Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет Филиал в городе Череповце

##### Кафедра "Общепрофессиональные и специальные дисциплины"

Контрольная работа

По дисциплине "Управление персоналом"

Студентки 3 курса

группы 4ЭУП-05

Валигура Т.В.

Преподаватель:

Юрлов Ю.Н.

Череповец, 2008

**Содержание**

1. История создания компании "Техношок"

2. Существующие цели, задачи и система кадрового планирования на предприятии

3. Система поиска, набора и отбора кандидатов на вакантные должности

3.1 Источники кадрового пополнения

3.2 Методы подбора и отбора персонала

1. Управление адаптацией сотрудников на предприятии

5. Особенности управления деловой карьерой

6. Система развития и управление персоналом

6.1 Система работы с персоналом

6.2 Развитие персонала

7. Наличие конфликтов и управление ими

7.1 Причины конфликтов в организации "Техношок"

7.2 Стратегии поведения руководителя в ходе конфликта

8. Система мотивации в организации

**1. История создания компании "Техношок"**

Первый магазин "Техношок" в Санкт-Петербурге был открыт в 1995 году. Сфера деятельности компании – розничная торговля бытовой техникой, электроникой и компьютерной техникой. Компания является официальным дилером таких всемирно известных производителей как, Bosch, Siemens, Miele, Samsung, LG, Merloni, Electrolux, Philips, Sony, Panasonic, и Toshiba. В настоящее время компания представлена 23 магазинами, расположенными в 9 городах России.

Первый региональный гипермаркет был открыт в 2005 году в Нижневартовске. На сегодняшний день сеть гипермаркетов работает в Санкт-Петербурге, Мурманске (2 гипермаркета), Вологде (2 гипермаркета), Череповце (2 гипермаркета) в Северо-западном регионе и в Нижневартовске (2 гипермаркета), Ханты-Мансийске, в Тюмени, в Уральском Федеральном округе.

Компания "Техношок" является одним из лидеров рынка в Северо-западном регионе: её доля составляет более 15%, причём в последнее время имеет место небольшой, но стабильный рост этого показателя.

В 2005году В компании происходит переход с малых форматных магазинов в крупные. В 2005-2006годах были закрыты 3 малоформатные магазина с торговой площадью менее 500кв.м. Торговая площадь в магазинах посравнению с 2005 годом увеличилась в 2 раза.

Второй год подряд, по итогам конкурса, организованного центром экономического развития, промышленной политики и торгового представительства Санкт-Петербурга, Центром контроля качеством (продукции), работ и услуг Администрации Санкт-Петербурга, петербургская сеть магазинов "Техношок" признана лучшей сетью Санкт-Петербурга по продажам бытовой техники.

Основная причина успеха "Техношока" на розничном рынке , по всей видимости, кроется в подборе номенклатуры. Компания изначально стремилась продавать не дешёвую (что было, в общем, 1995 году), не модную, а надёжную технику. Именно надёжность и долговечность ставилась руководством компании во главу угла, и, как показала практика, такой подход оправдал себя в полной мере.

**2. Существующие цели, задачи и система кадрового планирования на предприятии**

**Цели:**

1. Получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве,

2. Наилучшим образом использовать потенциал своего персонала,

3. Быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

**Задачи:**

1. Качественное планирование потребностей в персонале определяет способности и знания, которыми должен обладать каждый сотрудник, чтобы соответствовать занимаемому им рабочему месту и правильно выполнять обусловленные данным местом задания.

2. Количественное планирование потребностей в персонале определяет число сотрудников, которые задействованы для выполнения четко определенных заданий.

3. проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации,

4. содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании,

**Система кадрового планирования на предприятии.**

Процесс кадрового планирования в "Техношоке" состоит из трёх базисных шагов:

1.Оценка наличного персонала и его потенциала;

Здесь даётся ответ на вопрос: что есть и в чем несоответствие с тем, что необходимо? То есть происходит оценка кадровых ресурсов фирмы.

