

*Кудрявцева Е. И.*

## **СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ: МЕРЫ И ВЕСА**

**Аннотация.** Анализируются наиболее часто встречающиеся трудности управления. Предложен системный подход к интерпретации содержания и роли конкретных видов измерений, используемых в управлении. Определяются различия возможностей применения оценки темпоральных, структурных, качественных и потенциальных характеристик объекта управления.

**Ключевые слова:** измерения в управлении, системный подход, системные описания

*Elena Kudryavtseva*

## **SYSTEM APPROACH TO MANAGEMENT: MEASURES AND VALUES**

**Abstract.** The most common management difficulties are analyzed. System approach to interpretation of content and role of specific types of measurements used in control is proposed. Differences in the possibilities of using the evaluation of temporal, structural, qualitative and potential characteristics of the control object are determined.

**Key words:** performance measurement, system approach, system descriptions

В 2014 г. журнал Management Accounting Research посвятил специальный выпуск [2] проблемам измерений производительности и эффективности в менеджменте. Мы будем ориентироваться на этот источник, так как он предоставляет, на наш взгляд, полный спектр проблем и парадоксов, отрефлексированных специалистами, занимающимися рассмотрением различных аспектов измерений в управлении. Авторы предложили несколько дискуссионных вопросов.

Первое положение, отмеченное практически всеми авторами (прямо или косвенно), — субъективность измерений. Даже применение точных измерителей (например, фиксация системы онлайн-коммуникаций) не снимает основной вопрос измерений: откуда берется идея измерить именно конкретный объект или его отдельную характеристику, как осуществляется этот выбор? Вопрос оказывается все более острым вследствие раз-

вития цифровых технологий, позволяющих измерить и визуализировать практически все, что происходит в объекте управления.

Второй вопрос, формулируемый непосредственно или выступающий в качестве одного из выводов иных рассуждений, заключается в очевидном отставании измерений относительно изменений контекста управления. Даже в случае изменений заранее спланированной стратегии система показателей результативности и способ получения этих показателей остаются прежними, созданными при первоначальном стратегическом планировании. Возникает логичный вопрос о том, насколько эти измерения и показатели валидны, могут ли они служить управленческими ориентирами в изменившейся обстановке? Еще один аспект проблемы отставания измерительных систем заключается в том, что даже если системы измерения и набор показателей будут изменяться вслед за изменениями контекста управления, эти перемены измерительных инструментов не перестанут быть реактивными, что ставит под сомнение позицию субъекта управления в качестве источника управленческой интенции.

Наконец, третий и, пожалуй, самый сложный для поиска ответа вопрос заключается в том, что основными объектами управления являются живые системы (системы человеческой деятельности). Они обладают внутренней интенцией и собственной логикой реагирования на изменяющийся контекст, в том числе на управленческие воздействия. В частности, большинство из них подчиняется закону Йеркса—Додсона [3], определяющему соотношение мотивации и результативности и демонстрирующему нелинейность связи между этими двумя явлениями. Оценка воздействий и их результатов дают сложную картину, интерпретация которой возможна, но предсказание (особенно в ситуации множественности воздействий и сложности контекста) сводится к минимуму простых предположений. Реальность результата отягощается такими явлениями, как сокращение плановых объемов, отсрочка достижения желаемого состояния, создание непредвиденных последствий, т.е. всеми проявлениями сопротивления объекта управления, выступающего самостоятельным субъектом.

Несомненно, ключевой проблемой является первая из перечисленных: что и для чего измерять в управлении? В попытке если не сформулировать ответ на этот вопрос, то разработать подход к его формулировке обратимся к методологии системных наук, а именно — к методологии построения системных описаний. Любой объект управления представляет собой сложную систему, понять которую возможно только одним способом — построить системное (т.е. целостное и непротиворечивое) его описание. Ведь от того, что мы видим в объекте, как мы сами себе объясняем его свойства и характеристики, зависит и то, как мы опре-

деляем свои возможности по его использованию и трансформации, т.е. управлению.

Системное описание предполагает выделение в объекте темпоральных, структурных, качественных и потенциальных характеристик (континуумы «время — пространство» и «информация — энергия») [1]. Прежде чем определять связи между ними, их взаимовлияние, следует определить, какая из перечисленных четырех групп характеристик является критичной с точки зрения субъекта управления и требует его особого внимания. Это будет означать, что ресурсы, имеющиеся в распоряжении субъекта управления, будут направлены именно на управление этой группой характеристик, именно там субъект будет искать показатели своей эффективности, соответственно именно там будут сосредоточены его измерительные и оценочные усилия.

