

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ
УЧРЕЖДЕНИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001441
Спиневой Христины Александровны

Научный руководитель
старший преподаватель кафедры
управления персоналом
Перцев В.Н.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ	6
1.1. Сущность социальной политики организации, её цели и задачи...6	
1.2. Социальный пакет и социальные гарантии, как формы реализации социальной политики.....	16
1.3. Методы оценки и показатели эффективности социальной политики.....	23
ГЛАВА II. ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ МБУССЗН «КОМПЛЕКСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ РАКИТЯНСКОГО РАЙОНА».....	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района.....	29
2.2. Анализ системы управления персоналом учреждения.....	33
2.3. Исследование и оценка социальной политики МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района	42
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ МБУССЗН «КОМПЛЕКСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ РАКИТЯНСКОГО РАЙОНА».....	65
3.1. Мероприятия по совершенствованию социальной политики учреждения.....	65
3.2. Обоснование эффективности предлагаемых проектных мероприятий.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В современных условиях всё большее значение приобретает вопрос мотивации, стимулирования работников к труду и их активизации, а также повышения эффективности их деятельности, в особенности посредством воздействия социальных факторов. Основной причиной данного явления можно назвать высокий уровень конкуренции, в условиях которого успеха добиваются лишь те организации, которые способны рационально использовать свои резервы и трудовой потенциал работников.

Таким образом, на данный момент повышение эффективности и мотивации труда путём использования социальных факторов как одного из мощнейших рычагов воздействия на персонал становится весьма актуальным.

В начале 21 века сформированная в России система социальных гарантий и выплат подверглась ряду существенных изменений, которые явились следствием институциональных преобразований общества. В качестве одного из важных направлений реформирования традиционно принято рассматривать социальную политику.

Большое внимание организаций к вопросам разработки и реализации социальной политики может быть объяснено следующими причинами:

- 1) конкуренция на рынке и появление иностранных предприятий, которые предоставляют сотрудникам более привлекательные по сравнению с отечественными социальные программы;
- 2) угроза дефицита рабочей силы, в плане привлечения квалифицированных работников, а также омоложения коллектива;
- 3) необходимость определения организацией своих отличительных черт, включающих в себя стиль внутрифирменных отношений и корпоративную этику.

Степень разработанности проблемы. Понятие социальной политики учреждения в российской науке на данный момент недостаточно освящено.

Тем не менее, оно нашло отражение в трудах таких авторов, как Абалкин Л.И., Варданян И.С., Ворожейкин И.Е., Гейц И.В., Захаров И.Л., Кузнецов А.Л., Шапиро С.А. и др.

Объект исследования данной выпускной квалификационной работы – МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района».

В качестве **предмета исследования** выпускной квалификационной работы выступают социально-экономические и управленческие отношения, определяющие социальную политику учреждения.

Цель данной выпускной квалификационной работы состоит в обосновании теоретических положений и разработке практических рекомендации по совершенствованию социальной политики МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района».

Для достижения данной цели в процессе исследования предстоит решить следующий ряд **задач**:

- изучить теоретические аспекты понятия «социальная политика»;
- дать краткую организационно-экономическую характеристику МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района»;
- проанализировать систему управления персоналом, функционирующую в МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района»;
- провести исследование состояния социальной политики МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района», выявить её достоинства и недостатки;
- предложить мероприятия по совершенствованию социальной политики учреждения;
- привести обоснование эффективности предложенных мероприятий.

Эмпирическая база исследования состоит из законодательных и иных нормативных актов, учебной литературы, научно-исследовательских статей, локальной документации МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения», а также результатов собственных расчётов и проведённых исследований.

В качестве **теоретико-методологической основы исследования** выступили труды отечественных и зарубежных авторов посвящённые данной тематике. В исследовании были использованы следующие группы **методов**:

- 1) метод организации исследования – метод сравнения и обобщения;
- 2) эмпирические методы – анализ документов, опрос;
- 3) методы обработки полученных данных – количественный и качественный анализ;
- 4) метод интерпретации полученных результатов – структурный метод;
- 5) метод проектирования – метод оперограмм.

Научно-практическая значимость выпускной квалификационной работы определяется использованием полученных результатов исследования для повышения эффективности трудовой деятельности работников МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района», путём выявления проблем в области социальной политики учреждения и методов их решения, выявленных и получивших обоснование в процессе разработки данного проекта.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования могут быть применены как к государственным учреждениями, так и к коммерческим организациям с целью совершенствования их корпоративной социальной политики.

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

1.1. Сущность социальной политики организации, её цели и задачи.

Социальная политика организации имеет особое место в системе управления персоналом. С одной стороны, именно с помощью социальной политики в рамках организации происходит реализация льготы и гарантии, направленных на обеспечение социальной защиты работников, установленной и контролируемой на государственном и/или региональном уровне.

С другой стороны, путём предоставления работникам и членам их семей дополнительных льгот за счет средств фондов социального развития организация может осуществлять таким образом материальное стимулирование их труда. Процедура предоставления дополнительных льгот и услуг социального характера помимо обязательных может быть инициируема руководством, отделом, занимающимся разработкой социальной политики, либо же через подписание соглашения между руководством организации представителем интересов работников (профсоюзом). В результате подписания данного соглашения, перечисленные в нём выплаты перестают носить характер дополнительных, и переходят в разряд обязательных, наравне с гарантиями, предоставляемыми работникам в соответствии с трудовым законодательством.

