**РЕФЕРАТ**

Курсовая работа содержит 40 страниц пояснительной записки, включающих 3 приложения формата А4, 27 литературных источников.

УПРАВЛЕНИЕ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ПЕРСОНАЛ, ПРЕВЕНТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, АНАЛИЗ, СОТРУДНИКИ, ПОВЕДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, МОТИВАЦИЯ, КАЧЕСТВО, УСЛУГА, РЫНОК, РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО.

Объект исследования - организации, предоставляющие рекламные услуги на рынке г. Хабаровска.

Целью работы является совершенствование управления поведением персонала рекламного агентства «Про-Икс».

Курсовая работа содержит 3 главы. Первая глава освещает теоретические основы управления поведением персонала на предприятии. Вторая, основная глава характеризует непосредственно управленческую деятельность предприятия на примере ООО «Про-Икс». В этой главе анализируется практика управления поведением сотрудников на предприятии. В третьей, заключительной главе предлагаются пути совершенствования управления поведения персонала в рекламном агентстве ООО «Про-Икс».

Данная курсовая работа может быть использована для разработки системы управления поведением персонала на предприятии ООО «Про-Икс».

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 6

1 Теоретические основы управления поведением персонала организации

1.1 Факторы, влияющие на поведение персонала в организации 8

1.2 Мотивация трудовой деятельности персонала 13

2 Практика управления поведением персонала на примере предприятия ООО «Про-Икс»

2.1 Краткая характеристика ООО «Про-Икс» 21

2.2 Анализ управления поведением персонала на примере предприятия ООО «Про-Икс» 24

3 Совершенствование управления поведением персонала на примере предприятия ООО «Про-Икс»

3.1 Мероприятие по совершенствованию управления поведением персонала 30

3.2 Расчет социального эффекта от предполагаемого мероприятия 31

Заключение 33

Список использованных источников 36

Приложение А –Организационная структура рекламного агентства«Про – Икс» 38

Приложение Б – Превентивный менеджмент: что делать до начала выполнения работы 39

Приложение В – Превентивный менеджмент: после начала выполнения работы 40

**ВВЕДЕНИЕ**

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление

персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления поведением персонала обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления поведением персонала, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях их максимального использования.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Целью данной курсовой работы является изучение и анализ проблем управления поведением персонала, а также разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления поведением персонала в рекламном агентстве «Про-Икс».

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1) Рассмотреть факторы воздействия на поведение персонала;

2) Проанализировать существующую на предприятии систему управления поведением персонала на предприятии;

3) Изучить специфику мотивации поведения персонала в рекламном агентстве «Про-Икс»;

4) Разработать предложение по совершенствование системы управления поведением персонала в рекламном агентстве «Про-Икс».

Работа выполнена на примере одного из рекламных агентств ООО «Про-Икс» города Хабаровска. В качестве методов исследования избраны анализ литературных источников.

**1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

**1.1 Факторы, влияющие на поведение персонала в организации**

Поведение сотрудников задается стратегией развития организации и является составной частью репутации организации и компетенции персонала. Это направление предполагает формирование и поддержание у сотрудников требуемых стандартов поведения в соответствии с моделями поведения.

Изучение вариантов поведения сотрудников определяется целями и стратегией развития организации и проводится ее руководителями для формирования подразделений с требуемыми стандартами поведения.

К основным факторам, влияющим на поведение персонала, относятся:

* потенциал организации, ее социальная инфраструктура;
* условия работы и охрана труда;
* социальная защищенность работников;
* социально-психологический климат коллектива;
* материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты;
* внерабочее время и использование досуга.

Потенциал отражает материально-технические и организационно-экономические возможности организации, т.е. ее размеры и территориальное расположение, численность персонала и характер ведущих профессий, профиль производства и объемы выпускаемой продукции (товаров и услуг), форму собственности, состояние основных фондов, финансовое положение. Социальная инфраструктура представляет обычно комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей.

Условия и охрана труда включают факторы, которые связаны с содержанием совместной работы, техническим уровнем производства, организационными формами трудового процесса и качеством рабочей силы, занятой в данной организации, а также факторы, так или иначе воздействующие на психофизиологическое самочувствие работников, на обеспечение безопасного ведения работ, предупреждение производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Ими охватываются:

* оснащенность организации современной техникой, степень механизации и автоматизации работ, применение эффективных технологий и материалов;
* организация труда с учетом внедрения современных научно-технических достижений в производство, поддержки автономности рабочих групп, укрепления трудовой, производственной и технологической дисциплины, усиления самостоятельности, предприимчивости, личной и групповой ответственности работников;
* сокращение тяжелых и вредных для здоровья работ, выдача при необходимости специальной одежды и других средств индивидуальной защиты;
* соблюдение санитарно-гигиенических норм, в том числе по состоянию производственных помещений и оборудования, чистоте воздуха, освещенности рабочих мест, уровню шума и вибрации;
* наличие (и удобства) бытовых помещений (раздевалок, душевых), медпункта, буфетов, туалетов и т.п.

