

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа

«Управление персоналом в бизнес-организациях
и государственном управлении»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

«Социальная защита работников в системе управления персоналом
организации в сфере торговли (на примере Сети ортопедических
салонов «Авионика»)»

Студент

 01.02.2021
(подпись, дата)

Балакина М.Л.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 01.02.2021
(подпись, дата)

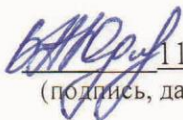
Найденова Л.И.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 05.02.2021
(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Рецензент к.э.н. доцент Пензенского
филиала федерального государственного
образовательного бюджетного
учреждения высшего образования
«Финансовый университет
при Правительстве РФ»
(должность, место работы)

 11.02.2021
(подпись, дата)

Юдина В.А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Барсукова С.А.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	9
1.1 Понятие и содержание социальной защиты персонала организации	9
1.2 Функции социальной защиты персонала	15
ГЛАВА 2 СИСТЕМА СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ КАК ВАЖНАЯ ЧАСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ СЕТИ ОРТОПЕДИЧЕСКИХ САЛОНОВ «АВИОНИКА»)	30
2.1 Общая характеристика сети ортопедических салонов «Авионика».....	30
2.2 Анализ состава и социальной защиты в системе управления персоналом организации	33
2.3 Рекомендации по улучшению системы социальной поддержки, адаптации и совершенствованию социальной политики персонала для сети ортопедических салонов «Авионика».....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	59
ПРИЛОЖЕНИЯ	63

ВВЕДЕНИЕ

С развитием рыночных реформ в нашей стране уровень социальной защищенности персонала предприятия неизбежно снизился. При этом все усилия государства в этой сфере изначально были направлены как на сокращение расходов по социальной защите, так и на усиление контроля за полнотой взимания социальных платежей (налогов) с предприятий. В странах с развитой рыночной экономикой наблюдается тенденция к социализации, усилению государственного регулирования социально- трудовых отношений, развитию новых форм и методов социальной защиты (участие персонала предприятия в управлении предприятием через передачу части акций им в собственность, внутрифирменные системы социальной защиты, планы социального развития предприятий и т.п.).

В современных условиях особую сторону приобрели проблемы безработицы и инфляции. Социальная защищенность от безработицы реализуется через подготовку кадров, организацию фонда помощи безработным с установлением величины пособия. Защитой от растущей инфляции, ощутимо снижающей уровень жизни населения, является индексация доходов, т.е. увеличение их номинальной величины для предотвращения снижения реального их уровня. В этой связи теоретические и практические изыскания в области формирования механизма социальной защиты персонала предприятия на основе эффективного использования рыночных инструментов приобретают особую актуальность.

Несовершенство действующей системы социальной защиты работающих обуславливает необходимость более глубокого исследования отечественной и зарубежной теории и практики построения таких систем, в том числе не только на государственном и региональном уровне, но и на уровне хозяйствующих субъектов. Некоторые крупные предприятия уже начали движение в этом направлении. В то же время предприятия частного бизнеса, обладая значительной свободой действия и широким спектром своей

продукции, не предпринимают самостоятельных попыток сохранить и укрепить свой кадровый потенциал, в частности, через корпоративные системы социальной защиты персонала предприятия. Эти обстоятельства предопределили выбор темы, целей и задач диссертационной работы, его важность для теории и практики социальной защиты.

Выбранная тема актуальна, так как социальная защита персонала связана с эффективностью деятельности персонала, с мотивацией трудовой деятельности, с текучестью кадров. Поэтому руководителям организаций важно обращать внимание на создание таких условий работы каждого сотрудника, которые дадут ему социальную защищенность, будут положительно влиять на удовлетворенность своим местом работы и повышать трудовую мотивацию.

Исследование вопросов социальной защиты персонала предприятия уже в 10-е - 20-е годы XX столетия в работах Н.А. Вигдорчика, С.Г. Струмилина, М.И. Туган-Барановского.

Глубокое исследование современного состояния социальной защиты персонала предприятия в процессе труда, в том числе охраны труда, социального страхования от несчастных случаев на производстве содержится в работах ученых С.Х. Берешева, А.М. Кайранова.

Исследования элементов социальной защиты персонала предприятия, в частности заработной платы, платежей организации имеются в работах З.С. Гельмановой, А.П. Лящевского. Значительный вклад в теоретическую и практическую разработку вопросов социальной политики и социального страхования внесли такие авторы, как Л.И. Абалкин, А.М. Бабич, Е.И. Ворожейкин, Е.Н. Егоров, Е.Н. Жильцов, Е.В. Коломин, Б.В. Ракитский, Л.В. Якушев.

Вопросы количественной оценки социальной защищенности, уровня жизни, бедности отражены в работах М. Байгереева, А.К. Ковальджи, Д.К. Кукушкина, М.Ш. Марьясина, А.А. Подузова.

Целью данного исследования является изучение социальной защиты персонала организации в системе управления персоналом (на примере сети ортопедических салонов «Авионика»), и предложить рекомендации по повышению эффективности этой системы для успешного управления персоналом организации.

Достижение поставленной цели обуславливает решение следующих задач:

1. Изучить теоретическое содержание, функции и направления социальной защиты в системе управления персоналом организации.
2. Обосновать и выбрать методические основы исследования и совершенствования социальной защиты в системе управления персоналом организации.
3. Исследовать систему социальной защиты персонала в сети ортопедических салонов «Авионика» и определить факторы эффективности ее деятельности.
4. Выявить средства совершенствования социальной защиты в системе управления персоналом организации.
5. Разработать рекомендации по совершенствованию социальной защиты в системе управления персоналом организации (для сети ортопедических салонов «Авионика»).

Объектом исследования работы является персонал Сети ортопедических салонов «Авионика».

Предметом исследования является социальная защита персонала Сети ортопедических салонов «Авионика», и пути совершенствования социальной политики организации.

Магистерская диссертация представляет собой теоретическое исследование, результат творческого анализа существующих теоретических работ и результатов эмпирических исследований, а также обобщение статистического материала.

Автор руководствовался диалектическим методом, предполагающим исследование явлений и процессов в развитии, взаимосвязи и взаимообусловленности. В процессе работы в организации «Сеть ортопедических салонов «Авионика» был проведен опрос среди персонала по репрезентативной выборке.

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам социальной политики, социальной защиты, социального страхования и экономики труда.

Практическая значимость работы состоит в следующем. Основные положения и результаты исследования по теме магистерской диссертации могут быть использованы для совершенствования социальной защиты персонала и повышения эффективности управления персоналом организации в сфере продажи медицинского оборудования.

Структура работы обусловлена целью и задачами, сформулированными перед проведением исследования.

Магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Понятие и содержание социальной защиты персонала организации

В соответствии с Конституцией РФ 1993 г., Российская Федерация провозглашена социальным государством. Его наиболее характерные черты отражаются в проводимой социальной политике, которая, согласно ст. 7 Конституции РФ, направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека [10, с.22].

Социальная политика – это область практического воплощения важнейшей функции государства по созданию условий, обеспечивающих каждому члену общества реализацию его потребностей с учетом одобряемой обществом системы ценностей, а потому в центре социальной политики всегда находится человек, который одновременно выступает как ее цель, предмет и субъект [15, с.103].

Социальная защита населения на современном этапе является важнейшим и приоритетным направлением социальной политики Российской Федерации, являясь системой принципов, методов, законодательно установленных государством социальных гарантий, мероприятий и учреждений, обеспечивающих предоставление оптимальных условий жизни, удовлетворение потребностей, поддержание жизнеобеспечения и деятельного существования личности, различных социальных категорий и групп; совокупностью мер, действий, средств страны и общества, направленных против ситуаций риска в обычной жизни людей.

Социальная защита – это групповая система социально-экономических отношений, специализированных для оказания многоплановой помощи нетрудоспособным или же ограниченно трудоспособным лицам, а также

семьям, доходы трудоспособных членов, которые не обеспечивают общественно важного значения жизни семьи [23, с.96].

Назовем сущностные признаки социальной защиты населения, чтобы определить данное понятие.

Социальная защита предназначена для защиты населения от социальных рисков (угроз) разного происхождения, вызывающих ухудшение социального положения человека. В первую очередь от рисков социальных, действующих в обществе, воспроизводимых самим обществом, его устройством. Поэтому ее важнейшая функция – защита социального положения к воздействиям социальных рисков.

Система социальной защиты населения гарантирует реализацию законодательно установленных государством общественных гарантий и прав гражданина – базисных общепринятых норм защиты, отраженных в конституционном праве, трудовом и социальном законодательстве.

Социальная защита охватывает не только нетрудоспособных или бедных, а всех без исключения граждан, все социальные группы и общности [32, с.16].

Исходя из данных признаков, можно дать такое определение. Социальная защита населения – это совокупность мер, действий, средств государства и общества, направленных против ситуаций риска в нормальной жизни граждан, таких как болезнь, безработица, старость, инвалидность, смерть кормильца и др. [15, с.315].

Система социальной защиты населения на современном этапе включает в себя:

- социальное обеспечение;
- социальное страхование;
- социальная помощь (поддержка).

Социальное обеспечение – это система общественных отношений, складывающихся между гражданами и органами государства организациями по поводу предоставления гражданам за счет особых фондов врачебной

помощи, пенсий, пособий, и прочих видов обеспечения при наступлении житейских событий, повлекших за собой утрату или снижение прибыли, повышенные затраты, мало обеспеченность, бедность [26, с.93].

О.Ф. Новикова определяет понятие «социальное обеспечение – это перераспределение пенсий, пособий и предоставление социальных льгот нетрудоспособным и приравненным к ним категориям граждан по постоянно действующим основаниям, нормам и правилам, определенным общегосударственным законодательством как обязательных для всех участников и уровней» [42, с.125].

В Конституции Российской Федерации в статье 39 прописано, что каждому гражданину гарантируется социальное обеспечение по возрасту, в случае заболевания, инвалидности, смерти кормильца, для воспитания детей и в прочих случаях, установленных законом. Поощряются добровольческие общественные страхование, создание добавочных форм общественного обеспечения и благотворительности.

Субъектами социального обеспечения числятся: пожилые и нетрудоспособные жители, члены семей с детьми, сотрудники социальных служб, задействованные социальным обеспечением.

Объектами социального обеспечения являются: система общественного обеспечения, право социального обеспечения, фирмы и организации, осуществляющие разноплановые виды социального обеспечения.

Право на социальное обеспечение граждан осуществляется на практике с помощью определенного организационно – экономического механизма, представляющего собой комплекс взаимосвязанных организационных, экономических, законодательных и прочих мер.

Главными и основными видами социального обеспечения являются:

– пенсии по достижению определенного возраста, инвалидности, по случаю смерти кормильца, за выслугу лет, общественные;

- пособия по безработице, по временной нетрудоспособности, беременности и родам, многодетным семьям и одиноким матерям, на детей, инвалидам с юности и др.;
- содержание и обслуживание детей, пожилых и инвалидов в специальных учреждениях;
- профессиональное обучение, устройство на работу инвалидов, протезно-ортопедическая и медико-общественная экспертиза, а также реабилитация и др.

Социальное обеспечение выполняется на основе принципа повальной доступности, всесторонности и обилия его видов в размерах, соответствующих сложившемуся уровню экономики.

Различные органы, министерства, ведомства, службы и учреждения социальной защиты, и негосударственные учреждения выполняют всевозможные функции социального обеспечения. Это организационная структура социального обеспечения.

Социальное страхование – это система материального обеспечения граждан при наступлении нетрудоспособности, старости и в иных предусмотренных законом случаях, распространяется на всех трудящихся и осуществляющих за счет страховых взносов самих граждан. В России социальное страхование носит в основном государственный и обязательный характер [36, с. 155].

Характерными признаками социального страхования считаются: подготовительный учет или же прогнозирование риска; коллективная обязанность и ответственность за персональный риск; определение внутренней структуры страховых учреждений (способ управления и ведение дел); определение круга действий (местное и частное страхование); всеобщее страхование, охватывающие всю территорию страны и значительное количество граждан; интернациональное страхование.

Прогрессивная система государственного страхования в Российской Федерации включает: страхование старости; страхование инвалидности;

потеря кормильца; временной нетрудоспособности; по беременности и родам; в случае отсутствия работы; врачебное страхование.

На сегодняшний день в Российской Федерации обязательными страхованиями являются:

1. Пенсионное страхование.
2. Социальное страхование на случай временной нетрудоспособности.
3. Социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.
4. Медицинское страхование.

