

# **ГЛАВА 3**

## **ЦЕЛЬ**

В этой главе я расскажу, какими целями должен жить руководитель и как доносить их до подчиненных и начальства.

**Важное правило: ваши цели, цели вашей компании и подчиненных всегда должны совпадать!**

Пример:

- ✓ цель компании — заработать 100 млн рублей за год чистыми;
- ✓ ваша цель — 10 % от чистой прибыли компании, то есть 10 млн рублей за год;
- ✓ цель вашего подчиненного — 10 % от ваших показателей, то есть 1 млн рублей за год.

Каждый подчиненный должен знать об этом, чтобы все были в одной лодке. Стремления компании, руководителей и сотрудников не должны различаться! Когда происходит иначе, каждый начинает двигаться в своем направлении.

Вам следует:

## **1. ДОГОВОРИТЬСЯ С НАЧАЛЬСТВОМ О ЦЕЛИ КОМПАНИИ**

Вы можете быть классным руководителем, но не удовлетворить верхушку компании, если

не знаете их цель. Выясните, чего хотят ваши учредители, и зафиксируйте это.

Случается, что учредители постоянно меняют цель — их может штормить от материальных целей до доли рынка. Я с этим сталкивался, поэтому всегда вместе с ними прописывал цели в отдельном регламенте, чтобы учредители не могли «слететь» в будущем.

— Вы мне какую задачу поставили? Заработать денег. Я заработал, мы работали по этой цели. Вот регламент. Теперь нам что надо, долю рынка? Не вопрос, давайте подпишем новый регламент, мою мотивацию и ресурсы для этой цели.

## 2. ПРОДУМАТЬ МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ

Цель всегда измеряется в деньгах. Она должна быть единой и синхронизированной на всех уровнях, чтобы вы смогли составить под нее KPI для каждого сотрудника.

Это важно! Если компания хочет заработать денег, но сотрудникам не поставили KPI, все дружно забьют на эту цель. Возможно, я говорю простые вещи, но зайдите в любую компанию — 90 % сотрудников не знают, какую цель преследуют.

— Откуда я знаю? Зарплату платят и нормально. А мой директор вообще козел, положил мою премию себе в карман.

Вот типичный ответ сотрудника без KPI.

Многие думают, что всем и так все понятно. Нет! Это ошибка, заблуждение многих руководителей. Вашим подчиненным непонятно! Ради интереса спросите завтра у подчиненных, какова цель компании и лично их цель. Думаю, вы удивитесь ответам, а потом соберете сотрудников, объясните цель компании, их цели и мотивацию — что они должны сделать и что за это получают.

Приведу пример. В одной из моих компаний мы пользуемся услугами промоутеров. Они работают по такому KPI:

- ✓ выполнение до 50 % плана — 0;
- ✓ выполнение от 60 % плана — 1,5 % от своего оборота;
- ✓ выполнение от 80 % плана — 3 % от своего оборота;
- ✓ выполнение более 100 % плана — 4 % от своего оборота.

Человек начинает чувствовать деньги после выполнения 80 % плана, когда начинает получать в разы больше обычного. Всегда фиксируйте KPI в деньгах — люди должны видеть морковку. Без этого ничто не работает, потому что даже самые верные сотрудники думают о деньгах. И это нормально!

### **3. ОЗВУЧИТЬ ЦЕЛЬ ПОДЧИНЕННЫМ**

Так команда будет понимать, куда идет. Отдельно озвучьте мотивацию каждого сотрудника, чтобы они поняли — их цель согласовывается и с вашей целью и с целью учредителей. Большой и великой!

Если поставили цель, не меняйте ее, пока не достигнете. В компании не должно быть суеты — сегодня мы хотим оборот в 100 млн рублей, а завтра собираемся создать новый крутой продукт. Нет! Сотрудники должны понимать, что ваша цель незыблема, а вы предсказуемы и ничего не будете менять, кроме инструментов достижения цели.

## 4. СОЗДАТЬ КОНКУРЕНЦИЮ

Когда люди в компании знают, куда идет войско, и видят общую картину, то начинают конкурировать между собой. Это весело! Подыграйте им! Вам нужно намеренно создавать конкуренцию между сотрудниками и отделами. Причем не всегда денежную.

Эндрю Карнеги, американский мультимиллионер и очень жесткий руководитель, был сталепромышленником и однажды устроил конкуренцию между двумя сменами на предприятии.

В обычном ритме каждая из смен выпускала по пять тысяч шпал. Однажды, когда первая смена ушла, он написал на доске в цехе: 5100 шпал.

Пришла вторая смена, увидела это, все поняла, сделала 5200 шпал, стерла запись Карнеги и поставила свою цифру. Затем вернулась первая смена, которая была вообще не в курсе, что вчера сделала 5100 шпал, но тоже все поняла.

