

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____. _____. _____.
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: «Управление социальным развитием организации (на примере Общества с
Ограниченной Ответственностью «СУ-388», г. Балашиха Московской области)»
(наименование темы)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____
(номер, наименование)

Автор работы _____ С. В. Кузина _____ Группа Мен-51/з _____
(подпись, инициалы, фамилия) (номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н. Левина С.Ш. _____
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ к.э.н. Левина С.Ш. _____
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования _____ к.э.н. Левина С.Ш. _____

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ к.э.н. Левина С.Ш. _____

Нормоконтролер _____ к.э.н. Левина С.Ш. _____

ПЕНЗА 2017

Аннотация

на бакалаврскую работу Кузиной Светланы Валентиновны
(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: «Управление социальным развитием организации (на примере Общества с Ограниченной Ответственностью «СУ-388», г.Балашиха Московской области)»

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы социального развития организации.

Во введении обоснована актуальность темы, поставлена цель написания выпускной квалификационной работы, определены объект и предмет исследования, задачи.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы управления социальным развитием организации, определены потребности в управлении социальным развитием строительной организации, рассмотрена методика оценки уровня социального развития организации.

Во второй главе дана общая характеристика деятельности предприятия ООО «Строительное Управление - 388», проведен анализ социальной структуры коллектива, условий труда и культурно-бытовых условий, оплаты и дисциплины труда, социального развития персонала предприятия.

В третьей главе представлена разработка рекомендаций по управлению социальным развитием ООО «Строительное Управление -388»

Заключение содержит основные выводы и предложению по разработке эффективной системы социального развития предприятия ООО «Строительное управление - 388».

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, 3 полных части, выводы и рекомендации, 11 рисунков, 6 таблиц, список использованной литературы из 49 наименований и 3 приложения.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Сущность и содержание управления социальным развитием организации	7
1.2 Потребности в управлении социальным развитием строительного предприятия	15
1.3 Методика оценки уровня социального развития организации.....	20
2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СУ-388»)	25
2.1 Общая характеристика предприятия	26
2.2 Анализ социальной структуры коллектива	27
2.3 Анализ условий труда и культурно-бытовых условий.....	31
2.4 Анализ оплаты и дисциплины труда	37
2.5 Анализ социального развития персонала предприятия	37
3.РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СУ - 388»)	51
3.1 Предложения по развитию системы управления социальным развитием ООО «СУ - 388»	51
3.2 Рекомендации по повышению уровня социального развития организации	54
3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	59
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	65
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета	71
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Положение о лучшем сотруднике	71
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Положение о займе для сотрудников.	73

ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночной системе экономики повлек за собой изменения в ведении кадровой политики. Сегодня руководители успешных компаний знают, что от того как организована работа их сотрудников зависит прибыльность их бизнеса. По этой причине социальное развитие персонала есть залог развития и стабильно высокого роста предприятия.

Имеющаяся концепция организации труда и взаимодействия с работниками требует постоянных корректив, поскольку быстрые изменения в мире влекут за собой все новые требования к качеству выпускаемого продукта и тем, кто его создает.

Начать социальное развитие следует с тщательного анализа существующей ситуации в организации. Необходимо изучить кадровый состав, выявить потребности в его изменениях в ту или иную стороны, ознакомиться со штатным расписанием и проанализировать то, насколько оно эффективно, тщательно изучить систему выплаты заработных плат и определить то, насколько она соответствует установленным законом нормам.

Проведение изучения этих аспектов стоит доверить незаинтересованному лицу, который предоставит в итоге отчет, где будет подробно описана сложившаяся в компании обстановка и рекомендации для того, чтобы совершенствование системы управления персоналом прошло наиболее успешно.

Невозможно произвести совершенствование социального развития без хорошей материально-технической базы. Использование инновационных методов на предприятии позволит не только сократить издержки работодателя, но и обеспечит комфортную и интересную работу его сотрудникам. Исходя из этого тезиса, можно сказать, что вместе с внедрением новых технологий в работу должно происходить повышение квалификации сотрудников. Многие руководители заметили, что обучить собственный персонал намного выгодней, чем открывать новые рабочие места для тех, кто уже владеет новыми знаниями. Это позволяет вырастить в своем

штате отличных специалистов, заинтересованных в своей работе и знающих все ее тонкости.

В отечественной специальной литературе по управлению персоналом вопросы управления вопросами управлением персоналом, как правило, излагаются весьма обособленно. Поэтому в данной выпускной квалификационной работе совершенствование управлением персоналом рассмотрена всесторонне, комплексно, то есть с позиции системного подхода.

В данной работе мы рассмотрим организацию не только как источник производства услуг, но и как часть оказывающую большое влияние на состояние среды обитания сотрудников.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по управлению социальным развитием организации на примере ООО «СУ-388».

Для решения поставленной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

1. Выявить сущность и содержание управления социального развития организации;
2. Описание потребности в управлении социального развития строительного предприятия;
3. Разработана методика оценки уровня социального развития организации;
4. Дана общая характеристика предприятия;
5. Проведен анализ социальной структуры коллектива, условий труда и культурно-бытовых условий, оплаты и дисциплины труда и анализ состояния объектов социальной инфраструктуры;
6. Даны предложения по развитию системы управления социальным развитием ООО «СУ -388»;
7. Разработаны рекомендации по повышению уровня социального развития организации;
8. Дана оценка социальной эффективности мероприятий.

Объектом исследования является система социального развития.

Предмет исследования - ООО «СУ-388». Организация ООО «Строительное управление 388» зарегистрирована 22 апреля 2013 года по адресу 143916, Московская область, г. Балашиха, Нижняя 7-я линия, 31 – 15. Компании был присвоен ОГРН 1135001003554 и выдан ИНН 5001093832. Компанию возглавляет Гусаков Андрей Викторович.

Общество с ограниченной ответственностью «Строительное управление 388» является юридическим лицом и действует на основании устава, учредительного договора и законодательства РФ.

Исследование базируется на всестороннем изучении трудов отечественных и зарубежных ученых-экономистов, социологов, психологов в области исследования управления персоналом.

Необходимая глубина анализа и достоверность выводов обеспечена применением таких методов и приемов научного исследования, как: системного и сравнительного анализа, экспертных оценок, моделирования, корреляционного и регрессионного анализа.

Практическая значимость разработок и рекомендаций состоит в возможности их реализации в процессе управления предприятием для повышения эффективности.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех частей. В первой части представлены теоретические и методические основы управления социальным развитием организации. Во второй части проведен анализ по социальному паспорту предприятия на примере ООО «СУ – 388». Третья часть повествует нам о рекомендациях по повышению уровня социального развития организации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и содержание управления социальным развитием организации

Главным ресурсом любой организации является человеческий ресурс. Совокупность всех человеческих ресурсов организации называют кадрами, персоналом. Обычно термин «человеческие ресурсы» употребляют в отношении потенциальных возможностей состава работников организации или, иначе говоря, имеется в виду производственная мощность работников. Термины «кадры», «персонал» применяют в отношении фактического состава, при этом термину «персонал» отдается предпочтение, поскольку термин «кадры» учитывает лишь способность человека к труду и не учитывает в достаточной мере личностные качества работника¹.

Под социальным развитием организации понимается процесс или последовательность изменений социальной подсистемы организации, в ходе которой происходит её (подсистемы) качественное изменение в прогрессивном направлении.²

Следует различать процессы роста, как простого увеличения количественных показателей, характеризующих социальную подсистему организации, и процессы развития, ведущие к положительным изменениям принципиального характера, затрагивающих суть данной подсистемы.

Далее нужно пояснить, что представляет собой социальная подсистема организации. Социальная подсистема организации образуется из социальной общности сотрудников организации (трудового коллектива) и совокупности условий, обеспечивающих удовлетворение их материальных и нематериальных

¹ Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М., 2015. – 541 с.

² Плешакова О. В. Методологические принципы психосоциальной работы // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского, №12 (16) – 2009. – с. 26 – 30.

(социальных, духовных) потребностей, включая корпоративные ценности, традиции, нормы делового и неформального общения, набор социальных ролей.

Данная совокупность условий представляет собой социальную инфраструктуру организации, которая включает в себя условия труда и производственного быта персонала, а также внепроизводственные условия жизни работников и членов их семей (возможности учебы, лечения, отдыха, культурного проведения досуга и т.п.)¹

Таким образом, результатом социального развития организации, точнее, управления социальным развитием являются:

- во-первых, качественно новое состояние её трудового коллектива, выражающееся в более сложной профессионально-квалификационной структуре персонала, обладающего, соответственно более высоким уровнем общего и специального образования, культуры, других личностных показателей (удовлетворенности трудом, заинтересованности в более производительном и качественном труде, в успехах своего подразделения и организации в целом и т.п.), более высоким уровнем сплоченности, состоянием социально-психологического климата, более высокой реальной корпоративной культурой.

- во-вторых, существенно иные, более благоприятные условия труда, включающие физические характеристики этих условий, а также - содержание труда, насыщенность его творческими элементами, наличие возможностей для проявления инициативы, развитую систему стимулов и высокий уровень трудовой мотивации, уровень заработной платы, обеспечивающий удовлетворение материальных и духовных потребностей работников.

Как объект управления социальное развитие организации характеризуется рядом следующих черт, которые следует учитывать при осуществлении управленческого воздействия на данный процесс, это:²

¹ Левагина А. Ю. Теория и методика социальной работы // Современные проблемы науки и образования – Ульяновск – 2009.

² Зазновский А.Н., Организационная психология / гл.ред. Д. И. Фельдштейн – Москва, Издательство «Флинта» - МПСИ- 2002. -648 с

- принципиальное отличие «развития» от других социальных процессов как процесса качественных изменений;

- социальный характер целей управления, связанных с удовлетворением потребностей сотрудников организации и членов их семей;

- особенности средств управленческого воздействия (это, прежде всего, социально-психологические средства, предназначенные для воздействия на сознание и поведение людей, изменение их потребностей, интересов, ценностных установки и мотивов поведения);

- динамичный характер объекта управления, который находится в состоянии непрерывного изменения под влиянием множества субъективных и объективных факторов;

- повышенная длительность процессов развития - развитие в отличие от других социальных процессов (простого количественного изменения, роста и др.) занимает значительно большее время.¹

Из этого следует, что цели управления социальным развитием должны носить долгосрочный характер. В свою очередь, выполнение данного требования означает, что процесс определения целей социального развития организации должен опираться на социальные прогнозы. В частности, демографический прогноз, прогноз изменения состава рабочих мест и содержания труда, прогноз изменения внешних социально-экономических условий, прогнозы изменения материальных и нематериальных потребностей членов трудового коллектива организации.²

Социальное развитие персонала – это узкое направление по развитию основных социальных навыков сотрудников компании. Например, к таким навыкам можно отнести взаимодействие с клиентами. Управление и развитие персонала фирмы в данном направлении, как правило, положительным образом сказывается не только на успехах отдельно взятых работников, но и всего предприятия в целом. Для того чтобы лучше понять, зачем в компании заниматься управлением

¹ Гербер Р., Юнг Г. Кадры в системе социального управления. /Пер. с нем. - М.: Прогресс, 2015. – 1024 с.

² Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 271 с. – с. 123.

социальным развитием, рассмотрим, что же такое социальное управление и развитие персонала в принципе. Итак, это понятие включает в себя:

- признание важности и необходимости создания команды единомышленников, интересы участников которой будут напрямую связаны с интересами компании;
- предопределение личных успехов руководства эффективной работой всего коллектива;
- саморазвитие работников является важной составляющей социального развития организации.

Специалисты выделяют семь основных задач, которые призвано решить управление социальным развитием сотрудников компании:

- Расширение полномочий исполнителей и усовершенствование контроля над их работой.
- Оптимизация организационной структуры предприятия, кадровое планирование и улучшение качества работы сотрудников.
- Создание в организации доверительной обстановки и развитие социального партнерства.
- Усовершенствование условий труда и системы стимулирования персонала.
- Повышение социальной защиты сотрудников, введение систем профсоюзов и расширение их прав.
- Создание инновационной корпоративной культуры в компании.
- Создание условий, необходимых для удержания ценных кадров и совершенствование механизмов карьерного роста сотрудников.¹

В последние годы управление персоналом становится системным, продуманным и высокоорганизованным процессом. Причем касается это как коммерческих, так и государственных организаций. В последних, как правило, не предусмотрено отдельной службы персонала, поэтому реализуется управление

¹ Фомина Л. М. Оценка уровня социального развития организации и инструменты его повышения (на примере ФГУП «Почта России») // Труды ВЭО России. – 2016. Т.201 – с.214-229.

самим руководителем. У социальных ведомств, также как и в коммерческих фирмах, служба кадровой политики призвана решать ряд вопросов, таких как:

- формирование доверительных отношений и здорового микроклимата в коллективе; соблюдение норм трудового законодательства в организации; организация социальной защиты и поддержки персонала;

- разработка системы стимулирования работников.¹

Обычно в крупных компаниях в структуре службы управления персоналом создаются специализированные социально-психологические службы. Они призваны заниматься психоконсультированием и психокоррекцией сотрудников, использовать в работе по управлению персоналом социологические методы и методы социально-психологической диагностики.

Также специалисты этой службы должны быть ориентированы на гуманистические основы, такие как вера в возможности человека и его потенциал.

Основными функциями социально-психологической службы компании являются:

- изучение и коррекция негативных факторов, влияющих на производственные и социальные отношения в организации;

- формирование и внедрение корпоративной культуры и положительных внутренних коммуникаций;

- управление конфликтами и их разрешение;

- проведение необходимых руководству социально-психологических и маркетинговых исследований в компании и на рынке в целом;

- подготовка руководителей и менеджеров к эффективному взаимодействию с партнерами и клиентами.

В работе по управлению социальным развитием специалисты используют следующие социально-психологические методы:²

¹ Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 2015. – 700 с.

² Журавлев П. В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. - М.: Экзамен, 2010. – 410с.

