

Константин Чумаченко:

«KPI может дать простор для манипуляций, “дотягивания” фактического результата до формального уровня»

Так считает генеральный директор NGENIX



Любая компания ориентирована на получение максимальной прибыли, в связи с чем она должна постоянно оптимизировать свои ресурсы и измерять эффективность. Измерять что-либо беспристрастно, в том числе достижение бизнес-целей или работу, всегда удобно в цифрах – поэтому в организации, по моему мнению, всегда должна существовать система оценки эффективности, и для многих это система KPI.

Другое дело – связать выполнение KPI с тем, что действительно нужно бизнесу, и в этом есть свои изъязны. KPI подходит в случаях, когда измеряется результат типового процесса. Но в других случаях KPI может дать простор для манипуляций, «дотягивания» фактического результата до формального уровня – можно оказаться в ситуации, когда KPI выполнены, но к цели это никого не приблизило. Не всегда в этом виноват сотрудник – это обычно случается, когда в организации нет прозрачного целеполагания, цели спускаются сверху без призыва к обратной связи или понимания стратегии. Получается «Пиррова победа»: расхождение результата со стратегическими целями и высокая вероятность конфликта при оценке.

Четыре года назад мы перешли на методологию постановки целей и оценки эффективности OKR (Objectives & Key Results). Тогда наша компания значительно выросла как в масштабах бизнеса, так и в количестве сотрудников в штате. Все функциональные подразделения были заняты работой и делали очень много, но не соотносили свои результаты с тем, что делают другие, и со стратегическими целями, которые определяет руководство. Мы решили применять другой подход: OKR предполагает публичное формирование целей/Objectives (что мы запланировали в этом квартале) и измеримые ключевые результаты/Key Results (как мы оценим «в цифрах», насколько мы продвинулись к исполнению целей).

Цели определяют общее направление деятельности компании и должны непосредственно влиять на ее бизнес. Ключевые результаты – это измеримые признаки того, что цель достигнута. Эти цели публичны: они презентуются всей компании и фиксируются в письменном виде; каждый сотрудник четко понимает, какова стратегия компании. Цели разрабатываются совместными усилиями: они формируются не только сверху, но и снизу, вовлекая сотрудников в стратегическое планирование. Цели иерархичны: Objectives на уровне организации каскадно декомпозируются до команд и до каждого сотрудника, который понимает, что конкретно он делает для выполнения целей и, таким образом, гораздо реже задается вопросом, зачем он взялся за ту или иную задачу. Цели амбициозны: выполнить их трудно, поэтому нужно фокусироваться на том, что действительно важно.

Подход дает возможность постоянно получать обратную связь в момент подведения итогов, а также на этапе формирования целей на квартал: каждый иерархический уровень в организации может задать цели и ключевые результаты, которые важны именно для него. В итоге целеполагание в компании становится прозрачным, а оценка результата – беспристрастной. В такой культуре не остается места для «бесполезной» работы. Мы используем OKR уже два года, и польза этой методологии была особенно явной, когда стали работать удаленно: команде было важно осознавать сопричастность в условиях, когда внутрикорпоративные коммуникации были ограничены. Кроме того, оформление общих, командных и индивидуальных целей и осознание критериев успеха помогли избежать микроменеджмента и расхождений в понимании того, что означает «успех» для компании и для каждого сотрудника. **БИТ**

Продолжение темы читайте на с. 32

бизнес & информационные технологии

БИТ

Включен в Российский индекс научного цитирования www.elibrary.ru

Главный редактор – генеральный директор

Галина Положевец, chief@samag.ru

Руководитель экспертного совета журнала

«Системный администратор»