2.Оценка будущих потребностей;

Параметры заданной производственной программы и организационная структура "Техношока" определяют требуемое количество рабочей силы, и ее качество (уровень знаний, опыта, навыков). Разрабатывается как общая потребность в рабочей силе, так и потребности по отдельным должностям и специальностям.

3.Разработка программы по развитию персонала.

**3. Система поиска, набора и отбора кандидатов на вакантные должности**

**3.1 Источники кадрового пополнения**

В компании "Техношок" поиск работников для замещения вакантных должностей осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников.

Работа по поиску подходящих людей начинается на базе заранее сформулированных требований к кандидатам, основанных на уже существующих должностных инструкциях и требованиях к должности.

**Внутренний отбор -** используется для заполнения вакансий за счет работников организации.

В "Техношоке" при внутреннем отборе наиболее часто используются следующие два подхода к выявлению подходящих кандидатов:

* выявление наиболее подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик(образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и др.);
* формирование кадрового резерва**,** из рядов которого впоследствии могут быть отобраны потенциальные кандидаты, соответствующие основным требованиям работы в вакантной должности. Организация обучения кадрового резерва, контроль рабочих показателей резервистов, их отношение к работе и к организации - это источники важной информации о перспективных кандидатах на руководящие посты.

При **внешнем отборе** для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны.

В компании "Техношок" процесс поиска новых работников для заполнения имеющихся вакансий начинается с ответа на три вопроса:

Где можно найти подходящих кандидатов?

Как лучше всего установить с ними контакт?

Как заинтересовать их работой в организации?

Для привлечения в организацию новых работников используют рекламные объявления о вакантных должностях в газетах, журналах (специальных и рассчитанных на широкую аудиторию).

Возможными источниками рабочей силы для "Техношока" также являются:

* рекрутинговые агентства

Когда "Техношок" только открывался в Череповце летом 2006 года, персонал набирался в большей степени при помощи агентств.

**Ркрутинговые агентства** предлагают платные услуги по подбору персонала, осуществляемые независимой структурой по заказу компании-работодателя.

Для *рекрутингового агентства* заказчиком является компания-работодатель, которая обычно по факту найма компенсирует расходы, связанные с привлечением, оценкой и отбором персонала. Оплата услуг рекрутеров происходит после принятия работодателем решения о найме специалиста.

Сейчас наиболее перспективнее используются привлечение персонала через личные знакомства и переманиванием людей из других подобных организаций.

* личные знакомства (контакты);
* переманивание лучших работников из других организаций - "охота за головами" или ***хедхантинг.***

Однако эта форма поиска кандидатов для заполнения вакантных рабочих мест имеет определенные ограничения. Так в компании "Техношок" при этой форме поиска возникает ряд негативных последствий. Эти негативные последствия проявляються в снижении мотивации у сотрудников организации из-за отсутствия возможности должностного и профессионального роста, ухудшение морально-психологического климата, падение авторитета руководства, ослабление приверженности работников своей фирме. Кроме того, не всегда высококлассный работник может хорошо вписаться в уже сформированный коллектив и наладить эффективное взаимодействие с другими работниками.

* Аутсорсинг.- компания заключает контракт с фирмой, которая отныне несет ответственность за определенную функцию, например электрики, рекламные агенты, охрана. За пределы компании выводится не конкретный персонал, а определенная функция. В этом случае компания покупает услугу, а не труд конкретных работников. Обычно на аутсорсинг переводят обслуживающие, непрофильные для компании функции.
* Лизингг персонала - это, по сути, форма временной занятости, когда сотрудник выполняет работу для компании, имея контрактные отношения с агентством по подбору персонала, например уборщики территории, шофёры.

Независимо от того, идет ли речь о внутреннем или о внешнем отборе, для установления степени соответствия кандидатов предъявляемым требованиям может использоваться целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. В компании "Техношок распространены следующие методы.

