Упражнение на выявление демотивирующих факторов «Ленивый  
Денек»

*Задание:*

1. Внимательно прочитайте описание ситуации

2. Выделите демотивирующие факторы, представленные в данной  
ситуации.

3. Разработайте модели действий руководителя по  
а) Блокированию деструктивных мотивов  
б) Изменению деструктивных мотивов  
в) Формированию конструктивных мотивов  
г) Поддержание и поощрение конструктивных мотивов (включая  
собственных)  
д) Содействие удовлетворению конструктивных мотивов.  
***Ситуация «Ленивый Денек»***  
Компания «Ленивый Денек» была основана около 40 лет назад как  
мануфактурное предприятие, выпускающее фурнитуру для женского  
платья. Предприятие располагается в небольшом российском городке,  
находящемся в 65 километрах от крупного областного центра. Поэтому  
подавляющее большинство рабочих должны пользоваться электричкой или  
автобусами, чтобы добраться до рабочих мест. Из 400 работников  
большинство составляют женщины и молодежь, недавно окончившая  
среднюю школу. В соответствии с федеральной социальной программой на  
предприятии неполный рабочий день также работает некоторое количество  
инвалидов.  
До недавнего времени предприятие выпускало фурнитуру для  
школьной формы, но в условиях экономического кризиса управление  
осознало крайнюю потребность в диверсификации производства. После  
исследования рынка было принято решение создать выставочный зал для  
проведения постоянно действующей выставки. При условии качества  
оформления и организации это должно позволить компании повысить  
прибыли и обеспечить устойчивость.  
Из-за трудностей с наймом новых сотрудников, вызванных  
транспортной проблемой, было решено обучить старый персонал новым  
видам деятельности. Однако, большинство персонала без энтузиазма  
восприняли новость и оказывают пассивное сопротивление попыткам  
управления провести изменения. В последнее время ряд ключевых  
специалистов заявили о намерении уволиться. Рабочие выдвинули  
требование повышения заработной платы, имеется угроза забастовки.  
Председатель профсоюза возглавляет забастовочный комитет. Президент  
имеет информацию, что профсоюзный лидер имеет планы  
зарегистрироваться кандидатом в депутаты областной Думы.  
Предвыборная компания начинается через месяц.  
Если планы управления будут реализованы и принесут ожидаемый  
эффект, заработная плата на предприятии может быть повышена в  
соответствии с требованиями рабочих, но в настоящее время это не  
реально. Все финансовые резервы предприятия были израсходованы на  
покупку и установку оборудования. Президент компании ищет выхода из  
сложившейся ситуации.  
***Упражнение «Гостиница «Парадиз»***Гостиница "Парадиз" имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с  
хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работает 30 человек. Несколько  
лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не  
упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают,  
что гостиница "Парадиз" является одной из лучших в своем классе.  
Несмотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней  
всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это  
хороший показатель для гостиничного бизнеса. В работе Мэри  
руководствуется несколькими принципами:  
• предоставлять услуги в соответствии с платой;  
• обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими  
работе;  
• заботиться о посетителях.  
Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего  
повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить  
вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о  
гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и  
обслуживания.  
Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие  
операции:  
• постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих  
направлений;  
• предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к  
заполнению вопросника;  
• предложите, как повысить заинтересованность сотрудников  
гостиницы в повышении качества обслуживания?

***Упражнение «Нововведения в мотивации и стимулировании»***  
В российской практике бизнесмена все чаще используются  
различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более  
плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций – установление для  
конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.  
Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он  
считается одним из эффективных, особенно на малых частных  
предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы,  
преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере  
обслуживания.  
Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению,  
лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы  
выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой – с 12  
до 20 час. Если вы справляетесь с работой быстрее, ваше дело – идти  
домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется  
четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной  
рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.  
Некоторые компании установили «материнские смены», которые  
приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает  
организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие  
предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их  
учебных расписаниях.  
Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть  
рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.  
Вопросы  
1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график  
трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?  
2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании  
при предоставлении работникам льготного режима работы?  
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы  
работу по контролю за количеством и результатами труда  
сотрудников?  
***Упражнение «Распределение премии»***  
По итогам работы за год компания выделила для стимулирования  
бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир  
распределил средства поровну (по 10 тысяч на каждого), чем вызвал  
большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Как  
вы разделили бы эту сумму и какие еще применили бы методы  
стимулирования, учитывая состав бригады?  
1. Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом,  
современной музыкой. Профессию выбрал случайно, в отношении карьеры  
еще не определился. Порученную работу старается выполнять хорошо, но  
безынициативен, оценка работы средняя.  
2. Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия).  
Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры,  
достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка  
труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию.  
Его цель – стать вице- президентом компании, а в ближайшей перспективе - бригадиром.  
3. Рабочий, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно  
хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также  
как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так  
как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим  
заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.  
4. Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой недоволен, должность  
бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно  
участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это  
отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен,  
особых материальных затруднений не испытывает. Регулярно и с большим  
желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб, *в*  
партийных собраниях, туристических поездках.  
5. Пожилой работник, 2 года до пенсии. Большой профессиональный опыт,  
знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при  
консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого  
работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет  
выхода на пенсию. Задание:  
Выделите критерии, по которым происходило распределение  
премии.