
Трудная задача новой продуктивности

Ноябрь-декабрь, 1991 год.

Наиболее важная и трудная задача, стоящая сегодня перед менеджерами развитых стран, заключается в повышении продуктивности квалифицированных и сервисных работников. Именно успех в решении этой задачи, которая останется главной задачей управленческого персонала еще на протяжении нескольких следующих десятилетий, в конечном счете, будет определять конкурентоспособность компаний. И что еще важнее, именно он будет определять саму структуру общества и качество жизни во всех индустриально развитых странах.

За последние 120 лет продуктивность в сфере выпуска и перемещения материальных вещей — в производстве, сельском хозяйстве, горнодобывающей промышленности, строительстве и транспортной сфере — в развитых странах увеличивалась на 3-4% в год, а в суммарном выражении выросла в 45 раз. Именно на этом взрывном росте основаны все выгоды и преимущества, которыми пользуются эти нации и их граждане: значительное увеличение чистого дохода и покупательской способности; постоянно расширяющийся доступ к образованию и медицинскому обслуживанию и увеличение свободного времени, — понятие, которое до 1914 года было известно лишь аристократам и “ленивым богачам”, поскольку все остальные люди трудились, как минимум, по 3000 ча-

сов в год. (В наши дни даже японцы работают не более 2000 часов в год; в США же средний показатель составляет 1800 часов, а в Западной Германии — 1650.)

Сегодня тайна этих выгод и преимуществ полностью разоблачена, но отнюдь не потому, что понизилась продуктивность производства и перемещения материальных вещей. Вопреки общепринятому мнению продуктивность этих видов деятельности и в наши дни растет, причем почти с прежней высокой скоростью. Она растет и в США, и Японии, и в Западной Германии. Увеличение продуктивности в производственной сфере в США в восьмидесятые годы (составляющей 3,9% в год) было в абсолютном измерении даже больше, чем соответствующие годовые показатели в Японии и Западной Германии; а рост продуктивности сельского хозяйства США — 4-5% в год, что является наибольшим показателем за все время регистрации таких данных.

Революцию в продуктивности можно считать законченной, потому что в сферах производства и перемещения материальных вещей **сегодня работает слишком малое** количество людей, чтобы их продуктивность была решающим фактором. Достаточно сказать, что в экономически развитых странах на долю производственной сферы приходится не больше одной пятой всей рабочей силы, а ведь еще 30 лет назад эти работники составляли подавляющее большинство. Даже Япония, которая и сегодня знаменита интенсивностью производства, уже не может ожидать, что ее экономическое развитие будет по-прежнему поддерживаться высокой продуктивностью в этом секторе. На самом деле, подавляющее большинство работающих людей в Японии — квалифицированные и сервисные работники, продуктивность которых так же низка, как продуктивность этой категории рабочей силы в других развитых странах. А если фермеры составляют всего 3% занятого населения, — как в США, Японии и Западной Европе, — то даже рекордные увеличения объемов выпускаемых ими продуктов не сказываются на общей продуктивности и на благосостоянии их стран.

Следовательно, основным *экономическим* приоритетом для развитых стран должно стать повышение продуктивности труда квалифицированных и сервисных работников. И страна, которой удастся сделать это первой, будет доминировать в **XXI веке в сфере экономики**. Однако следует отметить, что повышение продуктивности сервисного труда — самая важная и трудная *социальная* задача, которые решают сегодня развитые страны. Пока эту задачу не решат, экономически развитый мир будет неизменно сталкиваться с серьезными социальными проблемами и конфликтами, с постоянно усиливающимся расслоением общества и радикализмом, возможно, даже с классовыми войнами.

В экономически развитом мире возможности карьерного роста и продвижения людей, прошедших хорошую профессиональную подготовку и обладающих квалификацией для выполнения сложных видов работ, останутся весьма ограниченными. Однако такие мужчины и женщины неизменно будут в меньшинстве. Их всегда будет намного меньше, чем людей, не имеющих квалификации для выполнения каких-либо видов работ, кроме неквалифицированных сервисных операций, — людей, которых с точки зрения социального положения можно приравнять к “пролетариату”, каким он был 100 лет назад, — к плохо образованным, необученным массам, заполонившим фабрики и заводы в стремительно растущих промышленных городах.