Логично выделить прямую зависимость между заинтересованностью работников в результатах их работы, которые, в последствии, оказывают влияние на успешность деятельности организации, и количеством предоставляемых ему организацией льгот и услуг. Здесь необходимо обратить внимание, что для работников наиболее важно и значимо, насколько количество предоставляемых льгот и услуг превышает установленный законодательством обязательный минимум.

Если организация разрабатывает и внедряет эффективную социальную политику, то в результате зачастую при этом снижается показатель текучести кадров, так как работники априори не захотят терять, в случае своего увольнения, многочисленные льготы.

Эффективная социальная политика может обеспечивать существование работников в условиях низкой заработной платы, что наиболее распространено в государственных учреждениях. Помимо этого она способствует привлечению и сохранению высококвалифицированной рабочей силы.

Если рассматривать определения социальной политики в научной и научно-исследовательской литературе, то можно столкнуться с различными подходами, акцентирующими внимание на определённых аспектах данного понятия. Анализ определений различных авторов представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Трактовка категории «социальная политика» в научных работах отечественных и зарубежных авторов

№ п/п	Содержание категории	Авторы	Источники
1	Социальная политика – система правила и норм, в соответствии с которыми функционирует социальная составляющая компании в целом и которые учитывает руководство, при управлении этой подсистемой [24, с.126].	Калюгина С. Н.	Калюгина С.Н., Концептуальные основы разработки и реализации социальной стратегии промышленного предприятия/ С.Н.Калюгина// М.:Директ-Медиа, 2014. – 267 с.
2	Социальная политика – составная часть корпоративной системы управления, основанная на положениях коллективного договора учреждения и приложениях к нему, принятом на собрании работников[52, с.281].	Урбонас Д.И.	Третьякова Л.А., Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе //Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – 281 с.

Продолжение таблицы

3	Социальная политика предприятия – это деятельность по удовлетворению социальных потребностей, согласованию социальных интересов, реализации социальных прав и социальных гарантий, предоставлению социальных услуг, социальной защите персонала[50, с.39].	Рамазанов А.	Рамазанов А. Концепция корпоративной социальной ответственности / А. Рамазанов // Проблемы теории и практики управления, 2017. - № 12. - С. 38-46.
4	Социальная политика – это деятельность и создаваемая субъектом управления система отношений, в которой воспроизводятся социальные взаимодействия между людьми, условия формирования и удовлетворения потребностей человека, качество его жизнедеятельности.(с.5)	Турчинов А.И.	Турчинов А. И. Управление персоналом: Учебник/ А.И. Турчинова// М.: Изд-во Уп 66 РАГС, 2002. – 488 с.
5	Социальная политика – система целей, которые ставят перед собою активные участники социальной политики (её субъекты).(с. 23)	Волгин Н.А.	Волгин Н.А. Социальная политика: Учебник / Н.А. Волгин// М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 736 с.
6	Социальная политика – совокупность принимаемых органами государственного управления, работодателями, профсоюзными и другими общественно-политическими структурами решений, направленных на повышение уровня жизни (объектов социальной политики), а также мероприятий по практическому осуществлению этих решений[13, с.12].	Кураков А.Л., Бондаренко Н.В.	Бондаренко В.В., Корпоративная социальная ответственность: Учебное пособие/ В.В.Бондаренко // М.:Инфра-М, 2015. – 304 с.
7	Социальная политика предприятия (организации) как составная часть менеджмента представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера[58, с.49].	Шапиро С.А.	Шапиро С.А., Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации/ С.А. Шапиро// М.:Litres, 2015. – 172 с.

Таким образом, социальная политика – это направление работы с персоналом, представляющее собой совокупность мероприятия по предоставлению работникам дополнительных льгот, услуг и выплат

социального характера, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, повышение заинтересованность работников в труде и лояльности работников к организации.

Субъектом социальной политики организации выступает сама организация в лице руководящего состава, а также, что немало важно, профсоюза[13, с.23].

Объектом социальной политики принято считать весь персонал организации, независимо от категории трудового стажа, пола, возраста и образования. Перечисленные выше различия учитываются лишь при непосредственном распределении, определении размера и предоставлении социальных льгот и гарантий.

Предметом социальной политики организации выступают социальные характеристики и социальное положение.

Средствами реализации социальной политики являются социальные программы.

Если говорить о целях социальной политики, то зачастую можно столкнуться с распространённым мнением, приверженцы которого полагают, что социальная политика организации имеет одну единственную цель – увеличение прибыли[25, с.54]. Данное мнение нельзя считать корректным, так как увеличение прибыли путём реализации социальной политики достигается через повышение производительности труда, которое в свою очередь непосредственно зависит от эффективности использования социальных программ. Помимо этого социальная политика организации преследует ряд определённых целей, в рамках которых, в последствие, можно выделить конкретные задачи:

1. Поддержка стабильного социально-психологического климата в коллективе.