В.Д. Роик интерпретирует следующее определение: «социальная помощь – это система социальных мер в виде содействия, поддержки и услуг, оказываемых отдельными лицами или группами населения социальной службы для преодоления или смягчения жизненных трудностей, поддержания их социального статуса и полноценной жизнедеятельности, адаптации в обществе» [46, с.54].

У М.В. Фирсова социальная помощь – это система государственного попечения наименее защищенных групп населения. Основные виды: материальная, финансовая, пенсионная, протезно-ортопедическая, кредитная [49, с.189].

Субъекты социальной помощи: государство, его институты, местные органы самоуправления, в том числе благотворительные, добровольные организации, фирмы, семья (домохозяйство), сам человек.

Объекты социальной помощи – это человек; негосударственной благотворительной помощи – практически любой по своим характеристикам объект, нуждающийся с точки зрения субъекта помощи, в поддержке и во внимании.

Ведущими принципами социальной защиты населения являются:

- человечность;
- общественная справедливость;
- адресность;

- обеспечение прав и свобод личности;
- комплексность социальной помощи, предполагающая возможность предоставления разных видов поддержки (натуральной в виде продуктов питания, денежной, поддержки в виде льгот и услуг) [4, с.38].

Основными предпосылками процесса формирования социальной защиты является:

1. Преобразование форм принадлежности.
2. Поправка системы распределения денежных благ и услуг, а также формирования новых отношений между членами населения.
3. Потребность в решении целого ряда общественных проблем (безработицы, гарантии социальной защиты в старости, врачебного обслуживания и др.).
4. Общественное разделение слоев общества.
5. Предоставление законодательной защиты прав и свобод человека.

Основной целью социальной защиты населения является оказание необходимой поддержки конкретному человеку в сложном жизненном моменте. Для достижения данной цели необходим эффективный механизм защиты трудоспособного населения от социальных рисков.

В.Д. Роик характеризует социальные риски как факторы нарушения нормального социального положения людей при утрате здоровья, утраты трудоспособности или отсутствия спроса на труд (безработица). Они сопровождаются наступлением денежной необеспеченности и связаны с дополнительными затратами и т.п. [45, с.135].

В настоящий момент социальная защита населения стала основной составной частью социальной и экономической политики страны и показана совокупностью решений, принимаемых органами муниципального управления, нанимателями, профсоюзными и другими общественно-политическими структурами и направленными на улучшение уровня жизни членов общества (объектов общественной политики), а также процедур, способствующих практическому осуществлению этих решений.

Специфика социальной защиты населения заключается в принятии системы мер по улучшению положения финансовых и социально слабых граждан с соблюдением принципа равенства. Преимущественным принципом системы социальной защиты является поддержка в свою очередь нетрудоспособных лиц. С данной целью создаются и применяются специальные денежные фонды.

Таким образом, социальная защита населения – это совокупность мер, действий, средств государства и общества, направленных против ситуаций риска в нормальной жизни граждан, таких как болезнь, отсутствие работы, старость, инвалидность, смерть кормильца и др.

В целом назначение системы социальной защиты населения проявляется в ее общих функциях и направлениях.

1.2 Функции социальной защиты персонала

Непременный объект управления – развитие социальной среды организации. Эту среду создает сам персонал с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным признакам.

Успешная деятельность организации зависит от высокой результативности совместного труда работников, их квалификации, уровня образования, от того насколько условия труда и быта благоприятствуют удовлетворению материальных и духовных потребностей людей.

Социальное развитие организации – изменение к лучшему социальной среды организации, тех условий (материальных, общественных и духовно-нравственных), в которых работники организации трудятся, вместе с семьями живут и в которых происходит распределение и потребление благ [40, с.9].

Управление социальным развитием организации – совокупность способов, приемов, процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных

процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов.

Социальные факторы выражаются в окружающих социальных условиях и адекватных изменениям последствиях.

К основным факторам непосредственной среды организации относятся:

1. Потенциал организации, ее социальная инфраструктура.
2. Условия работы и охрана труда.
3. Социальная защищенность работников.
4. Социально-психологический климат коллектива.
5. Материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты.
6. Вне рабочее время 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, форму собственности, состояние основных фондов, финансовое положение.

Социальная инфраструктура – комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей.

Условия труда включают факторы, связанные с содержанием совместной работы, техническим уровнем производства, факторы, воздействующие на психофизиологическое самочувствие работников, на обеспечение безопасного ведения работ, предупреждение производственного травматизма и профессиональных заболеваний:

- оснащенность организации современной техникой, применение эффективных технологий и материалов;
- организация труда с учетом внедрения современных научно-технических достижений, усиление самостоятельности и предприимчивости работников;

- сокращение тяжелых и вредных для здоровья работ, выдача при необходимости специальной одежды;
- соблюдение санитарно-гигиенических норм;
- наличие бытовых помещений.

Социальная защита – это мероприятия по социальному страхованию и соблюдению других социальных гарантий, установленных действующим законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами. В России предусматривается:

1. Обеспечение минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада).
2. Нормальная продолжительность рабочего времени (40 часов в неделю), компенсация за работу в выходные и праздничные дни, ежегодные оплачиваемые отпуска продолжительностью не менее 24 рабочих дней.
3. Возмещение вреда здоровью в связи с исполнением трудовых обязанностей.
4. Отчисление в пенсионный фонд и другие внебюджетные фонды социального страхования.
5. Выплата пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячные пособия матерям на период отпуска по уходу за ребенком, стипендии работникам на время профессиональной подготовки или повышения квалификации [43, с.5].

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.

Структура социально-психологического климата: психологическая совместимость; социальный оптимизм работников, нравственная воспитанность.

Материальное вознаграждение труда – узловой пункт социального развития организации. В нем состыковываются основные расходы на рабочую

силу, компенсация трудовых затрат работников, их общественный статус и вместе с тем семейные бюджеты, удовлетворение насущных потребностей людей в жизненных благах.

Внерабочее время – с данным фактором связаны устройство домашнего быта работников, выполнение ими семейных и общественных обязанностей, использование досуга [41, с.46].

Временной ресурс работающего человека в рабочие дни распадается на рабочее и нерабочее время в соотношении, примерно 1:2.

К общим факторам социального развития относится безусловно социально-экономическое и духовно-нравственное развитие общества. К общезначимым факторам относится и социальная политика государства.

В Конституции РФ провозглашено: «Российская Федерация – это социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека».

Кадры социальной работы — главная составляющая любой системы социальной защиты, и от уровня управления ими зависят результаты деятельности, эффективность социальной работы.

Все составляющие кадровой политики (классификация кадров, определение их структур, подбор и расстановка) направлены на повышение эффективности управления персоналом.

Управление персоналом — это процесс воздействия организации на ее членов (сотрудников) с помощью специальных методов, направленных на достижение определенных целей. Смысл управления персоналом состоит именно в достижении стоящих перед организацией целей, а все остальные задачи: создание атмосферы сотрудничества между администрацией и рядовыми сотрудниками, соблюдение требований законодательства, создание приемлемых условий труда и тому подобные носят подчинительный характер, хотя могут в определенные моменты времени стать чрезвычайно важными для организации [43, с.9].

Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии. Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем (рисунок 1).



Рисунок 1 – Система работы с персоналом

Источник: Фирсов, М.В. Теория и методика социальной работы: Учебник / М.В. Фирсов. – М.: КноРус, 2020. – 320 с.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством и в значительной степени определяется типом власти в обществе. Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу. Очевидно, что наиболее полно использовать творческий потенциал человека можно только в демократическом обществе. Переход к рыночной экономике сопровождается процессом демократизации управления и находит отражение в философии организации. На предприятии кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия.

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен включать в

себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности. Таким образом, главной задачей подбора кадров 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. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда [16, с.96].

Расстановка персонала должна обеспечивать 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. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры с учетом их жизненных интересов; рациональное сочетание назначения, конкурсности и выборности в зависимости от категории работников и резерва кадров; планомерное движение работников аппарата (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от

результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления; научную организацию рабочего места; определение условий и оплаты труда.

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 такие ключевые элементы, как критерии адаптации, организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянную работу [25, с.9].

Обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления. Различают четыре вида обучения: подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривающая получение базовой специальности; повышение квалификации в учебных заведениях (центрах, школах, институтах), т.е. получение новых знаний по базовой специальности работника; переподготовка персонала для приобретения новой специальности; послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура). Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

В ряде публикаций понятие «управление персоналом» определяется как совокупность организационных, социально-психологических средств, позволяющих решать разнообразные «человеческие» проблемы и задачи.

Организационные средства включают важнейшие системы в цикле «прием на работу — работа — изменения в работе»:

1) Система оценки персонала при приеме на работу, которая включает три составляющие: а) собственно система оценки знаний и умений кандидата; б) описание должности; в) сопоставление оценки кандидата с описанием должности.

2) Должность как система задач, обязанностей, прав, ответственности и предъявляемых требований к кандидату. В этой системе могут возникнуть две ситуации: «человек выше должности» (уровень профессиональных знаний и умений работника выше уровня, требуемого для выполнения должностных задач и функций) и «человек ниже должности».

3) Условия труда – физическая среда, распорядок дня, социально-психологический климат в коллективе и другие, которые оказывают на работника определенное стимулирующее или антистимулирующее воздействие.

4) Система оценки в процессе работы (оценка результатов труда – индивидуальных, групповых, коллективных).

5) Система оплаты труда. Ее основой должна выступать система оценки результатов труда, а также должны учитываться и экономические условия — прожиточный минимум, уровень потребительской корзины и тому подобное.

6) Система должностного продвижения (включая переход от ранга специалиста в ранг преподавателя) и ротация (периодическое передвижение кадров с должности на должность).

7) Система повышения квалификации персонала. В настоящее время признано важным иметь современный, конкурентоспособный кадровый потенциал, что достигается с помощью повышения квалификации.

8) Система перевода, перехода, увольнения и сокращения. Все эти процедуры производятся с учетом внутренних и внешних условий в процессе управления персоналом.

В рамках каждой из этих систем используются психологические и социально-психологические средства. К психологическим средствам относятся: собеседование, специальные оценочные центры, количественные и

графологические методы, тестирование и тому подобное. Социально-психологические средства включают систему форм и методов в повседневных отношениях «руководитель вышестоящий — руководитель нижестоящий» и «руководитель — подчиненный». К средствам управления персоналом этой группы относят управленческую культуру и стиль руководства.

Успех управления персоналом определяется двумя основными факторами:

1. способность организации четко определить, какое поведение сотрудников нужно для достижения ее целей;
2. способность правильно определить наиболее эффективные методы управления персоналом для достижения желаемого поведения [40, с.16].

Под необходимым производственным поведением сотрудников понимается совокупность не только технических, но и поведенческих навыков, а также мотивация, с которой работает сотрудник. При определении необходимого производственного поведения используется метод определения компетенции. Компетенция — это способность сотрудника (или организации) воспроизводить определенный тип поведения для достижения целей организации. Примерами компетенции могут служить гибкость или инициативность. Обладание компетенцией предполагает наличие трех составляющих: знаний, поведенческих навыков и мотивации. Отсутствие хотя бы одного из них является достаточным условием для отсутствия требуемого производственного поведения.

Требуемые компетенции определяются не только целями организации, но и особенностями профессиональной деятельности сотрудников. В связи с этим определение необходимой компетенции является уникальной для каждой организации. В то же время можно выделить несколько основных, базисных компетенций, которые обеспечивают гибкость в работе, скорость, оптимальное использование всех ресурсов организации:

Ориентированность на изменение. Обладающие данной компетенцией сотрудники и организации эффективно работают в условиях перемен (как

внешних, так и внутренних) и неопределенности, они постоянно ищут новые подходы к решению стоящих перед ними проблем. Ориентированность на изменения предполагает способность постоянно «подвергать сомнению» достигнутый уровень.

Освоение и использование новых знаний и навыков. Ориентированность на изменения является продуктивной в том случае, когда организация и каждый из ее сотрудников постоянно осваивает новые знания и эффективно использует их для реализации целей организации.

Постоянное усовершенствование. Умение «подвергать сомнению» должно сочетаться в современных условиях с умением постоянно повышать эффективность уже существующих процессов, методов, приемов, то есть увеличивать эффективность использования ресурсов организации.

Эффективное взаимодействие и сотрудничество. Современные организации являются сложными системами, предполагающими практически постоянное взаимодействие их членов, поэтому умение успешно работать совместно с другими членами организации, добиваться координированных действий для реализации целей организации является критической компетенцией.