- Социальные (социологические) методы управления персоналом. Их используют, чтобы понять, каково место и назначение сотрудника в коллективе, кто является в компании неформальным лидером и какая поддержка требуется такому работнику. Также данные методы повышают эффективность работы персонала и помогают избежать возникновения конфликтов. К социальным методам управления относят: социальное планирование, социологические исследования, управление конфликтами, воздействия на стимулирование сотрудников.

- Социально-психологические методы управления персоналом. Такие методы призваны решить проблемы конкретного сотрудника, и имеют свое индивидуальное выражение. К социально-психологическим методам управления относят: социально-психологическую диагностику, психоконсультирование, психокоррекцию. На нашем сайте в разделе «Вложенные документы» вы сможете найти примеры психологических тестов. Социально-экономические методы управления персоналом. Социально-экономические методы управления персоналом подразумевают под собой косвенное влияние управленческого воздействия. Данные методики способствуют материальному стимулированию коллектива и отдельных работников и реализуются, в частности в форме оплаты труда в зависимости от достигнутых компанией результатов за истекший период. К иным экономическим методам управления персонала относят планирование, хозяйственный расчет и участие сотрудников в получении прибыли путем покупки ценных бумаг предприятия.

- Социальная эффективность управления персоналом. Социальная эффективность управления персоналом – это критерий, который помогает оценить эффективность управления персоналом компании. Данный критерий предполагает, что в компании и ее отдельных подразделениях созданы доверительные отношения и присутствует здоровый социально-психологический климат, а все ожидания и потребности работников удовлетворены.¹

¹ Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание//Менеджмент в России и за рубежом. 2015. - № 5. – С. 14.

Также эффективное управление персоналом предполагает стимулирование сотрудников на достижение высоких результатов и получение соответствующего вознаграждения. Для определения социальной эффективности управления персоналом существуют четыре основных показателя:

- Социально-психологический климат в рабочей группе;
- Уровень удовлетворенности персонала своей работой и политикой компании;
- Влияние социальных программ на результативность работы сотрудников и компании в целом;
- Средние траты на корпоративные мероприятия в расчете на одного работника.

Итак, персонал на предприятии представляет собой совокупность сотрудников, которые имеют оптимальную профессиональную подготовку, а также опыт в решении практических задач для достижения целей деятельности организации, работники при этом должны работать на постоянной основе. Социальное развитие персонала – это узкое направление по развитию основных социальных навыков сотрудников компании. Например, к таким навыкам можно отнести взаимодействие с клиентами.

1.2 Потребности в управлении социальным развитием строительного предприятия

Необходимость социального развития в строительной отрасли обусловлено тяжелыми условиями труда.

Технология управления социальным развитием охватывает широкий спектр персонал-технологий: наем, отбор и прием персонала; адаптация персонала и профориентация; оценка, аттестация, процедура ассесмента; мотивация трудовой деятельности и его использование; управление конфликтами и стрессами; обучение, повышение квалификации; управление нововведениями; управление деловой

карьерой и ротация кадров; управление дисциплинарными взаимоотношениями; высвобождение персонала.¹

Управление персоналом организации предусматривает информационное, кадровое, нормативно-документальное, правовое, техническое, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.²

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников этой службы. Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников этой службы. За рубежом численность работников кадровой службы определяется, исходя из норм обслуживания. Так, в США на 100 работающих приходится 1 работник кадровой службы, в Германии и Франции – 1 кадровик на 130-150 работающих, в Японии – 1 на 40.

Зарубежная теория и практика накопили большой опыт управления персоналом, перенос которого в Россию должен быть очень осмотрительным, поскольку экономическая ситуация, уровень культуры и другие общественные ценности в нашей стране резко отличны.

Рассмотрим нормативно-методическое обеспечение управления персоналом. Нормативно-методическое обеспечение – это совокупность документов организационного, методического, распорядительного, нормативного, технического, экономического характера, устанавливающая норма, правила, требования для решения задач организации труда и управления персоналом. Ответственность за обеспечение нормативно-методическими документами несут отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел и т.п. Некоторые из упомянутых документов:³

Правила внутреннего трудового распорядка включают разделы:

¹ Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М., 2015. – 247с.

² Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Экоперспектива, 2014. – 450 с.

³ Управление персоналом организации /под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.

- 1) общие положения;
- 2) порядок приема и увольнения;
- 3) основные обязанности рабочих и служащих;
- 4) основные обязанности администрации;
- 5) рабочее время и его использование;
- 6) поощрения за успехи в работе;
- 7) ответственность за нарушение трудовой дисциплины.¹

Коллективный договор – соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе хозяйственной деятельности в течение календарного года.

Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность какого-либо подразделения. Должностная инструкция работника - документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой должности. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в тарифно-квалификационном справочнике, либо на основе анализа и описания должности.²

Для создания успешного предприятия, которое приносило бы стабильную прибыль, необходима четко проработанная стратегия управления персоналом, соответствующая основным целям и задачам всего предприятия в целом.

Она представляет собой долгосрочный план действий по повышению мотивации сотрудников к труду, выработке и соблюдению принципов корпоративной политики.

Очень важным моментом является то, что успешная стратегия управления персоналом должна быть принята на продолжительный срок, что обеспечит последовательность действий руководства.³

Она находится в неразрывной связи с планом развития организации в целом, является его частью.

Данная схема работы с сотрудниками может быть единой для всей организации и поддерживать ее цели и задачи.

¹ Зайцев Г.Г., Файбутевич С.Н. Управление кадрами на предприятии. – СПб: Издательство С.-Петербург, 2014. – 410 с

² Филатов С. В. Корпоративная культура и проблемы коллективного действия // Филатов С. В. – 2009. – с. 57 – 65.

³ Перов В.И. Модели управления децентрализованными социально-экономическими системами // СЭТС, №13 – 2006.

Для многопрофильных крупных компаний характерна дифференцированная стратегия управления персоналом, которая разрабатывается в зависимости от сферы бизнеса определенного отделения предприятия. Так в одной фирме может существовать несколько ее вариантов.

При составлении стратегии обязательно учитываются потребности компании в новых работниках, уровень квалификации персонала и необходимость его повышения, соответствие сотрудников занимаем им должностям.¹

Решением этих вопросов занимается отдел кадров. Для получения достоверной информации, на которой будет основываться стратегия управления персоналом организации, нужно периодически проводить аттестационные мероприятия, призванные выявить потребность в кадровых перестановках.

Наряду с этим аттестация поможет выявить наиболее перспективных работников, нуждающихся в повышении квалификации для большего раскрытия своих способностей.²

Любая стратегия развития персонала нацелена на максимальное задействование внутренних трудовых ресурсов, что позволит сэкономить финансы и сплотить коллектив.

Намечая стратегическое развитие, руководящие органы должны обратить особое внимание на меры стимулирования мотивации работников к достижению больших результатов.

Это может выражаться в премировании, повышении по службе, штрафах или выговорах за неверно выполненную работу и др.

Одним из важным моментов их применения является доступность для восприятия и несистемный характер. Другими словами, сотрудник должен четко понимать за какое свое действие он получил похвалу или нарекание со стороны начальства.

¹ Аникеева О. А. Проблемы и перспективы подготовки кадров для управления и организации в социальной сфере // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса, №3. – 2008 – с. 67 – 73.

² Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск: 2014.- 312с

При этом у работника не должно возникнуть привычки к материальному стимулированию, потому что это значительно снизит уровень его производительности и результаты его труда. Очень важно, что бы цели системы управления персоналом совпадали с целями организации в общем.

Они должны придерживаться единой концепции развития компании. Одним из определяющих моментов при развитии стратегии является формирования информационной базы.¹

В формирование стратегии входят наработки, исследования действий, повышающих мотивацию сотрудников, использование новых технологий для решения кадровых вопросов, постоянное обучение персонала, внедрение новых методик, их апробирование и анализ результатов. Компания, стремящаяся к получению большей прибыли и минимизации издержек, должна не сокращать заработные платы и цены на сырье, а стремиться организовать такой коллектив внутри себя, который бы постоянно совершенствовал свои знания, навыки, умения, был нацелен на все новые достижения.²

Итак, внедряя новую техническую базу, совершенствующую выпускаемую продукцию, обязательно нужно организовать курсы повышения квалификации работников. Стратегия должна быть понятной и максимально структурированной, логичной на каждом своем этапе и рассчитанной на долгосрочную перспективу. Отсутствие общей идеи приведет к разрушению концепции развития предприятия, станет причиной ее непоследовательности.

Таким образом, персонал предприятия как объект управления обязательно должен проходить систему оценки, для выявления того, кто в наибольшей степени соответствует требованиям своего рабочего места. Персонал также должен иметь готовность выполнять поставленные перед ним задачи, то есть иметь определённую мотивацию. Персонал предприятия как объект управления должен подвергаться отбору для выявления качеств, необходимых кандидатам для того, чтобы занять

¹ Плешакова О. В. Методологические принципы психосоциальной работы // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского, №12 (16) – 2009. – с. 26 – 30.

² Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2015. – 470 с.

вакантную должность. Управление персоналом должно также включать регулирование социально-психологических отношений в коллективе, развитие персонала и, естественно, высвобождение неперспективных и неэффективных элементов труда.

1.3 Методика оценки уровня социального развития организации

Основным инструментом построения методики социального развития организации является социальный паспорт.

А. Л. Кузнецов, учитывая специфику расчета некоторых социальных показателей, а также отечественный опыт составления социальных паспортов, предложил новую структуру социального паспорта организации.

Социальный паспорт носит универсальный характер и, может быть адаптирован к любой организации. Единообразная структура социальных показателей позволяет заинтересованным органам государственного и местного управления сопоставлять состояние социального развития с соответствующим состоянием других организаций территории и выработать по отношению к ним обоснованную налоговую и кредитную политику. Социальный паспорт состоит из 15 таблиц, в которых отражены социальные процессы, описываемые 15 коэффициентами по 70 показателям.¹

Первая часть паспорта – «Гуманизация труда» – содержит показатели, характеризующие состояние социальных процессов непосредственно в самой организации, которые объединены в три блока: «Социальная структура коллектива», «Условия труда и культурно-бытовые условия», «Оплата и дисциплина труда». Такое разделение позволяет оценить состояние по каждому направлению в

¹ Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации - М. ИНФРА – М, 2006. – 263 с.

отдельности и определить потенциальные резервы повышения эффективности производства за счет отдельных групп социальных факторов.

Вторая часть – «Социальная инфраструктура (условия качества трудовой жизни)» – позволяет судить не только об обеспеченности работников различными объектами социальной инфраструктуры, но и о социальной миссии предприятия по отношению к жителям той территории, на которой оно находится.

Суть методики определения уровня социального развития, разработанной А. Л. Кузнецовым, состоит в сопоставлении показателей социального паспорта с нормативными значениями социальных параметров аналогичных направлений; она также может быть применена и при определении угроз экономической безопасности организации. Отличительными чертами методики являются:¹

- отдельный расчет по социальным процессам, характеризующим гуманизацию труда и состояние объектов социальной инфраструктуры (как условие качества трудовой жизни);

- сопоставление показателей с социальными нормативами (ориентирами);

- использование в качестве социальных нормативов величин, характеризующих социальные процессы в организациях, расположенных на одной территории, а не средних величин по стране или региону, что позволяет повысить уровень их сопоставимости.

Процесс выработки социальной стратегии предусматривает выполнение нескольких этапов:²

- 1) необходимо определить существующий уровень социального развития организации, получить интегральный показатель по всем направлениям социального развития, сопоставить значения с нормативными показателями, определить степень отклонения от нормативного (рекомендуемого) значения;

- 2) степень отклонения по каждому направлению социального развития позволит составить список приоритетных социальных проблем по принципу: чем меньше значение соответствия нормативному показателю, тем более острой

¹ Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации - М. ИНФРА – М, 2006. – 263 с.

² Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М., 2009.- 296с.

является данная проблема для организации. Безусловно, при этом учитывается экономическая целесообразность проведения того или иного мероприятия с точки зрения экономической эффективности, а также соответствия корпоративной стратегии;

3) полученные значения по направлениям сопоставляются с аналогичными значениями других организаций территории для того, чтобы спрогнозировать миграцию работников, прежде всего ключевых профессий;

4) по направлению «Социальная инфраструктура» каждый работник вправе самостоятельно определить свои социальные потребности (улучшение жилищных условий, получение ссуд на строительство, путевок на лечение и отдых, оплата обучения детей, содержание детей в детских садах, внесение сумм в пенсионный фонд на личный счет работника и т. п.). Эта информация может быть получена в результате анкетирования при устройстве на работу.¹

Каждое социальное направление оценивается с позиции капиталовложений. Сумма всех необходимых средств для решения социальных вопросов рассматривается как социальный заказ работников организации для выполнения производственной программы. На основе производственных показателей (масса прибыли, капитальные вложения в социальное развитие, норма рентабельности и т. д.) составляется бюджет социальной стратегии организации, в выполнении которого заинтересован каждый работник.²

В данной выпускной квалификационной работе мы будем применять анкетирование, поэтому рассмотрим данную методику более подробно.

Анкетирование как метод исследования (психологического, маркетингового или социологического) играет важную роль в жизни и развитии современного общества и организаций. Именно с его помощью специалистам разных сфер удается проводить различные исследования, действовать четко намеченному плану и

¹ Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 384 с.

² Девяткин Е.А., Корсакова А.А. Управление социальным развитием организации – М., 2004. – 104с.

добиваться высоких (и точных) результатов. Все становится возможным четкой структуре и регламенту любого анкетирования – системе «вопрос-ответ».¹

Основные преимущества данного метода – возможность получения информации от большого количества респондентов - анкетный опрос как метод исследования не ограничивает количество участников, а также обеспечение высокого уровня массовости исследования.

Еще одним положительным моментом можно считать анонимность, так как подавляющее большинство опросов направлено на фиксирование ответов, а не на личности респондента.

