

КАК КРІ МОГУТ МЕШАТЬ КОМАНДЕ? АНАЛИЗ ПАРАДОКСОВ ЦИФРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Иванова Д. А.¹, Евстифеева Н. В.¹, Хабибулина С. А.¹

Научный руководитель – Шалыгина П.М.¹

¹Университет ИТМО

Darianchicqqq@yandex.ru

Введение

В условиях цифровой трансформации управление на основе данных стало стандартом корпоративной практики. Ключевые показатели эффективности (КРІ) используются как основной инструмент для повышения прозрачности деятельности и результативности команд [1]. Однако увеличивается объем данных, свидетельствующих об обратном эффекте: жесткие системы метрик, вместо стимулирования производительности, начинают препятствовать работе команд, вызывая подмену целей, снижение адаптивности и демотивацию коллектива [2]. Этот феномен является проявлением «парадокса цифровизации». Цель исследования — выявить системные механизмы и причины, по которым формально корректные КРІ приводят к негативным последствиям (демотивация, подмена целей, снижение адаптивности), а также определить неформальные модели поведения сотрудников, возникающие в ответ на давление метрик.

Основная часть

Исследование строится на смешанном методологическом подходе. На первом этапе качественного анализа проводятся глубинные интервью с сотрудниками российских ИТ-компаний (2ГИС, X5, Gesti.Tech). Анализ позволяет подтвердить три гипотезы и сформировать содержательную основу для количественного этапа.

Подтверждённые гипотезы:

Н1: Жесткие, узко сфокусированные КРІ приводят к подмене целей и снижению адаптивности команд, что согласуется с концепцией «ловушки КРІ» [3], когда организация фокусируется на достижении числовых значений в ущерб инновациям и долгосрочным целям.

Н2: Системы КРІ, разработанные без учета человеческих факторов, снижают мотивацию и кооперацию в команде.

Н3: Дисбаланс количественных и качественных показателей провоцирует «теневые» практики, такие как манипуляция метриками и выбор безопасных задач [4]

На втором этапе проводится количественный онлайн-опрос (с использованием Yandex Forms), в котором приняли участие сотрудники российских ИТ-компаний, использующих КРІ в качестве ключевого инструмента оценки эффективности. На данный момент в опросе приняли участие 134 респондента, сбор данных продолжается. Промежуточные результаты подтверждают гипотезы Н1 и Н3, выявляя статистически значимые связи между узкой фокусировкой КРІ на количественных показателях и снижением адаптивности команды, а также между преобладанием количественных показателей КРІ над качественными и укоренением теневых практик.

Данные опроса демонстрируют, что более 70% респондентов считают используемые системы КРІ негибкими и неадаптивными. Большинству опрошенных (более 80%) известны способы обхода существующих КРІ, а около четверти респондентов отмечает рост внутренней конкуренции в командах из-за внедрения показателей эффективности, что указывает на распространенность дисфункций, описанных в литературе [2; 5; 6].

Выводы

Результаты исследования подтверждают, что жесткие и узкие KPI приводят к подмене целей и снижению адаптивности команд, а дисбаланс количественных и качественных показателей провоцирует теневые практики. Выявляются ключевые дисфункции KPI: смещение фокуса, снижение кооперации, рост неформальных практик. На основе эмпирических данных разрабатывается чек-лист для аудита KPI, позволяющий руководителям своевременно корректировать показатели эффективности. Исследование вносит вклад в понимание парадоксов цифрового управления и предлагает практические инструменты для повышения эффективности систем оценки.

Литература

1. Kraus S., Durst S., Ferreira J.J.M., Veiga P.M., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo // *International Journal of Information Management*. – 2021. – Vol. 63, Art. 102466. – DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466.
2. Giermindl L., Strich F., Christ O., Leicht-Deobald U., Redzepi A. The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees // *European Journal of Information Systems*. – 2021. – Vol. 30, No. 4. – P. 344–368. – DOI: 10.1080/0960085X.2021.1927213.
3. Kushariyadi, et al. Performance Management Based on Key Performance Indicators (KPI) to Improve Organizational Effectiveness // *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. – 2025. – Vol. 8, № 1. P. 15–30. – DOI: 10.62872/7yx54j15
4. Mansour A., Zayed T., Lafhaj Z. Enhancing Construction Performance: A Critical Review of Performance Measurement Practices at the Project Level // *Buildings*. – 2024. – Vol. 14, No. 7. – Article 1988. – DOI: 10.3390/buildings14071988.
5. Bittici U.S., Nudurupati S.S., Turner T., Garengo P. Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices // *International Journal of Production Economics*. – 2021. – Vol. 232. – Article 107942. – DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107942.
6. Kobushko I., Kobushko I., Starinskyi M., Zavalna Z. Managing Team Effectiveness Based on Key Performance Indicators of Its Members // *International Journal for Quality Research*. – 2020. – Vol. 14, no. 3. – P. 669-684. – DOI: 10.24874/IJQR14.03-02.