Ориентированность на результаты (достижение целей организации) означает понимание сотрудником стоящих перед ним и организацией задач и умение систематически добиваться их реализации.

Ориентированность на потребности клиентов. Предполагает стремление сотрудника максимально удовлетворять потребности клиентов, оценивать полезность осуществляемых действий с точки зрения дополнительного удовлетворения потребности клиентов.

Для социальной работы наиболее важным является поведение сотрудников, ориентированное на потребности клиентов и на результативность деятельности, что соответствует целям социальной работы.

Решив вопрос определения необходимой компетенции, организация приступает к выбору методов управления персоналом. Выбор этих методов

определяется в первую очередь спецификой организации, но при всем их разнообразии в публикациях последнего времени они отнесены к четырем основным категориям.

Во-первых, каждая организация привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы, то есть осуществляет подбор и расстановку сотрудников.

Во-вторых, все без исключения организации проводят обучение своих сотрудников (объясняют стоящие перед ними задачи и приводят навыки и умение в соответствие с этими задачами).

В-третьих, организация осуществляет оценку участия каждого из сотрудников в достижении стоящих перед организацией целей.

И, наконец, каждая организация в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, то есть каким-то образом компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая на достижение целей организации.

Подбор персонала. Эта категория методов управления персоналом привлекает все большее внимание в современных организациях. Ошибки в подборе сотрудников обходятся сегодня очень дорого и с точки зрения финансовых издержек, и с точки зрения последствий для поддержания мотивированности сотрудников.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами:

- 1) Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

2) Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника, и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.

3) Аттестация кадров. Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат [8, с.78].

Исходными данными для оценки персонала являются:

1. модели рабочих мест персонала;
2. положение об аттестации кадров;
3. методика рейтинговой оценки кадров;
4. философия организации;
5. правила внутреннего трудового распорядка;
6. штатное расписание;
7. личные дела сотрудников;
8. приказы по кадрам;
9. социологические анкеты;
10. психологические тесты.

Для оценки персонала существуют следующие методы (приложение А).

Научно обоснованный подбор персонала может быть произведен на основе моделей рабочих мест.

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует разработки научно обоснованных моделей рабочих мест рабочих и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе. В 1989 г. был предложен формализованный подход к описанию рабочего места управленческого персонала. Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1) Кадровые данные: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании.

2) Опыт работника (жизненный, производственный, государственный, общественный). Определяется путем интервью и анкетирования.

3) Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4) Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5) Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем социологического опроса.

6) Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация — определяются путем психологического тестирования работника.

7) Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен.

8) Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9) Служебная карьера формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.

10) Хобби (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11) Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.

Следующие, завершающие этот список, могут быть названы в качестве условий социальной защиты персонала в процессе управления им. Это:

12) Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.

13) Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14) Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и другие выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

15) Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государственных стандартов.

Социальная защита населения – это совокупность мер, действий, средств государства и общества, направленных против ситуаций риска в нормальной жизни граждан, таких как болезнь, отсутствие работы, старость, инвалидность, смерть кормильца. Социальная защита – это мероприятия по социальному страхованию и соблюдению других социальных гарантий, установленных действующим законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами.

Специфика социальной защиты персонала организации обусловлена не только масштабами организации, но и целями и задачами деятельности. Важным в этом деле является обеспечение человеческих ресурсов, а действующими становятся основные факторы среды организации (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 использование досуга).

Для социальной работы наиболее важным является поведение сотрудников, ориентированное на потребности клиентов и на результативность деятельности, что соответствует целям социальной работы.

Успех управления персоналом определяется двумя основными факторами:

- способность организации четко определить, какое поведение сотрудников нужно для достижения ее целей;

- способность правильно определить наиболее эффективные методы управления персоналом для достижения желаемого поведения.

Модель для описания рабочего места персонала включает ряд элементов, из которых в качестве условий социальной защиты персонала в процессе управления им могут быть названы:

- Организация труда: помещения, технические средства, транспорт.
- Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения
- Социальные блага, которые выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых средних выплат из фонда социального развития.
- Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения.

ГЛАВА 2 СИСТЕМА СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ КАК ВАЖНАЯ ЧАСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ СЕТИ ОРТОПЕДИЧЕСКИХ САЛОНОВ «АВИОНИКА»)

2.1 Общая характеристика Сети ортопедических салонов

Сеть ортопедических салонов «Авионика» работает на рынке по продвижению товаров медицинского назначения в Пензенской области и республике Мордовия более 10 лет.

В салонах представлена продукция российских и зарубежных производителей: «Orlett» (Германия), «Venoteks» (США), «Pedag» (Германия), «Fresco» (Испания), «Trelax» (Россия), «Anita» (Германия), «Paster» (Россия), «Орто-с» (Россия), «Малтри» (Россия), «Тривес» (Россия), ФГУП «Реутовский экспериментальный завод» (Россия), ФГУП «Цито» (Россия), «Zimmer» (США).

В салонах представлены товары медицинского назначения: ортопедические изделия для позвоночника, ортопедические изделия для суставов, медицинские бандажи, лечебный компрессионный трикотаж, ортопедические стельки, гелевые приспособления для стопы, ортопедическая обувь, гимнастические мячи, массажеры, ортопедические матрасы и подушки, средства для облегчения передвижения, противопролежневые системы и многое другое.

Также сеть ортопедических салонов «Авионика» предлагает на рынке Пензенской области и республики Мордовия высококачественные импланты для травматологических, ортопедических и нейрохирургических операций. Является официальным дистрибьютором компании «ZIMMER» и осуществляем поставку эндопротезов тазобедренных и коленных суставов.

В салонах регулярно обновляется ассортимент продукции. По необходимости клиентов работает на заказ, чтобы обеспечить спрос населения на нужный и качественный товар. Для постоянных клиентов действуют дисконтные карты. А также осуществляем бесплатную доставку медицинских товаров в лечебные учреждения города, в короткие сроки.

Активно участвуем в медицинских выставках, проводит конференции среди врачей, выступает на медицинских обществах.

В салонах «Авионика» при покупке медицинского или ортопедического изделия клиенты получают профессиональные консультации и правильный подбор изделия. В салонах работают продавцы с медицинским образованием. Происходит регулярное обучение продавцов новинкам ортопедических изделий и повышение качества знаний.

Основная задача организации - обеспечить врачей и прочих клиентов изделиями, необходимыми на всех стадиях лечения и реабилитации пациента.

Режим работы данного предприятия ежедневно с 9.00 до 19.00 без перерыва на обед.

Для общего анализа хозяйственной деятельности «Авионика» рассмотрим основные технико-экономические показатели ее деятельности (приложение Б).

Организация ставит перед собой следующие задачи:

1. Создание развитой структуры товародвижения, что позволит существенно сократить время нахождения товара в процессе товародвижения за счет уменьшения посредников, то есть ускорить продвижение товара непосредственно от производителя до потребителя.

2. Удовлетворение спроса покупателей. Деятельность фирмы зависит от покупателей. При удовлетворении спроса на производимые организацией товары, фирма получит большой финансовый результат. Фирма должна гибко реагировать на изменение спроса.

3. Воздействие на производственные программы, является теоретической целью всех торговых организаций. Однако она выполняется не всеми. Фирма непосредственно общается с потребителями и занимается изучением спроса, и заключает договора с производителями на поставку товара, пользующегося спросом. На основе этого предприятия изготовители могут сделать вывод о ситуации на рынке, скорректировать объем выпуска и перечень производимых товаров.

Анализируя технико-экономические показатели хозяйственной деятельности «Авионика», можно отметить следующее:

Несмотря на снижение показателя фондоотдачи на 13%, выручка, однако, растет. Прирост выручки от реализации составил 21%. Это свидетельствует о том, что товары предприятия отличаются качеством и условия сотрудничества пользуются спросом.

Штат предприятия относительно стабилен. В 2019 году на предприятие было принято четыре человека.

По итогам 2018 года были выявлены значительные нарушения в работе персонала, поэтому фонд оплаты труда на 2019 год был утвержден большим лишь на 4%, при приросте численности на 8%.

Производительность труда выросла в 2019 году на 12%. Связано это главным образом с ростом выручки после открытия новых торговых точек, а также изменением политики стимулирования, когда руководство ушло от оплаты труда в форме фиксированных окладов и стало выплачивать минимальную часть зарплаты в виде твердой суммы, остальное же составляют проценты по итогам работы. Это учитывает индивидуальный вклад в работу всего предприятия, а также обеспечивает лучшую мотивацию и справедливое вознаграждение за труд.

В 2018 году была проведена смена транспортной компании. При этом по итогам года были достигнуты следующие показатели: затраты выросли всего на 10%, а прибыль – на 233%. Это объясняется воздействием эффекта финансового рычага, когда рост выручки более быстрыми темпами, нежели

рост затрат, обеспечивает экономию на условно-постоянных расходах, увеличивая тем самым прибыль в разы.

В 2019 году коммерческие расходы были увеличены в три раза. Средства были направлены как на рекламу в СМИ, так и на распространение коммерческой информации непосредственно потенциальным клиентам. Последний способ дал наилучшие результаты, поскольку был ориентирован напрямую на целевого потребителя.

Таким образом, в целом предприятие работает эффективно. В 2018 году общая рентабельность составила 5%. В 2019 году рентабельность находится на отметке 14% годовых. Во избежание серьезных колебаний финансово-экономических показателей необходимо проводить непрерывную и продуманную политику управления торговой сетью.

2.2 Анализ состава и социальной защиты в системе управления персоналом организации

Анализ системы управления персоналом целесообразно начать с оценки качественного и количественного состава персонала. На 01.01.2020 г. численность персонала составляла 468 человек, в том числе: служащие – 44 чел., рабочие – 424 чел.

Проанализируем структуру и состав персонала предприятия, по возрасту, по уровню образования и по стажу работы (приложение В).

На предприятии сотрудники молодого возраста до 20 лет составляют 6% в 2018 году и 9% в 2019, в основном это студенты. Как видно, в динамике удельный вес этой категории вырос на 3 процентных пункта – это положительная тенденция. Наименьший удельный вес – 4% составляют лица предпенсионного возраста. Наиболее перспективные работники – в возрасте 20- 40 лет составляют наибольший удельный вес – почти 90% (таблица 1).

Далее рассмотрим структуру персонала по уровню образования.

Таблица 1 – Возрастная структура персонала Сети «Авионика»

Группы персонала по возрасту, лет.	Численность на конец года		Удельный вес, %	
	2018	2019	2018	2019
До 20	3	5	6,52	9,43
20 - 30	21	22	45,65	41,51
30 - 40	20	24	43,48	45,28
40 - 50	1		2,17	0,00
50 - 60	1	2	2,17	3,77
Свыше 60				
Итого	46	53	100,00	100,00

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Сети «Авионика»

Таким образом, наибольший удельный вес составляют работники со средне-специальным (32-36%) и высшим (56-62%) образованием. На предприятии также работают три человека со средним образованием, но они заинтересованы в дальнейшем повышении своего образовательного уровня (таблица 2).

Состав персонала за два года изменился незначительно по возрасту.

Таблица 2 – Структура персонала по уровню образования, чел.

Образование	Численность на конец года, чел		Удельный вес, %	
	2018	2019	2018	2019
среднее	3	3	6,52	6,00
среднее специальное	17	16	36,96	32,00
высшее	26	31	56,52	62,00
Итого	46	50	100,00	100,00

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Сети «Авионика»

На рисунке 2 приведена диаграмма возрастного состава работников предприятия за 2018-2019 гг.

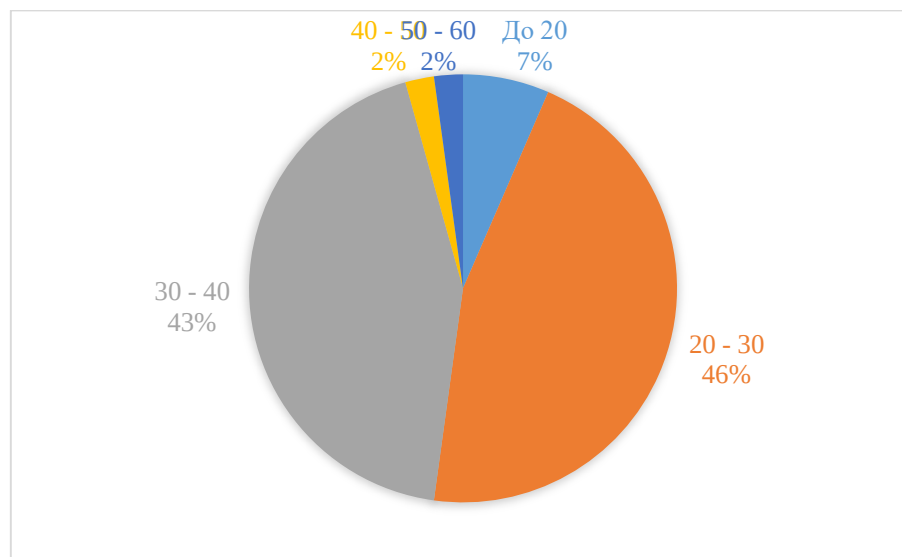


Рисунок 2 – Структура персонала по возрасту, (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Несколько выше стала доля работников с высшим образованием.

