



Software quality assurance days
27 Международная конференция
по вопросам качества ПО
sqadays.com

Анна Винькова

АО «СФЕРА»

Москва, Россия

KPI как система демотивации в QA
KPI as a demotivation system in QA

Москва. 06–07 ноября 2020

Обо мне:



Анна Винькова

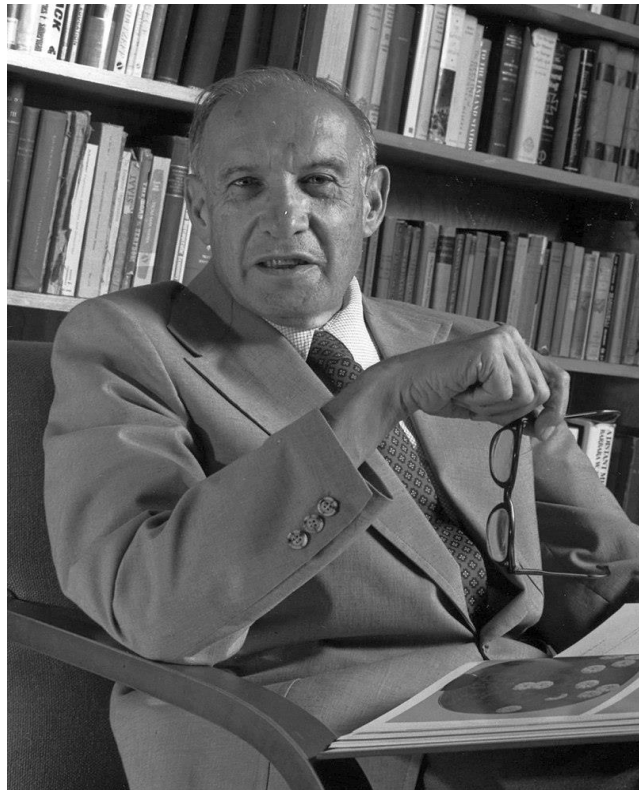
Начальник отдела тестирования в АО «СФЕРА»

<https://sphaera.ru/>
anna.vinkova@sphaera.ru
vinkova.anna.alekseevna@gmail.com

Что такое KPI?

Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — числовые показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении целей или оптимальности процесса, а именно: результативности и эффективности.

«Можно управлять только тем, что можно измерить»



Пётр Друкер — американский учёный, экономист, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.

Сформировал теорию об инновационной экономике и предпринимательском обществе.

В основе теории Друкера лежит его представление о новом информационном обществе, характеризуемом постоянными изменениями. В мире будущего **«творческая деструкция»** будет основополагающим признаком общества в целом, а не только его экономической сферы.

«Любой измеримый показатель процесса является на деле случайной величиной»



Эдвард Деминг — американский учёный, статистик и консультант по менеджменту. Наибольшую известность Деминг приобрел, благодаря доработанному им циклу Шухарта, который теперь весь мир называет циклом Шухарта-Деминга, а также за созданную им теорию менеджмента, основанную на предложенной им же теории глубинных знаний.

Призывал практиковать непрерывное совершенствование и представлять производство как систему, а не как кусочки и части.

Плюсы внедрения KPI в компании

- Позволяет формализовать процесс, сделать регламент более понятным, описуемым, подотчетным.

Плюсы внедрения KPI в компании

- Позволяет формализовать процесс, сделать регламент более понятным, описуемым, подотчетным.
- Возникает понимание, каким именно образом оценивается труд.

Плюсы внедрения KPI в компании

- Позволяет формализовать процесс, сделать регламент более понятным, описуемым, подотчетным.
- Возникает понимание, каким именно образом оценивается труд.
- Результат труда менее зависит от личного отношения начальника, сотрудник становится «партнером», а не «подчиненным».

Плюсы внедрения KPI в компании

- Позволяет формализовать процесс, сделать регламент более понятным, описуемым, подотчетным.
- Возникает понимание, каким именно образом оценивается труд.
- Результат труда менее зависит от личного отношения начальника, сотрудник становится «партнером», а не «подчиненным».
- Команда стремится к единой цели, т.к вклад и результат каждого – это вклад в общее дело, общие цели компании. Если, конечно, и цели выстроены правильно, и корректно сконвертированы в количественные метрики в виде KPI.

Плюсы внедрения KPI в компании

- Позволяет формализовать процесс, сделать регламент более понятным, описуемым, подотчетным.
- Возникает понимание, каким именно образом оценивается труд.
- Результат труда менее зависит от личного отношения начальника, сотрудник становится «партнером», а не «подчиненным».
- Команда стремится к единой цели, т.к вклад и результат каждого – это вклад в общее дело, общие цели компании. Если, конечно, и цели выстроены правильно, и корректно сконвертированы в количественные метрики в виде KPI.
- Руководителям прямая выгода – есть измеримость результатов труда, можно построить отчетность, отследить динамику, выявить слабые звенья и т.д. Подчиненный сотрудник становится более управляемым.

KPI – это система мотивации сотрудников?