Приоритет темпоральных характеристик, оцениваемых посредством фиксации последовательности, длительности и одновременности событий, приводит к тому, что вся система управленческих измерений может быть описана логикой диаграммы Ганта. Следование этой логике приводит к потребности ответов на вопрос «когда?», а все контекстные изменения трактуются как «нарушение сроков», и ресурсы направляются на поддержание темпоритма исполнения. В то же время современное развитие событий показывает, что чаще всего «нарушение сроков» свидетельствует о том, что реализуемое решение беспersпективно и должно расцениваться как «опоздание навсегда» (например, пропуск момента, позволяющего сделать что-то первым).

Несмотря на то что решения темпоральных задач характерны для традиционных управленческих систем, основная драма происходит в зоне структурных и качественных (содержательных) характеристик объекта управления. Наиболее частые ошибки — смешение структурных и качественных характеристик, принятие их как равнозначных и равносодержательных. В этом случае измерения в рамках одних из них трактуются как свидетельства развития других, что приводит к тому, что субъект управления может ввести в заблуждение как самого себя, так и окружающих.

Структурные характеристики объекта управления (как и любого объекта) определяются согласно принципу классификации, через задание четкой границы, разделяющей множество компонентов объекта на подмножества (внешнее — внутреннее, наше — чужое, нужное — лишнее). Это принцип используется, например, в системах социального управления, позволяя разделить людей на граждан и неграждан, проживающих на данной территории, и всех остальных, имеющих возраст от X до Y лет и т.д. Соответственно, сам факт определения критерия (задание границы) приводит к необходимости однозначного отнесения конкретной характеристики

стики (результата измерения) к одному из заданных подмножеств. Вопрос, ответом на который является использование структурных характеристик, — «кому?» или «куда?» и означает пространство применения ресурса, которым располагает субъект управления. Сложность заключается в том, что структурный подход использует жесткие классификации и не позволяет выделить промежуточные характеристики (состояния). Если же эти «промежутки» становятся для субъекта управления значимыми, для них формируется отдельный класс (подмножество). Такой подход является основанием роста бюрократии, создающей новые и новые управленические подразделения; по этому же принципу любой дом наполняется не всегда нужными вещами, так как усилиями маркетологов создаются новые классы объектов потребления, которых не было ранее (эффект ситечка для Элочки-людоедки). Системный подход показывает, что ориентация на структуру и классификации — это свидетельство выборочного характера управления, когда ограниченный ресурс направляется только на какую-то часть объекта управления (например, помощь многодетным семьям). Если выборочный характер управленческого влияния рефлектируется субъектом управления, он может найти баланс в соотношении своего влияния и регистрируемых изменений системы. Если же выборочность не осознается, может возникнуть серьезная ошибка интерпретации результатов управленческих измерений (например, выборочность принимается за адресность, а повышение температуры тела до отметки 37 °C — за начало заболевания).

Качественные характеристики объекта управления носят размытый, субъективно определяемый характер, так как эти характеристики выделяются исходя из того, какая мера разнообразия и какой набор модальностей (качеств) известен субъекту управления. Так, если субъект управления считает, что «удовлетворенность» является важной характеристикой, он готов измерять ее и сравнивать соответствующие показатели, как во времени (динамика удовлетворенности), так и в пространстве (соотношение удовлетворенности персонала и удовлетворенности клиентов). Однако какие содержательные выводы можно сделать из констатации роста показателей удовлетворенности, не возьмется предсказать никто. Вопрос, лежащий в основании выделения качественных характеристик, — «какое?», а приоритет того или иного качества в системе представлений субъекта управления приводит к усиленному вниманию и сосредоточению измерений именно в этой качественной области.

Выделение значимого качества — это типологический подход к декомпозиции характеристик объекта управления, принципиально отличающийся от классификационного. При типологическом подходе субъективно задается ядро типа как концентрированная форма проявления значимого качества как «предельная форма», как абстракция, а конкретная измеря-

мая характеристика объекта рассматривается как мера приближения значений к ядерным, принимаемым в качестве индикаторов. Качественные характеристики (в отличие от структурных) могут интерпретироваться только в континууме «такое же — иное». Формируемые подмножества характеристик имеют нечеткие границы, и часто эти подмножества пересекают друг друга. Так, например, нельзя заранее определить, что такое «трудная жизненная ситуация», являющаяся основанием просить работодателя о предоставлении материальной помощи. Несмотря на то что документами, как правило, прописывается перечень таких оснований, у конкретного работника могут возникнуть обстоятельства, не вписывающиеся в этот перечень или представляющие их совокупность. Поэтому в организациях решение о предоставлении такой помощи, а главное, о ее размере, принимается ситуационно, а отдельные кейсы подобных выплат не могут сравниваться между собой. Результаты управленческого воздействия на качественные характеристики объекта управления могут использоваться в дальнейшем только как факты и не подлежат количественной интерпретации.