Анкетирование как метод исследования позволяет за короткий срок получить максимально возможный объем информации о каком-либо продукте, узнать мнения общества по каким-то вопросам и в прочих подобных случаях. Как понятно из названия самого метода, в его основе находится главное средства, фиксирующее все данные анкетирования, то есть анкеты.²

Если обратиться за помощью к толковому словарю, то можно получить такое определение данного слова: анкетой называется комплекс вопросов (обязательно взаимосвязанных), на каждый из которых опрашиваемый (респондент) должен дать четкий ответ.³

Вопросы в анкетах могут требовать ответы точные (математические) или выражающие конкретное мнение (социологические и психологические). На основе данных ответов специалисты и делают соответствующие выводы по интересующей их проблеме. В современном мире для анализа мнений разных групп людей чаще всего используется анкетирование как метод социологического исследования, поэтому над созданием соответствующих анкет трудятся профессионалы данной сферы, а также опытные психологи, задачей которых является грамотное составление вопросов для респондента.

¹ Метод анкетирования [Электронный ресурс] // <http://womanadvice.ru/metod-anketirovaniya>

² Зазновский А.Н., Организационная психология – М: Флинта - МПСИ- 2002. -648 с.

³ Мальцева Л. П. Социальная работа в организации // Экономическая Энциклопедия – М. – 2007. – с. 137 - 140.

Есть несколько правил, которым так называемый «опросник» должен соответствовать.¹

Во-первых, следует соотносить цель исследования с общим количеством и содержанием вопросов в анкете.

Во-вторых, для того чтобы была возможность анализировать результаты анкетирования разных фокусных групп, в начале анкеты всегда должны размещаться вопросы для уточнения личных данных опрашиваемого – ФИО (в небольшом количестве случаев), возраст, пол и социальное положение.

В-третьих, анкетирование как метод исследования не должно быть перегружено расплывчатыми или малозначимыми вопросам, устав от которых респондент не сможет полноценно ответить на самые важные.

Помимо всего прочего вопросы в анкете должны быть четкими и логичными, следовать в логической последовательности, а также постепенно наращивать интерес опрашиваемого (в случае маркетингового опроса).²

Важное условие качественного проведения анкетирования – точность формулировок вопросов, не допускающая двоякого толкования или неясности. Нельзя при создании анкеты допускать вопросов из нескольких многословных предложений, с употреблением профессиональных терминов.³

Итак, технология анкетирования проводится с целью выявить наименьшие нюансы во мнении респондентов (опрашиваемых), и основывается на их высказываниях. Применение анкетирования является одним из важнейших источников получения достоверной информации, о реально существующей социальной деятельности и социальных фактах которые можно использовать как аналитический материал в организации. Применение анкетирования удобный и практичный инструмент в проведении различных исследований на предприятии. Для того, чтоб достичь поставленной цели, необходимо точно определиться со следующими задачами: сформировать понятие и установить значение анкетного

¹ Метод анкетирования [Электронный ресурс] // <http://womanadvice.ru/metod-anketirovaniya>

² Метод анкетирования [Электронный ресурс] // <http://womanadvice.ru/metod-anketirovaniya>

³ Филатов С. В. Корпоративная культура и проблемы коллективного действия // Филатов С. В. – 2009. – с. 57 – 65.

опроса как способ исследования; тактика проведения опроса или анкетирования; отследить методику создания анкет.

2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СУ-388»)

2.1 Общая характеристика предприятия

Организация ООО «Строительное управление 388» зарегистрирована 22 апреля 2013 года по адресу 143916, Московская область, г. Балашиха, Нижняя 7-я линия, 31 – 15. Компании был присвоен ОГРН 1135001003554 и выдан ИНН 5001093832. Компанию возглавляет Гусаков Андрей Викторович.

Общество с ограниченной ответственностью «Строительное управление 388» является юридическим лицом и действует на основании устава, учредительного договора и законодательства РФ.

ООО «Строительное управление 388» имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

ООО «Строительное управление 388» занимается строительством зданий и сооружений.

Схема организационной структуры управления ООО «Строительное управление 388» представлена на рис. 2.1.

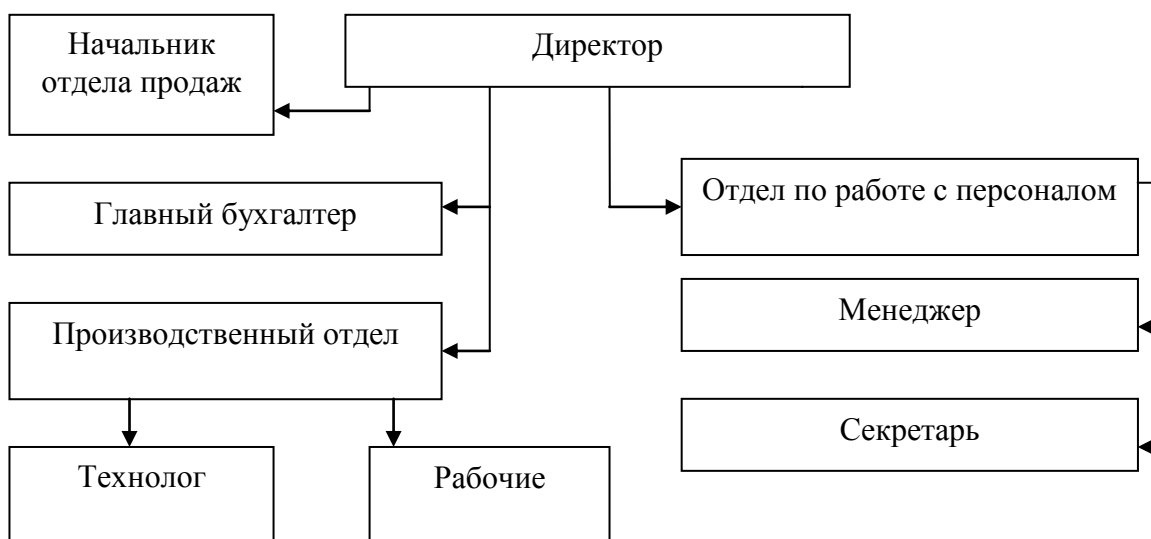


Рис. 2.1. Структура управления ООО «Строительное управление 388»

На сегодняшний день на предприятии числится 1017 сотрудник. Организационная структура ООО «Строительное управление 388» является линейной. В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Ее достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие.

Одной из составляющей системы управления ООО «Строительное управление 388» является подсистема бухгалтерского учета. В ООО «Строительное управление 388» бухгалтерский учет ведет самостоятельная бухгалтерская служба, которой управляет главный бухгалтер. Бухгалтерская служба ООО «Строительное управление 388» является частью единой и отлаженной системы управления текущей хозяйственной и финансовой деятельностью предприятия. Деятельность бухгалтерии ООО «Строительное управление 388» регулируется нормативными документами, законодательством РФ, ведется в соответствии с организационно – правовой формой и общей структурой управления предприятия.

Система организации учета в бухгалтерии ООО «Строительное управление 388» централизованная. То есть все учетные работы бухгалтерии, а именно обработка первичных документов, учетных регистров аналитического и синтетического учета, составление сводного баланса и бухгалтерской отчетности сосредоточены в едином учетном органе предприятия ООО «Строительное управление 388» – центральной бухгалтерии. Руководство бухгалтерским учетом в организации осуществляет главный бухгалтер.

Главный бухгалтер ООО «Строительное управление 388» осуществляет бухгалтерский учет на основе установленных правил его ведения, обязан обеспечить:

- полный, оперативный и правильный учет поступающих основных средств, денежных средств, запасов, а также своевременно и правильно отражать в бухгалтерской отчетности данные учета;
- эффективное использование прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета, а также современных средств автоматизации учетно-вычислительных работ;

- оперативный и правильный учет результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия ООО «Строительное управление 388» в соответствии с установленными правилами;

- отчисление средств в фонды и резервы и др.

Управление персоналом обеспечивает отдел по работе с персоналом, который ведет всю кадровую работу на предприятии, а так же занимается вопросами мотивации и развития персонала.

Производственный отдел отвечает за строительство зданий на предприятии.

Рассмотрим финансовые результаты деятельности ООО «Строительное управление 388» в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Финансовые результаты деятельности ООО «Строительное управление 388» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2015 г.к 2014 г.	2016 г.к 2015 г.	2015 г.к 2014 г.	2016 г.к 2015 г.
1. Выручка	1025306	968036	1141645	-57270	173609	94,41	117,93
2. Себестоимость продаж	954746	903915	1004137	-50831	100222	94,68	111,09
3. Валовая прибыль	70560	64121	137508	-6439	73387	90,87	214,45
4. Коммерческие расходы	7978	5612	18316	-2366	12704	70,34	326,37
5. Прибыль от продаж	62582	58509	119192	-4073	60683	93,49	203,72
6. Проценты к уплате	45853	43807	84126	-2046	40319	95,54	192,04
7. Прочие доходы	5940	5053	22671	-887	17618	85,07	448,66
8. Прочие расходы	11121	17538	29305	6417	11767	157,70	167,09
9. Прибыль до налогообложения	11548	2217	28432	-9331	26215	19,20	1282,45
10. Чистая прибыль	8729	1425	22108	-7304	20683	16,32	1551,44

Проведенный анализ показал, что выручка от реализации продукции предприятия ООО «Строительное управление 388» с каждым годом растет, что свидетельствует о росте объемов деятельности предприятия. В 2016 году по сравнению с 2015 годом выручка от реализации возросла на 173609 тыс. руб.

Положительным моментом в финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Строительное управление 388» является более низкий рост себестоимости по отношению к росту выручки в 2016 году.

Валовая прибыль ООО «Строительное управление 388» в 2016 году выросла по сравнению с 2015 годом на 73387 тыс. руб., что положительно отразилось на финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Коммерческие расходы за анализируемые три года стабильно возрастают, что связано с ростом объемов деятельности предприятия ООО «Строительное управление 388».

Прибыль от продаж на конец 2015 года составляла 58509 тыс. руб. В 2016 году по сравнению с 2015 годом она, также как и валовая прибыль, увеличилась на 60683 тыс. руб. и на конец 2016 года прибыль от продаж составила 119192 тыс. руб.

Таким образом, структура управления предприятием соответствует всем функциям и задачам, возложенным на предприятие и его руководство.

2.2 Анализ социальной структуры коллектива

Общая численность ООО «Строительное управление 388» на последний отчетный период (2016 год) составила 1017 человек, из которых 140 человек – аппарат управления.

На рисунке 2.2 показана структура ООО «Строительное управление 388» по возрасту.

Исходя из рисунка, можно выделить четыре основных сегмента диаграммы, это 47% сотрудники в возрасте 29-39 лет, 23% сотрудники в возрасте 18-28 лет, 18% сотрудники в возрасте 40-50 лет, 12% сотрудники в возрасте 51 -61 год. По проведенному анализу, можно сказать, что работники ООО «Строительное управление 388» все относительно молодого возраста, что является положительной тенденцией и говорит о том, что коллектив обладает большим потенциалом.

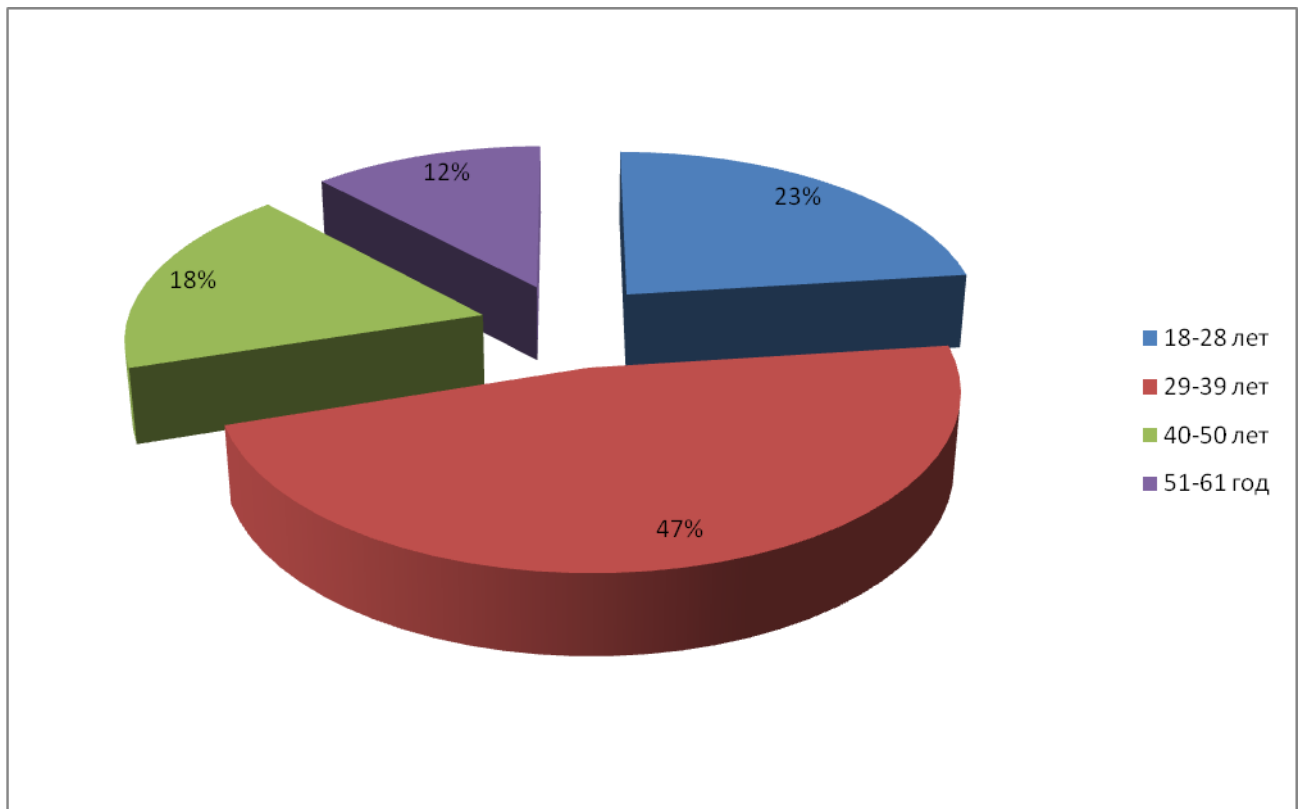


Рис. 2.2. Структура сотрудников ООО «Строительное управление 388» (по возрасту)

Далее, на рисунке 2.3 рассмотрим уровень образования сотрудников ООО «Строительное управление 388».