Многие руководители приравнивают систему показателей к мотивации сотрудников, считая, что внедрив KPI, они создают «систему мотивации» в коллективе и для каждого отдельного сотрудника. Практика показывает, что это глубокое заблуждение. Особенно ошибочно внедрять KPI на фоне общей демотивированности и загнанности сотрудников.

Не место КРІ в творческих коллективах

1. Пример зависимости квартальной премии от списанного на задачи времени. Итог: сотрудники списывали на задачи больше времени и получали более высокую премию, нежели заслужили.

Не место KPI в творческих коллективах

1. Пример зависимости квартальной премии от списанного на задачи времени. Итог: сотрудники списывали на задачи больше времени и получали более высокую премию, нежели заслужили.
2. Зависимость KPI от количества итераций по возврату задачи на доработку обратно разработчику, если в ней был найден дефект. Итог: сотни возвратов одной задачи.

Не место KPI в творческих коллективах

1. Пример зависимости квартальной премии от списанного на задачи времени. Итог: сотрудники списывали на задачи больше времени и получали более высокую премию, нежели заслужили.
2. Зависимость KPI от количества итераций по возврату задачи на доработку обратно разработчику, если в ней был найден дефект. Итог: сотни возвратов одной задачи.
3. Зависимость KPI от количества проблем, найденных тестировщиком. Итог: возросло кол-во фиктивных багов.

Не место KPI в творческих коллективах

1. Пример зависимости квартальной премии от списанного на задачи времени. Итог: сотрудники списывали на задачи больше времени и получали более высокую премию, нежели заслужили.
2. Зависимость KPI от количества итераций по возврату задачи на доработку обратно разработчику, если в ней был найден дефект. Итог: сотни возвратов одной задачи.
3. Зависимость KPI от количества проблем, найденных тестировщиком. Итог: возросло кол-во фиктивных багов.
4. Ввод виртуальных смайликов и хмуриков, которые сотрудники могли выставлять друг другу. Итог: угнетение сотрудников хмуриками и демотивация.

Не место KPI в творческих коллективах

1. Пример зависимости квартальной премии от списанного на задачи времени. Итог: сотрудники списывали на задачи больше времени и получали более высокую премию, нежели заслужили.
2. Зависимость KPI от количества итераций по возврату задачи на доработку обратно разработчику, если в ней был найден дефект. Итог: сотни возвратов одной задачи.
3. Зависимость KPI от количества проблем, найденных тестировщиком. Итог: возросло кол-во фиктивных багов.
4. Ввод виртуальных смайликов и хмуриков, которые сотрудники могли выставлять друг другу. Итог: угнетение сотрудников хмуриками и демотивация.
5. Программа «оцени коллег-раздай им баллы». Итог: чиртерство сотрудников привело к неадекватной оценке.

Итоги применения KPI в QA на практике

- Сотрудник может получить незаслуженное вознаграждение, либо потерять премиальную составляющую по случайным причинам. Это демотивирует.

Итоги применения KPI в QA на практике

- Сотрудник может получить незаслуженное вознаграждение, либо потерять премиальную составляющую по случайным причинам. Это демотивирует.
- Ориентация перенаправляется с качественно выполненной работы на погоню за показателями.

Итоги применения KPI в QA на практике

- Сотрудник может получить незаслуженное вознаграждение, либо потерять премиальную составляющую по случайным причинам. Это демотивирует.
- Ориентация перенаправляется с качественно выполненной работы на погоню за показателями.
- Тратится до 20% рабочего времени на «подгонку» показателей под нужный KPI.

Итоги применения KPI в QA на практике

- Сотрудник может получить незаслуженное вознаграждение, либо потерять премиальную составляющую по случайным причинам. Это демотивирует.
- Ориентация перенаправляется с качественно выполненной работы на погоню за показателями.
- Тратится до 20% рабочего времени на «подгонку» показателей под нужный KPI
- Эффективность и продуктивность в итоге падает. Качественное погружение в задачу снизит KPI, а значит, нет мотивации делать свою работу лучше.

Итоги применения KPI в QA на практике

- Сотрудник может получить незаслуженное вознаграждение, либо потерять премиальную составляющую по случайным причинам. Это демотивирует.
- Ориентация перенаправляется с качественно выполненной работы на погоню за показателями.
- Тратится до 20% рабочего времени на «подгонку» показателей под нужный KPI
- Эффективность и продуктивность в итоге падает. Качественное погружение в задачу снизит KPI, а значит, нет мотивации делать свою работу лучше.
- Под прикрытием фиктивных цифр по KPI скрываются реальные проблемы в процессах.

