

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ РАБОТНИКОВ УМСТВЕННОГО ТРУДА

Производительность работников физического труда
• *Принципы производительности работников физического труда* • *Будущее производительности работников физического труда* • *Что нам известно о производительности работников умственного труда* • *Как формулируется задача?* • *Работник умственного труда как основной капитал* • *“Новые служащие”* • *Умственный труд как система* • *С чего начать?* • *Об управлении корпорациями*

ВВЕДЕНИЕ

В XX веке самым важным и поистине уникальным достижением менеджмента было повышение в 50 раз производительности *физического труда* на производственных предприятиях.

Самое главное достижение, которого менеджмент должен добиться в XXI веке, тоже связано с повышением производительности труда, но на этот раз *умственного*, а вместе с ним и с повышением *производительности работника умственного труда*.

Самым ценным активом любой компании XX века было *производственное оборудование*. Самым ценным активом любой организации XXI века — как коммерческой,

так и некоммерческой, — станут ее *работники умственного труда* и их *производительность*.

I. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ РАБОТНИКОВ ФИЗИЧЕСКОГО ТРУДА

Для начала давайте посмотрим, чего мы достигли к настоящему времени.

Прошло чуть больше ста лет с того момента, когда работник умственного труда, *впервые обратив внимание* на физический труд и на работника физического труда, приступил к изучению как первого, так и второго. Великие поэты, грек Гесиод (VII–VIII века до Р.Х.) и несколькими столетиями позже, римлянин Вергилий (I век до Р.Х.) воспевали труд земледельца. И Гесиод, и Вергилий по-прежнему считаются лучшими поэтами всех времен и народов. Но ни труд, о котором они писали, ни герои их произведений не имели ничего общего с реальностью, — впрочем, авторы к этому и не стремились. Ни Гесиод, ни Вергилий никогда не брали в руки серп, не пасли овец, даже не видели, как это делают другие. А в XIX столетии о физическом труде и трудящихся взялся писать Карл Маркс (1818–1883), который не только не был знаком с трудом рабочих, но никогда и близко не подходил к станкам, на которых они работали. Первым человеком, который сделал и то, и другое, — т.е. попытался выполнить работу работника физического труда, одновременно изучая ее, — был Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915).

На протяжении исторического периода, о котором у нас есть письменные свидетельства (и даже в более ранние исторические эпохи), постепенно изменялся смысл понятия, которое мы сегодня именуем “производительностью” (сам этот термин появился примерно 50 лет назад). Изменения эти происходили вследствие появления новых инструментов, методик и техноло-

гий; это был прогресс в том, что экономист называет “капиталом”. Одновременно очень мало изменилось то, что экономисты называют “трудом”, другими словами, производительность труда рабочего. Исторически сложилось мнение, что производительность возрастает только в случае повышения интенсивности труда или увеличения продолжительности рабочего дня. Экономисты XIX века не согласились бы с большей частью того, что сегодня делают их коллеги. Но все они — от Дэвида Рикардо (1772–1823) до Карла Маркса — были единодушны в том, что в уровне квалификации работников существуют огромные различия; что же касается производительности, то тут разница обусловлена исключительно усердием одних рабочих и ленью других (или физическими данными — одни рабочие сильнее, другие слабее). Понятия “производительности” не существовало. Оно и сегодня зачастую считается “внешним фактором” и не вписывается в уравнения большинства современных экономических теорий, например, в теорию Кейнса или в построения австрийской школы теоретической экономики.

В первое же десятилетие после того, как Тейлор впервые обратил внимание на физический труд и взялся за его изучение, производительность этого вида труда стала расти невиданными темпами. Она до сих пор стабильно увеличивается со скоростью в 3,5% в год — это означает, что со времен Тейлора производительность возросла в 50 раз. Именно на этом факторе роста основываются все экономические и социальные достижения XX века. Производительностью работника физического труда создано то, что сегодня называется “развитой” экономикой. До Тейлора ничего подобного не существовало — экономики всех стран были одинаково “недоразвитыми”. Сегодня “недоразвитая” экономика (или, скорее, “нарождающаяся”) это та, которая не сделала — еще не сделала — физический труд производительным.

*Принципы производительности
физического труда*

На первый взгляд принципы Тейлора чрезвычайно просты.

Первый принцип повышения производительности физического труда гласит: надо изучить задачу и проанализировать движения, необходимые для ее выполнения. Второй принцип: надо описать каждое движения и составляющие его усилия, а также измерить время, за которое оно производится. Третий принцип: устранить все лишние движения; каждый раз, начиная изучать физический труд, мы обнаруживаем, что большинство освященных временем процедур оказываются пустой тратой времени и мешают повышению производительности труда. Четвертый принцип: каждое из оставшихся движений, необходимых для выполнения поставленной задачи, снова соединяются вместе — так, чтобы работник тратил на его выполнение как можно меньше физических и умственных усилий и минимальное количество времени. Потом все движения снова соединяют в единую логическую последовательность. Наконец, последний принцип гласит: необходимо соответствующим образом изменить конструкцию всех инструментов, используемых в данной работе. Сколько раз мы ни брались бы за оптимизацию разных работ — независимо от того, сколько тысяч раз в год эти работы производятся, — всякий раз обнаруживается, что традиционные инструменты требуют доработки. Так произошло с совком для песка (перенос песка был одним из первых видов физического труда, изученных Тейлором). Сок был неправильной формы, имел неподходящий размер и неудобную ручку. Множество недостатков можно найти и в инструментах, которыми пользуются, скажем, хирурги.

Принципы Тейлора выглядят очевидными, как и любые эффективные методы. Но чтобы выработать их, Тейлор экспериментировал в течение 20 лет.

За последние сто лет методика Тейлора претерпела бесчисленное множество изменений, уточнений и усовершенствований. Изменилось даже ее название. Сам Тейлор называл свою методику “анализом задач” или “научным управлением задачами”. Двадцатью годами позже эта методика получила новое имя — “научная организация труда” или “менеджмент”. Еще через 20 лет, после Первой мировой войны, менеджмент в США, Великобритании и Японии стал называться “научным менеджментом”, а в Германии — “рационализацией производства”.

