывают вероятность успешного обучения в колледже (в какой-то мере это тесты для проверки способностей). По большей части эти экзамены сдают только те учащиеся средних школ, у которых есть какие-то надежды на получение

высшего образования, хотя в попытке повысить успеваемость школьников некоторые штаты делают такое тестирование обязательным для все большего числа учащихся. (По всей видимости, это пример неправильного определения причины и следствия. Учащиеся, прошедшие такое тестирование, обычно демонстрируют более высокую успеваемость. Так вот, причину спутали со следствием и сделали вывод, что с увеличением числа проходящих этот тест повышается успеваемость. На самом же деле на этот экзамен идут в первую очередь те, кто хорошо учится.) АСТ-тестирование проводится по четырем предметам — английский язык, математика, литература и естествознание. Компания, разрабатывающая АСТ-тесты, определила и критерии того, что экзаменуемый «хорошо подготовлен к учебе в колледже». Из тех, кто проходил АСТ-тестирование в последнее время, треть не достигла установленного критерия по *какому-либо* из четырех предметов и только 38% показали хороший результат как минимум в трех из четырех предметов. Короче говоря, у большинства стремящихся поступить в колледж нет необходимых способностей для учебы в нем<sup>6</sup>.

Результаты предсказуемы, хотя мало кто готов признать их. Поскольку все больше учащихся поступает в муниципальные колледжи, не имея соответствующих знаний, значительная их часть нуждается во вспомогательных курсах. На них (теперь их именуют «развивающими») студенты дополучают то, что не усвоили в средней школе. Треть поступающих в муниципальные колледжи попадает на развивающий курс литературы, а более 59% — на развивающий курс математики<sup>7</sup>. Учащиеся, недостаточно подготовленные к колледжу, повышают нагрузку на учебные заведения и увеличивают стоимость образования.



Расширение кампусов центров «повышения образовательного уровня» — более приемлемый ответ на потребность в дополнительном обучении недостаточно подготовленных студентов письму и другим навыкам.

Колледжи (как государственные, так и частные) оцениваются и вознаграждаются в определенной мере на основе процента выпускников. (Вспомните призывы, в которых Lumina Foundation предлагает правительствам штатов перейти к «финансированию на основе результатов».) Затем происходит следующее: результаты подгоняются под финансирование. Разрешая большему числу студентов кое-как завершать образование, колледжи демонстрируют отличные показатели результативности. Что не так очевидно, так это снижение стандартов образования, необходимого для окончания колледжа<sup>8</sup>. Студентам предлагают все больше курсов с пониженными требованиями. На преподавателей оказывают давление (иногда явное, иногда скрытое<sup>9</sup>), побуждая их менее жестко подходить к отметкам. Внештатники составляют все большую часть профессорско-преподавательского состава, а с внештатником, значительная часть курса которого проваливается на экзаменах, просто не продлевают контракт.

Итак, все больше людей поступает в колледжи и университеты. Вследствие их неготовности учиться там растет число студентов, которые поступили, но не получили диплома. Это распространенное явление, которое дорого обходится студентам, платящим за обучение и проживание, упускающим возможность зарабатывать деньги<sup>10</sup>. Высокий процент отсева говорит о том, что в колледжи поступает слишком много, а не слишком мало желающих<sup>11</sup>. А те, кто получает диплом, обнаруживают, что степень бакалавра теряет экономическую ценность, поскольку



она все меньше сообщает потенциальным работодателям о реальных способностях и достижениях человека<sup>12</sup>. Сознавая это, многие потенциальные студенты и их родители ищут не просто колледж, а такой, у которого высокий рейтинг<sup>13</sup>. А это, в свою очередь, приводит к гонке рейтингов колледжей. К этой теме мы еще вернемся.

Снижение стандартов образования для получения степени бакалавра означает, что процент получивших диплом колледжа, как индикатор «человеческого капитала», вводит в заблуждение при анализе публичной политики. Экономисты могут оценивать только то, что способны измерить, а поддающееся измерению нуждается в стандартизации. Итак, экономисты, оценивающие «человеческий капитал» и его вклад в экономический рост (и почти всегда приходящие к выводу, что экономике необходимо больше выпускников колледжей), часто используют процент окончивших колледжи как характеристику «человеческого капитала», забывая, что не все бакалавры одинаковы и что некоторые из них не блещут способностями или достижениями. В результате исследования таких экономистов, которые разбавляют железную логику статистики сомнительными единицами измерения, довольно сильно оторваны от жизни.

Одна из посылок, лежащих в основе попытки увеличить приток поступающих в колледжи и долю получивших диплом, заключается в том, что повышение среднего уровня образования приводит к ускорению роста национальной экономики. Однако некоторые выдающиеся экономисты по обе стороны Атлантики — Элисон Вулф в Англии, Дарон Асемоглу и Дэвид Отор в США — пришли к выводу, что это уже не так, если вообще когда-либо было справедливым. В век, когда технологии берут



на себя выполнение многих задач, ранее возлагавшихся на людей с низким или средним уровнем образования, рост национальной экономики, определяемый инновациями и техническим прогрессом, зависит не от среднего уровня образования, а от уровня тех, кто находится на вершине пирамиды знаний, их способностей и мастерства<sup>14</sup>. В последние десятилетия доля людей, имеющих диплом колледжа, увеличилась, а темпы экономического роста снизились. И хотя разрыв в зарплате обладателей диплома и тех, у кого его нет, остается существенным, падение уровня дохода выпускников колледжей говорит о том, что в экономике уже наблюдается их переизбыток<sup>15</sup>. Кого не хватает, так это квалифицированных рабочих вроде сантехников, плотников и электриков, то есть специалистов, подготовка которых происходит в процессе профессионального обучения, а не учебы в колледже. Такие специалисты нередко зарабатывают больше, чем те, кто проучился четыре года в колледже<sup>16</sup>.

Разумеется, государственная политика должна быть направлена не только на обеспечение экономического роста. Как мы вскоре увидим, образование влияет не только на уровень заработка. Пока же стоит подчеркнуть, что целевые показатели роста количества выпускников колледжей сомнительны даже по экономическим меркам, с которыми нередко подходят к оценкам высшего образования.

### **ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОЛЛЕДЖЕЙ**

За десятилетия, прошедшие с той поры, как Эли Кедури выступил с критикой политики централизации, которую проводило консервативное правительство Маргарет Тэтчер, контроль центрального правительства над

британскими высшими учебными заведениями расширился и усилился. В значительной мере это контроль за показателями результативности. Для многих областей гуманитарного образования результаты такого контроля оказались губительными.

В Англии, как и повсюду, в университетах учиться все больше народу, что соответствует целям правительства. В 1970 г. в университетах училось менее 10% мужчин и женщин в каждой из возрастных групп. К 1997 г. этот показатель приблизился к одной трети, а в 2012-м 38% мужчин и женщин в возрасте 19 лет получили ту или иную форму среднего и высшего специального образования<sup>17</sup>. Финансирование этого обучения становится все более тяжелым делом, и в последние годы расходы на образование все больше переносились на самих студентов (или их семьи) в форме платы за обучение. Но государственные расходы на образование остаются значительными, и в стремлении взять их под контроль и получить «эффект» все шире применяют финансирование в зависимости от результатов. Результативность высших учебных заведений оценивается с помощью показателей, характеризующих количественные результаты деятельности каждого факультета и каждого заведения.

Пытаясь получить экономический эффект, сменявшие друг друга правительства Великобритании создали ряд государственных ведомств вроде Агентства по контролю качества высшего образования, в обязанности которых входит оценка университетов<sup>18</sup>. Проводятся проверки работы преподавателей, например так называемая «Оценка качества преподавания», которые по большей части нацелены на контроль соблюдения разных процедур и составления отчетов, что имеет мало отношения

к реальному преподаванию<sup>19</sup>. Явным является лишь один результат — преподавателям приходится тратить все больше и больше времени на канцелярскую работу вместо исследований и преподавания. Происходит раздувание профессионального штата, появляются новые должности вроде «специалистов по обеспечению качества», которые занимаются сбором и анализом данных для Программы оценки качества исследовательской работы в учебных заведениях, переименованной впоследствии в Систему оценки качества исследований<sup>20</sup>. В 2002 г. расходы на эти упражнения с показателями только в Англии оценивались в £250 млн<sup>21</sup>. Стремительное разрастание административного аппарата происходит и в других странах, принявших подобные системы оценки результативности, например в Австралии. Большинство таких систем отвлекают от преподавания и исследований и заставляют тратить время и ресурсы на документирование. От тех, кто преподает и занимается исследованиями, время и ресурсы перетекают к тем, кто собирает данные для Программы оценки качества исследовательской работы в учебных заведениях и ее аналогов<sup>22</sup>. Поиск большего объема данных означает рост числа администраторов, расширение бюрократии, использование более дорогого программного обеспечения. Как это ни парадоксально, расходы растут во имя сокращения расходов.

Ближайшим американским аналогом являются организации по аккредитации, узаконивающие деятельность колледжей и университетов в США. Эти агентства имеют региональный характер, но, поскольку аккредитация является обязательным условием получения федерального финансирования, они фактически превращаются в инструмент федерального правительства<sup>23</sup>. Хотя



агентства не контролируют финансирование, в отличие от британских коллег их роль очень важна. В последние десятилетия они заставляют колледжи и университеты вводить все более сложные показатели результативности под лозунгом «количественной оценки»<sup>24</sup>.

В сфере высшего образования сторонники принципа вознаграждения в зависимости от результативности расхваливают его как средство «приближения университетов к бизнесу». Однако в компаниях есть естественный ограничитель затрат времени и ресурсов на количественную оценку: в какой-то момент они начинают сокращать прибыль. В университетах же и в других некоммерческих организациях такого финансового результата нет, поэтому у правительства или агентств по аккредитации (или администрации университета) есть возможность множить количественные показатели до бесконечности<sup>25</sup>. В итоге происходит увеличение затрат или перераспределение средств в пользу администраторов, что их вполне устраивает. Трудно найти университет, где за последние десятилетия соотношение администраторов и преподавателей и администраторов и студентов не возросло астрономическим образом<sup>26</sup>. Это явление имеет общенациональный характер.

### **ГОНКА РЕЙТИНГОВ**

Другой все более важной группой показателей результативности в сфере высшего образования являются рейтинги университетов. Они могут иметь разную форму. На международном уровне существует «Академический рейтинг университетов мира», публикуемый Шанхайским университетом транспорта. Он был создан для того, чтобы дать китайскому правительству «глобальный



ориентир», относительно которого можно оценивать успешность попыток китайских университетов преодолеть отставание в «сложных научных исследованиях». Вследствие этого 90% веса в нем приходится на публикации и награды в области естественных наук и математики<sup>27</sup>. Существует также публикуемый изданием *Times Higher Education Supplement* «Глобальный рейтинг университетов», который учитывает качество преподавания, уровень исследований (включая объем публикаций и цитирования) и «привлекательность на международном уровне». В США наиболее авторитетен рейтинг журнала *US News and World Report (USNWR)*, с которым соперничают рейтинги журналов *Forbes*, *Newsweek*, *Princeton Review* и издательства Kiplinger (пытающегося найти баланс между качеством преподавания и его доступностью). Эти рейтинги (известные в Великобритании под названием «рейтинги учебных заведений») — важный источник престижа: бывшие выпускники и члены попечительских советов очень хотят, чтобы их учебные заведения имели высокий рейтинг. С ними солидарны потенциальные благотворители и, разумеется, потенциальные студенты. Сохранение или повышение рейтинга стало одной из первоочередных задач ректоров и администрации университетов<sup>28</sup>. На практике в контрактах ректоров некоторых американских университетов предусматриваются бонусы за повышение рейтинга учебного заведения. То же самое можно сказать и о контрактах других руководителей: поскольку одним из факторов, влияющих на рейтинг учебного заведения, являются отметки поступающих студентов, декан, ведающий приемом студентов по меньшей мере одной из школ права, получал вознаграждение, зависящее от отметок абитуриентов<sup>29</sup>.

Не так давно я с удивлением обнаружил, что некий американский университет со средним рейтингом размещает в каждом номере газеты *Chronicle of Higher Education* рекламные объявления на целую страницу, расписывающие важные проблемы, над которыми работают преподаватели. Поскольку эту газету читают главным образом ученые — и особенно администраторы учебных заведений, огромные расходы, на которые шел этот не слишком-то богатый университет, выглядели странно. Однако потом до меня дошло: рейтинги *USNWR* основываются в значительной мере на опросах ректоров колледжей, которым предлагают оценить престиж других университетов. Смысл такого критерия сомнителен, так как большинство ректоров попросту не знают о том, что происходит в других институтах. Рекламная кампания была нацелена на повышение осведомленности об университете и, как следствие, репутационного фактора в рейтинге *USNWR*.

Университеты также немало тратят на глянцево-брошюрные, в которых расхваливают достижения своих профессоров и преподавателей. Они рассылаются администраторам других университетов, которые участвуют в опросах *USNWR*. Хотя университеты (и существующие в них школы вроде школ права) тратят миллионы на подобные маркетинговые публикации, доказательств, что они работают, нет. Большинство таких брошюр отправляют, не открывая, в мусорные корзины<sup>30</sup>.

В дополнение к расходам, которые не имеют никакого отношения к повышению качества преподавания или исследовательской работы, рост важности рейтингов привел к появлению новых вариантов снятия сливок и приукрашивания цифр путем исключения или искажения данных. Примеры этого приведены в опубликованном

исследовании, посвященном американским школам права. *USNWR* ранжирует школы права на основе отметок на вступительных экзаменах и среднего балла успеваемости студентов, поступивших на очные отделения. Чтобы улучшить статистику, студентов с низкими отметками оформляют как «заочников» или «стажеров», что позволяет не учитывать их. Поскольку оценки студентов, перешедших из других учебных заведений, не учитываются, руководство многих школ права предлагает студентам из школ права с более низким рейтингом перевестись после первого года обучения. Низкое соотношение студентов и преподавателей тоже вносит свой вклад в оценку школы. Но, поскольку его оценивают в первом семестре, школы права настаивают, чтобы преподаватели брали отпуск только во втором семестре<sup>31</sup>.

Эти приемы манипулирования рейтинговой системой не ограничиваются школами права: многие колледжи и университеты ничем не отличаются от них<sup>32</sup>.

Есть ли в этом смысл? Одно из последних исследований показывает, что незначительные различия в рейтингах колледжей намного меньше влияют на число поступающих, чем полагает администрация колледжей, и что расходы на повышение рейтинга несоизмеримы его реальному влиянию<sup>33</sup>. Если это так, то администрациям многих университетов следует задуматься над этим.

### **ОЦЕНКА НАУЧНОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ**

Пытаясь подменить субъективную оценку качества стандартизированными показателями, некоторые рейтинговые организации, государственные учреждения и администрации университетов приняли в качестве стандарта количество научных публикаций в колледже или университете

и стали его определять по коммерческим базам данных, собирающим подобную информацию<sup>34</sup>. Приведу пример того, как стандартизация информации может привести к снижению ее качества.

Первая проблема заключается в том, что эти базы данных часто ненадежны: созданные для оценки результативности естественных наук, они нередко дают искаженную информацию по гуманитарным и общественным наукам. В естественных науках и некоторых поведенческих дисциплинах результаты исследований распространяются преимущественно в форме статей в журналах, рецензируемых специалистами. Однако в науках вроде истории ситуация иная: там главной формой обнародования результатов остаются книги и оценка количества опубликованных статей дает искаженную картину. И это лишь начало проблемы.

Оценка работы членов профессорско-преподавательского коллектива или целых факультетов по количеству публикаций (не важно, статьи это или книги) стимулирует *повышение количества публикаций*, а не их *качества*. Исследования и работа над реально важными книгами могут занять годы. Но, если система вознаграждает за быстроту и объем, результатом будет, скорее всего, сокращение количества действительно значимых работ. Именно это, похоже, и происходит в Великобритании в результате осуществления Программы оценки качества исследовательской работы в учебных заведениях: огромный поток неинтересных публикаций, которые не читают<sup>35</sup>. Проблема не ограничивается гуманитарными науками. Во всех науках оценка исключительно по количественным показателям приводит к всплеску быстрых публикаций, а не к развитию перспективных, но долгосрочных исследований<sup>36</sup>.

В научных кругах, как и повсюду, начинают манипулировать тем, что поддается количественной оценке. Возьмем, например, практику «оценки импакт-фактора». Поскольку ясно, что не все опубликованные статьи имеют равное значение, пришлось разработать методы измерения их важности. Они имеют две формы — подсчет числа упоминаний статьи либо с помощью сервиса Google Scholar, либо по коммерческим базам данных и учет «импакт-фактора» журнала, в котором опубликована статья. Последний определяется частотой упоминания статей журнала в базах данных. (Разумеется, этот метод не позволяет провести различие между такими упоминаниями, как «Поучительная и масштабная книга Джерри Мюллера о заикленности на количественных показателях фактически убивает священных коров, которым поклоняются во многих организациях» и «Слабая и занудная книжонка Джерри Мюллера не заслуживает внимания руководителей и социологов». С точки зрения формального цитирования эти два упоминания совершенно равнозначны.) Журналы группируются по дисциплинам, и в большинстве случаев учитываются только упоминания в профильной группе. Это тоже проблема, поскольку ведет к искажению данных по междисциплинарным работам (вроде этой книги).

Более того, лишний раз подтверждая закон Кэмпбелла (о котором говорилось в главе 1), ряд ученых в попытке повысить цитируемость своих работ формируют неформальные сообщества, члены которых стараются упоминать работы друг друга как можно чаще. Некоторые журналы с низким рейтингом фактически требуют от авторов принятых работ дополнять их ссылками на опубликованные ранее статьи в расчете на повышение своего «импакт-фактора»<sup>37</sup>.

Вы можете спросить: «Есть ли альтернатива подсчетам количества публикаций, количества ссылок на них и влияния журналов, где публикуются статьи?» Такой альтернативой является профессиональное суждение. На кафедре оценивать продуктивность преподавателей может профессор или небольшой комитет, члены которого, при необходимости советуясь с другими преподавателями, судят на основании знаний и опыта о значимости книги или статьи. В случае принятия важных решений, касающихся продолжения пребывания в должности или повышения, прибегают к более сложной форме конфиденциальной оценки со стороны коллег. Показатели, собранные в базах данных по цитированию, могут быть в какой-то степени полезны в этом процессе, но цифры тоже нуждаются в анализе на основе опыта для определения их ценности. Суждения, основанные на профессиональном опыте, — вот что устраняет чрезмерную зависимость от стандартизированных индикаторов результативности<sup>38</sup>. Как говорит один из специалистов в области применения научных рейтингов, «рейтинговые системы слишком часто используют как дешевый и не очень эффективный метод оценки продуктивности ученых. Эта практика не только ведет к неточным оценкам, но и заставляет ученых гнаться прежде всего за рейтингами, а не за научными достижениями. Есть более надежный способ оценки важности статей или результатов исследований ученого: прочитать эти статьи и изучить результаты исследования»<sup>39</sup>.

### **ЦЕННОСТЬ И ОГРАНИЧЕНИЯ РЕЙТИНГОВ**

У публичных рейтингов, подобных предлагаемым *USNWR*, есть реальные достоинства. Они дают непосвященным как

минимум предварительное представление об относительном репутационном образе различных учреждений. Кроме того, побуждают колледжи и университеты раскрывать информацию, которая может оказаться полезной потенциальным студентам, например данные об уровне отсева и доле выпускников. А вот чего эти рейтинги обычно не дают, так это информации о том, *почему* уровень отсева и доля выпускников слишком высоки или низки. У колледжа, который принимает хорошо подготовленных абитуриентов, уровень отсева будет низким, а доля выпускников — высокой. Но «прозрачные» показатели могут сыграть злую шутку с учебными заведениями, которые берутся обучать не очень хорошо подготовленных учащихся, хотя и выполняют свою задачу довольно успешно. Их студентам часто требуется дополнительное обучение, они реже успешно доходят до выпуска и не так удачливы на рынке труда. Как и больницам в бедных районах, которые наказывают за сравнительно высокий уровень повторной госпитализации (мы рассмотрим этот пример в главе 9), колледжам, открытым для малообеспеченных, грозят взыскания за то, что они честно выполняют свою миссию. Рейтинги подталкивают университеты к превращению в нечто соответствующее этим рейтингам. Внимание уделяется тому, что измеряется. Это приводит к гомогенизации учебной среды по мере отказа университетов от своих уникальных миссий и превращения в однородную массу<sup>40</sup>.

### **ОЦЕНКА КАЧЕСТВА КОЛЛЕДЖЕЙ: СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Одним из твердых приверженцев количественных показателей в Соединенных Штатах при всех президентах (республиканцах и демократах) является Министерство образования. Во время второго президентского срока

Обамы Министерство образования взялось за разработку «Системы рейтингов высших учебных заведений». Она должна была ранжировать все колледжи и университеты, рассортировать данные по «полу, расовой и этнической принадлежности и другим признакам» и в конечном итоге привязать федеральное финансирование к рейтингам, которые, как предполагалось, будут отражать доступность обучения и его результаты, включая ожидаемый уровень зарплат выпускников. «Общественность должна знать, как живут и учатся студенты колледжей, получающих финансирование из федерального бюджета, и эти данные нужно учитывать при оценке наших инвестиций и приоритетов, — сказал заместитель министра образования Тед Митчелл. — Нам также надо создавать для школ стимулы для ускорения реализации самых важных целей вроде предоставления образования малообеспеченным студентам и сокращения затрат»<sup>41</sup>. Планы администрации создать всеобъемлющую систему рейтингов столкнулись с противодействием колледжей и конгресса. В конце концов Министерство образования остановилось на усеченной версии — «Карте показателей колледжей», которую обнародовали в сентябре 2015 г.

Этот документ создавался с самыми благими намерениями и предназначался для решения реальных проблем высшего образования. Одной из них были крайне фрагментированные данные по коммерческим учебным заведениям, предлагавшим профессиональную подготовку по таким направлениям, как кулинарное искусство, ремонт автомобилей и предоставление медицинских услуг. Эта сфера развивалась скачкообразно, а некоторые компании (например, Corinthian и ИТТ, которые в конечном итоге правительство закрыло) были настоящими хищниками,

существовавшими за счет привлечения наименее информированных потенциальных студентов и обещаний дать диплом, который откроет двери работодателей. На самом деле качество их образования часто оказывалось низким, а выпускники не пользовались успехом на рынке труда. Более того, порядка 90% стоимости обучения, поступавшей в карман коммерческих компаний из Министерства образования, приходилось на кредиты, расплачиваться по которым должны были студенты-заемщики. Но в ответ на реальную проблему, существовавшую в нижнем сегменте коммерческого сектора, министерство выдвинуло требования, затрагивавшие *все* колледжи и университеты.

Сторонники расширения набора показателей учета упустили из виду то, что проблема повышения стоимости образования в колледжах и университетах в определенной мере связана с разбуханием административного аппарата, в том числе и из-за выполнения правительственных предписаний. Новый план должен был предсказуемо привести к росту стоимости администрирования как из-за отвлечения профессоров и преподавателей от преподавания и исследований на заполнение статистических форм, так и из-за увеличения численности администраторов, которые собирают формы и анализируют данные, необходимые для определения установленных показателей.

Некоторые цели первоначального плана (создания Системы рейтингов высших учебных заведений) были взаимоисключающими, а некоторые просто абсурдными. Так, задача повышения процентной доли выпускников колледжей противоречила задаче расширения приема, поскольку более слабые ученики не только менее обеспечены в финансовом плане, но и хуже подготовлены. Чем лучше подготовлены школьники, тем выше вероятность

того, что они успешно и вовремя окончат обучение. Таким образом, муниципальные колледжи и другие учебные заведения, которые расширяют прием менее подготовленных учащихся, страдают от низкой процентной доли выпускников. У них есть два пути улучшения цифр. Во-первых, они могут поднять требования к поступающим и повысить вероятность их успешного выпуска ценой ограничения доступа. Во-вторых, они могут снизить требования к выпускникам, то есть пожертвовать качеством образования и рыночной стоимостью диплома. Увеличить прием малообеспеченных, менее развитых и плохо подготовленных абитуриентов и при этом повысить процентную долю выпускников можно, но только в результате огромных затрат, что идет вразрез с другой целью Министерства образования — снижением стоимости образования.

Еще одним показателем, который колледжи и университеты должны были представлять, является средний заработок выпускников. Это имеет смысл для коммерческих учебных заведений из сферы профессионального образования, которые, как мы уже видели, особенно часто дают чрезмерные обещания и выпускают специалистов с дипломами сомнительного качества. Но большинству колледжей и университетов сбор такой информации обходится дорого, а полученные данные оказываются ненадежными и искажающими картину. После выпуска многие лучшие студенты идут учиться дальше и довольствуются низкими заработками в течение периода обучения. Таким образом, выпускник, который сразу после колледжа становится зазывалой в одном из гипермаркетов сети Walmart, может похвалиться более высоким заработком, чем его однокурсник, поступивший в медицинскую школу. Но «отчетность» требует предъявления цифр.

Есть и более широкая проблема роста стоимости образования в колледже темпами, намного превышающими инфляцию. Проблема доступности высшего образования обостряется тем, что многие штаты сокращают финансовую поддержку колледжей. Пожалуй, наименее прозрачный элемент доступности высшего образования — фактическая стоимость обучения в конкретном колледже и университете, поскольку существует разница между ценой в прейскуранте и чистой ценой. Прейскурантная цена — это официальная стоимость обучения, проживания в общежитии и питания, а чистая цена — это фактическая сумма, которую выкладывают студенты и их родители с учетом финансовой помощи, определяемой на основании экономической необходимости или успехов в обучении. Разница часто существенна, и она противоречит тому, чего интуитивно ожидают многие: поскольку большинство престижных учебных заведений финансируется лучше других, они могут позволить себе субсидировать значительную часть расходов принятых студентов. Таким образом, реальные расходы бедного, но перспективного студента на обучение в элитном колледже могут оказаться меньше, чем расходы на обучение в менее престижном и номинально менее дорогом колледже. В этом смысле рейтинг, дающий такую информацию, действительно полезен.

В соответствии с провозглашенной Обамой задачей помочь студентам и их родителям «получить максимальный эффект от потраченных на образование денег» в карте показателей колледжей сделан акцент на трех показателях — процентной доле выпускников, среднегодовой стоимости обучения и на «заработке после выпуска»<sup>42</sup>. Эти количественные показатели проблематичны, поскольку включают только данные по студентам, которые получили

федеральную субсидию, а это означает, что результаты относятся только к выходцам из малообеспеченных слоев. Поскольку выходцы из более зажиточных слоев с большей вероятностью будут зарабатывать больше<sup>43</sup>, данные о заработках искажаются, хотя в и разных направлениях в зависимости от колледжа и социального состава студентов. Еще большее беспокойство вызывает тот факт, что в карте «не сделана попытка отделить вклад школы в заработок от вклада, который можно ожидать от доходов семьи и экзаменационных отметок студентов или уровня полученного диплома»<sup>44</sup>. Вместе с тем результаты колледжей обычно тесно коррелируют с тем, что имеется на входе: студенты, которые приходят с более высокими академическими способностями (чаще это выходцы из семей с высоким уровнем образования или доходов), успешнее сдают выпускные экзамены в колледжах<sup>45</sup>. Институт Брукинса пытается преодолеть это препятствие и рассчитать, опираясь на дополнительную информацию, «добавленную стоимость», под которой понимается увеличение дохода, обеспечиваемое каждым колледжем, в свете доступных данных об абитуриентах. Остается надеяться на то, что такие количественные показатели «будут полезными многим людям, желающим знать, насколько хорошо конкретные колледжи готовят студентов к трудовой карьере».

### **ПОСЛАНИЕ, КОТОРОЕ НЕСУТ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ: КОЛЛЕДЖ НУЖЕН ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ**

Отвлечемся от точности и надежности количественных показателей и обратимся к более важному вопросу — посланию, которое они несут. Карта показателей колледжей подходит к высшему образованию с чисто экономической позиции. Единственное, что интересует создателей

карты, — рентабельность инвестиций, то есть соотношение денежных затрат на колледж и прироста заработка, который дает полученный диплом. Это, безусловно, вполне естественный интерес: расходы на обучение в колледже съедают все большую часть семейного дохода или заставляют студентов брать кредит, а материальное обеспечение — одна из важнейших задач нашей жизни.