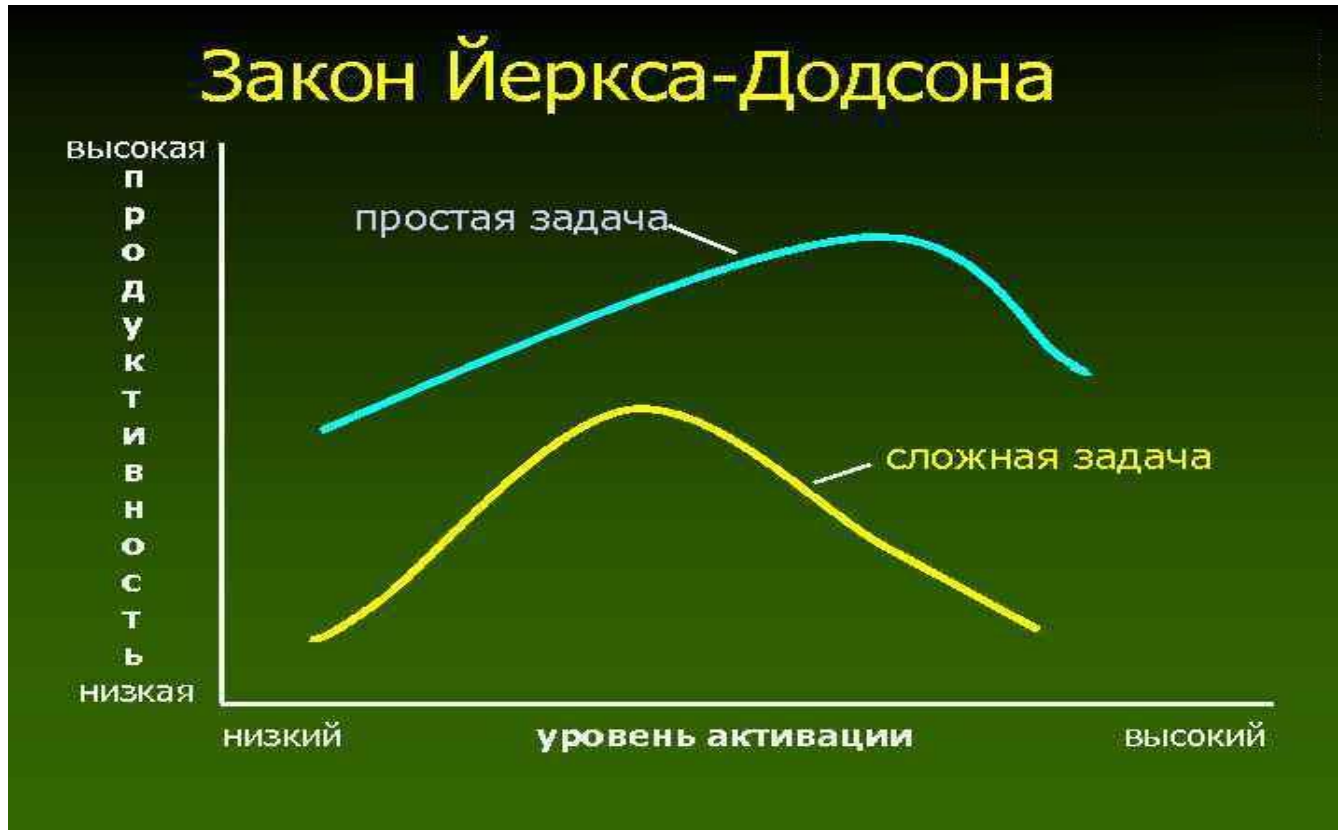
Итоги применения KPI в QA на практике

- Сотрудник может получить незаслуженное вознаграждение, либо потерять премиальную составляющую по случайным причинам. Это демотивирует.
- Ориентация перенаправляется с качественно выполненной работы на погоню за показателями.
- Тратится до 20% рабочего времени на «подгонку» показателей под нужный KPI
- Эффективность и продуктивность в итоге падает. Качественное погружение в задачу снизит KPI, а значит, нет мотивации делать свою работу лучше.
- Под прикрытием фиктивных цифр по KPI скрываются реальные проблемы в процессах.
- Цена внедрения KPI компанией оказывается выше получаемой выгоды от внедрения (нецелесообразное использование бюджета).

Что такое система мотивации человека?



У мотивации есть оптимум



Способы воздействия на мотивацию



Начните с плюшек

- компенсация фитнеса
- оплата ДМС
- удаленная работа или свободный график
- комфортный офис
- рабочее место
- шустрое железо,
- удобный ортопедический стул
- диваны и кресла в офисе
- растянуться на полу на коврике посреди рабочего дня
- зона чилаута
- фрукты-кофе в неограниченном количестве
- совместные вылазки на природу
- корпоративный ноутбук с доп монитором помимо офисного
- бесплатные парковки
- рабочий авто, служебный мобильник
- отсутствие дресс-кода
- проектные премии
- отзывчивый коллектив
- возможность быть услышанным руководством
- благодарность руководства (почувствуй себя нужным)
- больше свободы действий в принятии своих решений
- больше возможностей для сотрудников согласно потребностям

Создайте мечту

Если хотите воздействовать на систему мотивации сотрудников в творческих коллективах, сделайте так, чтобы люди хотели работать у вас и хотели работать с вами!

Спасибо за ВНИМАНИЕ!

Мои координаты:

Анна Винькова, АО «СФЕРА»

vinkova.anna.alekseevna@gmail.com
anna.vinkova@sphaera.ru
skype : vinkova.anna