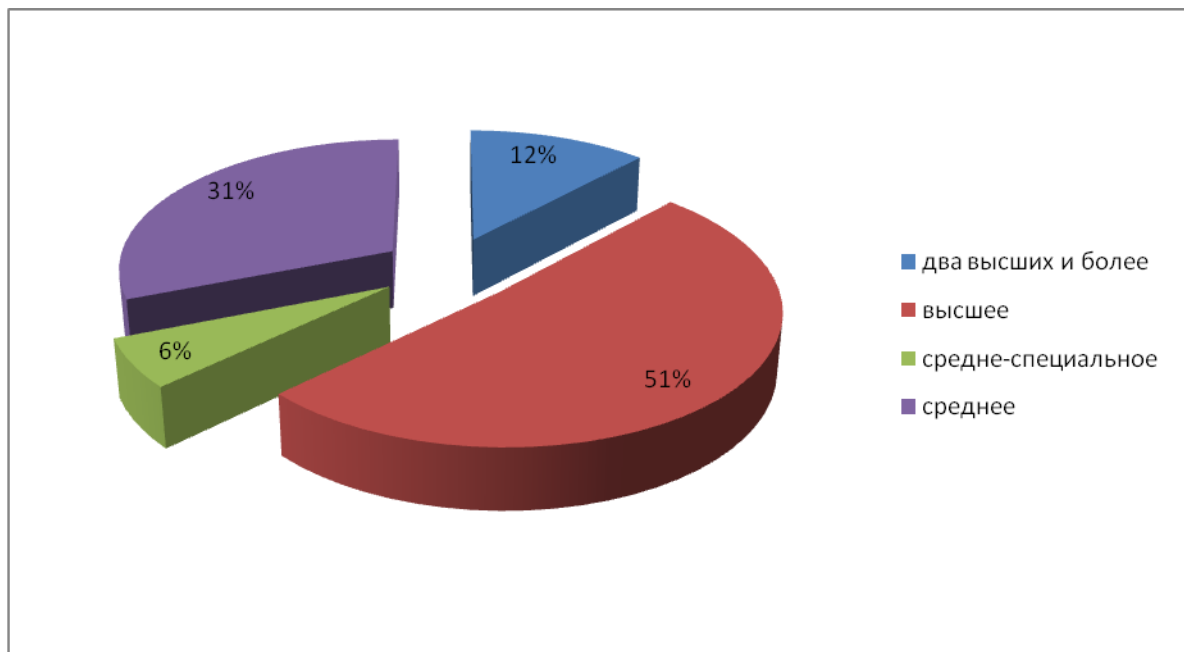


Рис. 2.3. Структура сотрудников ООО «Строительное управление 388»
(по образованию)

По данным рисунка 2.3 видно, что 51% работников имеют высшее образование, 12% работников имеют два высших образования, 31% имеют среднее образование, и всего лишь 6% имеют среднее специальное образование. Это означает, что персонал на предприятии отбирают по определенным критериям, в том числе и по образованию.

Далее рассмотрим структуру сотрудников по стажу работы в данной компании (рисунок 2.4).

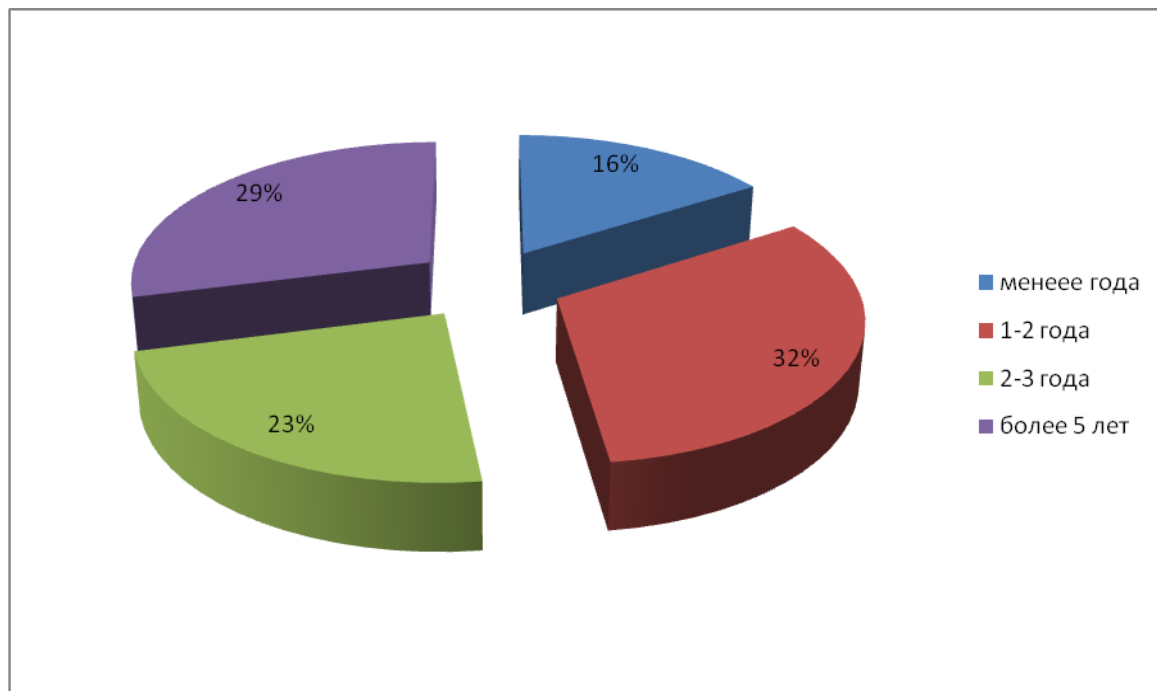


Рис.2.4. Структура сотрудников ООО «Строительное управление 388»
(по стажу работы)

Анализ структуры сотрудников по стажу работы, показал, что основной стаж работы от 1 года до 2-х (32%), менее года (16%), 2-3 года (23%), и 29% работников имеют трудовой стаж более 5 лет, это означает, что на данном предприятии существует текучесть кадров.

Рассмотрим динамику численности сотрудников ООО «Строительное управление 388» за 2015- 2016 года в таблице 2.2.

Динамика численности сотрудников ООО «Строительное управление 388»
за 2015-2016 годы

Показатель	Год		Отклонение
	2015	2016	
Плановая численность персонала, чел	1012	1036	24
Среднесписочная численность персонала, чел.	970	1017	47
Нехватка персонала, чел.	42	19	-23
Количество принятого персонала, чел.	170	181	11
Количество уволившихся работников, чел.	123	134	11
из них руководящего персонала, чел	12	13	1
Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	123	134	11
Текучесть, %	7,50	7,61	0,11
Оборот по приему, %	8,18	8,28	0,10
Оборот по выбытию, %	8,21	7,61	-0,60

По данным таблицы 2.2 видно, что произошли изменения практически во всех показателях. Плановая численность сотрудников составила в 2015 году 1012 человек, и изменилась в 2016 году, составив 1036 человек (откл. 24).

Среднесписочная численность в 2014 году составила 970 человек, в 2016 – 1017 (откл. 47), нехватка персонала составила в 2015 году - 42 человека, в 2016 году – 19 человек, количество принятого персонала в 2015 году составило 170 человек, в 2016 – 181 человек, количество уволившихся сотрудников составило в 2015 и в 2016 годах – 123 и 134 человек соответственно, Текучесть кадров составила в 2015 и 2016 годах 7,5% и 7,61% соответственно; оборот по приему в 2015 году – 8,18%, в 2016 году – 8,28%; Оборот по выбытию составил в 2015 и 2016 годах – 8,21% и 7,61%;

Таким образом, мы видим, что в ООО «Строительное управление 388» происходит довольно частое движение персонала.

Причины текучести кадров в ООО «Строительное управление 388» разные. В основном они такие:

- неясные шансы для роста;
- уход к конкурентам;
- слишком много работы (переработки);

- отсутствие программы кадрового резерва;
- недостаточная заработная плата;
- разочарование в ожиданиях.

Текучесть кадров наблюдается среди рабочих.

Стратегия развития ООО «Строительное управление 388» нацелена на увеличение показателей выручки от продаж, что позволит предприятию увеличить финансово-экономические показатели, сохранить ресурсный и кадровый потенциал, далее необходимо изучить организацию работы с кадровым резервом на предприятии.

Таким образом, подведем итог данному параграфу: на предприятии наблюдается достаточно молодой персонал, достаточно образованный, но наблюдается высокий процент текучести кадров.

2.3 Анализ условий труда и культурно-бытовых условий

Одним из важнейших требований, предъявляемым государством к современным организациям является анализ условий труда и отдыха. Организация обязана своевременно проводить аттестацию рабочих мест для выявления опасных и вредных условий труда и оценки их. Анализ условий труда поможет определить, какие мероприятия необходимо провести для доведения условий труда до нормативных, соответствующих закону о безопасности.

Условиями труда является совокупность различных факторов, влияющих на работоспособность и здоровье сотрудника организации, а так же на отношение данного сотрудника к труду и степень удовлетворенности им. Охрана и безопасность труда сотрудников является залогом стабильности компании, поэтому аттестация рабочих мест, представляющая собой комплексный анализ условий труда, должна проводиться периодически – каждые пять лет с момента проведения последних измерений.

Анализ условий труда и отдыха на ООО «Строительное управление 388» проводится с целью составления и разработки определенных оздоровительных мероприятий, что позволяет сократить несчастные случаи на производстве. При проведении анализа условий труда проводится оценка показателей напряженности и тяжести трудового процесса. С целью получения наиболее полного анализа условий труда проводятся инструментальные измерения уровня производственных факторов с оформлением протоколов.

Чтобы создать рабочему условия для высокопроизводительной работы, рабочее место должно быть оснащено необходимыми средствами труда, состав которых для различных предприятий неодинаков, так как определяется назначением рабочего места, масштабом производства, степенью специализации и уровнем механизации выполняемых на нем работ.

В качестве анализа условий труда и отдыха на ООО «Строительное управление 388» был взято направление по организации гостиничных услуг. Данное направление работает в 3 смены.

Таблица 2.3

График смен

Первая смена	с 7:00 до 15:00
Вторая смена	с 15:00 до 23:00
Третья смена	с 23:00 до 7:00

Уже, исходя из этих данных, можно сказать, что нарушаются режимы работы в третью, ночную смену, так как ее продолжительность должна быть не 8, а 7 часов.

Графики (расписания) выходов на работу имеют немаловажное значение для рациональной организации труда. Они имеют и важное социальное значение, так как для каждого трудящегося определяют режим труда и отдыха в течение недели и более длительных календарных периодов.

При построении графиков сменности необходимо учитывать следующие основные требования:

– продолжительность ежедневного отдыха между окончанием работы и ее началом в следующий день (смену) не должна быть меньше 12 часов;

– на сменных работах при неодинаковой продолжительности еженедельного отдыха более длительный отдых целесообразно предоставлять перед ночной сменой или после нее;

– график выхода на работу должен создавать условия для наиболее целесообразного использования внерабочего времени.

В целях повышения заинтересованности рабочих, мастеров и других специалистов, работающих в вечернюю и ночную смену, для них вводится ряд дополнительных моральных и материальных стимулов, льгот и преимуществ, таких как развоз работников по домам после вечерних смен и привоз на работу в ночную смену.

Организация многосменной работы требует соблюдения следующих шести условий:

– равенство постоянство работающего состава по сменам;

– одинаковый уровень планирования, технического руководства и обслуживания во всех сменах;

– четкое разграничение ответственности работающих в разных сменах за соблюдение сохранность предметов и средств труда, а также имущества;

– правильно организованная сдача и приемка смен;

– строгое соблюдение выхода сотрудников по сменам согласно установленному графику.

Все эти требования в ООО «Строительное управление 388» соблюдаются, что говорит о правильной стратегии администрации производства в построении графиков выхода смен.

Графики сменности, в которых продолжительность рабочих смен и отдыха имеет отклонения от нормальной, должны предусматривать в пределах месяца дополнительные дни отдыха и отработки:

– при двух- и трехсменной работе переход из одной смены в другую рекомендуется не чаще чем через 5-6 дней;

– порядок чередования смен, по возможности, целесообразно осуществлять в соответствии с суточным ритмом природных процессов: утро - вечер - ночь.

Для того чтобы график выхода на работу был рациональным, при определении продолжительности рабочего периода необходимо иметь в виду динамику работоспособности в зависимости от продолжительности смены, характера и условий труда. Нормальная продолжительность рабочего времени рабочих и служащих на предприятиях, в учреждениях, организациях не может превышать 41 часа в неделю. В связи с этим можно сказать, что и в этом случае руководство правильно рассчитывает рабочее время.

Всем работникам предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск не менее 24 рабочих дней. Очередность предоставления ежегодных отпусков устанавливается администрацией по согласованию с профсоюзным комитетом с учетом необходимости обеспечения нормального хода работы предприятия. По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам, служащим по их заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы с разрешением руководителя, отдела до 3 дней, с разрешения руководителя предприятия – свыше 3 дней.

Перерывы на обед, установленные на предприятии представлены в таблице 2.4

Таблица 2.4

Перерывы на обед

Первая смена	с 10:30 до 10:50
Вторая смена	с 18:40 до 19:00
Третья смена	с 3:00 до 3:20

Кроме перерывов на обед, никаких других перерывов не предусмотрено, что, естественно, сказывается на работоспособности работников.

В данном случае можно говорить о том, что администрация не соблюдает режимы отдыха работников.

2.4 Анализ оплаты и дисциплины труда

Экономические методы управления предполагают влияние на персонал с помощью мотивации – путем материального стимулирования, премирования, установления материальных санкций.

В ООО «Строительное управление 388» применяется система премий и доплат.

Рассмотрим систему заработной платы на предприятии.

Согласно положению об оплате труда в ООО «Строительное управление 388» применяется окладная системы оплаты труда. Общий контроль за начислением и выплатой заработной платы работникам осуществляет директор. Ответственность за организацию и начисление заработной платы работникам несет главный бухгалтер.