Но это *не единственная* задача в жизни, и, рассматривая высшее образование исключительно как фактор повышения заработка, мы выхолащиваем его концепцию<sup>46</sup>. 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<sup>47</sup>. И действительно, карта показателей и система Института Брукинса наиболее высоко оценивают те учреждения высшего образования, которые сосредоточены на технической сфере, то есть на том, что составляет сущность производства. А вот удовлетворение, которое приносит курс истории искусства, позволяющий понимать произведения искусства в историческом контексте; музыкальное просвещение, помогающее слышать тему и ее вариации в симфонии или понимать джазовую интерпретацию известной темы; курс литературы, который углубляет понимание поэзии; курс экономики, который дает представление о ключевых экономических институтах, или курс биологии, который открывает тайны функционирования нашего организма, показатели рентабельности инвестиций отразить не могут. Не отражают они и того, что колледж часто становится местом, где завязываются дружеские связи на всю

жизнь, в том числе и самые важные — супружеские. Все это следовало бы учесть при определении «рентабельности инвестиций», но, поскольку эти блага невозможно оценить количественно, их просто опускают.

Опасность количественных показателей, предназначенных для оценки исключительно финансовой отдачи инвестиций, заключается в том, что они, как и многие другие количественные показатели, влияют на поведение. Университеты с высшими рейтингами уже отправляют огромную часть своих выпускников в инвестиционные банки, в консалтинговые фирмы и престижные юридические компании, то есть туда, где высокие доходы<sup>48</sup>. Это достойные профессии, но действительно ли страна заинтересована, чтобы самых лучших и умных направляли именно туда? Одним из предсказуемых результатов большого веса будущих доходов выпускников в рейтингах колледжей будет появление стимула для направления выпускников в самые высокооплачиваемые сферы. А колледжи, выпускники которых выбирают карьеру в не так хорошо оплачиваемых сферах (вроде школ или государственной службы), будут наказывать<sup>49</sup>.

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 мерилом.

8



---

# ШКОЛЫ

Поиск поддающихся количественной оценке результатов стал еще более важным в государственной политике в отношении программы среднего образования. По словам историка образования (а в прошлом сотрудника Министерства образования США) Дианы Равич, «губернаторы, директора компаний, администрации Буша-старшего и Клинтона пришли к согласию: нужны измеряемые результаты; нужно видеть, что бюджетные средства, вложенные в государственное образование, приносят хорошую отдачу»<sup>1</sup>. В государственном секторе образцом применения количественных показателей стал закон «Ни одного отстающего ребенка», принятый при президенте Джордже Буше-младшем в 2001 г. Этот документ, получивший поддержку обеих партий, официально называется «Закон об устранении разрыва в уровне образования с помощью учета, гибкости и свободы выбора с тем, чтобы не было ни одного отстающего ребенка».

## **ПРОБЛЕМА И ЕЕ МНИМОЕ РЕШЕНИЕ**

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 устранил 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»<sup>2</sup>. Предполагалось, что причиной всех бед школьного образования является недостаточный профессионализм учителей государственных школ.

Этот закон родился в результате десятилетней лоббистской кампании, которую вела чрезвычайно разнородная коалиция бизнесменов, обеспокоенных качеством рабочей силы, правозащитников, которых волновала разница в успеваемости учеников из разных этнических групп, и реформаторов, которые видели недостатки школьного образования и требовали введения национальных стандартов, тестов и оценок<sup>3</sup>. Выгоды от введения количественных оценок расхваливали в выражениях, граничащих с утопией. Уильям Колберг из Национального союза бизнеса утверждал, что «учреждение системы национальных стандартов в сочетании с количественной оценкой обеспечит каждому ученику возможность приобрести к окончанию школы умение читать, писать, считать и отличные знания по общим предметам»<sup>4</sup>.

Сначала на федеральном уровне появился закон о совершенствовании работы американских школ, принятый при президенте Клинтоне в 1994 г. В то же самое время губернатор Техаса Джордж Буш-младший стал активным сторонником обязательного тестирования и введения контроля и учета в образовании. Закон «Ни одного отстающего ребенка», который был принят в начале президентства Буша, требует, чтобы штаты проводили тестирование знаний учащихся 3–8-х классов по математике, чтению



и естествознанию. Он предполагал вывести всех учащихся на уровень «академической успеваемости» к 2014 г. и создать условия, при которых все отобранные для сравнительной оценки группы учащихся, в том числе афроамериканцы и испаноязычные, в каждой школе ежегодно продвигались бы к достижению успеваемости. Закон предусматривал расширяющийся набор штрафов и взысканий для школ, где указанные группы учащихся не достигают должных результатов. Этот закон, поддержанный сенатором Эдвардом Кеннеди, прошел обе палаты конгресса при поддержке республиканцев и демократов, несмотря на сопротивление консервативных республиканцев, отрицательно относившихся к распространению власти федерального правительства на образование, и некоторых либеральных демократов<sup>5</sup>.

После принятия закона прошло уже больше 10 лет, а выгоды от контроля и учета так и не проявились. (Другие аспекты этого законодательного акта, который расширял свободу выбора школы, разрешал создание независимых школ и требовал повышения квалификации учителей, оказались более успешными, но они выходят за рамки этой книги.) Сторонники закона хватаются за любые признаки улучшения, чтобы доказать его успешность. Но отметки на экзаменах в начальной школе улучшаются очень незначительно и не быстрее, чем это происходило до принятия закона, ну а в средней школе результаты еще плачевнее.

Главное последствие закона «Ни одного отстающего ребенка» — повышение внимания к «разрыву в успеваемости», то есть к разнице в успеваемости выходцев из Азии, афроамериканцев, белых и латиноамериканцев<sup>6</sup>. Отметки выходцев из Азии обычно выше отметок белых американцев, успеваемость у которых лучше,

чем у афроамериканцев и латиноамериканцев. Наиболее заметна низкая успеваемость учащихся-афроамериканцев. Через восемь лет после принятия закона их относительные успехи не изменились. Средние баллы на единых государственных экзаменах по английскому языку и математике для 17-летних учащихся практически не менялись с начала 1970-х гг. до 2008 г. В действительности баллы каждой группы (азиаты, белые американцы, афроамериканцы и латиноамериканцы) несколько повысились, но из-за изменения этнического состава учащихся (особенно вследствие увеличения доли латиноамериканцев, успеваемость которых обычно хуже, чем у азиатов или белых) средний уровень остался прежним<sup>7</sup>.

### **НЕПРЕДВИДЕННЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ**

Непредвиденные последствия закона оказались более существенными и наглядно продемонстрировали многие характерные для заикленности на количественных показателях опасности. Баллы на стандартизированных экзаменах — это количественные показатели, по которым судят об успехах и неудачах. Они крайне важны для учителей и директоров школ, зарплата которых, да и сама должность, порою зависит от этого показателя результативности. Поэтому неудивительно, что учителя при поддержке директоров перераспределяют учебное время в пользу предметов, по которым проводится тестирование, то есть в пользу английского языка и математики, сокращая время на изучение других предметов, таких как история, обществознание, гуманитарные науки, музыка и физкультура. Обучение математике и английскому языку сосредоточено на развитии навыков, необходимых для тестирования, а не на получении более широких знаний. Ученики не получают глубокие

знания, а осваивают стратегию сдачи экзаменов. Как показано в сериале «Прослушка», значительная часть учебного времени уделяется «натаскиванию» на решение тестов, что вряд ли стимулирует интерес у учащихся. Поскольку на уроках английского учащихся учат давать ответы на вопросы с готовыми вариантами ответов на основе коротких текстов, ученики хуже справляются с большими произведениями и с развернутыми сочинениями, о чем Мэтью Арнольд предупреждал полтора века назад<sup>8</sup>.

Проблема заключается не в использовании стандартизированных тестов, которые, если их усовершенствовать должным образом, подогнать под конкретные ситуации, могут стать хорошими критериями оценки способностей учеников и их успехов в учебе. Выявление прогресса, то есть оценка изменения результативности учащегося год от года, действительно полезно. Оно помогает обнаруживать плохо работающих учителей и удалять их из системы<sup>9</sup>. Еще важнее то, что такое тестирование может быть по-настоящему полезным в качестве инструмента диагностики, помогающего учителям определять эффективность различных аспектов учебной программы. Однако оно лучше всего работает, когда от него не зависит вопрос «жизни и смерти»<sup>10</sup>. Превращение этих тестов в основной критерий оценки школ — вот что создает извращенные стимулы, включая фокусирование на самих тестах в ущерб более широким задачам учебных заведений.

Критически важное тестирование приводит и к другим проблемам, например к пресловутому снятию сливок: исследования, проведенные в школах Техаса и Флориды, показали, что для повышения среднего уровня успеваемости слабых учеников переводят в разряд инвалидов (не включаемых в группу, по которой проводится

оценка)<sup>11</sup>. Есть и более вопиющие примеры манипулирования: учителя изменяют ответы учеников, выбрасывают тесты учеников, которые, скорее всего, получат низкий балл (это явление документально подтверждено в Атланте, Чикаго, Кливленде, Далласе, Хьюстоне, Вашингтоне и других городах)<sup>12</sup>. Или же 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<sup>13</sup>.

Акцент на измеряемых результатах стандартизированных тестов порождает еще один порок, предсказываемый законом Кэмпбелла (см. главу 1): он уничтожает прогностическую ценность самих тестов. Тесты создаются для оценки знаний и способностей, полученных учениками в общеобразовательной подготовке. Когда эта подготовка превращается в натаскивание, тесты перестают оценивать то, для чего они предназначены. Если, например, учебное время перераспределяют в пользу подготовки к тестам с готовыми вариантами ответов, ученики могут получить более высокие баллы, не имея при этом реальных знаний по предмету<sup>14</sup>.

Всего лишь за несколько лет до принятия закона «Ни одного отстающего ребенка» британское правительство ввело собственную систему количественной оценки школ. В 2008 г. парламентская комиссия, занимавшаяся этой системой, обнаружила во многом те же самые пороки, что наблюдаются в США<sup>15</sup>.

### **ЕЩЕ БОЛЬШЕ ДАННЫХ**

Несмотря на негативные последствия предусматриваемой законом системы тестирования и учета, Министерство

образования при Обаме удвоило объем отчетности и количественных показателей в сфере среднего образования. В 2009 г. министерство приняло программу «Гонка за первенство», которая использовала средства, выделяемые по закону «Об оздоровлении американской экономики и реинвестировании в нее», для принуждения штатов к «принятию стандартов и количественных оценок в высшем и среднем специальном образовании; созданию систем сбора и обработки данных для оценки успеваемости студентов и привязки результативности преподавателей и администрации к успеваемости школьников»<sup>16</sup>. Если целью закона «Ни одного отстающего ребенка» была оценка результативности школ, то программа «Гонка за первенство» распространила ее на учителей. Она выделяла средства штатам и школьным округам, готовым принять систему количественных оценок. Теперь учителей должны были вознаграждать на основании измеряемых изменений успеваемости учеников. Это называлось «оценкой вклада» или оценкой «прогресса учеников». Понятно, что учителей нельзя считать полностью ответственными за отметки учеников, поскольку на них влияет множество внешних факторов, неподконтрольных учителям. Учителей делали ответственными за объем знаний, полученных учениками за учебный год. Идея состояла в тестировании учеников в начале и в конце учебного года для определения «вклада» (который, впрочем, корректировали с учетом факторов риска вроде расовой принадлежности и семейных корней) и вознаграждения учителей соответствующим образом. В некоторых штатах на вклад приходилась половина оценки результативности учителя. Сбор данных, необходимых для оценки учителей по программе «Гонка за первенство», потребовал

очередного увеличения объема тестирования и количественных показателей<sup>17</sup>.

Принятие системы показателей вклада учителей подстегнули результаты, полученные экономистами. В начале применения количественных показателей стало ясно, что одни учителя действительно лучше других и что у учеников, которым преподают лучшие учителя, успеваемость выше. Экстраполировав эти ограниченные результаты, некоторые экономисты сделали вывод, что разрыв в успеваемости можно устранить, если детей из малообеспеченных семей будут учить 15% лучших преподавателей или если уволить 25% худших учителей начальной школы. Однако со временем выяснилось, что годовой вклад постепенно исчезает<sup>18</sup>.

### **ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ**

Руководствуясь той же логикой, что привела к программе «Гонка за первенство», школьные округа начали экспериментировать со схемами вознаграждения учителей на основе результативности, предлагая бонусы в зависимости от показателей вклада. Результаты оказались разочаровывающими. В Нью-Йорке масштабный эксперимент с вознаграждением учителей в зависимости от результативности проходил с 2007 по 2009 г. Изучавший его 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»<sup>19</sup>. То же самое говорится и в опубликованном в 2011 г. исследовании Национального центра по стимулированию эффективности при Университете Вандербилта. Согласно этому исследованию,

введение бонусов для учителей в г. Нашвилл, зависящих от оценки их вклада, не дало видимого результата<sup>20</sup>. Такой же вывод был сделан и в более ранних исследованиях, проведенных еще в середине 1980-х гг. Несмотря на такие доказательства, вера в вознаграждение на основе результативности настолько сильна, что ее неадекватность надо подтверждать вновь и вновь<sup>21</sup>.

Неспособность схем вознаграждения в зависимости от результативности принести осязаемые результаты не удержала федеральное правительство от еще более щедрого финансирования подобных попыток. Так, в 2010 г. Министерство образования выбрало 62 программы в 27 штатах и за пять лет выделило им около \$1,2 трлн из Фонда стимулирования учителей. США не уникальны в таких экспериментах. Попытки привязать рост заработной платы учителей, срок пребывания в должности и продвижение по службе к оценке результативности предпринимаются в Великобритании, Португалии, Австралии, Чили, Мексике, Израиле и Индии<sup>22</sup>.

### **НЕУСТРАНИМЫЙ «РАЗРЫВ В УСПЕВАЕМОСТИ»**

Пожалуй, главной причиной обеспокоенности сторонников той или иной формы количественной оценки в области американского образования является разница в успеваемости учащихся, принадлежащих к разным этническим и расовым группам. Именно она была основным мотивом действий до зарождения идеи «Ни одного отстающего ребенка» и принятия соответствующего закона. Этот мотив лежал в центре политики Министерства образования при президенте Обаме и в пересмотренной версии закона «Ни одного отстающего ребенка» под названием «Успех для каждого учащегося», принятой в конце 2015 г. (Название

этой версии, как и названия законов «Ни одного отстающего ребенка» или «Операция “Свобода Ираку”», выражало благое намерение.) Обеспокоенность, о которой идет речь, не ограничивается федеральным уровнем: она присуща образовательной политике многих штатов и бесчисленного количества муниципалитетов, она доминирует во взглядах учителей. Школы все больше рассматриваются как «фабрики преодоления разрыва в успеваемости»<sup>23</sup>.

Как ни странно, десятилетия сбора и обнародования всех этих количественных показателей так и не принесли заметных результатов. Положение афроамериканцев и латиноамериканцев по отношению к белым на удивление стабильно. Хотя при тестировании учеников четвертых и восьмых классов отмечены незначительные колебания, конечный результат (то есть показатели в 12-м классе, при окончании школы) почти не изменился.

Учащиеся на всей территории США проходят тесты по чтению и математике в четвертом, восьмом и двенадцатом классах (это тесты программы национальной оценки прогресса в образовании). Эксперты считают результаты этих тестов сравнительно надежными индикаторами результативности, поскольку в отличие от других оценок они «не являются определяющими», то есть от них не зависит будущее учащихся, учителей или школ, и у учителей нет стимула заниматься натаскиванием или подтасовыванием результатов. Национальный центр статистики образования публикует ежегодные отчеты «Состояние и тенденции успеваемости расовых и этнических групп» (Status and Trends in the Educational Achievement of Racial and Ethnic Groups), где сравниваются уровни успеваемости выходцев из Азии, белых американцев, латиноамериканцев и афроамериканцев во времени.

Выводы этих отчетов красноречивы. У 12-классников в 2013 г. разрыв по чтению между белыми и латиноамериканцами составлял 22 пункта по 500-балльной шкале при среднем балле 288 пунктов и ничем не отличался от того, что был в 1992 г. А разрыв между белыми американцами и афроамериканцами в 2013 г. составлял 30 пунктов и был *больше*, чем в 1992 г., когда он достигал 24 пунктов. По математике сравнивались показатели 2005, 2009 и 2013 гг. Результат: разрыв в баллах, полученных белыми учениками, афроамериканцами и латиноамериканцами, не изменился<sup>24</sup>.

Неспособность школ влиять на относительный уровень успеваемости не должна вызывать удивления. Со времен опубликования доклада Коулмана «Равные возможности в образовании» (1966 г.) известно, что результат школьного обучения зависит в значительной мере от исходных факторов: социального, экономического и образовательного уровня родителей школьников<sup>25</sup>. «Хорошими» обычно оказываются те школы, где больше способных, любознательных и сдержанных учеников, а это, как правило, дети людей, которые сами отличаются способностями, любознательностью и воспитанностью. Поскольку эти качества способствуют успеху и воспитываются в семьях, более успешные родители отправляют в школы детей, у которых больше шансов на хорошую успеваемость.

Общее улучшение школьного образования не приводит к уравниванию результатов. Как отметил политолог Эдвард Банфилд поколение назад, «любое образование больше идет на пользу детям из среднего и высшего класса, поскольку принадлежность к этим классам означает обладание качествами, определяющими предрасположенность к обучению». Улучшение качества школ может

повысить общую успеваемость, но оно скорее увеличивает, нежели уменьшает разрыв успеваемости у детей, семьи которых характеризуются разными уровнями человеческого капитала<sup>26</sup>.

Такие результаты могут привести к мысли о неустрашимости разрыва успеваемости силами школы и о том, что причины разрыва лежат за ее дверями. Тем не менее страсть к количественным оценкам не ослабевает. Возможно, причина в том, что, как заметил Банфилд, мысль о неразрешимости некоторых проблем внутренне неприемлема для значительной части образованных американцев<sup>27</sup>. Когда речь заходит о разрыве в успеваемости школьников, возникает впечатление, что в отсутствие осязаемого прогресса в *результатах* ресурсы, вкладываемые в *количественную оценку*, сами по себе становятся знаком выполнения морального долга.

### **ВО ЧТО ОБХОДЯТСЯ ПОПЫТКИ ЛИКВИДИРОВАТЬ РАЗРЫВ В УСПЕВАЕМОСТИ**

Результаты тестов по английскому языку и математике не могут, конечно же, охарактеризовать все выгоды среднего образования. И не потому, что тесты программы национальной оценки прогресса в образовании искажены или бессодержательны. Они — полезный показатель знаний учащихся по соответствующим предметам. Однако школьное образование не сводится к изучению английского и математики. 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<sup>28</sup>.

Фактически усиление акцента на тестировании по английскому и математике чуть ли не с детского сада происходит в ущерб неучебным занятиям вроде творческих игр и рисования, которые способствуют индивидуальному развитию, но трудно поддаются количественной оценке<sup>29</sup>. Более того, хотя лучшие учителя и могут повысить успеваемость, этот эффект со временем исчезает, а некогнитивные навыки сохраняются<sup>30</sup>. Вопросы развития личности важны, и это обстоятельство подтолкнуло некоторые законодательные органы включить количественную оценку моральных качеств в системы отчетности!<sup>31</sup>

Себестоимость попыток превратить школы в фабрики по устранению разрыва в успеваемости с помощью количественных показателей, таким образом, имеет не только финансовую сторону. Чем больше концентрируют внимание на отметках слабых учеников по чтению и математике, тем больше пренебрегают преподаванием истории и основ гражданственности. Педагогические стратегии, эффективные при работе со слабыми учениками (такие как продление занятий в школах и сокращение летних каникул), распространяют на тех, кому это не нужно, а работе с более одаренными и талантливыми детьми, от которых, возможно, зависит будущее национальной экономики, уделяют меньше внимания<sup>32</sup>.

Акцент на оценке разрыва в успеваемости и требование ликвидировать его имеют и другие тревожные последствия. Например, навешивание на учителей и школы вины за то, что находится за пределами их досягаемости. Закон «Ни одного отстающего ребенка», «Гонка за первенством» и подобные ей программы возлагают ответственность

за устранение разрыва в успеваемости на тех, у кого нет для этого ни сил, ни возможностей. Это в буквальном смысле рецепт по деморализации учителей. 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. Какой бы курс ни выбрали учителя, они проигрывают. Кроме того, многие учителя воспринимает режим, создаваемый культурой тестирования и количественных оценок, как ущемление самостоятельности и права действовать по своему усмотрению при разработке и осуществлении учебных планов. Результатом стала волна увольнений опытных учителей и перехода их из государственных школ в частные, где нет поклонения количественным показателям и отчетности<sup>33</sup>.

Таким образом, за самовосхваление тех, кто настаивает на вознаграждении учителей в зависимости от результативности в целях устранения разрыва в успеваемости, расплачиваются те, кто реально занимается образованием детей. Не все, что поддается количественной оценке, можно улучшить — по крайней мере с помощью оценки.



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.

В последние десятилетия проявилось стремление использовать количественные показатели не только для повышения безопасности и эффективности, но и для обуздания затрат.

## СТРЕМЛЕНИЕ К КОНТРОЛЮ ЗАТРАТ

К использованию количественных показателей для контроля затрат подталкивают с разных сторон и по разным мотивам. На протяжении многих лет стоимость медицинских услуг растет быстрее национального дохода, и такая ситуация сохранится предположительно и в следующем десятилетии: в 2014 г. сектор здравоохранения составлял 17,5% американской экономики, а к 2025 г. достигнет, как ожидается, 20,1%. Для этого есть весомые причины: расходы на здравоохранение экономисты относят к расходам на «предметы роскоши» — чем богаче люди, тем они более склонны тратить на них. К тому же по мере старения поколения беби-бумеров эта большая группа населения достигает возраста максимальных трат на медицинское обслуживание. Добавьте к этому появление все более специализированных лекарств и быстрый рост цен на медикаменты. Принятие закона о доступном медицинском обслуживании означало, что на правительство ложится еще большая доля расходов на здравоохранение в США — к 2025 г. она должна вырасти до 47%<sup>1</sup>.

Рост стоимости здравоохранения привел к тому, что и частные, и государственные страховщики (в Великобритании к ним относится Государственная служба здравоохранения, а в США — Medicare, Medicaid и Администрация по делам ветеранов) стали требовать от врачей и больниц снижения ставок и улучшения результатов медицинской помощи. На фоне усиления требований сократить стоимость новая технология ведения медицинских карт в электронном формате облегчила сбор медицинских данных и создала соблазн использовать их для выявления проблем. Это привело к распространению публичной отчетности и к вознаграждению

на основе результативности, что преподносилось как панацея от недугов системы здравоохранения в США и за их пределами. Проблемы действительно реальны: таким плательщикам, как страховые компании или правительственные агентства вроде Medicare и Medicaid, нужны надежные свидетельства того, что врачи и больницы оказывают помощь эффективно с медицинской точки зрения и в финансовом плане. Но рекламируемые средства исцеления системы здравоохранения порою оказываются ничуть не лучше недугов, которые они должны лечить.

### **МЕСТО АМЕРИКАНСКОЙ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

Прежде чем продолжить, стоит познакомиться с основными показателями, используемыми для оценки американской системы здравоохранения, с показателями, которые часто приводят в качестве доказательства необходимости усиления учета и вознаграждения в зависимости от результативности. Приведенные ниже данные взяты из доклада Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) «О состоянии здравоохранения в мире в 2000 г.», который поставил американскую систему здравоохранения на 37-е место в мире и заявил: «Трудно не обратить внимание на то, что... США находятся на первом месте по расходам на здравоохранение на душу населения, но занимают 39-е место по младенческой смертности, 43-е место по смертности женщин, 42-е место по смертности мужчин и 36-е место по ожидаемой продолжительности жизни»<sup>2</sup>. Скотт Атлас, врач и медицинский аналитик, внимательно изучил эти данные и обнаружил, что они весьма обманчивы.

Большинство из нас полагает, что рейтинг ВОЗ характеризует общий уровень охраны здоровья. Однако

в действительности охрана здоровья занимает лишь 25% в шкале оценок. Половина баллов в оценке ВОЗ приходится на равенство: 25% — на «распределение здоровья», еще 25% — на «финансовую справедливость», причем «справедливость» определяется как уплата всеми гражданами одинаковой доли дохода на нужды здравоохранения. Иными словами, справедливой считается только такая система, при которой чем богаче человек, тем больше он платит за здравоохранение, то есть этот критерий идеологический. Присвоение численного рейтинга (США — на 37-м месте) придает оценке видимость объективности и надежности<sup>3</sup>. Но на самом деле рейтинг обманчив.

Ну а цифры, характеризующие смертность и продолжительность жизни? Как оказывается, на них сильно влияют факторы, находящиеся *за пределами* системы здравоохранения, факторы, связанные с культурой и образом жизни. Избыточный вес приводит к развитию хронических, тяжелых недугов, таких как диабет второго типа и сердечно-сосудистые заболевания. Американцы в среднем полнее граждан других стран (хотя некоторые страны быстро догоняют США в этом отношении). Курение также способствует развитию сердечно-сосудистых, онкологических и других заболеваний и может сказаться через десятилетия после отказа от этой вредной привычки. Оказывается, по международным стандартам американцы много курили из поколения в поколение вплоть до конца 1980-х гг. У американцев очень высокий уровень смертности от огнестрельных ранений, что прискорбно, но не имеет ни малейшего отношения к системе здравоохранения<sup>4</sup>. Более того, США — страна с этнически разнородным населением, и у некоторых этнических групп (например, у афроамериканцев) непропорционально высокий уровень детской смертности,

что связано с социальными, культурными и, возможно, генетическими факторами<sup>5</sup>. Короче говоря, многие проблемы американского здравоохранения являются результатом не плохой медицинской помощи, а социальных и культурных факторов, лежащих за пределами системы здравоохранения. Что касается диагностики и лечения заболеваний, как отмечает Атлас, то американская медицина оказывается одной из лучших в мире<sup>6</sup>.

В данном случае, как и в других сферах вроде образования и обеспечения общественного порядка, многие из важнейших факторов, от которых зависит относительный успех или провал, лежат за пределами формальных систем, которые мы пытаемся оценивать и на которые возлагаем ответственность. Достаточная физическая нагрузка, правильное питание, ограничение оборота огнестрельного оружия, отказ от курения, от злоупотребления алкоголем, от наркотиков и от незащищенного секса — вот основные факторы, влияющие на здоровье и продолжительность жизни. Врачи и работники системы здравоохранения должны воздействовать на эти факторы, что они и пытаются делать. Однако модели поведения по большей части лежат за пределами их контроля. Это надо иметь в виду при оценке предполагаемых провалов американской медицины. Но даже если принимать алармистские данные доклада ВОЗ с долей скептицизма, то в отношении дороговизны здравоохранения в США возразить нечего.

### **КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КАК РЕШЕНИЕ**

Пожалуй, самая популярная тенденция в американской политике здравоохранения — это поклонение показателям результативности, отчетности и прозрачности. Предполагается, что показатели результативности позволят



медицинским работникам лучше оценивать клинические практики и отслеживать их использование, а страховщикам — вознаграждать успехи и взыскивать за провалы. Рейтинги и отчеты должны обеспечить прозрачность, которая позволит пациентам более осознанно выбирать поставщиков медицинских услуг.

Один из поборников внедрения количественных показателей в здравоохранение — Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса. Портер утверждает, что «для быстрого улучшения в любой сфере необходима оценка результатов. Этот принцип хорошо известен в сфере управления. Команды совершенствуются благодаря отслеживанию прогресса во времени и сравнению своих результатов с результатами коллег внутри организации и за ее пределами. Действительно, тщательная оценка стоимости (результатов и затрат) — это, пожалуй, самое важное в совершенствовании здравоохранения. Стоит только начать систематически оценивать результаты в здравоохранении (не важно, в какой стране), как эти результаты улучшаются»<sup>7</sup>.