На рисунке 3 приведена диаграмма структуры работников предприятия по уровню образования.

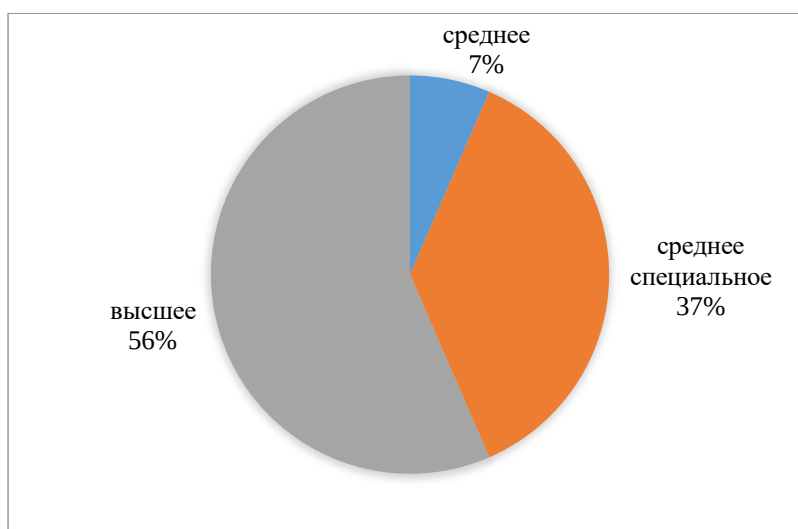


Рисунок 3 – Структура персонала по образованию, (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Для характеристики движения рабочей силы организации «Авионика» рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему рабочих ($K_{пр}$) - отношение количества принятого персонала на работу к среднесписочной численности

персонала

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{в}}$) - отношение количества уволившихся работников к среднесписочной численности персонала.

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{\text{тк}}$) - отношение количества уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала.

4. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($K_{\text{п}}$) рассчитывается как отношение числа работников, проработавших весь год, к среднесписочной численности персонала предприятия.

Затем проанализируем показатели движения рабочей силы (таблица 3).

Таблица 3 – Показатели движения рабочей силы (чел.)

Показатели движения	2018	2019
Численность персонала на начало года, чел.	45	46
Принято на работу, чел.	3	12
Выбыло, чел.	2	5
В том числе: по собственному желанию	2	5
уволено за нарушение трудовой дисциплины		
Численность персонала на конец года, чел.	46	53
Среднесписочная численность персонала, чел.	46	50
Коэффициент оборота по приему работников	0,07	0,24
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,04	0,10
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,10
Коэффициент постоянства кадров	0,93	0,82

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Сети «Авионика»

Эта динамика представлена на рисунке 4.

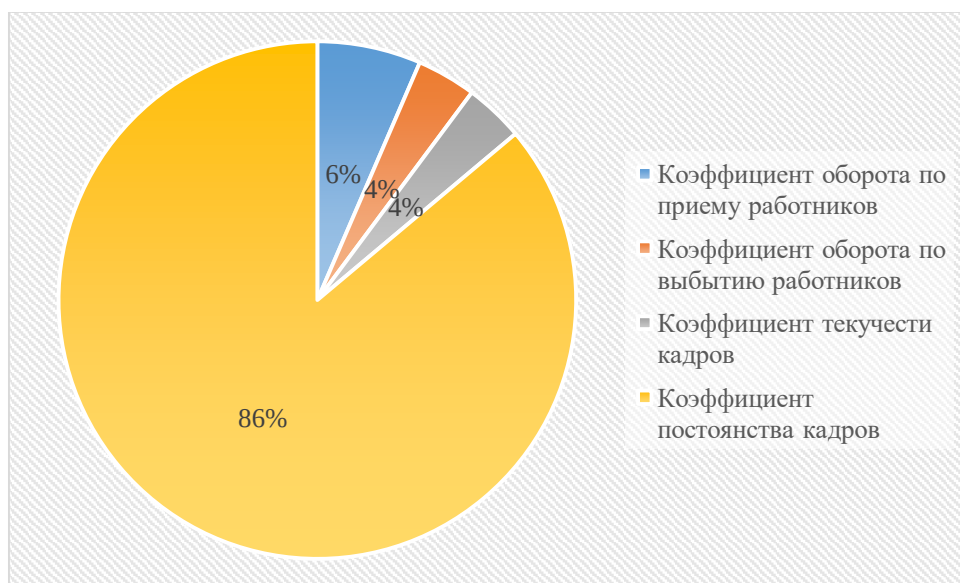


Рисунок 4 – Показатели движения персонала

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Сети «Авионика»

Коэффициент постоянства кадров достаточно высокий, что говорит о низкой текучести кадров в данной организации.

Классификация управленческих кадров в организации «Авионика» проводится по различным признакам. В зависимости от профессиональной роли в процессе управления, в частности, в принятии и реализации решений, все работники подразделяются на категории руководителей, специалистов и исполнителей.

Для определения уровня социальной защищенности работников была разработана анкета, в которой участникам исследования было предложено ответить на ряд вопросов, касающихся их социальной защищенности на предприятии. Результаты проведенного анкетирования представлены в приложении Г.

Было опрошено 100 сотрудников организации «Авионика» работников по квотной выборке, в соответствии с половозрастной структурой персонала организации.

Так, из опрошенных 30 человек (33,3%) вполне удовлетворены работой, 14 человек (15,6%) – не могут сказать, скорее не удовлетворены – 21 человек (23,3%), скорее удовлетворены, чем нет – 32 чел (24,4%), совершенно не удовлетворены – 3 чел (3,3%). Удовлетворенность своей работой больше положительная, чем отрицательная, так как удовлетворены или скорее удовлетворены около 60,7%, не удовлетворены – 22,6%, 16,7% - не могут сказать (рисунок 5).

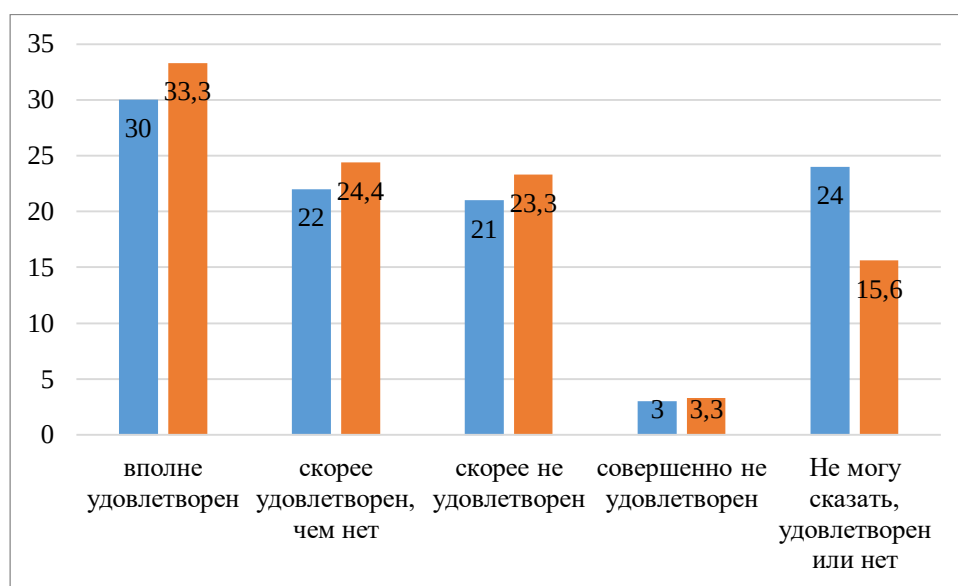


Рисунок 5 – Удовлетворенность работников организации «Авионика» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Работники удовлетворены содержанием выполняемой работы и распределением прав и обязанностей. Уровень социальной защищенности не удовлетворяет 21 работника (23,3%) из опрошенных, удовлетворяет – 26 человек (28,9%), не совсем – 27 человек (30%), 16 человек (17,8%) затрудняются ответить. 53,3% работников не совсем удовлетворяет уровень заработной платы, а удовлетворяет всего 5,6%, в связи с этим считаю необходимым рассмотреть уровень заработной платы работников. Таким образом, несмотря на низкую текучесть кадров, в организации имеется

необходимость для повышения эффективности социальной защиты персонала, и прежде всего это связано с оплатой труда.

В ходе проведенной работы был проанализирован уровень заработной платы работников, на основании годовых отчетов предприятия и данных, предоставленных экономическим отделом. Для удобства и наиболее полного восприятия представим полученные результаты в виде диаграммы на рисунке 6.

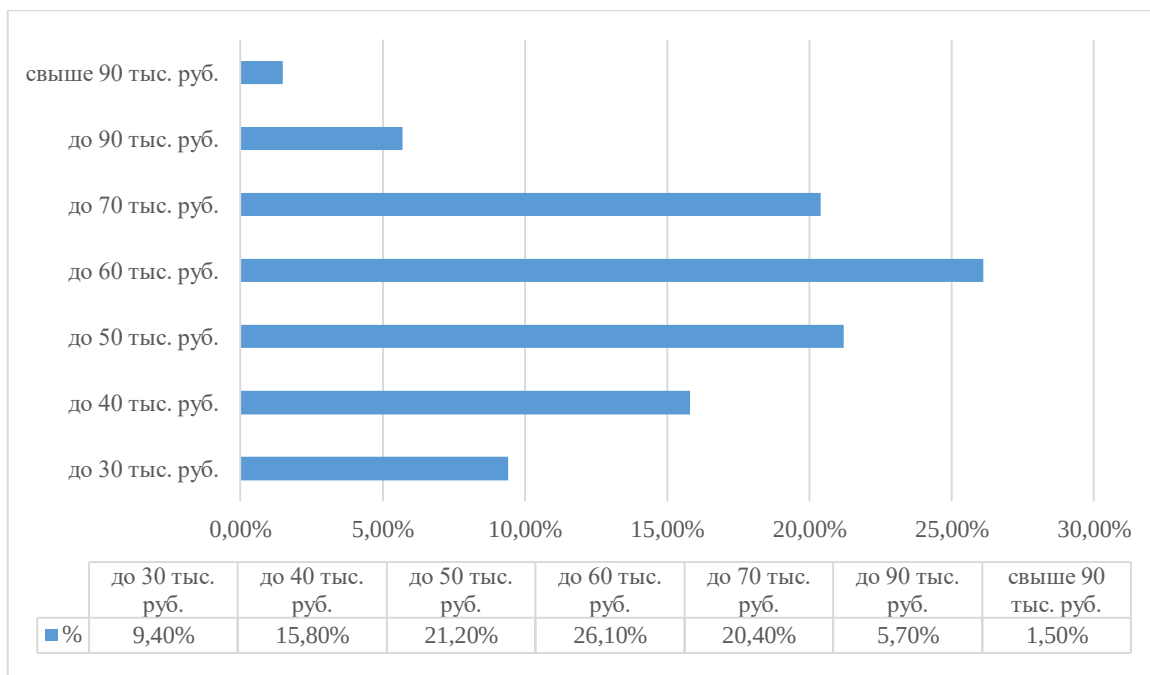


Рисунок 6 – Уровень среднемесячной заработной платы работников за 2019 год (тыс.руб.).

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Сети «Авионика»

Как видно из рисунка 6, наименьший удельный вес в структуре уровня заработной платы приходится на заработную плату в размере свыше 90 тыс. руб., которую получают 1,5% работников. Наибольший удельный вес – на заработную плату в размере от 50 до 60 тыс. руб., которую получают 26,1% работников. Среднемесячная заработная плата одного работника организации

«Авионика» в 2019 г. составила 49 695 руб., что выше уровня 2018 г. на 5400 руб.

