

Глава 2

.....

Ценный конечный продукт

Ценный конечный продукт (сокращенно ЦКП) – одно из ключевых понятий в управлении, определение которому дал в своих статьях Рон Хаббард¹. Вы постоянно наблюдаете за тем, как сотрудники компании совершают множество действий, далеко не все из которых действительно направлены на получение результатов. Можно видеть, как кто-то постоянно «готовится» к тому, чтобы сделать работу – приводит в порядок свои бумаги и файлы на компьютере, придумывает хитроумные способы упорядочить собственные инструменты. Другой носитя как угорелый, совершая множество действий, он может выглядеть очень занятым, но при этом не производить результаты, которые вы от него ожидаете. Почему так происходит? Почему есть те, кто дает результаты, и те, кто занимается «деланьем»? Давайте разберемся с этим.

Толковый словарь дает определение: «Продукт – предмет, являющийся результатом человеческого труда, деятельности». Таким образом, если бухгалтер составляет отчет и отправляет его в налоговую, это безусловно является продуктом. Когда токарь обрабатывает заготовку и превращает ее в готовую деталь – это тоже продукт. Когда владелец компании разрабатывает стратегию, тратит на это время и силы, и в результате описывает эту стратегию в виде документа, который могут изучить руководители, стратегия является продуктом.

Обратите внимание, что слово «предмет» означает «любое конкретное материальное явление, воспринимаемое органами чувств как нечто существующее, как вместилище каких-либо свойств и качеств». Таким образом, созданный кем-либо гениальный план, о котором больше никому не сообщили, не является продуктом, так как другие люди не могут его воспринимать, если только они не умеют читать мысли его создателя. Для того чтобы план стал продуктом, о нем нужно хотя бы рассказать кому-то, и тогда он станет продуктом. Продукт всегда материален, даже когда речь идет о таких

¹ Статья Л. Рона Хаббарда «Ценный конечный продукт» от 25 марта 1971.

«нематериальных» вещах как разработки, планы и идеи. Они должны быть описаны на бумаге, представлены во время презентаций, иначе продуктами не являются. Собрание, которое вдохновляет сотрудников на победы, – отличный продукт руководителя, так как изменения в настроении подчиненных вполне материальны, их можно увидеть и почувствовать. А продукт, который незаметен для других, по определению продуктом не является. «Я старался, напрягался, готовился к тому чтобы...», однако, если это не привело к результатам, воспринимаемым органами чувств, значит это не есть продукт.

Естественно, у любого человека существует множество продуктов в различных областях его деятельности. Даже остро заточенный карандаш будет продуктом сотрудника, так как его точно можно воспринимать органами чувств, и он является результатом труда.

Труд, по определению, – осознанная деятельность, имеющая определенную цель. Например, менеджер по продажам хотел заключить с клиентом контракт на поставку оборудования, а вместо этого потратил свое время на просвещение клиента в каких-то технических вопросах. Если у него не было изначальной цели просветить клиента, а была цель продать, то он направлял свой труд на один результат, а получил другой. Поэтому в данном случае просвещение не является продуктом, если конечно, он сразу не планировал заниматься такой просветительской деятельностью.

Если руководитель хотел создать систему оплаты труда, которая будет способствовать повышению производительности труда, а новая система привела к недовольству и потере персонала, то эта система – не продукт, ведь результат не соответствует поставленным целям. Менеджер по персоналу нанимает сотрудника в компанию, тот работает неделю и сбегает – этот новый сотрудник не продукт, так как цель была другая. Вот если он наймет результативного сотрудника, и это улучшит деятельность компании – это будет продуктом.

Любой продукт должен быть завершенным. Если менеджер по продажам, целью которого является заключать сделки, привлекает клиента, который требует скидок и особого отношения, и в результате руководитель должен собственноручно завершать продажу, то это – не завершенный, или не конечный продукт. Если постановщик целей компании задумывает гениальный план, но не описывает его достаточно подробно, чтобы передать топ-менеджерам в работу – это не конечный продукт. Если продукт не конечный, чтобы его использовать, кому-то придется его «завершать», что создает дополнительную работу другим.

Обычно такое «заканчивание» приводит к большому количеству лишних дополнительных действий и пожирает рабочее время сотрудников. Если вы посмотрите на то, чем занимаются сотрудники компаний, вы увидите, что большую часть своего времени они тратят на то, чтобы либо заканчивать продукты других людей, либо исправлять последствия такой незаконченности. Представьте, что вы отдаёте распоряжение оплатить работу подрядчика, бухгалтерия берет его в работу, а через неделю звонит подрядчик и возмущается тем, что оплату не получил. Вам придется потратить время на улаживание этого подрядчика, затем на то, чтобы повторно отдать распоряжение, затем на то, чтобы убедить подрядчика продолжать сотрудничество, несмотря на нарушение договоренностей, или на поиск нового, затем еще на какие-то действия, чтобы восстановить свою репутацию. Из-за одного очень простого, но незавершенного продукта бухгалтерии, возникают огромные потери рабочего времени. В чем причина? Бухгалтер просто не понимает, что является его «конечным продуктом».