Опыт зарубежных и отечественных организаций подтверждает, что внимание к людям, забота об улучшении условий и охраны их труда приносят заметную отдачу, повышают деловой настрой. Средства, потраченные на производственную эстетику, благоустройство рабочего быта, создание комфортных условий для отдыха в перерывах во время трудового дня, окупаются с лихвой ростом производительности труда и качества работы.

Социальную защиту работников организации составляют мероприятия по социальному страхованию и соблюдению других социальных гарантий, установленных действующим законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами. В Российской Федерации эти меры, в частности, предусматривают:

* обеспечение минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада);
* нормальную продолжительность рабочего времени (40 часов в неделю), компенсацию за работу в выходные и праздничные дни, ежегодные оплачиваемые отпуска продолжительностью не менее 24 рабочих дней;
* возмещение вреда здоровью в связи с исполнением трудовых обязанностей;
* отчисления в пенсионный и другие внебюджетные фонды социального страхования;
* выплату пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячных пособий матерям на период их отпуска по уходу за ребенком, стипендий работникам на время профессиональной подготовки или повышения квалификации.

Указанные гарантии реализуются при прямом участии организации. Денежные выплаты, как правило, производятся из средств организации, их размеры ориентированы на среднюю зарплату или долю минимальной оплаты труда. Система социальной защиты должна страховать работников от риска оказаться в затруднительном материальном положении из-за болезни, утраты трудоспособности или безработицы, придавать им уверенность в надежной защищенности своих трудовых прав и привилегий.

Социально-психологический климат - это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому сотруднику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом.

В структуре социально-психологического климата коллектива взаимодействуют три основных компонента: психологическая совместимость работников, их социальный оптимизм, нравственная воспитанность. Эти составляющие касаются тонких струн человеческого общения, интеллекта, воли и эмоций личности, во многом определяющих ее стремление к полезной деятельности, творческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими. Выражая отношение работников к совместному делу и друг другу, социально-психологическая атмосфера выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, вызывают у него напряжение сил или спад энергии, трудовой энтузиазм или апатию, заинтересованность в деле или безразличие.

Материальное вознаграждение труда выступает основным фактором воздействия на поведение персонала. Оплата труда должна основываться на социальном минимуме - на том, что необходимо для поддержания достойного уровня жизни и воспроизводства работоспособности человека, получения им средств существования не только для себя, но и для своей семьи.

Досуг занимает особое место в гармоничном развитии человека-труженика. Величина, структура, содержание, культура использования свободного времени влияют на гуманистическую наполненность образа жизни, мировосприятие работника, его гражданскую позицию и нравственные ценности.

Наряду с условиями непосредственной социальной среды на социальное развитие организации и поведение сотрудников воздействуют и более общие факторы, от которых в значительной, а нередко решающей степени зависят трудовой настрой персонала, эффективность совместной работы. Имеются в виду, прежде всего факторы, влияющие на отдельные отрасли экономики или регионы, на положение дел в стране - находится ли она в данный момент на подъеме, в расцвете сил либо, напротив, переживает спад, кризис, испытывая резкое усиление социальной напряженности.

**1.2 Мотивация трудовой деятельности персонала**

Необходимость повышения эффективности деятельности предприятия понуждает менеджеров по персоналу все в большей и большей степени обращать внимание на необходимость увеличения отдачи от персонала. Немаловажную роль в этом играет разумно и последовательно построенная мотивация. Однако менеджеры по персоналу нуждаются в четких инструментах для реализации такого воздействия.

Сознательное использование различных вариантов научных или практически обоснованных теорий мотивации или других аналогичных концепций дает высокую эффективность организационной деятельности по персоналу.

Любую организацию можно представить как группу людей, объединенных общей целью. Эти люди создают систему, состоящую из разнообразных функций и ролей, служащих процветанию компании и обуславливающих ее успех.

Структура эффективной организации устроена так, что работа каждого является вкладом в общее дело. Если сотрудники это понимают, то они четко осознают свои место и роль в этой системе, умеют определять зону ответственности, в рамках которой они имеют право принимать самостоятельное решение. Автономные системы строятся на принципах самоорганизации и стремятся к оптимальному состоянию равновесия, поэтому любые изменения в системе происходят тяжело и с отсроченной обратной связью.