Утверждение, что какая-то новая методика “отвергает” или “опровергает” Тейлора, стало почти стандартным пиаровским приемом. Ибо то, что прославило Тейлора и его методы, одновременно сделало их крайне непопулярным. То, что Тейлор *увидел*, по-настоящему заинтересовавшись трудовым процессом, вызывающе не соответствовало тому, что об этом писали поэты (Гесиод и Вергилий) и философы (Карл Маркс). Все они прославляли “мастерство”. Тейлор показал, что никакого мастерства в физическом труде нет, а есть простые, повторяющиеся движения. Производительными их делает знание, точнее, знакомство с оптимальными способами исполнения и организации простых однообразных движения. Именно Тейлор был первым, кто соединил знания и труд¹.

¹ То же самое, что и Тейлор, сделал почти одновременно с ним в древнейшей из известных профессий — медицине — Вильям Ослер (1849–1919). В 1892 году он издал книгу *The Principles and Practice of Medicine* (беруь утверждать, что это лучший учебник со времен евклидовой “Геометрии” III века до Р.Х.). Книга Ослера совершенно справедливо считалась попыткой применения научного менеджмента в медицинской диагностике. Как и Тейлор, Ослер учил, что нет “мастерства”, а есть *метод*.

Все это вызвало сильнейшую неприязнь к Тейлору со стороны современных ему профсоюзов, объединявших в то время работников высокой квалификации, мастерство которых объяснялось владением некими *тайнами ремесла*, причем владением монопольным. Раздражало профсоюзы и то, что Тейлор пропагандировал оплату труда “по конечному результату”, т.е. за выполненное в срок задание, а не “за процесс”, т.е. за количество отработанных часов. Профсоюзы и сегодня проклинают Тейлора за эту идею. К тому же данное Тейлором определение работы как серии операций во многом объясняет тот факт, что его концепции отвергают люди, никогда сами не занимавшиеся физическим трудом (писатели и интеллектуалы — последователи поэтов и философов прежних времен). Тейлор разрушил романтику труда. “Тайны ремесла” он заменил “последовательностью элементарных движений”.

На протяжении последних ста лет каждый новый метод, позволивший достичь хотя бы минимальных успехов в повышении производительности работников физического труда — а вместе с ним и их реальной зарплаты, — основывался на принципах Тейлора, как рьяно авторы этих методов ни превозносили бы отличия собственных систем от тейлоровой. Укрупнение технологических операций, стремление к разнообразию работы за счет исключения повторяющихся операций, ротация должностей — во всех этих нововведениях методы Тейлора используются для уменьшения усталости работника, а следовательно, для повышения производительности его труда. Идеи Тейлора об анализе задач и научной организации всего процесса физического труда использованы и в принципе конвейера Генри Форда, разработанном уже после 1914 года, когда сам Тейлор был стар, болен и отошел от дел. Идеи Тейлора использованы и в японских “кружках качества”, и в системе непрерывного совершенствования “кайзен”, и в организации поставок “точно вовремя”.

Однако самым лучшим примером следует считать “всеобщий контроль качества” Эдвардса Деминга (1900–1993). Что же сделал Деминг и почему всеобщий контроль качества столь эффективен? Деминг проанализировал и организовал производственный процесс точно так же, как это сделал Тейлор. Но затем к методике Тейлора он добавил (примерно в 1940 году) контроль качества, основанный на статистической теории, которая появилась только спустя 10 лет после смерти Тейлора. Наконец в 70-х годах Деминг заменил секундомер и фотографирование этапов рабочего процесса телевидением и компьютерным моделированием. В остальном специалисты Деминга по анализу контроля качества — точная копия специалистов Тейлора по научной организации труда, и работают они точно так же.

Каковы бы ни были ограничения и недостатки методики Тейлора — а их предостаточно, — никто из американцев (даже Генри Форд) не оказал на организацию производственного процесса такого влияния, как Тейлор. Научный менеджмент (и его следующая ступень, научная организация производства) представляет собой одно из течений американской философии, получившее признание во всем мире, наравне с Конституцией или сборником статей “Федералист”. В последнем столетии только одно философское течение могло конкурировать с учением Тейлора — марксизм. Однако в конечном счете Тейлор победил и Маркса.

За время Первой мировой войны научный менеджмент распространился в США — вместе с конвейером Форда, в основу которого положены принципы Тейлора. В 20-е годы научный менеджмент проник в Западную Европу и привлек внимание японцев.

Во время Второй мировой войны достижения как немцев, так и американцев базировались непосредственно на применении принципов Тейлора к обучению персонала. Руководство Германии, проиграв Первую мировую войну, применило “рационализацию производства” — другими словами, научный менеджмент Тейлора, — к органи-

зации работы для бывших солдат и к подготовке военных кадров. Это позволило Гитлеру создать невиданную военную машину за те шесть лет, которые прошли от его прихода к власти до начала Второй мировой войны в 1939 году. В США при подготовке промышленных рабочих применялись те же принципы Тейлора, в Первую мировую войну — в порядке эксперимента, во Вторую мировую войну — уже в полную силу. Благодаря этому США превзошли Германию по уровню производства, несмотря на то, что процент американских мужчин трудоспособного возраста, призванных в армию, превосходил процент призванных на войну немцев; следовательно, процент американцев, занятых в промышленности, был меньше соответствующего процента немцев. Но подготовка кадров на основе научного менеджмента позволило гражданскому населению США в два — если не в три — раза превысить производительность рабочих гитлеровской Германии и захваченных фашистами стран Западной Европы. Таким образом, научный менеджмент позволил США не только численно превзойти и немцев, и японцев на поле боя, но в то же время и в несколько раз превысить показатели этих стран по уровню производства.