Алексей Бережной, aberezhnoy@samag.ru

Представитель журнала

«Системный администратор» в Украине

Сергей Яремчук, grinder@samag.ru

Главный бухгалтер

Надежда Кан, buch@samag.ru

Юридический отдел

Владимир Столяров, stolyarov@samag.ru

Распространение

subscribe@samag.ru

Дизайн-макет

Михаил Лебедев

Художник

Марина Рязанцева

Реклама

reklama@samag.ru

Редакционная коллегия

Марина Аншина, председатель правления

Союза ИТ-директоров России

Сергей Белоусов, основатель и генеральный директор компании Acronis

Станислав Протасов, сооснователь и глава разработки компании Acronis

Сергей Плуготаренко, директор Ассоциации электронных коммуникаций

Борис Славин, д.э.н., основатель экспертной сети EXPINET.RU, член правления Союза ИТ-директоров России

Издатель

ИД «Положевец и партнеры»

Адрес редакции

128017, г. Москва, 3-й пр-д Марьиной Рощи, д. 40, стр. 1, этаж 3, офис 322

Тел.: (499) 277-12-45, (499) 277-12-41

Сайт журнала: bit.samag.ru

Отпечатано в типографии

Типография «МСК-Пресс»

123298, г. Москва, ул. 3-я Хорошевская, д. 18 к. 1

Общий тираж 10000 экз.

Все права на материалы принадлежат журналу «БИТ. Бизнес & Информационные технологии». Перепечатка и использование материалов в любой форме, в том числе и в электронных СМИ, без разрешения запрещена. При использовании материалов ссылка на журнал «БИТ. Бизнес & Информационные технологии» обязательна. Материалы отмеченные знаком публикуются на коммерческой основе.

Редакция не несет ответственности за достоверность информации в материалах, опубликованных на правах рекламы.



БИТ.ПЕРСОНА

08 Игорь Пермяков: «Моя основная цель – это стабильная работа компании, не зависящая от внешних вызовов». Какие компании чувствуют себя более уверенно на рынке? Что делать, чтобы сохранить свой бизнес сегодня? Стоит ли сейчас вкладываться в собственные разработки в области инженерии? На эти и другие вопросы «БИТа» отвечает управляющий директор компании «ИНСИСТЕМС» (ГК ЛАНИТ)



ГОСПОДДЕРЖКА ИТ

18 Ренат Лашин: «Уже многое сделано для того, чтобы в этом году произошел качественный рывок в развитии нашей ИТ-отрасли». Весь год АРПП «Отечественный софт» активно мониторил состояние отечественных ИТ-компаний. Что он показал? Появились ли у ИТ-отрасли страны сегодня новые возможности для развития? На вопросы «БИТа» отвечает исполнительный директор АРПП «Отечественный софт».

РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

14 Звездный час искусственного интеллекта. Термин «искусственный интеллект» появился в 1956 году, когда был использован преподавателем математики Джоном Маккарти на конференции в Дартмутском университете.

Виталий Кухаренко

ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ

24 Умный город в регионах или Почему дело не в деньгах. Комитет РУССОФТ по «умному городу» провел в конце марта круглый стол в формате «вопрос-ответ». Обсуждение получилось живым и честным. Публикуем мнения участников круглого стола о том, почему же «не летит» цифровизация в регионах и какие есть альтернативы федеральным механизмам.

ТЕМА НОМЕРА: КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

32 Можно ли, формально выполняя KPI, оставаться неэффективным работником? Тема использования KPI (Key Point Indicators) существует уже более полувека, однако эффективность и правильность ее использования до сих пор вызывает горячие споры. Почему?

Кирилл Алифанов

36 Опрос. KPI: стоит ли овчинка выделки? Система KPI известна в любой компании, которая думает о своем будущем. И в любой компании, где она внедрена и применяется, найдутся скептики, сомневающиеся в ее эффективности. Особенно сегодня, когда COVID 19 негативно повлиял на все стороны нашей жизни.

Стоит ли сейчас внедрять в компании KPI?

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

52 Оценка и приоритизация изменений в бизнесе. Вопросы оценки, приоритизации и ранжирования возникают не только в ИТ при создании программных комплексов и при цифровой трансформации.

Александр Серов

ПЕРЕЖИТЬ ФОРС-МАЖОР!

58 Антикризисные мультименеджеры. Продолжаем рассказывать истории легендарных компаний и людей, которые не просто выживали в тяжелые времена, но и выходили из них победителями.

Владимир Гаков