Не знаю, насколько вы осознаете масштабы этой проблемы, но они огромны. В одной из статей по управлению¹ я прочитал идею о том, что человек, который не понимает точно, каков его продукт, не сможет его предоставить. Как человек практичный, я решил проверить, насколько руководители моей компании понимают, что является их конечным продуктом. Для этого я просто задал каждому из них вопрос: «Как ты считаешь, что является твоим главным результатом, продуктом на твоём посту?» Ответы, которые я получил, опросив десяток руководителей, меня шокировали. Они называли своим продуктом что угодно, только не то, чего я от них ожидал. Когда один из руководителей ответил: «Мой продукт – чтобы мой руководитель мне помогал», – я прекратил опрос. После этого я принял для себя решение – больше не спрашивать, а точно называть продукт каждому из моих подчиненных и добиваться, чтобы человек полностью понял меня. Только не подумайте, что этот ответ дал мне совершенно никчемный руководитель, или компания была никуда не годной. Это предприятие являлось уже тогда лидером в своей отрасли, а руководитель был вполне неплохим работником. Но такой ответ даже придумать сложно, мне бы это и в голову не пришло! Если у вас крепкие нервы, попробуйте опросить ваших подчиненных или товарищей по работе. Это – приключение! По-спрашивайте у них, что они считают своим главным продуктом, вы станете понимать их лучше.

¹ Статья Л. Рона Хаббарда «Система «Администратор по продукту – организующий администратор». Назовите свой продукт» от 7 августа 1976.

Важнейшим фактором также является ценность продукта, который создает человек. Ценность – это степень важности, которую часто, но не всегда, можно выразить в денежной стоимости. Например, стакан воды для вас будет иметь совершенно разную ценность в зависимости от того, изнываете ли вы от жажды в пустыне или сидите в прохладном офисе. Ценность определяется не трудоемкостью, не затраченными материалами, а скорее желанием – тем, насколько другие люди желают получить этот продукт, что они готовы отдать взамен. Жарким летним днем мороженое обладает высокой ценностью, холодной зимой – низкой. И есть кое-что важное в этом понятии: далеко не всегда то, что является полезным для человека, обладает для него настоящей ценностью. Например, будущее любого человека в огромной степени зависит от того, какая няня и учитель будут заниматься с ним в детстве. Но парадокс в том, что за продукты няни и учителя в этом обществе не принято много платить...

Это очень старая и странная традиция, но тем не менее это так, зато люди готовы немало заплатить за советы юристов и биржевых брокеров. Сомневаетесь? Посмотрите на то, сколько люди тратят на модную одежду и красивые авто, а сколько – на воспитание и обучение своих детей, сколько усилий и денег они тратят на то, чтобы прикончить себя разными способами, и сколько – на укрепление здоровья. Я говорю не о лечении, когда они готовы отдать все, а о здоровом образе жизни. Пишу об этом не для того, чтобы вас укорить, просто чтобы вы понимали, что ценность продукта не всегда логична, она зависит от мнений других людей. Чтобы продукт можно было назвать «ценным», другие должны его хотеть, он должен быть ценным для них. Наша цивилизация не является полностью ни справедливой, ни гармоничной – она имеет странные ценности, и вы должны это понимать. По-видимому способность понимать, а в особенности – предугадывать, что является ценным для людей, является одной из самых больших составляющих предпринимательского таланта.

Когда мы говорим о ценности продукта сотрудника, то имеем в виду то, в какой степени он производит продукт, необходимый компании. Если компания хочет получить от менеджера по персоналу результативных сотрудников, то ценным является не то, как много и быстро он нанимает, чтобы заполнить вакансии, а, в конечном счете, насколько успешны и продуктивны нанятые им люди. Если лидер создает вдохновляющие цели и направляет членов группы к этим целям, то это является ценным для каждого члена группы. Именно по этой причине люди присоединяются к

лидерам, к созданным целям и готовы предоставлять в обмен на эту ценность собственное творчество и усилия по достижению результатов.