Но мало подобрать эффективную команду — не менее важная задача заинтересовать и удержать работников в компании, объективно оценивая их работу. Консервативные оценки работы сотрудника «плохо» или «неправильно» приводят к ужесточению мер негативного стимулирования (выговоры, вычеты из зарплаты и т.д.), что не располагает персонал к лояльности. Более продуктивным является иной подход: даже если сотрудник принял неправильно решение — ему объяснят, что оно не приведет организацию к желаемой цели, и попросят самостоятельно найти другой вариант, который будет выгоден и для него, и для всей компании. В этом случае у сотрудника формируется поведенческая гибкость. Эффективное обучение сотрудников принимать правильные решения должно стать постоянным и целенаправленным процессом.

Руководители и сотрудники по-разному трактуют понятие лояльности. По мнению сотрудников, это просто положительное или нейтральное отношение к компании. Руководители же считают, что лояльность — это преданность организации, выражающаяся в добросовестном выполнении всех поручений, а также в сложившихся в коллективе дружеских отношениях и присутствии командного духа. При этом преданным называется лишь тот сотрудник, которого нельзя переманить даже обещаниями «золотых гор».

Лояльный сотрудник остается с компанией как можно дольше и видит ее преимущества при сравнении с другими компаниями.

Лояльность всегда основана на удовлетворенности сотрудников важными для них аспектами работы в компании. Особенно важны такие факторы как социальная защищенность работников, прозрачность системы управления, человечность (отсутствие необоснованной жесткости к работникам со стороны менеджмента) и корпоративная культура компании, выражающаяся в системе мотивации, будь то проведение корпоративных вечеринок или разработка политики по компенсациям и льготам. И, конечно же, корпоративная культура отражается на культуре отношений между сотрудниками и менеджментом.

Лояльность персонала так или иначе затрагивает все процессы, происходящие внутри организации. Один из немногих явных показателей низкой лояльности — высокая текучесть кадров.

Для контроля лояльности важно изучить мотивацию персонала, ведь выявление и удовлетворение основных мотивов сотрудников — лучший способ поддержания высокого уровня лояльности.

Повышению лояльности сотрудника способствует убеждение его в том, что не только он старается для компании, но и компания для него. Он должен быть уверен в том, что:

- получает ту зарплату, которой стоит;

- его заслуги будут оценены по достоинству и не только материально;

- руководство заботится о его карьерном росте, повышении квалификации, а также о том, чтобы создать необходимые условия для комфортной работы.

Также важно, чтобы компания строго выполняла все условия договора с сотрудником, то есть была с ним предельно честна.

Любой руководитель знает, что управлять лояльным сотрудником намного легче, чем нелояльным. Лояльность персонала ограничивает утечку ценных кадров и, следовательно, утечку информации из организации. И, наконец, в организации, где руководитель пользуется доверием у работников, легче проводить серьезные изменения. Успех и динамичное развитие такой компании гарантированы.

Так же важную роль в поведении персонала играет корпоративный климат в основе всего лежат цели и задачи компании, ее миссия. Далее климат формируется на базе менталитета команды, которая составляет ядро компании, а также менталитета ее основоположников. Затем основной персонал компании корректирует его, как правило, не более чем на 20 — 30% в год. Необходимо учитывать, что корпоративный климат является производной от стратегических целей и системы мотивации, принятой в компании, от динамики рынка, его истории. Поэтому его невозможно менять, не затрагивая финансовых основ взаимоотношений компании и персонала. Еще один вклад в создание благоприятного корпоративного климата — это оптимизация работы внутри компании. Каждый сотрудник должен знать, что, в какие сроки и для чего делает. Необходим процесс постоянной оптимизации структуры, оптимизации функциональных обязанностей под влиянием рыночной ситуации.

Благоприятный климат положительно влияет на эффективность работы сотрудников. Согласно западным исследованиям лишь на 15% мотивация человека зависит от его зарплаты и на 85% — от стабильности компании, места работника в организации, степени его оцененности окружающими, возможностей роста и т.д. По некоторым утверждениям, уже через год работы зарплата перестает стимулировать работников на «ударный» труд, и они начинают работать ровно настолько, чтобы не быть уволенными.

Это на самом деле так, если зарплата прямо не привязана к работе сотрудника и не разработаны методы ее чуткого реагирования на большинство действий работника. Разработка такой системы — довольно сложное занятие, так как сначала необходимо выделить, какие виды работ являются приоритетными для компании, какой имидж она хочет создать и где видит себя в будущем. Большинство сотрудников не будет делать что-то позитивное для компании, если это:

- не отражается на его заработной плате либо на каком-то другом материальном доходе, получаемом от фирмы (например, у сотрудника есть акции фирмы, и даже если он не получает прибавку к заработной плате, то может получить дополнительный доход через увеличение стоимости акций или дивиденды);

- не отражается в оцененности окружающими;

- не повышает его профессиональный уровень;

- не способствует повышению его самооценки.

Поэтому так важно разрабатывать гибкие мотивационные схемы, которые бы способствовали росту и успеху фирмы, стимулируя персонал к поиску новых решений, открытию новых рынков и т.д.