Экономическое развитие за пределами стран Запада, начиная с 1950 года, в основном шло за счет копирования процессов, которые проходили в США во время Второй мировой войны, другими словами, в применении принципов научного менеджмента для достижения более высокой производительности физического труда. Экономический рост в более ранние исторические периоды основывался на технологических инновациях — сначала во Франции в XVIII веке, затем в Великобритании в 1760–1850 годы и, наконец, в Германии и США, новых лидерах экономики, во второй половине XIX века. Страны Востока — и в первую очередь Япония, — развитие которых началось после Второй мировой войны, старались избегать технологических

инноваций. Вместо этого они импортировали систему подготовки кадров, которую США разработали во время Второй мировой войны на основе теории Тейлора, и использовали их для подготовки высокопроизводительной рабочей силы. Порой эта работа начиналась буквально на пустом месте, потому что рабочие большей частью ничего не умели и жили еще в доиндустриальном мире. (Например, в Японии почти две трети трудоспособного населения в 1950 году все еще проживали в сельской местности и умели только выращивать рис.) При этом даже после резкого повышения производительности рабочим в течение примерно десяти лет продолжали платить те же зарплаты, которые они получали когда только пришли на производство; это позволило странам Востока — сначала Японии, Корею, а затем Тайваню и Сингапуру — выпускать такие же промышленные товары, какие производились в западных странах, при гораздо меньших затратах на оплату труда.

Будущее производительности труда

Принципы Тейлора были разработаны для физического труда на промышленном производстве и впервые применены именно там. Но и при этом традиционном ограничении они имеют чрезвычайно важное значение. Методы Тейлора по-прежнему лежат в основе главного принципа организации производства в странах, где физический труд, и в особенности физический труд на производстве, остается сектором роста общества и экономики, другими словами, в странах третьего мира, где все еще очень велико — и неуклонно растет — число молодых людей без образования и практически без какой-либо профессии.

Но, как будет показано ниже в этой главе, существует множество разновидностей умственного труда (включая работы, требующие самых передовых и в высшей степени теоретических знаний), в которые входит и физи-

ческий труд. И повышение производительности такого труда также требует применения научной организации производства.

И все же в развитых странах главная задача сегодня заключается не в повышении производительности физического труда, — в конце концов, мы знаем, как этого добиться. Центральной задачей становится всемерное повышение производительности умственного труда. Работники умственного труда очень быстро становятся самой крупной группой внутри рабочего класса развитых стран. Сегодня они уже составляют около двух пятых всей рабочей силы США; во других странах их доля меньше, но тоже быстро увеличивается. В первую очередь именно от производительности этой группы работников будет зависеть будущее процветание — более того, само существование, — развитых стран.

II. ЧТО НАМ ИЗВЕСТНО О ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ УМСТВЕННОГО ТРУДА

Работа над повышением производительности работников умственного труда только начинается. В 2000 году она находится примерно на том же уровне, на каком в 1900 году находились работа по повышению производительности физического труда. Но сегодня о производительности работников умственного труда нам известно уже неизмеримо больше, чем было известно о производительности работников физического труда нашим предшественникам сто лет назад. Мы знаем почти все ответы на главные вопросы. Но мы ясно видим и проблемы, решить которые пока нам не под силу, а между тем решать их надо уже сегодня.

Производительность работника умственного труда определяется шестью факторами.

1. Производительность работника умственного труда требует четкого ответа на вопрос: “В чем заключается производственное задание?”
2. Ответственность за производительность целиком возлагается на самого работника. Работники умственного труда должны сами собой *управлять* (они, так сказать, сами себе менеджеры). Им необходима *независимость*.
3. Непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой частью умственной работы и включаться в производственное задание работника умственного труда; он должен отвечать за внедрение нововведений.
4. Работнику умственного труда надо, с одной стороны, постоянно учиться, а с другой — постоянно учить.
5. Производительность работника умственного труда не измеряется *количеством* или *объемом* — во всяком случае, это далеко не самый главный показатель. Зато *качеству* придается огромное значение.
6. Наконец, для повышения производительности работника умственного труда необходимо смотреть на него не как на “издержки”, а скорее как на “капитал”, и обращаться с ним соответственно. Надо, чтобы работники умственного труда *хотели* работать на данную организацию и предпочитали этот вариант всем прочим возможностям.

Все эти требования — за исключением, пожалуй, последнего, — почти полностью противоположны требованиям, необходимым для повышения производительности работника физического труда.

Конечно, и при физической работе качество важно. Но это качество строго регламентировано. Существует стандарт качества — так сказать, минимум качества. Заслуга всеобщего контроля качества — другими словами, применения статистической теории XX века к физическому труду, — заключается в возможности существенно сни-

зить (или даже вообще свести к нулю) количество единиц продукции, не соответствующих разработанному стандарту качества.

Но в большинстве работ, связанных с умственным трудом, качество не бывает минимальным и регламентированным. Качество — это и есть конечный продукт умственного труда. Изучая производительность учителя, мы не задаемся вопросом, сколько учеников посещает его занятия. Мы интересуемся, сколько учеников преуспели в преподаваемой им дисциплине, а это вопрос качества. При оценке производительности медицинской лаборатории вопрос о том, какое количество анализов можно выполнить на ее оборудовании, второстепенен и возникает только после вопроса о том, каковы качество и надежность результатов анализов. Качеством измеряется даже производительность работы клерка в регистратуре.

Производительность работника умственного труда по-этому должна быть в первую очередь нацелена на достижение качества, причем не минимального уровня качества, а оптимального, а лучше — максимального. Только при наличии такого уровня качества можно задавать вопрос: “А где объем, где количественные показатели работы?”

Это не только означает, что к задаче повышения производительности работника умственного труда мы подходим скорее с точки зрения качества, чем количества. Это также означает, что нам предстоит научиться определять это качество.

В чем заключается производственное задание

Но самый важный вопрос при изучении проблем производительности работника умственного труда звучит так: “В чем заключается производственное задание?” Это, пожалуй, полностью противоречит постановке вопроса в производительности физического труда. Для физического труда ключевым всегда является вопрос: “Как это зада-

ние должно быть выполнено?” В физическом труде задание всегда четко сформулировано и разъяснено. Никто из специалистов, изучающих производительность работников физического труда, не задает вопроса: “Каким образом работник может выполнить это задание?” Их вопрос звучит так: “Как добиться того, чтобы работник физического труда выполнил свою работу как можно лучше?”

Этот подход с одинаковым успехом используется в научном менеджменте Тейлора, в работе специалистов из *Sears Roebuck* и *Ford Motor Company*, которые первыми создали сборочную линию (конвейер), и во всеобщем контроле качества Эдвардса Деминга.