В начале восьмидесятых годов XIX века умные и внимательные наблюдатели любых политических убеждений были охвачены дурным предчувствием неизбежной классовой войны между промышленным пролетариатом и буржуазией. Карл Маркс был далеко не одинок, предсказывая, что “расслоение” пролетариата неизбежно приведет к революции. Бенджамин Дизраэли, возможно, величайший консерватор XIX века, также был убежден в неизбежности классовой борьбы. А Генри Джеймс, великий летописец американских богачей и европейской аристократии, был настолько напуган этой перспективой,

что сделал ее центральной темой своего самого известного романа “Принцесса Казамассима”.

Эти предсказания, которые казались современникам логичными и не требующими доказательств, не сбылись благодаря величайшему событию — революции в продуктивности, которую в 1881 году произвел Фредерик У. Тейлор, начав исследовать процесс перекидывания песка разнорабочими. Сам Тейлор работал в чугунолитейном цеху и был глубоко потрясен враждебностью и злобой во взаимоотношениях между рабочими и их менеджерами. Напуганный перспективой классовой войны, он поставил перед собой цель — повысить эффективность промышленного труда. И его усилия, со своей стороны, привели к революции, которая позволила промышленным рабочим получать зарплату уровня среднего класса и достичь статуса этого класса, несмотря на отсутствие каких-либо специальных навыков и образования. В результате к 1930 году, когда, согласно утверждению Маркса, революция пролетариата должна была стать свершившимся фактом, пролетариат превратился в буржуазию.

Теперь же настало время для следующей революции в продуктивности. На это раз, однако, история на нашей стороне. В прошлом веке мы многое узнали о продуктивности и о путях ее повышения — достаточно для того, чтобы осознать необходимость революции.

К КАТЕГОРИИ квалифицированных и сервисных работников относятся и ученые, и исследователи, и кардиохирурги, и чертежницы, и продавцы магазинов, и 16-летние подростки, подающие гамбургеры в ресторанах быстрого питания субботними вечерами. К этой категории относятся и люди, выполняющие работу “операторов машин”: посудомойщики, дворники, операторы по обработке данных. Однако, несмотря на разнообразие уровней знаний, навыков, ответственности, социального статуса и зарплат, все квалифицированные и сервисные работники в своей деятельности сходятся в двух важнейших

аспектах: в том, что не позволяет повысить продуктивность их труда, и в том, что позволяет это сделать.

Благодаря истории мы знаем, что квалифицированный труд нельзя заменить капиталом. Новые технологии сами по себе также не приведут к повышению продуктивности квалифицированного труда. Если использовать экономическую терминологию, то можно сказать, что в сфере создания и перемещения материальных вещей капитал и технологии являются *движущими факторами* производства; а в сфере сервисного и квалифицированного труда это всего лишь *инструменты* производства. Разница заключается в том, что движущим фактором можно заменить труд, а инструментом в некоторых случаях можно, а в некоторых — нет. Способствует ли инструмент продуктивности или вредит ей, зависит от деятельности людей посредством инструмента, например, от цели его использования, либо от навыков пользователя. Тридцать лет назад, например, мы все были убеждены, что эффективность компьютеров приведет к массовым сокращениям клерков и офисного персонала. Заманчивые перспективы повышения продуктивности способствовали огромным инвестициям в оборудование для обработки данных, которые сегодня сравнялись с объемами инвестиций в технологии обработки материалов (т.е. в сфере традиционного оборудования). Однако численность офисного и канцелярского персонала со времени появления информационных технологий росла быстрее, чем когда-либо прежде, а вот продуктивность сервисного и квалифицированного труда почти не повышалась.

Ярким примером в данном случае могут послужить больницы. В конце сороковых годов XX века это были трудоемкие организации, в которых инвестиции в основную капитал ограничивались капиталовложениями в здания и койкоместа. Очень многие весьма респектабельные больницы не инвестировали средства даже во вполне доступные и старые технологии: в них не было рентгенкабинетов, клинических лабораторий и кабинетов физиотерапии. Современные больницы — это невероятно

капиталоемкие организации; огромные суммы в них инвестируются в ультразвуковое и сканирующее оборудование, аппараты для ядерно-магнитной визуализации, оборудование для анализа крови и тканей, “чистые комнаты” и десятки других новейших технологий. И каждый аппарат и устройство создает потребность в высокооплачиваемых специалистах, но при этом штат больницы не уменьшается ни на одного человека. (Увеличение затрат на здравоохранение во всем мире в значительной мере обусловлено тем, что больницы превращаются в трудоемких и капиталоемких монстров одновременно.) Однако больницам, по крайней мере, удалось серьезно повысить свою производительность. В других же областях использования квалифицированного и сервисного труда наблюдаются лишь повышение затрат и увеличение инвестиций и количества работников.

