

# Как ставить цели перед командой: чек-лист от «Технониколь»

*Перед каждым руководителем остро стоит задача вовлечь коллектив в процесс достижения общих целей. Как выполнить эту задачу, рассказывает Алексей Касимов, руководитель направления «Полимерная изоляция» корпорации «Технониколь»*

Как сделать так, чтобы сотрудники почувствовали заинтересованность в исполнении корпоративных планов? А если компания большая, а ее подразделения находятся в разных регионах?

## **Мыслить глобально, доносить понятно**

Если в компании назрела необходимость глобальных изменений, то, прежде чем кардинально менять структуру, проводить реорганизацию, стоит вовлечь максимальное количество сотрудников в данный процесс. Условно говоря, сделать их амбассадорами перемен. Любые стратегические изменения, как правило, касаются абсолютно каждого сотрудника. Насколько он примет новую информацию, начнет работать в соответствии с новыми задачами, вопрос открытый. На мой взгляд, чтобы достичь цели, ее нужно сформулировать, с одной стороны, красиво, с другой — четко и понятно. Простой пример. «Мы хотим стать лидерами рынка» — вроде все ясно, но одновременно с этим крайне абстрактно. В чем измеряется лидерство? Как его добиться? Я уверен, что чем конкретнее сформулирована задача, тем больше шансов, что она будет решена.

Например, определяя цели на этот год в своем подразделении, все планы мы решили построить вокруг числа 20. Это символично, поскольку на дворе 2020 год, кроме того, легко запоминается. Мы сформулировали программу 20–20–20: добиться 20% подачи вторичного полистирола, снизить плотность до 20 кг/куб. м, снизить рециклинг до 20%.

Нужно понимать: мотивация — это процесс. Мало сформулировать четкую, запоминающуюся цель, а в конце года проверить, удалось ли ее добиться. В этот костер нужно постоянно подбрасывать дрова. Руководитель просто обязан оценивать промежуточные результаты, понимать, удалось ли приблизиться к намеченной планке. Как это сделать? Мой опыт показал, что наиболее эффективно работает личная коммуникация. Я сам посещал заводы, общался с сотрудниками на линии, на складе, убеждаясь, что каждый из них слышал о наших целях.

Есть и другой пример. Сегодня цифровизация — это неотъемлемая часть бизнеса. Перед компаниями в той или иной степени стоят задачи по повышению автоматизации процессов, по внедрению ERP-систем управления производством и иных технологий, включая возможности искусственного интеллекта, машинного зрения, роботизации и пр. И если у административно-управленческого состава эти задачи чаще всего не вызывают вопросов, то линейному персоналу бывает абсолютно непонятен весь список. Часто подобные проекты объединяются под красивым названием вроде «производство 4.0». Но, на мой взгляд, коллективу крайне сложно понять, что скрывается за этой формулировкой. А неизвестность, как мы знаем, пугает. Значит, нужно сформулировать задачу так, чтобы достучаться до каждого. Например, объединить данный кластер проектов емкой фразой «цех без людей». Представить в воображении картину работающего оборудования без персонала может каждый, вне зависимости от должности и квалификации. Тогда коллеги понимают, что они делают, для чего выполняют те или иные операции, добиваются поставленных KPI.

Важно обозначать стратегические цели так, чтобы люди при движении к своим локальным результатам шли к реализации глобальной задачи.

## **Каждый должен понимать, зачем ему это надо**

Наивно было бы полагать, что достаточно понятно сформулировать цель и один этот факт замотивирует коллектив к ее достижению. Сотрудникам важно понимать, к чему придет компания,

когда цель будет достигнута.

Например, формулировка «цех без людей», с одной стороны, понятна. В этом ее плюс. Но есть и другая сторона. Если для руководящего состава очевидна прямая корреляция финансовых показателей и высокой автоматизации процессов, то у остального персонала возникает когнитивный диссонанс. Представив работу линии без коллектива, коллеги начнут опасаться, что компания перестанет нуждаться в их услугах. Соответственно, мотивация в данном случае будет если не отрицательной, то нулевой. Линейным сотрудникам нужно объяснять, что переход на цифровые технологии — это не потери, а возможности. Они должны понимать, как достижение целей отразится на их жизни. В связи с этим необходимо настроить каналы коммуникации, через которые можно донести информацию, снять возражения. Это могут быть корпоративные газеты, письма руководителей, очные встречи.

### **Каждому по силам**

В вопросах мотивации крайне важна здравая оценка обеспеченности ресурсами. Количество задач зависит от квалификации персонала, чем она ниже, тем меньше следует требовать. Директор предприятия может работать на выполнение десяти KPI в месяц, при этом рабочему достаточно двух задач. Если требовать от него роста объема выпускаемой продукции, снижения целевой плотности и соблюдения доли рециклинга, то какая-то из целей останется невыполненной. В конечном итоге это приведет к дезориентации сотрудника.

Еще одним работающим мотивационным инструментом служит визуализация. Наглядное представление целей в виде информационных плакатов и презентаций от руководителей помогает руководству компании достигать до каждого.

Вовлеченность персонала повышает и соревновательный дух, и общение коллективов между собой. Безусловно, в вопросах мотивации невозможно обойти стороной материальное поощрение. Если сотрудники видят, что компания зарабатывает, а они нет, то это сильно отражается на вовлеченности. В связи с этим достижение поставленных целей всегда должно сопровождаться денежной премией. Более того, опыт показал, что незапланированные выплаты также хорошо поднимают мотивацию. Допустим, компания успешно завершила какой-то период, добилась высоких финансовых показателей, и незапланированные денежные премии как знак благодарности коллегам за их труд отлично поднимут настрой в компании. Особенно в современных условиях.

### **Учиться у коллег**

Нелишним будет обратиться к опыту других игроков на рынке. Наверняка кто-то уже достиг показателей, которые вы пока еще считаете целевыми. В этом случае позитивный опыт положительно скажется на мотивации персонала. В больших корпорациях важно развивать горизонтальные связи — корпоративные чаты, собрания технологов, встречи и конференции.

Так, например, в составе направления «Полимерная изоляция» восемь заводов. Все они работают на типовом оборудовании, но при этом результативность демонстрируют разную. В начале года для всех предприятий была поставлена цель снижения объективного рециклинга. Первой ее добился завод, который традиционно считался аутсайдером. Они уменьшили количество отходов в процессе производства. Как это получилось? Директор предприятия погрузился в процесс, обнаружил причину, которая мешала добиться хороших результатов, устранил ее, добился и даже превысил целевой показатель. Коллектив завода поверил в собственные силы. Это особенно ценно, учитывая количество критики, которое приходилось воспринимать в прежние времена. Для остальных заводов, включая лидеров, этот опыт стал мощной движущей силой. Ведь в начале года даже самые успешные заводы называли цель утопической. В итоге первым ее достигло производство, которое долгое время оставалось в числе отстающих. Это доказало нам, что поставленная задача адекватна и релевантна.

### **Мотивация без границ**

Зависит ли мотивация от региона, в котором расположена компания? Конечно, отрицать какие-то различия культур, менталитета разных народов будет глупо. Но считать их первопричиной неудач или, напротив, успеха невозможно. Мотивация персонала — это всегда вопрос профессионализма

лидера. Его задача — выстроить коммуникацию с коллективом, вовлечь его в процесс, невзирая на менталитет. Бизнес — это в первую очередь люди. Хорошо, когда руководители помнят, что они управляют не машинами и продуктами, а работают с живыми людьми. На такое отношение сотрудники всегда откликаются, и результат не заставляет себя ждать.