Портер — ярый сторонник публичного раскрытия результатов, которое, как считается, дает мощный стимул к повышению результативности. Теоретически в этом, наверное, есть смысл.

### **ТРИ ИСТОРИИ УСПЕХА**

Портер указывает на Кливлендскую клинику как на пионера применения рекомендуемого им подхода. Она ежегодно публикует 14 «отчетов о результатах», в которых раскрывает свои достижения в лечении поразительно широкого круга заболеваний. В отчетах (они доступны в интернете) сразу бросается в глаза высокий уровень

успеха при лечении болезней всех категорий. Клиника притягивает к себе пациентов со всего мира.

Убедительным (и также рекламируемым Майклом Портером) примером потенциальных достоинств количественных показателей в медицине является Geisinger Health System, возглавляемая врачами некоммерческая организация, обслуживающая в штате Пенсильвания примерно 2,6 млн человек, многие из которых — сельские жители с низким доходом. Geisinger — витрина американского здравоохранения, и для этого есть основания<sup>8</sup>. Как пионер в использовании электронных медицинских карт, Geisinger в 1995 г. вложила более \$100 млн в создание системы электронного документооборота и предоставила пациентам возможность доступа к врачам через онлайн-портал. Эта система позволяет быстро передавать информацию поставщикам услуг и отслеживать результативность подразделений, в том числе индивидуальных врачей. Организация прикрепляет медсестер-кураторов к пациентам из групп повышенного риска, которые информируют пациентов, следят за их состоянием, корректируют планы лечения и делают последующие назначения. Два наиболее затратных и распространенных недуга, с которыми сталкиваются американские врачи, — это диабет и проблемы с сердцем и сосудами. В Geisinger пациентами с этими заболеваниями занимаются интегрированные бригады, в состав которых входят врачи и фельдшеры, фармацевты, диетологи и другие специалисты. Вместо распределения лечения между несколькими специалистами, контакты которых друг с другом могут быть минимальными, в Geisinger используется комплексный подход. Примерно 20% заработной платы врачей привязаны к целям, касающимся сокращения расходов, повышения качества медицинской

помощи и удовлетворенности пациентов, а остальные 80% зависят от оказываемых услуг. Благодаря разнообразным инновационным программам Geisinger снизила уровень затрат и повысила эффективность лечения.

Одним из примеров успешного применения количественных показателей является оценка результативности мер по снижению уровня больничных инфекций, связанных с «центральными венозными катетерами». Центральные венозные катетеры — гибкие трубки, вводимые в крупные вены на шее или груди пациента для подачи в организм больного лекарств, питательных веществ и жидкостей. Это один из самых распространенных атрибутов современной больницы и до недавнего времени одна из самых частых причин осложнений. Дело в том, что катетеры являются источником инфекций, которые в худшем случае приводят к смерти больного, а в лучшем — к дорогостоящему лечению. По оценкам, 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<sup>9</sup>.

С тех пор уровень больничных инфекций резко снизился, что произошло в немалой степени благодаря усилиям Питера Проновоста, реаниматора из больницы Университета Джонса Хопкинса в Балтиморе. Проновост вместе с коллегами разработал программу, основанную на выполнении пяти стандартных, но простых процедур, которые снизили вероятность заражения через центральные венозные катетеры. Отработав эту программу в университетской больнице, Проновост добился ее внедрения в больницах штата Мичиган, где она получила название «Мичиганский проект основ интенсивной терапии».

Аналогичные программы с тех пор были реализованы на всей территории США, а также в Англии и Испании. Результаты оказались впечатляющими: частота занесения инфекций через кровь снизилась на 66%, что позволило спасти тысячи жизней и сэкономить миллионы долларов.

Проект «Основы интенсивной терапии» включает ежемесячный сбор данных об уровне инфицирования, которые направляются руководителям отделений реанимации и руководству больниц. В целях предотвращения ошибок результаты обсуждаются с медперсоналом. Это пример *диагностического* использования количественных показателей. В этом случае получают данные, которыми может воспользоваться врач или лечащий коллектив больницы и которыми можно поделиться с другими врачами и больницами, чтобы понять, что работает, а что нет, и таким образом повысить эффективность медицинской помощи.

Проект «Основы интенсивной терапии» предполагает широкое использование диагностических данных, а также применение моральных стимулов в виде мнения коллег. Сам Проновост объясняет успех тем, что проект реализовывался через клинические сообщества и был нацелен на достижение общих профессиональных целей и снижение частоты инфицирования через центральные венозные катетеры как на социальную проблему. Сравнение частоты инфицирования по больницам также породило давление коллег и стремление не отстать или превзойти другие медицинские учреждения по этому показателю.

### **ЧТО СЛЕДУЕТ ИЗ ЭТИХ ПРИМЕРОВ УСПЕХА**

Кливлендская клиника, Geisinger и проект «Основы интенсивной терапии» часто приводят в качестве доказательства эффективности количественной оценки результативности,

и для этого есть основания. И все же если копнуть поглубже, то оказывается, что количественные показатели так весомы в силу их встроенности в более широкую институциональную культуру.

Можно ли считать, что успех Кливлендской клиники является следствием публичного раскрытия результатов ее работы? Или же клиника раскрывает свои результаты именно потому, что они производят впечатление? Кливлендская клиника была одним из лучших медицинских учреждений мира до появления показателей результативности и не сдала позиции в эпоху показателей. Вывод о существовании причинно-следственной связи между качеством клиники и раскрытием ее показателей результативности является логической ошибкой — *post hoc ergo propter hoc* («после этого — значит вследствие этого»). Успех может в значительно большей мере определяться местными условиями (характером использования показателей в Кливлендской клинике), а не самой оценкой качества<sup>10</sup>.

Количественные показатели в Geisinger эффективны потому, что они встроены в более широкую систему. Принципиально важно то, что определением количественных критериев и оценкой результативности занимаются команды, в состав которых входят как врачи, так и администраторы. Поэтому показатели результативности не спускаются и не оцениваются сверху теми, кто не занимается непосредственной практикой. Оценки строятся на сотрудничестве и мнении коллег. Geisinger также использует показатели для повышения результатов амбулаторного обслуживания пациентов. Вот как объясняет успехи этой системы Гленн Стилл, врач и генеральный директор Geisinger: «Наши новые подходы к оказанию медицинской помощи эффективны потому, что руководят процессом



врачи, получающие обратную связь в режиме реального времени и уделяющие первостепенное внимание повышению качества лечения. А это мотивирует их к изменению поведения». 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». Опыт Geisinger ясно показывает важность участия поставщиков услуг в разработке и отслеживании показателей результативности. Ключевое значение имеет соответствие количественных оценок профессиональному чувству миссии.

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». Проновост не возражает против дополнения этих факторов публичным раскрытием результатов и финансовыми стимулами. Однако, по его собственному убеждению, улучшение медицинских результатов произошло главным образом благодаря «сдвигу в представлениях врачей, которым показали, что уровень инфицирования не является неизбежным и поддается контролю».

Впрочем, вывод, сделанный государственными центрами услуг по программам Medicare и Medicaid, был таков: приступить к раскрытию данных об уровне инфицирования в 2011 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 существовала в рассмотренных нами случаях успеха, когда больше полагались на внутреннюю, а не на внешнюю мотивацию.

### **БОЛЕЕ ШИРОКАЯ КАРТИНА: КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ, РЕЙТИНГИ И КАРТЫ ОТЧЕТНОСТИ**

Если покопаться в материалах по оценке результативности в медицине, то успехи Кливлендской клиники, Geisinger и проекта «Основы интенсивной терапии» окажутся скорее исключением, чем правилом.

Большинство профессионалов, пишущих о количественных показателях в медицине, кровно заинтересовано в успешности количественной оценки результативности. Их карьера во многом зависит от эффективности сбора и анализа данных. Таким образом, многочисленные исследования, демонстрирующие *отсутствие* или *весьма ограниченную* эффективность публикуемых показателей, следует рассматривать как свидетельство против их собственных интересов. В журналах по здравоохранению и научной литературе полно таких исследований. Разумеется, они чаще завершаются разговорами о необходимости получения дополнительных данных, проведения новых исследований и уточнения количественных показателей, а не смелыми заявлениями о бесполезности всего этого<sup>11</sup>. Однако то, что эти исследования о провалах принадлежат людям, которые совершенно не против количественной оценки результативности, повышает их значимость<sup>12</sup>.

Доводы в пользу учета и прозрачности опираются на предположение о том, что раскрытие данных об успехах



и неудачах будет влиять на поведение пациентов, профессионалов и организаций. Пациенты начнут действовать как потребители, сравнивающие стоимость лечения с уровнем его относительной успешности. Врачи будут рекомендовать пациентам специалистов с высокой результативностью. Страховщики побегут к тем больницам и поставщикам услуг, которые предоставляют наилучшее лечение по минимальным ценам. Врачи и больницы будут стремиться к повышению оценок, чтобы не потерять репутацию и доходы<sup>13</sup>.

Чтобы проверить, насколько эта теория соответствует действительности, группа экспертов из Научно-исследовательского института качества здравоохранения при медицинском центре Неймегенского университета (Нидерланды) изучила имеющиеся свидетельства того, как доступная информация об исследованиях в разных сферах здравоохранения влияет на поведение поставщиков услуг и пациентов/потребителей, а также на результаты лечения. Они проводили контролируемые исследования до обращения за медицинской помощью и после ее получения и сравнивали поведение до и после раскрытия медицинских данных по широкому кругу медицинских проблем, таких как сердечные заболевания. Голландские эксперты обнаружили, что в некоторых случаях больницы действительно улучшали лечебные процессы. Но, вопреки предсказаниям защитников учета, продолжительного эффекта на результаты лечения это не оказало.

Возможно, все дело во взаимосвязи медицинских исследований и практики. Группы населения, на которых проводится медицинское исследование, отличаются от реальных групп, с которыми работают врачи и больницы. Оправданные медицинские вмешательства (вроде

нормализации уровня сахара в крови для предотвращения диабета) тестируются на сравнительно небольших группах пациентов, а для выделения результатов вмешательства намеренно исключают пациентов, имеющих несколько медицинских проблем. В реальном мире у пациентов редко бывает только одна проблема, так что эффект тестируемого вмешательства зачастую исчезает. Именно по этой причине простое выполнение рекомендаций необязательно приводит к улучшению результатов лечения<sup>14</sup>.

По мнению голландских экспертов, раскрытие медицинских данных не сказывается на поведении пациентов при выборе поставщика медицинских услуг или больницы. Их вывод выглядит так: «Небольшой массив доступных данных не дает надежных подтверждений того, что раскрытие данных о результативности изменяет поведение потребителей или улучшает медицинское обслуживание»<sup>15</sup>.

Другая сфера применения количественных показателей — схемы вознаграждения в зависимости от результативности (pay-for-performance — P4P). Здесь структура стимулов проста: врачи получают существенную часть своего вознаграждения при достижении измеримой цели, например при выполнении рекомендованных процедур (контрольные листы), или сокращении затрат, или улучшении результатов.

В Великобритании Государственная служба здравоохранения сделала схему P4P основой системы вознаграждения врачей, оказывающих первичную медицинскую помощь, в середине 1990-х гг., а правительство Тони Блэра расширило ее применение. В США частные планы медицинского страхования и группы работодателей все

больше применяют программы Р4Р, как и администрации штатов. Р4Р — важная часть вознаграждения, получаемого врачами от Medicare в соответствии с законом 2010 г. о доступном медицинском обслуживании<sup>16</sup>. Администраторы программы Medicare пытаются платить врачам в зависимости от разнообразных измеряемых результатов, в том числе результатов хирургических вмешательств, используя в качестве критерия уровень выживаемости через 30 дней после операции.

Другая форма количественных медицинских показателей — публичный рейтинг врачей и больниц на основе «карт медицинской отчетности». Штат Нью-Йорк стал пионером в деле публикации таких данных. В Англии Министерство здравоохранения начало в 2001 г. размещать ежегодные «звездные рейтинги» медицинских организаций в государственном секторе. Англия — первая страна, в которой публикация «данных о результатах лечения» стала обязательной для хирургов девяти специальностей. В 2015 г. американская журналистская организация ProPublica опубликовала данные об уровне осложнений у 17 000 хирургов в США<sup>17</sup>. Карты отчетности и рейтинги публикуются также некоммерческой «Объединенной комиссией» по медицинской аккредитации и частными коммерческими рейтинговыми агентствами, такими как сайт Healthgrades и журнал *US News and World Report*. Все эти организации считают, что рейтинги заставят врачей и больницы работать лучше в стремлении улучшить свою репутацию и в конечном счете увеличить долю на рынке. Больницы считают эти рейтинги важными для поддержания своего статуса и «управления брендами»<sup>18</sup>.

В США, Великобритании и других странах много специальной литературы, посвященной эффекту введения

схемы P4P и раскрытия показателей результативности. Как ни удивительно, эти методы — очень эффективные с точки зрения экономической теории — не оказывают никакого влияния на результаты лечения<sup>19</sup>.

Например, в исследовании, опубликованном в журнале *Annals of Internal Medicine*, рассмотрена судьба пациентов Medicare после начала раскрытия уровня больничной смертности в 2009 г. По словам авторов, «раскрытие данных об уровне смертности не оказало ни малейшего влияния на результаты лечения. Мы рассмотрели все подгруппы. Мы даже изучили тех, у кого были плохие показатели, чтобы понять, будут ли они улучшать свою работу быстрее других. Ничего такого не произошло. Фактически, если верить данным, напрашивается вывод, что публичная отчетность замедляет темп улучшения результатов лечения»<sup>20</sup>. Вдобавок многие публичные рейтинги вроде карт отчетности хирургов, публикуемых ProPublica, основаны на критериях, которые эксперты считают сомнительными и способными вводить в заблуждение<sup>21</sup>.

Вот еще один отчет — на этот раз от Rand Corporation, с аналогичными выводами. В нем отмечается, что большинство исследований схем вознаграждения в зависимости от результативности оперируют промежуточными результатами лечения, а не конечными. «В целом, — говорится в отчете, — более сильные с методологической точки зрения исследования с меньшей вероятностью выявляют существенные улучшения, связанные со схемами P4P, а идентифицированные эффекты сравнительно невелики»<sup>22</sup>. Такой вывод не новость. Социологи, изучавшие схемы P4P в государственном секторе в 1990-х гг., пришли к заключению, что они неэффективны. И все же такие схемы продолжают вводить, что является триумфом

надежды над опытом или триумфом консультантов, про-талкивающих все те же старые рецепты<sup>23</sup>.

Когда количественные показатели, используемые в публичных рейтингах и схемах Р4Р, действительно влияют на результаты, их эффект нередко оказывается неожиданным и контрпродуктивным. Как бы то ни было, они неизменно требуют огромных затрат, которые редко учитываются сторонниками схем Р4Р и обеспечения прозрачности.

В числе внутренних проблем схем Р4Р и публичных рейтингов — отвлечение внимания от цели. Как отмечается в одном британском докладе, схемы Р4Р «могут вознаграждать только то, что поддается измерению, а это ведет к концентрации внимания врачей на измеримом, а не на действительно важном». Введенная в Великобритании программа Р4Р привела к снижению качества лечения тех заболеваний, которые *не попали* в программу. Иными словами, она приводит к «лечению симптомов, а не болезни». Предложить надежные критерии оценки лечения множества пациентов вроде ослабленных пожилых людей, страдающих целым набором хронических заболеваний, просто невозможно<sup>24</sup>.

Карты отчетности врачей создают столько же проблем, сколько решают. Возьмем такое явление, как неприятие риска. Многочисленные исследования показывают, что после принятия практики раскрытия количественных показателей кардиохирурги с меньшей охотой стали оперировать тяжелобольных. Так, в штате Нью-Йорк карты отчетности хирургов раскрывают уровень смертности после коронарного шунтирования, то есть процент выживших на 30-й день после операции. С принятием такой

практики смертность действительно снизилась, что выглядит вроде бы неплохо. Однако показатели учитывают лишь пациентов, которых прооперировали, а те, кому хирурги *отказали* из-за высокого риска смерти (смерть пациента снижает оценки хирургов), в статистический ряд не включаются. Некоторых тяжелобольных пациентов отправляют в Кливлендскую клинику, и результаты их лечения не попадают в показатели штата Нью-Йорк. Из-за такой «необъективности» (то есть снятия сливок) некоторых тяжелых больных попросту не оперировали. Неясно также, связано ли улучшение послеоперационных результатов в штате Нью-Йорк с раскрытием показателей. Как оказалось, такое же улучшение произошло в соседнем Массачусетсе, где никакие данные не раскрывались публично<sup>25</sup>.

Неприятие риска означает, что некоторых пациентов, которых можно было бы спасти, попросту не оперируют. Существует и противоположная проблема чрезмерно агрессивного лечения для достижения целевых показателей. Жизнь пациентов после не принесших успеха операций могут поддерживать в течение необходимых 30 дней, чтобы не испортить больничную статистику, но такое продление жизни обходится дорого, и оно негуманно<sup>26</sup>.

Разумеется, доступные данные об успешности операций и уровне смертности в больницах приносят некоторую пользу. Их раскрытие может выявить очень плохих врачей и заставить уйти из профессии. Такой процесс отсеивания особенно ценен в хирургии, где с неохотой изгоняют некомпетентных коллег. Или же отстающие врачи могут принять меры для улучшения своих результатов. Однако, как и в случае многих других показателей результативности, обычно срывают низко висящие плоды и ожидают,

что урожай и дальше будет богатым. Иначе говоря, количественные показатели сразу выявляют низкорезультативные исключения<sup>27</sup>. Проблема заключается в том, что оценивать продолжают всех и в какой-то момент затраты превышают выгоды.

Доклад Института медицины ясно показывает, насколько затратна и обременительна погоня за все новыми медицинскими данными<sup>28</sup>. В крупных медицинских центрах затраты на представление показателей качества регулирующим органам и страховщикам достигают 1% от чистого дохода. Административные расходы на оценку и связанную с ней деятельность оцениваются в \$190 млрд в год. А есть еще неучитываемые затраты, которые несут поставщики услуг в связи со вводом данных в государственные системы управления качеством медицинской помощи. Крупные медицинские учреждения должны платить сторонним компаниям за ввод данных; небольшие медицинские учреждения перекладывают эту работу на врачей. К осязаемым затратам на сбор, ввод и обработку огромного массива данных следует добавить не поддающиеся учету альтернативные издержки, связанные с отвлечением врачей и другого медперсонала от основной работы. При обсуждении медицинских расходов потраченное на это время обычно не учитывается<sup>29</sup>. Как отмечено в докладе, «ирония заключается в том, что стремительное распространение интереса и поддержки новых программ количественной оценки для разных целей, включая определение результативности, отчетность перед источниками финансирования и инициативы по внутреннему совершенствованию, снизили их эффективность».



Дональд Бервик — один из ярых сторонников повышения качества с помощью количественных оценок, в 2010–2011 гг. он работал администратором центров Medicare и Medicaid. Даже с его точки зрения требуемая отчетность стала настолько обременительной и избыточной, что однажды он заявил: «Нам надо прекратить чрезмерные количественные оценки... Голосую за сокращение всех ныне используемых показателей наполовину»<sup>30</sup>.

Добавьте к этому психологические издержки подхода к медицине как к коммерческому предприятию. Вот что пишет Бервик в своей статье:

*«Вознаграждение в зависимости от результативности снижает внутреннюю мотивацию.* Многие задачи, особенно в здравоохранении, потенциально приносят внутреннее удовлетворение. Облегчить боль, дать квалифицированный ответ, увидеть, что тебе доверяют, войти в профессиональную команду, решить загадку и почувствовать, что тебя уважают, — ради этого стоит приходить на работу. Гордость и удовлетворение от того, что помогаешь другим, — сильные мотиваторы, которые реально влияют на “результативность” профессионалов в сфере здравоохранения. В ожесточенных спорах по поводу заработной платы, гонораров и вознаграждений, отнимающих так много времени у руководителей и лечащего персонала сегодня, очень легко пренебречь или просто усомниться в значимости нефинансовых и внутренних вознаграждений в медицинской помощи. К сожалению, пренебрежение источниками внутреннего удовлетворения от работы может непреднамеренно свести их на нет»<sup>31</sup>.

Статья Бервика появилась более двух десятилетий назад. Похоже, она не произвела никакого эффекта. Волна увлечения схемами P4P продолжает нарастать.

### **ПОКАЗАТЕЛЬНЫЙ ПРИМЕР: СОКРАЩЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ПОВТОРНЫХ ГОСПИТАЛИЗАЦИЙ**

Один из наиболее разрекламированных показателей — количество внеплановых повторных госпитализаций в течение 30 дней после выписки из больниц в Medicare — наглядно демонстрирует потенциал и проблемы количественных оценок. Госпитализация стоит дорого, а сокращение затрат было одной из целей. Повторная госпитализация считается результатом неадекватного лечения, поэтому на снижение количества повторных направлений в больницу смотрят как на признак улучшения медицинского обслуживания. В 2009 г. Medicare начала публично раскрывать уровни повторных госпитализаций в течение 30 дней после выписки во всех больницах неотложной помощи. Данные о повторных госпитализациях охватывали пациентов с тяжелыми заболеваниями (инфаркты, сердечная недостаточность, инсульты, пневмония, хронические обструктивные заболевания легких, коронарное шунтирование), а также перенесших эндопротезирование тазобедренного или коленного сустава. (Количественные показатели публикуются на сайте Medicare в разделе «Сравнение больниц».) Затем, в 2012 г., Medicare перешла от раскрытия данных к вознаграждению в зависимости от результатов и стала налагать финансовые санкции на больницы, в которых показатели были выше среднего<sup>32</sup>. Публичное раскрытие результативности и денежные взыскания за низкие результаты заставляли больницы сокращать количество повторных госпитализаций и таким образом снижать затраты. Они начали принимать дополнительные меры, чтобы выписанные пациенты не возвращались обратно. В их числе было улучшение взаимодействия с поставщиками первичной медицинской

помощи и обеспечение доступа пациентов к прописанным им лекарствам. Штрафы, налагаемые на больницы с низкими показателями, должны были мотивировать на повышение качества лечения, чтобы пациенты не возвращались.

Количество повторных госпитализаций действительно сократилось, что было преподнесено как успех показателей результативности. Но насколько реален этот успех?

Снижение уровня повторных госпитализаций было отчасти результатом обмана системы: вместо официальной регистрации возвращающихся пациентов больницы присваивали им статус «находящийся под наблюдением», позволявший находиться в больнице до нескольких дней с выставлением счета за амбулаторные услуги, а не за госпитализацию. Или вернувшихся пациентов лечили в приемном отделении. С 2006 по 2013 г. количество пациентов Medicare со статусом «наблюдение» выросло на 96%. Это означает, что снижение уровня повторных госпитализаций почти наполовину достигнуто за счет оформления пациентов как амбулаторных больных. (К тому же проведенный позднее анализ показал, что уровень повторных госпитализаций снизился вовсе не в тех больницах, где возросла численность пациентов со статусом «под наблюдением».) Иначе говоря, улучшался уровень повторных госпитализаций, но необязательно качество медицинского обслуживания.

Впрочем, не все больницы занимались обманом системы. Некоторые действительно улучшили свои процедуры, чтобы повысить результативность лечения и снизить затраты Medicare на повторную госпитализацию. Но многие просто совершенствовались в манипулировании ярлыками при классификации пациентов<sup>33</sup>.

Были и другие негативные последствия. По состоянию на 2015 г. Medicare оштрафовала около трех четвертей отчитавшихся больниц. Как и следовало ожидать, особенно сильно досталось крупным академическим клиникам, куда обычно направляют наиболее тяжелых больных<sup>34</sup>. Пострадали и больницы в бедных районах, где пациенты с меньшей вероятностью могли рассчитывать на хороший уход после выписки<sup>35</sup>. Количество госпитализаций зависит не только от того, что делает больница для просвещения и лечения пациентов, но и от множества неподконтрольных больницам факторов — от базового состояния физического и психического здоровья пациента, от системы социальной поддержки и от поведения. Такие факторы указывают на другую вечную проблему медицинских количественных показателей: больницы обслуживают очень разные группы населения, часть из которых предрасположена к заболеваниям и не имеет возможности заботиться о себе после выписки из больницы. Схемы Р4Р пытаются учесть это с помощью так называемой «поправки на риск». Но уровень риска подвержен как минимум таким же искажениям и манипуляциям, как и другие количественные показатели. В конечном итоге больницы, обслуживающие наиболее проблемные группы населения, страдают больше других<sup>36</sup>. Как и в случае со школами, которые наказывают за низкие отметки учеников на экзаменах, наложение взысканий на отстающие больницы на основе показателей результативности ведет к усугублению неравенства в распределении ресурсов. Это вряд ли можно назвать вкладом, способствующим развитию здравоохранения.

## ИТОГ

Сегодня большинство организаций в сфере здравоохранения использует количественные показатели в целях повышения качества обслуживания, начиная с улучшения результатов конкретных процедур и заканчивая оптимизацией работы организаций в целом. Такое внутреннее использование количественных показателей очень полезно, поскольку помогает больницам и другим медицинским учреждениям повышать безопасность и эффективность оказываемой помощи. Однако они приносят наибольший успех лишь в тех ситуациях, которые почти полностью находятся под контролем этих организаций, как, например, в случае процедур, позволяющих свести к минимуму вероятность инфицирования через центральные катетеры. Когда результаты зависят от более широкого круга факторов (вроде поведения больных за пределами кабинета врача и больницы), связывать их с качеством медицинской системы становится труднее. Успехи Geisinger вселяют надежду, но только в контексте более широкой культуры учреждений, где количественные показатели определяются и оцениваются врачами в соответствии с профессиональными нормами.

Использование показателей результативности в качестве основы для вознаграждения (как денежного, так и репутационного) гораздо более проблематично. К количественным показателям все чаще привязывают материальные стимулы и публичные рейтинги. Повышает ли это или уменьшает затраты и выгоды в сфере здравоохранения, остается открытым вопросом.



10





# ОХРАНА ПРАВОПОРЯДКА

Как и здравоохранение, сфера охраны правопорядка преобразилась в последние десятилетия в результате использования количественных показателей. Здесь ставки тоже высоки: судьба городов в немалой мере определяется тем, как жители воспринимают их безопасность, а переизбрание мэров часто зависит от их способности контролировать преступность или снижать ее уровень. Когда публика и политики задумываются об общественной безопасности, их взоры обращаются к полиции, которую считают ответственной за уровень преступности. Впрочем, как и в случае здоровья и системы здравоохранения или образования и школьной системы, 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<sup>1</sup>. А еще общественная безопасность зависит от легкости совершения преступлений. Спад преступности в последние десятилетия стал результатом действий собственников имущества. Возможности

угона автомобилей, краж со взломом и других преступлений радикально сократились вследствие мер защиты, принятых миллионами частных лиц, которые приобрели системы противоугонной сигнализации и охраны жилья. Кроме того, в американских охранных агентствах работает около миллиона человек.

Количество преступлений с применением насилия с начала 1990-х гг. в США снизилось. Заслуженно или нет, но в значительной мере это снижение объясняют изменениями в работе полиции. А главным изменением в ее работе является расширение использования количественных показателей, прежде всего в форме программы Compstat. Это пример, когда количественные показатели для внутреннего пользования оказались 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, чтобы создавать полные картины преступлений, а также дает информацию для еженедельных заседаний, где полицейские руководители отчитываются о результатах работы своих отделений. Данные используют для выявления мест концентрации преступности и соответствующего распределения сил полиции. За прошедшие с момента появления

этой системы десятилетия она вышла за пределы Нью-Йорка, ее аналоги действуют во многих крупных городах Америки<sup>2</sup>. Система Compstat способствовала снижению не только количества зарегистрированных преступлений, но и самой преступности.

И все же в одном городе за другим возникают вопросы по точности и достоверности статистических данных о преступности. Compstat как справочно-информационная система действительно полезна. Но, когда мэры оказывают давление на полицейское руководство и требуют продемонстрировать снижение преступности (и это давление спускается на уровень начальников полицейских участков, продвижение которых по службе зависит от устойчивого снижения преступности), рядовые сотрудники полиции начинают считать, что их ждет взыскание за рост количества зарегистрированных преступлений, что создает стимул для манипулирования цифрами.

