

Кейс-задача №1

Школа научного управления VS возможности современного управления

Алгоритм выполнения кейса:

1. Прочитайте отрывок из книги Ф. У. Тейлора «Принципы научного менеджмента», в котором он описывает три причины малой производительности труда и
2. **проанализируйте причины «работы с прохладцей»** и малой производительности труда и
3. **ответьте на вопросы после кейса.**

При подготовке ответов используйте рекомендованную по курсу **литературу**, чтобы, в том числе, четко понимать суть научного этапа менеджмента (конкретно – что его отличало от предыдущего и последующих).

Автор утверждал, что «...уничтожение медленной работы и «работы с прохладцей», во всех ее формах, и установление таких отношений между предпринимателем и рабочими, при которых каждый рабочий будет работать к наибольшей выгоде для себя и с максимальной производительностью, в соединении с максимальным сотрудничеством рабочих с дирекцией предприятия и помощью, оказываемой рабочим дирекцией, должно привести в результате к увеличению продукции, приходящейся на одного рабочего и на одну машину, – в среднем, почти вдвое».

Также Тейлор полагал, что «максимальное благосостояние может быть осуществлено лишь в результате сознательного усилия каждого рабочего в направлении возможного повышения своей дневной выработки, громадное большинство наших рабочих сознательно делает как раз обратное, и, даже в тех случаях, когда они одушевлены наилучшими намерениями, труд их большей частью далек от наивысшей возможной производительности».

Тейлор разъяснил, что «во-первых, – заблуждение, с незапамятных времен почти универсально распространенное среди рабочих и заключающееся в опасении того, что реальное повышение выработки, приходящейся на каждого человека и на каждую машину в данной отрасли промышленности, приведет в конечном результате к лишению работы значительного числа занятых в ней рабочих; во-вторых, – обычно применяемая ошибочная система организации управления предприятиями, которая принуждает каждого рабочего «прохлаждаться» или работать медленно, защищая этим свои собственные насущные интересы; в-третьих, – непроизводительные, грубо-практические методы производства, которые до настоящего времени почти повсеместно господствуют

во всех отраслях промышленности и, применяя которые, наши рабочие затрачивают даром значительную долю своих усилий».

Вопросы:

1) Предложите, как, **по Тейлору**, можно решить проблему работы с «прохладцей» и недостаточную производительность. Отметьте **преимущества** и **ограничения** в этом решении.

2) Предложите, как можно было бы решить эти с **точки зрения современного менеджмента**. Обоснуйте. В ответах должно быть четко обозначено, в чем проявилась эволюция менеджмента («было-стало»).

3) Внесите свои ответы в таблицу.

По Тейлору	В условиях и при наличии инструментария на современном этапе
Проблемная ситуация: сотрудники работают с «прохладцей» и демонстрируют недостаточную производительность.	
<p>Решение 1:</p> <p>После проведенного анализа отрывка из книги Ф. У. Тейлора «Принципы научного менеджмента» выделены основные проблемы, которые являются источниками работы «с прохладцей» (выделены подчеркиванием в тексте).</p> <p>Исходя из проведенного анализа, можно предложить следующее решение:</p> <p>Руководству компании следует направить усилия на максимальное сотрудничество между рабочими и дирекцией, чтобы каждый рабочий чувствовал себя частью организации. В системе мотивации (увеличение дохода в зависимости от увеличения прибыли компании. Увеличение количества проектных работ, когда сотрудники чувствуют максимальную вовлеченность не только в свои непосредственные рутинные обязанности, но и являются частью</p>	<p>Решение 2.</p> <p>К современным инструментариям можно отнести системный подход и, ситуационный подход. Наиболее отличительными чертами на современном этапе являются гибкость управления, адаптивность, высокая скорость реагирования на внутренние и внешние изменения окружающей среды.</p> <p>В связи с этим наиболее логичным представляется решение, связанное с информационными технологиями управления.</p> <p>Например, можно предложить командную работу по автоматизации рутинных функций, которые могут повысить производительность. Чтобы сотрудники не чувствовали себя в опасении из-за возможных сокращений, можно также использовать проектную работу, но с более четким акцентом на умственный</p>

<p>команды по разработке чего-то нового.</p> <p>В части наиболее существенных ошибок и заблуждений (опасения рабочих из-за сокращений, вынужденные работы «с прохладцей» и непроизводительные методы производства) – можно предложить те же меры, мотивация + усилия руководства на командную работу, чтобы каждый рабочий почувствовал себя частью организации.</p> <p>Комплексные решения обязательно приведут к сознательным усилиям рабочих повышать производительность.</p> <p>Преимущества в этом решении: увеличение производительности.</p> <p>Ограничения – дополнительные затраты, риски ухода акций из поля зрения с увольнением сотрудников.</p>	<p>труд.</p> <p>К адаптивным решениям можно отнести такие решения, как удаленная или частично-удаленная работа (в случае если сотрудник стоит не у станка), что также позволяет сотрудникам почувствовать себя защищенными в организации, чувствовать лояльность руководства и т.д..</p> <p>Чтобы наладить командную работу, уже недостаточно одной лишь материальной мотивации, задействуется гигиеническая мотивация (устройство комфортного рабочего места, тематические корпоративы, зон отдыха, ДМС и др.).</p> <p>Комплексные решения обязательно приведут к сознательным усилиям сотрудников повышать производительность, чтобы сохранить себя частью команды.</p> <p>Преимущества в этом решении: увеличение лояльности сотрудников, как следствие – увеличение производительности. Ограничения – риски разглашения конфиденциальной информации из-за удаленных режимов работы.</p>
--	---