**Вариант 1**Решите ситуацию. Руководство фирмы «Здоровье» приняло решение о выпуске новых видов продукции. В связи с этим предусматривается:  
- закупка новых видов оборудования;  
- обучение персонала работе на нем;  
- временное сокращение выпуска продукции и соответственное уменьшение размера заработной платы;  
- изменение структуры кадров (перестановка, создание новых рабочих мест).  
Многие из работников компании не одобряют планов руководства, так как считают, что нововведения приведут к сокращению численности работников, сокращению заработной платы, повышению интенсификации труда, нарушению социально-психологического климата и привычных социальных связей, неуверенности в завтрашнем дне.  
В роли руководителей кадровой службы предложите средства для нейтрализации причин сопротивления инновациям.

**Ответ:**

Для нейтрализации причин сопротивления инновациям нужно провести эффективную коммуникацию, вовлечь сотрудников в процесс изменений и предоставить поддержку: показать, как новые технологии могут повысить производительность и эффективность труда, выделить плюсы нововведений как для компании, так и для сотрудников, ответить на вопросы сотрудников.

**Вариант 2**  
Решите ситуацию. Отдел предприятия занимается обработкой информации. Большинство работниц трудятся здесь по многу лет и привыкли обрабатывать информацию вручную. Увеличение объемов диктует необходимость автоматизации обработки данных с помощью компьютерных программ. Работницы предпенсионного возраста выступают против компьютеризации, готовы работать больше, но при этом придется увеличить штат. Молодежь стремится сесть за компьютеры, однако они плохо знают процесс обработки и без помощи опытных работниц им не обойтись.  
В роли руководителей предложите пути нейтрализации причин сопротивления инновациям.

**Ответ:**

Нужно организовать обучающие программы и тренинги по работе с компьютерами для работниц возраста, назначить молодых сотрудников-экспертов для индивидуальной помощи и обучения старшего поколения, создать команды, в которых опытные сотрудницы могли бы обучать молодежь, а молодые сотрудники помогали бы с техническими вопросами.

Запустить проект по автоматизации поэтапно, начиная с небольших задач и постепенно расширяя его, позволить сотрудницам привыкнуть к новой системе, предоставив им достаточно времени для адаптации.

Можно ввести мотивационные программы, например, бонусы или поощрения, для сотрудников, активно участвующих в процессе внедрения.  
  
**Вариант 3**  
Решите ситуацию. Работники отдела рекламы и информации фирмы «Альбатрос» выполняли задание по разработке и проведению рекламной компании по продаже продуктов из сои. Экономический эффект от проведения рекламной кампании составил 500 тысяч рублей.  
В роли руководителя кадровой службы фирмы «Альбатрос» предложите меры поощрения и вознаграждения с учетом рекомендаций Т. Питерса и Р. Уотермена.  
Оформите докладную записку на имя руководителя и приказ о поощрении.

**Ответ:**

**Докладная записка**

*К руководителю фирмы "Альбатрос"*

*От: Гончарова Игоря Валерьевича*

*Дата: 01.01.2030*

*Тема: Поощрение за успешную рекламную кампанию*

Уважаемый [Имя руководителя],

Хочу представить Вашему вниманию результаты успешной рекламной кампании, проведенной отделом рекламы и информации по продаже продуктов из сои. Экономический эффект от данной кампании составил 500 тысяч рублей, что свидетельствует о выдающемся профессионализме и усердии наших сотрудников.

Предлагаю принять следующие меры поощрения и вознаграждения для стимулирования дальнейших успехов и поддержания высокого уровня мотивации сотрудников:

* + Предоставить бонусы в размере 10% от экономического эффекта сотрудникам, непосредственно причастным к разработке и проведению рекламной кампании.
  + Организовать церемонию поощрения, где лучшие сотрудники будут публично отмечены и получат заслуженные слова благодарности от руководства.
  + Предоставить возможности для профессионального развития, такие как участие в обучающих программах, семинарах или конференциях по рекламе и маркетингу.
  + Разработать персональные поощрения для каждого сотрудника, учитывая их индивидуальные вклады в успешное выполнение задания.
  + Подготовить письменные благодарности и сертификаты для сотрудников, которые проявили выдающиеся профессиональные качества.

*Прилагается Приказ о поощрении.*

С уважением,

Гончаров И.В. руководитель кадровой службы «Альбатрос».

**Приказ о поощрении**

*Дата: 21.01.2030*

*По результатам успешной рекламной кампании по продаже продуктов из сои,*

1. Предоставить бонусы сотрудникам отдела рекламы и информации в размере 10% от экономического эффекта, полученного от проведения кампании.
2. Отметить лучших сотрудников церемонией поощрения и выразить благодарность за выдающийся вклад в достижение целей компании.
3. Предоставить возможности для профессионального развития и обучения сотрудникам, активно участвовавшим в рекламной кампании.

Считать данное поощрение заслуженным за выдающиеся профессиональные достижения.

*Подпись руководителя:*

**Вариант 4**  
Решите ситуацию. В ходе проверки работы отдела маркетинга компании «Парнас» 18.10.22 был выявлен ряд нарушений:  
- маркетолог О. К. Озеров допустил ошибки в оформлении финансовых документов;  
- менеджер по связям с общественностью Б. П. Волков провалил организацию презентации новых видов выпускаемой продукции;  
- старший маркетолог Л.О. Синицына несвоевременно выполнила задание по изучению конъюнктуры рынка, что привело к нарушению сроков разработки плана выпуска продукции на следующий год.  
Руководитель фирмы «Парнас» применил к работникам следующие меры наказания:  
- О. К. Озерову и Б. П. Волкову был объявлен выговор в приказе от 20.12.05;  
- Л. О. Синицыной выговор не объявлялся, так как нарушение было допущено впервые;  
- Л. О. Синицына переведена временно на должность инспектора по кадрам.  
Проанализируйте решение руководителя.  
Укажите, какие ошибки допущены им при применении мер управленческого воздействия «наказание».  
Ваши действия в данной ситуации.

Выбор выговора как формы наказания для маркетолога О. К. Озерова и менеджера по связям с общественностью Б. П. Волкова может быть недостаточным в ситуации, где нарушения имели серьезные последствия для компании.

Решение руководителя скорее направлено на наказание, чем на предотвращение будущих нарушений. Вместо этого следовало бы также рассмотреть причины ошибок и предложить меры для улучшения процессов в отделе маркетинга.

Наказания в виде выговоров могут быть неэффективными, если сотрудники не понимают, как избежать подобных ошибок в будущем. Руководитель не предоставил информацию о возможных обучающих мерах или поддержке для сотрудников.

**В данной ситуации лучше**:

Оценить меру ответственности каждого сотрудника и выбрать соответствующую форму наказания, которая была бы более адекватной и эффективной.

Выявить корневые причины нарушений и предложить меры для их устранения, чтобы предотвратить будущие ошибки.

Предоставить сотрудникам возможность обучения и развития, чтобы они могли лучше выполнять свои обязанности.

Разработать систему контроля и предупреждения, которая поможет предотвращать нарушения в будущем.

Обеспечить, чтобы наказания были справедливыми и соответствовали тяжести нарушений, с учетом индивидуальных обстоятельств каждого случая.