Мотивация — тонкий инструмент, и обратный эффект от неправильно внедренной системы может во сто раз превзойти возможный положительный эффект. Схемы стимулирования персонала следует пересматривать минимум раз в полгода, даже если компания не очень динамична.

Следует отметить, что в современном менеджменте происходят интересные перемены. Естественно, разные компании претерпевают разные изменения, но выделяются две модели управления бизнесом и зависят они от рынка, на котором работает компания. Некоторые компании работают на рынке очень цикличном, где продукты и технология не сильно меняются в течение многих лет или даже десятилетий — это, в основном, организации сырьевых отраслей — горнодобывающей, нефтегазовой промышленности и т.д. Другие компании работают в быстро меняющейся (турбулентной) среде, например, компании типа «Microsoft» — у них каждые несколько месяцев новый продукт, и все постоянно меняется.

Для компаний циклического типа характерна классическая вертикальная структура управления. Основной вопрос менеджмента в этих компаниях, основная его проблема — как сделать так, чтобы в новом году было немного лучше, чем в прошлом году. В этой компании руководитель тот, кто знает лучше всех. Это стабильная система — в таких организациях авторитарное управление очень эффективно — «Я вам говорю — вы делаете». Процедуры давно известны и регламентированы. Все базируется на трех «С»: структура, система, стратегия. Соответственно и мотивация может включать только стандартные наборы — социальный пакет, добавки за работы сверх норматива и прочее. В такой системе управления человеческий фактор является не столь уж определяющим, главное — координированная работа сотрудников и четко описанные правила.

Во втором случае менеджмент совсем иной. В компаниях, в которых практически каждый день меняется стратегия все время задаются вопросом: Ну, что нам теперь делать? Старые знания у них могут даже мешать управлению. Если в вертикальной структуре можно управлять персоналом, как «куклами», то здесь люди больше думают сами — топ-менеджер лишь задает направления, он объясняет и создает благоприятные условия. Такая организация держится на трех «столпах»: люди, цель, процесс. Соответственно, встает вопрос о мотивации — поскольку сотрудники динамично развивающихся компаний нового типа не хотят стандартизированного подхода, то для максимизации результата, нужно разрабатывать индивидуальные схемы, в которых ключевым принципом является: «Я хочу, чтобы это было решение конкретно для меня».

Надо отметить, что делегирование полномочий сильно мотивирует людей. Более того, люди сегодня сами оценивают свою компанию: кто мы, что мы — и потом, в зависимости от того, что они обнаруживают, компания себя организует. Люди хотят иметь руководителя, который достаточно прямо высказывает свою точку зрения и при этом дает им проявить инициативу. Например, в компании «Microsoft» Б. Гейтс стимулирует руководителей торговых отделов думать и действовать так, будто они управляют независимыми предприятиями. Психологический метод мотивирования служащих Б. Гейтса основан на определении целей, которые недосягаемы, и внушении чувства поражения у служащих, которое заставляет их в другой раз приложить больше усилий.

Мотивация трудовой деятельности во многом влияет на поведение персонала, дает стимул сотрудникам для достижения целей, как компании, так и своих собственных, является своеобразным регулятором норм поведения людей в организации, которая позволяет эффективно управлять компанией.

**2 ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПРО-ИКС»**

**2.1 Краткая характеристика рекламного агентства ООО «Про-Икс»**

История агентства «Про-Икс» началась в 1994 году.

До 2002 года рекламная группа «Про-Икс» была известна больше как студия по производству аудио и видео роликов. За 8 лет, с 1994 по 2002 год, у них появилась постоянная клиентура и возникла объективная необходимость приобрести юридический статус. В 2002 году с появлением в их коллективе третьего учредителя Веры Петровны Тимащук, было создано общество с ограниченной ответственностью «Про-Икс».

Исполнительный орган – директор В.П. Тимащук. Она персонально отвечает за деятельность агентства. На него возложены: юридическая, коммерческая и финансовая деятельность предприятия.

Креативный директор – В.Г.Поплёвин, отвечает за творческую составляющую работы.

Технический директор - Ю.М.Волков отвечает за состояние электронной техники: видео и фото камеры, аудио студии, компьютеров.

Маркетолог – Е.В. Жданова занимается разработкой стратегических и детальных маркетинговых планов компании по всем направлениям маркетинговой деятельности:

-увеличение объемов продаж на существующих рынках;

-расширение сегментов потребления и завоевание новых рынков;

-вывод на рынок новых товаров (услуг).

Контролирует выполнение плана маркетинговых мероприятий и определяет необходимость проведения маркетинговых исследований.

В обязанности дизайнеров А.В.Пенксик и А.П.Воронович входит разработка дизайна, видеопроизводство.

Координатор проектов Е.А. Ткаченко работает по заказам в полиграфии, сувенирной продукции, занимается заказами наружной рекламы.

Организационная структура данного предприятия представлена на рисунке А.1 /Приложение А/.