Данная цель ориентирована на развитие корпоративной культуры в организации, которая призвана объединять сотрудников и формировать у них преданность организации, поддерживать высокий уровень лояльности. При

выборе места работы зачастую соискатели обращают внимание на имидж организации и оценивают её привлекательность для себя как для будущих работников данной организации. Это говорит о необходимости создания в организации таких условий труда, которые способствовали бы закреплению работника в данном учреждении, его плодотворной деятельности и в какой-то степени формированию гордости за своё рабочее место.

В разрезе данной цели можно выделить ряд следующих задач:

- формирование позитивного имиджа учреждения на рынке труда;
- формирование чувства «мы» у коллектива;
- разработка и поддержка корпоративной культуры;
- формирование общих ценностей и идеалов коллектива;

– построение системы информирования работников о льготах и компенсациях, на которые они имеют право, а также обеспечение обратной связи, позволяющей оценить актуальность предлагаемого социального пакета. Это позволяет повысить лояльность работников, видеть им в лице компании надёжного работодателя, понимающего важность социального пакета.

- прозрачность предоставления льгот и гарантий, достигаемая через информационную доступность принципов их предоставления.

- извлечение эффективности от предоставления социальных льгот и гарантий через повышение инициативности и ответственности персонала;

- разработка и внедрение социальной культуры;
- создание механизма привлечения, адаптации и закрепления кадров в организации.

2. Внедрение унифицированного порядка обращения работников за социальными льготами и гарантиями с целью их оптимизации, создание адресных соц.пакетов:

Данная цель особо важна, так как именно она удерживает учреждение от его превращения в «благотворительный фонд», чётко регламентируя, на какие льготы и в каком объёме имеет право конкретный её работник.

В данном случае можно выделить такие задачи социальной политики, как:

- создание и внедрение адресных (индивидуальных) социальных пакетов;
- разработка в организации единых принципов по формированию социальных пакетов.

3. Привлечение и удержание руководителей высшего звена, а также высококвалифицированных специалистов, которые способны эффективно работать на достижение стратегических целей организации.

Несомненно, получить в свой штат грамотного высококвалифицированного сотрудника на сегодняшний день большая удача. Подобные работники, эффективно без ошибок выполняя свои обязанности, приносят организации доход и даже снижают затраты на обучение персонала, тем самым являясь своеобразной инвестицией для организации. Потеря подобного работника для любого учреждения приравнивается к убытку. Следовательно, если организация не имеет целью потерять подобного работника, профессионализм должен поощряться индивидуальными бонусами.

Задачи данной цели:

- формирование социального пакета ориентированного на удержание конкретных работников особо важных для организации;
- поддержание профессионального и возрастного баланса в организации;
- стимулирование персонала к достижению высоких производственных результатов;
- повышение уровня удовлетворённости трудом у работников.

4. Разработка системы финансового учёта предоставляемых льготам, гарантий и компенсаций.

Главная цель деятельности любой организации получение прибыли. Социальные льготы являются затратами организации, которые нуждаются в грамотном планировании[32, с.19]. Помимо планирования для оценки их эффективности необходимо проводить анализ расходов на социальную политику, востребованность предоставляемых социальных льгот и услуг, и их ориентацию на определённые группы работников (возрастные, гендерные и т.д.) Учёт предоставления льгот и компенсаций также позволяет минимизировать возможные в данной сфере злоупотребления[9, с.62].

Данная цель достигается путём решения следующих задач:

- разработка системы учёта фактически предоставляемых льгот, гарантий и компенсаций;

- создание унифицированных форм заявлений и документации по порядку обращения за социальными благами по организации, и разработка на данной основе системы их предоставления;

- формирование взаимосвязи между результатами деятельности каждого конкретного работника и содержанием предоставляемого ему социального пакета;

- разработка механизма взаимодействия социальной и кадровой политики и построение на его основе индивидуальных социальных пакетов и новых систем оплаты труда.

Помимо этого существует подход, согласно которому можно выделить следующие основные цели социальной политики:

- 1) отождествление работника со своим предприятием (удовлетворение потребности в причастности к предприятию);

- 2) личные цели и желания работников совпадают с целями предприятия или соответствуют им;

- 3) рост производительности труда и желания работников трудиться;

- 4) социальная защищённость работников;

5) улучшение нравственной атмосферы на предприятии, формирование благоприятного социально-психологического климата;

б) рост имиджа предприятия в глазах потенциальных работников и общества.

Помимо этого, согласно данному подходу, социальная политика предприятия должна решать следующие задачи:

– защита работников, реализуемая через систему льгот и гарантий, предоставляемых государством, а также самим предприятием;

– воспроизводство рабочей силы, реализуемое через организацию оплаты труда и ее регулирование; стабилизация интересов социальных субъектов (работник, работодатель, государство), реализуемое через ее согласование[29, с.40].

Как инструмент управления персоналом социальная политика в своей направленности ориентированная на принятие решений, касающихся таких аспектов как:

– определение приоритетных направлений самой социальной политики (медицинское страхование, социальное страхование, выплаты за работу в неблагоприятных условиях и т. д.);

– определение форм предоставления социальных выплат, льгот и гарантий, а также оценка их величины;

– дифференциация размеров социальных выплат и предоставляемых услуг в зависимости от категории персонала (одинаковый размер выплат выступает демотивирующим фактором, непосредственно влияющим на эффективность деятельности персонала организации).