А вот в сфере умственного труда ключевой вопрос звучит так: “В чем заключается производственное задание работника?”

Одна из причин этого состоит в том, что интеллектуальный труд, в отличие от физического, не принуждает работника выполнять определенные действия. Работник сборочной линии автомобильного завода, который прикрепляет колеса, “запрограммирован” на одновременное поступление шасси по одной линии и колес — по другой. Фермер, который пашет поле перед севом, не может отложить это занятие на потом: он не вылезет из трактора, чтобы ответить на телефонный звонок, посетить собрание или написать отчет, потому что его рабочий график определяется природой. В физическом труде всегда ясно, *что* должно быть сделано.

А задание работника умственного труда не определяет его действий.

Кризисная ситуация в больнице — скажем, внезапное наступление комы у пациента, — несомненно определяет задачу медицинского персонала и “программирует” его действия. Но в остальных случаях поведение медсестер зависит полностью от их выбора: они могут

проводить время у постели больного, а могут заняться составлением отчетов и прочей бумажной работой. Инженеров постоянно отрывают от их обязанностей, заставляя писать и переписывать служебные бумаги, ходить на собрания и т.д. Работа продавца в большом магазине заключается в обслуживании потребителя и продаже товаров — теоретически. На деле продавец массу времени тратит на составление разнообразных отчетов, проверку наличия товара, уточнение сроков прибытия товара, контроль его фактического поступления и т.д.; все это отвлекает продавца от покупателя и никоим образом не повышает его производительности при выполнении тех самых обязанностей, за которые он получает жалованье, а именно — за обслуживание и удовлетворение потребителя.

Первое требование при разработке плана для работника умственного труда заключается в определении сущности задания, что позволяет работнику умственного труда сконцентрироваться на выполнении этого задания и отбросить все лишнее, насколько это возможно. Но для этого требуется, чтобы работники умственного труда сами определили, в чем заключается — или должно заключаться — их задание. Ибо только они сами могут правильно сформулировать свои задачи.

Поэтому работа над повышением производительности работников умственного труда начинается с того, что работник отвечает на ряд вопросов.

В чем состоит мое производственное задание? Каким оно должно быть? Что мне нужно для его выполнения? Что мне мешает при выполнении задания, что нужно устранить?

Работники умственного труда, как правило, сами неоднократно задают себе эти вопросы и поэтому с готовностью на них отвечают. И все же требуется немало сил и времени на перестройку их работы, чтобы они действительно

смогли делать то, за что им платят деньги. Рассмотрение ответов на вопросы и принятие соответствующих мер обычно в два-три раза увеличивает производительность работников умственного труда, причем довольно быстро.

Вот какими были результаты опроса медсестер в одной из крупных больниц. Во-первых, все медсестры были разделены на две группы в соответствии с формулировкой своего задания: одна группа определила его как “уход за больными”, а вторая — как “выполнение указаний врачей”. В ответе же на вопрос о том, что им мешает в работе, все были единодушны — все сказали, что им приходится много сил и времени тратить на “посторонние дела”: составление многочисленных бумаг, уход за цветами, ответы на телефонные звонки родственников пациентов, реагирование на вызовы пациентов и т.д. Но все эти обязанности — или почти все — можно переложить на специально нанятого сотрудника, не имеющего медицинского образования, например на цветочницу, которая получала бы часть жалования медсестры. После того, как это было сделано, производительность работы медсестер сразу же увеличилась более чем вдвое, если измерять ее временем, которое сестры проводят у постелей пациентов. Удовлетворение пациентов также возросло более чем в два раза. А текучесть кадров, которая достигала катастрофических показателей, почти исчезла, — и все это лишь за четыре месяца.

После того как задача определена, можно переходить к вопросу ответственности — сформулировать это требование также должны сами работники умственного труда.

1. Работники умственного труда несут *ответственность* за свой вклад в общее дело. Речь идет о том, что работник умственного труда сам принимает решение о том, по каким направлениям деятельности он (она) должен отчитываться в качественных и ко-

личественных показателях, в показателях затрат времени и средств. Работники умственного труда должны быть независимыми, а это подразумевает и ответственность.

2. Постоянная инновационная деятельность должна стать составной частью профессиональной деятельности работников умственного труда.
3. Постоянное повышение собственного уровня и постоянное обучение других должно стать составной частью деятельности работников умственного труда.

Эти требования уже обсуждались в главе 3.

Но мы еще не сформулировали главное требование к производительности работников умственного труда. Мы не дали ответ на один важный вопрос.

Что такое качество?

В некоторых сферах умственного труда и в особенности в тех видах работ, где требуется очень высокий уровень знаний, мы уже научились измерять качество. Качество работы хирургов, например, давно уже измеряется, особенно их коллегами, соотношением благоприятных и неблагоприятных исходов трудных и опасных для жизни пациента операций, или соотношением выживших и погибших пациентов при проведении операций на открытом сердце, или соотношением полностью выздоровевших и оставшихся инвалидами пациентов после хирургического вмешательства по поводу травм. Но в общем и целом до нынешнего дня качество умственного труда определяется скорее на основании суждений, нежели четких показателей. Главная проблема заключается не в том, что качество плохо поддается измерению. Труднее всего определить, в чем заключается задание и в чем оно должно заключаться. Именно этот вопрос вызывает больше всего споров.

Лучший из известных мне примеров — американская школа. Всем известно, что средние школы в централь-

ных районах американских городов давно стали зоной бедствия. Но рядом с ними — в тех же районах и для тех же детей — существуют частные школы (преимущественно христианские), в которых дети хорошо себя ведут и хорошо учатся. Можно услышать множество рассуждений о причинах столь разительного отличия. Но главная из них, безусловно, состоит в том, что эти две школы по-разному формулируют свои задачи. Обычная средняя школа определяет свою задачу так: “помогать бедным и бесправным”, а стандартная христианская школа (особенно приходские школы католической церкви) — “дать возможность учиться всем, кто хочет учиться”. Поэтому первая ориентируется на педагогические неудачи, а вторая — на успех.

