**Разработка целевых показателей эффективности (KPI или КПЭ) для сотрудников отделов продаж и управленцев компании**

За последние три года я разработал 6-7 систем контроля эффективности сотрудников – индивидуальные KPI + структура материального вознаграждения. Работа над ними была однотипной.

Во всех проектах был один важный этап, который занимал от 50% до 70% времени разработки, а потом наступал этап технического моделирования самих KPI и уровней дохода, что всегда было для меня простой расчетной игрой.

Что было первым этапом, важным и занимавшим большую часть времени?

Поиск ответа на вопрос: «А что вы, собственно, хотите от ваших сотрудников?». Или точнее: «Какое поведение сотрудников вы хотите стимулировать?»

Оказалось, что ответить на этот вопрос не так легко, как кажется на первый взгляд. По разным причинам:

1. Руководителям действительно не просто это понять и правильно сформулировать.
2. То самое, желаемое поведение сотрудника иногда очень трудно стимулировать, так как оно в принципе проявляется редко и наблюдается не у всех сотрудников поголовно. Например, развитие бизнеса и завоевание новых клиентов.
3. Руководителям приходится смирится с тем фактом, что в их команде работают люди, у которых кроме желания победы над всеми без исключения конкурентами есть еще и другие желания и интересы. И собственные интересы для них часто важнее, чем те, что в приоритете у руководителя.
4. Целей и задач в рамках KPI одного сотрудника не должно быть много. Иначе он расфокусируется и не будет выполнять ничего.

Отправную точку мы определили, идем дальше… Отвечаем на вопрос: «Какого поведения вы хотите от людей?»

На поверку оказывается, что самим руководителям с этой задачей справится сложно. Если уж и приглашать внешнего специалиста, то как раз для ответа на этот вопрос, а потом можно и самим выстроить систему KPI и материальной мотивации.

Думаем глобальнее: «Что хочет компания?»

- Развития и роста.

- Эффективности и последовательности.

Развития и роста можно хотеть если:

- Растет рынок.

- Ваша компания растет на этом рынке. Не важно по какой причине.

- Ваши конкуренты умирают, уходят с рынка, испытывают очевидные сложности.

Система KPI сотрудников в таком случае должна быть такая:

- Грубая и простая, поверхностная. Премируем за увеличение суммы оборота товара или за рост количества клиентов.

- Мало целей. 1-2-3 максимум.

Будем готовы к неточностям, ошибкам и потере прибыльности, но если мы хотим быстрого роста, то стоит убрать с пути «большие камни» и дать воде течь. Управляемо течь в русле, указывая сотрудникам направление. Подправлять будем потом, за эффективность будем бороться потом.

Часть сотрудников точно не смогут адаптироваться и работать так, как вы хотите. Тогда меняйте людей, выделяйте особо способных и радеющих, нанимайте «варягов» на время, переплачивайте за подвиги, и снова меняйте.

Если компания хочет не роста, а эффективности и последовательности? В данном случае не система KPI будет играть главную роль, а процессное управление, которое будет отсекать потенциальные ошибки сотрудников. Да и часть душевных порывов и радение людей тоже будет отсекать. Порядок, он вообще такой. Тогда стоит заняться в первую очередь не системой премирования, а процессами управления и контроля, выстраиванием этих процессов и внедрением их в повседневную жизнь. Таким образом задача разработать систему KPI трансформируется в задачу разработать систему управления. Потом уже можно добавить сотрудникам несколько KPI и премировать за отсутствие отклонений от процесса и его нарушений, за стабильность результатов. При решении этой задачи KPI – вещь вторичная.

Можно ли хотеть компании и того и другого одновременно?

Скорее нет, не стоит.

Или можно хотеть, но от разных сотрудников. Тогда у вас в компании будут так называемые KPIные конфликты. Системные и постоянные.

Это допустимо, но в принципе плохо, так как снижает целенаправленность компании. Не надо делать этого массово.

Второй этап по внедрению или реорганизации системы KPI в компании – это техническая разработка самих параметров, планок и расчет показателей для каждой цели сотрудника.

- Соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда сотрудников.

- Постановка самих целей

- Приоритетность и вес целей

- Определение типа (качественная, количественная и т.д.)

- Сроки выполнения

- Метод подсчета результатов

И другие детали. Но это уже не так важно. Сама механика расчета затрат на мотивационную систему достаточно проста, хватит и Excel приложения.

Важнее не нарушить при формулировании целей несколько правил:

1. Вероятность достижения цели сотрудником должна быть выше 60%. Я понимаю, что сейчас время подхода OKR, а подход этот содержит несколько постулатов:

а) цели должны быть достижимы, в районе 70% - это максимум.

б) чем выше цель, тем выше мотивация к ее достижению.

1. Возможность достижения цели должна быть в пределах зоны влияния сотрудника. Плохо, если сотрудник будет понимать, что его влияние на достижение цели невелико или совсем незначительно.
2. Целей не должно быть много. 3-4 оптимально. 4-5 допустимо. Больше – начинается размывание фокуса. Управлять множеством приоритетов становится сотруднику очень сложно.

В целом всё.

Получается, что кроме ответа на пару принципиальных и непростых вопросов, при соблюдении нескольких простых (в формулировании, но сложных в реализации) правил, остальное «дело техники».

Успехов в борьбе за эффективность!