Выбраться из этого болота нам поможет только масштабированное повышение уровня продуктивности. А такое повышение возможно только благодаря тому, что Тейлор назвал “более умной работой” [1]. **Простыми словами** это означает умение работать более продуктивно, но не работать при этом напряженнее или дольше.

Экономисты считают основой продуктивности капиталовложения; технологи отдают ветвь первенства новым машинам и оборудованию. Но на самом деле основным движущим фактором “взрыва” продуктивности стала именно “более умная работа”. Капиталовложения и технологии на протяжении первых ста лет Промышленной революции были в развитых экономиках такими же обильными, как и в течение второй сотни лет. Но только после наступления эры “более умной работы” продуктивность в сфере производства и перемещения материальных вещей начала расти со скоростью света.

То же самое непременно произойдет и в сфере квалифицированного и сервисного труда, с единственной разницей: в производственной сфере “более умная работа” представляет собой *один из* способов повышения продуктивности; если же речь идет о квалифицированном

и сервисном труде, это *единственный* путь. Более того, это более сложный путь, который требует настолько тщательного анализа природы работы, о каком Тейлор не мог даже и мечтать.

Когда Тейлор изучал процесс перебрасывания песка разнорабочими, его интересовал единственный вопрос: “Как это делается?” Спустя почти 50 лет, когда Элтон Мэйо из Гарвардского университета решил опровергнуть теорию “научного управления” Тейлора и заменить ее новой, которая впоследствии получит название “человеческие отношения”, он сосредоточил внимание на этом же вопросе. В ходе своих экспериментов на заводе *Hawthorne Works* компании *Western Electric* он задавался вопросом: “Каков наиболее эффективный способ сборки телефонного оборудования?” Таким образом, речь опять шла о производстве и о перемещении материальных вещей, о рабочей задаче, необходимость которой никогда не ставилась под сомнение.

Однако если речь идет о квалифицированном и сервисном труде, первые вопросы, связанные с повышением продуктивности — и с методами “более умной работы” — должны быть следующими: “Какова наша задача? Чего мы стараемся достичь? Почему это вообще стоит делать?” Самые простые, но, возможно, и самые значительные выгоды с точки зрения продуктивности в этой сфере будут достигнуты благодаря максимально четкому определению рабочей задачи и особенно благодаря уничтожению элементов, не являющихся необходимыми для всего процесса в целом [2].

Как это часто бывает, наиболее древний пример в данном случае является и самым наглядным: обработка заказов по почте в первые годы существования компании *Sears, Roebuck*. В период между 1906 и 1908 годами компания уничтожила требующую больших затрат времени операцию по подсчету денег по поступающим почтовым заказам. Вместо того чтобы вскрывать конверты с деньгами, прилагаемые к письмам с заказами, в *Sears* их начали автоматически взвешивать. В те времена

почти все покупатели *Sears* расплачивались монетами. Если вес конверта плюс-минус незначительное отклонение совпадал с весом письма-заказа, конверт просто не распечатывали. Так же *Sears* уничтожила еще более трудоемкую операцию регистрации каждого поступившего заказа, составив график управления и выполнения заказов в соответствии с весом поступающей почты (исходя из того, что каждый фунт почтовых отправлений включает в себя 40 заказов). За два года эти два нововведения привели к десятикратному повышению продуктивности торговли по почтовым заказам этой компании [3].

Некая крупная страховая компания недавно повысила продуктивность своего отделения по работе со страховыми исками почти в пять раз, отказавшись от детальной проверки всех претензий, кроме самых серьезных. Вместо того, чтобы проводить проверку по 30 пунктам, как это делалось раньше, сегодня проверяют только четыре: по-прежнему ли в силе предъявленный страховой полис; совпадает ли номинальная стоимость с суммой страхового иска; совпадает ли имя и фамилия держателя полиса с именем, указанным в свидетельстве о смерти; и совпадает ли имя и фамилия бенефициара с именем и фамилией лица, предъявляющего права на получение страховки. Такие перемены были вызваны следующим вопросом: “Какова наша задача?”, на который последовал ответ: “Выплачивать страховку на случай смерти как можно быстрее и с наименьшими затратами”. В результате компании удается полностью контролировать этот процесс, обрабатывая традиционным и трудоемким способом всего 2% поступивших исков, т.е. каждый пятнадцатый иск.

Таким же образом некоторые больницы смогли упростить трудоемкую и дорогостоящую процедуру приема пациентов, воспользовавшись для всех категорий поступающих больных схемой, которая до этого применялась только при поступлении больных по “скорой помощи”, когда человек был без сознания или истекал кровью и не мог заполнять длинные анкеты. Эти больницы задались

вопросом: “Какова наша задача?” и ответили: “Узнать имя пациента, его пол, возраст, адрес и способ оплаты”, — а эту информацию можно найти на страховой идентификационной карточке, которая есть почти у всех пациентов.