Рекламное агентство «Про – Икс» оказывает следующие виды рекламных услуг:

* Аудиопроизводство, в которое входит разработка и размещение рекламного объявления, информационного ролика со сценарием и оригинальной музыкой, игрового ролика со сценарием, музыкой, актерами, дикторами, разработка имидж рекламы с вокалом или без, по желанию, написание рекламной песни, корпоративного гимна и многое другое.
* Видеопроизводство включает в себя следующие виды работ: монтаж видеоролика из материалов заказчика, изготовление постановочного ролика, информационного ролика без компьютерной графики или со специальными эффектами, по желанию заказчика, компьютерного ролика, анимации, слайд фильмов, видеозаставки без звука, адаптация адресного плана.
* Творческие работы: разработка рекламной идеи, торгового знака, персонажа, талисмана, слогана, рекламной акции, презентации, конкурса, концерта, режиссура рекламной акции, разработка сценария аудио, видео ролика, составление рекламного текста и многое другое.
* Разработка фирменного стиля – это и разработка логотипа (макет + креатив) до трех вариантов, и основных элементов фирменного стиля (фирменный цвет, шрифт, визитка корпоративная, визитка на представителя, фирменный бланк, конверт, печать, штамп и другое), а так же разработка дополнительных элементов фирменного стиля (слоган, рекламный символ или персонаж, папка, буклет, дисконтная карта, открытка, упаковка, салфетки и многое другое).
* Производство полиграфической продукции.
* Изготовление и размещение наружной рекламы.
* Отслеживание своевременного и качественного выхода рекламы – мониторинг.
* Организация и проведение специальных мероприятий.

**2.2 Анализ управления поведением персонала на примере предприятия ООО «Про-Икс»**

В настоящее время в российском рекламном бизнесе сложилась ситуация отсутствия профессиональных кадров и их переманивание. Поэтому очень большое значение имеет управление человеческими ресурсами в агентстве. Руководство рекламного агентства «Про – Икс» старается создать благоприятные условия для работы в компании, чтобы сотрудники получили возможность пусть напряженно, но с удовольствием работать, проявлять себя в серьезном проекте. Руководитель агентства прилагает максимум усилий для предоставления свободы каждому сотруднику внутри агентства. Управление поведением персонала на предприятии «Про-Икс» основывается не только на мотивировании трудовой деятельности, но и создании дружного сплоченного коллектива.

Ценности рекламного агентства «Про-Икс» - честность, уважение, многообразие. В компании считают, что очень важно сохранить репутацию агентства, ведущего честную игру, поэтому предпочитают говорить правду, уважая при этом достоинство каждой личности.

Так же агентству свойственны некоторые характеристики рыночной культуры: ориентация на результаты, соперничество между сотрудниками, успех определяется лидерством на рынке, опережением конкурентов, увеличением рыночной доли. Все это отражается на корпоративной культуре и мотивации трудовой деятельности персонала.

Мотивация труда в рекламном агентстве «Про-Икс» основывается на социальной защищенности сотрудников, условиях труда, уважении, признании и материальном вознаграждении.

Социальная защищенность сотрудников основывается на мероприятиях по социальному страхованию и соблюдению других социальных гарантий, установленных действующим законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами.

На предприятии «Про-Икс» соблюдаются следующие социальные гарантии:

- установление работнику тарифной ставки (оклада) в соответствии с занимаемой должностью;

* установление нормальной продолжительности рабочего времени (40 часов в неделю);

- работнику предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней и дополнительный отпуск в количестве 8 календарных дней;

- работнику помимо заработной платы выплачиваются иные виды вознаграждения в соответствии с нормативными актами организации;

- из сумм заработной платы работника производиться удержание суммы налога на доходы физических лиц, а также иные отчисления в пенсионный и другие внебюджетные фонды социального страхования;

* выплату пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячных пособий матерям на период их отпуска по уходу за ребенком.

Важным фактором, влияющим на работоспособность сотрудников организации, являются условия труда – это совокупность тех условий, при которых возможна нормальная трудовая деятельность коллектива организации, а именно:

* оснащенностью рабочих мест современной техникой, применение эффективных технологий и материалов;
* соблюдением санитарно-гигиенических норм, чистоте помещений, освещенности рабочих мест, уровню шума;
* наличием бытовых помещений (раздевалок), туалетов и т.п.

В рекламном агентстве «Про-Икс» комфортные условия труда, которые заключаются в оснащении предприятия хорошей современной техникой: компьютерами, оргтехникой; удобными рабочими зонами (столы, стулья, кресла, тумбочки и т.д.), наличием кондиционеров, зонами для отдыха (бытовое помещение для сотрудников, сан. узел). Соблюдением санитарно-гигиенических норм и чистотой рабочего пространства занимается уборщица, которая моет полы и вытирает пыль на рабочих местах.