На рисунке 1.2. представлена графическая структура социальной политики организации, в которой отражены основные её составляющие элементы, которые по своей специфике согласуются с целями социальной политики представленных во всех выше перечисленных подходах к их определению. Данная структура может в небольшой степени варьироваться в зависимости от конкретной организации[15, с.121].



Рис.1.2. Структура социальной политики организации

Анализ отечественного и зарубежного опыта в отношении социальной политики позволяет укрупнённо выделить примерный перечень льгот и услуг социального характера, применяемых в трёх формах[20, с.102](Таблица 1.3)

Таблица 1.3.

Формы предоставления льгот и услуг социального характера

№ п/п	Название формы	Краткая характеристика	Перечень льгот и услуг, характерных для данной формы
1	Денежная форма.	Данная форма представляет собой выплаты, пособия, поощрения, суммы которых дифференцируются в зависимости от должности, занимаемой работником, и сроком его трудового стажа.	выплаты для приобретения собственности или же акций организации по номинальной стоимости; оплата освобождения от работы в связи со смертью близких родственников, вступлении в брак, и т.д.; оплата дополнительных отпусков; средства на оплату проезда к месту работы и по городу; предоставление учебных отпусков и их оплата лицам, совмещающим работу и

Продолжение таблицы

			<p>обучением (распространено по большей части в государственных учреждениях); дотации и пособия по нетрудоспособности; подарки или денежные суммы, предоставляемые в случае личных торжеств, круглых дат трудовой деятельности или праздниками; оплата рабочего время при сокращенном предпраздничном дне; предоставление в пользование служебного автомобиля; выплаты за выслугу лет (прогрессивные); выплата работнику сразу нескольких должностных окладов в случае его выхода на пенсию.</p>
2	Неденежная форма.	<p>Данная форма реализуется через пользование работниками социальных услуг учреждения</p>	<p>дотации на питание в столовых организации; пониженная плата за проживание в служебном жилье; беспроцентные ссуды под строительство жилья; возможность посещения домов отдыха, оздоровительных санаториев, а также детских лагерей; оплата обучения работников; выделение мест в детских дошкольных учреждениях на льготных условиях и др.</p>
3	Обеспечение работников в старости	<p>Данная форма выплат может быть отнесена к расходам на благотворительность, что в свою очередь способствует снижению величины налога на прибыль для организации[32, с.67].</p>	<p>корпоративная пенсия, которая является дополнение из фондов организации к государственной пенсии; единовременное вознаграждение пенсионеров со стороны организации.</p>

Направленность социальной политики предприятий и структуры расходов в разных странах и на разных предприятиях различна[30, с.38].

В Германии, например, основную долю в добровольных социальных расходах предприятия составляют расходы по обеспечению работников в старости – 51,8%, денежные пособия – 25,5%, на обучение и повышение квалификации – 11%, на социальные нужды – 9%, на прочие расходы – 2,7%. Сами по себе расходы могут быть достаточно высокими.

Исследование на 1,5 тысячи предприятий США показало, что доля дополнительных выплат и льгот в общих издержках на рабочую силу на разных предприятиях составляет от 18 до 65%. Средняя доля выплат и льгот в общих издержках на рабочую силу в середине 80-х годов увеличилась с 31% в 1971 году до 38% [46, с.62].

К факторам, оказывающим влияние на величину выплат, относятся: размер предприятия [26, с.35]: отраслевая принадлежность, финансово-экономическое положение, уровень влияния профсоюзов, форма собственности и доля акций у внешних акционеров и др.

Подводя итог всему вышесказанному, можно прийти к выводу, что социальная политика организации представляет собой одно из генеральных направлений работы с персоналом. Она включает в себя совокупность мероприятий по предоставлению работникам льгот, услуг и выплат социального характера, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, повышение заинтересованности работников в труде и лояльности работников к организации. Необходимо иметь в виду, что предоставляемые учреждением социальные блага могут носить как обязательный характер, если они зафиксированы в трудовом законодательстве РФ, так и характер дополнительных выплат. Эффективная социальная политика должна способствовать удовлетворению потребностей работника, поддержанию его интересов и ценностных ориентаций.

1.2. Социальный пакет и социальные гарантии, как формы реализации социальной политики

В настоящее время, основную функцию социальной защиты работников как главный субъект социальной политики играет государство[49, с.309].

Основные социальные гарантии закреплены в конституции РФ и находят свое подтверждение в социальной политике: «В Российской Федерации охраняются труд и здоровье людей, устанавливается гарантированный размер минимальной оплаты труда, обеспечивается постоянная поддержка семьи, материнства, отцовства и детства, инвалидов и пожилых граждан. Развивается система социальных служб, устанавливаются пособия, пенсии и гарантии социальной защиты».

Социальные гарантии – это механизм долговременного действия, предусмотренные законом обязательства государства, направленные на реализацию конституционных прав граждан[56, с.165]. За основу государственных гарантий принимают минимальные социальные стандарты.

Минимальные социальные стандарты – это установленные законодательством РФ нормы и нормативы, которые закрепляют минимальный уровень социальной защиты, ниже которого опускаться нельзя.