Оба этих примера взяты из сферы сервисного труда. Если же говорить о квалифицированном труде, то четкая идентификация рабочей задачи и избавление от операций, в которых нет необходимости, в данном случае даже более важны и способны принести еще более весомые результаты. Рассмотрим пример того, как одна многонациональная компания пересмотрела весь свой процесс стратегического планирования.

На протяжении многих лет плановики этой компании — 45 отличных профессионалов — разрабатывали подробнейшие стратегические сценарии действий своей организации. Эти документы были образцами поистине первоклассной работы и, по общему мнению, очень занимательным чтением. Однако на операции они оказывали минимальное влияние. Затем в один прекрасный момент главный исполнительный директор спросил: “Какова наша задача?” и ответил: “Определить направления бизнеса и выработать цели и стратегию, которые позволят нам выполнить стоящие перед нами задачи”. Изменения потребовали четырех лет напряженной работы и исследования нескольких ошибочных направлений, но сегодня плановики этой компании (их число осталось неизменным) прорабатывают для каждого ее подразделения всего три основных вопроса. Какова должна быть позиция подразделения на рынке, чтобы сохранять лидерство? Какие новаторские подходы и методики необходимы данному подразделению, чтобы сохранить эту позицию? И каков минимальный уровень доходности, необходимый для компенсации стоимости затраченного на данное подразделение капитала? Затем плановики в сотрудничестве с операционными менеджерами высшего уровня каждого подразделения разрабатывают общее стратегическое направление для достижения этих целей с учетом разных экономических условий. В результате

получаются документы, которые намного проще и менее элегантны, но являются настоящими “планами полета”, и ими на практике руководствуются все подразделения и менеджеры компании.

КОГДА люди работают в сфере, где производятся и перемещаются материальные вещи, они одновременно выполняют только одну задачу. Разнорабочий Тейлора перебрасывал лопатой песок; но огонь в печи поддерживал другой рабочий. Работницы Мэйо собирали телефонные аппараты; они не проводили тестирования готовой продукции. Фермер из Айовы, обрабатывающий пшеничные поля, не бросал свой трактор на поле, чтобы принять участие в каком-то собрании. Квалифицированный и сервисный труд также требует концентрации. Хирург не может разговаривать по телефону, когда на операционном столе лежит больной, а адвокат не станет отвлекаться на посторонние разговоры, проводя консультацию с клиентом. Однако в организациях, где выполняется квалифицированная и сервисная работа, распределение внимания становится нормой. Люди на высших руководящих постах еще могут иногда стараться сосредоточиться на чем-то одном (хотя, следует признать, очень немногие). Но подавляющее большинство инженеров, учителей, продавцов, медсестер, менеджеров среднего звена и других подобных работников вынуждено заниматься бесполезной работой, т.е. деятельностью, которая имеет очень мало общего с их профессией и должностными обязанностями.

Самым печальным примером в данном случае может послужить работа медсестер в американских больницах. Мы постоянно слышим о том, что медсестер и санитарок не хватает. Но так ли это на самом деле? Уже на протяжении многих лет количество специалистов этого профиля, ежегодно выпускаемых соответствующими учебными заведениями, неуклонно растет. В то же время, число стационарных пациентов в последние годы резко сокращается. А вот и объяснение этого парадокса: медсестры только половину времени своего рабочего времени за-

нимаются тем, за что получают зарплату — конкретно медсестринским делом. Вторую половину “съедает” деятельность, вовсе не требующая их профессиональных знаний и квалификации, которая не повышает ни уровня здравоохранения, ни его экономической ценности, и не имеет ничего общего с заботой о пациентах. Медсестрам приходится выполнять огромный объем бумажной работы для *Medicare*, *Medicaid*, страховых обществ и отдела платежей, а также постоянно пытаться предотвратить иски о профессиональной небрежности.

Аналогичная ситуация наблюдается и в сфере высшего образования. Преподаватели колледжей и университетов множество часов проводят не в учебных аудиториях, консультируя студентов и проводя исследования, а заседаая на собраниях различных комитетов. Следует признать, что многие из этих комитетов совершенно не нужны, не говоря уже о том, что они работали бы быстрее и лучше, если бы состояли не из семи членов, а, например, всего из трех.