Вот еще один пример. Два исследовательских отдела в крупных фармацевтических компаниях получили совершенно разные результаты, потому что по-разному сформулировали свои задачи. Одна компания поставила целью избегать неудач, т.е. работать над незначительными, зато реальными усовершенствованиями существующих продуктов на уже освоенных рынках. Другая сформулировала свою задачу как достижение прорыва, что невозможно без принятия риска. Обе компании считаются вполне успешными — так считают их работники, топ-менеджмент и независимые аналитики. Но исследовательские отделы обеих компаний работают по-разному, у них разные методы оценки эффективности и индивидуальной производительности ученых-исследователей.

Определение качества интеллектуального труда и использование этого определения для повышения производительности умственного труда сводится, в общем и целом, к определению производственного задания. Но это определение невозможно без ответа на очень сложный вопрос: что считать “результатом” деятельности данного предприятия и данной отрасли? В целом ответ нам извест-

тен. Однако большинство организаций, как и большинство работников умственного труда, редко прежде задавались этим вопросом. Ответ на него всегда *противоречив и неоднозначен*.

Работник умственного труда как основной капитал

Нигде разница между работниками физического и умственного труда не выражена так явно, как в экономических теориях. Экономическая теория и — в большой степени — практика рассматривают физический труд как *затратный*. Умственный же труд, если мы хотим сделать его производительным, должен рассматриваться как (*основной*) *капитал*.

Издержки нужно жестко контролировать и сводить к минимуму. А капитал нужно увеличивать.

Управляя работниками физического труда, мы очень хорошо поняли, что высокая текучесть кадров чрезвычайно затратна. Известно, что в январе 1914 года руководство компании *Ford Motor* повысило жалование опытным рабочим с 80 центов до 5 долларов в день. Это было сделано по причине чрезвычайно высокой текучести кадров, из-за которой затраты на рабочую силу достигли недопустимых показателей; чтобы поддерживать необходимое количество работников в 10 тысяч человек, приходилось ежегодно нанимать 6 тысяч. При этом в компании *Ford Motor* все, включая самого Генри Форда (который с самого начала решительно возражал против такого резкого повышения зарплаты), были убеждены, что более высокое жалование значительно сократит прибыль компании. Вышло совсем не так: в первый же год прибыль компании почти удвоилась. При оплате в 5 долларов в день работники практически перестали увольняться — более того, скоро желающих поступить на работу в *Ford Motor* стало гораздо больше, чем компания могла принять.

Однако, даже если не принимать во внимание такие издержки, как потери из-за текучести кадров, расходы на найм новых работников и переподготовку старых, физический труд по-прежнему считается убыточным. Такое положение дел наблюдается даже в Японии, несмотря на принятую там систему пожизненного найма и традиционную лояльность работников, которые трудятся в одной компании, сохраняя ей верность до самой пенсии. К тому же на представлении о том, что все работники физического труда (за исключением высококвалифицированных специалистов) одинаковы, все еще основывается менеджмент трудового процесса, состоящего из миллионов разнообразных операций, почти все из которых относятся к категории физического труда.

Все эти концепции абсолютно неприменимы к работникам умственного труда.

Работники физического труда не владеют средствами производства. Они должны обладать — и обычно обладают — огромным и очень ценным опытом работы. Но этот опыт можно применить только на данном рабочем месте. На каком-то другом рабочем месте его уже не применишь. Он “не портативен”.

Работники умственного труда *владеют* своими средствами производства, т.е. теми знаниями, которые хранятся у них в голове. Это абсолютно “портативный” и чрезвычайно емкий вид основного капитала. Поскольку работники умственного труда владеют своими средствами производства, они очень мобильны. Фигурально выражаясь, работники физического труда больше заинтересованы в работе, чем работа в них. Возможно, не обо всех работниках умственного труда можно сказать, что они нужны работе больше, чем работа им. Но в подавляющем большинстве случаев взаимоотношения работников интеллектуального труда с организацией, обеспечивающей их работой, характеризуются тем, что они заинтересованы друг в друге в равной степени.

Обязанность менеджмента заключается в том, чтобы сохранять основной капитал учреждения и приумножать его. Как меняется смысл этого утверждения, когда капиталом, — более того, *главным* капиталом организации — становятся знания каждого отдельного работника? Что нужно для привлечения и удержания высокопроизводительных работников умственного труда? Что необходимо для повышения их производительности и преобразования этой производительности в производственные мощности организации?

III. “НОВЫЕ СЛУЖАЩИЕ”

До сих пор мы говорили о производительности работников умственного труда, которые занимаются только интеллектуальным трудом. Но очень многие работники умственного труда занимаются *как умственным, так и физическим* трудом, гармонично сочетая их. Я называю таких работников — условно — “новыми служащими”.

К этой категории я отношу специалистов, которые применяют самые передовые знания в своем каждодневном физическом труде.

Например, хирург готовится к операции по удалению аневризмы головного мозга, которая может вызвать кровоизлияние и привести к гибели пациента. Прежде чем взять в руки скальпель, он долгие часы проводит за изучением всех аспектов заболевания, используя самые передовые знания и научные открытия. Да и во время операции неожиданное осложнение может потребовать теоретических знаний и принятия решений, для которых необходима чрезвычайно серьезная подготовка. При этом сама хирургия относится к категории физического труда, причем такого физического труда, который состоит из повторяющихся однообразных движений, при применении которых глав-

ное — скорость, точность и единообразие. Эти действия изучаются, корректируются, выполняются практически как любая другая физическая работа, т.е. с помощью тех же самых методов, которые Тейлор использовал впервые на своей фабрике.

Но в группу “новых служащих” входит также большое число людей, чья работа второстепенна, но от этого не менее важна.

Работа клерка в регистратуре, даже если он работает на компьютере, требует знания алфавита, которому нельзя научиться ни на какой другой работе. Это знание — малая часть его работы, которая в остальном представляет собой физический труд. Но знание алфавита будет основным и абсолютно главным.

“Новые служащие” составляют, возможно, самую большую — и наиболее быстрорастущую, — группу в категории работников умственного труда. В эту группу входят почти все работники медицины и здравоохранения: лаборанты, реаниматологи, рентгенологи, специалисты по ультразвуковому исследованию, методам электромагнитного резонанса и пр. К ним же относятся дантисты и все, кто работают в стоматологии. В группу “новых служащих” входят и механики автомобилей, а также все специалисты, которые занимаются ремонтом и обслуживанием техники. Можно сказать, что “новые служащие” XXI века — это высококвалифицированные рабочие XIX–XX веков.