Система государственных минимальных стандартов включает в себя стандарты в отношении: оплаты труда работников, пенсионного обеспечения, образования, здравоохранения, культуры, социального обслуживания и жилищно-коммунального обслуживания.

В том числе минимальные социальные стандарты включают в себя социальные гарантии, предоставляемые работникам.

Термин «социальные гарантии» зачастую путают с понятием «социальный пакет»[23, с.98]. Их главное различие состоит в обязательности предоставления социальных льгот работодателем своим работникам. Так социальные гарантии прописаны в законодательстве и являются обязательными для работодателя. К социальным гарантиям относятся: выплата заработной платы 2 раза в месяц, обязательное медицинское

страхование, обязательное социальное страхование, оплата больничных листов; оплачиваемый ежегодный отпуск, оплачиваемый учебный отпуск, материальная помощь для всех работников, дополнительные выплаты для ветеранов и работников, имеющих детей дошкольного и школьного возраста, а также для работников, имеющих детей-студентов дневных отделений средних и высших учебных заведений, компенсации для работников, связанных с вредными условиями труда и другие гарантии, предусмотренные Трудовым Кодексом.

Что касается социального пакета, то организация вправе самостоятельно разрабатывать его, так как эти гарантии носят дополнительный характер и являются добровольными для работодателей.

Понятие "социальный пакет" нельзя считать официальным термином, так как оно не отражено в трудовом законодательстве РФ, но так или иначе нельзя отменять тот факт, что среди работодателей данный термин получил довольно широкое распространение[10, с.79]. Наличие в организации социального пакета относят к одному из главных преимуществ при трудоустройстве на работу[48, с.14].

Возникновение социального пакета связывают с системами социальной политики западных компаний, опыт которых доказал эффективность применения социального пакета как инструмента мотивации сотрудников и формирования у них чувства приверженности к организации.

Появление социального пакета в России связывают с деятельностью на территории Российской Федерации иностранных компаний, руководство которых предоставляло своим сотрудникам «социальные пакеты» в виде разовых премий, подарков к праздникам и компенсационных выплатах за личные расходы работников[39, с.241].

По мере развития экономики, данного набора становилось уже недостаточно, поэтому их состав стал постепенно расширяться и социальные пакеты стали появляться в других организациях. Также расширение практики их применения связано с расширением внешних связей и необходимостью

поддержания высокого уровня корпоративной политики, а также ростом значимости роли каждого конкретного работника в организации.

Изменение отношения российского работодателя к социальному пакету в последние годы обусловлено и растущей борьбой за квалифицированные кадры, изменениями в мотивации современных сотрудников, а также бурным развитием внешнего рынка услуг (разнообразие программ страхования, обучения, отдыха и т. д.). Все большее число отечественных работодателей проявляют изобретательность в формировании социального пакета для своих сотрудников[37, с.89]. На рисунке 1.4. представлены данные исследования консалтинговой компании «Анкор» о востребованности тех или иных гарантий в российских фирмах[51].



Рис.1.4. Анализ исследования востребованности отдельных льгот в российских организациях

В результате было выявлено, что отечественные работодатели отдают предпочтение таким льготам как: выдача кредитов на личные нужды и ссуд, обучение за счет компании, оплата услуг мобильной связи, предоставление корпоративного автомобиля.

Также полученные данные показывают низкий уровень востребованности следующего перечня льгот: страхование жизни, оплата занятий спортом, дополнительные отпуска.

Помимо отношения работодателей к предоставлению и формированию социального пакета, следует также отметить отношение самих работников к предоставляемым им социальным льготам и гарантиям.

С целью выявления отношения граждан России к социальному пакету, предоставляемому организацией-работодателем, по Москве и Московской области с августа по октябрь 2013 года проводился анонимный опрос-анкетирование. В данном исследовании было опрошено 147 в возрасте от 20 до 65 лет. Распределение респондентов по отдельным категориям представлено на рисунке 1.5.