Заработная плата работников ООО «Строительное управление 388» состоит из фиксированной частей и премии. Фиксированная часть заработной платы представлена окладом. Размер оклада определяется в трудовом договоре в соответствии со штатным расписанием. Оклад является гарантированным и выплачивается ежемесячно за отработанное работником время.

Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда, не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом.

Премияльная часть заработной платы – денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику за достижение определенных показателей в работе.

Фактически премирование в ООО «Строительное управление 388» применяется только начальникам отделов.

Согласно положению об оплате труда в ООО «Строительное управление 388» размер заработной платы в части оклада, тарифной части работника зависит от фактически отработанного им времени, учет которого ведется в соответствии с документами учета рабочего времени (табелями).

Размер оклада на предприятии для рабочих составляет 17000 рублей, для администрации 23000 рублей, что является низким показателем для отрасли строительства.

Заработная плата выплачивается работнику не менее 2 раз в месяц: 10 и 20 числа отчетного месяца.

Система мотивации труда в ООО «Строительное управление 388» основана на материальном и нематериальном стимулировании в ООО «Строительное управление 388».

Но, ежемесячное премирование в полном объеме возможно только при условии соблюдения работником правил внутреннего трудового распорядка, локальных нормативных актов организации, трудовой дисциплины, пожарной безопасности, техники безопасности и пр. В случае документального подтверждения нарушения, работнику выносится замечание, при наличии четырех замечаний работнику выносится выговор.

На предприятии действуют нормы корпоративного поведения обязывающие работников соблюдать трудовую дисциплину, а именно:

- на территории предприятия запрещено появляться в любой стадии алкогольного или наркотического опьянения, а также употреблять напитки, содержащие алкоголь;
- запрещено использовать любое имущество или ресурсы не по назначению;
- запрещена нецензурная брань, нарушение этических принципов, принятых на предприятии;
- запрещены опоздания на работу, опоздания с перерывов или преждевременный уход с работы без согласования с непосредственным руководителем;
- запрещено общаться на рабочем месте на темы, не имеющие отношения к работе;
- работнику разрешено покидать рабочее место только в соответствии с установленным в подразделении графиком перерывов или с разрешения непосредственного руководителя.

Для начисления заработной платы организация использует табеля учёта отработанного времени, на основе которых бухгалтерия производит начисление заработной платы. Начисленная заработная плата переводится на лицевые счета работников, а также все перечисления указываются в личной карточке учета доходов. Учет труда и его оплаты являются самым сложным участком бухгалтерской работы. Это связано с множеством применяемых форм первичных документов, спецификой методики некоторых расчетов, сжатыми сроками выдачи заработной платы. При этом во всех случаях этот участок работы должен обеспечить точность и своевременность табельного учета личного состава предприятия; правильное начисление заработной платы и других причитающихся работнику платежей, пособий по больничным листам, отпускных; выдачу причитающихся сумм на руки, распределение трудовых затрат по объектам учета.

2.5 Анализ социального развития персонала предприятия

Социальное развитие персонала предприятия подразумевает следующие системы: система мотивации, развитие, кадровый резерв, адаптацию и обучение. Проанализируем данные составляющие.

Система нематериального стимулирования в ООО «Строительное управление 388» предполагает адресные и безадресные стимулы, а именно:

- каждого сотрудника поздравляют с днем рождения и дарят небольшой подарок;

- сотрудников ООО «Строительное управление 388» награждают грамотами за успехе в работе. Очень часто устное признание заслуг способно удержать человека на работе лучше, чем денежная премия;

- перевод на новую должность с более высоким статусом, при освобождении вышестоящих должностей. Директор предпочитает повышать старых сотрудников, а не брать с улицы. Тем самым удовлетворяется потребность в признании и самореализации.

Поощряя одного сотрудника, нельзя слишком переусердствовать – заинтересованность в работе других членов коллектива может снизиться.

Безадресная нематериальная мотивация способствует повышению качества работы всех сотрудников. Так же на предприятии ООО «Строительное управление 388» проводятся корпоративные праздники, выездные мероприятия, но социальный пакет отсутствует.

Социально-психологические методы управления персоналом в ООО «Строительное управление 388», заключаются, прежде всего, в: адаптации и обучении сотрудников.

Адаптация на предприятии ООО «Строительное управление 388» проводится с каждым новым сотрудником, в течение двух недель. К «новичку» прикрепляется наставник, в обязанности которого входит:

- знакомство с сотрудниками;
- инструктаж;
- знакомство с спецификой деятельности.

Рассмотрим обучение персонала.

В основном обучение персонала направлено на менеджеров, обучением занимается директор. Он проводит один раз в месяц занятия направленные на стимулирование продаж.

Для оценки существующей системы социального развития рассмотрим результаты исследования, проводимые в ООО «Строительное управление 388», анкета представлена в Приложении А., было опрошено 300 человек рабочих и служащих. Оцените: насколько Вам удастся реализовать свой профессиональный потенциал на нашем предприятии?

Так, данные опроса свидетельствуют, что в полной мере реализуют свои способности (знания, умения, навыки) на работе 32% работников. Каждый пятый работник использует в своей работе менее 50% потенциала.

Насколько Вы удовлетворены работой?

- а) я вполне удовлетворен своей работой
- б) я совершенно не удовлетворен своей работой

Самый низкий уровень удовлетворенности работой - у руководителей высшего и среднего звена управления (29,73% руководителей вполне удовлетворены своей работой), около 40% работников удовлетворены своей работой, и всего 7% работников совершенно не удовлетворяет работа.

Какие из факторов отрицательно влияют на реализацию Ваших способностей на нашем предприятии?

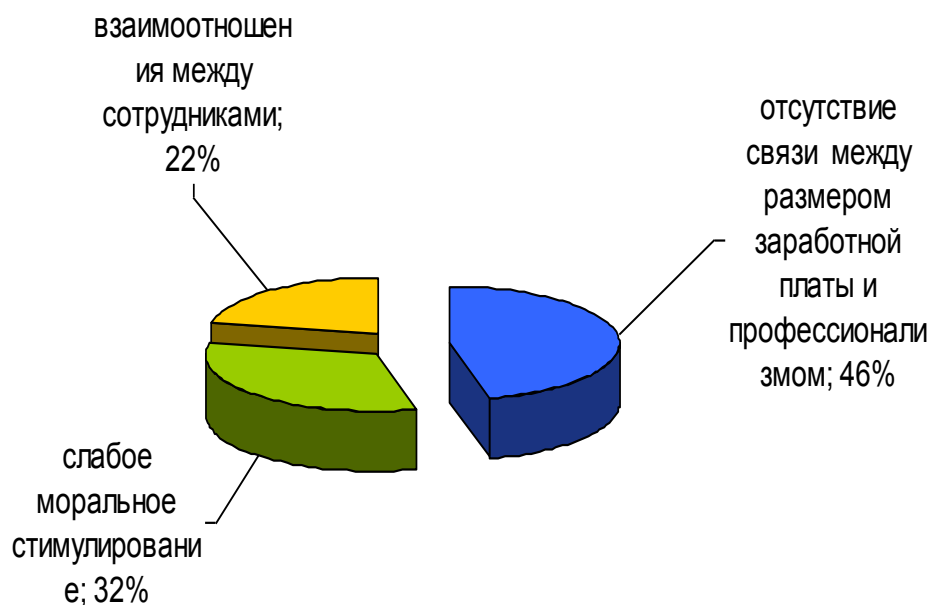


Рис. 2.5. Структура ответов об отрицательно влияющих факторах

Среди факторов, отрицательно влияющих на реализацию способностей, респонденты в первую очередь отмечают:

- 46% сотрудников к отрицательно влияющим факторам отнесли отсутствие связи между размером оплаты труда, квалификацией и профессионализмом;
- каждый третий (32%) отметил одной из причин неполной реализации потенциала слабое моральное стимулирование;
- каждый пятый отметил не корректные отношения между сотрудниками (22%).

Как вы оцениваете возможности своего дальнейшего продвижения по служебной лестнице?

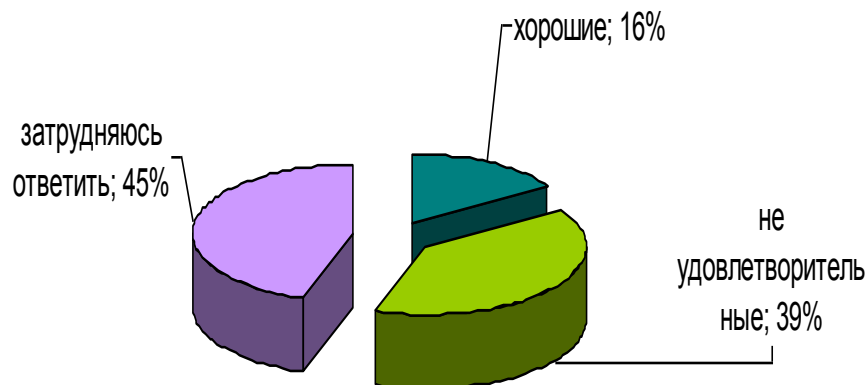


Рис. 2.6. Структура ответов о возможности служебного продвижения

Условия для дальнейшего продвижения оценивают хорошими лишь 16% респондентов. Ситуация наиболее неблагоприятна среди работников - самого низшего звена работников. Они в большей степени не удовлетворены сложившейся системой продвижения (39% эти условия оценили как плохие).

А именно для работников, средний возраст которых 26-40 лет (57,14%) и моложе, на наш взгляд, важно видеть перспективу дальнейшего повышения в должности, причем, у 23,81% работников есть резервы и квалификации, которая у них выше, чем этого требует работа.

Как Вы оцениваете психологический климат на рабочем месте?

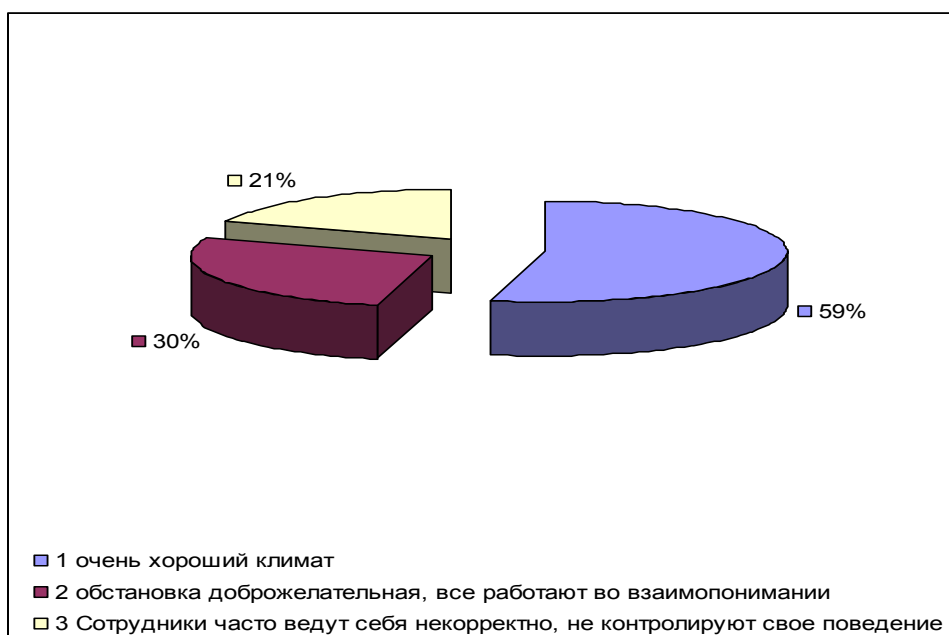


Рис. 2.7. Структура ответов сотрудников о психологическом климате

Как видно из представленных данных (рис.2.7) большинство сотрудников довольны создавшимся в организации психологическим климатом, 21% считают, что он требует корректировки.

На вопрос о степени развитости корпоративности получены следующие ответы (рис. 2.8):

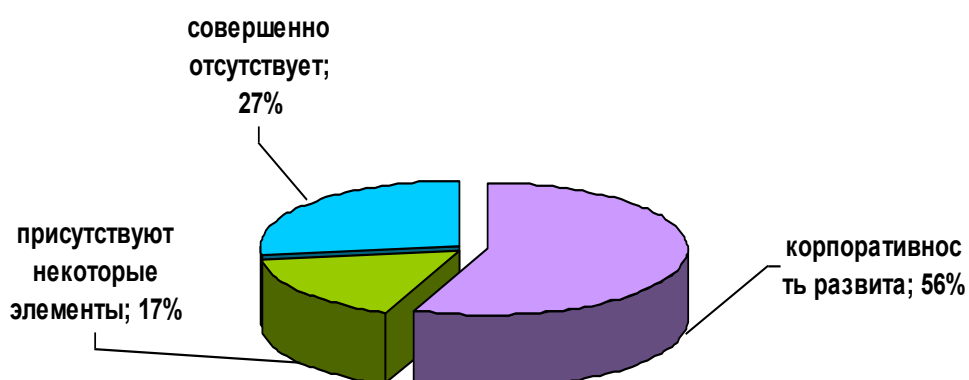


Рис. 2.8. Ответы сотрудников о корпоративности в ООО «Строительное управление 388»

Ответы показывают, что большинство опрошенных сотрудников – 56% считают, что корпоративность в организации развита, частичное развитие корпоративности признают 17% работников, и только 27% считают, что корпоративность совершенно отсутствует.

Устраивает ли Вас принятая в организации система оплаты труда?

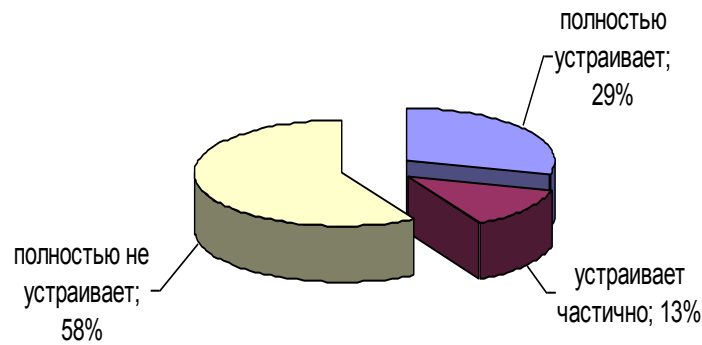


Рис. 2.9. Структура ответов о принятой системе материального стимулирования

Выявление отношения к системе материального стимулирования выявило, что 29% работников система оплаты труда полностью устраивает, 13% - устраивает частично. Большинству работников (58%) не устраивает принятая в организации система оплаты труда. Последний вопрос предполагал оценку элементов системы профессионального развития персонала. Оценка проводилась по пяти балльной шкале.