“Новые служащие” — это, пожалуй, единственное, в чем развитые страны имеют подлинное и неоспоримое конкурентное преимущество.

Когда речь заходит о подлинно высоконучных знаниях, ни одна страна мира не может сравниться с тем уровнем, который наблюдался в Германии в XIX веке благодаря ее университетам. Но физик-теоретик, математик, экономист-теоретик и прочие — это не наци-

ональность. Любая страна мира может, при достаточно низких затратах, подготовить значительное число высококвалифицированных ученых. Например, в Индии, несмотря на ее бедность, довольно много первоклассных физиков и программистов. Аналогичным образом (как уже говорилось в этой главе), в производительности физического труда также не существует “национальности”. Подготовка, основанная на научном менеджменте, позволяет любой, даже во всех прочих отношениях “недоразвитой”, стране достичь — причем в кратчайшие сроки — такого же уровня производительности физического труда, какой существует в наиболее развитых странах, отраслях производства и компаниях. Только в подготовке “новых служащих”, гармонично сочетающих умственный и физический труд, развитые страны могут еще иметь реальное конкурентное преимущество, которое сохранится за ними еще некоторое время.

США сегодня — единственная страна, которая осознанно реализует это преимущество в своей совершенно уникальной общенациональной системе общественных колледжей. Общественные колледжи *изначально* создавались (в начале 20-х годов) для подготовки служащих, которые должны иметь и *теоретические* знания, и *практические* навыки. Именно на этом, я убежден, и основывается огромное преимущество американской экономики в производительности и уникальная пока способность США создавать — в очень сжатые сроки — новые и уникальные отрасли индустрии.

Нигде в мире не существует ничего похожего на американские общественные колледжи. Знаменитая японская система образования выпускает специалистов, подготовленных либо только к физическому труду, либо специалистов исключительно умственного труда. Первый японский институт, в котором будут готовиться “новые служащие”, откроет свои двери только в

2003 году. Не менее знаменита немецкая система образования. Основанная в 1830 году, она стала одним из важнейших факторов, превративших Германию в лидера производства. Но она была сосредоточена — и во многом осталась такой сегодня — в первую очередь на физическом труде и дает очень ограниченный объем теоретических знаний. Вполне вероятно, что в ближайшие годы она полностью устареет.

Можно ожидать, что развитые страны очень быстро догонят США. Другие страны (развивающиеся или страны третьего мира) отстанут, по всей видимости, на целые десятилетия, с одной стороны, потому что подготовка “новых служащих” стоит очень дорого, а с другой — потому что в этих странах образованные люди смотрят на физический труд с презрением и пренебрежением. “Для этого у нас есть слуги”, — вот самый распространенный взгляд на физическую работу. В развитых странах, и в первую очередь в США, все больше работников физического труда превращаются в “новых служащих”. В повышении производительности работников умственного труда приоритет должен быть отдан повышению производительности труда “новых служащих”.

Прецедент уже есть: *AT&T* (Американская телефонная компания). Вот как она повышала уровень образования — больше 70 лет назад — своих работников, которые занимались установкой, обслуживанием и заменой телефонных аппаратов.

К началу 20-х годов инженерно-технический персонал, работавший с клиентами, превратился в главный затратный участок компании и, одновременно, в основной источник жалоб и недовольства клиентов. *AT&T*, которая к тому времени стала почти монополистом в обеспечении телефонной связи в США и частично в Канаде, потребовалось около пяти лет (с 1920 по 1925 годы), чтобы понять, что ее ключевая задача (или, как

теперь говорят, миссия) состоит отнюдь не в установке, поддержании в рабочем состоянии, ремонте и замене телефонных аппаратов и соединений. *Задача состоит в удовлетворении клиентов.* После того как компания поняла это, организационные проблемы решились сами собой. Для начала было решено, что техники-телефонисты должны сами определить суть понятия “удовлетворение клиента”. В результате появились стандарты, согласно которым любой заказ на новый телефон или на прокладку дополнительного телефонного провода должен выполняться в течение 48 часов с момента получения заказа, а заявка на ремонт должна выполняться в день получения до полудня, либо, если заявка принята уже после полудня, то до 12 часов следующего дня. Затем стало ясно, что каждый работник из персонала обслуживания — в те дни это были исключительно мужчины, — должен принять активное участие в решении важного вопроса: сколько человек будут выполнять заказы, два (один для выполнения установки и замены телефона, а второй — для обслуживания и ремонта) или один (который выполнял бы все эти операции). Второй вариант в конце концов был признан более удачным. Работникам компании предстояло существенно повысить свой уровень теоретических знаний, а в то время мало кто из них имел за плечами больше шести классов средней школы. Им надо было объяснять, как работает телефон, коммутатор и телефонная сеть. Работники *AT&T* не были ни инженерами, ни квалифицированными рабочими. Но им пришлось изучить электронику в таком объеме, который позволял определить источник неполадки и устранить его. Они изучили стандартные элементарные операции методом “существует только один правильный способ”, другими словами, подготовка велась на основании принципов научного менеджмента. Работники *сами* принимали большинство технических ре-

шений, например о том, где и как лучше подключить индивидуальный телефонный аппарат к системе или какой телефон и режим обслуживания считать оптимальным для данной квартиры или учреждения. Кроме того, к своей основной профессии телефонного мастера им пришлось добавить еще одну — продавца.

Наконец, телефонная компания столкнулась с проблемой определения понятия *качество*. Мастер-телефонист работал самостоятельно. За ним никто не присматривал. Следовательно, он сам должен был решать, что такое качество, и качественно обслуживать клиента. Прошло несколько лет, прежде чем это стало получаться. Сначала телефонная компания считала, что руководству следует осуществлять выборочную проверку, посещая выбранные наугад участки работы, например, проверять каждый двенадцатый или тринадцатый вызов всех мастеров. Вскоре, однако, выяснилось, что это неэффективно и к тому же вызывает раздражение как у мастеров, так и у клиентов. Тогда компания определила качество как “отсутствие нареканий”, но быстро выяснилось, что клиенты жалуются только в самых крайних случаях. Качество стало определяться как “удовлетворение потребителя”. И в конце концов установился такой порядок, при котором мастер сам контролировал качество своей работы: например, через неделю или десять дней после выполнения работы он сам звонил своим клиентам и спрашивал, довольны ли они работой и нет ли каких-нибудь пожеланий или предложений. В случае наличия таковых мастер немедленно выполнял их, добиваясь полного и всестороннего удовлетворения клиента.