**3.2 Методы подбора и отбора персонала**

**Резюме**

Этот метод использовался наиболее широко, когда магазин "Техношок" в Череповце только открывался в 2006 году и персонал набирался с нуля Питерскими специалистами.

Резюме должно содержать личные данные (имя, адрес, телефон); краткое описание цели и причин стремления получить данную работу (2—3 строки); перечисление мест предыдущей работы и причин увольнений (в обратной хронологической последовательности); сведения об образовании (в обратном порядке); дополнительную информацию (знание языков, компьютера, наличие водительских прав, членство в разных организациях; публикации, открытия, изобретения; черты характера).

**Анкета**

Любой желающий работать в компании "Техношок" предварительно заполняет анкету.

В анкете содержаться вопросы об уровне квалификации, специальных, экономических и управленческих знаниях; организационных навыках (умении планировать, координировать, контролировать); характере взаимоотношений с руководителями, коллегами на прежней работе; психологических качествах, самостоятельности, принципиальности; общественной активности; причинах предыдущих увольнений.

**Кадровое собеседование (интервью)**

Собеседование является, по-видимому, наиболее универсальным способом оценки персонала. Мало кто решится, как предложить, так и принять на работу "за глаза", поэтому собеседование является жизненно важным для обеих сторон процессом, в рамках которого происходит взаимный обмен недостающей информацией. Кроме того, практически все считают собеседование наиболее справедливым методом отбора, особенно если интервьюеров несколько.

**Сбор информации о кандидате**

Иногда представляемые кандидатом документы по вполне понятным причинам могут потребовать дополнительной проверки, поэтому в настоящее время в компании "Техношок" распространено целенаправленное наведение справок о претенденте*,* причем источник информации (лиц, знающих его по совместной работе или учебе) он может назвать сам. Чаще всего этот метод используется при приёме персонала на руководящие должности.

**Тесты**

Анализ анкет, автобиографий и резюме считается достаточно надежным источником информации о кандидате, однако, поскольку он ориентирован преимущественно на прошлое, то достаточно приблизителен. Поэтому на помощь приходят различные *тесты,* которые считаются достаточно надежным способом проверки претендентов, отбора лучших кандидатов и отсева слабых.

Этот метод использовался в компании "Техношок" всего один раз и больших результатов он не принёс.

1. **Управление адаптацией сотрудников на предприятии**

Адаптация персонала ***–*** это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов - к рабочему месту и трудовому коллективу.

После зачисления в организацию сотрудник направляется на вакантное место, где происходит его задействование, являющееся элементом процесса расстановки кадров.

Расстановка кадров — обоснованное и экономически целесообразное распределение персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с потребностями организации, интересами, опытом и деловыми качествами самих людей.

Первой ступенью задействования является введение в должность.

Следующей ступенью задействования является адаптация нового сотрудника, т.е. его приспособление к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция — полное приспособление к среде и, наконец, идентификация — отожествление личных интересов и целей с общими.

С организационной точки зрения в компании "Техношок" выделяют несколько этапов адаптации:

**Ознакомительный** - продолжительностью примерно один месяц. За этот период можно продемонстрировать свои возможности, хватит сил держать себя в руках, но недостаточно времени, чтобы сдаться,

**оценочный** - продолжительностью до года, когда достигается совместимость с коллективом,

**постепенная интеграция в организацию**.

Процесс адаптации значительно облегчается участием в нем руководства.

Руководство проводит предварительные работы с будущими коллегами, с тем, чтобы новичка хорошо встретили; назначает опекуна, проверяет состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководитель наблюдает за работником, узнаёт об успехах и помогает устранить проблемы. Что позволяет как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Для успешной организационной и профессиональной адаптации новому сотруднику назначается наставник, чтобы после выхода на работу он не был "брошенным".

Наставником, как правило, выступает опытный сотрудник компании положительно зарекомендовавший себя.