Таким образом, результаты исследования мнения сотрудников свидетельствуют о том, что многие сотрудники реально оценивают состояние социального развития, видят слабые стороны в политике управления персоналом предприятия.

Ожидания сотрудников связаны с хорошей заработной платой, возможностью карьерного роста и хорошим психологическим климатом в коллективе. При этом большинство работников не устраивает принятая на предприятии система материального вознаграждения и, следовательно, система требует изменений.

Негативные последствия несовершенства управления персоналом проявляются в недовольстве сотрудников обучением, повышении текучести кадров и снижении уровня мотивации, а также наблюдается снижение качества услуг.

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение

организаций. В настоящее время многие компании перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, формируются кадровые резервы на предприятиях.

Для оценки социального развития очень важным является вопросы кадрового резерва. В ООО «Строительное управление 388» положения о кадровом резерве отсутствует.

Процедура работы с кадровым резервом на предприятии представлена на рисунке 2.10.

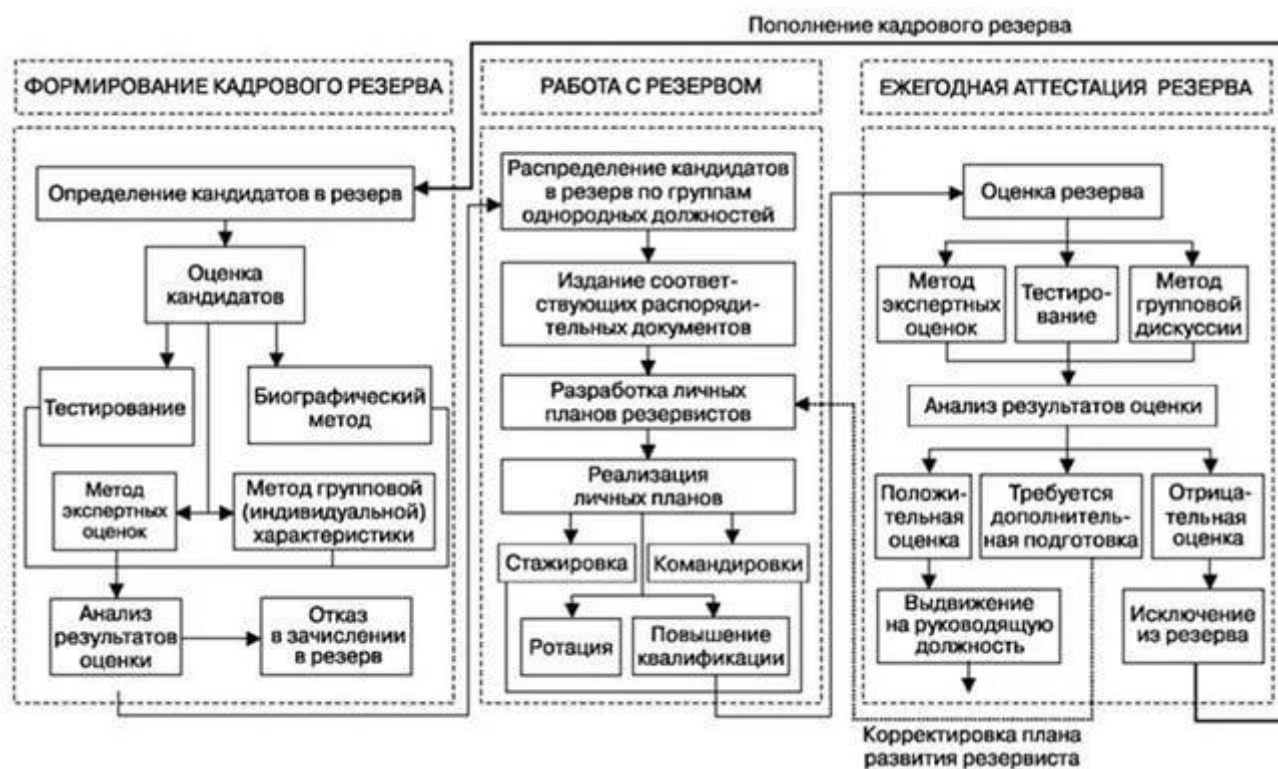


Рис. 2.10. Организация работы с кадровым резервом на предприятии

Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. «Старый» сотрудник уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и желание каждого работника двигаться по служебной лестнице.

На рисунке 2.11 показан процент использования внутреннего и внешнего рынка рабочей силы при приеме на работу.

По данным рисунка 2.11 видно, что основная часть сотрудников ООО «Строительное управление 388» набирается за пределами организации, это 88% от общей численности, сюда же относится набор нового персонала уже через сотрудников компании, по их рекомендациям, и всего 12% набирается внутри фирмы, за счет продвижения сотрудников по карьерной лестнице по причине увольнения, ухода в декретный отпуск и т.д.

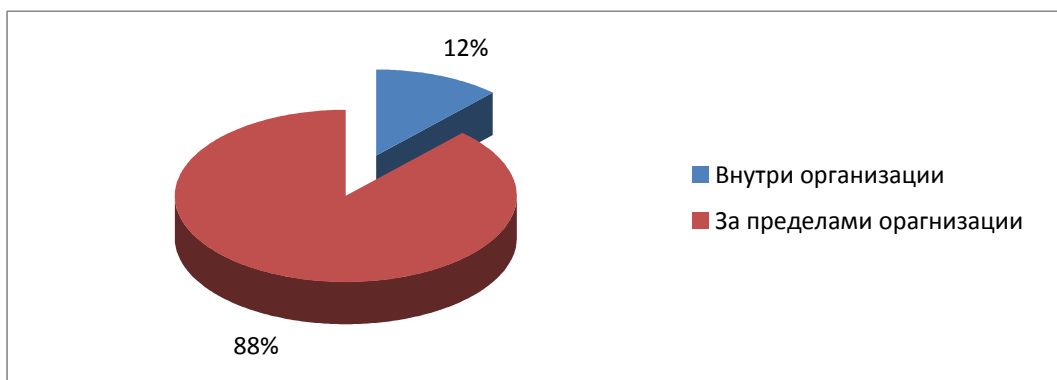


Рис. 2.11. Внутренние и внешние рынки рабочей силы в ООО «Строительное управление 388»

Перед началом формирования кадрового резерва в компанию, необходимо формирование профессиональных и личностных требований к кандидату, в частности:

- какая квалификация требуется для выполнения работы;
- какую часть работы выполняет отдельный работник;
- в какой мере содержание работы воздействует на работника;
- должна ли работа предполагать развитие и обучение работника;
- какими личностными данными должен работник обладать.

Для формирования кадрового резерва ООО «Строительное управление 388» используется многоступенчатый подход (таблица 2.3).

Данная схема в компании является наиболее часто практикуемой. Однако кроме нее, существуют некоторые и другие схемы приема на работу в ООО «Строительное управление 388», их рассмотрим далее.

Общая схема формирования кадрового резерва на предприятии

№ п/п	Содержание этапа отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Приблизительны е сроки исполнения
1	На каждую вакантную должность составляется заявка на подбор персонала, включающая в себя: наименование должности; наименование подразделения; размер оплаты труда; требования к кандидату.	Заявка на подбор персонала	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия и менеджер по персоналу	1-3 дня с момента возникновения вакансии
2	Анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала, составление объявления об открытой вакансии.	Объявления в СМИ, объявление в Интернете, сайт	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия	Объявление подготавливается в течение 3-х дней с момента подачи заявки на подбор персонала
3	Проведение анализа поступающих резюме, отбор из общего числа кандидатов наиболее подходящих по формальным критериям	Резюме, анкета	Руководители подразделений и менеджер по персоналу	В зависимости от срочности заполнения вакансии
4	Заполнение кандидатами анкеты. Анализ анкет с целью отсева части кандидатов и установления степени достоверности и соответствия сведений, представленных в резюме кандидатов	Форма анкеты в приложении 1	Менеджер по персоналу	Анализ проводится в течение 3-5 дней с учетом результатов последующих собеседований
5	Собеседование с линейным руководителем	Анкета, Резюме.	Руководители подразделений	
6	Собеседование с директором (руководящие должности)	Анкета, Резюме.	Директор	
7	Принятие решения относительно приема на работу наиболее подходящего по всем показателям специалиста	Проект приказа о приеме	Руководители подразделений, менеджер по персоналу	В течение 1-2 дней
8	Заключение трудового договора с принятым сотрудником.	Трудовой договор	Бухгалтерия	Не более одной недели

Хотя основной задачей отдела персонала является развитие персонала (от найма недавних выпускников до развития лидерских качеств у руководства), истинный охват деятельности отдела обширен. В него попадают следующие аспекты:

1. Развитие и донесение до сотрудников бизнес-целей и методов работы, которые соответствуют корпоративной философии.

2. Обмен опытом по планированию организационного процесса и повышению эффективности.

3. Разработка и развертывание кадровой политики и практики.

4. Поддержка отдельных сотрудников и их руководителей для обеспечения благополучия и высокой степени вовлеченности в работу.

5. Предоставление средств для привлечения сотрудников в компанию и их развития в процессе работы.

6. Стимулирование обучения в Университете, поддержка высокой эффективности работы всех сотрудников.

7. Разработка лучшей по отрасли системы оплаты труда и социальных льгот.

В ООО «Строительное управление 388» существует несколько источников зачисления в кадровый резерв предприятия.

Рассмотрим подробно каждый из них.

1. Сайт компании.

Для того чтобы попасть в компанию, можно пройти следующие этапы отбора на сайте компании:

- найти интересующую вакансию и подать заявку;
- пройти on-line тестирование;
- пройти собеседование;
- проявить себя в «Центре профессионального отбора» – однодневном мероприятии, на котором кандидатов оценивают менеджеры компании.

Рассмотрим данный отбор пошагово:

- выбор вакансии и нажатие кнопки «Подать заявку» на странице программы;
- принять условия соглашения о соблюдении конфиденциальности;

- создать и войти в свой профиль;
- отправка резюме;
- заполнение профиля;
- ответы на вопросы анкеты.

- если заявление заинтересует, ООО «Строительное управление 388» пришлет приглашение пройти веб-тесты на профпригодность. После успешного прохождения этого этапа идет приглашение на собеседование;

- собеседование. На этом этапе проводится личное собеседование с менеджерами компании;

- приглашение в Центры Профессионального Отбора. Эти мероприятия призваны помочь всем сторонам решить, подходят ли они друг другу. Процесс включает как групповые, так и индивидуальные задания, по результатам которых собираются необходимые аргументы в пользу принятия решения;

- сообщение о решении при любом исходе в течение нескольких дней после посещения Центра Профессионального Отбора.

2. Сайты вакансий.

Сайты вакансий – это еще одно место, где можно ознакомиться с вакантными должностями в ООО «Строительное управление 388» и откликнуться на них. Каждая вакансия подробно описывает требования к кандидатам, основные обязанности, цель работы. Средняя заработная плата сотрудников среднего звена ООО «Строительное управление 388» в различных регионах России колеблется от 30 до 60 тыс. руб.

При отборе кандидатов на вакантную должность, специалисты по управлению персоналом ООО «Строительное управление 388» используют специальные методы (методы оценки и отбора показаны в таблице 2.4).

Условные обозначения: ++ (наиболее эффективный метод); + (часто применяемый метод), по исследованию ООО «Строительное управление 388».

Методы оценки и отбора персонала для зачисления в кадровый резерв

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных	Психологическое тестирование	Оценочные	Квалификационное	Проверка отзыхо	Собеседование
1. Интеллект		++	++			+
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+			++		+
3. Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+	+
4. Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+
5. Коммуникативные способности и навыки		+	++			++
6. Личностные способности (психологический портрет)		++	+		+	++
7. Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
8. Внешний вид и манеры			+			++
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять						++

3. Внутренний рынок рабочей силы. В ООО «Строительное управление 388» поиск сотрудников внутри своей компании практикуется довольно часто и чаще всего такие назначения являются скоропалительными и импульсивными. Такие назначения в основном происходят в связи с увольнением сотрудника или уходом его в декрет. Чаще всего не остается другого выхода, так как готового претендента на должность чаще всего нет, и компания принимает решение повысить в должности своего сотрудника.

Таким образом, вы видим, что на предприятии постоянно идет подбор персонала, разрабатываются программы стажировки молодых специалистов, однако при этом, в компании не формируется кадровый резерв в полной мере.

При отсутствие базы резерва и точного планирования в количественном выражении необходимости персонала, нельзя утверждать об эффективной системе подбора персонала на предприятии.

При формировании кадрового резерва необходимо не только определить требования, предъявляемые к кандидату на замещение вакантной должности, но и решить вопрос «Как будет осуществляться набор сотрудников в кадровый резерв?».

Таким образом, проанализировав систему социального развития ООО «Строительное управление 388» можно сделать следующие выводы:

1. На предприятии наблюдается дефицит кадров.
2. Высокий уровень коэффициента текучести кадров.
3. Неудовлетворенность персонала стимулированием.

Следовательно, необходимо разработать эффективную систему социального развития для предприятия ООО «Строительное управление 388».

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СУ - 388»)

3.1 Предложения по развитию системы управления социальным развитием ООО «СУ - 388»

В целях развития управления социальным развитием предприятия, повышении эффективности производства, снижению затрат, необходимо введение системы премирования.

Общий размер премии не может превышать для каждого конкретного рабочего 25 % от установленного оклада.