Я намеренно столько времени уделил подробному описанию одного из первых примеров борьбы компаний за качество работы, потому что он позволяет выделить три элемента повышения эффективности труда работника,

который занимается как физическим, так и умственным трудом.

1. Первый элемент — ответ на вопрос “В чем заключается производственное задание?”, самый главный вопрос, когда речь заходит о повышении производительности работника умственного труда. Как показывает пример компании *AT&T*, на него не существует однозначного ответа. И, как поняли менеджеры компании, единственный, кто знает ответ на этот вопрос, — это сам работник. Более того, пока менеджмент не обратился с этим вопросом к работникам, он двигался в ошибочном направлении. А как только вопрос был задан персоналу, немедленно нашелся ясный и краткий ответ: “Задание — удовлетворять клиента”.
2. Следовательно, работники должны принимать на себя полную ответственность за удовлетворение клиента, т.е. за предоставление качественного обслуживания. Этим определяется *формальный круг необходимых “новому служащему” знаний*. А потом, и только потом, можно приниматься за *физическую составляющую* труда работника, изменив ее так, чтобы добиться соответствующей высокой производительности физического труда.
3. В первую очередь, пример *AT&T* показывает, что с “новыми служащими” следует обращаться как с *работниками умственного труда*. Не имеет значения, насколько велика и существенна физическая составляющая их труда (а на нее может приходиться основная часть рабочего времени, как это было в примере с мастерами из *AT&T*). Задача заключается в том, чтобы увеличить объем знаний и повысить уровень ответственности и производительности технического персонала до уровня работников умственного труда.

IV. УМСТВЕННЫЙ ТРУД КАК СИСТЕМА

Повышение производительности умственного труда почти всегда требует, чтобы *работа* была реструктурирована и представлена как часть *системы*.

Рассмотрим пример с обслуживанием дорогостоящего оборудования, например, больших и дорогих землеройных машин. Традиционно обслуживание этих машин рассматривалось отдельно от их производства и продажи. Но когда американская компания *Caterpillar*, крупнейший в мире производитель подобного оборудования, задалась вопросом: “За что нам платят наши клиенты?”, то ответ был таким: “Нам платят не за механизм. Нам платят за ту работу, которую наши машины выполняют там, где их использует покупатель. Это означает, что нам платят за поддержание техники в рабочем состоянии, потому что даже один час простоя наших машин может обойтись клиенту в сумму, во много раз превышающую уплаченную им за оборудование”. Другими словами, ответ на вопрос: “В чем смысл нашего бизнеса?” — состоял из одного слова: “Обслуживание”. Такой ответ привел к кардинальной перестройке всей деятельности компании, начиная с процесса производства: каждый этап был перестроен таким образом, чтобы гарантировать покупателю непрерывность работы и немедленный ремонт или замену оборудования в случае поломки. При этом представитель отдела обслуживания, обычно “новый служащий”, стал не на словах, а на деле отвечать за принятие решения.

Еще один пример. В одном из городов Среднего Запада США группа хирургов-ортопедов примерно из 25 человек решили организовать свою работу как “систему максимального повышения качества работы”: оптимально использовать ограниченные и дорогостоящие ресурсы операционных и послеоперационных палат; оптимально использовать знания вспомогательного

персонала — анестезиологов и хирургических сестер; включить постоянное повышение квалификации и непрерывную инновационную деятельность в работу всей группы и каждого ее члена; наконец, свести к минимуму издержки. Каждый хирург по-прежнему сам вел свою практику. Он (она) нес полную ответственность за привлечение и лечение пациентов. Раньше операции традиционно планировались на раннее утро, следовательно, все остальное время операционные простаивали. Группа хирургов-новаторов составила новое расписание операций, при котором такой ценный и дорогостоящий ресурс, как операционные и послеоперационные палаты, стали использоваться по десять часов в день. “Новаторы” приняли также решение о стандартизации инструментов и оборудования для достижения максимального качества при минимальных затратах. Наконец, они включили в свою систему контроль качества. Каждые три месяца три специально назначаемых хирурга внимательно изучали все операции, выполненные их коллегами за “отчетный период”: проверялась правильность диагноза, подвергались тщательному анализу операция и послеоперационный уход. Затем “проверяющие” наедине с каждым из хирургов обсуждали его работу. Они указывали ему на недостатки, которых, по их мнению, можно было избежать. Кроме того, они могли рекомендовать своим коллегам исключить из группы хирургов, чья работа систематически признавалась неудовлетворительной. Стандарты качества, на основании которых этот “комитет контроля” оценивал работу хирургов, ежегодно обсуждались на собрании всей группы, после чего повышались, — и, как правило, довольно существенно. В результате группа хирургов-новаторов стала делать в четыре раза больше операций, чем делала до организации своей “системы”. Ей удалось снизить издержки на 50%, причем половина этого снижения была достиг-

нута за счет рационального использования операционных и послеоперационных палат, а вторая половина — за счет стандартизации инструментов и оборудования. Группа значительно повысила процент благоприятных исходов в таких сложных областях, как замена коленного и плечевого суставов, и значительно повысила процент случаев полного выздоровления после спортивных травм.

Следовательно, мы примерно представляем, *что* нужно сделать для повышения производительности работников умственного труда. Вопрос заключается в том, *как* это сделать.

С чего начать?