Также согласно проведенному анкетированию с коллективным договором знакомы только 33 чел. или 36,7% опрошенных, остальные работники знакомы с договором лишь в общих чертах.

31 человек получал материальную помощь от предприятия, 55 человек никогда не обращались, остальные не нуждаются в материальной помощи.

Что касается удовлетворенности социальным пакетом, то он устраивает 27 человек, не устраивает 5 чел., скорее удовлетворено социальным пакетом – 28 чел, скорее не удовлетворено – 13 чел, остальные опрошенные затрудняются ответить.

В качестве дополнительных гарантий в социальный пакет сотрудникам хотелось бы добавить следующие: корпоративная поддержка (образовательные кредиты, жилищные субсидии)- 55,6%; оплата детских садов – 13,3%; корпоративное медицинское страхование – 24,4%.

Большинство опрошенных показывают неполное ознакомление с социальными программами предприятия, которые были перечислены в анкете, а именно: негосударственное пенсионное обеспечение; оплата проезда работнику и членам семьи к месту проведения отпуска 1 раз в два года; поддержание здоровья и здорового образа жизни; корпоративные мероприятия (конкурсы профмастерства, спартакиады, слёты); профессиональное обучение, повышение квалификации; социальные программы для неработающих пенсионеров; организация спортивных мероприятий; организация культурных мероприятий; пользование корпоративной сотовой связью.

Только 18 человек считают себя социально защищенными сотрудниками.

Исследование показало, что большинство работников пользуется различными социальными льготами, но некоторые ими не пользуется вообще.

Каждый работник имеет право на социальные льготы, однако не каждый может их получить, поскольку решение об их предоставлении зависит от профсоюза и руководства, а также от возможностей самого предприятия. Это может сказываться на работоспособности сотрудников предприятия, что в конечном итоге повлияет на производительность труда и прибыльность. Политика социальной защиты сотрудников «Авионика» должна состоять в предоставлении равных возможностей для повышения их благосостояния за счет личного трудового вклада, инициативы и предприимчивости. В связи с этим необходимо принять меры, обеспечивающие каждого работника организации «Авионика» социальными льготами.

Таким образом, можно отметить рост в динамике показателя текучести кадров и одновременное снижение коэффициента постоянства состава, что говорит о неэффективной системе управления персоналом на предприятии. В 2018 году текучесть кадров укладывалась в нормативные 5-7% и составляла 4%, однако в 2019 году этот показатель вырос в два с половиной раза и составил 10%. Для выявления причин сложившейся ситуации необходимо проанализировать различные аспекты системы управления персоналом предприятия.

Современные компании рассматривают организацию социальной защиты персонала как решающий фактор эффективности и конкурентоспособности. Вложения в работу с людьми считаются самыми эффективными инвестициями в бизнес [3].

Политика компании организации «Авионика» направлена на сохранение и развитие оптимального кадрового состава, сплоченной, ответственной и высокопроизводительной команды, необходимой для достижения корпоративных целей. Персонал рассматривается как основной капитал и ключевой ресурс развития компании [7].

Анализ кадровой политики, проводимой в компания позволил выявить основные направления программы социальной защиты персонала Компании.

Концепция этой программы включает такие направления как обеспечение безопасных и комфортных условий труда, поддержка здорового образа жизни, улучшение качества жизни сотрудников и их семей, материальная поддержка ветеранов и пенсионеров. В Стандарте социальной ответственности Компании установлен единый перечень дополнительных льгот, гарантий и компенсаций, предоставляемых работникам сверх норм, предусмотренных законодательством.

Обязательства, закрепленные Коллективным договором на 2019 год, выполнены в полном объеме. реализуются программы оздоровления и санаторно-курортного лечения работников и членов их семей. Целью данных программ является укрепление и сохранение здоровья работников, профилактика профессиональных заболеваний, создание условий для полноценного отдыха и, как следствие, повышение работоспособности и уровня социальной защищенности [7].

Наряду с традиционными в 2018 году была продолжена реализация программы поощрения лучших работников семейными путевками на отдых за границу, в рамках которой семейными путевками в Турцию, Египет и на Кипр поощрен 101 работник Компании, около 85 % отдохнувших впервые побывало за границей.

За 2019 год в санатории, профилактории, на базы отдыха на территории РФ работникам выделено 264 семейные путевки. Затраты Компании на приобретение путевок в 2019 году составили 4,5 млн. рублей.

В 2019 году в детских оздоровительных центрах отдохнули 119 детей, в возрасте от 7 до 14 лет. На приобретение путевок в детские оздоровительные центры потрачено 2,51 млн. руб.

В рамках программ коллективного добровольного медицинского страхования 179 работников получили реабилитационно-восстановительное лечение в санаториях и профилакториях, более 2 сотен человек получили лечение в лечебных медицинских учреждениях. В 2019 году на добровольное

медицинское страхование сотрудников Компании израсходовано 2,47 млн. руб.

Компания активно формирует у своих работников интерес к здоровому образу жизни, организуя регулярные занятия физкультурой и спортом. Арендуются спортивные залы и бассейны для круглогодичных занятий физкультурой, проводятся соревнования, первенства, спартакиады. Занятиями физкультурой и спортом охвачено более 30 % работников Компании «Авионика».

Эффективность кадровой политики, кадровых решений по организации социальной защиты персонала определяется рядом таких показателей как результаты финансово-экономической деятельности, рост производительности труда и снижение текучести кадров [2].

Кадровая политика Компании актуализируется и совершенствуется, учитывая динамику ценностных ориентаций персонала и ситуацию на рынке труда. Сеть салонов «Авионика» является конкурентоспособной компанией на региональном рынке труда и стремится поддерживать статус «привлекательного» работодателя.

2.3 Рекомендации по улучшению системы социальной поддержки, адаптации и совершенствованию социальной политики персонала для Сети ортопедических салонов «Авионика»

На основе исследования социального развития коллектива организации «Авионика» и мероприятий по его развитию, были предложены некоторые меры по совершенствованию социальной политики. Работник выступает высшей целью и ценностью при формировании и реализации социальной политики. Если исходить из признания человека высшей ценностью, то

важнейшими целями социальной политики на предприятии является обеспечение работникам достойного уровня и качества жизни, социальных прав, справедливого вознаграждения за трудовую деятельность, социальной защиты [2].

Предприятие тратит значительные суммы на обучение и переквалификацию персонала, с привлечением преподавателей из других областей, для передачи опыта. Поэтому каждый сотрудник особенно ценен для руководящего состава. В связи с этим необходимо развивать мотивационную сторону труда работников. Руководство должно учитывать то, что профессиональный рост и развитие работника может являться значимым мотиватором, способствовать удовлетворению потребностей в самореализации, самоуважении, саморазвитии. Целесообразно сделать общедоступной информацию о кадровом резерве и жёстко определить требования к кандидатам, что поможет усилить его качественный состав.

Следует повысить мотивацию сотрудников Компании путем совершенствования материального и нематериального стимулирования труда. Система косвенной материальной мотивации - это так называемый компенсационный пакет. В соответствии с Коллективным договором в традиционном персоналу предоставляется оплата больничных листов, ежегодных отпусков; обязательное медицинское страхование; отчисления на обязательное пенсионное страхование.

Важной частью компенсационного пакета является социальный пакет, это так называемые бенефиты в виде дополнительных социальных льгот и выплат персоналу, сверх предусмотренных Трудовым Кодексом, предоставляемых работнику в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета.

Следовательно, можно предложить следующие методы дополнительного стимулирования персонала:

1) страхование жизни работников и / или членов их семей (компания осуществляет страхование жизни работников и членов их семей на определенную сумму, бесплатно для работника);

2) оплата обучения, дополнительного образования сотрудников (как полная оплата обучения работодателем, так и частичная, в пределах определенной суммы, либо беспроцентное кредитование работника на образовательные цели);

3) подарки сотрудникам компании на различные праздники, исходя из их интересов и увлечений и т.п.;

4) устная и / или письменная благодарность за эффективную работу / реализованный проект;

5) проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами.

В целом, эффективно организованная социальная защита направлена на совершенствование социально-трудовых отношений, обеспечение нацеленности персонала на высокую результативность работы, способствующую достижению поставленных целей Компании. Совершенствование системы социального обеспечения работников позволит не только повысить производительность труда, а также увеличить стоимость бизнеса за счет развития и удержания высококвалифицированных работников, в том числе эффективных управленцев и специалистов.

Основанием для совершенствования системы адаптации служит тот факт, что эффективной системы адаптации в компании организации «Авионика» на данный момент фактически не проводится. В ходе анализа системы адаптации были выявлены следующие проблемы: в компании не продумана система дополнительного поощрения сотрудников за успешное решение поставленных задач; заранее не осуществляется подготовка замены кадров при их ротации; отсутствует технология адаптации, документация по процессу адаптации; нет специалиста, в должностные обязанности которого

входили бы функции по адаптации новых работников; не развит институт наставничества. В результате чего, необходимо создать стандарт адаптации сотрудников, который будет содержать поэтапный регламент системы адаптации и подробное описание назначения каждого этапа.

В организации «Авионика» возникла необходимость решения проблемы адаптации сотрудников к условиям работы. Основной упор следует сделать на профессиональном аспекте. Поэтому необходимо разработать возможность готовить специалистов самим, подчиняя процесс обучения целям, задачам и ценностям компании.

При разработке критериев адаптации компании стоит опираться на критерии оценки работы сотрудников, основанные на должностных инструкциях. Использовать программы обучения и проведения бизнес-тренингов, ориентированных на профессиональную адаптацию. Организационная адаптация должна быть основана на нормах корпоративной культуры.

Для успешного освоения профессиональных знаний и навыков необходимо, чтобы сотрудник разделял ценности и установки компании, видел перспективы своей работы и не испытывал трудностей в общении с другими сотрудниками компании. Поэтому система адаптации персонала должна действовать во всех отделениях, что позволит преодолеть разрозненность требований к сотрудникам, неравноценность условий работы и обеспечить корпоративное единство. С учетом совершенствования процесса адаптации текучесть кадров начнет снижаться, что заметно улучшит финансовые показатели.

Менеджер по персоналу должен разбираться в специфике трудовой деятельности, четко осознавать цели и задачи компании, обладать психологическими знаниями, завоевать доверие работников.

Для совершенствования системы профессиональной адаптации работников организации «Авионика» также необходимо, чтобы за новичком

закреплялся опытный сотрудник компании. Это приведет к более быстрому процессу адаптации, улучшению проведения организационных мероприятий и достаточной информированности. Нужно, чтобы человек, который будет являться помощником для сотрудника в адаптационный период, обладал определенными социально-психологическими качествами, такими как умение слушать собеседника; внимательность; лояльность и отсутствие категоричности; навыки презентации; ораторские способности; эмоциональная компетентность.

Наиболее эффективным методом адаптации персонала является наставничество. Поэтому наставник в организации «Авионика» на личном примере должен показывать сотруднику, как что нужно делать, сотрудник наблюдая имеет возможность напрямую общаться с наставником, получать всю необходимую ему информацию, восполнять пробелы в понимании профессиональной деятельности. В дальнейшем сотрудник сам сможет выполнять свои обязанности, а наставник будет курировать процесс и результат.

Самое главное требование к наставнику - это доскональное знание предмета обучения, содержания обязанностей, нормативов относительно этой деятельности, другим словом - профессиональная компетентность.

Для того, чтобы было легче оценить, насколько данный сотрудник подходит под роль наставника, в организации «Авионика» предлагается использовать лист для оценки социально-психологических качеств наставника.

При подготовке в организации «Авионика» необходимо: проанализировать сведения о новичке; прикрепить к нему наставника; составить вместе с наставником план введения новичка в курс дел; разработать график ориентации и подготовьте необходимые материалы; поставить в известность других сотрудников; позаботиться о подготовке рабочего места; подготовиться к первой встрече.

В результате адаптационного периода необходимо оценить весь этап адаптации. Учитывая все вышеизложенные факторы, организации «Авионика» можно предложить программу адаптации сотрудников. Изложение содержания адаптационной программы.

Организационными мероприятиями по адаптации должны быть спланированы еженедельные индивидуальные беседы с сотрудником, а также внеплановые разговоры. Помимо этого, необходимо обеспечить возможность общения сотрудника с руководством, а также его присутствие на всех мероприятиях в компании.

Необходимо проводить тренинги по командообразованию, сплоченности группы, развитию корпоративной культуры и коммуникативных навыков.

Специально спланированные семинары могут помочь провести быстрое обучение новых сотрудников, ввести в курс особенностей содержания их деятельности.