Подобные проблемы возникали до появления Compstat и существовали независимо от нее. В 1976 г. социопсихолог Дональд Кэмпбелл (создатель закона Кэмпбелла, см. главу 1) заметил, что главным результатом провозглашенного президентом Ричардом Никсоном наступления на преступность «стало искажение показателей уровня преступности путем занижения количества зарегистрированных преступлений и переквалификации преступлений в разряд менее тяжких»<sup>3</sup>. Эта картина не меняется. Самый известный показатель — индекс из сводного отчета о преступности, публикуемого ФБР. Отчет опирается на материалы, присланные из всех городов, и обобщает данные о четырех основных преступлениях с применением насилия (убийства, изнасилования, физическое насилие с отягчающими обстоятельствами и грабежи)



и о четырех тяжких преступлениях против собственности (ограбления со взломом, кражи, угон транспортных средств и поджоги). Менее тяжкие преступления не включаются в индекс, который широко разрекламирован и считается аналогом карты отчетности. 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. Как объяснил один чикагский детектив, «ведь это так легко, так просто». 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»<sup>4</sup>.

В каждом из этих случаев серьезное преступление становится мелким, не попадающим в сводный отчет ФБР о преступности. Соблазн преуменьшить тяжесть преступлений достаточно велик для того, чтобы полицейское управление Нью-Йорка выделяло значительные ресурсы на проверку полученных отчетов и на наказание сотрудников, уличенных в искажении данных<sup>5</sup>. Но не каждое городское управление полиции обладает ресурсами (и желанием) для создания подразделений, занимающихся проверкой отчетности.

Эта проблема не ограничивается США. В Лондоне (Англия) управление мэра по вопросам охраны правопорядка и преступности поставило задачу снизить преступность на 20%. Этот целевой показатель пошел вниз по инстанциям — от начальника полиции к констеблям, несущим службу на улицах. Их продвижение по службе зависело от достижения цели. В 2013 г. информатор из лондонской полиции сообщил парламентской комиссии о том, что манипулирование статистическими данными стало «укоренившейся частью полицейской культуры»: серьезные преступления вроде грабежей классифицировали как воровство, а об изнасилованиях старались не сообщать, чтобы достичь целевых показателей. Как сказал отставной старший суперинтендант уголовной полиции, «когда целевые показатели спускают из мэрии, например из управления мэра по вопросам охраны правопорядка и преступности, там хотят сократить число жертв на 20%. Старшие офицеры воспринимают это как указание регистрировать на 20% меньше преступлений». О занижении количества зарегистрированных преступлений и преуменьшении тяжести преступлений «знают на всех уровнях каждого полицейского участка в Англии и Уэльсе», добавил он. Эксперты называли разные приемы улучшения показателей результативности: от отказа верить сообщениям о преступлениях и регистрации нескольких инцидентов в одном районе как один до занижения тяжести совершенных преступлений<sup>6</sup>.

Есть и другой, еще более сильный соблазн. Он связан с дополнительным ключевым показателем успешности работы полиции — статистикой арестов. Эд Бернс, бывший детектив балтиморской полиции, служивший в отделах по борьбе с наркотиками и убийств (он более известен

как один из создателей телесериала «Прослушка»), описал процесс «приукрашивания статистики», с помощью которого полицейские начальники могут добиваться внешне впечатляющих результатов. Как детектив отдела по борьбе с наркотиками, Бернс педантично выстраивал дело против наркобаронов. Но руководству это было не нужно, поскольку отнимало много ресурсов и могло занять годы. Оно хотело видеть рост числа задержаний, улучшение показателей. Ежедневное задержание пяти подростков, продававших наркотики на улице, улучшало статистику сильнее, чем арест крупного наркодилера после многолетнего расследования. С точки зрения полицейского начальства (и политиков, перед которыми оно отчитывалось), все аресты были равноценными. Действия, приносившие наилучшие показатели результативности, почти не снижали оборот наркотиков<sup>7</sup>. Когда все меры имеют равный вес, возникает соблазн пойти по самому легкому пути<sup>8</sup>. В Великобритании процесс направления ресурсов полиции на легко раскрываемые преступления для улучшения показателей раскрываемости называют «перекос».

Итак, в охране правопорядка количественные показатели полезны. Но попытка использовать их в качестве основы для вознаграждения и наказания приводит к менее надежным результатам и может быть даже контрпродуктивной.





11

---

# ВООРУЖЕННЫЕ СИЛЫ



Вооруженные силы США, пожалуй, самая большая и самая сложная организация в мире. Она пытается использовать количественные показатели при проведении военных операций еще со времен войны во Вьетнаме. Ее опыт особенно показателен и имеет прямое отношение к нашей теме. Военные используют количественные показатели не только в целях учета и прозрачности, их тщательно изучают исследователи в американских военных академиях и в Rand Corporation, работающей на Министерство обороны. Среди исследователей есть как военнослужащие, так и гражданские лица. Все они имеют непосредственную связь с реальным опытом — либо сами участвовали в боевых действиях, либо общались с боевыми офицерами. Эти исследователи работают в значительной мере на политиков и командование, а потому их ответственность очень высока. В результате они нередко исключительно честны в вопросах использования количественных показателей, равно как и злоупотребления ими<sup>1</sup>.

Как показывает вьетнамский опыт, количественные показатели могут вводить в заблуждение и слепое их использование приводит к непредвиденным негативным последствиям. Прежде всего сбор информации может быть дорогим делом: американские солдаты гибли,

занимаясь подсчетом тел для определения потерь противника — любимого показателя министра обороны Макнамары (см. главу 3). Полученную статистику нередко приукрашивали для повышения шансов командующих на продвижение по службе. И поток вроде бы объективной, а на самом деле недостоверной информации заставлял политиков принимать улучшение количественных результатов за реальные успехи<sup>2</sup>.

Дэвид Килкаллен — военный и ученый, служил в австралийской армии, а потом переехал в США. В качестве специалиста по стратегии борьбы с повстанцами он занимал ряд высоких должностей в американской армии и в Государственном департаменте США, побывал в Афганистане и Ираке. В его книгу «Борьба с боевиками» (Counterinsurgency) входит поучительное эссе «Оценка успеха в Афганистане». По его словам, «под борьбой с боевиками понимается все, что делают правительства для их разгрома»<sup>3</sup>. Условия, в которых действуют участники операций, сложны и динамичны. «Боевики и террористы быстро реагируют на контрмеры, и то, что дало результат один раз, может не сработать снова, а уроки, полученные в одном районе или в один период, могут быть неприменимыми в других местах». Таким образом, подчеркивает Килкаллен, количественные показатели надо адаптировать к особенностям конкретной ситуации: стандартизированные показатели, применявшиеся в прежних войнах и в других местах, попросту не работают. Но дело не в этом, а в том, что использование даже самых лучших показателей результативности требует суждений, основанных на опыте.

«Интерпретация показателей критически важна и требует экспертной оценки. Недостаточно просто посчитать инциденты или провести количественный или



статистический анализ. Интерпретация — это качественная оценка, основанная на знании среды, и ее должны выполнять опытные люди, работавшие в конкретной среде достаточно долго для того, чтобы при сравнении с прежними условиями обнаружить тенденции. Такие тенденции могут быть неочевидными, например, для временно приезжающих в страну»<sup>4</sup>.

Килкаллен объясняет, почему многие стандартные показатели могут вводить в заблуждение и почему их следует избегать, включая подсчет потерь и регистрацию «значительной активности», под которой понимают нападения на силы, ведущие борьбу с боевиками. Обычно считают, что чем меньше таких боестолкновений, тем лучше. Но это необязательно так, объясняет Килкаллен, поскольку «боевые действия обычно бывают интенсивными в спорных районах и незначительными в районах, подконтрольных правительству. Но низкая интенсивность столкновений характерна и для районов, контролируемых боевиками. Она указывает на то, что одна из сторон конфликта полностью контролирует определенный район, но ничего не говорит о том, кто именно контролирует этот район». Килкаллен также предостерегает от использования всех «показателей вклада», то есть учета действий армии и ее союзников, ибо они могут быть совершенно иными, чем получаемые *результаты*:

«Показатели вклада — это индикаторы наших усилий, а не их результатов. Например, показатели вклада включают число уничтоженных солдат противника, численность обученных дружественных сил, количество построенных школ или больниц, протяженность построенных дорог. Эти индикаторы говорят о том, что мы делаем, но не о полученном эффекте. Чтобы понять этот эффект,

необходимо смотреть на показатели результата (например, на численность союзников, остающихся в строю через три месяца после окончания подготовки, или на то, сколько школ или больниц продолжают работать через год после их ввода в строй), или показатели результативности. Они фиксируют реальные или воспринимаемые эффекты наших действий на безопасность и благополучие местного населения»<sup>5</sup>.

Поиск полезных показателей часто требует погружения в местные условия. Возьмем, например, рыночные цены на экзотические (то есть не местные) овощи, которые вряд ли кто-то со стороны сочтет полезным индикатором воспринимаемого мира и благополучия. Однако Килкаллен объясняет, почему они могут быть полезными:

«Афганистан — аграрная страна, и разнообразие сельскохозяйственной продукции значительно варьирует от региона к региону. Учитывая, что сельскохозяйственное производство в Афганистане является рыночным, факторы риска и стоимости — размер упущенной выгоды от выращивания другой культуры, риск транспортировки продукции по опасным дорогам, риск реализации продукции на рынке и риск перевозки денег домой — автоматически учитываются в стоимости фруктов и овощей. Таким образом, колебания рыночных цен могут быть суррогатным показателем общей уверенности населения и воспринимаемой безопасности. Поэтому цены на экзотические овощи (то есть овощи, выращенные за пределами района и привезенные издалека с риском) могут быть полезным ориентиром»<sup>6</sup>.

Таким образом, разработка достоверных показателей успеха и неудачи требует хорошего знания местных условий, знания, которое, к огорчению тех, кто ищет

универсальные шаблоны и формулы, в других условиях может быть бесполезным. Трудность заключается в определении того, что следует подсчитывать и что на самом деле означают полученные цифры в конкретном контексте.

Бен Коннэбл, аналитик из Rand Corporation, в опубликованном исследовании «Постижение неопределенностей войны: оценка и количественные показатели в боевых действиях против повстанцев» (Embracing the Fog of War: Assessment and Metrics in Counterinsurgency) делает более широкие выводы в отношении использования количественных оценок операций против боевиков. Он пишет: «Трудно (если вообще возможно) создать практическую, централизованную модель количественной оценки операций против боевиков, поскольку нельзя четко интерпретировать сложную обстановку с помощью централизованного процесса, который вырывает данные из их специфического местного контекста». Следовательно, «информация может иметь очень разный смысл, который меняется от места к месту и с течением времени». Проблема возникает вследствие «несоответствия децентрализованных и сложных операций против боевиков и централизованной, оторванной от контекста оценки»<sup>7</sup>.

Эти же проблемы возникают и в сферах, далеких от военной: попытки создать показатели результативности для *любой* сложной среды или организации, которая либо уникальна, либо существенно отличается от других, приводят к появлению стандартизированных индикаторов, которые неточны или вводят в заблуждение. Тем не менее их используют, поскольку они понятны руководителям и общественности, далеким от сферы деятельности, о которой идет речь. Более того, как отмечается в еще одном исследовании Rand Corporation, результаты

наблюдений, передаваемые в количественной форме, считаются «надежными», а результаты наблюдений в качественной форме — менее надежными. При этом «на практике многие количественные показатели, используемые в оценках, отражают необъективность тех, кто отчитывается»<sup>8</sup>.

Коннэбл характеризует борьбу с боевиками как «искусство и одновременно науку, но по большей части искусство»<sup>9</sup>. Это определение применимо и ко многим другим сложным ситуациям. Мы пытаемся оперировать тем, что в большей мере является искусством, как чистой, поддающейся количественной оценке наукой, хотя здесь требуется суждение, основанное на опыте.





12

---

# БИЗНЕС И ФИНАНСЫ

## **КОГДА ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТАЕТ, А КОГДА НЕТ**

Может показаться, что бизнес — та самая сфера, где платят исключительно за результаты в количественном выражении. В конце концов, компании существуют для того, чтобы делать деньги, а их работники трудятся ради заработка. Это похоже на правду, не зря ведь руководители стараются стимулировать подчиненных, привязывая их вознаграждение к измеряемому вкладу в обеспечение прибыли компании.

Действительно, в определенных условиях плата за конкретные результаты вполне эффективна. Например, когда работа монотонна, лишена творческого содержания и связана с производством или продажей стандартных товаров или услуг; когда отсутствует возможность выбора способа исполнения работы; когда работа не приносит внутреннего удовлетворения; когда результаты почти полностью зависят от вклада одного человека, а не команды; когда помощь, поддержка и обучение других не являются важной частью работы. Вознаграждение в зависимости от результативности может оправдываться, если речь идет о торговом персонале<sup>1</sup> или тех, кто выполняет рутинную, узкоспециализированную работу со стандартными

результатами. Как заметил один из социологов, «внешнее вознаграждение становится важным фактором удовлетворения только для тех работников, которым недоступно внутреннее вознаграждение»<sup>2</sup>. Именно для таких случаев и был придуман тейлоризм (см. главу 3). Подобных видов работы немало в любом обществе, в том числе и в современном, технологически развитом. Однако по мере развития робототехники и искусственного интеллекта их становится все меньше и встречаются они все реже<sup>3</sup>.

Вместе с тем большинство видов работы в частном секторе *не* соответствует этим критериям. Для них вознаграждение в зависимости от результативности не подходит.

Люди *хотят*, чтобы их вознаграждали за результаты в плане как признания, так и заработной платы. Но есть разница между продвижением по службе (и повышением зарплаты) в зависимости от определенных качеств и прямым вознаграждением на основе результатов в количественном выражении. Вклад большинства работников в компанию включает в себя немало аспектов, которые неосязаемы, 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. Проблема заключается не в цифровом выражении результатов. Ничего плохого в оценке работников по какой-либо шкале нет. Проблемы возникают тогда, когда шкала оценки оказывается одномерной и отражает

только те результаты, которые легче всего измеряются в силу их стандартности.

Действительно, сбор научных фактов по вознаграждению на основе результативности генеральных директоров и других сотрудников затруднителен, и некоторые исследователи организационного поведения предлагают просто от него отказаться. Кое-какие компании так и поступают. Дэн Кейбл и Фрик Вермюлен из Лондонской школы бизнеса называют многие из исследованных нами проблем: угнетающее воздействие платы за результативность на креативность; склонность к припискам; несовершенство измерительных инструментов; сложность оценки долгосрочных результатов; замена внутренней мотивации внешней. По их мнению, есть смысл отказаться от вознаграждения высших руководителей на основе результативности и просто выплачивать им более высокое жалованье. Они даже высказывают довольно еретическую мысль о том, что, может быть, вообще не нужно полагаться на внешнюю мотивацию руководства компании<sup>4</sup>. Например, один из известных британских инвесторов — Нил Вудфорд из компании Woodford Investment Management, которая управляет капиталом в £14,3 млрд, упразднил бонусы для топ-менеджеров компании, заменив их более высоким жалованьем. По его словам, между бонусами и результативностью практически нет корреляции<sup>5</sup>.

Принудительное ранжирование, при котором менеджеры сравнивают подчиненных друг с другом, — еще одно проявление зацикленности на количественных оценках. Они кажутся «твердыми» и «объективными», но часто оказываются нерациональными. Проведенный в 2006 г. опрос 200 с лишним специалистов по персоналу из крупных

компаний показал, что «более половины компаний прибегает к принудительному ранжированию, но, по мнению респондентов, оно приводит к снижению производительности, к пристрастности, скептицизму, потере мотивации сотрудниками, прекращению сотрудничества, ухудшению морального климата и недоверию к руководству»<sup>6</sup>.

Все больше технологических компаний, где понимают негативные последствия ранжирования на основе результативности для большинства работников, отказываются от премирования за результаты. Они заменяют его повышением базовой зарплаты в сочетании с предоставлением акций или опционов на акции, чтобы заинтересовать работников в долгосрочном процветании компании (при этом за особые достижения выплачивается специальное вознаграждение)<sup>7</sup>.

Некоторые компании отказываются от годовых рейтингов и переходят на непрерывный сбор данных, при котором непосредственные руководители, коллеги и внутренние потребители поставляют в режиме онлайн информацию о результативности работника. Это может привести к замене раскаленной сковороды на открытый огонь, поскольку все жаждут похвал, но не любят, когда за ними постоянно следят<sup>8</sup>. Так или иначе, по мере того, как информационные технологии облегчают контроль одного или другого индекса, растет соблазн привязать вознаграждение к результативности через сделанные ставки, бонусы или комиссионные выплаты<sup>9</sup>, невзирая на факты, говорящие о вреде чрезмерно узких оценок, утрате командного духа и стремления к инновациям.

В значительной мере проблемы характерны для схем вознаграждения в зависимости от результативности, которые

привязаны к единственному показателю, причем проявляются они как на высшем, так и на низшем уровне корпоративной иерархии.

Возьмем, например, фармацевтическую компанию Mylan. Она не входит в число крупнейших американских фармацевтических фирм (11-е место по выручке и 16-е место по рыночной капитализации), однако занимает второе место по уровню оплаты руководящих работников. В течение пяти лет, завершившихся в декабре 2015 г., три ее топ-менеджера получили по \$70 млн с лишним. За этот же период цена акций компании выросла на 155%. В 2014 г. совет директоров компании разработал схему компенсации для топ-менеджеров, в соответствии с которой они должны получать хорошее вознаграждение в случае ежегодного увеличения прибыли компании на 16%, что очень много для компании, производящей преимущественно лекарства-дженерики на зрелом рынке, где острая конкуренция делает прибыли скромными.

Продукт, приносящий компании Mylan самую большую прибыль, — EpiPen, похожий на авторучку прибор, позволяющий легко вводить эпинефрин (адреналин) под кожу для купирования анафилактического шока. Поскольку инъекция дает непродолжительный эффект, а детям, которым грозит анафилактический шок, надо иметь иньектор при себе дома и в школе, многие семьи приобретают по несколько иньекторов. Так как срок годности лекарства составляет 12–18 месяцев, запас иньекторов приходится пополнять. EpiPen был создан не Mylan, а другой компанией, которая вывела его на рынок в 1987 г. Mylan купила права на EpiPen в 2007 г. и стала в отсутствие сильных конкурентов на рынке почти монопольным поставщиком адреналиновых иньекторов.

В 2011 г. Mylan приняла решение о назначении одного из своих руководителей, Хизер Бреш, на должность генерального директора с января 2012 г. В 2009–2013 гг. компания подняла цену на упаковку из двух инъекторов со \$100 до \$263, в мае 2014 г. (сразу же после введения новой системы стимулирования для топ-менеджеров) увеличила ее до \$461, а в мае 2015 г. — до \$608<sup>10</sup>.

Летом 2016 г. резкий рост цены на этот прибор первой необходимости (им пользуются не только взрослые, но и благодаря проведенной Mylan маркетинговой кампании тысячи школьников) вызвал широкое возмущение и привел к слушаниям в конгрессе. Ряд сенаторов потребовали от Министерства юстиции США проведения расследования практики ценообразования в компании Mylan.

Какую пользу извлекли инвесторы компании из инициативы по поощрению топ-менеджеров за рост прибыли? Когда Бреш стала генеральным директором, акции компании стоили \$22. В июне 2015 г. цена акций возросла до \$73. Однако в результате возмущения общественности, слушаний в конгрессе и расследования Министерства юстиции цена акций упала до \$36 в октябре 2016 г. Концентрация руководства на непомерно высоких целевых показателях привела к разрушению репутации компании.

В то самое время, когда разворачивалась история с вознаграждением топ-менеджеров компании Mylan за результативность, свой вариант оплаты труда по результатам внедряла еще одна крупная компания. На этот раз, правда, речь шла о вознаграждении не руководства, а рядового персонала, причем в качестве стимула фигурировало не денежное вознаграждение, а угроза увольнения тех, кто не достигнет целевых показателей.

Дело было так. Крупный американский банк Wells Fargo работал в сложных условиях. Совет управляющих Федеральной резервной системы понизил процентную ставку до такого уровня, что банкам стало трудно получать прибыль по предоставляемым кредитам. В попытке увеличить прибыль Wells Fargo в 2011 г. начал поощрять «перекрестные продажи»: он установил для сотрудников план продаж банковских продуктов, например открытие клиентом депозитного счета, дополнительных услуг вроде покрытия овердрафта или кредитных карт. Невыполнение установленного плана грозило отработкой дополнительных часов без оплаты и увольнением. (Возможно, руководство банка взяло пример с сыгранного Алексом Болдуином персонажа в фильме «Американцы», который, инструктируя торговый персонал, говорит: «Первая премия — автомобиль Cadillac El Dorado... Вторая премия — набор столовых ножей. Третья премия — увольнение. Понятно?») Но с учетом ограниченного числа клиентов, ежедневно обращавшихся в банк, установленные руководством нормы плана продаж были слишком высокими. Ради их выполнения тысячи сотрудников Wells Fargo опускались до откровенного мошенничества — создавали пин-коды для подписки клиентов без их ведома, например, на онлайн-счета или дебетовые карты. Руководство банка стремилось совсем не к этому: оно хотело, чтобы сотрудники банка побуждали клиентов открывать законные счета. Обнаружив злоупотребления, руководство Wells Fargo уволило 5300 своих сотрудников. Однако лавина мошенничества была предсказуемой реакцией сотрудников на установленные руководством банка чрезмерно высокие нормы плана продаж.

После того как в сентябре 2016 г. стало известно о массовом мошенничестве, Бюро по защите прав потребителей в финансовой сфере оштрафовало Wells Fargo на \$100 млн, прокурор Лос-Анджелеса — на \$50 млн, а Управление контролера денежного обращения — на \$35 млн. Банку был нанесен не только финансовый, но и репутационный ущерб. Стоимость акций Wells Fargo упала с примерно \$50 в конце августа до \$43 к концу сентября. Вознаграждение в зависимости от результативности в очередной раз обернулось проблемами<sup>11</sup>.

Случаи Mylan и Wells Fargo демонстрируют все ту же закономерность — политика вознаграждения в зависимости от результативности заставляет работников делать то, что в итоге наносит долговременный ущерб репутации компании<sup>12</sup>.

Что это, особенность человеческой природы или следствие веры в действенность оплаты по измеряемым результатам? Иначе говоря, является ли идея агентов, действующих в собственных интересах, реальным фактом или эту идею усугубляет идеология менеджеризма, которая использует внешние поощрения на основе простых моделей человеческого поведения, превращающихся в самореализующееся пророчество? Иногда манера обращения компании с менеджерами и сотрудниками действительно влияет на их образ мышления, заставляя действовать в собственных интересах в соответствии с самыми упрощенными версиями теории агентских отношений<sup>13</sup>. В самом деле, может возникнуть ситуация, когда именно у тех, кто определяет показатели результативности, будут самые большие возможности по манипулированию ими, и они решат воспользоваться случаем<sup>14</sup>. Взять

хотя бы Денниса Козловски, генерального директора Тусо, Бернарда Эбберса, генерального директора WorldCom, и Джона Ригаса, генерального директора Adelphia, которые в начале 2000-х гг. сели в тюрьму за обогащение с помощью манипулирования показателями результативности<sup>15</sup>.

Реакция на эти скандалы привела к принятию в 2002 г. закона Сарбейнса–Оксли, целью которого было укрепление корпоративной отчетности, в какой-то мере с помощью возложения на членов советов директоров ответственности за точность финансовых отчетов. Хотя соблюдение этого закона существенно увеличило расходы компаний, закон повысил уверенность публики в достоверности финансовой отчетности и подтвердил преимущества прозрачности. Но повышение ответственности членов совета директоров связано также с затратами такого рода, которые не учитываются экономистами. Как сказал мне один из консультантов советов директоров компаний из списка Fortune 500 (по понятным причинам его имени я не называю), с момента принятия закона Сарбейнса–Оксли члены советов директоров уделяют точности финансовой отчетности столько внимания, что у них не остается ни времени, ни желания заниматься главной задачей советов директоров — стратегически осмысливать будущее своих компаний! Таким образом, выполняется лишь то, что поддается количественной оценке (и за что могут наказать).

## **ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС**

У финансового кризиса 2008 г. много причин, ряд из которых связан с попытками заменить суждение, основанное на знании местной специфики, стандартизированными

количественными показателями и использовать схемы вознаграждения в зависимости от результативности<sup>16</sup>.

По мере увеличения размеров компаний, в том числе финансовых, и разнообразия их активов появлялась потребность в новых уровнях управленческой иерархии для обеспечения контроля и координации разнородных подразделений. С точки зрения высшего руководства, разнообразие операций означало управление малозначимыми активами. Это привело к поиску стандартизированных показателей результативности, которые можно применять в больших и разнородных организациях. При этом исходили из того, что единственным необходимым знанием является количественная информация; количественные данные могут заменить другие формы изучения проблем, а количественные оценки, основанные на вероятностных расчетах, могут заменить практическое знание активов.

Свой вклад в финансовый кризис внесло усиление роли финансовых менеджеров, умеющих анализировать количественные данные и манипулировать ими, но не имеющих «конкретных» знаний или опыта работы с вещами, которые производит компания или которыми она торгует. Как выразился Ниал Фергюсон, «если боги хотят погубить человека, они обучают его математике».

Вот упрощенный рассказ о том, что стало причиной кризиса 2008 г. Традиционно банки (или индивидуальные инвесторы) предлагали ипотечные кредиты людям, с которыми у них был прямой контакт. Это позволяло кредиторам судить о кредитоспособности заемщиков. Для таких оценок существовал понятный стимул: поскольку банк (или инвестор) держал долг, поток будущих доходов зависел от надежности заемщика.

Примерно с 2000 г. ситуация начала меняться, и к 2008 г. старая система кредитования была заменена новой. Изменение требований к капиталу банков сделало выпуск традиционных ипотечных кредитов и владение ими менее выгодными, чем владение ценными бумагами, выпущенными на основе пулов из тысяч ипотечных кредитов<sup>17</sup>. Теперь ипотечные кредиты выдавали не банки, а ипотечные фирмы, которые делали деньги на количестве выданных ипотек, но не имели финансового интереса в долгосрочной жизнеспособности кредитов. Оригинаторы (или организации, выдающие кредиты) вроде компании Countrywide предоставляли кредиты покупателям домов, затем объединяли их в пулы по тысяче штук и продавали банкам, например Lehman Brothers. В отсутствие долгосрочного интереса в жизнеспособности выданных кредитов оригинаторы все чаще предлагали кредиты «с ограниченным пакетом документов», а то и вовсе «без документов», то есть не просили заемщиков предоставить доказательства платежеспособности. Но этого не требовали и банки, покупавшие пулы кредитов. Банки выпускали «ипотечные ценные бумаги» — процентные облигации, обеспеченные ипотечными кредитами, — и продавали их инвесторам. По рекомендациям рейтинговых агентств (таких как Moody's) финансовые инженеры смешивали качественные ипотечные кредиты (кредиты платежеспособным заемщикам) с сомнительными ипотечными, чтобы выжать как можно большую прибыль из ипотечных ценных бумаг<sup>18</sup>, которые делились на «транши» с разным уровнем риска и разными процентными ставками. В основе этого лежала вера финансового сектора в то, что подобная диверсификация заменяет тщательную оценку каждого актива. Идея заключалась в том, что

при объединении в пул достаточного числа активов нет необходимости знать много об этих активах или оценивать их жизнеспособность.

Появились новые, математически сложные финансовые инструменты, такие как дефолтные свопы, которые должны были застраховать риски внезапных изменений стоимости ипотечных ценных бумаг. Предполагалось, что математическая сложность снизит риск, однако из-за нее мало кто из аналитиков понимал суть происходящего. Кроме того, создание заумных финансовых инструментов сделало практически невозможным эффективный надзор со стороны как руководства компаний, так и внешних регуляторов.