У каждого человека на каждом его посту или роли в жизни есть свои ценные конечные продукты (ЦКП). Так, ЦКП продавца – заключенные и оплаченные договора, а ЦКП менеджера по персоналу – поставленные на посты продуктивные сотрудники, ЦКП директора – развивающаяся и процветающая компания, производящая ценный для клиентов продукт, а один из ЦКП мужа – обеспеченная, находящаяся в безопасности семья. Осознанное производство продукта начинается с того, что человек в точности понимает, что является его ценным конечным продуктом. Если такого понимания нет, человек будет производить что-то, что он сам считает ценным, или просто делать что-то, что он считает нужным делать. В каждом консалтинговом проекте, который мы делаем, мы проводим опрос среди ключевых сотрудников и руководителей, в котором есть вопрос о том, что они считают своим продуктом. Когда результаты опроса мы показываем руководителям компаний, они хватаются за голову – просто поразительно, насколько странные идеи могут быть в голове сотрудников. Если вы проведете опросы, то обнаружите, что не более 10% сотрудников компании действительно с достаточной точностью могут указать свой ЦКП. Это плохо, так как если они не могут его правильно определить, то не могут сосредоточить свои усилия на том, чтобы его получить. В данном случае потребуется много отдельных распоряжений и контроля со стороны руководителя, чтобы постоянно направлять деятельность сотрудника на получение ЦКП. Это неэффективно, но есть и хорошая сторона – результативность сотрудников можно значительно повысить, если дать им точное понимание того, какой ЦКП от них ожидается. Подобный принцип применим не только к работе, многие пары могли бы улучшить свои супружеские отношения, если бы просто договорились со своим партнером, какой ЦКП в точности они от него ожидают.

Если бухгалтер не понимает, что один из важнейших ЦКП бухгалтерии – обеспечение сохранности ценности активов (денег, имущества, материалов и товаров), то он будет вести учет материальных ценностей формально, «для отчета», и вы не сможете по-настоящему быть в курсе того, в каком состоянии находятся ваши активы. Если юрист не понимает, что его ЦКП – юридическая безопасность компании, то он не будет проявлять инициативы в том, чтобы его проверку проходил каждый договор, чтобы со всеми сотрудниками были заключены надежные контракты и договора о материальной

ответственности. Вместо этого он будет просто проверять и составлять направленные ему договора, а забота о юридической безопасности будет лежать на плечах того, «кому больше всех нужно», т.е. высших руководителей.

«Ценный конечный продукт – это то, что можно передать другим людям и получить взамен поддержку. Поддержка – это обычно пища, одежда, жилье, деньги, терпимость и сотрудничество (доброжелательное отношение)»¹.

Дайте сотрудникам ясное понимание ЦКП, которые вы от них ожидаете, и они либо значительно повысят свою результативность, либо вообще откажутся от выполнения этой работы. Кстати, не удивляйтесь, если после того как сотруднику прояснили его ЦКП, он напишет заявление на увольнение. Возможно, он вообще не собирался производить именно такой продукт, а ожидания руководителей были напрасными. Но такое случается редко, потому что большинству людей нравится осознанная деятельность, и им хочется производить что-то по-настоящему ценное. Может быть, нравится и не всем, но какое это имеет значение – вокруг полно результативных людей, которые могли бы у вас работать.

Когда вы формулируете ЦКП, обратите внимание на то, чтобы это был действительно «результат труда» и являлся «предметом» (воспринимался органами чувств), был действительно «завершенным» и, прежде всего, по-настоящему «ценным». Конечно, во всем этом есть один подвох – прежде, чем назвать человеку его ЦКП, вы сами как руководитель должны ясно понимать, что конкретно вы хотите от него получить.

Попробуйте сформулировать ЦКП различных сотрудников, которые находятся рядом с вами, а затем наблюдайте за тем, над чем они работают на самом деле. Многие продукты вы сможете назвать легко, некоторые для вас самих могут быть неясными. Если вы обнаружили, что испытываете затруднения с тем, чтобы сформулировать эти ЦКП, то могу утверждать, что у сотрудников еще меньше ясности в том, что является результатом их труда. Поэтому меня не удивляет, что большинство специалистов по персоналу считают, что их продукт «нанятые сотрудники», в то время как руководители ожидают, что им предоставят «результативных сотрудников», что специалист по рекламе будет создавать «запоминающуюся рекламу» вместо «людей, которые зашли в магазин благодаря рекламе».

¹ Статья Л. Рона Хаббарда «Ценный конечный продукт» от 25 марта 1971.

Обычно понятие ЦКП используют в отношении работы на определенной должности, но это понятие может относиться и к проектной работе или даже к отдельному распоряжению или задаче. Вполне уместно при постановке задачи точно определить и описать, какой ЦКП ожидается в результате. Если вы это сделаете, то гораздо реже будете получать от подчиненных или товарищей по работе «почти сделали» вместо ожидаемого ЦКП. Хорошее производство в любой области деятельности начинается с ясного понимания результата, который должен быть получен.