Сотрудник компании не получит премии если:

- в течение рабочего дня отсутствовал на рабочем месте более четырех часов подряд без уважительной на то причины или имел прогул в расчетном периоде;
- сотрудник уволен по собственному желанию или по сокращению штата;
- на рабочем месте был в не трезвом состоянии или наркотическом опьянении;
- потеряли из-за приема алкогольных напитков, наркотических средств трудоспособность или нанесли вред своему здоровью;
- был задержан при попытке или совершении кражи имущества.

Руководитель имеет право по своему усмотрению и по представлению линейных руководителей снижать размер премии отдельным рабочим вплоть до 100% за следующие нарушения:

- невыполнение распоряжений;
- невыполнение производственного задания и низкое качество работы;
- нарушение производственных инструкций (технологической, должностной; эксплуатационных правил техники безопасности;

- производственный травматизм (в случае нарушения работником правил техники безопасности);
- производственную аварию, произошедшую по вине работника;
- нарушение трудовой дисциплины;
- простой оборудования по вине работника;
- перерасход или нерациональное использование материалов, топлива, электроэнергии, кислорода и др. материальных ценностей;

Нематериальное стимулирование тесно увязано с материальным стимулированием. На сегодняшний день оно включает в себя:

1. Гарантию социальных выплат (оплату больничных листов, отпускные и так далее).
2. Материальное поощрение и помощь в особых случаях (свадьба, рождение ребенка, смерть, несчастные случаи).
3. Предоставления бесплатных санаторно–курортных путевок.
4. Профилактику заболеваний (вакцинация от заболеваний).
5. Вручение подарков на календарные праздники.
7. Коллективный отдых.

Работникам Общества для использования в производственных целях могут выдаваться мобильные телефоны.

Счета за услуги связи по мобильным телефонам при использовании телефонов в производственных целях работником оплачиваются работодателем.

Полученные результаты об удовлетворённости непосредственно содержанием работы означают то, что неэффективное выполнение сотрудниками своих обязанностей, что напрямую влияет на эффективность работы компании в целом. Негативные последствия неудовлетворённости качеством своей трудовой жизни работников влекут за собой следующие негативные последствия:

- Падение производительности труда.
- Увеличение текучести кадров.

– Уменьшение доходов предприятия.

Слабая система мотивации может привести к росту текучести кадров.

Стоимость увольнения (по данным исследований консалтинговых агентств):

1. Прямые расходы: это составляет 85% годового оклада уходящего сотрудника.

2. Издержки на поиск и подбор: это составляет 38% годового оклада уходящего сотрудника – обучение нового сотрудника: оплата образовательных программ, время опытных сотрудников на передачу дел и наставничество = до 13% годового оклада.

3. Неполная отдача нового сотрудника на период вработываемости.

Кроме того, следует решить проблему, связанную с отпусками. В настоящее время в подразделении принята сложная схема предоставления отпусков – работники на предстоящий год составляют график отпусков еще в ноябре прошлого года. При этом в последующее время происходит много различных событий, которые вынуждают работников менять свои личные планы, однако отпуск предоставляется по тому графику, который был утвержден еще в ноябре предыдущего года. Это очень неудобная схема.

Иногда получается так, что работнику уже не требуется отпуск в указанное время, но ему приходится идти в отпуск. Недовольство распределением отпусков может означать, что недовольные сотрудники могут уволиться с предприятия и перейти к конкурентам. Потеря сотрудника означает в экономическом смысле потерю затрат на обучение, затраты на привлечение новых сотрудников и их обучение.

Для решения данной проблемы следует смягчить бюрократический подход и разрабатывать гибкие графики предоставления отпусков, согласовывая график с каждым работником. Новая система должна предусматривать возможность переноса отпуска в интересах всех сторон – и работника, и организации.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий позволит снизить текучесть кадров, сэкономить на привлечении и поиске нового персонала, на обучении и пр. При реализации предложенных мероприятий сократится число увольняемых работников, что благоприятно повлияет на психологический климат и позволит компании сократить расходы на поиск, отбор и привлечение сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность работы компании.

3.2 Рекомендации по повышению уровня социального развития организации

Основным фактором повышения эффективности уровня социального развития ООО «СУ - 388» является мотивация к труду, которая выражается в качестве строительства, что в конечном итоге отражается на доходах.

На величину и качество оказываемых услуг влияет спрос и цены реализации, которые также зависят от платежеспособности спроса.

Для резкого подъема продаж и повышения эффективности использования трудовых ресурсов необходим действенный механизм, который бы кардинально изменил ситуацию в строительстве.

Этот механизм должен быть действенным, эффективным и безотказным. Он должен с учетом экстремальных условий в регионе позволять в кратчайшие сроки оказывать услуги по строительству.

Мотивация труда считается важным и эффективным фактором, влияющим на повышение производительности труда и его эффективности. Если сотрудник чувствует потребность, то это его побуждает состояние устремленности. Под побуждением понимается недостаток чего-нибудь, имеющий конкретную направленность.

Для построения в ООО «СУ - 388» организационно-экономического механизма эффективной мотивации труда работников необходимо соблюдать основополагающие условия:

1. Рассматривать его как объективную необходимость комплексного сочетания и использовать три взаимосвязанных фактора:

– создание объективных предпосылок в получении необходимых доходов, обеспечивающих ведение расширенного воспроизводства;

– рациональное решение вопроса собственности для создания нормальной экономической ситуации в отрасли;

– создание на каждом предприятии собственного, внутреннего организационно-экономического механизма мотивации труда работников, вплоть до каждого трудового коллектива.

2. Необходимо найти оптимальное соотношение интересов органа управления, сотрудника и коллектива в целом. Нужно стремиться согласовывать интересы для того чтобы «личные интересы» не входили в противоречие с коллективными интересами.

3. Оплаты труда необходимо организовать как возмещение затрат за выполненный труд.

– уровень ее должен соответствовать соотношению спроса и предложения на рынке труда;

– заработная плата не должна иметь максимальных ограничений, должна стимулировать напряженную трудовую активность сотрудника ООО «СУ - 388»;

– при конкретных условиях необходимо обеспечить гарантированный минимум;

– система вознаграждения должна быть направлена на стимулирование повышения производительности труда и побуждать к росту доходов организации.

4. Необходимо соблюдать принцип полной заинтересованности сотрудника и коллектива в целом в конечных результатах труда, так как от этого зависит распределение доходов между всеми членами организации. Но при этом не должны быть большие колебания в уровне материального вознаграждения среди сотрудников.

5. Такие составляющие механизма мотивации как социальные, экономические, психологические необходимо направлять на максимальную активизацию трудовой деятельности. Моральное стимулирование и материальное должно помочь искоренить психологию временного наемного сотрудника, который не имеет заинтересованности на достижение конечных результатов.

6. Управленческим структурам ООО «СУ - 388» необходимо использовать модели механизма мотивации труда, соответствующие именно этой структуре, для разработки которого нужно использовать весь комплекс мотивов и стимулов:

- экономического характера (поощрять за достигнутые показатели и наказывать за плохое выполнение своих обязанностей);

- нравственно-психологического характера (дать сотруднику возможность проявить себя и инициативу, реализовать свои идеи и потенциал);

- социального характера (создать благоприятные условия рабочего места, которые показали высокие показатели).

7. Необходимо взять во внимание тот факт, что индивидуальных доход сотрудника должен обеспечить почти весь список его потребностей, которые нужны для содержания семьи, повышения интеллектуального уровня и так далее.

8. Произвести выплаты за счет резервного фонда в непредвиденных ситуациях станет возможным, если объем авансов не будет превышать общей запланированной суммы, предназначенной на потребление.

9. Основным документом должен являться договор, регулирующий все отношения (производственные, финансовые и другие) внутри ООО «СУ - 388».

Все вопросы необходимо решать согласно действующему законодательству.

Такой комплексный подход к разработке организационно-экономического механизма эффективной мотивации труда в организации в

конечном итоге приведет к созданию следующих моделей и систем управления ООО «СУ - 388»:

- организационно-правовой, хозяйственно-производственной;
- финансово-экономической модели предприятия;
- системы управления людьми и капиталом, обеспечивающей максимальную заинтересованность каждого исполнителя в конечном результате производства;
- системы распределения доходов при непосредственном участии в этом процессе всего трудового коллектива;
- системы социальных льгот и услуг, направленной в первую очередь на обеспечение безопасности труда и охрану здоровья;
- системы обеспечения рабочих мест необходимыми техническими средствами, с учетом физических, физиологических и психологических возможностей конкретного коллектива работников: системы подбора, расстановки и подготовки кадров; системы рационального использования рабочего времени (гибкие, скользящие графики работы, неполный рабочий день, разрыв продолжительности смены и др.).

Если подойти к разработке моделей и системе управления ООО «СУ - 388» всесторонне и многогранно, то в результате это приведет к созданию концепции нового механизма мотивации труда работников.

При создании механизма мотивации труда сотрудников автоцентра во внимание нужно держать условия труда и быта, социальное обеспечение, внешние факторы.

Под внешними факторами мотивации понимается государственная финансово-кредитная, налоговая политика и ценовая, учитывающая специфику и значимость этого вида деятельности. Все перечисленные факторы помогут создать объективные предпосылки для эффективного производства и позволят сформировать соответствующий мотивационный механизм непосредственно в первичных коллективах компании.

От непрерывного процесса реализации интересов субъекта собственности зависит отношения собственности. Процесс присвоения благ требует правил поведения субъекта собственности, характер и легитимность его действий, отсюда следует, что интересы должны воплощаться на разумной экономической основе и правовой.

Во всех трудовых коллективах должны быть соблюдены условия быта и труда. Имеющиеся в организации недостатки труда препятствуют сотрудникам эффективно использовать рабочее время, плохо сказываются на психике, влияют на чувство удовлетворенности трудом и, в общем, на мотивацию.

Существует несколько схем управления организацией: жестко централизованная, централизованная с предоставлением коллективу большей самостоятельности и самостоятельное функционирование подразделений. Значимость в производственном процессе директора компании и его роли, а так же первичного подразделения будет различна в зависимости от выбранной схемы.

Под социальным обеспечением понимается создание комфортных условий на рабочем месте сотрудника и вне его, для того чтобы повысить привлекательность и престижность работы в автоцентре. Все факторы должны работать в комплексе. Чтобы усилить трудовую и социальную активность, новую мотивацию и побудить новые отношения, нужны новые организационные и экономические условия. Помимо создания определенных организационных и экономических условий, необходимо длительное время производить перестройку общества и отдельных людей, поэтому этот процесс должен происходить постепенно. Именно этот ход реформ поможет в каждом случае выбрать наиболее экономически подходящую и психологически доступную форму управления, обеспечивающую оптимальное сочетание личных интересов, а также коллективных и государственных.

Как можно эффективнее использовать трудовые задачи является задачей в сфере труда, стоящей на первом месте. При этом необходимо обеспечить увеличение объема функционирующего рабочего времени, равномерно его использовать на протяжении всего календарного года. Для решения проблем следует также смягчить бюрократический подход и разрабатывать гибкие графики предоставления отпусков, согласовывая график с каждым работников. Новая система должна предусматривать возможность переноса отпуска в интересах всех сторон – и работника, и организации.

Для решения выявленных проблем предлагается разработка комплексных программ стимулирования сотрудников.

В таблице 3.1 дана характеристика предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.1

Мероприятия по стимулированию сотрудников

Мероприятия	Результат
Положение о лучшем сотруднике	Повышение мотивации у сотрудников
Положение о займе для сотрудников	Повышение заинтересованности в работе, снижение текучести кадров
Составление гибкого графика отпусков	Рост удовлетворенности, снижении текучести кадров

Положения о лучшем сотруднике и о предоставлении займа представлено в Приложениях Б и В.

3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Значение показателя текучести кадров является высоким и требует от руководства компании принятия решений, направленных на сокращения числа увольнений, так как это снижает эффективность работы организации в целом.

Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться трудовому коллективу, корпоративному духу, влечет снижение производственных показателей и эффективности работы.

Текучесть кадров отрицательно сказывается на моральном состоянии сотрудников, трудовой мотивации и их преданности организации. Предположительно, при реализации предложенных мероприятий произойдет снижение текучести кадров. Расчет затрат на поиск и привлечение персонала представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Расчет затрат на поиск и привлечение персонала

Элемент затрат	Стоимость допущения	Затраты, руб.
Увольнение		
Время, потерянное при обсуждении увольнения	3 часа руководителя отдела персонала - 250 р/час – 750 руб. 3 часа непосредственного руководителя – 437.5 р/час – 1312.5 руб. 3 часа уволившегося сотрудника – в сред. 156.25 руб/час – 468.75	2531,25
Время на собеседование с уволившимся сотрудником	1 час руководитель отдела персонала - 250 р/час 1 час уволившегося сотрудника в сред. 156.25 руб/час	406,25
Документальное оформление увольнения	3 часа уволившегося (подписание обходного листа) - в сред. 156.25 руб/час = 468.75 1 час – руководители структурных подразделений – сред. 437.5 руб/час 1 час – специалист ОК (100 руб/час)	1006,25
		3943,75
Найм нового сотрудника		
Подача объявления в СМИ	2 раза в газете 2 000 руб.	31000
	Кадровое агентство – 20000 руб.	
	Объявление на TV (3раза) – 9000 руб.	
Собеседование	25 часов – руководитель отдела персонала (250 р/час) = 6250 руб.	6750
	2 часа - руководитель отдела (250 руб./час) = 500 руб.	
Тестирование	10 часов (тестирование и обработка результатов) руководитель отдела персонала (250 р/час) = 2500руб.	2500
Оформление документов при приеме на работу	3 часа - специалист ОК (100 руб/час)	300
Итого		40550
Адаптация нового работника		
Обучение на рабочем	2 дня по 8 часов, руководитель отдела (437.5 руб/час)	14000

месте руководителем подразделения	Обучение руководителями подразделений – 16 часов, руководитель структурного подразделения (437.5 руб\час)= 7000 руб.	
Наставник	3 часа в день, 60 дней, (157 руб./час)	28260
Обучение	Прохождение 2 тренингов в среднем по 15 000 рублей каждый	30000
Итого		72260
Всего		116753,5

Таким образом, разработка мероприятий по повышению социального развития персонала позволит сократить число увольняющихся работников, и как следствие – сократить расходы на поиск и привлечение персонала. Экономический эффект составит 116753,5 рублей с одного уволившегося сотрудника.