В штат отдела кадров необходимо ввести специалиста (или возложить соответствующие обязанности на одного из инспекторов ОК), отвечающего за организацию процесса адаптации. К такому специалисту должны иметь возможность обратиться как сами новички, так и их коллеги, и непосредственные руководители, наставники с целью консультации по вопросам психофизиологической, социально - психологической, профессиональной, организационной адаптации вновь прибывшего сотрудника. Создание специализированной службы или распределение таких специалистов по подразделениям организации избыточно для масштабов организации «Авионика».

На предприятии должна быть отлажена система материального стимулирования труда, причем таким образом, чтобы работник стремился максимально быстро адаптироваться, и чтобы престиж высоких результатов

труда подтверждался в коллективе морально и материально (этот элемент системы практически не требует корректировки).

Для того чтобы получать качественную обратную связь от адаптируемой стороны и вносить индивидуальные коррективы в систему адаптационных мероприятий, оперативно реагировать на запросы новых сотрудников и получать подтверждение достаточности информационной и организационной поддержки новых сотрудников помимо индивидуальных бесед, вести сбор информации через анкетный опрос прибывших сотрудников. Начать проводить опрос можно через три-четыре недели работы нового сотрудника.

Эффективная адаптация в организации «Авионика» позволит: уменьшить начальные издержки с помощью уменьшения сроков достижения пришедшим работником установленных правил для выполнения работы; новому члену коллектива почувствовать удовлетворенность работой, отношениями с коллегами; новому сотруднику участвовать в совместной деятельности, принимать участие, которого от него ожидают, на всех оговоренных этапах деятельности; сотруднику в полной мере ознакомиться со всеми своими обязанностями, правами внутри компании и др.

Экономический эффект, который предполагается от введения процесса адаптации сотрудников должен составить несколько десятков тысяч рублей уже в первые годы после введения процесса адаптации за счет уменьшения текучести сотрудников, а как следствие увеличения производительности труда.

А так как введение системы адаптации не требует капитальных вложений и высоких потребностей в финансовые вливания, то данный положительный экономический эффект считается важным основанием для введения данной системы.

Таким образом, управление профориентацией персонала компании «Авионика» позволит преодолеть дисбаланс потребностей в профессиональном труде между работником и компанией, приведет при

выборе профессии к развитию подходов, таких как мотивационный и психологический, а также к созданию конкурентоспособной квалификации работников.

Из анализа системы профориентации персонала выявлены следующие проблемы: низкий уровень развития профессиональной ориентации в компании; не используется разработка профессиограмм; должностные инструкции, содержащие квалификационные обязанности работника и требования к нему, носят самый общий характер; компания не ориентирована на мотивацию персонала; в информационном центре нет профконсультанта, а следовательно не проводится профессиональное консультирование; менеджера по персоналу (который будет осуществлять отбор, проводить подготовку и следить за адаптацией сотрудников) не существует.

Для решения выявленных проблем необходимо разработать рекомендации совершенствования профориентации персонала.

1. Необходимо использовать разработку профессиограмм на основе наблюдения за работником в процессе труда, включая проведение психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, построения социометрических матриц взаимодействия работников, анализа информационных потоков. Для разработки профессиограмм можно обратиться к специалистам. Использование профессиограмм позволит сэкономить время отбора персонала.

2. Использование должностных инструкций придадут большую прозрачность трудовому процессу. Необходимо чтобы, должностные инструкции описывали прямые обязанности специалиста, сферу его компетентности и ответственности, критерии оценки эффективности его работы, управленческую структуру, имеющую отношение к специалисту. И если все это в них отражено, и соответствует действительности, то компания получит отличный инструмент управления персоналом, значительно

облегчающий решение таких центральных проблем как, например, адаптация и мотивация персонала.

3. Основными направлениями совершенствования отбора и найма работников в организации «Авионика» могут являться развитие индивидуального подхода к кандидату, проведение тестирования при приеме на работу, применение испытательного срока, индивидуализация трудового договора в части предоставления гарантий и компенсаций, оплаты труда наиболее ценных сотрудников.

4. Профориентационная работа в компании должна быть ориентирована на мотивацию персонала. Для хорошей мотивации работников нужно проводить тесты ориентации, различные психологические тесты. Сегодня в условиях, жесткой конкуренции, когда для достижения успеха организации необходима высокая мотивация работников и в полной мере реализация имеющихся у них способностей, более всего необходимы методики для работы с персоналом.

5. В информационном центре специальной службы, занимающейся вопросами профессиональной ориентацией, не существует.

Чтобы достичь указанных целей в организации «Авионика» целесообразно иметь собственное подразделение, которое будет заниматься управлением профориентацией сотрудников. Данное подразделение должно включать в себя как минимум двоих сотрудников: профконсультанта (по профессиональной ориентации) и менеджера по персоналу (который будет осуществлять отбор, проводить подготовку и следить за адаптацией сотрудников).

В процессе выполнения данной работы был проанализирован качественный и количественный состав персонала организации. Наиболее перспективные работники – в возрасте 20- 40 лет составляют наибольший удельный вес – почти 90%. Наибольший удельный вес составляют работники со средне-специальным (32-36%) и высшим (56-62%) образованием.

Анализ показателей движения персонала выявил, что в данной организации достаточно низкая текучесть кадров.

Для определения уровня социальной защищенности работников была разработана анкета и опрошено 100 работников по квотной выборке, в соответствии с половозрастной структурой персонала организации.

Результаты опроса показали, что у персонала удовлетворенность своей работой больше положительная, чем отрицательная, так как удовлетворены или скорее удовлетворены около 60,7%, не удовлетворены – 22,6%, 16,7% - не могут сказать. Уровень социальной защищенности не удовлетворяет 21 работника (23,3%) из опрошенных, удовлетворяет – 26 человек (28,9%), не совсем – 27 человек (30%), 16 человек (17,8%) затрудняются ответить. 53,3% работников не совсем удовлетворяет уровень заработной платы, а удовлетворяет всего 5,6%, в связи с этим считаю необходимым рассмотреть уровень заработной платы работников. Таким образом, несмотря на низкую текучесть кадров, в организации имеется необходимость для повышения эффективности социальной защиты персонала, и прежде всего это связано с оплатой труда. Основной формой социальной защиты является получение материальной помощи от организации. Большинство опрошенных не полностью ознакомлены с социальными программами предприятия, к которым обычно относятся: негосударственное пенсионное обеспечение; оплата проезда работнику и членам семьи к месту проведения отпуска 1 раз в два года; поддержание здоровья и здорового образа жизни; корпоративные мероприятия (конкурсы профмастерства, спартакиады, слёты); профессиональное обучение, повышение квалификации; социальные программы для неработающих пенсионеров; организация спортивных мероприятий; организация культурных мероприятий; пользование корпоративной сотовой связью. Возможно, что многие из этих программ не используются в данной организации. Каждый работник имеет право на социальные льготы, однако не каждый может их получить, поскольку решение

об их предоставлении зависит от профсоюза и руководства, а также от возможностей самого предприятия. В связи с этим необходимо принять меры, обеспечивающие каждого работника организации «Авионика» социальными льготами.

Но все же политика компании организации «Авионика» направлена на сохранение и развитие оптимального кадрового состава. Анализ кадровой политики, проводимой в компании позволил выявить основные направления программы социальной защиты персонала Компании. Концепция этой программы включает такие направления как обеспечение безопасных и комфортных условий труда, поддержка здорового образа жизни, улучшение качества жизни сотрудников и их семей, материальная поддержка ветеранов и пенсионеров существуют программы поощрения лучших работников семейными путевками на отдых за границу.

На основе исследования социального развития коллектива организации «Авионика» и мероприятий по его развитию, были предложены некоторые меры по совершенствованию социальной политики.

Можно предложить следующие методы дополнительного стимулирования персонала:

- 1) страхование жизни работников и / или членов их семей;
- 2) оплата обучения, дополнительного образования сотрудников;
- 3) подарки сотрудникам компании на различные праздники с учетом их интересов;
- 4) устная и / или письменная благодарность за эффективную работу / реализованный проект;
- 5) проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами.

Для совершенствования системы профессиональной адаптации работников организации «Авионика» также необходимо, чтобы за новичком закреплялся опытный сотрудник компании. Наиболее эффективным методом

адаптации персонала является наставничество.

Необходимо проводить тренинги по командообразованию, сплоченности группы, развитию корпоративной культуры и коммуникативных навыков.

В штат организации целесообразно ввести специалиста, отвечающего за организацию процесса адаптации. К такому специалисту должны иметь возможность обратиться как сами новички, так и их коллеги, и непосредственные руководители, наставники с целью консультации по вопросам адаптации вновь прибывшего сотрудника.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время работодатели понимают важность социальной защиты персонала и пытаются защитить своих работников, но не всегда удается сформировать и реализовать системную социальную политику. В то же время материальная поддержка работника обеспечивает только его первостепенные потребности, для решения остальных проблем необходимо сочетать ее с социальными мерами.

К социальным аспектам в первую очередь можно отнести: вопросы социологического обеспечения управления кадрами (адаптация и профориентация персонала, планирование карьеры, управление конфликтами, процесс сокращения сотрудников и др.), внедрения различных социопсихологических процедур в практику кадровой работы; вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием.

Социальная защита - это меры, направленные на повышение производительности труда работников, стимулирование их лояльности и мотивации и обеспечение безопасного и достойного уровня жизни. Это система социальных и экономических гарантий, закрепленная законодательством. Они обеспечиваются как государством, так и предпринимателями. Данная система состоит из социального страхования, социальных услуг и социального обеспечения.

Институтами, защищающими наемных работников, являются профессиональные союзы, охватывающие в своей деятельности весь коллектив предприятия и располагающие для этого необходимыми правами и возможностями. Важный инструмент социальной защиты работников на предприятии - коллективный договор, при условии закрепления в нем юридических основ социальной защищенности. Другим важным социально-нормативным институтом является трудовой договор, в котором могут быть

предусмотрены специальная система обеспечения прав работников и ответственность работодателя за несоблюдение обозначенных социально-экономических гарантий.

В целом в Сети ортопедических салонов «Авионика» организована достаточно эффективная социальная защита, направленная на совершенствование социально-трудовых отношений, обеспечение нацеленности персонала на высокую результативность работы, способствующую достижению поставленных целей организации «Авионика». Результаты опроса показали, что у персонала удовлетворенность своей работой больше положительная, чем отрицательная, так как удовлетворены или скорее удовлетворены около 60,7%, не удовлетворены – 22,6%, 16,7% - не могут сказать. Уровень социальной защищенности не удовлетворяет 21 работника (23,3%) из опрошенных, удовлетворяет – 26 человек (28,9%), не совсем – 27 человек (30%), 16 человек (17,8%) затрудняются ответить. 53,3% работников не совсем удовлетворяет уровень заработной платы, а удовлетворяет всего 5,6%, в связи с этим считаю необходимым рассмотреть уровень заработной платы работников. Таким образом, несмотря на низкую текучесть кадров, в организации имеется необходимость для повышения эффективности социальной защиты персонала, и прежде всего это связано с оплатой труда. Основной формой социальной защиты является получение материальной помощи от организации. Большинство опрошенных не полностью ознакомлены с социальными программами предприятия, к которым обычно относятся: негосударственное пенсионное обеспечение; оплата проезда работнику и членам семьи к месту проведения отпуска 1 раз в два года; поддержание здоровья и здорового образа жизни; корпоративные мероприятия (конкурсы профмастерства, спартакиады, слёты); профессиональное обучение, повышение квалификации; социальные программы для неработающих пенсионеров; организация спортивных мероприятий; организация культурных мероприятий; пользование

корпоративной сотовой связью. Возможно, что многие из этих программ не используются в данной организации. Каждый работник имеет право на социальные льготы, однако не каждый может их получить, поскольку решение об их предоставлении зависит от профсоюза и руководства, а также от возможностей самого предприятия. В связи с этим необходимо принять меры, обеспечивающие каждого работника Сети ортопедических салонов «Авионика» социальными льготами.

На основе проведенных исследований были предложены методы дополнительного стимулирования персонала:

- 1) страхование жизни работников и / или членов их семей;
- 2) оплата обучения, дополнительного образования сотрудников;
- 3) подарки сотрудникам компании на различные праздники с учетом их интересов;
- 4) устная и / или письменная благодарность за эффективную работу / реализованный проект;
- 5) проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами.