Добавьте к этому ведьмино варево из сомнительных количественных показателей, подаваемое в качестве заменителя профессионального суждения. Остается фактом, что вознаграждение персонала высшего звена в таких банках, как Lehman Brothers, было привязано к показателям результативности. Итак, количественные показатели стали средством, а плата за результаты — мотивацией к чрезмерным рискам при отсутствии прозрачности<sup>19</sup>. Затем, когда ипотечные заемщики оказались не в состоянии платить по кредитам, одновременное падение стоимости ипотечных ценных бумаг привело к огромным, непредвиденным убыткам для тех финансовых фирм, которые страховали ценные бумаги с помощью дефолтных свопов. Результатом стал почти полный крах финансовой системы.

### **ПОЛИТИКА КРАТКОСРОЧНЫХ ВЫГОД**

Двусмысленные показатели результативности искажают экономическую картину еще и потому, что заставляют концентрироваться на краткосрочных выгодах.

Пожалуй, самым далекоидущим изменением в мире бизнеса в последние десятилетия является финансиализация экономики, прежде всего в США<sup>20</sup>. В конце 1980-х гг. финансы были важнейшим, но ограниченным элементом американской экономики. Торгуя на фондовом рынке, индивидуальные инвесторы, крупные и мелкие, вкладывали деньги в акции компаний, которые, по их представлениям, имели хорошие долгосрочные перспективы. Капитал предоставляли крупные инвестиционные банки с Уолл-стрит (и их зарубежные аналоги), которые представляли собой товарищества, где на кону стояли собственные деньги партнеров. Все начало меняться, когда для инвестиций стали доступны крупные пулы капитала (от пенсионных и университетских фондов, а также от иностранных инвесторов), которыми управляли профессиональные менеджеры, а не собственники капитала. В результате сложилась новая финансовая система, которую экономист-диссидент Хайман Мински назвал «капитализмом инвестиционных менеджеров», а профессор одной из школ бизнеса Альфред Раппапорт — «агентским капитализмом»<sup>21</sup>.

Отчасти под влиянием новых возможностей традиционные инвестиционные банки Уолл-стрит трансформировались в публичные компании, то есть тоже начали инвестировать не только собственные, но и чужие деньги и при этом привязывать бонусы партнеров и работников к годовой прибыли. В результате возникла высококонкурентная финансовая система, где доминировали инвестиционные менеджеры, работавшие с большими пулами капитала и получавшие вознаграждение за предполагаемую способность переиграть своих коллег. Структура стимулов в этой среде заставляет инвестиционных

менеджеров максимизировать краткосрочную доходность и требовать от руководителей компаний, акции которых они держат, ежеквартального роста<sup>22</sup>.

Сужение временного горизонта рождает соблазн повысить краткосрочную прибыль в ущерб долгосрочным инвестициям, будь то вложения в исследования и разработки или в повышение квалификации персонала компании. Акцент на квартальную прибыль (которая предположительно обеспечивает прозрачность) и на «прогнозируемую квартальную прибыль» (то есть на прогнозы руководства в отношении прибыльности компании в следующем квартале) усугубляет краткосрочность мышления и планирования, поскольку цены акций нередко растут и падают в соответствии с этими показателями. А так как неспособность достичь предсказанной цели к концу следующего квартала тоже может привести к падению цен акций, возникает непреодолимое желание поиграть с цифрами так, чтобы фактические результаты совпали с прогнозными. Это очень веская причина для того, чтобы руководство компаний занялось разработкой манипулятивных схем, демонстрирующих результаты или прибыль, или ограничило вложения в человеческий капитал (в постоянное обучение персонала) ради увеличения квартальных прибылей или их эквивалентов. Тенденция к сокращению инвестиций в долгосрочное развитие настолько серьезна, что в начале 2016 г. генеральный директор крупнейшей инвестиционной компании мира BlackRock Ларри Финк написал открытое письмо, где предупредил: «Современная культура истерии вокруг квартальных прибылей несовместима с долгосрочным подходом, который нам необходим»<sup>23</sup>.

Игры с количественными показателями часто принимают форму отвлечения ресурсов от лучших долгосрочных

целей. Взять хотя бы компанию, которая в расчете на то, что ее приобретут по цене, кратной прибыли, повышает прибыльность за счет увольнения работников. Или генерального директора, который приукрашивает прибыли в стремлении соответствовать ожиданиям аналитиков, откладывая необходимые инвестиции. Или инвестиционных менеджеров, которые покупают растущие акции и продают падающие акции для улучшения квартальных отчетов, невзирая на то, что покупка осуществляется по высоким ценам, а проданные акции могут показать хороший результат, если их поддержать. Этот прием в торговле на фондовом рынке называют «приукрашивание баланса»<sup>24</sup>.

Как отметили специалисты по организационному развитию Нельсон Репеннинг и Ребекка Хендерсон, заикленность на показателях результативности может привести к пренебрежению задачами, у которых нет четких индикаторов<sup>25</sup>. 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.

## **ДРУГИЕ ПРОБЛЕМЫ**

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

привыкают лгать, подтасовывать данные, приукрашивать реальность и маскировать цифры, которые используются для расчета их заработной платы. Однако это те же самые количественные показатели, на основании которых руководство координирует деятельность организации и принимает решения о распределении будущих ресурсов. В итоге страдают производительность и эффективность организации, а ресурсы распределяют неправильно<sup>26</sup>.

Попытка заместить количественной оценкой экспертное суждение также ограничивает инновации, с которыми неизменно связаны предположения и риск. Как утверждают профессора одной из школ бизнеса Гэри Пизано и Вилли Ши, «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. Именно поэтому краткосрочные проекты с более предсказуемыми результатами берут верх над долгосрочными инвестициями, которые необходимы для расширения технических и операционных возможностей»<sup>27</sup>.

Показатели результативности как инструмент учета помогают находить виноватых, когда дела идут плохо, но не слишком полезны для обеспечения успеха<sup>28</sup>, особенно если успех требует инноваций и риска. Как отметил экономист Фрэнк Найт почти век назад, предпринимательство сопряжено с «неизмеримой неопределенностью», которая не поддается количественной оценке<sup>29</sup>.

Таким образом, даже в бизнесе и финансах зацикленность на количественных показателях отрицательно сказывается на результатах. Для оценки компаний мало одного показателя результативности. Конечно, прибыль имеет значение. Но в долгосрочной перспективе много значат и репутация, и доля рынка, и удовлетворенность клиентов, и моральный дух персонала — все, что позволяет адаптироваться и находить решения новых проблем, неизбежно возникающих на рынке. В мире экономики, для которого характерны беспрецедентные изменения, необходимо постоянное обновление, незначительное и масштабное, а его нелегко свести к единственному целевому показателю. Индикаторы результативности определенно полезны, но они не заменяют ключевые функции управления — мышление на перспективу, профессиональное суждение и принятие решений<sup>30</sup>.



13

ЛАНЬ®

---

# БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ПОМОЩЬ ДРУГИМ СТРАНАМ

Как мы уже видели, и в государственном, и в коммерческом секторе показатели результативности быстро превращаются в проблему. Ничем в этом отношении не отличаются и некоммерческие организации. Как и в предыдущих ситуациях, мы не будем стремиться к полному анализу этой сферы, а ограничимся рядом показательных примеров.

От благотворительных организаций наряду с компаниями и правительственными агентствами требуют прозрачности в работе и отчетности перед благотворителями и нередко считают, что показатели результативности — самый надежный способ добиться этого. Благотворители, надо полагать, заинтересованы в том, чтобы их средства использовались эффективно и в соответствии с заявленными целями некоммерческих организаций. Но как оценить эффективность? И как гарантировать, что благотворительные фонды не расходуют средства в основном на своих сотрудников?

В последние десятилетия зацикленные на количественных показателях спонсоры (фонды, правительства

и частные лица) стали считать, что решение заключается в количественной оценке и обнародовании доли бюджета, которую каждая благотворительная организация тратит на управление и привлечение средств, то есть на «накладные» или «косвенные расходы», по отношению к основной деятельности или программам. Иначе говоря, приняли ту же самую модель, с которой мы сталкивались при анализе использования количественных показателей, — начали оценивать то, что легче всего оценить, а поскольку результаты деятельности благотворительных организаций оценить труднее, чем затраченные ресурсы, то все внимание сосредоточили именно на затратах. В экстремальных случаях соотношение накладных расходов с затратами на программы может служить полезным индикатором мошенничества или плохого финансового управления. Но сплошь и рядом результативность, которая может быть полезной при отклонениях от нормы, распространяют на все случаи.

В большинстве благотворительных организаций отождествление низких накладных расходов с высокой результативностью не просто обманчиво, а откровенно вредно. Для успеха благотворительным организациям необходим компетентный, обученный персонал. Им нужны адекватные компьютерные и информационные системы. Им нужны функциональные офисы. И конечно, им нужна способность стабильно привлекать средства. Однако идея о том, что эффективность благотворительных организаций обратно пропорциональна их накладным расходам, ведет к деградации их возможностей: вместо квалифицированного персонала в них работают новички, они страдают от высокой текучести кадров и используют устаревшие и неэффективные компьютерные системы.

Результат один — низкая эффективность привлечения средств на текущую деятельность или новые программы. Ситуация усугубляется тем, что спонсоры предъявляют все более строгие требования к отчетности, которая съедает массу времени и заметную часть пожертвований.

В ответ руководители благотворительных организаций часто пытаются манипулировать цифрами: сообщают, что время ведущих сотрудников почти полностью тратится на программы или что расходы на привлечение средств отсутствуют. Такая реакция понятна. Однако она подкрепляет уверенность спонсоров в том, что низкие накладные расходы — именно тот показатель, за которым надо следить для контроля благотворительных организаций<sup>1</sup>. Так змея отчетности пожирает собственный хвост.

### **КАЧЕСТВЕННОЕ ПРОТИВ КОЛИЧЕСТВЕННОГО**

Зацикленность на количественных показателях ясно просматривается и в сфере помощи другим государствам. Мы относимся к такой помощи с большим недоверием, поскольку слишком часто она оказывается неэффективной и даже неразумной<sup>2</sup>. Впрочем, некоторые программы помощи действительно содействуют развитию здравоохранения, образования и экономики, а иногда и укреплению политической стабильности в бедных странах. В попытке выяснить, что работает, а что нет, правительственные агентства все больше полагаются на количественные показатели с последствиями, которые легко предсказать.

Программы, результаты которых трудно поддаются количественной оценке, урезают. Например, определить количество поступивших в начальные школы и процент грамотного населения легче, чем оценить повышение

культурного уровня будущих элит в результате предоставления стипендий студентам из бедных стран для обучения в американских университетах. Когда стандартом оценки становятся количественные показатели, программы, не приносящие краткосрочных выгод, ликвидируются. Программа стипендий Агентства международного развития была урезана Административно-бюджетным управлением Белого дома на том основании, что ее выгоды невозможно представить в денежном выражении и правительство не может сопоставить их с затратами<sup>3</sup>.

И здесь количественные показатели сужают временной горизонт. Эндрю Нациос, выдающийся государственный деятель с большим опытом работы в области международного развития, отмечает, что сотрудники правительственных агентств «страдают одержимостью количественными оценками в тяжелой форме, интеллектуальным расстройством, связанным с уверенностью в том, что подсчеты всего без исключения в правительственных программах приведут к улучшению политики и совершенствованию управления». Акцент на количественной оценке приводит к отказу от программ с долгосрочными потенциальными выгодами, которые повышают квалификацию, уровень знания и качество государственной службы и судебной системы в развивающихся странах. Нациос пишет, что страдающие одержимостью количественными оценками забывают «один из главных принципов теории развития: те программы, которые наиболее точны и легче всего поддаются оценке, менее всего ориентированы на качество, программы качественного преобразования хуже всего поддаются оценке»<sup>4</sup>. Среди последних самое высокое место занимает развитие лидерства и управления.

И здесь склонность к оценке того, что легче всего измерить, приводит к концентрации внимания не на результатах, а на измеримом вкладе, например на бюрократических процессах. По признанию одного из сотрудников Агентства международного развития, «никто не предложил приемлемого способа количественной оценки эффективности развития потенциала... Поэтому вместо фокуса на эффективности в отчетах наше ведомство оперирует тем, что поддается оценке, например количеством проведенных семинаров или количеством людей, прошедших обучение»<sup>5</sup>.

Требование предоставлять все больше количественных показателей исходит не только от комитетов конгресса, но и от органов исполнительной власти вроде Административно-бюджетного управления и Счетной палаты США, укомплектованных «бухгалтерами, экономистами, снабженцами и законодателями... профессорами государственного управления, управления бизнесом или экономики, которым во время учебы вдолбили мысль о необходимости количественной оценки всего и вся»<sup>6</sup>. Эти профессиональные оценщики — жрецы, поддерживающие священный огонь в храме количественных показателей. Они убеждают своих руководителей в необходимости поклоняться культуре статистических отчетов, с помощью которых оценивается результативность.



**ЭКСКУРСЫ**

14



---

# КОГДА ПРОЗРАЧНОСТЬ — ВРАГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Политика, дипломатия, разведка и браки



Привлекательность количественных показателей в немалой мере объясняется предположением, что институты будут нечувствительными к запросам людей при отсутствии прозрачности и менее эффективными при отсутствии внешнего контроля. Анализ, проведенный с помощью Google Ngram, показывает резкий рост в 1980-х гг. частоты упоминания «показателей результативности» и «прозрачности», причем более или менее одновременно. Для нашей культуры характерно одновременное использование слов «результативность» и «прозрачность». Однако это ошибочное или как минимум некорректное обобщение. Пределы разумности применения существуют как у количественных оценок результативности, так и у прозрачности. В некоторых случаях эффективность работы наших институтов зависит не от прозрачности. Речь идет не о количественных показателях, а об эффективности в самом широком смысле. Чтобы оценить обратную сторону прозрачности, начнем с обсуждения не организаций, а межличностных отношений.

## **ЗАКРЫТОСТЬ ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ**

Само чувство собственного «Я» возможно лишь потому, что наши мысли и желания непрозрачны для других. Возможность личной жизни зависит от нашей способности раскрываться перед одними сильнее, чем перед другими. По словам современного философа Моше Халберталя, «если бы мысли человека были написаны у него на лбу и открыты всем, различие внутреннего и внешнего исчезло бы, а вместе с ним исчезла бы и индивидуальность. Тайна внутреннего мира, реализующаяся в возможности его сокрытия, защищает саму способность человека определять себя как личность. Более того, человек может входить в особые отношения, демонстрируя разную степень доверия и близости. Он существует в социальном пространстве, меняя уровни открытости и закрытости, дистанцируясь и сближаясь»<sup>1</sup>.

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, устранивающих 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. По большей части это возможно только тогда, когда переговоры ведутся без доступа различных претендентов, которые могут заблокировать любой компромисс, ущемляющий их публично заявленную, «прозрачную» позицию. 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. Как заметил бывший лидер демократического большинства в сенате США Том Дэшл, «идея о том, что Вашингтон будет работать лучше, если все дискуссии в правительстве будут проходить под прицелом телекамер, совершенно ошибочна... Отсутствие возможностей для честного диалога и творческого компромисса — вот первопричина современных проблем»<sup>2</sup>. Это также причина, по которой эффективные политики должны быть в определенной мере двуличными, допускающими большую гибкость на закрытых переговорах, чем в публичных декларациях. Сделку можно представить публике, то есть придать ей прозрачность, только тогда, когда принято множество компромиссов и достигнуто согласие<sup>3</sup>.

То же самое верно и в отношении государственного управления. Здесь также эффективность функционирования зачастую зависит не от выставления внутренних дискуссий на всеобщее обозрение, а скорее от сохранения непрозрачности. Необходимо различать элементы деятельности, которые должны быть открытыми, и элементы, которые не следует раскрывать. 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. Этого можно добиться законными средствами, например через запросы в соответствии с законом о свободе информации или запросы конгресса, как это было при расследовании событий в Бенгази, когда комитеты конгресса затребовали электронную переписку бывшего государственного секретаря Хиллари Клинтон. Можно также пойти незаконными путями, например осуществить взлом электронной почты и распространить внутренние правительственные документы, как в случае WikiLeaks. Раскрытие дебатов, происходящих в правительстве, то есть обеспечение их прозрачности, как считает Санстейн, нежелательно, поскольку оглашение высказываний и мнений может повредить открытости, непредвзятости и доверию к официальным сообщениям. Предсказуемым результатом будет еще большая скрытность государственных служащих, которые станут давать еще меньше информации в письменной форме. Они будут ограничиваться устным обсуждением важных вопросов. Но это уменьшает возможность четкого формулирования мнения<sup>4</sup>. 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. Таким образом, прозрачность вклада становится врагом хорошего управления.

### **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<sup>5</sup>. Одним из результатов его поступка стало обнаружение имен информаторов, в том числе политических диссидентов, контактировавших с американскими дипломатами в Иране, Китае, Афганистане, в странах арабского мира и в других местах<sup>6</sup>. 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.

Затем в 2013 г. Эдвард Сноуден, специалист по компьютерной безопасности, ранее работавший на ЦРУ, а потом на Агентство национальной безопасности на Гавайях, стал систематически копировать секретные документы разных правительственных агентств для того, чтобы раскрыть программы слежки американского правительства. В числе множества конфиденциальных документов, переданных Сноуденом в СМИ, был и 18-страничный текст президентской директивы по кибероперациям с указанием всех зарубежных компьютерных систем, являющихся потенциальной целью атаки. Английская газета *The Guardian* опубликовала этот документ полностью.

Публикация украденных Сноуденом документов в ведущих СМИ была не только самым серьезным нарушением секретности в истории, но и мощным ударом по национальной безопасности США, их друзей и союзников. И все же часть общественности в США и Европе сочла Сноудена героем. В сущности, в основе устроенной Сноуденом катастрофы лежит уверенность в том, что прозрачность всегда желательна.

В процветающем государстве, как и в счастливом браке, некоторые вещи остаются в тени. В международных и межличностных отношениях многие механизмы выполняют свою роль до тех пор, пока сохраняют непрозрачность. Прозрачность и публичность убивают. Для ведения переговоров между супругами или государствами часто необходимы формулы, позволяющие обеим сторонам сохранить лицо или самоуважение, а это требует уступок в принципиальных вопросах или неоднозначности. В правительстве прекрасно знают, что союзники шпионят друг за другом для определения намерений, возможностей и уязвимых мест. Но публично признать это нельзя, поскольку можно уязвить чувство собственного достоинства других государств. Более того, во внутренней политике, как и в международных и межличностных отношениях, толика лицемерия не повредит делам, которые приемлемы и полезны, но не соответствуют международному праву и нормам.

Приведу снова слова Моше Халберталя: «Законное сокрытие в определенной мере необходимо для сохранения государства и его демократических институтов. Военные тайны, методы борьбы с преступностью, сбор разведывательной информации и даже дипломатические переговоры рассыплются в прах, если будут раскрыты.

Эти сферы должны оставаться окутанными тайной для того, чтобы обеспечить прозрачность в других институтах государства. Наш прозрачный, открытый диалог опирается на обширную темную и скрытую сферу, обеспечивающую его возможность»<sup>7</sup>.

Мы живем в мире, где тайна личной жизни размывается технологиями (интернетом) и культурой, превозносящей добродетель откровенности и отвергающей необходимость стыда. В таком обществе люди склонны упускать из виду ценность тайны<sup>8</sup>. Иначе говоря, сила «прозрачности» как магической формулы такова, что ее вредные последствия нередко игнорируются. Лозунг «Солнечный свет — лучшее дезинфицирующее средство» стал символом новой веры, викилизма, веры в то, что раскрытие внутренних дискуссий, происходящих во всех организациях и правительствах, сделает наш мир лучше.

Однако чаще результатом чрезмерной открытости становится паралич. Политики, вынужденные раскрывать каждое действие, не могут достичь компромиссов, которые делают возможной законодательную деятельность. Должностные лица, которые опасаются обнародования внутренних дискуссий, не могут проводить эффективную публичную политику. Разведывательные ведомства, которым секретность нужна для сбора информации о врагах страны, наталкиваются на непреодолимое препятствие. В каждом из этих случаев прозрачность становится врагом результативности.





**ВЫВОДЫ**



15



# НЕПРЕДВИДЕННЫЕ, НО ПРЕДСКАЗУЕМЫЕ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Одну из концепций задачи социальной науки сформулировал Огюст Конт в XIX в.: «*Savoir pour prévoir, prévoir pour prévenir*» («Знать для того, чтобы предсказывать, предсказывать для того, чтобы предотвращать [ранее непредвиденные последствия наших действий]»). Теперь, когда мы знаем многое о заикленности на количественных показателях, у нас появилась возможность предвидеть многие ее отрицательные последствия и даже предотвращать их. Прежде чем перейти к вопросу о правильном применении оценок результативности, обобщим некоторые моменты, связанные с рисками использования количественных показателей.

*Подмена целей вследствие концентрации на том, что поддается измерению.* Подмена целей имеет множество проявлений. Когда о результативности судят по нескольким показателям, а ставки высоки (сохранение работы, получение повышения по службе, повышение курса акций

в случае предоставления опционов), люди концентрируются на достижении этих показателей, нередко в ущерб другим, более важным организационным целям, которые не оцениваются<sup>1</sup>. Экономисты Бенгт Хольмстрём и Пол Милгром описали это более формализованно, как проблему рассогласованных стимулов: работники, получающие вознаграждение за выполнение количественно оцениваемых задач, перестают обращать внимание на другие задачи<sup>2</sup>. В результате количественные *показатели* занимают место организационных *целей*, достижению которых эти показатели должны служить.

*Привлечение внимания к краткосрочным результатам.* Оценка результативности поощряет то, что Роберт Мертон называл «доминированием ближайших интересов... когда забота о предвидимых непосредственных последствиях исключает рассмотрение более отдаленных или других последствий»<sup>3</sup>. Короче говоря, происходит выпячивание краткосрочных задач в ущерб долгосрочным вопросам.

*Потери рабочего времени.* На дебет счета следует также отнести транзакционные издержки, связанные с количественными показателями — потери рабочего времени на сбор и обработку данных, не говоря уже о времени, необходимом для их изучения. Ситуация усугубляется «императивом отчетности» — воспринимаемой необходимостью непрерывно генерировать информацию, даже когда ничего существенного не происходит. Иногда показателем успеха являются количество и размер отчетов. Сотрудники организаций заканчивают тем, что тратят все больше и больше времени на сбор данных, составление отчетов и заседания, где обсуждают эти данные и отчеты. Как отмечают неортодоксальные консультанты Ив Морье и Питер Толлмен, персонал работает дольше и тратит

больше сил на деятельность, которая мало что дает для реальной продуктивности, но зато убивает энтузиазм<sup>4</sup>.

*Снижение полезности.* Иногда введение новых показателей результативности дает немедленный эффект, позволяя выявить плохо работающих сотрудников<sup>5</sup>. 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. Соблюдение этих правил замедляет работу и снижает эффективность деятельности.

*Вознаграждение за удачу.* Оценка результатов, над которыми работники почти не имеют контроля, равносильна вознаграждению за удачу. Иными словами, людей вознаграждают (или наказывают) за результаты, которые на самом деле не зависят от них. В таких случаях наказанные справедливо считают, что с ними обошлись неправильно.

*Подавление охоты идти на риск.* Попытки оценивать результаты по количественным показателям имеют и другие, сразу менее заметные последствия: они не только переключают внимание на краткосрочные выгоды, но и убивают инициативу и желание идти на риск. Аналитики разведслужбы, в конце концов определившие место нахождения бен Ладена, работали над этой проблемой не один год. Оценка их эффективности в любой момент этого периода была бы близкой к нулю. Многие месяцы их неэффективность составляла 100%, пока они не добились

успеха. Для руководства разрешение работать над проектом годами было сопряжено с высоким риском: затраты могли оказаться безрезультатными. Однако грандиозные достижения нередко зависят от такого риска. Это очень характерно для ситуаций, связанных с долгосрочными затратами человеческих ресурсов.

*Подавление новаторства.* Когда людей оценивают по показателям результативности, у них появляется стимул заниматься тем, что показатели измеряют, и измеряемое таким образом становится целью. Это мешает новаторству, то есть выполнению того, что еще не установлено и не опробовано. Новаторство требует экспериментирования. Попытки сделать что-то новое связаны с риском, в том числе с возможностью неудачи<sup>6</sup>. Если показатели результативности отбивают охоту к риску, они непреднамеренно способствуют стагнации.

*Подавление сотрудничества и стремления к общей цели.* Вознаграждение сотрудников в зависимости от результативности снижает чувство общей цели и подавляет социальное взаимодействие, лежащее в основе мотивации к сотрудничеству и обеспечению эффективности организации в целом<sup>7</sup>. Вознаграждение, основанное на результативности, способствует конкуренции, а не сотрудничеству. Если отдельные работники или подразделения ориентируются на созданные стимулы, а не на помощь и взаимоподдержку, то они стремятся к максимизации собственных показателей иногда даже в ущерб коллегам. Реформатор здравоохранения Дональд Бервик вспоминал: «Один директор больницы описал мне свою систему управления прибыльным подразделением, в которой бонусы руководителей среднего звена зависели от исполнения бюджета. Я спросил: «А что, если один из руководителей передаст

ресурсы своего отделения другому, чтобы помочь организации в целом?» И директор больницы честно ответил: «Да, это возможно, если руководитель сойдет с ума»<sup>8</sup>.

*Деградация трудового процесса.* Принуждение сотрудников организации концентрироваться на узком круге оцениваемых задач приводит к деградации удовлетворенности работой. Эдмунд Фелпс, лауреат Нобелевской премии по экономике, в своей книге «Массовое процветание»<sup>\*\*</sup> утверждает, что одно из достоинств капитализма — его способность обеспечивать «удовлетворенность от напряжения ума, решения проблемы, опробования нового и вторжения в неведомое»<sup>9</sup>. Действительно, капитализм предоставляет все эти возможности. Но люди, подчиненные показателям результативности, вынуждены сосредоточиваться на ограниченных целях, поставленных другими, которые могут и не понимать, что делают. Работающим под постоянным контролем напряжение ума не приносит удовлетворения — они не определяют проблемы и не решают их, они не вторгаются в неведомое, поскольку оно не поддается оценке. Короче говоря, зацикленность на количественных показателях способна задушить предприимчивость как часть человеческой природы<sup>10</sup>.

У всего этого один результат — выталкивание более инициативных и предприимчивых оттуда, где господствует культура учета результативности. Учителя уходят из государственных школ в частные и независимые школы. Инженеры уходят из крупных компаний в узкоспециализированные фирмы. Государственные служащие

---

<sup>\*\*</sup> Фелпс Э. Массовое процветание: Как низовые инновации стали источником рабочих мест, новых возможностей и изменений. — М.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2015.

с предпринимательской жилкой становятся консультантами. Здоровый элемент в этом есть, но крупные организации нашего общества становятся беднее из-за потери самых инновационных и инициативных людей. Чем больше работа превращается в заполнение граф в таблицах для оценки результативности в целях вознаграждения, тем больше она отталкивает тех, чьи мысли не укладываются в графы.

*Влияние на производительность.* По данным экономистов, специализирующихся на оценке экономической эффективности, в последние годы повышение совокупной производительности в американской экономике отмечается только в отраслях, производящих информационные технологии<sup>11</sup>. Возникает вопрос: в какой мере культура количественных показателей с ее издержками в виде потерь рабочего времени, ущерба моральному духу и инициативности, концентрации на краткосрочных результатах, сама способствует экономической стагнации?



16

---

# КОГДА И КАК ПРИМЕНЯТЬ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

В подсчетах и оценках результативности людей нет ничего внутренне пагубного. Мы все делаем далекоидущие выводы на основе своего ограниченного опыта, и количественные данные могут служить противовесом субъективным суждениям. Эта книга посвящена количественным показателям результативности, по которым оценивают достижения и неудачи людей. Практически в каждой организации есть разумные показатели результативности.

В приведенных примерах мы видели немало случаев полезного и эффективного применения количественных показателей.

В сфере охраны правопорядка компьютерная база данных по частоте совершения преступлений (Compstat) показывает, где ситуация особенно серьезна и куда нужно направить дополнительные ресурсы. Проблемы возникали только тогда, когда начальство начинало грозить понижением в должности или отказом в повышении

по службе в целях снижения показателей уровня преступности.

