

2. Кейс «Очеловеченные роботы?»

Хелен Бауэрс была в тупике. Сидя в своем офисе на заводе, она размышляла над теми же вопросами, с которыми сталкивалась уже несколько месяцев: как заставить сотрудников ее компании работать усерднее и производить больше. Что бы она ни делала, похоже, это мало помогало.

Хелен унаследовала бизнес три года назад, когда ее отец, Джейк Бауэрс, неожиданно скончался. Компания Bowers Machine Parts была основана Джейком четыре десятилетия назад и превратилась в небольшую корпорацию. Bowers производит запасные части для крупных производственных машин, таких как токарные станки и мельницы. Штаб-квартира фирмы находится в Канзас-Сити, а три завода разбросаны по всему Миссури.

Хотя Хелен выросла в семейном бизнесе, она никогда не понимала подход отца. Джейк относился к своим сотрудникам как к членам своей семьи. Однако, по мнению Хелен, он платил им больше, чем должен был, спрашивал их совета гораздо чаще, чем следовало бы, и тратил слишком много времени, выслушивая их идеи и жалобы. Когда Хелен вступила во владение, она поклялась изменить то, как все делалось. В частности, она решила перестать обращаться с сотрудниками как с лайковыми перчатками и относиться к ним как к тем, кто они есть: наемным помощникам.

Помимо изменения отношения к сотрудникам, у Хелен была еще одна цель для Бауэрса. Она хотела принять вызов международной конкуренции. Японские фирмы активно вышли на рынок тяжелого промышленного оборудования. Она увидела в этом одновременно и угрозу, и возможность. С одной стороны, если бы она смогла закрепиться в качестве поставщика запчастей для этих фирм, Бауэрс могла бы быстро расти. С другой стороны, прибыльный рынок запчастей наверняка привлечет больше японских конкурентов. Хелен должна была убедиться, что Bowers сможет эффективно конкурировать с высокопроизводительными и прибыльными японскими фирмами.

С того дня, как Хелен пришла к власти, она практиковала совершенно другую философию для достижения своих целей. Во-первых, она увеличила производственные квоты на 20 процентов. Она поручила своим непосредственным руководителям расправиться с сотрудниками и ликвидировать все простои. Она также решила закрыть поле для софтбола, построенное ее отцом. Она думала, что сотрудники действительно мало им пользовались, и ей нужно было место для будущего расширения.

Хелен также объявила, что будущие взносы в план распределения прибыли фирмы будут прекращены. Работникам платили достаточно, считала она, а вся прибыль по закону принадлежала владельцу — ей. У нее также были личные планы сократить будущие повышения заработной платы, чтобы снизить среднюю заработную плату до того уровня, который, как она считала, должен быть. Наконец, Елена изменила ряд операционных процедур. В частности, она перестала спрашивать совета у других людей. Она рассудила, что она была боссом и знала, что лучше. Если она попросит совета, а потом не примет его, это только вызовет негодование.

В общем, подумала Хелен, дела должны идти гораздо лучше. Объем производства должен расти, а затраты снижаться. Ее стратегия должна привести к гораздо более высокому уровню производительности и прибыли.

Но этого не происходило. Всякий раз, когда Хелен проходила мимо одного из растений, она чувствовала, что люди не стараются изо всех сил. Отчеты о производительности показали, что объем производства был лишь незначительно выше, чем раньше, но количество брака резко возросло. Расходы на заработную плату действительно были ниже, но другие расходы на персонал выросли. Казалось, что текучесть кадров существенно возросла, и в результате выросли расходы на обучение.

В отчаянии Хелен наконец наняла консультанта. Тщательно изучив историю организации и недавние изменения Хелен, консультант сделал несколько замечательных предложений. Суть, по мнению Хелен, заключалась в том, что консультант считала, что ей следует вернуться к той «гуманистической чепухе», которую использовал ее отец. Однако, как бы она ни поворачивалась, она просто не видела в этом мудрости. Люди работали, чтобы заработать деньги, и не хотели участвовать во всех этих вещах. Внезапно Хелен поняла, что нужно делать: она объявила, что все сотрудники, которым не удастся повысить свою производительность на 10 процентов, получат одинаковое сокращение заработной платы. Она вздохнула с облегчением, чувствуя себя уверенной, что наконец-то поняла ответ.

Вопросы

1. Насколько успешным, по вашему мнению, будет новый план Хелен Бауэрс?
2. С какими проблемами сталкивается Хелен?
3. Если бы вы были консультантом Хелен, что бы вы ей посоветовали?