Не менее рассредоточено внимание и торгового персонала. Сегодня в универмагах продавцы тратят столько времени на обслуживание компьютеров, что им некогда обслуживать покупателей. Возможно, это и является основной причиной устойчивого снижения их продуктивности как работников, от которых зависит объем продаж и прибыль их организаций. Торговые представители на местах тратят треть своего времени, составляя всевозможные отчеты вместо того, чтобы обзванивать покупателей. А инженеры сидят на бесконечных собраниях вместо того, чтобы заниматься своими прямыми обязанностями.

Все это не имеет никакого отношения к обогащению труда. Это приводит к снижению продуктивности. Это убивает моральный дух и мотивацию персонала. Как показывают исследования установок, медсестры переживают, что не могут посвящать все свое время заботе о пациентах. Они также, — что вполне объяснимо, — полагают, что им сильно недоплачивают за то, что они умеют делать; в то время как администраторы больниц, — что тоже

понятно, — уверены в том, что за неквалифицированную канцелярскую работу, которую приходится выполнять медсестрам, они получают даже слишком много.

Чтобы исправить ситуацию, надо сконцентрироваться на работе — в данном случае на медсестринском деле — и на задаче, т.е. на заботе о больных. Это второй шаг к тому, чтобы сделать работу “умнее”. В некоторых больницах бумажная работа была выведена из обязанностей медсестер и передана специальным клеркам, которые также отвечают на телефонные звонки родственников и друзей пациентов и расставляют в палатах присланные ими букеты. В результате уровень ухода за больными резко возрос, как и время, которое медсестры посвящают своей деятельности. При этом больницы смогли на четверть, а то и на треть сократить штат среднего медицинского персонала и поднять его зарплату, не неся при этом дополнительных расходов по заработной плате.

Чтобы реализовать подобные усовершенствования мы должны задать второй набор вопросов относительно квалифицированного и сервисного труда: “За что мы платим? Какую ценность должна добавлять эта работа?” Ответ на них не всегда однозначен и очевиден. Так, один универмаг, анализируя деятельность своего торгового персонала, принял решение, что это “объем продаж”, а другой, работающий в той же столичной зоне и имеющий аналогичную клиентскую базу, решил, что это “обслуживание покупателей”. В результате в обоих универмагах была проведена разная реструктуризация рабочих заданий торгового персонала, но они оба быстро достигли существенного увеличения прибыли на каждого продавца и на каждый отдел, и выиграли как с точки зрения продуктивности, так и с точки зрения прибыльности.

Следует отметить, что, несмотря на свое огромное влияние, теория научного управления Тейлора подверглась и подвергается серьезной критике, особенно со стороны академических кругов. Возможно, главной причиной этого стала жесткая кампания американских профсоюзов, направленная против теории Тейлора —

и против самого Тейлора, — которая началась в начале XX века. Профсоюзные деятели выступили против Тейлора, потому что считали его настроенным против рабочих, и поддерживающим менеджеров. Ни то, ни другое не было правдой. Непростительным грехом этого ученого было его убеждение, что такого явления, как “квалификация”, в сфере производства и перемещения материальных предметов вообще не существует. Он утверждал, что подобный труд однофазен и поддается пошаговому анализу, как серия неквалифицированных операций, которую впоследствии можно объединить в то или иное рабочее задание. Любой, кто пожелает выучиться этим операциям, сможет идеально выполнять самую сложную работу и будет “человеком первого класса”, заслуживающим “первоклассной зарплаты”.

Профсоюзами начала XX века, основанными на квалификации, такое утверждение было воспринято как откровенная атака. Особенно это относилось к наиболее уважаемым и очень мощным профсоюзам, которые в те времена доминировали в наиболее развитых производственных областях — в армейских арсеналах и военноморских судостроительных верфях, где до окончания Второй Мировой войны было сосредоточено все военное производство. Для этих профсоюзов каждый навык и умение были тайной, которую не имел права разглашать ни один их член. Их мощь базировалась на контроле во время периода ученичества, который продолжался от пяти до семи лет, причем учениками мастеров становились, как правило, только родственники членов профсоюзов. Таким работникам платили очень хорошо — намного больше, чем в те времена платили большинству врачей, и в три раза больше, чем мог надеяться получить “человек первого класса” по Тейлору. Неудивительно, что утверждения Тейлора вызвали острое неприятие этих “аристократов труда”.