В высших учебных заведениях оценку профессорско-преподавательского состава можно улучшить с помощью данных о публикациях и учебном процессе. Количественные показатели способны сослужить дурную службу только при их механическом использовании теми, кто не в состоянии оценить точность и важность данных.

В сфере начального и среднего образования стандартные тесты можно использовать для информирования учителей об уровне знаний учеников по определенным предметам. Учителя могут консультироваться с коллегами и корректировать методы преподавания и учебные планы соответствующим образом. Но, когда тесты становятся основой системы поощрения или наложения взысканий на школы и учителей, возникают проблемы.

В здравоохранении проект Питера Проновоста «Основы интенсивной терапии» показал, насколько эффективными могут быть диагностические данные в снижении частоты врачебных ошибок, но в этом случае то, что измеряется, согласуется с профессиональными ценностями практикующих врачей. Успех системы организации Geisinger Health System наглядно показывает, каких улучшений можно добиться, когда количественные показатели внедряются в институциональную культуру, основанную на сотрудничестве, где выбор критериев и оценка осуществляются командой с участием врачей и администраторов. В обоих случаях количественные показатели используются не в ущерб внутренней мотивации и профессионализму. Но, как мы видели в других местах, система вознаграждения в зависимости от результативности оказалась бесполезной и вредной.

Размышления о полезности показателей результативности в армии США показали, что, несмотря на обманчивость универсальных индикаторов, специализированные показатели для конкретных случаев могут быть действительно информативными. Проблема в том, что нужно отказаться от универсальных шаблонов, найти предмет, заслуживающий оценки, и понять подлинный смысл цифр в местном контексте.

Как мы убеждались неоднократно, 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.

Если вы отвечаете за определение политики, то ниже приведены вопросы, которые следует поставить, и факторы, которые следует иметь в виду при принятии решения о *необходимости* использования показателей результативности. Эти вопросы составляют контрольный лист успешной оценки результативности. Учитывая сказанное ранее об опасностях заикленности на количественных показателях, не забывайте о том, что в некоторых случаях лучше всего вообще отказаться от них.

### КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ

1. 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. Когда на контролируемые объекты влияет процесс

оценки, результаты становятся менее надежными. Надежность становится еще меньше, если оценивается человеческая деятельность, поскольку объекты, то есть люди, обладают самосознанием и могут реагировать на процесс оценки. А если речь идет о вознаграждении и наказании, то вероятность реагирования людей и искажения результатов становится еще выше. Чем больше цели вознаграждения приемлемы для людей, тем выше вероятность того, что они будут способствовать повышению достоверности оценки.

2. Насколько *полезна* эта информация? Не забывайте, что возможность количественной оценки какой-либо деятельности не делает ее заслуживающей контроля. Простота оценки может быть обратно пропорциональной значимости результатов. Иными словами, задайтесь вопросом, действительно ли оцениваемое является тем, что вы хотите контролировать. Если информация не слишком полезна или не слишком хорошо представляет то, что вас интересует, то лучше отказаться от ее оценки.
3. Есть ли польза от *увеличения количества* показателей? Помните, что 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. Плюс еще один момент: чем больше показателей вы контролируете, тем выше вероятность того, что расходы на это превысят получаемые выгоды. Полезность количественных

- показателей не означает, что с увеличением их числа польза будет расти.
4. Нанесет ли ущерб *отказ* от стандартизированных оценок? Существуют ли другие источники информации о результативности, основанные на суждении и удовлетворенности клиентов, пациентов, родителей учащихся? Например, в школах уровень спроса на определенного учителя со стороны родителей может быть полезным индикатором качества преподавания независимо от того, какие результаты показывают стандартные тесты. В благотворительных организациях лучше всего позволить получателям помощи судить о результатах.
  5. 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. Например, в каких целях используются данные о преступности: для определения мест, куда нужно направлять больше патрульных машин, или для решения вопроса о повышении начальника участка? Или для чего используются статистические данные: врачами для определения наиболее эффективных методов лечения или администраторами для решения вопроса о поощрении больницы? Инструменты оценки, такие как тесты, нужны, но наиболее полезны они для внутренних целей, а не для внешнего контроля общественностью, не понимающей их ограниченности. Такие оценки можно использовать для информирования

работников об их результативности относительно коллег, для поощрения отличившихся и помощи отстающим. Но применение оценок для принятия решений о продлении трудового договора и повышении зарплаты ведет к манипуляциям или откровенному мошенничеству.

Показатели результативности, связанные с вознаграждением и наказанием, могут действительно повышать внутреннюю мотивацию, когда цели согласуются с профессиональными задачами работников<sup>1</sup>. В то же время если схема вознаграждения и наказания провоцирует поведение, которое работники считают бесполезным или вредным, то количественными показателями будут манипулировать. А если работников ставят в зависимость от внешних вознаграждений, они вполне могут сосредоточиться на том, что оценивается и вознаграждается за счет других, не менее важных аспектов их работы. По этим причинам показатели, от которых судьба работника зависит в меньшей степени, часто оказываются более эффективными.

Прямая плата за результаты лучше всего работает, когда люди мотивированы не внутренними, а внешними стимулами, то есть когда их больше интересует заработок, а не другие потенциальные блага работы, социальные или интеллектуальные. Это может объясняться работой в определенной сфере, например в финансах, где принято измерять профессиональный успех почти всецело размером заработка. (Как мы уже отмечали, это не исключает использования заработанного на широкий круг целей, в том числе бескорыстных.) Если работа

имеет мало привлекательных сторон — монотонна и не оставляет места для инициативы (например, замена ветровых стекол или изготовление гамбургеров), — то плата за результаты, скорее всего, будет эффективной.

6. Какова *стоимость* получения показателей? Информация никогда не бывает бесплатной, а часто обходится дорого самым неожиданным образом для тех, кто требует больше данных. Сбор, обработка и анализ данных требуют времени, и их стоимость равна потерям от упущенной возможности другого использования этого времени. Иначе говоря, всякий раз, когда вы с коллегами занимаетесь оценкой количественных показателей, вы отвлекаетесь от оцениваемой деятельности. Разумеется, если вы занимаетесь анализом данных, то оценка показателей — ваша основная деятельность. Но для остальных это отвлечение от основной деятельности. Таким образом, если оценка результативности необходима, ее ценность может быть 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.
7. Спросите, почему руководители организации требуют представления показателей результативности. Как уже отмечалось, потребность в них порою связана с непониманием институтов, во главе которых руководители поставлены. Поскольку опыт и знание местных условий важны, отдавайте предпочтение собственным сотрудникам. Даже если на стороне есть более сильный и более успешный

кандидат, отсутствие у него знания именно вашей компании, вашего университета, вашего государственного агентства или другой организации может свести на нет все выгоды от его найма.

8. *Как и кто* разрабатывает показатели результативности? Показатели учета нередко менее эффективны, когда их спускают сверху и создают на основе стандартных формул, разработанных людьми, далекими от активного участия в оцениваемой деятельности. Количественные показатели более осмыслены, когда идут снизу и в их разработке участвуют учителя, младший медицинский персонал и рядовые полицейские. Иначе говоря, о том, как следует разрабатывать стандарты результативности, нужно спрашивать обладающих неявным знанием, которое вытекает из непосредственного опыта<sup>2</sup>. Попытайтесь задействовать репрезентативную группу людей, заинтересованных в результатах<sup>3</sup>. В идеале они должны оставаться участниками процесса оценки получаемых данных.

Помните, что система оценки эффективности работает в той мере, в какой люди, деятельность которых оценивается, считают эту систему необходимой. До сих пор в этой главе мы смотрели на вещи с позиции тех, кто определяет, надо ли вводить количественные показатели и как это делать. Но что, если вы стоите на более низкой ступени организационной иерархии, где нужно выполнять установленные нормы, если вы, скажем, менеджер среднего звена или глава научного подразделения? В таком случае вам придется выбирать. Если вы верите в цели, ради которых собирается

информация, то вам нужно обеспечить максимально эффективное получение точных данных с минимальными затратами своего и чужого времени. Если же вы считаете цели, ради которых собирается информация, сомнительными, а процесс ее сбора нерациональным, то можете попробовать убедить в этом руководителей (возможно, с помощью этой книги). Если это не поможет, то ваша задача будет заключаться в сборе данных так, чтобы он отнимал минимум времени, соответствовал минимальным стандартам приемлемости и не наносил вреда вашему подразделению.

Если вы находитесь на *вершине* иерархии и участвуете в принятии решения относительно количественных показателей, перечитайте предыдущий абзац и учтите реакцию своих подчиненных. Показатели лучше всего работают, когда те, кого оценивают, верят в их цели и правильность<sup>4</sup>.

9. Помните, что *даже лучшие показатели могут искажаться и уводить от цели*. Пока люди являются агентами, стремящимися максимизировать собственные выгоды, в схемах вознаграждения в зависимости от результативности всегда будут изъяны. Если, как в настоящее время, вознаграждать врачей за количество выполненных процедур, у них всегда будет стимул назначать лишние процедуры, которые стоят дорого, но мало что дают. А если платить врачам за количество принятых пациентов, то у них появится стимул увеличить прием и сократить число процедур, которые поглощают время, хотя и могут принести пользу. Если же вознаграждать врачей за успешное излечение, то они, скорее



всего, начнут заниматься снятием сливок и отказываться от самых тяжелых пациентов<sup>5</sup>.

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.

10. Не забывайте, что порой мудрость начинается с признания пределов возможного. Не все проблемы разрешимы, и еще меньше проблем разрешимо с помощью количественных показателей. Утверждение, что все можно усовершенствовать с помощью количественной оценки или что все поддающееся количественной оценке можно улучшить, неверно. Как неверно и утверждение, что повышение прозрачности всегда необходимо для решения проблемы. Прозрачность может сделать проблемную ситуацию более очевидной, но при этом необязательно более разрешимой.

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. В последние десятилетия слишком многие политики, руководители бизнеса, законодатели и представители научных учреждений упускают это обстоятельство из виду.



**БЛАГОДАРНОСТИ**

---

Толчком к созданию этой книги стали впечатления, описанные во введении. Сначала я сформулировал свои мысли в статье «Иждержки отчетности» в журнале *The American Interest* (номер за сентябрь–октябрь 2015 г.). Я благодарен Адаму Гарфинклу, редактору журнала, за готовность принять мою статью, за мастерское редактирование и за разрешение использовать материалы статьи в этой книге.

За поддержку и советы, высказанные в процессе превращения статьи в книгу, я благодарю Элиота Коэна, Рафаэла Коэна, Гарольда Джеймса, Натана Левитана, Элиз Паркер, Томаса Паттерсона, Авиеля Таккера и Адриана Вулдриджа. Джоэл Бреннер и Арнольд Клинг любезно прочитали рукопись и дали полезные рекомендации по ее улучшению, как и ныне покойный Кристофер Кобрак. Предложения поступили и от моих ученых коллег из Католического университета — Кэролайн Шерман и Стивена Веста. Я признателен всем им, многим друзьям и коллегам, предложившим источники и направления исследования. Четыре анонимных рецензента из издательства Princeton University Press, движимые сугубо внутренней мотивацией, щедро уделили мне свое время и помогли отточить доводы.

Фрагменты этой книги были представлены на семинарах, проводимых Раджшри Агарвалом и Дэвидом Сисилия в Школе бизнеса Смита Мэрилендского университета в Колледж-Парке, Дэниелом Клейном на факультете экономики Университета Джорджа Мейсона и Кэтрин Дженсен на коллоквиуме профессорско-преподавательского состава исторического факультета Католического университета Америки. Эти обсуждения были очень полезными.

В течение нескольких лет у нас действовал неформальный домашний, но постоянный семинар по организационному поведению, в котором участвовали моя жена, трое

наших детей и трое детей наших родственников. Они делились соображениями о плюсах и минусах работы в своих организациях в сферах госслужбы, образования и здравоохранения. Я в долгу перед ними, хотя никто из них не предполагал, что я использую их наблюдения в этой книге. Эли Мюллер первым привлек мое внимание к темам, поднятым в телесериале «Прослушка» (Эли может цитировать его в мельчайших подробностях). Его анализ динамики институтов нашел отражение на страницах этой книги, он же помог мне ее отредактировать. Благодарю Джозефа Мюллера, врача, который сориентировал меня в литературе по медицине и здравоохранению, а также дал мудрые советы относительно тона и направления книги. Моя жена Шерон была первой читательницей и редактором каждой главы, и многие из изложенных в книге мыслей родились в наших ежедневных разговорах (когда мы не разговаривали о неизмеримом удовольствии общения с нашими внуками — это тема другой книги).

Завершить работу над книгой помогла поддержка моих родителей. С печалью должен сказать, что это был последний проект, который я смог обсудить с отцом, Генри Мюллером, который умер, когда рукопись была почти закончена. Моя мать Белла Мюллер остается для меня источником мудрости, поддержки и юмора.

Я признателен сотрудницам издательства Princeton University Press Джессике Яо за сопровождение проекта на пути его превращения из рукописи в книгу и Линде Труило за редактирование рукописи.

В течение долгого времени Питер Догерти был не только моим редактором, но и интеллектуальным товарищем, который заваливал меня книгами и идеями и поощрял мои попытки писать для читателей из научных кругов

и за их пределами. Он убедил меня развить мысли, впервые высказанные в журнальной статье, и превратить их в книгу. Он помогал формировать книгу на всех этапах работы над ней. Посвящаю эту книгу ему с благодарностью и самым теплым чувством.



# **ПРИМЕЧАНИЯ**

---

## ВВЕДЕНИЕ

1. Gwyn Bevan and Christopher Hood, “What’s Measured Is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health System”, *Public Administration* 84, no. 3 (2006), pp. 517–53.
2. Paula Chatterjee and Karen E. Joynt, “Do Cardiology Quality Measures Actually Improve Patient Outcomes?” *Journal of the American Heart Association* (February 2014). Несколькими годами ранее ту же самую проблему отметил Ричард Ротстейн: Richard Rothstein, “The Influence of Scholarship and Experience in Other Fields on Teacher Compensation Reform,” pp. 87–110 in Matthew G. Springer (ed.), *Performance Incentives: Their Growing Impact on American K-12 Education* (Washington, D.C., 2009), p. 96; расширенная версия называлась *Holding Accountability to Account: How Scholarship and Experience in Other Fields Inform Exploration of Performance Incentives in Education*, National Center on Performance Incentives, Working Paper 2008–04, February 2008.
3. Bevan and Hood, “What’s Measured Is What Matters”.
4. Исключением является работа: Richard Rothstein, *Holding Accountability to Account*. Также ценна работа: Adrian Perry, “Performance Indicators: ‘Measure for Measure’ or ‘A Comedy of Errors?’” in Caroline Mager, Peter Robinson, et al. (eds.), *The New Learning Market* (London, 2000).
5. Laura Landro, “The Secret to Fighting Infections: Dr. Peter Pronovost Says It Isn’t That Hard. If Only Hospitals Would Do It,” *Wall Street Journal*, March 28, 2011, и Atul Gawande, *The Checklist Manifesto* (New York, 2009).
6. Michael Lewis, *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game* (New York, 2003).

7. Chris Lorenz, “If You’re So Smart, Why Are You under Surveillance? Universities, Neoliberalism, and New Public Management”, *Critical Inquiry* (Spring 2012), pp. 599–29, esp. pp. 610–11.
8. Jonathan Haidt, *The Righteous Mind* (New York, 2012), p. 34 и далее.
9. Об отчете комиссии Спеллингс см.: Fredrik deBoer, *Standardized Assessments of College Learning Past and Future* (Washington, D.C.: New American Foundation, March 2016).
10. Jerry Z. Muller, *The Mind and the Market: Capitalism in Modern European Thought* (New York, 2002) и курс лекций, прочитанный Джерри Мюллером для Teaching Company: “Thinking about Capitalism”. См. также Robert K. Merton, “The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action”, *American Sociological Review* 1 (December 1936), pp. 894–904; и Merton, “Unanticipated Consequences and Kindred Sociological Ideas: A Personal Gloss”, в книге: Carlo Mongardini and Simonetta Tabboni (eds.), *Robert K. Merton and Contemporary Sociology* (New Brunswick, N.J., 1998), pp. 295–318; Robert K. Merton and Elinor Barber, *The Travels and Adventures of Serendipity* (Princeton, 2004).
11. Как отмечает Алфи Кон, «как только социальные психологи начинали признавать вред внешних мотиваторов, эта идея исчезала из публикаций в сфере управления». Kohn, *Punished by Rewards* (New York, 1999), p. 121.

## ГЛАВА 1. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

1. Термин использован Брюсом Чарлтоном: Bruce G. Charlton, “Audit, Accountability, Quality and All That: The Growth of Managerial Technologies in UK

- Universities”, в книге: Stephen Prickett and Patricia Erskine-Hill (ed.), *Education! Education! Education! Managerial Ethics and the Law of Unintended Consequences* (Thorverton, England, 2002).
2. Fabrizio Ferraro, Jeffrey Pfeffer, and Robert L. Sutton, “Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling”, *Academy of Management Review* 30, no. 1 (2005), pp. 8–24.
  3. Tom Peters, “What Gets Measured Gets Done” (1986), <http://tompeters.com/columns/what-gets-measured-gets-done/>.
  4. Последней формулировкой я обязан профессору Полу Коллеру.
  5. Charlton, “Audit, Accountability, Quality and All That”, pp. 18–22.
  6. В числе полезных попыток обобщить эти отрицательные последствия — статьи Колина Тэлбота: Colin Talbot, “Performance Management”, pp. 491–517 в книге: Ferlie, Laurence E. Lynn, Jr., and Christopher Pollitt (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management* (New York, 2005), pp. 502–4; и Майкла Пауэра: Michael Power, “The Theory of the Audit Explosion”, pp. 326–44, в той же книге, см. особенно p. 335.
  7. William Bruce Cameron, *Informal Sociology: A Casual Introduction to Sociological Thinking* (New York, 1963).
  8. Bevan and Hood, “What’s Measured Is What Matters”.
  9. Прочитировано в книге: Diane Ravitch, *The Death and Life of the Great American School System* (New York, 2010), p. 160. См. также: Chris Shore, “Audit Culture and Illiberal Governance: Universities and the Culture of Accountability”, *Anthropological Theory* 8, no. 3 (2008), pp. 278–99; Mary Strathern (ed.), *Audit Cultures:*

*Anthropological Studies in Accountability, Ethics and the Academy* (London, 2000).

10. Alison Wolf, *Does Education Matter? Myths about Education and Economic Growth* (London, 2002), p. 246.
- C.A.E. Goodhart, "Problems of Monetary Management: The UK Experience" (1975), pp. 91–121 in Goodhart, *Monetary Theory and Practice* (London, 1984).

## **ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРНЫЕ ОШИБКИ**

1. Kurt C. Strange and Robert L. Ferrer, "The Paradox of Family Care", *Annals of Family Medicine* 7, no. 4 (July/August 2009), pp. 293–99, особенно p. 295.
2. Sally Engle Merry, *The Seductions of Quantification: Measuring Human Rights, Gender Violence, and Sex Trafficking* (Chicago, 2016), pp. 1–33.
3. *Ibid.*, p. 1.
4. Kevin E. Davis, Benedict Kingsbury, and Sally Engle Merry, "Introduction: Global Governance by Indicators", in Kevin Davis, Angelina Fisher, Benedict Kingsbury, and Sally Engle Merry (eds.), *Governance by Indicators: Global Power through Quantification and Rankings* (New York, 2012), pp. 9, 18.

## **ГЛАВА 3. ПРОИСХОЖДЕНИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ**

1. Цитируется по книге: Matthew Arnold, "The Twice-Revised Code" (1862), in R.H. Super (ed.), *The Complete Prose Works of Matthew Arnold* (Ann Arbor, Mich., 1960–77), vol. 2, pp. 214–15.
2. Park Honan, *Matthew Arnold: A Life* (Cambridge, Mass., 1983), pp. 318–19; R.H. Super's notes to Arnold, "The Twice-Revised Code", in *Complete Prose Works*, vol. 2, p. 349.
3. Arnold, "The Twice-Revised Code", pp. 223–24.

4. Ibid., p. 226.
5. Ibid., p. 243.
6. Fred G. Walcott, *The Origins of Culture and Anarchy: Matthew Arnold and Popular Education in England* (Toronto, 1970), pp. 7–8.
7. Arnold, “Special Report on Certain Points Connected with Elementary Education in Germany, Switzerland, and France” (1886), in *Complete Prose Works*, vol. 11, pp. 1, 28.
8. Simon Patten, “An Economic Measure of School Efficiency”, *Educational Review* 41 (May 1911), pp. 467–69, цитируется в книге: Raymond E. Callahan, *Education and the Cult of Efficiency* (Chicago, 1962), p. 48.
9. Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York, 1911). О Тейлоре и его влиянии на сторонников реформы образования см.: Callahan, *Education and the Cult of Efficiency*, chap. 2.
10. Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass., 1977), pp. 275–76.
11. Taylor, процитировано в: James C. Scott, *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed* (New Haven, 1998), p. 336.
12. Frederick W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, процитировано в: David Montgomery, *The Fall of the House of Labor* (New Haven, 1989), p. 229.
13. Ellwood P. Cubberley, *Public School Administration* (Boston, 1916), см.: Callahan, *Education and the Cult of Efficiency*, pp. 95–99.
14. Dana Goldstein, *The Teacher Wars: A History of America’s Most Embattled Profession* (New York, 2014), pp. 86–87.
15. О термине «прогресс учащегося» см.: Chad Aldeman, “The Teacher Evaluation Revamp, in Hindsight”, *EducationNext*

- 17, no. 2 (Spring 2017), <http://educationnext.org/the-teacher-evaluation-revamp-in-hindsight-obama-administration-reform/>.
16. Richard Sennett, *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism* (New York, 1998), p. 42.
  17. Rakesh Khurana, *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession* (Princeton, 2007), p. 295.
  18. Richard R. Locke and J.-C. Spender, *Confronting Managerialism: How the Business Elite and Their Schools Threw Our Lives out of Balance* (London, 2011), p. xiii.
  19. Adrian Wooldridge, *Masters of Management* (New York, 2011), p. 3.
  20. Bob Lutz, *Car Guys vs. Bean Counters: The Battle for the Soul of American Business* (New York, 2013).
  21. Christopher Pollitt, “Towards a New World: Some Inconvenient Truths for Anglosphere Public Administration”, *International Review of Administrative Sciences* 81, no. 1 (2015), pp. 3–17, особенно pp. 4–5; John Quiggin, “Bad Company: Correspondence”, *Quarterlyessay.com*, <https://www.quarterlyessay.com.au/correspondence/1203>; а также Henry Mintzberg, “Managing Government, Governing Management”, *Harvard Business Review*, May–June 1996, pp. 75–83.
  22. David Halberstam, *The Best and the Brightest* (New York, 1972), p. 213–65.
  23. Kenneth Cukier and Viktor Mayer-Schönberger, “The Dictatorship of Data”, *MIT Technology Review*, May 31, 2013.
  24. Edward N. Luttwak, *The Pentagon and the Art of War* (New York, 1984), p. 269.

25. Luttwak, *The Pentagon and the Art of War*, pp. 30–31.  
О злоупотреблении данными по потерям см. анализ воспоминаний и научной литературы в: Ben Connable, *Embracing the Fog of War: Assessment and Metrics in Counterinsurgency* (Rand Corporation, 2012), pp. 106ff.
26. Luttwak, *The Pentagon and the Art of War*, pp. 138–43.
27. Ibid., p. 152.
28. Matthew Stewart, *The Management Myth: Why the Experts Keep Getting It Wrong* (New York, 2009), p. 31.
29. Theodore M. Porter, *Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life* (Princeton, 1995), p. ix.

#### **ГЛАВА 4. ПОЧЕМУ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТАЛИ ТАКИМИ ПОПУЛЯРНЫМИ**

1. Ralf Dahrendorf, *The Modern Social Conflict: An Essay on the Politics of Liberty* (Berkeley, 1988), p. 53.
2. Porter, *Trust in Numbers*, p. ix.
3. Stefan Collini, “Against Prodspeak”, in Collini, *English Past: Essays in History and Culture* (Oxford, 1999), p. 239.
4. Philip K. Howard, *The Rule of Nobody: Saving America from Dead Laws and Broken Government* (New York, 2014), p. 44.
5. Philip K. Howard, *The Death of Common Sense: How Law Is Suffocating America* (New York, 1994), pp. 12, 27.
6. Howard, *The Rule of Nobody*, p. 54.
7. Lawrence M. Freedman, “The Litigation Revolution”, in Michael Grossman and Christopher Tomlins (eds.), *The Cambridge History of Law in America: Vol. III The Twentieth Century and After* (Cambridge, 2008), p. 176.
8. Ibid., p. 187.
9. Ibid., p. 188–89.
10. Mark Schlesinger, “On Values and Democratic Policy Making: The Deceptively Fragile Consensus around

- Market-Oriented Medical Care”, *Journal of Health Politics, Policy and Law* 27, no. 6 (December 2002), pp. 889–925; и Mark Schlesinger, “Choice Cuts: Parsing Policymakers’ Pursuit of Patient Empowerment from an Individual Perspective”, *Health, Economics, Policy and the Law* 5 (2010), pp. 365–87.
11. James Heilbrun, “Baumol’s Cost Disease”, in Ruth Towse (ed.), *A Handbook of Cultural Economics*, 2nd ed. (Cheltenham, England, 2011); и William G. Bowen, “Costs and Productivity in Higher Education”, The Tanner Lectures, Stanford University, October 2012, pp. 3–4.
  12. Bowen, “Costs and Productivity in Higher Education”, p. 5, цитируется в: Teresa A. Sullivan et al. (eds.), *Improving Measurement of Productivity in Higher Education* (Washington, D.C., 2012).
  13. Yves Morieux and Peter Tollman, *Six Simple Rules: How to Manage Complexity Without Getting Complicated* (Boston, 2014), p. 6.
  14. Rakesh Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, 2002), особенно chap. 3. Это явление не ограничивается только корпоративным сектором.
  15. Steven Levy, “A Spreadsheet Way of Knowledge”, *Harper’s*, November 1984, доступно на сайте: <https://medium.com/backchannel/a-spreadsheet-way-of-knowledge-8de60af7146e>.
  16. Seth Klarman, *A Margin of Safety: Risk-Averse Value Investing for the Thoughtful Investor* (New York, 1991).

## **ГЛАВА 5. ПРИНЦИПАЛЫ, АГЕНТЫ И МОТИВАЦИЯ**

1. Michael Jensen and William H. Meckling, “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and

- Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics* 3, no. 4 (1976), pp. 305–60; Bengt Holmström and Paul Milgrom, “Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design”, *Journal of Law, Economics, & Organization* [Special Issue: Papers from the Conference on the New Science of Organization, January 1991] 7 (1991), pp. 24–52; Charles Wheelan, *Naked Economics*, rev. ed. (New York, 2010), pp. 39–43.
2. Khurana. From Higher Aims to Hired Hands, pp. 317–26. См. также Richard Münch, *Globale Eliten, lokale Autoritäten* (Frankfurt, 2009), p. 75. и Ferraro, Pfeffer, Sutton, “Economics Language and Assumptions”.
  3. Theodore M. Porter, *Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life* (Princeton, 1995), p. ix.
  4. Talbot, “Performance Management”, p. 497.
  5. David Chinitz and Victor G. Rodwin, “What Passes and Fails as Health Policy and Management”, *Journal of Health Politics, Policy, and Law* 39, no. 5 (October 2014), pp. 1113–26, esp. pp. 1114–17.
  6. Mintzberg, “Managing Government, Governing Management”, pp. 75–83; Holmström and Milgrom, “Multitask Principal-Agent Analyses”.
  7. Hal K. Rainey and Young Han Chun, “Public and Private Management Compared”, in Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn, Jr., and Christopher Pollitt (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management* (New York, 2005), pp. 72–102, 85; and James Q. Wilson, *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It* (New York, 2000), pp. 156–57.
  8. Roland Bénabou and Jean Tirole, “Intrinsic and Extrinsic Motivation”, *Review of Economic Studies* no. 70 (2003), pp. 489–520. Первопроходческой работой по теории

- внутренней мотивации была книга: Edward L. Deci, *Intrinsic Motivation* (New York, 1975). В числе других исследований, выполненных психологами, следует упомянуть: Thane S. Pittman, Jolie Emery, and Ann K. Boggiano, “Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations: Reward-Induced Changes in Preference for Complexity”, *Journal of Personality and Social Psychology* 42, no. 5 (1982), pp. 789–97; T.S. Pittman, A.K. Boggiano, and D.N. Ruble, “Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations: Limiting Conditions on the Undermining and Enhancing Effects of Reward on Intrinsic Motivation”, in J. Levine and M. Wang (eds.), *Teacher and Student Perceptions: Implications for Learning* (Hillsdale, N.J., 1983). Важной фигурой в переводе теории из психологии в экономику является Бруно Фрей, в числе работ которого следует упомянуть книгу: Bruno S. Frey, *Not Just for the Money: An Economic Theory of Human Motivation* (Cheltenham, England, 1997). Обзор литературы по данной теме с акцентом на поведенческой экономике приводит к выводу о том, что «эффективность распространенной практики применения систем вознаграждения в зависимости от результативности не подтверждается научными фактами», см. в: Antoinette Weibel, Meike Wiemann, and Margit Osterloh, “A Behavioral Economics Perspective on the Overjustification Effect: Crowding-In and Crowding-Out of Intrinsic Motivation”, in Marylène Gagné (ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (New York, 2014).
9. Pittman, Boggiano, and Ruble, “Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations”.
  10. Bénabou and Tirole, “Intrinsic and Extrinsic Motivation”, p. 504.