Повышение производительности работника интеллектуального труда требует пересмотра основного подхода, тогда как повышение производительности работника физического труда требует только четкого разъяснения, как должно выполняться его задание. Повышение производительности работника умственного труда требует пересмотра основного подхода не только к деятельности каждого отдельного работника, но и ко всей организации труда. Это принципиальное изменение. Поэтому его следует предварительно “испытать” с помощью пилотного проекта (подробно об этом рассказывается в главе 3). На первом этапе выявляется подразделение или группа работников умственного труда, которые способны воспринять изменение в общем подходе к организации труда. Например, хирурги-ортопеды, о которых шла речь в предыдущем разделе, сначала опробовали свои новые идеи на небольшой бригаде из четырех человек (один опытный хирург и трое молодых), которые активнее других настаивали на радикальных изменениях. Далее, необходима упорная, кропотливая и последовательная работа в выбранном подразделении или группе работников. Ибо

первые попытки, даже встреченные с большим энтузиазмом, почти наверняка натолкнутся на разнообразные непредвиденные проблемы. Только в том случае, если производительность на “экспериментальных участках” действительно повысится, новый подход можно распространить на другие подразделения или даже на всю организацию целиком. Кроме того, пилотный проект позволяет топ-менеджменту понять, в чем заключаются основные проблемы (например, сопротивление со стороны менеджмента среднего звена) и каких изменений в задачах, организации, системе измерения и подходах требует достижение максимальной эффективности. Попытка пропустить стадию пилотного проекта (а всегда существует искушение сделать это) приведет лишь к тому, что неизбежные на начальном этапе ошибки получат огласку, а про успехи никто не узнает. Попытка миновать пилотный проект приведет к дискредитации всего начинания и самой организации. Если же изменения успешно пройдут стадию пилотного проекта, мы сможем — причем довольно быстро — максимально повысить производительность работника умственного труда в масштабах всей организации.

Повышение производительности интеллектуального труда — самая важная из задач менеджмента в XXI веке. Для развитых стран это даже не задача, а *насущное требование, от которого зависит само их существование*. Ни при каких иных условиях развитие страны не смогут надеяться на выживание, не говоря уже о сохранении лидерства и сегодняшних стандартов жизни.

В последние сто лет, т.е. в XX веке, лидерство в мировой экономике в большой степени зависело от умения добиться высокой производительности физического труда. Сегодня это может сделать любая страна, любая отрасль, любая компания — с помощью методов, которые были разработаны нынешними развитыми странами и внедрены в повседневную практику за те 120 лет,

которые прошли с того времени, когда Фредерик У. Тейлор впервые взялся за изучение физического труда. Сегодня кто угодно и где угодно может применить эти методики для обучения персонала, организации труда и повышения производительности, даже если работники едва умеют читать, или вовсе неграмотны, или совершенно необучены.

Прежде всего (как уже говорилось в главе 2), в развитых странах с каждым годом будет уменьшаться количество молодежи, способной заниматься физическим трудом, — в Западной Европе и Японии это уменьшение будет идти очень быстро, в США несколько медленнее, — тогда как в развивающихся странах количество такой молодежи будет быстро увеличиваться, по крайней мере, в ближайшие 30–40 лет. Единственное преимущество, на которое могут рассчитывать развитые страны, так это на воспроизводство хорошо подготовленных, образованных и дисциплинированных работников умственного труда. Именно в этом развитые страны могут рассчитывать на существенное преимущество, как качественное, так и количественное. Но трансформируется ли это преимущество в нужный конечный результат, зависит исключительно от способности самих развитых стран — более того, от каждой их отрасли, каждой компании и организации, — повысить производительность умственного труда, причем так быстро, как сто лет назад эти же страны сумели повысить производительность физического труда.

Мировыми лидерами в последнем столетии стали те страны и те отрасли, которые лидировали в повышении производительности работников физического труда: во-первых, США, во-вторых, Япония и Германия. Через 50 лет — если не раньше, — лидерство в мировой экономике перейдет к странам и отраслям, которым удастся наиболее систематически и максимально эффективно повышать производительность умственного труда.

V. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИЯМИ

Что означает возникновение новой категории работников умственного труда и вместе в ней проблемы производительности этих работников для *руководства корпорациями*? Что означают они для их будущего и для структуры экономической системы?

За последние 10–15 лет пенсионные фонды и другие организации-инвесторы превратились в главных владельцев акций собственного капитала открытых акционерных компаний во всех развитых странах (об этом я уже неоднократно говорил на страницах этой книги). Это породило в США острейшие дискуссии об управлении корпорациями (об этом можно прочесть также в главах 1 и 2). Ибо когда пенсионные фонды и фонды взаимного страхования стали владеть открытыми компаниями, власть, естественно, перешла к этим новым владельцам.

Аналогичных изменений — как в определении целей экономических организаций (в частности, корпораций), так и в системе управления этими организациями, — следует ожидать во всех развитых странах.

Очень скоро мы снова столкнемся с проблемой управления корпорациями. Нам придется заново определить цель организации, использующей наемный труд, и цель ее менеджмента, поскольку изменятся интересы законных владельцев корпорации (т.е. акционеров) и интересы работников умственного труда (т.е. владельцев человеческого капитала, благодаря которому организация создает материальные блага). Ибо все чаще способность организаций — и не только коммерческих — к выживанию будет зависеть от их “конкурентного преимущества” в достижении более высокой производительности работников умственного труда, “новых служащих”. Способность организации привлекать и удерживать лучших работников умственного труда есть первое и фундаментальное условие.

Можно ли *измерить* производительность умственного труда? Или она совершенно “неосязаема”? Именно про-

блема измерения этого вида производительности станет центральной для менеджмента, инвесторов, рынков капитала. Что означает “капитализм” в условиях господства *знания* — только лишь *деньги* или нечто большее? И что означает “свободный рынок”, когда подлинным капиталом становятся работники умственного труда, ибо только они владеют знаниями? Работников умственного труда нельзя ни купить, ни продать. Компания не может получить их в результате слияния или приобретения другой компании. Получается, что, представляя собой самую большую “ценность”, работники умственного труда не имеют “рыночной стоимости”, а это означает, что они, конечно же, никоим образом не подпадают под определение “капитала”.

Эти вопросы не входят в круг проблем, рассматриваемых в этой книге, — более того, не входят и в компетенцию автора. Но одно можно сказать с полной определенностью: возрастающая роль работников умственного труда и их производительности приведет в ближайшие несколько десятилетий к фундаментальным изменениям в структуре и природе *нашей экономической системы*.