В Сети ортопедических салонов «Авионика» должна быть отлажена такая система материального стимулирования труда, чтобы работник стремился максимально быстро адаптироваться, и чтобы престиж высоких результатов труда подтверждался в коллективе морально и материально

Другими направлениями, подкрепляющими социальную защиту в системе управления персоналом, являются совершенствование системы профессиональной адаптации персонала, эффективным методом которой является наставничество, а также работа по формированию команд, сплочению коллектива, развитию корпоративной культуры и коммуникативных навыков.

Организационные мероприятия по адаптации должны проходить в виде еженедельных индивидуальных бесед с сотрудником и внеплановых

разговоров. Нужно обеспечить возможность общения сотрудника с руководством и его присутствие на всех мероприятиях в компании, поощрять налаживание контактов с коллегами.

В штат отдела кадров целесообразно ввести специалиста, отвечающего за организацию процесса адаптации. К такому специалисту должны иметь возможность обратиться как сами новички, так и их коллеги, и непосредственные руководители, наставники с целью консультации по вопросам адаптации вновь прибывшего сотрудника.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 307 с.
2. Анзорова, С.П. Организация труда государственных и муниципальных служащих. Учебное пособие / С.П. Анзорова, С.Г. Федорчукова. - М.: Альфа-М, Инфра-М, 2016. - 160 с.
3. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М.: Юнити-Дана, 2018. - 392 с.
4. Бабич, А.М. Социальные программы предприятий / А.М. Бабич // Экономист. - 2016. - № 2. - С. 38.
5. Бабич А.М. Экономика социального страхования Учебное пособие / А.М. Бабич, Е.В. Егоров. — М.: МГТУ, 2015. — 362 с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2018. - 224 с.
7. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров. — М.: ИНФРА-М, 2016. - 192 с.
8. Бувайлик, С.И. Социальная защита работающего населения в Российской Федерации XXI века / С. И. Бувайлик, Д. А. Столяров. // Актуальные вопросы юридических наук: материалы III Междунар. науч. конф. – 2017. - №15. – С. 105-107.
9. Быкова, Л.А. Модель адаптации / Л.А. Быкова // Справочник по управлению персоналом. – 2018. - №4. – С. 32-36.
10. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: Приор, 2016. - 390 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2019. - 96 с.
12. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации / И.Е. Ворожейкин. – М.: Инфра-М, 2017. – с. 246.

13. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Инфра-М, Норма, 2016. - 207 с.
14. Горбунова, М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления / М.Ю. Горбунова. – М.: Владос, 2018. - 224 с.
15. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации. Учебник / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2018. - 288 с.
16. Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Аспект пресс, 2017. - 352 с.
17. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2016. - 384с.
18. Егоршин, А.П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: Высшая школа, 2018. - 320 с.
19. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом. Учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 352 с.
20. Зайцев, Г.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник. / Г.Г. Зайцев. – М.: РГГУ, 2016. - 187 с.
21. Зайцева, Т.В. Управление персоналом. Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, Инфра-М, 2016. - 336 с.
22. Захаров, Н.Л. Управление настроем персонала в организации / Н.Л. Захаров, Б.Т. Пономаренко, М.Б. Перфильева. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 288 с.
23. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2019. - 366 с.
24. Зыкина, Т.А. Обеспечение права работника на достойный труд: современные проблемы: монография / Т.А. Зыкина. - Архангельск: ИД САФУ, 2018. – 229 с.
25. Зуб, А.Т. Психология управления. Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2019. - 384 с.
26. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала. Учебник /

- А.В. Карпов. - М.: Проспект, 2017. - 129 с.
27. Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Трикта, Академический Проект, 2019. - 144 с.
28. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Кафидов. - М.: Питер, 2018. - 208 с.
29. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом / А. Я. Кибанов. - М.: КноРус, 2019. - 215 с.
30. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом. Учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 213 с.
31. Ковалев, С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации / С.В. Ковалев. - М.: КноРус, 2016. - 264 с.
32. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки / М.Н. Колесникова. - М.: Профессия, 2016. - 118 с.
33. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом. Учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - М.: Юрайт, 2017. - 397 с.
34. Консультирование и коучинг персонала в организации. Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2016. - 372 с.
35. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов и др. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 156 с.
36. Коротков, Э.М. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии / Э.М. Коротков. - М.: Академический проект, 2016. - 183 с.
37. Кочеткова, А.И. Организационное поведение и организационное моделирование. Учебник. В 3 частях. Часть 1. Основы, сущность и модели / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. - М.: Юрайт, 2016. - 304 с.
38. Кочеткова, А.И. Организационное поведение и организационное моделирование. Учебник. В 3 частях. Часть 2. Психологические механизмы / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. - М.: Юрайт, 2016. - 386 с.
39. Красноженова, Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами / Г.Ф.

Красноженова, П.В. Симонин. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 160 с.

40. Максимцев И.А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО / Отв. - И.А. Максимцев, Отв. - Н.А. Горелов. - Москва: Мир, 2016. - 257 с.

41. Мнацаканян, Э.Г. Совершенствование социальной защиты работника в процессе достижения достойного труда / Э.Г. Мнацаканян // Государство и право в XXI веке. – 2016. – С. 46–51.

42. Новикова О.Ф. Социальная защита: Курс лекций / О.Ф. Новикова, А.И. Амоша, Н.Д. Лукьяненко. - М: Институт экономики, 2011. -236 с.

43. Ракитский, Б.В. Социальная защищенность и ее типы / Б.В. Ракитский //Вопросы экономики. – 2018. - № 7. -С. 5-16.

44. Роик, В.Д. Пенсионное страхование и обеспечение: учебное пособие для вузов / В.Д. Роик. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2020. – 387 с.

45. Роик, В.Д. Основы социального страхования / В.Д. Роик. - М.: РАГС, 2019. – 246 с.

46. Роик, В.Д. Уровень заработной платы и пенсионного обеспечения как барометр состояния социального партнерства / В.Д. Роик // Человек и Труд. – 2018.- № 7. – С. 54-69.

47. Сверж, А.А. Система социальной защиты и необходимость её реформирования / А.А. Сверж // Финансы, учёт, аудит. – 2017. - №4. - С.3-19.

48. Цыпкина, И.С. К вопросу о целесообразности совершенствования законодательства о гарантиях и компенсациях в трудовом праве / И.С. Цыпкина // Законы России: опыт, анализ, практика. - 2012. - № 10. – С. 22-32.

49. Фирсов, М.В. Теория и методика социальной работы: Учебник / М.В. Фирсов. – М.: КноРус, 2020. – 320 с.

50. Шубина, Е.В. Организация социальной защиты в компании / Е.В. Шубина // Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия. – 2016. - № 1. - С.114-119.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методы по улучшению системы социальной поддержки, адаптации и совершенствованию социальной политики персонала организации

Название метода	Краткое описание метода	Результат
Источниковедческий (биографический)	Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика	Логические заключения о семье, образовании, карьере, чертах характера
Интервьюирование (собеседование)	Беседа с работником в режиме «вопрос — ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке	Вопросник с ответами
Анкетирование (самооценка)	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа	Анкета «Вакансия»
Социологический опрос	Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные), и построение диаграммы качества личности	Анкета социологической оценки, диаграмма качества личности
Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня	Отчет о наблюдении
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей»	Психологический портрет
Экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника	Модель рабочего места

Продолжение таблицы

Название метода	Краткое описание метода	Результат
Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в беде, отношение к вину, женщинам и т.д.)	Отчет об инциденте и поведении человека
Деловая игра	Проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям («генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «делопроизводитель», «наблюдатель» и др.) и оценка способности работы в малой группе	Отчет об игре. Оценки игроков и их ролей
Анализ конкретных ситуаций	Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада	Доклад с альтернативами решения ситуации
Ранжирование	Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)	Ранжированный список работников (кандидатов)
Программированный контроль	Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов	Карта программированного контроля, оценка знаний и умений
Самоотчет (выступление)	Письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед анализом выполнения плана работы и личных обязательств	Письменный отчет
Комплексная оценка труда	Определение совокупности оценочных показателей качеств, сложности и результативности труда в сравнении их с предыдущим периодом или нормативом с помощью весовых коэффициентов	Таблица оценки труда
Аттестация персонала	Комплексный метод оценки персонала, использующий другие методы (интервью, анкетирования, наблюдения, тестирования, экспертных оценок и др.) для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности и последующего анализа ответов для определения потенциала человека	Анкета «Аттестация», протокол экзаменационной комиссии, приказ директора

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Технико-экономические показатели хозяйственной деятельности «Авионика»

Показатель	Годы	Величина		Отклонение, +/-	Темп прироста, %
		2018	2019		
1		2	3	4	5
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.		2280,37	2394,99	114,62	5,02
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.		3346,39	5663,41	2317,02	69,23
Выручка от реализации в сопоставимых ценах, тыс. руб.		8527,95	10384,5	1856,55	21,77
Фонд оплаты труда работающих, тыс. руб.		6486,7	6756,9	270,2	4,16
Среднесписочная численность работников, чел.		46	50	4	8,69
Себестоимость, тыс. руб.		8135,54	8953,42	817,88	10,05
Коммерческие расходы, тыс. руб.		41,5	123,66	82,16	197,97
Прибыль, тыс. руб.		392,41	1307,42	915,01	233,17
Фондоотдача, тыс. руб.		3,74	4,34	0,60	15,94
Фондовооруженность, тыс. руб.		49,57	47,90	-1,67	-3,38
Производительность труда (выработка) на 1 работающего, тыс. руб.		185,39	207,69	22,3	12,02
Общая рентабельность, %		4,82	14,4	9,38	194,6

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Сети «Авионика»

Структура Сети ортопедических салонов «Авионика»



АНКЕТА

Уважаемые сотрудники! Отвечая на вопросы, постарайтесь быть искренними. Заполнять анкету не трудно. Пожалуйста, полностью прочитайте каждый вопрос анкеты с вариантами ответа на него. Затем обведите кружком тот вариант, который совпадает с Вашим мнением. Заранее благодарим Вас!

1. Ваш пол?

- женский;
- мужской.

2. Укажите возрастную категорию, к которой вы относитесь:

- до 20
- 40-49
- 20-29
- 50-55
- 30-39
- 56 и выше

3. Укажите, как давно вы работаете в данном предприятии:

- свыше пяти лет;
- от 6 месяцев до года;
- свыше года;
- до 6 месяцев

4. Удовлетворены ли Вы своей нынешней работой?

- Вполне удовлетворен (а);
- Скорее не удовлетворен (а);
- Скорее удовлетворен (а), чем нет;
- Совершенно не удовлетворен (а)
- Не могу сказать, удовлетворен (а) или нет;

нет;

5. В какой степени удовлетворяют вас следующие моменты работы? (отметьте по каждой строке):

	да, вполне	не совсем	не удовлетворяют	затрудняюсь ответить
Содержание выполняемой работы				
Морально-психологический климат				
Перспективы служебной карьеры				
Распределение прав и обязанностей				
Уровень социальной защищенности				
Уровень оплаты труда				

6. Удовлетворены ли Вы своей заработной платой?

- Вполне удовлетворен (а);
- Скорее удовлетворен (а), чем нет;

- Не могу сказать, удовлетворен (а) или нет;
- Скорее не удовлетворен (а);
- Совершенно не удовлетворен (а).

7. Знакомы ли вы с Коллективным договором предприятия?

- Да, я владею полной информацией
- Нет, я не знаю каким образом мне это сделать
- Да, но только в общих чертах
- Нет, мне это неинтересно
- другое _____

8. Получали ли Вы материальную помощь на предприятии:

Да (если обращались, укажите в каком случае)	Нет (укажите по какой причине)
• Свадьба	• Не было случая для обращения
• Рождение ребенка	• Не нуждаюсь в материальной помощи
• Похороны	• Обращался, но отказали в выплате
• Медицинское лечение	• не знал о предоставлении материальной помощи
• Иное (указать) _____	• Иное (указать) _____

9. Меня устраивает социальный пакет предприятия

- Вполне удовлетворен (а);
- Скорее не удовлетворен (а);
- Совершенно не удовлетворен (а).
- Скорее удовлетворен (а), чем нет;
- Не могу сказать, удовлетворен (а) или нет;

10. Что бы вы хотели добавить в обязательный социальный пакет?