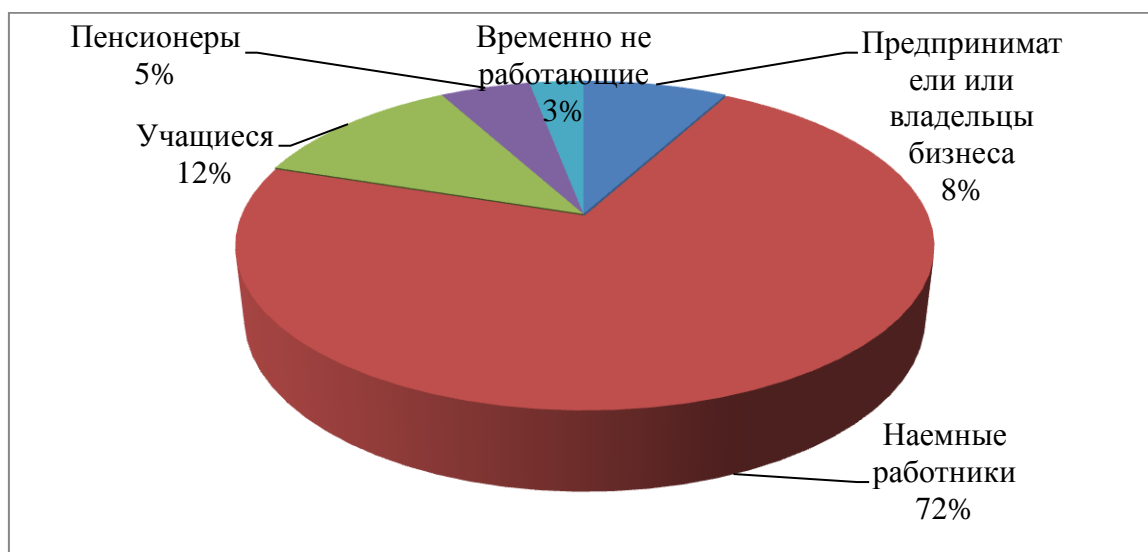


Рис 1.5. Структура участников анонимного опрос-анкетирования

В ходе проведенного исследования было выяснено, что социальное обеспечение сотрудников (социальный пакет) важно для большинства опрошенных и является определяющим фактором при выборе работодателя. Данный вывод следует полученных результатов, которые представлены на рисунке 1.6.

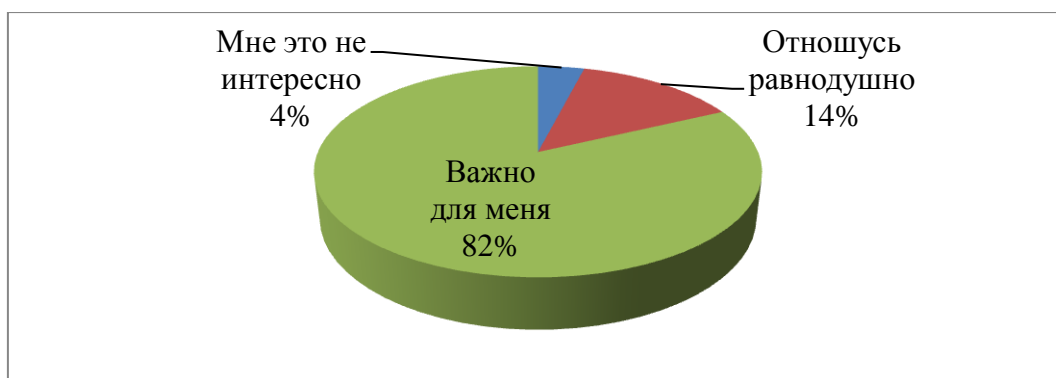


Рис 1.6. Результаты общественного опроса о важности социального обеспечения сотрудников

Если рассматривать структуру социального пакета, то в данном вопросе большинство специалистов придерживаются мнения согласно которому, социальный пакет можно условно можно разделить на три части (Рис 1.7.)

