

Человеческие ресурсы (Рабочая сила)

Несколько лет назад две убыточные («больные») компании (с общим исполнительным директором) пригласили меня провести для каждой из них программу на полдня по управлению выходом из кризиса и трансформацией. Поскольку я уже несколько лет вел полноценный эффективный курс RGP в IIM (Индийском институте менеджмента) и провел несколько Программ развития менеджмента (MDP), я склонен был считать себя экспертом в этой области.

Так или иначе, я провел 3,5-часовой модуль на эту тему для руководителей каждой из двух компаний в общем учебном центре, включив туда свою любимую тему «Творческое решение проблем» для антикризисного управления. Я был вполне доволен и удовлетворен (поскольку казалось, что руководители высшего звена поняли и оценили материал), пока в конце дня не наступила общая заключительная сессия.

С заключительной речью перед участниками должен был выступить общий исполнительный директор. Поскольку ожидание его прибытия немного затянулось, один из главных менеджеров спросил: «Но в конечном счете, сэр, не кажется ли вам, что выход нашей компании из кризиса невозможен без сокращения рабочей силы (manpower) вдвое?».

Я был опешен этим вопросом. «Мои восемь часов потрачены впустую», — подумал я. Однако я взял себя в руки, написал на доске английское слово manpower с косой чертой между «man» (люди/человек) и «power» (сила) — man/power — и спросил: «Что именно вы хотите сократить вдвое: людей (man) или силу (power)?».

Главный менеджер немного замялся, а затем ответил: «Людей».

Тогда я спросил: «Что вы будете делать, если количество "людей" сократится вдвое?».

Он снова замялся и сказал: «Я не понял вашего вопроса». Я ответил ему: «Если людей сократят вдвое, вы потеряете свою работу, что вы тогда будете делать?».

Тогда он сказал: «Я не имел в виду, что меня должны уволить. Я имел в виду рабочих».

Я спросил: «Разве рабочие сами себя наняли? Если вы их наняли, а затем не смогли правильно использовать, кого следует уволить?».

Они поняли суть: гуманное антикризисное управление возможно только в том случае, если руководители коллективно берут на себя ответственность за переобучение и перераспределение работников для перехода к новой стратегии.

Одержимость быстрыми решениями, такими как «сокращение штата» и «увольнение», привела к преждевременному закрытию индийских компаний с колоссальной потерей физических, финансовых и человеческих ресурсов. Что еще более важно, этот эпизод заставил меня задуматься о том, правильно ли понимается слово «manpower» как актив.

Требуются огромные усилия, чтобы создать эту «силу» (способность добиваться результатов), но она растрачивается впустую из-за неправильного понимания и небрежного, механистического использования слова «manpower», вместо того чтобы работать над улучшением использования уже созданной «силы». Нарращивание «силы» в «людях» и ее использование становится общеорганизационной ответственностью руководителей и менеджеров на различных уровнях, чтобы иметь возможность увеличить производительность организации без привлечения дополнительных «людей».

Действительно, если не проявлять должной заботы, «сила» продолжает убывать, и организациям с относительно бóльшим количеством «людей» может потребоваться еще больше «людей» (по сравнению с теми, кто работает над увеличением их силы), что неизбежно сопровождается экономическими потерями.