11. Bruno S. Frey and Margit Osterloh, "Motivate People with Prizes", *Nature* 465, no. 17 (June 2010), p. 871.
12. George Akerlof, "Labor Contracts as a Partial Gift Exchange", *Quarterly Journal of Economics* 97, no. 4 (1982), 543–69.
13. Bruno S. Frey and Reto Jegen, "Motivation Crowding Theory", *Journal of Economic Surveys* 15, no. 5 (2001), pp. 589–611; Robert Gibbons, "Incentives in Organizations", *Journal of Economic Perspectives* 12, no. 4 (Fall 1998), pp. 115–32, esp. p. 129.
14. Gibbons, "Incentives in Organizations".
15. Talbot, "Performance Management", pp. 491–517; Adrian Wooldridge, *Masters of Management* (New York, 2011), pp. 318–19; Pollitt, "Towards a New World"; Christopher Hood, "The 'New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme", *Accounting, Organization, and Society* 20, nos. 2/3 (1995), pp. 93–109; Christopher Hood and Guy Peters, "The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox?" *Journal of Public Administration Research and Theory* 14, no. 3 (2004), pp. 267–82. Об истоках и ранней истории сети контроля эффективности труда в Великобритании и США см.: Christopher Pollitt, *Managerialism and the Public Services*, 2nd ed. (Oxford, 1993).

## ГЛАВА 6. ФИЛОСОФСКАЯ КРИТИКА

1. Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital* (New York, 1974).
2. Michael Oakeshott, "Rationalism in Politics" (1947) in Oakeshott, *Rationalism in Politics and Other Essays* (Indianapolis, 1991).
3. Friedrich Hayek, "The Uses of Knowledge in Society", "The Meaning of Competition", "'Free' Enterprise and

- Competitive Order”, в книге: Hayek, *Individualism and Economic Order* (Chicago, 1948).
4. Wolf, *Does Education Matter?* 246; Lorenz, “If You’re So Smart”; Bevan and Hood, “What’s Measured Is What Matters”. Развернутый анализ воспроизведения черт советской системы в британском высшем образовании см.: Aviezer Tucker, “Bully U: Central Planning and Higher Education”, *Independent Review* 17, no. 1 (Summer 2012), pp. 99–119.
  5. Alfie Kohn, *Punished by Rewards* (New York, 1999), pp. 62ff; Teresa Amabile, “How to Kill Creativity”, *Harvard Business Review* (September–October 1998).
  6. Scott, *Seeing Like a State*, p. 313.
  7. Isaiah Berlin, “Political Judgment”, in Berlin, *The Sense of Reality: Studies in Ideas and Their History*, ed. Henry Hardy (New York, 1996), pp. 53, 50.
  8. Elie Kedourie *Diamonds into Glass: The Government and the Universities* (London, 1988), воспроизведено в Elie Kedourie, “The British Universities under Duress”, *Minerva* 31, no. 1 (March, 1993), pp. 56–105.
  9. Elie Kedourie, *Perestroika in the Universities* (London, 1989), pp. x–xi.
  10. Kedourie, *Perestroika*, p. 29.
  11. Kedourie “The British Universities under Duress”, p. 61.
  12. Информацию о GPRA см. на сайте: <http://www.foreffectivegov.org/node/326> и в статье: Donald P. Moynihan and Stephane Lavertu, “Does Involvement in Performance Management Routines Encourage Performance Information Use? Evaluating GPRA and PART” *Public Administration Review* 72, no. 4 (July/August 2012), pp. 592–602.

**ГЛАВА 7. КОЛЛЕДЖИ И УНИВЕРСИТЕТЫ**

1. Department of Education, “For Public Feedback: A College Ratings Framework” (December, 2014), <http://www2.ed.gov/documents/college-affordability/college-ratings-fact-sheet.pdf>.
2. [https://www.luminafoundation.org/files/publications/stronger\\_nation/2016/A\\_Stronger\\_Nation-2016-National.pdf](https://www.luminafoundation.org/files/publications/stronger_nation/2016/A_Stronger_Nation-2016-National.pdf).
3. Wolf, *Does Education Matter?*
4. Wolf, *Does Education Matter?*; Jaison R. Abel, Richard Deitz, and Yaquin Su, “Are Recent College Graduates Finding Good Jobs?” *Federal Reserve Bank of New York: Current Issues in Economics and Finance* 20, no. 1 (2014); Paul Beaudry, David A. Green, Benjamin M. Sand, “The Great Reversal in the Demand for Skill and Cognitive Tasks,” NBER Working Paper 18901, March 2013.
5. См, например: Katherine Mangan, “High-School Diploma Options Multiply, but May Not Set Up Students for College Success”, *Chronicle of Higher Education*, October 19, 2015.
6. Scott Jaschik, “ACT Scores Drop as More Take Test”, *Inside Higher Education*, August 24, 2016; and “ACT Scores Down for 2016 U.S. Grad Class Due to Increased Percentage of Students Tested”, <http://www.act.org/content/act/en/newsroom/act-scores-down-for-2016-us-grad-class-due-to-increased-percentage-of-students-tested.html>.
7. William G. Bowen and Michael S. McPherson, *Lesson Plan: An Agenda for Change in American Higher Education* (Princeton, 2016), p. 30.
8. См., например: Tucker, “Bully U”, p. 104.
9. Valen E. Johnson, *Grade Inflation: A Crisis in College Education* (New York, 2003).

10. John Bound, Michael F. Lovenheim, and Sarah Turner, “Increasing Time to Baccalaureate Degree in the United States”, NBER Working Paper 15892, April 2010, p. 13; and Sarah E. Turner, “Going to College and Finishing College. Explaining Different Educational Outcomes”, in Caroline M. Hoxby (ed.) *College Choices: The Economics of Where to Go, When to Go, and How to Pay for It* (Chicago, 2004), pp. 13–62, <http://www.nber.org/chapters/c10097>.
11. Arnold Kling and John Merrifield, “Goldin and Katz and Education Policy Failings”, *Econ Journal Watch* 6, no. 1 (January 2009), pp. 2–20, esp. p. 14.
12. Wolf, *Does Education Matter?* chap. 7.
13. Lorelle L. Espinosa, Jennifer R. Crandall, and Malika Tukibayeva, *Rankings, Institutional Behavior, and College and University Choice* (Washington, D.C., American Council on Education, 2014), p. 12.
14. Wolf, *Does Education Matter?* chap. 7; см. также Daron Acemoglu and David Autor, “What Does Human Capital Do?” *Journal of Economic Literature* 50, no. 2 (2012), pp. 426–63.
15. Wolf, *Does Education Matter?* chaps. 2 и 6. Paul Beaudry, David A. Green, and Benjamin M. Sand, “The Great Reversal in the Demand for Skill and Cognitive Tasks”, NBER Working Paper 18901, March 2013.
16. Stuart Eizenstat and Robert Lerman, “Apprenticeships Could Help U.S. Workers Gain a Competitive Edge” (Washington, D.C., Urban Institute, May 2013); Mark P. Mills, “Are Skilled Trades Doomed to Decline?” Manhattan Institute, New York, 2016, <http://www.manhattan-institute.org/sites/default/files/IB-MM-1016.pdf>.
17. Thomas Hale and Gonzalo Viña, “University Challenge: The Race for Money, Students and Status”, *Financial*

- Times*, June 23, 2016; <https://www.oecd.org/unitedkingdom/United%20Kingdom-EAG2014-Country-Note.pdf>. Стефан Коллини оценивает долю принятых в высшие учебные заведения в 2012 г. в 45%.
18. Краткую историю см.: Stefan Collini, *What Are Universities For?* chap. 2.
  19. Wolf, *Does Education Matter?* chap. 7.
  20. Shore, “Audit Culture and Illiberal Governance”, pp. 289–90. См. также: James Wilsdon et al., *The Metric Tide: Report of the Independent Review of the Role of Metrics in Research Assessment and Management* (July 2015).
  21. Stephen Prickett, Introduction to *Education! Education! Education!*
  22. Charlton, “Audit, Accountability, Quality and All That”, p. 23.
  23. [http://www2.ed.gov/admins/finaid/accred/accreditation\\_pg6.html](http://www2.ed.gov/admins/finaid/accred/accreditation_pg6.html).
  24. Peter Augustine Lawler, “Truly Higher Education”, *National Affairs* (Spring 2015), pp. 114–30, esp. pp. 120–21.
  25. Charlton, “Audit, Accountability, Quality and All That”, p. 22; and Lorenz, “If You’re So Smart”, p. 609.
  26. Benjamin Ginsberg, *The Fall of the Faculty: The Rise of the All Administrative University* (Baltimore, 2013).
  27. Craig Totterow and James Evans, “Reconciling the Small Effect of Rankings on University Performance with the Transformational Cost of Conformity” in Elizabeth Popp Berman and Catherine Paradeise (eds.), *The University under Pressure*, Research in the Sociology of Organizations, vol. 4 (Bingley, England, 2016), pp. 265–301, and Tucker, “Bully U”, p. 114.
  28. Wendy Nelson Espeland and Michael Sauder, “Rankings and Reactivity: How Public Measures Re-create Social

- Worlds”, *American Journal of Sociology* 113, no. 1 (July 2007), pp. 1–40, esp. p. 11.
29. Ibid., p. 25.
30. Ibid., p. 26.
31. Ibid., pp. 30–31. Дополнительную информацию о том, как некоторые школы права манипулируют статистикой, см.: Alex Wellen, “The \$8.78 Million Maneuver”, *New York Times*, July 31, 2005. Информацию о том, как университеты пытаются занять более высокие места в рейтинге, см.: Wendy Nelson Espeland and Michael Sauder, “The Dynamism of Indicators”, in Davis et al. (eds.) *Governance by Indicators*, pp. 103–5.
32. См., например: Doug Lederman, “‘Manipulating’, Er, Influencing ‘U.S. News’”, *Inside Higher Ed*, June 3, 2009.
33. Totterow and Evans, “Reconciling the Small Effect of Rankings on University Performance with the Transformational Cost of Conformity”.
34. О раннем этапе истории этого см.: Collini, *What Are Universities For?* chap. 6, “Bibliometry”.
35. Prickett, Introduction to *Education! Education! Education!* p. 7.
36. Peter Weingart, “Impact of Bibliometrics upon the Science System: Inadvertent Consequences”, *Scientometrics* 62, no. 1 (2005), pp. 117–31, esp. p. 126.
37. Ibid., p. 127; см. также: Christian Fleck, “Impact Factor Fetishism”, *European Journal of Sociology* 54, no. 2 (2013), pp. 327–56. О трудностях сравнения эффективности исследовательской деятельности в разных отраслях знания см.: Dorothea Jansen et al., “Drittmittel als Performanzindikator der wissenschaftlichen Forschung: Zum Einfluss von Rahmenbedingungen auf Forschungsleistung”, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 59, no 1 (2007), pp. 125–49.

38. По этим вопросам см.: Weingart, “Impact of Bibliometrics upon the Science System”, и Michael Power, “Research Evaluation in the Audit Society”, in Hildegard Matthies and Dagmar Simon (eds.), *Wissenschaft unter Beobachtung: Effekte und Defekte von Evaluationen* (Wiesbaden, 2008), pp. 15–24.
39. Carl T. Bergstrom, “Use Ranking to Help Search”, *Nature* 465, no. 17 (June 2010), p. 870.
40. Espeland and Sauder, “Rankings and Reactivity”, p. 15. См. также Münch, *Globale Eliten, lokale Autoritäten*.
41. Espinosa, Crandall, and Tukibayeva, *Rankings, Institutional Behavior, and College and University Choice*; Douglas Belkin, “Obama Spells Out College-Ranking Framework”, *Wall Street Journal*, December 19, 2014; Jack Stripling, “Obama’s Legacy: An Unlikely Hawk on Higher Ed”, *Chronicle of Higher Education*, September 30, 2016.
42. Jonathan Rothwell, “Understanding the College Scorecard”, paper, Brookings Institution, September 28, 2015, <https://www.brookings.edu/opinions/understanding-the-college-scorecard/>; Beckie Supiano, “Early Evidence Shows College Scorecard Matters, but Only to Some”, *Chronicle of Higher Education*, May 27, 2016.
43. См.: Lauren A. Rivera, *Pedigree: How Elite Students Get Elite Jobs* (Princeton, 2015); and Elizabeth A. Armstrong and Laura T. Hamilton, *Paying for the Party: How College Maintains Inequality* (Cambridge, Mass., 2013).
44. Rothwell, “Understanding the College Scorecard”.
45. Jeffrey Steedle, “On the Foundations of Standardized Assessment of College Outcomes and Estimating Value Added”, in K. Carey and M. Schneider (eds.), *Accountability in Higher Education* (New York, 2010), p. 8.
46. См. в числе многих других критических замечаний: Nicholas Tampio, “College Ratings and the Idea of the

Liberal Arts”, *JSTOR Daily*, July 8, 2015, <http://daily.jstor.org/college-ratings-idea-liberal-arts/>, и James B. Stewart, “College Rankings Fail to Measure the Influence of the Institution”, *New York Times*, October 2, 2015.

47. Robert Grant, “Education, Utility and the Universities” in Prickett and Erskine-Hill (eds.), *Education! Education! Education!* p. 52.
48. См.: Rivera, *Pedigree*, p. 78 и далее.
49. Espinosa, Crandall, and Tukibayeva, *Rankings, Institutional Behavior, and College and University Choice*, p. 9.

## ГЛАВА 8. ШКОЛЫ

1. Ravitch, *The Death and Life of the Great American School System*, p. 149.
2. T.S. Dee and B. Jacob, “The Impact of ‘No Child Left Behind’ on Student Achievement”, *Journal of Policy Analysis and Management* 30 (2011), pp. 418–46.
3. Jesse Rhodes, *An Education in Politics: The Origins and Evolution of No Child Left Behind* (Ithaca, N.Y., 2012), p. 88.
4. *Ibid.*, p. 88.
5. *Ibid.*, p. 153.
6. Goldstein, *Teacher Wars*, p. 188.
7. Diane Ravitch, *Reign of Error* (New York, 2013), p. 51 and charts on pp. 340–42; и Kristin Blagg and Matthew M. Chingos, *Varsity Blues: Are High School Students Being Left Behind?* (Washington, D.C.: Urban Institute, May 2016), pp. 3–5.
8. Dee and Jacob, “The Impact of ‘No Child Left Behind’ on Student Achievement”, pp. 418–46. См. также: Ravitch, *The Death and Life of the Great American School System*, pp. 107–8, 159; Goldstein, *Teacher Wars*, p. 187; American Statistical Association, “ASA Statement on

- Using Value-Added Models for Educational Assessment, April 8, 2014”, [https://www.amstat.org/policy/pdfs/ASA\\_VAM\\_Statement.pdf](https://www.amstat.org/policy/pdfs/ASA_VAM_Statement.pdf).
9. Goldstein, *Teacher Wars*, p. 226.
  10. Ibid. Довод в пользу оценки вклада перед оценкой школ на основании их «эффективности» или «подготовленности учащихся к колледжам» см.: Michael J. Petrilli and Aaron Churchill, “Why States Should Use Student Growth, and Not Proficiency Rates, when Gauging School Effectiveness”, Thomas Fordham Institute, October 13, 2016, <https://edexcellence.net/articles/why-states-should-use-student-growth-and-not-proficiency-rates-when-gauging-school>.
  11. Martin R. West, written statement to U.S. Senate Committee on Health, Education, Labor, and Pensions, January 21, 2015, <http://www.help.senate.gov/imo/media/doc/West.pdf>, and David J. Deming et al., “When Does Accountability Work?” *educationnext.org* (Winter 2016), pp. 71–76. On Florida, David N. Figlio and Lawrence S. Getzler, “Accountability, Ability, and Disability: Gaming the System”, NBER Working Paper No. 9307, October 2002.
  12. О Хьюстоне и Далласе см.: Ravitch, *Death and Life*, p. 155; об Атланте см.: Rachel Aviv, “Wrong Answer: In an Era of High-Stakes Testing, a Struggling School Made a Shocking Choice”, *The New Yorker*, July 21, 2014, pp. 54–65; о Чикаго см.: Brian A. Jacob and Steven D. Levitt, “Rotten Apples: An Investigation of the Prevalence and Predictors of Teacher Cheating”, *Quarterly Journal of Economics* 118, no. 3 (August, 2003), pp. 843–77; о «подчистках» в Кливленде см.: Ravitch, *Death and Life*, p. 159. См. также: Goldstein, *Teacher Wars*, p. 227.

13. Goldstein, *Teacher Wars*, pp. 186, 209.
14. Alison Wolf, *Does Education Matter?* Сходную оценку дает Дональд Кэмпбелл: «Тесты вполне могут быть ценными индикаторами общих достижений школы при условии нормального преподавания, направленного на повышение общей компетентности. Но, если результаты тестирования становятся целью процесса преподавания, они утрачивают свою ценность и искажают образовательный процесс нежелательным образом». Процитировано в: Mark Palko and Andrew Gelman, “How Schools that Obsess about Standardized Tests Ruin Them as Measures of Success”, *Vox: Policy and Politics*, August 16, 2016, <http://www.vox.com/2016/8/16/12482748/success-academy-schools-standardized-tests-metrics-charter>.
15. «По нашему мнению, в настоящее время система разбалансирована, в том смысле, что стремление достичь поставленных правительством целей слишком часто становится не столько задачей обеспечения наилучшего обучения детей, сколько самоцелью. Это проявляется в натаскивании на тесты, сужении учебного плана и непропорциональном сосредоточении ресурсов на обучении учеников, стоящих на грани неуспеваемости. Мы призываем правительство пересмотреть подход и стимулировать школы за изучение полной программы, а также признавать успехи учащихся по всему спектру изучаемых предметов. Приоритет следует отдавать системе, которая дает учителям, родителям и самим ученикам точную информацию об успехах» (параграф 82). Select Committee on Children, Schools and Families, *Third Report* (2008). <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200708/cmselect/cmchilsch/169/16912.htm>.

16. Rhodes, *An Education in Politics*, p. 176.
17. Goldstein, *Teacher Wars*, pp. 213–17.
18. Goldstein, *Teacher Wars*, pp. 207–8.
19. Roland Fryer, “Teacher Incentives and Student Achievement: Evidence from New York City Public Schools”, NBER Working Paper No. 16850, March 2011.
20. Goldstein, *Teacher Wars*, pp. 224–26.
21. См. работы, упоминаемые в книге: Kohn, *Punished by Rewards*, p. 334, примечание 37.
22. Fryer, “Teacher Incentives and Student Achievement”, p. 3.
23. Frederick M. Hess, “Our Achievement-Gap Mania”, *National Affairs* (Fall 2011), pp. 113–29.
24. Lauren Musu-Gillette et al., *Status and Trends in the Educational Achievement of Racial and Ethnic Groups 2016* (Washington, D.C.: National Center for Educational Statistics, 2016), p. iv.
25. Недавнее подтверждение данных, содержащихся в докладе Коулмана, и их актуальности см.: Stephen L. Morgan and Sol Bee Jung, “Still No Effect of Resources, Even in the New Gilded Age”, *Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences* 2, no. 5 (2016), pp. 83–116.
26. Sean F. Reardon, *The Widening Achievement Gap between the Rich and the Poor: New Evidence and Some Possible Explanations* (Russell Sage Foundation, 2012), загружено с сайта: <https://cepa.stanford.edu/content/widening-academic-achievement-gap-between-rich-and-poor-new-evidence-and-possible>.
27. Edward C. Banfield, *The Unheavenly City Revisited* (New York, 1974), pp. 273–74.
28. Среди экономистов важность этих качеств подчеркивает Джеймс Хекман в: James Heckman, “Schools,

- Skills, and Synapses”, *Economic Inquiry* 46, no. 3 (July 2008), pp. 289–324. Разумеется, люди, не заикливающиеся на количественных показателях, издавна считали важность этих качеств само собой разумеющейся. Однако такие качества характера, как самоконтроль и умение откладывать удовольствие, сами по себе связаны с когнитивными способностями, см.: Richard E. Nisbett et al., “Intelligence: New Findings and Theoretical Developments”, *American Psychologist* 67, no. 2 (2012), pp. 130–59, esp. p. 151.
29. Alexandria Neason, “Welcome to Kindergarten. Take This Test. And This One”, *Slate*, March 4, 2015.
  30. Nisbett et al., “Intelligence”, p. 138.
  31. Angela Duckworth, “Don’t Grade Schools on Grit”, *New York Times*, March 27, 2016.
  32. Hess, “Our Achievement-Gap Mania”, and Wolf, *Does Education Matter?* Снижение поддержки программ для одаренных детей в Европе отмечено в работе: Tom Clynes “How to Raise a Genius: Lessons from a 45-Year Study of Super-smart Children”, *Nature* 537, no. 7619 (September 7, 2016).
  33. Ravitch, *Death and Life*, и Kenneth Berstein, “Warning from the Trenches: A High School Teacher Tells College Educators What They Can Expect in the Wake of ‘No Child Left Behind’ and ‘Race to the Top’”, *Academe* (January–February 2013), <http://www.aaup.org/article/warnings-renches#.VN62JMZQ2AE>. Наглядное свидетельство дает «Учитель года» Энтони Мюллен в: Anthony J. Mullen, “Teachers Should be Seen and Not Heard”, *Education Week*, January 7, 2010, [http://blogs.edweek.org/teachers/teacher\\_of\\_the\\_year/2010/01/teachers\\_should\\_be\\_seen\\_and\\_no.html](http://blogs.edweek.org/teachers/teacher_of_the_year/2010/01/teachers_should_be_seen_and_no.html).

**ГЛАВА 9. ЗДРАВООХРАНЕНИЕ**

1. Sean P. Keehan et al., “National Health Expenditure Projections, 2015–2025: Economy, Prices, and Aging Expected to Shape Spending and Enrollment”, *Health Affairs* 35, no. 8 (August 2016), pp. 1–10; Atul Gawande, “The Checklist”, *New Yorker*, December 10, 2007.
2. World Health Report 2000, Health Systems: Improving Performance, in Scott Atlas, *In Excellent Health: Setting the Record Straight on America’s Health Care* (Stanford, Calif., 2011).
3. Atlas. *In Excellent Health*.
4. Ibid., pp. 28–30, 99–105.
5. Ibid., p. 84; and David M. Cutler, Adriana Lleras-Muney, and Tom Vogl, “Socioeconomic Status and Health: Dimensions and Mechanisms,” in Sherry Glied and Peter C. Smith (eds.), *The Oxford Handbook of Health Economics* (New York, 2011), pp. 124–63, esp. 147–53.
6. Atlas, *In Excellent Health*, p. 156.
7. Michael E. Porter and Thomas H. Lee, “The Strategy That Will Fix Health Care”, *Harvard Business Review* (October 2013), pp. 50–70, esp. 56.
8. Обсуждение программ Geisinger основано на работе: Douglas McCarthy, Kimberly Mueller, and Jennifer Wrenn, *Geisinger Health System: Achieving the Potential of Integration through Innovation, Leadership, Measurement, and Incentives* (Commonwealth Fund Case Study, June 2009), и статье бывшего генерального директора этой организации Гленна Стила, см.: Glenn D. Steele, Jr., “A Proven New Model for Reimbursing Physicians”, *Harvard Business Review* (September 15, 2015).
9. Peter J. Pronovost et al., “Sustaining Reductions in Central Line-Associated Bloodstream Infections in Michigan

- Intensive Care Units: A 10-Year Analysis”, *American Journal of Medical Quality* 31, no. 3 (2016), pp. 197–202.
10. Chinitz and Rodwin, “What Passes and Fails as Health Policy and Management”, p. 1117.
  11. См., например: Patrick Conway, Farzad Mostashari, and Carolyn Clancy, “The Future of Quality Measurement for Improvement and Accountability”, *JAMA [Journal of the American Medical Association]* 309, no. 21 (June 5, 2013), pp. 2215–16; James F. Burgess and Andrew Street, “Measuring Organizational Performance”, in Sherry Glied and Peter C. Smith (eds.), *The Oxford Handbook of Health Economics* (New York, 2011), pp. 688–706, esp. p. 701; David M. Shahian et al., “Rating the Raters: The Inconsistent Quality of Health Care Performance Measurement”, *Annals of Surgery* 264, no. 1 (July 2016), pp. 36–38; J. Matthew Austin, Elizabeth McGlynn, and Peter J. Pronovost, “Fostering Transparency in Outcomes, Quality, Safety, and Costs”, *JAMA* 316, no. 16 (October 25, 2016), pp. 1661–62.
  12. О склонности требовать улучшения показателей см.: Chinitz and Rodwin, “What Passes and Fails as Health Policy and Management”, p. 1120.
  13. Jason H. Wasfy et al., “Public Reporting in Cardiovascular Medicine: Accountability, Unintended Consequences, and Promise for Improvement”, *Circulation* 131, no. 17 (April 28, 2015), pp. 1518–27.
  14. Chinitz and Rodwin, “What Passes and Fails as Health Policy and Management”, p. 1118.
  15. N.A. Ketallar et al., “Public Release of Performance Data in Changing the Behaviour of Healthcare Consumers, Professionals or Organisations”, *Cochrane Database System Review*, Nov. 9, 2011.