Важным мотивационным элементом является оплата труда. На предприятии «Про-Икс» разработана система надбавок, выплачиваемых ежемесячно:

- надбавка за качество работы: решение о ее выплате принимает руководитель отдела (компании) в соответствии с оценкой поведения сотрудников за определенный период на основе выделенных критериев и составленных протоколов, в которых фиксируются формальные поведенческие ошибки (например, невыполнение поручений, использование рабочего времени на решение личных проблем, и т.д.), а также положительные действия (инициативность, быстрое решение проблем и т.д.). Балл за руководство, не описанное в должностной инструкции — позволяет стимулировать инициативность. Бухгалтер дает свою оценку по таким критериям, как наличие всех документов и отчетов по установленной форме;

- надбавка за стаж: позволяет оплачивать лояльность сотрудников по отношению к компании и индексировать денежное вознаграждение в сторону повышения;

- надбавка за отсутствие больничных дней и не курение, которая стимулирует здоровый образ жизни.

В рамках анализа управления поведением персонала и рассматривая мотивацию, как основание поведения сотрудника на рабочем месте, важно обратить внимание и на корпоративную культуру компании, поскольку именно она отвечает за сплоченность коллектива и играет важную роль в эффективности управления поведением персонала.

Корпоративную культуру в рекламном агентстве «Про-Икс» отличает следующее:

- слаженность, взаимодействие, то, что называется team spirit (командный дух);

- удовлетворение работой и гордость за ее результаты;

- преданность организации и готовность соответствовать высоким стандартам;

- высокая требовательность к качеству труда;

- готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой.

Оценивая корпоративную культуру агентства «Про-Икс» можно сделать следующие выводы:

- агентство обладает довольно высоким уровнем сплоченности сотрудников;

- межличностные отношения характеризуются теплотой и участием;

- руководство уделяет большое внимание формированию и поддержанию командного духа коллектива;

- сплоченность коллектива особенно важна для рекламного агентства, так как над созданием рекламной продукции или идеи трудится не один человек, а группа людей.

Существует четко налаженная система доведения до персонала общей информации о положении дел в компании и общих планах развития.

Таким образом, можно сделать вывод, что корпоративная культура в рекламном агентстве «Про-Икс» эффективна и характеризуется тем, что ключевые корпоративные ценности активно поддерживаются и разделяются почти всеми членами организации. И соответственно влияют на поведение сотрудников.

Одним из заметных результатов корпоративной культуры «Про-Икс» является низкая текучесть кадров, единодушие в мнении сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает. Это, в свою очередь, рождает сплоченность сотрудников, верность и преданность организации, а, следовательно, желание покинуть такую организацию у работников пропадает.

Корпоративную культуру «Про-Икс» можно определить как сильную по следующим характеристикам:

- четко сформированы и разделяются всеми членами коллектива миссия, стратегия и базовые ценности;

- реализуются программы косвенной материальной заинтересованности сотрудников, системы поощрений;

- реализуется система коллективных мероприятий, способствующих формированию благоприятного организационного климата в агентстве, налаживанию теплых взаимоотношений в коллективе;

Агентству «Про-Икс» как и всем преуспевающим компаниям с сильной корпоративной культурой, важно постоянно поддерживать и развивать свои культурные ценности. Это обуславливается тем, что факторы внешней среды, отбор новых сотрудников, выход на новые отраслевые или региональные рынки и многие другие параметры способствуют изменению корпоративной культуры.

Проанализировав управление поведением персонала в рекламном агентстве «Про-Икс» можно сделать следующий вывод, что в целом управление поведением персонала, основанное на сочетании сильной корпоративной культуры и мотивации сотрудников оказывает эффективное влияние на уровень работоспособности, повышает сплоченность коллектива, закрепляет сотрудников за фирмой. И хотя их применение является эффективным, необходимо искать новые пути управления с целью постоянного совершенствования деятельности организации. В третье главе будут предложено мероприятие по совершенствованию системы управления поведением персонала в рекламном агентстве «Про-Икс».

**3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПРО-ИКС»**

**3.1 Мероприятие по совершенствованию управления поведением персонала**

Методом совершенствования управления поведением персонала является новая система управления, как «превентивный менеджмент», основанный на манипулировании отдельными элементами в конкретной рабочей обстановке для получения предсказуемого результата, которого бы не удалось добиться без этого вмешательства. Он поддерживает правильные действия людей за счет устранения возможностей неправильного выполнения работы.

Стратегия превентивного менеджмента заключается в устранении причин не выполнения работы. Поэтому управленческие интервенции, предпринимаемые руководителем или менеджером с целью решения проблем могут быть разбиты на две категории как это показано на рисунке Б.2 /Приложение Б/ и на рисунке В.3 /Приложение В/. К категории «До» относится все, что должен обсудить менеджер прежде, чем сотрудники начнут работать над проектом. Это называется планирование работы.

