**Перечень задач для подготовки к практическим занятиям**

**Задача 1.**

Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт.

Шеф предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности»*,* и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

**Задача 2.**

Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать ее развитию».

В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников.

Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

**Задача 3.**

Руководитель заметил, что с ростом численности его отдела резко ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег, некоторые часто брали больничные листы и т. п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером, Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся обстановку на работе, он решил повысить ей заработную плату. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другую компанию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: "Пусть там платят меньше, зато мне там спокойнее, нет крика и шума по пустякам».

Подумайте, в чем заключалась мотивация этой сотрудницы? Какой фактор был для нее мотивирующим?

**Задача 4.**

Сотрудница одной из российских компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась, выполняла большой объем работы, "крутилась", забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями о том, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто меня ругал, и никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать, как все, кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня... Мне что, больше других надо?»

Какую основную ошибку допуск ал руководитель, учитывая положения концепции ожиданий? Что бы вы посоветовали сделать этому руководителю, чтобы способствовать повышению мотивации своей сотрудницы?

**Задача 5.**

Старательная и активная молодая женщина в течение многих лет добивалась повышения своего должностного статуса. Однако, когда ее назначили начальником крупного отдела, она недолго была удовлетворена своим результатом.

Да, ее ожидания оправдались, но они вошли в противоречие с семейными ценностями. Теперь ее рабочий день стал ненормированным: чтобы выполнить свои должностные обязанности, ей часто приходилось выходить на работу раньше, а уходить позже. Возникли конфликты с мужем и детьми. Поскольку теперь результаты ее успешной работы не согласовывались с жизненными ценностями, ей пришлось специально решать эту проблему.

Что бы вы могли посоветовать этой сотруднице? Как совместить успехи на работе и семейные ценности?

**Задача 6.**

После посещения немецкой фабрики руководство российской компании приняло решение выдавать своим рабочим заработную плату в конвертах, как это делают в Германии. Через некоторое время в цеху вспыхнул настоящий бунт. Рабочие открывали конверты и сравнивали свою заработную плату. Поскольку некоторым молодым рабочим, только что пришедшим в компанию, выдавали заработную плату неоправданно выше, чем остальным, сотрудники, которые работали в компании давно, посчитали, что нарушен принцип справедливости, и стали угрожать увольнением. Как вы считаете, правильное ли решение приняло руководство по выдаче рабочим заработной платы в конвертах? Каким образом необходимо было объяснить рабочим введение новой формы оплаты их труда? Почему возник бунт и что бы вы могли предпринять в такой ситуации, если бы были руководителем этой компании?

**Задача 7.**

Российская компания возникла на основе семейного бизнеса. Руководителем компании стал средний брат, но все ключевые позиции в компании занимали его родственники: родители, старшая сестра, младший брат, муж старшей сестры, жена младшего брата и т. п. Родственники обладали приоритетными правами в принятии решений, получали большую заработную плату и бонусы. Все сотрудники знали, что войти в эту закрытую группу собственников практически невозможно. В компании также было известно, что усилия и активность мало отражаются на вознаграждении и поощрениях. В результате здесь наблюдалась высокая текучесть персонала, а конкуренты между собой называли эту организацию «кузницей кадров». Какие положения концепции справедливости не учитываются в данной компании? Какие рекомендации можно предложить руководителю, чтобы устранить имеющиеся ошибки в системе мотивации персонала?

**Задача 8.**

В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цехе была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена.

Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработком платы, если повысить ее компания пока не может?

**Задача 9.**

Полгода назад сотрудник получил новую должность, которой добивался в течение длительного времени, и повышение заработной платы. Но мотивация к получению высоких результатов была недолгой. Возникли нежелание идти утром на работу, апатия, попытки «дотянуть» до выходных или праздничных дней.

Что произошло? Почему деньги перестали быть для сотрудника достаточным стимулом? О каких еще неудовлетворенных потребностях можно говорить в отношении этого сотрудника?

**Задача 10.**

Руководитель отдела спешит на встречу к клиенту и нервно отдает поручение своему сотруднику: «Я очень спешу! Видите - у входа стоит машина? Уже через 40 минут я должен быть на переговорах! А вы знаете, какие везде пробки?! Быстро запоминайте, что нужно сделать! Пойдете на четвертый этаж, в комнату 411, там сидит симпатичная девушка Юля. Возьмете у нее текст моего отчета, в нем семнадцать страниц, проверьте все цифры, опечатки и неточности, если они там есть. Все исправьте! Подготовьте мне отчет, я выступаю на расширенном Совете! Очень ответственное выступление! Будут акционеры! Все! Времени больше нет! Выполняйте! Это срочное задание!»

Какие ошибки сделал руководитель, формулируя задание своему подчиненному? Что бы вы могли ему посоветовать, учитывая положения концепции Э. Локка?