Вера в тайну мастерства, умений и навыков сохранялась еще долгое время, также как убеждение в том, что получить квалифицированную работу можно только

после долгих лет ученичества. Гитлер вступил в войну с США именно в силу этого убеждения. Уверенный, что для подготовки высококлассных специалистов в области оптики (навыки и умения которых играют в современной войне решающее значение) необходимо не менее пяти лет, он думал, что пройдет, как минимум, столько времени, прежде чем США сможет выставить в Европе эффективную армию и военно-воздушные силы. Исходя из этого убеждения, он после японской атаки в Перл-Харбор объявил войну США.

Теперь-то мы знаем, что Тейлор был прав. Например, в 1941 году в США практически не было специалистов-оптиков, а современная война требует огромного количества точнейших оптических приборов. Но применив методы научного управления Тейлора, США буквально в течение нескольких месяцев смогли подготовить вполне квалифицированных рабочих, которые начали производить более сложную оптику, чем когда-либо производилась в Германии, причем конвейерным способом. И к этому времени “люди первого класса” Тейлора с их повышенной продуктивностью зарабатывали гораздо больше, чем мог мечтать любой мастер-специалист в 1911 году.

Со временем квалифицированный и сервисный труд может превратиться в то же, что представляет собой работа в сфере производства и перемещения материальных вещей, т.е. согласно старому лозунгу теории научного управления, в “простороботу”. (По крайней мере, так считают истинные наследники Тейлора, наиболее радикальные сторонники искусственного интеллекта.) Однако пока нам не следует относиться к квалифицированному и сервисному труду как к “просто работе”. Не стоит также считать этот труд чем-то однородным. Напротив, деятельность такого типа можно разделить на три разные категории, исходя из реальных продуктивных результатов того или иного конкретного рабочего задания. Этот процесс — **определение результатов работы** — составляет третий шаг перехода к “более умной работе”.

Результаты некоторых видов квалифицированных и сервисных работ определяются их качеством. Возьмите, например, ученых в исследовательской лаборатории, в работе которых количество, т.е. числовой показатель результатов, имеет вторичное значение по сравнению с качеством. Один новый препарат, способный генерировать ежегодный объем продаж в размере 500 млн. долл. и доминировать на рынке несколько лет, неизмеримо ценнее, чем 20 вспомогательных препаратов, которые принесут 20–30 млн. долл. в год. Этот же принцип применим и к основным политическим или стратегическим решениям, а также к менее грандиозным видам деятельности, например, к медицинской диагностике, дизайну упаковки или редактированию журнала. Во всех этих случаях мы еще не знаем, как следует анализировать процесс, дающий качественные результаты. Следовательно, чтобы повысить их продуктивность, мы можем задать только один вопрос: “Что работает?”

Вторая категория включает большинство квалифицированных и сервисных работ, результаты которых определяются как качеством, так и количеством. Одним из примеров может служить продажа товаров в универсаме. “Удовлетворение потребителя” в данном случае является не менее важным, чем долларовая сумма на его чеке, но четко определить этот показатель намного сложнее. Качество работы чертежницы в архитектурном бюро является неотъемлемым элементом результатов ее труда, но и количество сделанных ею чертежей также представляет собой важнейший показатель ее производительности. Это справедливо по отношению к работе инженеров, торговых представителей, репортеров, медсестер, страховых оценщиков и т.д. Повышение продуктивности в этих видах деятельности требует не только ответа на вопрос: “Что работает?”, но также поэтапного и пооперационного анализа.

И наконец, существует большое количество сервисных работ (хранение данных, обработка страховых исков на случай смерти, заправка больничных коек и т.д.),

результаты которых определяются так же, как в сфере производства и перемещения материальных вещей: в первую очередь, на основе количественных показателей (например, количество минут, требуемое санитарке, чтобы правильно заправить одну кровать). Количество такой “производственной” работы оценивается, прежде всего, с применением внешних критериев, а не является атрибутом производительности как таковой. Очень важную роль, следовательно, в данном случае играет разработка стандартов и внедрение их в рабочий процесс. После того как это сделано, реальное повышение продуктивности достигается благодаря традиционным методикам промышленного инжиниринга, т.е. путем проведения анализа задачи и объединения отдельных простых операций в сложное рабочее задание.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ задачи, концентрация на ее выполнении и определение ее результатов — эти три этапа сами по себе способны обеспечить значительное повышение продуктивности. Эти этапы необходимо будет прорабатывать снова и снова, возможно, модифицируя каждые три-пять лет, и уж конечно, каждый раз, когда меняется работа или принцип ее организации. Но в этом случае, как нам уже известно из прошлого опыта, достигнутое в результате повышение продуктивности будет равным, если не превысит все, что когда-либо было достигнуто в производственной сфере благодаря промышленному инжинирингу, научному управлению или человеческим отношениям. Иными словами, это обеспечит нам революцию в продуктивности квалифицированного и сервистного труда, в которой мы все нуждаемся.