Включаются здоровый азарт и задор! Не деньгами едиными! Хорошую, здоровую конкуренцию можно и нужно создавать между отделами и сотрудниками. Даже отдел продаж делится на телемагазины, дроппинг, оффлайн, региональные продажи, федеральные сети, e-commerce... И все они должны бороться за право быть лучшими. План/факт — вам в помощь.

### **Пример план/факт на месяц**

План: 10 000 шпал

Выполнение на 1-й неделе: 4000 шпал (40 %)

Выполнение на 2-й неделе: 7000 шпал (70 %)

Выполнение на 3-й неделе: 10 000 шпал (100 %)

Факт: 13 000 шпал (130 %)

Каждый сотрудник должен знать, где он находится и как будет достигать плана.

## **КАК УПРАВЛЯТЬ ПОДЧИНЕННЫМИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ?**

Чтобы вся команда двигалась в одном направлении, пользуйтесь этими рекомендациями.

### **1. Задекларируйте свои ценности**

Ваши подчиненные с первой же минуты должны оценить вас и ваши ценности. Поэтому в первый день своего руководства:

- ✓ ознакомьте команду с правилами и ценностями, которые вы исповедуете и считаете важными;

Мои ценности:

- 1) знание общей картины,
- 2) достижение цели,
- 3) командный дух,
- 4) план/факт,
- 5) чистая прибыль,
- 6) взаимопомощь,
- 7) выполнение и перевыполнение планов.

- ✓ объясните, почему следовать этим правилам и ценностям — в общих интересах;
- ✓ начните действовать в согласии с тем, что озвучили.

## 2. Формулируйте задачи конкретно

Научитесь ставить задачи недвусмысленно. Непонятное, нечеткое руководство приводит к тому, что подчиненные легко могут обосновать свою безуспешность и найти причину неделанной работы. А причиной будете вы!

Найти причину невыполненного задания всегда проще, чем способ его реализации. Поэтому просите повторить задачу, чтобы избежать разночтений. Переспрашивайте — как сотрудник понял задачу? Что он будет делать? Пускай повторит и расскажет.

Ценности:

ИСТИНА; СПРАВЕДЛИВОСТЬ, МИЛО-  
сердие, Добро, свобода, Красота,  
любовь, Вечность, Труд и Дружба -  
люди.

Мои личные ценности, которые я давным-давно записал в свой личный ежедневник. Каждый мой сотрудник, топ-менеджер или партнер знает их наизусть



Вы, как руководитель, должны спрашивать, а не отвечать. На работе, как и в переговорах, рулит тот, кто задает вопросы. Если подчиненный задает вам вопрос «как?», он начинает вами манипулировать. Переключайте его — спрашивайте, как он сам это видит и почему, какие решения здесь возможны. Ваша задача — не сказать последнее слово, а научить человека думать, чтобы он не приходил к вам лишний раз.

### 3. Клонировать себя в других

Любой руководитель должен хорошо работать, ведь, если его повысили, он был неплохим исполнителем. На позиции руководителя вы должны сделать все, чтобы сотрудники делали свою работу не хуже, чем вы. Так вы копируете себя в других людях. Да, не все будет идеально! Вы столкнетесь со звездами, которые фонтанируют идеями, середняками, которые классно делают свою работу, и лузерами, серой массой. Свыкнитесь с этим и обучайте людей, приучите их думать своей головой.

В моем понимании люди делятся на три части:

1. Жопочасы.
2. Криворукие.
3. Энтузиасты.

Ваша задача — собрать команду из 60 % энтузиастов и 40 % криворуких, которых энтузиасты заставят работать. Жопочасов вообще не должно быть.

Лучше пять человек сделают свою работу на 80 % каждый, чем вы один — на 100 %.

#### 4. Требуйте конкретных решений

На двери моего кабинета висела табличка с надписью:

*— Если ты решил зайти ко мне с вопросом, заходи с тремя возможными решениями и проверь их через пять «почему?». Потому что я тебе эти пять «почему?» задам. Если твой вопрос так и остался нерешенным, тогда заходи.*

На обратной стороне висела другая табличка:

*— Если ты не нашел решения вместе со мной, не выходи! Что бы ни случилось, ты должен выйти из этого кабинета с готовым решением.*

Даже если вы руководитель с характером, сотрудник должен выйти от вас с ответом! Иначе он просто зря потратил свое и ваше время. Требуйте от людей конкретных решений, чтобы они не приходили с пустыми вопросами и не заставляли вас думать вместо себя.

#### Если вы — руководитель:

1. Четко договоритесь с учредителями и утвердите цель.
2. Определите KPI для сотрудников.
3. Донесите цель и KPI до сотрудников.
4. Создайте нематериальную конкуренцию.
5. Меняйте цель только после ее достижения.
6. Работайте с лучшими (не менее 60 % энтузиастов в команде).

**Если вы — сотрудник:**

1. Выясните цель компании.
2. Выясните свою цель.
3. Поймите свою мотивацию и KPI.