На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной адаптации нового сотрудника, а также часть работы по организационной адаптации.

Для социально-психологической адаптации новых сотрудников в компании "Техношок" проводятся периодические тренинги.

**5. Особенности управления деловой карьерой**

Карьера сотрудника в организации "Техношок" складывается из желания самого сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника. Управление деловой карьерой дает возможность ''вырастить'' специалиста или руководителя в стенах своей организации.

**Этапы управления деловой карьерой**.

Процесс планирования деловой карьеры сотрудника начинается в момент его найма. Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в компании "Техношок", возможности карьерного роста. Это и есть первый этап управления его деловой карьерой.

Второй этап—составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника. Другими словами, составляется перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста.

Стоит отметить, что карьера в организации "Техношок" — это не обязательно непрерывное восхождение вверх. Она подразумевает и перемещения по горизонтали—из одного отдела в другой.

На этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с

требованиями, предъявляемыми к той или иной должности. Нельзя забывать о том, что каждый сотрудник—личность. При составлении планов карьерного роста учитывается индивидуальные особенности каждого. И здесь требуется самое активное вмешательство непосредственного руководителя. Именно он может наиболее объективно оценить достоинства и недостатки претендента, его потенциал.

Следующим этапом управления деловой карьерой сотрудника станет реализация плана развития карьеры. Такой план подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество.

На этом этапе предполагается постоянно оценивать результаты работы. Сотрудник не только получает новые знания и навыки, но и успешно использует их в своей ежедневной работе. Следовательно, нужны некие инструменты для контроля за этим процессом.

Каждый процесс в организации "Техношок" оценивается с точки зрения его эффективности и управление карьерой—не исключение. Последний этап - управления деловой карьерой сотрудника — оценка эффективности данного процесса. Оценивая эффективность управления, деловой карьерой сотрудника, используя следующие показатели:

– повышение эффективности управления компанией;

– повышение производительности;

– снижение текучести персонала;

– соотношение сотрудников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто "вырос" до такой должности в стенах организации "Техношок";

**Ступени карьерного роста в компании ''Техношок''**.

Когда в компанию "Техношок" приходит перспективный сотрудник, ему сразу же дают понять, что на него возлагают особые надежды. Компания создает благоприятную мотивационную среду для развития сотрудника, он получает возможность принимать самое активное участие в программах обучения компании. И тогда его дальнейший успех зависит уже от него самого, от того, насколько активен он будет в построении собственной карьеры.

Генеральный директор.

Администратор.

Старший продавец.

Продавец-консультант.

Стажёр.

**6. Система развития и управление персоналом**

**6.1** **Система работы с персоналом**

— это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организации.

**Миссия,**как глобальная цель компании "Техношок" превращает управление персоналом в систему. Именно благодаря миссии через построение дерева целей и стратегий компания определяется со своим функционалом и формирует базовые корпоративные регламенты. Миссия выполняет две важнейшие функции – внешнюю и внутреннюю.

*Внешняя функция миссии* заключается в предоставлении субъектам внешней среды объективной информации о философии и предназначении организации:

* средствах, которые она использует в своей деятельности,
* ресурсах, которыми располагает,
* имидже, который формирует,
* коммуникативных средствах, с помощью которых взаимодействует с партнерами, конкурентами и потребителями.

*Внутренняя функция миссии* – способствует единению и сплоченности внутри организации, сопряжению целей предприятия и целей работника, идентификации сотрудников с организацией, формированию благоприятного внутри, организационного климата, расширению мотивации, обеспечению преемственности целей при выработке стратегии и тактики предприятия. Она позволяет создать смысл существования для людей*.*

Кадровая стратегия– представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссий, целей и задач фирмы или связанных с ее развитием или преобразованием.