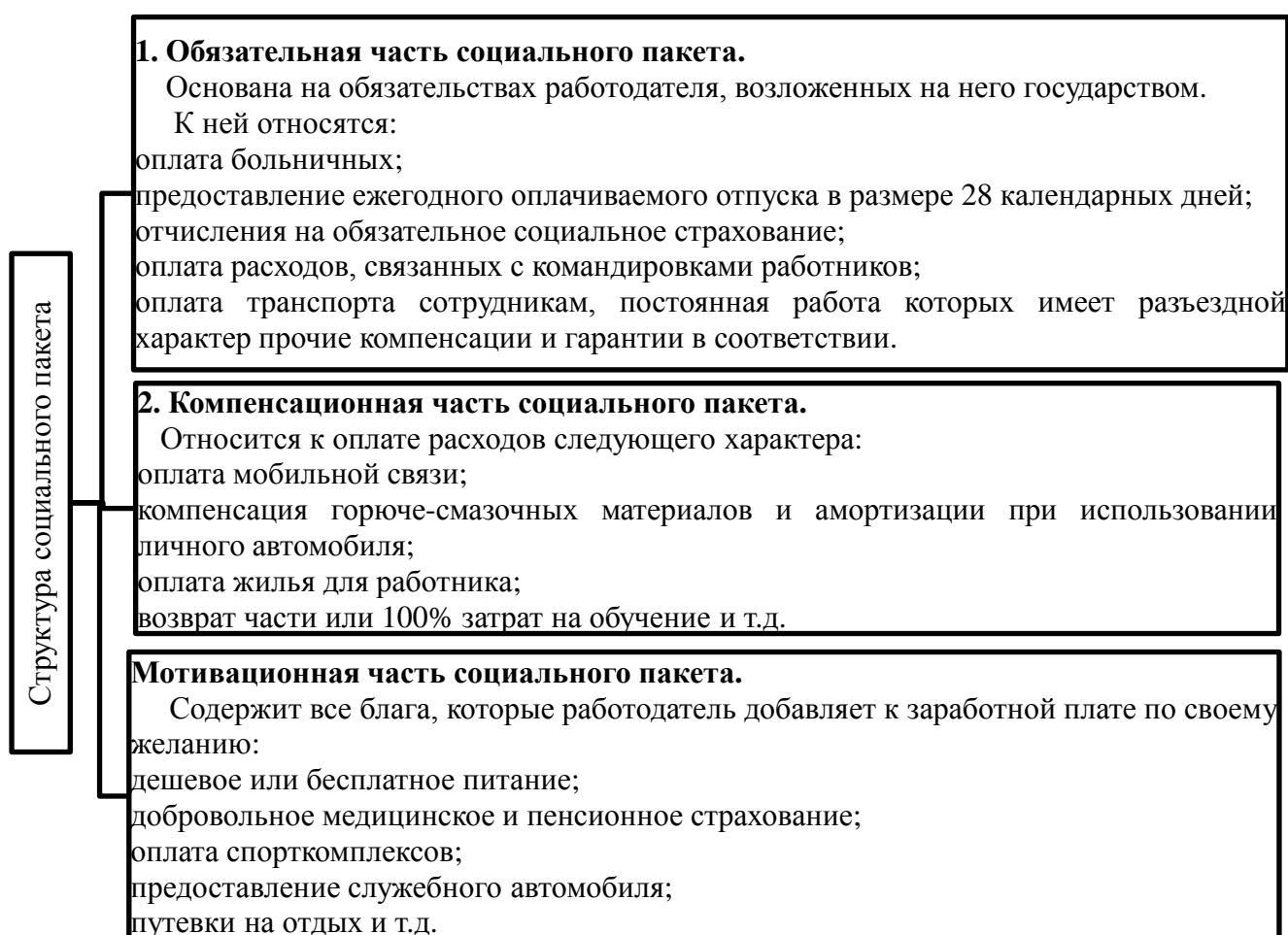


Рис.1.7. Структура социального пакета

При определении содержания социального пакета, можно выделить три основных подхода:

1. Первый подход предполагает четкую структуру льгот.

Сотруднику известно, что на этой ступени служебной лестницы ему положен телефон и проездной, а на следующей – машина представительского класса.

2. Второй подход определяется индивидуальным отношением.

Сотрудник обращается к руководству с просьбой о предоставлении некоторых компенсаций, а работодатель сам решает, представляет ли данный сотрудник какую-то ценность для компании, стоит ли пойти ему навстречу.

3. Третий подход только зарождается на нашем рынке труда, но, как утверждают специалисты по управлению кадрами, за ним будущее.

Ежегодно каждый работник компании проходит итоговую аттестацию и по ее результатам получает определенное количество баллов – в зависимости от успешности работы. Предоставляемые льготы можно комбинировать как угодно, но в пределах заработанных баллов.

Стоимость социального пакета может варьироваться в пределах суммы, величина которой может составлять от трети до половины размера заработной платы[63, с.102].

Надо заметить, что любые льготы, как платные, так и бесплатные, выгодны не только наемным работникам, но и работодателям. Сотрудники получают дополнительные блага, которые делают условия труда более комфортными, а работодатели все понесенные расходы на обеспечение социального пакета списывают на валовые расходы, уменьшая, таким образом, налогообложение[61, с.94].

Как итог всему вышесказанному, можно отметить, что независимо от добровольно характера наличия, состава и размера социального пакета, его наличие приветствуется наравне с обязательными социальными гарантиями.

Однако, необходимо отметить, что социальный пакет предоставляется не всеми работодателями, поскольку, он не предусмотрен в

законодательстве, в качестве его прямой обязанности. Вместе с тем, если компания предоставляет своим работникам социальный пакет, это говорит о её устойчивом экономическом состоянии, о финансовой надежности, а также, о заботе к своему персоналу.

Факт наличие социального пакета и эффективность его составления может стать конкурентным преимуществом организации в борьбе за привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, а это, в последствие, влияет на эффективность деятельности организации, выражаемую в положительных финансовых результатах.

1.3. Методы оценки и показатели эффективности социальной политики

Как уже было сказано, социальная политика организации придерживается следующего ряда целей и задач: формирование у работников отождествления со своим учреждением, возникновение у персонала чувства причастности к целям функционирования учреждения и результатам деятельности, максимальное сближение личных целей работников и целей организации, максимизация производительности труда работников, формирование рабочей атмосферы способствующей стабилизации в коллективе благоприятного социально-психологического климата, социальная защищенность персонала, формирование позитивного имиджа организации в глазах потенциальных работников и общества в целом, согласование организации оплаты труда и интересов отдельных субъектов трудовых отношений, способствующее воспроизводству рабочей силы.

Так как единой унифицированной стандартизированной методики определения эффективности социальной политики учреждения не существует, оценка может быть произведена на основе степени достижения вышеперечисленных целей и задач социальной политики в рамках конкретной организации.

Для оценки эффективности корпоративной социальной политики предприятия предлагается использовать две группы показателей:

1. К объективным показателям относятся следующие: участие предприятия в решении социальных проблем региона (участие в реализации государственных и региональных социальных проектов, соблюдение экологических норм, объем отчислений предприятия на благотворительность); социальные гарантии работникам (соблюдение государственных гарантий и дополнительные меры защиты); эффективность кадрового менеджмента (обеспечение возможностей карьерного роста, переобучения и повышения квалификации сотрудников, политика оплаты труда и т.п.); корпоративная культура предприятия; социальная репутация компании.