Но есть одно условие: в этом процессе мы должны применить все, что узнали о повышении продуктивности в сфере производства и перемещения материальных вещей со времени Второй мировой войны. Следовательно, четвертый этап перехода к “более умной работе” заключается в том, что менеджмент должен сформировать партнерские взаимоотношения с людьми, которые выполняют

работу, с людьми, которым предстоит повысить свою продуктивность. Необходимо “встроить” ответственность за продуктивность и результаты труда в каждую квалифицированную и сервисную работу независимо от ее уровня, сложности и требуемых навыков.

Фредерика Тейлора часто критикуют за то, что он никогда не интересовался мнением изучаемых рабочих об их работе и способах ее улучшить. Он им об этом сообщал. Точно так же и Элтон Мэйо рассказывал, а не расспрашивал об этом. Но методология Тейлора (а спустя 40 лет и Мэйо) была продуктом своего времени, когда мудрость и опыт занимали господствующее положение. (В конце концов, Фрейд тоже никогда не интересовался у своих пациентов, что они думают о своих проблемах. Нет никаких свидетельств того, что Маркс или Ленин когда-либо побеспокоились о том, чтобы узнать мнение масс.) Тейлор относился к рабочим и менеджерам как к “тупому скоту”. И Мэйо, испытывавший большее уважение к управленческому персоналу, также считал рабочих “незрелыми” и “плохо приспособленными” существами, которые нуждаются в руководстве опытного психолога.

Однако когда началась Вторая Мировая война, нам пришлось интересоваться мнением рабочих. У нас просто не было выбора. На американских заводах и фабриках не было инженеров, психологов и бригадиров. Все были одеты в одинаковую униформу. И к нашему огромному изумлению, которое до сих пор сохранилось в моей памяти, мы обнаружили, что рабочие — не “тупой скот” и не “незрелые” и “плохо приспособленные” люди. Они очень много знали о выполняемой ими работе, — о ее логике и ритме, о ее качестве и используемых инструментах. И их мнение могло помочь повысить и продуктивность труда, и его качество [4].

Сначала это новое и смелое предположение было принято только несколькими компаниями. (Пионером и долгое время единственной солидной компанией, которая действовала на основе этой идеи, была *IBM*.) Но в конце пятидесятых и в начале шестидесятых годов

XX века идею подхватили японские промышленные фирмы, более ранние попытки которых возродить довоенную автократию полностью провалились и привели к кровавым массовым забастовкам и едва ли не к началу гражданской войны. Сегодня, хотя эта идея и не стала общепринятой практикой, она, как минимум, нашла четкое воплощение в теории, что знание рабочими своей работы является отправным пунктом для повышения продуктивности, производительности и качества их труда.

Но, как мы уже говорили, в сфере производства и перемещения материальных вещей партнерство с ответственными за свою работу рабочими представляет собой *наилучший* способ повышения продуктивности. В конце концов, идеи и рекомендации Тейлора тоже работали. Если же говорить о квалифицированном и сервисном труде, то в данном случае такое партнерство является *единственным* способом повышения его продуктивности.

Последний компонент перехода к “более умной работе” — состоящий из двух частей урок, о котором не знали ни Тейлор, ни Мэйо. Во-первых, все достижения на ниве повышения продуктивности в компании должны сопровождаться постоянным обучением персонала. Перераспределение работы и обучение рабочих новым методам ее выполнения, как это делал Тейлор и как он учил делать других, не способны обеспечить процесса постоянного обучения. Тренинг — только его начало. Возьмем пример с японцев (благодаря их древней традиции дзен-буддизма), которые знают, что величайшим преимуществом тренинга является не возможность научиться новому, а возможность научиться делать лучше то, что уже делается хорошо.

Не менее важным представляется мне прозрение, озарившее нас в последние несколько лет: квалифицированные и сервисные работники лучше всего учатся, обучая других. Самый эффективный способ повысить продуктивность продавца заключается в том, чтобы попросить его раскрыть “секреты своего мастерства” во время общего собрания компании, посвященного вопросам

повышения объема продаж. А лучший способ повысить производительность хирурга — попросить его выступить с докладом в местном медицинском обществе. В век информации мы часто слышим, что каждое предприятие должно стать местом, где люди могут постоянно учиться, но оно также должно стать местом, в котором люди будут иметь возможность учить других.