**Кадровая политика *–*** определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

**Организационная культура** ***–*** целостное представление о целях и ценностях, присущих организации "Техношок", специфических принципах поведения и способах реагирования. Организационная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

**Подбор персонала** заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Главной задачей подбора кадров в "Техношоке" является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

**Оценка персонала** осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности.

**Расстановка персонала** обеспечивает постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия.

**Адаптация персонала** *-* это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов - к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация работников включает также ключевые элементы как критерии адаптации, организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов.

**Обучение персонала** предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню.

**6.2 Развитие персонала**

Возможности развития в компании "Техношок" предоставлены всем желающим, ведь оно повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование потребности в развитии, новых знаниях и навыках усиливает текучесть кадров.

Развитие персонала может быть общим и профессиональным.

***Профессиональное развитие*** *—* это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Оно требует значительных усилий со стороны кандидата, поэтому невозможно без заинтересованности с его стороны. Мотивами здесь могут быть желание поскорее освоить новую работу, сохранить прежнюю или получить более высокую должность, обеспечить гарантию стабильности или роста доходов; приобрести знания; расширить контакты, стать более независимым от работодателей и конкурентоспособным на рынке труда.

Профессиональным обучением охватываются либо вновь принятые сотрудники для ускорения процесса их адаптации, либо работающие, у которых должны появиться новые обязанности; в этом случае речь идет о повышении квалификации кадров.

**7. Наличие конфликтов и управление ими**

**7.1 Причины конфликтов в организации "Техношок"**

Основными причинами для возникновения конфликтов в компании "Техношок" являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т. д. В любой организации ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как распределить материалы, информацию, людские ресурсы и финансы между разными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Различия в целях. Разные рабочие группы в организации формируют свои цели, несут ответственность за их достижение, получают плату за конечный результат. Поэтому подразделения и рабочие группы могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации. Причиной конфликта, часто, является и то, что ни функции, ни средства, ни обязанности, ни власть, ни ответственность не распределены четко по подразделениям и рабочим местам. Различия в ценностях - также очень распространенная причина конфликта. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди акцентируются на тех взглядах, альтернативах и аспектах ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы и личных потребностей. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе.

Если у большинства сотрудников возникает ощущение, что стиль и методы управления не отвечают практическим потребностям, то это может послужить причиной возникновения конфликтной ситуации. Руководитель в компании "Техношок" пытается понять, чего ждет персонал от него и делать из этого надлежащие выводы. Если удается добиться совпадения потребителей индивидов с потребностями организации, тогда персонал будет выкладываться ради удовлетворения этих потребностей, чего не обеспечит никакое принуждение.

Источником обострения конфликтов между большими группами является накопление неудовлетворенности существующим положением дел, возрастанием притязаний, радикальное изменение самосознания и социального самочувствия.

**7.2** **Стратегии поведения руководителя в ходе конфликта**

Большое значение в разрешении конфликтных ситуаций в компании "Техношок" имеет общение участников, центральным моментом которого является переговоры. Предполагая провести беседу со своим персоналом, руководитель "Техношока" предварительно, анализирует сложившуюся ситуацию. Задачи, которые ставит перед собой руководитель, по разрешению конфликта состоят в следующем:

* необходимо выяснить причину конфликта;
* определить цели оппонента;
* наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом;
* уточнить поведенческие особенности оппонента.

Проведенное таким образом исследование дает возможность составить общее представление обо всех аспектах конфликтной ситуации

В компании "Техношок" используется пять основных стилей поведения при конфликте: Стиль конкуренции, стиль сотрудничества, стиль компромисса, стиль уклонения, стиль приспособления.

Руководителю компании "Техношок" приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При разрешении последних применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует видимое столкновение интересов. В конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком руководитель использует такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором последний чувствовал бы себя комфортно. Наилучшими предпосылками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не осложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

**8. Система мотивации в организации**

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы.