Если топологию типологических качественных характеристик описывать количественными мерами, возникнет ситуация смещения количественных характеристик в зону структурной интерпретации. Продолжая наш пример, работодатель может составить отчет о том, какому числу работников и в каком общем объеме выплат была предоставлена материальная помощь в прошлом году. Обычно эти показатели сравнивают с соответствующими показателями других лет. Но о чем должно свидетельствовать такое сравнение? Оно не подлежит содержательной интерпретации, поэтому становится основой различных спекуляций. Самая простая из них заключается в представлениях ряда сотрудников о том, что кому-то выплаты достались, а остальным — нет (работает структурный принцип классификации). Если субъект управления хочет подчеркнуть адресность воздействия, а не его выборочность, он должен избегать количественных мер и оценок.

Несомненно, все большее внимание субъекта управления привлекают потенциальные характеристики (характеристики потенциала) объекта управления. К сожалению, только неживые (костные, вещественные) объекты управления могут быть оценены с точки зрения их потенциала до того, как их потенциальная энергия будет реализована в кинетической, будет получен результат той или иной работы. В случае живых объектов (биологических, социальных) потенциал невозможно вычислить до получения результата, так как живой объект обладает еще и интенциональной энергией, энергией развертывания живой системы, которая всегда единична и не подлежит предварительной оценке. Энергия живой системы становится измеряемой только в момент совершения

работы, но не заранее. Заранее возможна оценка вероятностей, которые могут быть определены на большом массиве данных (как тренд). В качестве иллюстрации можно привести управленческие практики выявления и удержания талантливых сотрудников в организации. Причины, по которым такой сотрудник может покинуть организацию, и момент, когда это может произойти, заранее не известны ни самому сотруднику, ни его работодателю. Возникает множество методологических и практических вопросов в области управления талантами, начиная с определения таланта (можно ли расценить сотрудника в качестве организационного таланта, если он отработал в организации всего четыре месяца?) и заканчивая удержанием таланта как организационного ресурса. В частности, полезно понимать, что же происходит раньше: стагнация представлений организации о том, кто такие — ее таланты, или рефлексия талантом того факта, что он попал в стагнирующую организацию? Характеристики потенциала объекта управления, который субъект управления рассматривает как свой собственный ресурс, — типичная управленческая ошибка. Потенциал живого объекта управления — это его собственный субъектный ресурс, использовать который этот субъект предпочитает свободно и по своему усмотрению.

Развитие производительности — основная задача менеджмента. Она может быть решена применением управленческого воздействия на темпоральные и структурные характеристики объекта управления, но у такого воздействия есть пределы, задаваемые физическими возможностями как объекта, так и субъекта управления (например, доставка продуктов на дом не может быть осуществлена быстрее чем через 15 минут после заказа). Однако возможности развития производительности за счет воздействия на качественные и потенциальные характеристики объекта управления имеют неограниченный характер, но зависят от объекта управления в гораздо большей степени, чем от субъекта, управляющего им извне.

Так может ли субъект управления определить систему измерений (определять меры), позволяющих ему не только понимать происходящее, но и оказывать на него желательное воздействие (предпринимать меры)? Конечно, может. Но он должен исходить из того, что для каждой из этих мер вес (ценность) определяется не только его желаниями (приоритетами), но и логикой развития живых систем. Не столь плохи меры, которые используются в управлении, сколь неязвы веса, придаваемые этим мерам в конкретной управленческой ситуации. На что именно обратить внимание, решать все равно самому субъекту управления, но если он будет вооружен инструментами системного мышления, ему будет проще принять действительность.

**Список литературы**

1. Ганзен В. А. Системные описания в психологии. Л.: Изд-во Ленгосуниверситета, 1984. — 176 с.
2. Management Accounting Research // Emerging issues in performance measurement. Special issue. 2014, Vol. 25. Is. 2.
3. Yerkes R. M., Dodson J. D. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation // Journal of comparative neurology and psychology. 1990.