- оплата детских садов
- корпоративная поддержка (образовательные кредиты, жилищные субсидии)
- организация корпоративного питания
- корпоративное медицинское страхование
- другое _____

11. О каких социальных программах предприятия вы информированы? (можно выделить несколько ответов)

- негосударственное пенсионное обеспечение
- поддержание здоровья и здорового образа жизни
- оплата проезда работнику и членам семьи к месту проведения отпуска 1 раз в два года
- корпоративные мероприятия (конкурсы профмастерства, спартакиады, слёты)

- профессиональное обучение, повышение квалификации
- социальные программы для неработающих пенсионеров
- организация спортивных мероприятий
- организация культурных мероприятий
- пользование корпоративной сотовой связью

12. Социальная политика компании направлена на удержание персонала:

Совершенно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен, чем согласен	Затрудняюсь ответить	Скорее согласен, чем не согласен	Совершенно согласен.
------------------------	-------------	----------------------------------	----------------------	----------------------------------	----------------------

13. Я чувствую себя социально защищенным сотрудником

Совершенно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен, чем согласен	Затрудняюсь ответить	Скорее согласен, чем не согласен	Совершенно согласен.
------------------------	-------------	----------------------------------	----------------------	----------------------------------	----------------------

14. Какие социальные льготы вы получали (получаете)?

- путевки в санатории на лечение
- оздоровительный отдых ребенка
- оплата проезда в отпуск
- премии к юбилейным датам
- выплата 15% отраслевого вознаграждения
- ежемесячная компенсация теплоэнергоресурсов (ТЭР)
- бесплатный транспорт к месту работы
- корпоративный спортивный час

15. Ваши планы на ближайшие 1-2 года:

- продолжать работу в нынешней должности
- перейти на следующую должность
- перейти работать в другое структурное подразделение
- без смены специальности
- перейти в другую организацию со сменой специальности
- перейти в другую организацию

16. Что вы считаете необходимым для продолжения вашей трудовой деятельности на предприятии:

- изменений условий труда на рабочем месте
- ничего, все устраивает
- повышение заработной платы
- повышение уровня образования
- продвижение по карьерной лестнице
- смена профессии
- другое _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Результаты анкетирования

№ п\п	Вопрос	кол-во чел	чел, %	
1	Ваш пол:			
	женский	35	27,8	
	мужской	65		72,2
2	возраст:			
	до 20	0	0,0	
	20-29	19		21,1
	30-39	36		28,9
	40-49	16		17,8
	50-55	11		12,2
	56 и выше	12		13,3
3	Стаж работы на данном предприятии			
	свыше 5 лет	42	46,7	
	свыше года	32		35,6
	от 6 месяцев до года	20		11,1
	до 6 месяцев	6		6,7
4	Удовлетворены ли Вы своей нынешней работой?			
	вполне удовлетворен	30	33,3	
	скорее удовлетворен, чем нет	22		24,4
	скорее не удовлетворен	21		23,3
	совершенно не удовлетворен	3		3,3
	Не могу сказать, удовлетворен или нет	24		15,6
5	В какой степени удовлетворяют вас следующие моменты:			
5.1.	содержание выполняемой работы			
	да, вполне	52	57,8	
	не совсем	26		28,9
	не удовлетворяют	13		3,3
	затрудняюсь ответить	9		10,0
	Морально-психологический климат			
5.2.	да, вполне	31	34,4	
	не совсем	30		33,3

№ п\п	Вопрос	кол-во чел	чел, %	
	не удовлетворяют	20	22,2	
	затрудняюсь ответить	16	6,7	
	Перспективы служебной карьеры			
5.3.	да, вполне	28	31,1	
	не совсем	27	18,9	
	не удовлетворяют	23	25,6	
	затрудняюсь ответить	22	24,4	
	Распределение прав и обязанностей			
5.4.	да, вполне	39	43,3	
	не совсем	20	22,2	
	не удовлетворяют	21	23,3	
	затрудняюсь ответить	20	11,1	
	Уровень социальной защищенности			
5.5.	да, вполне	26	28,9	
	не совсем	27	30,0	
	не удовлетворяют	21	23,3	
	затрудняюсь ответить	26	17,8	
	Уровень оплаты труда			
5.6.	да, вполне	18	8,9	
	не совсем	45	50,0	
	не удовлетворяют	32	35,6	
	затрудняюсь ответить	5	5,6	
6	Удовлетворены ли вы своей заработной платой?			
	вполне удовлетворен	15	5,6	
	скорее удовлетворен, чем нет	20	22,2	
	скорее не удовлетворен	36	40,0	
	совершенно не удовлетворен	12	13,3	
	Не могу сказать, удовлетворен или нет	17	18,9	
7	Знакомы ли вы с коллективным договором предприятия?			
	Да, я владею полной информацией	43	36,7	
	да, но только в общих чертах	52	57,8	
	нет, мне это неинтересно	1	1,1	
	нет, я не знаю каким образом мне это сделать	4	4,4	
8	Получали ли Вы материальную помощь на предприятии:			

№ п\п	Вопрос	кол-во чел	чел, %	
	да	41	34,4	
	нет, не было случая для обращения	55		61,1
	не нуждаюсь в материальной помощи	3		3,3
	обращался, но отказали	1		1,1
9	Меня устраивает социальный пакет предприятия			
	вполне удовлетворен	37	30,0	
	скорее удовлетворен, чем нет	28		31,1
	скорее не удовлетворен	13		14,4
	совершенно не удовлетворен	5		5,6
	Не могу сказать, удовлетворен или нет	17		18,9
10	Что бы вы хотели добавить в обязательный социальный пакет?			
	оплата детских садов	22	13,3	
	организация корпоративного питания	7		7,8
	корпоративное медицинское страхование	22		24,4
	корпоративная поддержка (кредиты, субсидии)	50		55,6
	другое (ВСЕ)	3		3,3
11	О каких социальных программах предприятия вы информированы?			
	негосударственное пенсионное обеспечение	63	70,0	
	оплата проезда работнику и членам семьи	83		81,1
	поддержание здорового образа жизни	41		45,6
	корпоративные мероприятия	47		52,2
	профессиональное обучение	36		40,0
	социальные программы для неработающих пенсионеров	13		14,4

№п/п		Вопрос	Кол-во чел	Чел, %	
		организация спортивных мероприятий	52	57,8	
		организация культурных мероприятий	37	41,1	
		пользование корпоративной сотовой связью	32	35,6	
12	Социальная политика компании направлена на удержание персонала:				
		совершенно не согласен	21	12,2	
		не согласен	20	22,2	
		скорее не согласен, чем согласен	8	8,9	
		затрудняюсь ответить	38	42,2	
		скорее согласен, чем не согласен	9	10,0	
		совершенно согласен	4	4,4	
13	Я чувствую себя социально защищенным сотрудником				
		совершенно не согласен	13	3,3	
		не согласен	19	21,1	
		скорее не согласен, чем согласен	13	14,4	
		затрудняюсь ответить	36	40,0	
		скорее согласен, чем не согласен	10	11,1	
		совершенно согласен	8	8,9	
14	Какие социальные льготы вы получали (получаете?)				
		путевки в санаторий на лечение	6	6,7	
		оздоровительный отдых ребенка	8	8,9	
		оплата проезда в отпуск	57	63,3	
		премии к юбилейным датам	13	14,4	
		выплата 15% отраслевого вознаграждения	12	13,3	
		ежемесячная компенсация ТЭР	45	50,0	
		бесплатный проезд к месту работы	47	52,2	

№п/п		Вопрос	Кол-во чел	Чел, %	
		корпоративный спортивный час	15	16,7	
15	Ваши планы на ближайшие 1-2 года				
		продолжать работу в нынешней должности	55	61,1	
		перейти на следующую должность	12	13,3	
		перейти работать в другое структурное подразделение без смены специальности	5	5,6	
		перейти работать в другую организацию со сменой специальности	7	7,8	
		перейти работать в другую организацию	11	12,2	
16	Что вы считаете необходимым для продолжения вашей работы на предприятии				
		изменение условий труда на рабочем месте	21	23,3	
		ничего, все устраивает	10	11,1	
		повышение заработной платы	67	74,4	
		повышение уровня образования	28	31,1	
		продвижение по карьерной лестнице	22	24,4	
		смена профессии	4	4,4	
		другое		0,0	

ПОЛОЖЕНИЕ О СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЕ РАБОТНИКОВ

I. ОБЩАЯ ЧАСТЬ

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с законодательством РФ, Уставом и коллективным договором

(наименование организации)

и регулирует порядок планирования и использования средств, направляемых на решение социальных вопросов работников Организации.

1.2. Настоящее Положение утверждается решением Совета Директоров (наблюдательного совета).

1.3. Настоящее Положение закрепляет необходимость направления части прибыли Организации, а на решение социальных программ как в интересах всех акционеров, так и в интересах работников Организации.

1.4. Под работниками Организации в настоящем Положении понимаются все граждане, работающие по найму, в том числе акционеры, занятые как в производственной, так и в непроизводственной сферах.

1.5. Все социальные программы имеют адресность, т.е. ориентацию на решение какого-либо вопроса, что подтверждается сметным или финансовым расчетом.

1.6. Утверждение настоящего Положения Советом Директоров (наблюдательного совета), как представителем собственников имущества Общества, подтверждает согласие последнего о необходимости перераспределения части прибыли Организации в пользу работников Организации через решение социальных вопросов.

1.7. Интересы работников Общества перед Советом Директоров (наблюдательным советом) отстаивает Правление Организации.

1.8. В настоящее Положение могут быть внесены дополнения и изменения, которые приобретают легитимность после утверждения Советом Директоров (наблюдательным советом) Организации.

2. ФИНАНСИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Источником финансирования средств, направляемых на решение социальных программ, служит фонд финансирования социальных мероприятий, создаваемый в процессе распределения прибыли Организации.

2.2. Планирование социальных программ осуществляется по следующим направлениям.

а) коллективные программы, охватывающие всех работников или большую их часть.

К таким программам относятся:

- эксплуатация детских, профилактических, лечебно-оздоровительных, других социально-культурных учреждений, находящихся на балансе Общества;

- дотации на питание работников Организации;

- дополнительные выплаты при уходе работников в очередной отпуск;

- увеличение размера пенсий по различным основаниям против определенного действующим законодательством;

- оплата дополнительных отпусков работникам, занятым на тяжелых и вредных работах;

- компенсация оплаты за пребывание детей работников общества в детском саду;

- оплата пособий работникам, имеющим многодетные семьи;

- увеличение продолжительности и размера оплаты до- и послеродовых отпусков женщинам-работницам;

- оплата культурных мероприятий (концерта, культпохода и т.д.);
- оплата лечения от профзаболеваний;
- другие социальные выплаты и льготы, направленные на улучшение условий труда и отдыха работников.

б) индивидуальные социальные услуги и льготы:

- строительство жилья для сотрудников Организации;
- приобретение квартир (для служебного использования и представления специалистам организации);
- приобретение путевок в санаторно-оздоровительные или туристические учреждения;
- оплата лечения в лечебных учреждениях;
- предоставление транспортных услуг для сотрудников Акционерного Общества по себестоимости или с частичной оплатой;
- предоставление пособий родственникам в случае смерти сотрудника Акционерного Организации и возмещение стоимости ритуальных услуг;
- приобретение сотрудниками товаров народного потребления, выпускаемых Организацией по себестоимости или с частичной оплатой;
- оказание помощи сотрудникам в обустройстве дачных участков, возмещение части затрат на дачное строительство;
- предоставление беспроцентных ссуд сотрудникам Акционерного Общества.

2.3. Подразделения Организации разрабатывают сметные или финансовые расчеты и в срок _____ дней до даты распределения прибыли подают их в Правление Организации.

2.4. Правление Организации рассматривает предложения подразделений по решению социальных вопросов и, руководствуясь целесообразностью и насущной необходимостью, включает их в сводную ведомость средств на финансирование текущих социальных программ или в ведомость

финансирования долговременных социальных проектов, определяя по каждой ведомости окончательную величину средств для учета при распределении прибыли.

2.5. По итогам рассмотрения Правлением Организации предложений подразделений по решению социальных вопросов составляется протокол, который вместе с приложенными ведомостями и расчетами направляется в Совет Директоров (наблюдательный совет) Организации для принятия окончательного решения при распределении прибыли.

В соответствии с п. 1.7. настоящего Положения Директор (Генеральный Директор) от имени Правления Организации вносит предложение о рассмотрении данного вопроса на Совете Директоров (наблюдательном совете) и отстаивает точку зрения Правления Организации.

2.6. Решение Совета Директоров (наблюдательного совета) Организации по выделению средств на решение социальных вопросов работников Общества является окончательным.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 50 наименований.

Рисунков 6, таблиц 3.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«01» февраля 2021 г.



Балакина М.Л.