16. Gary Y. Young, Howard Beckman, and Errol Baker, “Financial Incentives, Professional Values and Performance”, *Journal of Organizational Behavior* 33 (2012), pp. 964–983.
17. Elaine M. Burns, Chris Pettengell, Thanos Athanasious, and Ara Darzi, “Understanding the Strengths and Weaknesses of Public Reporting of Surgeon-Specific Outcomes”, *Health Affairs* 35, no. 3 (March 2016), pp. 415–21, esp. p. 416.
18. D. Blumenthal, E. Malphrus, and J.M. McGinnis (eds.), *Vital Signs: Core Metrics for Health and Health Care Progress* (Washington, 2015), p. 90. Об использовании «звездных рейтингов» Государственной службой здравоохранения в Англии см.: Bevan and Hood “What’s Measured Is What Matters”.
19. Chinitz and Rodwin, “What Passes and Fails as Health Policy and Management”, pp. 1114–19.
20. Karen E. Joynt et al., “Public Reporting of Mortality Rates for Hospitalized Medicare Patients and Trends in Mortality for Reported Conditions”, *Annals of Internal Medicine*, published online May 31, 2016.
21. M.W. Friedberg et al., “A Methodological Critique of the ProPublica Surgeon Scorecard” (Rand Corporation, Santa Monica, Calif., 2015), <http://www.rand.org/pubs/perspectives/PE170.html>, и David M. Shahian et al., “Rating the Raters: The Inconsistent Quality of Health Care Performance Measurement”, *Annals of Surgery* 264, no. 1 (July 2016), pp. 36–38.
22. Cheryl L. Damberg et al., *Measuring Success in Health Care Value-Based Purchasing Programs: Summary and Recommendations* (Rand Corporation, 2014), p. 18. Rachel M. Werner et al., “The Effect of Pay-for-Performance in

- Hospitals: Lessons for Quality Improvement”, *Health Affairs* 30, no. 4 (April 2011), pp. 690–98. Сходное и самое недавнее упоминание об этом см.: Aaron Mendelson et al., “The Effects of Pay-for-Performance Programs on Health, Health Care Use, and Processes of Care: A Systematic Review”, *Annals of Internal Medicine* 165, no. 5 (March 7, 2017), pp. 341–53.
23. Patricia Ingraham, “Of Pigs in Pokes and Policy Diffusion: Another Look at Pay for Performance”, *Public Administration Review* 53 (1993), pp. 348–56; Christopher Hood and Guy Peters, “The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox?” *Journal of Public Administration Research and Theory* 14, no. 3 (2004), pp. 267–82; Chinitz and Rodwin, “What Passes and Fails as Health Policy and Management”, pp. 1113–26.
  24. Martin Roland and Stephen Campbell, “Successes and Failures of Pay for Performance in the United Kingdom”, *New England Journal of Medicine* 370 (May 15, 2014), pp. 1944–49. Слова «лечение симптомов, а не болезни» взяты из: Chinitz and Rodwin, “What Passes and Fails as Health Policy and Management”, p. 1115.
  25. Burns et al., “Understanding the Strengths and Weaknesses of Public Reporting of Surgeon-Specific Outcomes”, p. 418; and Wasfy et al., “Public Reporting in Cardiovascular Medicine”; and K.E. Joynt et al., “Association of Public Reporting for Percutaneous Coronary Intervention with Utilization and Outcomes among Medicare Beneficiaries with Acute Myocardial Infarction”, *JAMA* 308, no. 14 (2012), pp. 1460–68; Joel M. Kupfer, “The Morality of Using Mortality as a Financial Incentive: Unintended Consequences and Implications for Acute Hospital Care”, *JAMA* 309, no. 21 (June 3, 2013), pp. 2213–14.

26. Richard Lilford and Peter Pronovost, “Using Hospital Mortality Rates to Judge Hospital Performance: A Bad Idea that Just Won’t Go Away”, *British Medical Journal* (April 10, 2010).
27. Ibid.
28. D. Blumenthal, E. Malphrus, and J.M. McGinnis (eds.), *Vital Signs: Core Metrics for Health and Health Care Progress* (Washington, D.C., 2015).
29. Ibid., pp. 90–91.
30. Robert Pear, “Shaping Health Policy for Millions, and Still Treating Some on the Side,” *New York Times*, March 29, 2016.
31. Donald M. Berwick, “The Toxicity of Pay for Performance”, *Quality Management in Health Care* 4, no. 1 (1995), pp. 27–33.
32. Wasfy et al., “Public Reporting in Cardiovascular Medicine”; Claire Noel-Mill and Keith Lind, “Is Observation Status Substituting for Hospital Readmission?” *Health Affairs Blog*, October 28, 2015; as well as <https://www.medicare.gov/hospitalcompare/Data/30-day-measures.html>.
33. David Himmelstein and Steffie Woolhandler, “Quality Improvement: ‘Become Good at Cheating and You Never Need to Become Good at Anything Else’”, *Health Affairs Blog*, August 27, 2015.
34. Sabriya Rice, “Medicare Readmission Penalties Create Quality Metrics Stress”, *Modern Healthcare*, August 8, 2015.
35. Shannon Muchmore, “Bill Targets Socio-economic Factors in Hospital Readmissions”, *Modern Healthcare*, May 19, 2016.
36. См., например: Michael L. Barnett, John Hsu, and Michael J. McWilliams, “Patient Characteristics and Differences in Hospital Readmission Rates”, *JAMA Internal Medicine* 175, no. 11 (November 2015), pp. 1803–12; and Shannon

Muchmore, “Readmissions May Say More about Patients than Care”, *Modern Healthcare* (September 14, 2015).

### ГЛАВА 10. ОХРАНА ПРАВОПОРЯДКА

1. Barry Latzer, *The Rise and Fall of Violent Crime in America* (San Francisco, 2016).
2. О системе Compstat см.: Ken Peak and Emmanuel P. Barthe “Community Policing and CompStat: Merged, or Mutually Exclusive?” *The Police Chief* 76, no. 12 (December 2009); John Eterno and Eli Silverman, *The Crime Numbers Game: Management by Manipulation* (Boca Raton, 2012); Heather Mac Donald, “Compstat and Its Enemies”, *City Journal*, February 17, 2010.
3. Donald T. Campbell, “Assessing the Impact of Planned Social Change” (1976), *Journal of Multidisciplinary Evaluation* (February 2011), p. 34.
4. См. например: David Bernstein and Noah Isackson, “The Truth about Chicago’s Crime Rates: Part 2”, *Chicago Magazine*, May 19, 2014.
5. Mac Donald, “Compstat and Its Enemies”.
6. “Police Fix Crime Statistics to Meet Targets, MPs Told”, BBC News, November 19, 2013, <http://www.bbc.com/news/uk-25002927>.
7. Интервью с Эдом Бернсом в прямом эфире: Ed Burns on “Fresh Air”, National Public Radio, November 22, 2006. См. также интервью, взятое Дэвидом Саймоном у Билла Мойерса: [www.pbs.org/moyers/journal/04172009/transcript1.html](http://www.pbs.org/moyers/journal/04172009/transcript1.html).
8. Campbell, “Assessing the Impact”, p. 35.

## ГЛАВА 11. ВООРУЖЕННЫЕ СИЛЫ

1. Джонатан Шроден, исследователь из Высшего военно-морского колледжа, приходит к выводу, что существующие ныне методы оценки операций против боевиков настолько неудовлетворительны, что было бы лучше «вообще отказаться от них». См.: Jonathan Schroden, “Why Operations Assessments Fail: It’s Not Just the Metrics”, *Naval War College Review* 64, no. 4 (Autumn 2011), pp. 89–102, особенно p. 99.
2. Connable, *Embracing the Fog of War*, chap. 6.
3. David Kilcullen, *Counterinsurgency* (New York, 2010), p. 2.
4. Ibid., pp. 56–57.
5. Ibid., pp. 58–59.
6. Ibid., p. 60.
7. Connable, *Embracing the Fog of War*, pp. xv, xx.
8. Jan Osborg et al., *Assessing Locally Focused Stability Operations* (Rand Corporation, 2014), p. 9.
9. Connable, *Embracing the Fog of War*, p. 29.

## ГЛАВА 12. БИЗНЕС И ФИНАНСЫ

1. [http://www.simon.rochester.edu/fac/misra/mkt\\_salesforce.pdf](http://www.simon.rochester.edu/fac/misra/mkt_salesforce.pdf).
2. Barry Gruenberg, “The Happy Worker: An Analysis of Educational and Occupational Differences in Determinants of Job Satisfaction”, *American Journal of Sociology* 86 (1980), pp. 247–71, esp. pp. 267–68, in Kohn, *Punishment by Rewards*, p. 131.
3. Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee, *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies* (New York, 2014).
4. Dan Cable and Freck Vermeulen, “Why CEO Pay Should Be 100% Fixed”, *Harvard Business Review* (February 23, 2016).



5. Madison Marriage and Aliya Ram, “Two Top Asset Managers Drop Staff Bonuses”, *Financial Times*, August 22, 2016.
6. Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, “Evidence-Based Management”, *Harvard Business Review* (January 2006), pp. 63–74, esp. p. 68.
7. Boris Ewenstein, Bryan Hancock, and Asmus Komm, “Ahead of the Curve: The Future of Performance Management”, *McKinsey Quarterly*, no. 2 (2006), pp. 64–73, esp. p. 72.
8. Ewenstein et al., “Ahead of the Curve”, pp. 67–68.
9. Tyler Cowen and Alex Tabarrok, *Modern Principles of Macroeconomics*, 3rd ed. (New York, 2014), p. 413.
10. Mark Maremont, “EpiPen Maker Dispenses Outsize Pay”, *Wall Street Journal*, September 13, 2016; and Tara Parker-Pope and Rachel Rabkin Peachman, “EpiPen Price Rise Sparks Concern for Allergy Sufferers”, *New York Times*, August 22, 2016.
11. Matt Levine, “Wells Fargo Opened a Couple Million Fake Accounts”, Bloomberg.com, September 9, 2016; United States of America Consumer Financial Protection Bureau, Administrative Proceeding 2016-CFPB-0015, Consent Order.
12. Другие примеры см.: Gibbons, “Incentives in Organizations”, p. 118.
13. Ferraro, Pfeffer, and Sutton, “Economics Language and Assumptions”.
14. Douglas H. Frank and Tomasz Obloj, “Firm-Specific Human Capital, Organizational Incentives, and Agency Costs: Evidence from Retail Banking”, *Strategic Management Journal* 35 (2014), pp. 1279–301.
15. Эти примеры приведены в той же работе, p. 1282.
16. Последующий отчет основан на данных, приведенных в: Amar Bhidé, “An Accident Waiting to Happen”, *Critical*

- Review* 21, nos. 2–3 (2009), pp. 211–47; and Bhidé, *A Call for Judgment: Sensible Finance for a Dynamic Economy* (New York, 2010), esp. “Introduction”; and Arnold Kling, “The Financial Crisis: Moral Failure or Cognitive Failure?” *Harvard Journal of Law and Public Policy* 33, no. 2 (2010), pp. 507–18, and Arnold Kling, *Specialization and Trade* (Washington, D.C., 2016).
17. Kling, “The Financial Crisis”; and Kling, *Specialization and Trade*, pp. 182–83.
  18. Lawrence G. McDonald with Patrick Robinson, *A Colossal Failure of Common Sense: The Inside Story of the Collapse of Lehman Brothers* (New York, 2009), pp. 106–9.
  19. Amar Bhidé, “Insiders and Outsiders”, *Forbes*, September 24, 2008.
  20. Эти абзацы основаны на статье Джерри Мюллера, см.: Jerry Z. Muller, “Capitalism and Inequality: What the Right and the Left Get Wrong”, *Foreign Affairs* (March–April 2013), pp. 30–51.
  21. Hyman P. Minsky, “Uncertainty and the Institutional Structure of Capitalist Economies”, *Journal of Economic Issues* 30, no. 2 (June 1996), pp. 357–68; Levy Economics Institute, *Beyond the Minsky Moment* (e-book, April 2012); Alfred Rappaport, *Saving Capitalism from Short-Termism* (New York, 2011).
  22. О склонности публичных компаний к близорукости см.: John Asker, Joan Farre-Mensa, and Alexander Ljungqvist, “Corporate Investment and Stock Market Listing: A Puzzle?” *Review of Financial Studies* 28, no. 2 (2015), pp. 342–90.
  23. <http://www.businessinsider.com/blackrock-ceo-larry-fink-letter-to-sp-500-ceos-2016-2>.
  24. Klarman, *A Margin of Safety*.

25. Nelson P. Repenning and Rebecca M. Henderson, "Making the Numbers? 'Short Termism' and the Puzzle of Only Occasional Disaster", Harvard Business School Working Paper 11-33, 2010. Об отрицательных последствиях некоторых схем вознаграждения в зависимости от результативности для доверия, лояльности персонала и эффективности организаций см.: Michael Beer and Mark D. Cannon, "Promise and Peril in Implementing Pay-for-Performance", *Human Resources Management* 43, no. 1 (Spring 2004), pp. 3-48.
26. Michael C. Jensen. "Paying People to Lie: The Truth about the Budgeting Process", *European Financial Management* 9, no. 3 (2003), pp. 379-406.
27. Gary P. Pisano and Willy C. Shih, "Restoring American Competitiveness" *Harvard Business Review* (July 2009), pp. 11-12.
28. Yves Morieux of Boston Consulting Group, in his TED talk, "How Too Many Rules at Work Keep You from Getting Things Done", July 2015; см. также: Morieux and Tollman, *Six Simple Rules*.
29. Frank Knight, *Risk, Uncertainty, and Profit* (New York, 1921).
30. Isabell Welpe, "Performance Paradoxon: Erfolg braucht Uneindeutigkeit: Warum es klug ist, sich nicht auf eine Erfolgsskennzahl festzulegen", *Wirtschaftswoche* July 31, 2015, p. 88.

### **ГЛАВА 13. БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ПОМОЩЬ ДРУГИМ СТРАНАМ**

31. Ann Goggins Gregory and Don Howard, "The Nonprofit Starvation Cycle", *Stanford Innovation Review* (Fall 2009); and "The Overhead Myth", [http://overheadmythcom.b.presscdn.com/wp-content/uploads/2013/06/GS\\_OverheadMyth\\_Ltr\\_ONLINE.pdf](http://overheadmythcom.b.presscdn.com/wp-content/uploads/2013/06/GS_OverheadMyth_Ltr_ONLINE.pdf).

32. См., например: P. T. Bauer, *Dissent on Development* (Cambridge, Mass., 1976).
33. Mark Moyar, *Aid for Elites: Building Partner Nations and Ending Poverty through Human Capital* (Cambridge, 2016), p. 188. Вся глава «Измерение» бесценна.
34. Andrew Natsios, “The Clash of the Counter-Bureaucracy and Development” (2010), <http://www.cgdev.org/publication/clash-counter-bureaucracy-and-development>; Natsios, “The Foreign Aid Reform Agenda”, *Foreign Service Journal* 86, no. 12 (December 2008), процитировано в: Moyar, *Aid for Elites*, pp. 188–89.
35. Интервью, взятое Марком Мойаром у одного из чиновников в 2012 г. и приведенное в: Moyar, *Aid for Elites*, p. 190.
36. Moyar, *Aid for Elites*, p. 186.

#### **ГЛАВА 14. КОГДА ПРОЗРАЧНОСТЬ — ВРАГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: ПОЛИТИКА, ДИПЛОМАТИЯ, РАЗВЕДКА И БРАКИ**

1. Moshe Halbertal, *Concealment and Revelation: Esotericism in Jewish Thought and Its Philosophical Implications*, transl. Jackie Feldman (Princeton, 2007), pp. 142–43.
2. Предисловие Тома Дэшла к книге: Jason Grumet, *City of Rivals: Restoring the Glorious Mess of American Democracy* (New York, 2014), p. x.
3. Подробнее об этом см.: Jonathan Rauch, “How American Politics Went Insane”, *The Atlantic*, July–August, 2016; Jonathan Rauch, “Why Hillary Clinton Needs to be Two-Faced”, *New York Times*, October 22, 2016; Matthew Yglesias, “Against Transpsreny”, *Vox*, September 6, 2016.
4. Cass R. Sunstein, “Output Transparency vs. Input Transparency”, August 18, 2016, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstractct\\_id=2826009](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstractct_id=2826009).

5. Wikipedia, “Chelsea Manning”.
6. Christian Stöcker, “Leak at WikiLeaks: A Dispatch Disaster in Six Acts”, *Spiegel Online*, September 1, 2011.
7. Halbertal, *Concealment and Revelation*, p. 164.
8. Joel Brenner, *Glass Houses: Privacy, Secrecy, and Cyber Insecurity in a Transparent World* (New York, 2013), p. 210.

### **ГЛАВА 15. НЕПРЕДВИДЕННЫЕ, НО ПРЕДСКАЗУЕМЫЕ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ**

1. Ravitch, *The Death and Life of the Great American School System*, p. 161; Stewart, *The Management Myth*, p. 54.
2. Holmström and Milgrom, “Multitask Principal-Agent Analyses”.
3. Merton, “Unanticipated Consequences and Kindred Sociological Ideas: A Personal Gloss”, p. 296.
4. Morieux and Tollman, *Six Simple Rules*, pp. 6–16.
5. Lilford and Pronovost, “Using Hospital Mortality Rates to Judge Hospital Performance”.
6. Berwick, “The Toxicity of Pay for Performance”.
7. Подробнее об этом см.: George A. Akerlof and Rachel E. Kranton, *Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being* (Princeton, 2010), chap. 5, “Identity and the Economics of Organizations”.
8. Berwick, “The Toxicity of Pay for Performance”.
9. Edmund Phelps, *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge and Change* (Princeton, 2013), p. 269.
10. Сходную оценку дает: Scott, *Seeing Like a State*, p. 313.
11. По мнению Дейла Йоргенсона из Гарварда, единственным источником роста совокупной производительности были отрасли, производящие информационные технологии, см.: Dale W. Jorgenson, Mun Ho, and Jon

D. Samuels, “The Outlook for U.S. Economic Growth”, in Brink Lindsey (ed.), *Understanding the Growth Slowdown* (Washington, D.C., 2015). О том, как поведенческие показатели убивают инициативу, см.: Lutz, *Car Guys vs. Bean Counters*, pp. ix–x.

### **ГЛАВА 16. КОГДА И КАК ПРИМЕНЯТЬ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ**

1. Young et al., “Financial Incentives, Professional Values and Performance”, *Journal of Organizational Behavior* 33 (2012), pp. 964–83, esp. p. 969.
2. Thomas Kochan, комментарий к статье: “Promise and Peril in Implementing Pay-for-Performance”, *Human Resources Management* 43, no. 1 (Spring 2004), pp. 35–37.
3. J. Matthew Austin, Elizabeth A. McGlynn, and Peter J. Pronovost, “Fostering Transparency in Outcomes, Quality, Safety, and Costs”, *JAMA* 316, no. 16 (October 25, 2016), pp. 1661–62.
4. B.S. Frey and M. Osterloh, *Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives* (Heidelberg, 2002).
5. Kling, *Specialization and Trade*, p. 33.



**Мюллер Джерри**

# **ТИРАНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Как одержимость цифрами угрожает образованию,  
здравоохранению, бизнесу и власти

Главный редактор *С. Турко*  
Руководитель проекта *М. Красавина*  
Корректоры *Е. Аксёнова, А. Князева*  
Компьютерная верстка *К. Свищёв*  
Арт-директор *Ю. Буга*

Подписано в печать 20.03.2019.

Формат 60 × 90  $\frac{1}{16}$ .

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 17,0 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблишер»  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. +7(495)980-53-54  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)  
e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Отпечатано в АО «Первая образцовая типография»,  
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»  
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

---

**Издательская группа «Альпина»**



# Услуги для бизнеса



---

## Издательские услуги

- Издание корпоративных и подарочных книг
- Тиражи с интеграцией партнерского бренда
- Формирование корпоративной библиотеки
- Дистрибуция и продвижение книг на рынке

## Корпоративная электронная библиотека

- Более 1200 книг и саммари в аудио- и текстовом форматах
- Разработка брендированного приложения компании
- Возможность непрерывного чтения на компьютере, планшете и смартфоне для сотрудников
- Подборки книг по матрице компетенций и системе грейдов
- Снижение стоимости обучения сотрудников

## Оптовая закупка книг

- Гибкие цены при оптовой закупке



### Издательские услуги:

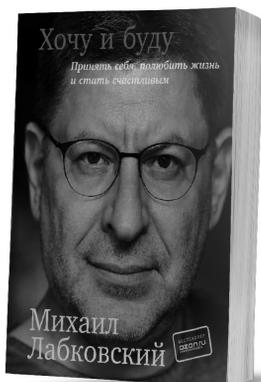
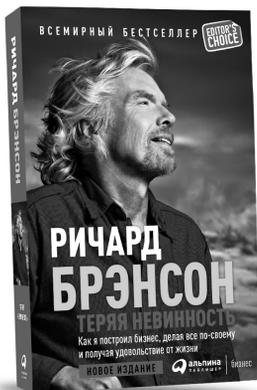
+7 (915) 282 63 27, email: [creative@alpina.ru](mailto:creative@alpina.ru)

### Корпоративная электронная библиотека:

+7 (499) 685 46 32, email: [lib@alpinadigital.ru](mailto:lib@alpinadigital.ru)

### Оптовая закупка книг:

+7 (495) 980 53 54, email: [zakaz@alpinabook.ru](mailto:zakaz@alpinabook.ru)



# В хорошей компании

## ВЫ — АВТОР?

Издадим вашу книгу и поможем с распространением

## ПРОДВИГАЕТЕ БИЗНЕС?

Напечатаем тираж бестселлера с вашим логотипом или книгу вашего спикера

## ХОТИТЕ УДИВИТЬ ПАРТНЕРОВ?

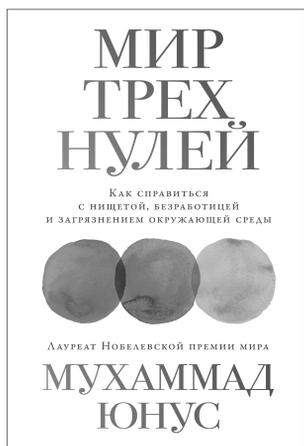
Создадим книгу «с нуля» и разработаем уникальное оформление

## ИЩЕТЕ ПОДАРОК?

Издадим любую книгу в дизайнерском переплете

Специальные и рекламные проекты: [alpinab2b.ru](http://alpinab2b.ru) | +7 (495) 980-53-54 | [pr@alpina.ru](mailto:pr@alpina.ru)

# «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



## Мир трех нулей

Как справиться с нищетой,  
безработицей и загрязнением  
окружающей среды

Мухаммад Юнус, пер. с англ., 2019, 275 с.

*Все люди на планете стремятся к тому, чтобы не просто выживать, а жить с достоинством, в красоте и радости. И мы должны сделать все, чтобы так и произошло. Мы можем создать новую цивилизацию, основанную не на корысти, а на общечеловеческих ценностях. Давайте приступим к этому сегодня.*

### О чем книга

Мир переживает серьезный кризис, и его причина — капитализм. В своей текущей форме он ведет к еще большему неравенству, безработице и загрязнению окружающей среды. Требуется радикальная перестройка экономической системы. Важнейшую роль в новом экономическом строе будет играть социальный бизнес — ему под силу справиться с проблемами, на которые не обращают внимания предприниматели.

Это не просто красивая идея. Автор книги, лауреат Нобелевской премии мира, уже доказал эффективность социального бизнеса: он сам помог миллионам неимущих. В этой книге он рассказывает, что именно нам надо сделать, чтобы решить стоящие перед человечеством проблемы.

### Почему книга достойна прочтения

- Автор — лауреат Нобелевской премии мира.
- Все, что написано в книге, — не праздные мечтания. Многие организации уже пошли по пути социального бизнеса и доказали его эффективность.
- Grameen Bank, который Юнус основал в 1976 году, помог более чем 300 миллионам человек по всему миру.

### Кто автор

Мухаммад Юнус — банкир, профессор экономики, лауреат Нобелевской премии мира 2006 года. Он основал Grameen Bank и придумал концепцию микрокредитования, экономического движения, благодаря которому миллионы семей по всему миру смогли выбраться из бедности.

Покупая бумажные книги на сайте [alpina.ru](http://alpina.ru),  
вы бесплатно получаете их электронные версии.

Подробнее на [alpina.ru/free](http://alpina.ru/free)

# «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



## Как лгать при помощи статистики

Дарелл Хафф,  
пер. с англ., 4-е изд., 2018., 163 с.

### О чем книга

В этой всемирно известной книге Дарелл Хафф рассказывает о различных способах злоупотребления статистикой в целях обмана аудитории и манипулирования ее мнением. Каждый день на вас пытаются повлиять, чтобы сподвигнуть на покупку какого-то «нужного»

продукта или на выбор «правильного» кандидата: «Благодаря пасте “Чистые зубы” образование кариеса снижается на 23%!»; «Политика N поддерживает 85% граждан»...

Как понять, насколько достоверны те или иные данные? Каким образом происходят подсчеты? Что учитывается, а что остается за кадром? Ответы на эти и многие другие вопросы вы найдете в этой книге.

### Почему книга достойна прочтения

- Это первая и единственная книга, написанная легким языком, на тему статистических исследований.
- Из этой книги вы узнаете, как на самом деле проводятся опросы, как выбирается средний показатель, насколько репрезентативна выборка.
- Автор раскрывает секретные инструменты статистиков и вооружает читателя знаниями, которые помогут разобраться во всех хитросплетениях этой науки и не позволят ввести в заблуждение.

### Кто автор

Дарелл Хафф — известный американский писатель. Получил образование в Университете штата Айова. Прежде чем стать писателем, служил редактором в журналах *Better Homes and Gardens* и *Liberty*. Хафф написал 16 книг, большинство из которых касались бытовых проектов. Он читал лекции по статистике для старшеклассников и студентов. Его лекции всегда были очень познавательны и наглядны. Кроме того, он вел курс по сложным математическим моделям.

Покупая бумажные книги на сайте [alpina.ru](http://alpina.ru),  
вы бесплатно получаете их электронные версии.  
Подробнее на [alpina.ru/free](http://alpina.ru/free)



## Правда

Как политики, корпорации и медиа формируют нашу реальность, выставляя факты в выгодном свете

Гектор Макдональд, пер. с англ., 2019, 368 с.

### О чем книга

Допустим, вы сумеете уличить во лжи политиков и рекламистов и не ведетесь на фейковые новости в соцсетях и СМИ. Но как распознать обман, когда ловко подтасовывают факты и жонглируют словами? Что делать, если нам врут

с помощью правды? Автор книги Гектор Макдональд утверждает, что есть разные способы говорить правду: то, как ее преподносят, влияет на восприятие ситуации. В книге он исследует феномен «конкурентных правд» и рассказывает о случаях в политике, бизнесе и истории, когда правда становится орудием обмана.

Это практическое руководство с простыми техниками научит вас обнаруживать манипуляторов и дезинформаторов. Книга поможет развить критическое мышление и понять, как правды, которые мы слышим, формируют наши взгляды.

### Почему книга достойна прочтения

- Здесь описаны техники, с помощью которых политики, рекламисты, журналисты, общественные деятели и чиновники умеют вводить в заблуждение, не отступая от правды.
- Какая правда лучше других раскроет вашу точку зрения? Какая вдохновит ваших сотрудников? Какая самая этичная? К каким правдам могут прибегнуть другие, чтобы убедить вас поступиться собственными интересами? Как противостоять лукавым правдам? Автор книги «Правда» ответит на эти вопросы.

### Кто автор

Гектор Макдональд — эксперт в области коммерческого сторителлинга, специалист по стратегическим коммуникациям и автор четырех романов-бестселлеров.

Покупая бумажные книги на сайте [alpina.ru](http://alpina.ru),  
вы бесплатно получаете их электронные версии.

Подробнее на [alpina.ru/free](http://alpina.ru/free)

# «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



## Критическое мышление

Анализируй, сомневайся, формируй свое мнение

Том Чатфилд, пер. с англ., 2019, 328 с., ил.

### О чем книга

Критическое мышление — одна из ключевых компетенций человека будущего. Умение подвергать сомнению и анализу любую информацию — это отличный способ защитить себя от обмана и манипуляций. Том Чат-

филд призывает анализировать все и везде: на работе, в учебе и повседневной жизни, и дает практические рекомендации, как это сделать. Автор перечисляет признаки, по которым можно распознать неправду и отличить настоящие аргументы от ложных. Знакомит с дедукцией, индукцией и абдукцией, помогает разрабатывать поведенческие и мыслительные стратегии, рассказывает об огромных возможностях языка и риторики.

### Почему книга достойна прочтения

- Вы получите представление о критическом мышлении и научитесь применять его инструментарий с пользой для себя на работе, дома и в любых ситуациях. Также вы сможете создать собственный арсенал критического мышления при помощи пяти приемов, подсказанных автором.
- Вашими спутниками на жизненном пути станут здоровый скептицизм, стремление к объективности и подлинная аргументация. Вы будете внимательнее относиться к деталям и сдержаннее — к эмоциям. Но паранойя у вас не разовьется: этому помешает здравый смысл.
- После знакомства с книгой вас будет гораздо сложнее обвести вокруг пальца кому бы то ни было. Вами станет до обидного трудно манипулировать. Эффект от прочтения — долговременный, с тягой к самостоятельному изучению темы на более глубоком уровне.

### Кто автор

Том Чатфилд — писатель, психолог, философ и спикер TED.  
@TomChatfield

Покупая бумажные книги на сайте [alpina.ru](http://alpina.ru),  
вы бесплатно получаете их электронные версии.  
Подробнее на [alpina.ru/free](http://alpina.ru/free)