Система призвана обеспечивать адекватную мотивацию работника к труду в организации и к кругу своих профессиональных задач. В связи с этим система мотивации в компании "Техношок" должна быть направлена на:

1. поддержание требуемой производительности
2. повышение производительности
3. поддержание норм организации
4. совершенствование норм организации

Эти общие положения должны лежать в основе справедливой системы мотивации труда работников. Нарушение любого из них делает систему мотивации неэффективной или даже вредной.

**Правила системы стимулирования в "Техношоке".**

"Правило поощрения нормативной отдачи сил и дисциплины". (Стимулирование выполнения текущих задач в соответствии с требованиями (функции работника, отдела, подразделения и т.д.)). Данный элемент стимулирует исполнительскую дисциплину и активность.

Правило поощрения рационализаторской активности". Функция этого элемента заключается в стимулировании рационализаторской (творческой, инновационной и т.п.) активности работника, его участие в нормативной организации труда.

**Мотивационная стратегия и политика.**

В компании "Техношок" гармонично сочетаются два типа кадровой политики в управлении заинтересованностью персонала в своем труде:

1. Система стимулирующих воздействий на персонал организации. В этом случае организация делает упор на использование различных стимулов (как правило, материальных) для повышения заинтересованности сотрудников организации в производительном труде. Заработная плата в "Техношоке" зависит от результата труда работника (его продаж).

2. Система мотивационного управления персоналом организации.В данном типе кадровой политики ведущий акцент, связан мощной идеологической деятельностью руководства внутри организации, с актуализацией бескорыстного энтузиазма работников и т.п. Такой подход преобладает в самом начале формирования организации "Техношок".

Дело в том, что корпоративная культура, включающая в себя механизмы управления мотивацией персонала, куда более прочное основание, чем материальное стимулирование. Такая организация, например, сможет выжить и в тяжелые кризисные времена, что вряд ли удастся организации, где основой заинтересованности в труде работников являются только высокие зарплаты и премии.

**Нормативные рамки мотивационной системы.**

В основе мотивационной политики в соответствии с природой деятельности лежит необходимость *поощрения соответствия* сотрудников организации основным группам нормативных требований.

*Нормативные требования управленческой и исполнительской деятельности*. Известно, что исполнительская дисциплина – залог организованности в деятельности любого предприятия, а ее отсутствие – источник развала. Поэтому мотивационные условия в организации "Техношок" поддерживают исполнительскую дисциплину.

*Профессионально-функциональные нормы.* У каждого сотрудника в "Техношоке" на своем рабочем имеется строго определенный круг типовых задач, и каждый сотрудник соответствует требованиям, вытекающим из логики решения этих задач.

*Позиционные нормы (или нормы межфункциональных взаимодействий).* В компании "Техношок" важным является отлаженность *механизма взаимодействия* между сотрудниками разных отделов.

*Правила межличностных отношений*.

В любой компании очень значимой оказывается поддержания мотивационной системой "теплых" межличностных отношений. Вообще очень и очень немногим работникам удается *не переносить* личностные антипатии в деловую сферу отношений. Лучшее средство поддержания нормальных межличностных отношений в "Техношоке" является поддержание мотивационных условий порождающих заинтересованность работников в бесконфликтном взаимодействии.

**Мотивационная среда**

Совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых работниками для достижения целей организации, называют ***мотивационной средой***.

Мотивационная среда в "Техношоке" обеспечивает положительную оценку работником ожидаемых последствий за результаты своей деятельности, если эти результаты соответствуют общим целям функционирования и развития предприятия. Чтобы иметь возможность адекватно оценить эти последствия, каждый работник видит связь между результатом и ожидаемыми значимыми для себя вознаграждениями.

Для этого в компании "Техношок" руководители создали ряд условий:

Во-первых, желаемые результаты как можно более четко зафиксированы. Каждый знает, какой результат является для данного предприятия желаемым;

Каждый работник знает наверняка, что желанное вознаграждение будет им обязательно получено при достижении требуемого результата.