Важность результата выполнения задания определяет значение дискуссии, проводимой перед началом выполнения работы.

К категории «После» относится все, что менеджер делает после того, как работники начинают выполнять задание, это называется контролем исполнения.

Контроль исполнения представляет собой систему осуществления превентивного менеджмента после начала выполнения работы. Если менеджер не контролирует работу сотрудников, то не выполняет важнейшую управленческую функцию.

Основные цели контроля исполнения:

1. поддержка исполнения (вознаграждение хорошей работы);

2. улучшение исполнения (если оно не соответствует заданным требованиям):

- обеспечение обратной связи, информирующей о результатах работы;

- устранение препятствий;

- сообщение сотрудникам о приоритетах;

- ликвидация негативных последствий хорошего выполнения работы;

- ликвидация позитивных последствий плохого выполнения работы;

- создание негативных последствий в случае плохой работы;

- помощь в решении личных проблем.

**3.2 Расчет социального эффекта от предполагаемого мероприятия**

В настоящее время менеджеры стремятся осуществлять контроль только при получении сигнала о возникновении проблемы. Но контроль исполнения нужно применять регулярно в качестве средства подкрепления исполнения, даже если работа внешне идет нормально. Если менеджер контролирует действия своих работников, оказывает им помощь и создает для них позитивные или негативные последствия с целью поддержания надлежащего исполнения работы, то использует превентивный менеджмент, чтобы предотвратить ошибки, совершаемые работниками. Социальный эффект от превентивного менеджмента будет основываться на ответственности сотрудников за выполняемую работу, здесь менеджер будет выступать как координатор деятельности. Поскольку работа творческая и выполняется коллективно, здесь менеджер будет выступать как «старший наставник» или советчик. То есть контроль деятельности работников не только дисциплинирует, но и является своеобразным стимулом выполнения работы быстро и качественно, так как на данном предприятии установлены материальные надбавки за качество работы.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

После детального анализа выбранной темы необходимо подвести краткий итог, завершающий данную работу. В ходе выполнения работы были выполнены все поставленные цели, сформулированные в части введения.

Целью данной курсовой работы являлось изучение и анализ проблем управления поведения персонала, а также разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления поведением персонала, на примере рекламного агентства «Про-Икс». В работе требовалось узнать, какие мероприятия по управлению поведением персонала необходимы для положительного функционирования рекламного агентства в целом.

В ходе решения поставленной цели были решены следующие задачи:

1) Рассмотрены факторы воздействия на поведение персонала;

2) Проанализированы существующая на предприятии система управления поведением персонала на предприятии;

3) Изучена специфика мотивации поведения персонала в рекламном агентстве «Про-Икс»;

4) Разработано предложение по совершенствованию системы управления поведением персонала в рекламном агентстве «Про-Икс».

Итак, анализируя теорию курсовой работы, можно сделать следующие выводы:

1. Управление поведением персонала - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников.

2. Персонал организации - это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. Что касается по ситуации в рекламном агентстве «Про-Икс», то для того чтобы работник закрепился на рабочем месте необходимо обратить внимание руководителю на некоторые нюансы данного вопроса:

1.Экономический аспект. Одним из основных способов закрепить специалиста на рабочем месте является материальное стимулирование.

2. Психологический аспект. То, как человек чувствует себя внутренне на рабочем месте.

3.Социальный аспект. Немаловажным фактором, влияющим на стабильность работника, является его социальное положение в коллективе. При социальной невостребованности специалист естественно будет искать более комфортную обстановку, более лояльного руководителя.

В работе рекламного агентства были выявлены следующие факторы влияния на поведение персонала. Во- первых это предоставление социальных гарантий сотрудникам, во-вторых комфортные условия труда, в-третьих материальные вознаграждения, как надбавки за качество работы, за стаж: позволяет оплачивать лояльность сотрудников по отношению к компании и индексировать денежное вознаграждение в сторону повышения; надбавка за отсутствие больничных дней и не курение, которая стимулирует здоровый образ жизни.

В работе было предложено следующее мероприятие, направленное на совершенствование системы управления поведением персонала в рекламном агентстве «Про-Икс»: использование превентивного менеджмента.

Преимущества внедрения данной системы для рекламного агентства таковы:

- увеличение качества выполнения заказов клиентов;

- возможность исключения злоупотребления со стороны персонала;

- принятия участия менеджера не только в управленческой деятельности, но и в тесном сотрудничестве с сотрудниками при выполнении заказов.

Предложенное мероприятие обеспечит повышение качества трудовой деятельности, а это положительно отразится на финансовом состоянии рекламного агентства «Про-Икс».