СТО лет назад признаки классового конфликта были совершенно очевидны и несомненны. Развевать этот конфликт — и предотвратить классовую войну — позволил рост продуктивности промышленной рабочей силы, который был настолько значителен и носил настолько беспрецедентный характер, что даже его родоначальник Фредерик Тейлор не изобрел термина для его определения.

Сегодня мы знаем, что продуктивность является истинным источником конкурентного преимущества. Но нам также необходимо понять, что она представляет собой ключ к социальной стабильности. По этой причине достижение роста продуктивности квалифицированного и сервисного труда, сравнимого по масштабам с ростом, уже достигнутым в сфере производства и перемещения материальных вещей, должно стать задачей первостепенной важности для менеджеров всего развитого мира.

Реальный доход не может быть в течение более или менее продолжительного периода времени выше продуктивности, — это экономическая истина. Если продуктивность сервисных работников не повысится в самом скором времени, социальное и экономическое положение этой категории — численность которой достигает количества промышленных рабочих в пиковые периоды — непременно начнет ухудшаться. Как минимум, в потенциале это приведет к застою экономики; а при худшем развитии событий — к возможности социальных конфликтов, не виданных со времени первых десятилетий Промышленной революции.

По всей вероятности, сервисные работники могли бы воспользоваться своим количественным преимуществом, чтобы добиться более высоких зарплат, чем это оправдано их вкладом в экономику. Однако это привело бы только к обнищанию общества в целом, поскольку реальный доход всех его членов в этом случае снизится, а уровень безработицы повысится. Возможен и альтернативный вариант — доход неквалифицированных и недостаточно квалифицированных сервисных работников продолжит снижаться, а зарплата многочисленных квалифицированных работников будет стабильно расти. Но подобное развитие событий привело бы к еще более широкому разрыву между этими двумя группами и, как следствие, к большому расслоению общества. И в любом из этих случаев сервисные работники чувствовали бы обиду, враждебность и воспринимали бы себя изгоями своего класса.

К счастью, мы сегодня находимся в намного более выгодной позиции, чем наши предки сто лет назад. Мы знаем то, чего не знал Маркс и его современники: продуктивность можно повысить. Мы даже знаем, как это сделать. Нам даже известно, как повысить продуктивность труда в сфере, где общественные потребности наиболее насущны: в сфере неквалифицированного и недостаточно квалифицированного труда. Речь идет о вспомогательных и обслуживающих видах работ на заводах, в школах, в больницах и офисах; о младших продавцах в супермаркетах и официантах в ресторанах; о людях, выполняющих канцелярскую работу в страховых компаниях, банках и других фирмах. Их работа так же является производственной деятельностью. И все, что мы узнали о повышении продуктивности промышленного труда за последние сто лет, с некоторыми изменениями применимо сегодня и к этой работе.

Следует помнить, что существует своего рода модель этапов, которые уже прошли некоторые многонациональные компании, специализирующиеся на техническом обслуживании, стараясь повысить продуктивность

своих сотрудников. Эти американские и европейские работодатели систематически применяли описанный в данной статье подход к неквалифицированным сервисным работам. Они определяли задачу, концентрировали работу на ее выполнении, определяли результаты, делали своих сотрудников партнерами в деле повышения продуктивности и первоначальным источником соответствующих идей и превращали постоянное обучение и постоянное учение в неотъемлемую часть каждого рабочего задания и каждой рабочей команды. В результате им удалось весьма существенно повысить свою продуктивность, — в некоторых случаях даже удвоить ее, — что позволило им увеличить зарплаты своих работников. И что не менее важно, этот процесс значительно повысил уровень самоуважения работников и гордости за свой труд.

Отнюдь не совпадение, что вначале этого достигли компании, работающие по контракту. Чтобы добиться серьезного повышения продуктивности сервисного труда производственного типа, как правило, необходимо, чтобы работа выполнялась сторонней компанией, которая ничем другим не занимается, досконально знает свое дело, уважает его и обеспечивает неквалифицированных работников возможностью развиваться (например, со временем стать локальным или региональным менеджером). Организация, в которой должна быть выполнена такая работа, — например больница, имеющая определенное количество койко-мест, или колледж, которому необходимо кормить своих студентов, — не знает ее досконально и не относится к ней с достаточным уважением для того, чтобы тратить много времени и огромные усилия, необходимые для повышения ее продуктивности.

Итак, задача ясна и выполнима, но времени мало. В деле повышения продуктивности сервисного труда мы не можем полагаться на правительство или на политические силы. Это задача менеджеров и руководителей коммерческих фирм и неприбыльных организаций. Это основная социальная ответственность менеджмента в обществе, основанном на знаниях.