



Спросите кого-нибудь, за что он получает зарплату? В зависимости от ответов людей, их можно совершенно четко разделить на три категории. Первая – это люди, которые застряли на том, что им надо кем-то быть, чтобы достичь своих целей и какого-то положения в обществе. Они называются «бытели», от слова «быть». Такие люди считают, что им нужно платить деньги только лишь за то, что имеют определенный статус в обществе.

Вы встречали таких людей. Вот диалог руководителя с одним из них:

- Что вы произвели в своей жизни? Что было вашим продуктом?

- Ну,... я стал профессором! Я получил этот долгожданный статус доцента!

- Хорошо. А что вы *произвели*?

- Я что неясно выразился? Я это и произвел! Я уже десять лет как заслуженный доцент!

Наверное, надо договориться о терминах. Под «производством» понимается получение какого-то продукта, который годен к обмену на ценности. Это может быть испеченный

хлеб или компания, которая в результате работы руководителя расширилась в несколько раз, – что-то законченное и имеющее стоимость. Именно в обмен на продукт люди готовы платить деньги, или оказывать поддержку иного рода.

Предположим, что вы ректор университета. Каков *продукт* университета? Разумеется, «образованные студенты». Но если вы возьмёте на работу «бытеля» в качестве доцента, то получите в качестве результата его деятельности что угодно, но не «образованных студентов», так как все его усилия направлены на получение статуса.

«Бытель», это почти клинический случай, к сожалению очень распространенный.

Есть еще один тип людей. Эти люди сосредоточены лишь на действиях, их не очень заботит конечный результат своей работы. Они считают, что просто выполнять какие-то действия – это самое ценное, и это уже само по себе достойно похвалы и, конечно, хорошей оплаты.

«Делатель» находится в гораздо лучшем состоянии, чем «бытель». Вот примерный вариант диалога.

- Каков был ваш продукт?

- О, вы знаете, я очень много и тяжело работаю. Ужасно устаю. Огромный объем работы. Но я справляюсь.

- Хорошо, но каков был ваш продукт?

- Ну, я же рассказываю. Я провел на работе все эти часы, и сломал двенадцать карандашей, я делаю чертежи. Да, я постоянно делаю эти проклятые чертежи. Это мое призвание.

- Да, но что вы произвели?

- Вы что, издеваетесь? Я *работаю* над чертежами, я хорошо черчу и делаю это весь день.

Вам знаком такой диалог? Походите тут и там, и вы найдете достаточно много «бытелей» и «делателей». Люди, склонные получать оклад за проведенное на работе время. Люди, которые хотят денег просто в награду за то, что они с вами. Делатели не настолько плохи, есть много видов работы, которые им можно поручить.

Третья категория малочисленна по сравнению с первыми двумя. Это «созидатели». Это те, кто создает добавленную стоимость. Те, кто нацелен на получение результата, знает, что такое продукт, может назвать произведённые им раньше продукты и привести доказательства.

Вот реальный разговор с 16-летним парнем:

- Каков твой продукт?

- О, хорошо, что вы спросили. Ну, например, дом построил...

- ???

- Я имею в виду не тот дом, который мы вместе с отцом построили. Есть еще один, небольшой, я его построил своими руками. И сам спроектировал канализацию. У меня книжка была, как это делать.

Этот пацан сейчас директор завода, к слову.

Не все созидатели такие самородки, но все они спокойно рассуждают в рамках «я произвел то, я создал это». «Я принес компании миллион долларов прибыли» – в устах продавца это либо ложь, либо он «созидатель».

Теперь давайте вернемся к названию статьи. За что мы платим людям зарплату? За статус, за действия или за продукт? Если подумать хорошенько, то ответ очевиден. Только за продукт. Даже «бытелям» и «делателям».

С распространением стандарта ISO 9001 многие предприятия ввели у себя управление на основе показателей. И зачастую, эти показатели отмечают чёрт знает что, например, *мнение руководителей* о подчиненных в баллах. Нет *никакой* гарантии, что эта оценка будет объективной.

Я, как консультант, постоянно корректирую системы показателей на различных предприятиях. И причина, по которой я пишу эту статью в том, что непонимание идеи показателей глобально. Оно идет из старых советских КТУ (коэффициент трудового участия), закрепляется в сбалансированной системе показателей Нортон и Каплана (хорошей, но далеко не совершенной системе) и базируется на общем непонимании сути предмета.

Показатели должны отражать *продукт* организации, подразделения, поста. Все показатели должны быть объективны, доступны проверке или инспекции, это должна быть какая-то вещь, которую несложно увидеть и подсчитать. Иначе вы тут же открываете двери несправедливости, злоупотреблениям и невозможности использования такого мощнейшего инструмента, как планирование на основе показателей.

Соответственно, для того, чтобы правильно сформулировать показатель для какой-то области, вам необходимо сначала дать точное определение продукту, производство которого ожидается. И этот продукт можно было бы подсчитать. Это-то и будет главным

показателем.

Основной показатель автопредприятия – машины. Их можно посчитать, не правда ли? Но просто отмечать количество выпущенных автомобилей было бы недостаточно, чтобы мы могли судить о том, как идут дела у предприятия. Что же еще должны отражать показатели, кроме количества продукта?

Согласно классической системе Л. Рона Хаббарда у продукта всего три характеристики. Количество, качество и жизнеспособность. То есть, в нашем примере с автомобилями, они должны выпускаться в достаточном количестве и с достаточным качеством, чтобы удовлетворять потребности клиентов и предприятия, и они должны долго не ломаться. Каждая из этих характеристик может быть объективно обнаружена и посчитана.

Количество выпущенных и проданных автомобилей и их рентабельность дадут картину финансового состояния предприятия, если известен также третий показатель – расходы предприятия за тот же период. Все очень просто.

У службы качества есть своя технология, но в результате получается продукт – сертифицированный по качеству автомобиль. Это дает нам показатель качества продукта (вы можете подсчитать «сертифицированные автомобили») и возможность им управлять.

Количество рекламаций от покупателей, аварий по вине производителя, статистика поломок в гарантийный срок – это объективные показатели жизнеспособности. Тут все понятно.

Но у нас есть административный персонал, у которого тоже конкретные продукты. Отдел кадров производит *сотрудников*, бухгалтерия производит *вовремя сданные аккуратные отчеты*,  
т.д. Я специально упрощаю реальные формулировки для того, чтобы они легко воспринимались в статье.

и

И за каждый из этих продуктов отвечает конкретный сотрудник. За что и получает зарплату. И больше ни за что.

Если это понять, то исчезнет несправедливость в выплатах, непонимание, перерасход фондов, муки совести «я ему не доплатил», недоразумения с профсоюзами... Я рекомендую платить людям низкие оклады и высокие премии, которые корректируются в зависимости от персональных показателей. А так же поощрять тенденции к росту показателей.

Если платить за продукт, который можно выразить статистикой, непродуктивные «бытели» и «делатели» покинут предприятие. И оно наполнится производительными «делателями» и «созидателями». Надо только правильно составить рекламу о найме. Но это уже совсем другая история.