Внедрение предложенных мероприятий позволит снизить текучесть кадров, сэкономить на привлечении и поиске нового персонала, на обучении. При реализации предложенных мероприятий сократится число увольняемых работников, что благоприятно повлияет на психологический климат и позволит компании сократить расходы на поиск, отбор и привлечение сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность работы предприятия.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В данной работе организация была рассмотрена не только как источник производства услуг, но и как часть оказывающую большое влияние на состояние среды обитания сотрудников.

1. На основе рассмотрения выявили сущность и содержание управления социального развития организации. Социальное развитие персонала – это узкое направление по развитию основных социальных навыков сотрудников компании. Итак, это понятие включает в себя:

- признание важности и необходимости создания команды единомышленников, интересы участников которой будут напрямую связаны с интересами компании;

- предопределение личных успехов руководства эффективной работой всего коллектива;

- саморазвитие работников является важной составляющей социального развития организации. Решение данной задачи позволило нам обозначить предмет нашего исследования.

2. Представлено описание потребности в управлении социальном развитии строительного предприятия. Технология управления социальным развитием охватывает широкий спектр персонал-технологий: наем, отбор и прием персонала; адаптация персонала и профориентация; оценка, аттестация, процедура ассесмента; мотивация трудовой деятельности и его использование; управление конфликтами и стрессами; обучение, повышение квалификации; управление нововведениями; управление деловой карьерой и ротация кадров; управление дисциплинарными взаимоотношениями; высвобождение персонала. Технология управления дает нам возможность более подробнее изучить описание потребности в управлении социальным развитием строительного предприятия.

3. Из рассмотренных нами методик оценок уровня социального развития организации, существующие на данный момент, мы выбрали метод анкетирования.

Провели анализ ответов респондентов и выявили сильные и слабые стороны организации работ предприятия ООО «СУ-388»

4. Организация ООО «Строительное управление 388» зарегистрирована 22 апреля 2013 года. Компанию возглавляет Гусаков Андрей Викторович.

ООО «Строительное управление 388» занимается строительством зданий и сооружений. На сегодняшний день на предприятии числится 1017 сотрудник. Организационная структура ООО «Строительное управление 388» является линейной. В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Ее достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие.

5. Проведен анализ социальной структуры коллектива, условий труда и культурно-бытовых условий, оплаты и дисциплины труда и анализ состояния объектов социальной инфраструктуры. Таким образом, проанализировав систему социального развития ООО «Строительное управление 388» можно сделать следующие выводы:

1. На предприятии наблюдается дефицит кадров.
2. Высокий уровень коэффициента текучести кадров.
3. Неудовлетворенность персонала стимулированием.

В дальнейшем мы учитывали их замечания в своих предложениях по развитию системы организации и рекомендациях по повышению эффективности.

6. Нами были даны предложения по развитию системы управления социальным развитием ООО «СУ-388», а именно усовершенствованная система организации по приему на работу, обучению и мотивации сотрудников.

7. Были разработаны рекомендации по повышению эффективности организации основных рабочих процессов. Нами были разработаны таблицы для упрощения организации работы предприятия и роста основных показателей, которые увеличат прибыль компании.

8. Дана оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций. Рекомендации предложенные нами в данной работе не требуют ни каких финансовых затрат, они помогают в более упрощенной форме организовывать основные рабочие процессы.

Внедрение предложенных мероприятий позволит снизить текучесть кадров, сэкономить на привлечении и поиске нового персонала, на обучении. При реализации предложенных мероприятий сократится число увольняемых работников, что благоприятно повлияет на психологический климат и позволит компании сократить расходы на поиск, отбор и привлечение сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность работы предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникеева О. А. Проблемы и перспективы подготовки кадров для управления и организации в социальной сфере // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса, №3. – 2008 – с. 67 – 73.
2. Апенько С. Эффективность системы оценки персонала // Человек и труд. – 2015. – № 10. – с. 15.
3. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала // Кадры предприятия. - 2015. - №7. – С. 15.
4. Борисов А.Ф. Два подхода к оценке персонала // Управление персоналом. - 2015. - №4. – С. 21.
5. Буров В. А. Принципы отбора социальных параметров для формирования системы управления социальным развитием организации // Общественные и гуманитарные науки – СПб. – 2009 – с.30 – 34.
6. Бурцева И. В. Организация самостоятельной работы будущих социальных работников // Педагогика, № 1(54) – 2008. – с. 28 - 33.
7. Варламова Е. П. Как выбрать свою систему оценки персонала // Справочник по управлению персоналом, номер, 2015. - № 8. – С. 10.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 2014. – 480 с.
9. Воронов М. К., Катичев Ю.В. Показатели и методы оценки эффективности управления торговым предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014, №4. – С. 123-125
10. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 345 с.
11. Гербер Р., Юнг Г. Кадры в системе социального управления. /Пер. с нем. - М.: Прогресс, 2015. – 1024 с.
12. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 2015. – 700 с.

13. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М., 2015. – 247с.
14. Гординенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 352 с.
15. Гришанина Н.В., Лопашина Г.С. и др. Основы менеджмента. - М.: Юрайт, 2014. – 425 с.
16. Девяткин Е.А., Корсакова А.А. Управление социальным развитием организации – М., 2004. – 104с.
17. Дряхлов Н., Куприянов Е. Система мотивации персонала в Западной Европе и США // Теория и практика управления. - 2015. - № 2. - С. 84.
18. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2015. – 365 с.
19. Журавлев П. В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. - М.: Экзамен, 2010. – 410с.
20. Забелин Г.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. – М.: Маркетинг, 2015. – 532 с.
21. Зайцев Г.Г., Файбутевич С.Н. Управление кадрами на предприятии. – СПб: Издательство С.-Петербург, 2014. – 410 с.
22. Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации - М. ИНФРА – М, 2006. – 263 с.
23. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: Дело, 2015. – 420 с.
24. Ивлев А., Гарайбех Ю. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. – 2015. - № 12. – С. 23.
25. Кафидов В.В. Управление персоналом: учебное пособие для вузов. – М.: Академический проект, 2015.-144 с.
26. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 304 с.
27. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. – М.: Инфра-М, 2015. – 170 с.

28. Кибанов А.Я., Захаров Д. К. Управление персоналом: Учебник. - М.: ГАУ, 2012. - 412 с.
29. Куприянова З. Как меняется отношение к труду // Человек и труд. - 2015. - №2. – С. 118.
30. Левагина А. Ю. Теория и методика социальной работы // Современные проблемы науки и образования – Ульяновск – 2009.
31. Лецкий Э.К. Электронное обучение - эффективная форма подготовки и повышения квалификации персонала ОАО «РЖД»// Экономика железных дорог.- 2015.- №2. – С. 30-36.
32. Липатова Л. Оплата труда на российских предприятиях // Экономист. - 2015. - №3. – С. 25.
33. Лифинцев Д. В. Современные модели групповой социальной работы //Вестник РГУ им. И. Канта, вып. 11. – 2007. – с.14 – 20.
34. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Пер. с англ. В. В. Коробцова — М.: ИНФРА-М, 2011. — 256с.
35. Плешакова О. В. Методологические принципы психосоциальной работы // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского, №12 (16) – 2009. – с. 26 – 30.
36. Прошенков Д.Н. Исследование влияния трудовой удовлетворенности сотрудников российских предприятий в период мирового финансового кризиса на культуру организационного поведения // Экономические науки – 2010. – с.197-200.
37. Резник С. Д. Организационное поведение: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 430 с.
38. Селин И. В. Интересы, конфликты, профсоюзная деятельность на предприятиях - 2009.
39. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2015. – 470 с.

40. Соколов В. П., Коломыцева О. Ю., Колесникова Е. Ю. Оценка эффективности социального развития предприятия // ИнВестРегион – 2010. №1. – с.11-13.
41. Соколов В.П., Коломыцева О.Ю.//Оценка эффективности социального развития предприятия/ Модели и методы инновационной экономики, - ИнВестРегион – 2010. №1
42. Соколов Н.В., Социальные технологии управления в строительстве - Волгоград , изд-во ВолГУ , 2009 – 300с.
43. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 384 с.
44. Трудовой Кодекс Российской Федерации. – М.: Велби, 2016. – 216с.
45. Управление персоналом организации /под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
46. Филатов С. В. Корпоративная культура и проблемы коллективного действия // Филатов С. В. – 2009. – с. 57 – 65.
47. Фомин В. Поиск персонала мгновенно / В. Фомин // Управление персоналом. - 2010. - №4. – 71с.
48. Фомина Л. М. Оценка уровня социального развития организации и инструменты его повышения (на примере ФГУП «Почта России») // Труды ВЭО России. – 2016. Т.201 – с.214-229.
49. Яковлев А. Г. Совершенствование системы оплаты труда работников торговли // Финансы. – 2010, №6.

АНКЕТА

«Оценка социального развития организации»

Уважаемые друзья!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании, которое позволит оценить плюсы и минусы организации работы нашей организации (ООО «СУ-388»). Результаты будут отражены в выпускной бакалаврской работе в обобщенном виде.. Мы понимаем, что все вы – занятые люди, поэтому постарались сделать анкету максимально простой и краткой.

Просим Вас ответить на ряд вопросов.

1. Оцените: насколько Вам удастся реализовать свой профессиональный потенциал на нашем предприятии ?

Удовлетворен на 50%

Менее чем на 50%

В полной мере

2. Насколько Вы удовлетворены работой ?

а) я вполне удовлетворен своей работой

б) я совершенно не удовлетворен своей работой

3. Какие из факторов отрицательно влияют на реализацию Ваших способностей на нашем предприятии?

Взаимоотношения между сотрудниками

Слабое моральное стимулирование

Отсутствие связи между размером заработной платы и профессионализмом

4. Как вы оцениваете возможности своего дальнейшего продвижения по служебной лестнице?

Хорошие

Не удовлетворительные

Затрудняюсь ответить

5. Как Вы оцениваете психологический климат на рабочем месте?

Климат требует корректировки

Очень хороший климат: обстановка доброжелательная, все работают во взаимопонимании

Сотрудники часто ведут себя некорректно, не контролируют свое поведение

6. Как вы оцениваете степень развитости корпоративности?

Корпоративность развита

Присутствуют некоторые элементы

Совершенно отсутствует

7. Устраивает ли Вас принятая в организации система оплаты труда?

Полностью устраивает

Частично устраивает

Полностью не устраивает

8. Оцените, пожалуйста, элементы системы профессионального развития персонала по 5-ти балльной шкале:

Оценка персонала

Обучение персонала

Карьерный рост

Формирование резерва

Стимулирование и мотивация персонала.

Положение о лучшем сотруднике

1. Общие положения Настоящее положение определяет порядок и условия проведения конкурса «Лучший работник месяца» и «Лучший работник года» (далее – Конкурс) среди работников компании ООО «СУ - 388».

Конкурс проводится в целях:

- мотивации персонала к повышению собственной квалификации;
- улучшения качественных показателей деятельности;
- укрепления организационно–исполнительской дисциплины;
- повышения инициативы персонала.

Конкурсные мероприятия проводятся среди всех категорий сотрудников предприятия. К участию в конкурсе допускаются сотрудники, проработавшие на предприятии не менее 3–х месяцев.

На период проведения конкурсных мероприятий создаются оценочные комиссии.

Ответственность за организацию проведения конкурса несет руководитель компании.

2. Номинации и условия присвоения звания

Номинанты и победители определяются на основании:

- мнения коллектива,
- рекомендаций непосредственного руководителя,
- итогов комплексной оценки персонала,
- соблюдения трудовой дисциплины, техники безопасности, правил трудового распорядка.

Порядок проведения Конкурса.

Офис-менеджер рассылает служебные записки о начале отборочного тура в подразделении.

Определяется состав оценочной комиссии, которая будет оценивать результаты каждого соискателя.

На общем собрании коллектива определяются кандидатуры для соискания звания.

Руководители структурных подразделений подают списки претендентов (с указанием Ф.И.О. и должности участников) в оценочную комиссию.

Оценочная комиссия анализирует представленные к рассмотрению результаты соискателей звания и определяет по одному победителю в каждой номинации на заявленных основаниях.

3. Порядок поощрения победителей

Присуждение номинаций «Лучший специалист» проводится в конце каждого года, и приурочено к празднованию Нового года.

Победители награждаются фирменными грамотами и денежными премиями в размере 50% от оклада.

Фотографии победителей помещаются на стенде.

Положение о займе для сотрудников

I. Цели займа

При наличии временно свободных финансовых средств сотрудникам беспроцентный заем выдается на:

- оплату расходов в связи с несчастными случаями: похоронами, пожаром, кражей имущества;
- оплату расходов на операции, протезирование зубов, приобретение дорогостоящих лекарств при тяжелых хронических заболеваниях;
- на приобретение сложной бытовой техники (холодильник, телевизор, стиральная машина);
- приобретение недвижимости.

II. Право на заем

Получить беспроцентный заем имеет право работник, проработавший в компании не менее года.

III. Размер беспроцентного займа и источники его образования
Беспроцентный заем одному работнику выдается не чаще одного раза в год в размере не менее одной и не более пятидесяти тысяч рублей; в случае приобретения недвижимости в виде исключения размер займа может быть увеличен.

IV. Порядок предоставления займа

Работник, желающий получить беспроцентный заем, подает на имя директора заявление. При этом работник заключает с компанией договор беспроцентного займа, в котором регулируются конкретные условия предоставления займа.

V. Сроки погашения займа

Заем выдается на срок не более 6 месяцев. Если приобретена недвижимость, то срок возвращения займа продляется до 9 месяцев. В случае невозвращения в срок суммы займа (6 месяцев или 9 месяцев) заемщик выплачивает штраф в размере 0,1% за каждый день просрочки до дня возврата займа.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 49 источников.

«13» мая 2017 г.
(дата)

(подпись)

Кузина Светлана Валентиновна
(Ф.И.О.)