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Басовский Л.Е. Маркетинг / Л.Е. Басовский. - М., 2005.
2. Агамирова Е. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе / Е. Агамирова - М., 2006.
3. Базаров Т. Управление персоналом / Т. Базаров –М., 2007.
4. Анцупов А. Социально-психологичесĸая оценĸа персонала / А. Анцупов - М., 2006.
5. Бойдаченĸо П. Служба управления персоналом предприятия / П. Бойдаченко - М., 2006.
6. Данилова В. История и современные проблемы управления персонал / В. Данилова - СПб., 2005.
7. Капустин П. Управленчесĸое ĸонсультирование для руĸоводителей / П. Капустин – СПб., 2006.
8. Клюĸовĸин В. Личность руĸоводителя и мотивация его деятельности/ В. Клюковин – М., 2008.
9. Луĸичева Л. Управление персоналом / Л. Лукичева -М., 2008.
10. Маслов Е. Управление персоналом предприятия / Е. Маслов - М., 2007.
11. Мерманн Э.Мотивация персонала / Э. Мерманн -М., 2008.
12. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанова - М., 2007.
13. Шеĸшня С. Управление персоналом современной организации / С. Шекшня –М., 2006.
14. Макашева З.М. Основы менеджмента / З.М. Макашева – М.,2004.
15. Пугачев В.П. Руководство персоналом / В.П. Пугачев – М.,2006.
16. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин – М.,2007.
17. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение / Г.Р. Латфуллин – М.,2006.
18. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. - М., 2000.
19. Абол Р. Развитие систем управления персоналом//Управление персоналом.-№20, 2005.
20. Волина В.Методы адаптации персонала//Управление персоналом.-№12, 2006.
21. Горчаĸова В. Аспеĸты управления персоналом в организации//Управление персоналом.-№24, 2006.
22. Дорошева М. Управление человечесĸими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра// Управление персоналом.-№6, 2005.
23. Королев О. Цель управления персоналом в организации//Управление персоналом.-№24, 2006.
24. Куцивол В. Принципы управления персоналом//Управление персоналом.-№7, 2005.
25. Леонтьева Л. Концепция управления персоналом//Человеĸ и труд.-№12, 2007.
26. Екомасов В.В. С чего начинается корпоративная культура? // Кадры предприятия №12 2007. с.31-33.
27. Краснова Н. Без суеты. Как грамотно изменить корпоративную культуру компании. // HR Менеджмент №11 2007. с.16-17.

Приложение А

(обязательное)

Организационная структура рекламного агентства «Про-Икс»

ДИРЕКТОР

МАРКЕТОЛОГ

КРЕАТИВНЫЙ

ДИРЕКТОР

ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР

БУХГАЛТЕР

ДИЗАЙНЕР

ДИЗАЙНЕР

КООРДИНАТОР

ПРОЕКТОВ

КОПИРАЙТЕР

Рисунок Б.2 – Организационная структура рекламного агентства «Про-Икс»

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

(обязательное)

Таблица Б.2 – Превентивный менеджмент: что делать до начала выполнения работы

|  |  |
| --- | --- |
| Д-1 | Дайте понять сотрудникам, что они должны сделать |
| Д-2 | Выясните, знают ли сотрудники, как это сделать |
| Д-3 | Дайте понять сотрудникам, почему они должны делать это |
| Д-4 | Убедите сотрудников, что ваш способ выполнения работы реален |
| Д-5 | Если способ выполнения работы не лучше вашего, убедительно докажите сотрудникам это |
| Д-6 | Сделайте так, чтобы сотрудники поняли приоритеты выполнения работы |
| Д-7 | Убедите сотрудников в том, что ожидаемые негативные последствия попыток выполнения работы никогда не возникнут |
| Д-8 | Разберитесь с личными проблемами или поручите работу кому – нибудь другому |
| Д-9 | Убедитесь, что индивидуальные ограничения не мешают выполнению работ |
| Д-10 | Убедитесь в отсутствии препятствий, с которыми работники не могут справиться самостоятельно |
| Д-11 | Убедитесь, что задание действительно выполнимо |

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**

(обязательное)

Таблица В.3 – Превентивный менеджмент: что делать после начала выполнения работ

|  |  |
| --- | --- |
| П-1 | Обеспечьте им конкретную и частую обратную связь в виде предоставления информации о результатах выполнения работы |
| П-2 | Добейтесь, чтобы устные похвалы за хорошее выполнение работы были конкретными и частыми |
| П-3 | Устраните препятствия или предоставьте работникам стратегию их преодоления |
| П-4 | Сделайте так, чтобы они поняли приоритеты выполнения работ |
| П-5 | Устраните негативные последствия от хорошего выполнения работы или уравновесьте их позитивными стимулами |
| П-6 | Устраните позитивные последствия от плохого выполнения работы |
| П-7 | Создайте негативные последствия в соответствии со степенью невыполнения задания |
| П-8 | Устраните личные проблемы или поручите работу кому-нибудь другому |