2. К субъективным показателям относятся: удовлетворенность сотрудников предприятия реализацией корпоративной социальной политики в целом; оценка работы профсоюзной организации; удовлетворенность возможностью дополнительного социального страхования на предприятии; оценка возможностей получения путевок в санатории и дома отдыха; оценка сотрудниками возможностей повышения квалификации на предприятии и карьерного роста; удовлетворенность психологическим климатом в коллективе, системой менеджмента предприятия; оценка социальной деятельности предприятий в СМИ.

Так, если рассматривать качественные методики оценки отдельных аспектов социальной политики, здесь можно говорить о проведении опросов, тестов и анкетирования среди работников на предмет их удовлетворённости трудом, условиями труда, а также социально-психологического климата и наличия профессионального выгорания среди работников.

Так метод анкетирования – это вербально-коммуникативный метод, в котором в виде средства сбора информации от респондента применяется специально оформленный список вопросов, который называют анкетой. Иными словами анкетирование – это опрос, производимый при помощи

анкеты. Преимущество анкеты в том, что она требует жёсткого следования намеченному плану исследования и строго регламентирована. При помощи данного метода можно добиться массовости исследования с наименьшими затратами. Ещё одна особенность анкетирования – это анонимность. Анкетирование проводится в случае необходимости выяснения мнения людей по каким-то вопросам, при условии максимального хвата коротких сроках.

Помимо этого, если говорить об условиях труда, также следует провести их оценку с целью получения не только субъективного мнения персонала, но и объективных данных. С этой целью возможно проведение опросов и экспертных интервью.

Опрос представляет метод сбора первичной информации, который может быть проведён как непосредственно (при беседе, интервью), так и опосредованно (анкета). Словесное или письменное суждение человека, в данном случае, является источником информации.

Что касается, экспертного интервью, то этот метод – разновидность глубинного интервью. Базируется на беседе с компетентным специалистом (экспертом) в определённой отрасли, по определенной теме, который обладает глубинным знанием специфических сторон изучаемой проблемы.

Так же как один из качественных методов следует выделять анализ документов на предмет наличия социальных льгот и гарантий, предоставления премиальных выплат и наличие систем стимулирования.

Анализ документов – это совокупность методических приёмов и процедур, применяемых для извлечения из документальных источников социологической информации при изучении социальных процессов и явлений в целях решения определённых исследовательских задач. Анализ документов часто дополняется контент-анализом.

Контент-анализ (анализ содержания) – это методом сбора и обработки документальной информации. Анализ содержания представляет собой формализованный способ исследования. В социологии данный вид

исследования направлен на объективное изучение текстов с целью исследования социальных процессов (объектов, явлений), которые эти тексты представляют.

В результате анализа могут быть получены данные относительно состава социального пакета организации, а также о степени его соответствия требованиям трудового законодательства, наличии дополнительных льгот и гарантий, помимо предписанных законом.

Получить наиболее чёткую и полную картину, касаемо исследуемой проблемы, может помочь SWOT-анализ. SWOT-анализ является одним из самых эффективных инструментов стратегического менеджмента, положительно зарекомендовавших себя как в России, так и за рубежом. Сущность SWOT-анализа заключается в исследовании слабых и сильных сторон исследуемого объекта, анализе угроз со стороны внешней окружающей среды, а также возможных путей развития объекта.

Если говорить о количественных показателях оценки эффективности социальной политики учреждения, то здесь целесообразно выделить ряд показателей, представленных в Таблице 1.8.

Таблица 1.8.

Система показателей оценки эффективности социальной политики учреждения

Показатель	Формула
1. Производительность труда одного работника	$П = \frac{О}{Ч},$ <p>П – производительность труда одного работника; О – выполненный объём работы; Ч – численность работников.</p>
2. Коэффициент текучести кадров	$К_{ТК} = \frac{Ч_y}{Ч_{ср}} * 100,$ <p>К_{ТК} – коэффициент текучести кадров; Ч_y – количество работников, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины; Ч_{ср} – среднесписочная численность работников.</p>

Продолжение таблицы

3. Коэффициент удовлетворенности работников работой	$K_y = 1 - \frac{\chi_{сж}}{\chi_{ср}},$ <p>K_y – коэффициент удовлетворенности работников работой; $\chi_{сж}$ – количество работников, выбывших по собственному желанию; $\chi_{ср}$ – среднесписочная численность работников.</p>
4. Коэффициент абсентеизма	$K_{абс} = \frac{H}{T},$ <p>$K_{абс}$ – коэффициент абсентеизма; H – количество дней неявки; T – общее количество рабочих дней.</p>
5. Коэффициент постоянства кадров	$K_{пос} = \frac{\chi_p}{\chi_{ср}} * 100,$ <p>$K_{пос}$ – коэффициент постоянства кадров; χ_p – численность работников, проработавших в организации весь год; $\chi_{ср}$ – среднесписочная численность работников.</p>
6. Коэффициент социальной ответственности организации	$K_{со} = \frac{C_{св}}{ЗП_{ср}} * 100,$ <p>$K_{со}$ – коэффициент социальной ответственности организации ; $C_{св}$ – средняя за период стоимость социальных выплат; $ЗП_{ср}$ – средняя заработная плата одного работника.</p>

Лишь проанализировав как качественные, так и количественные показатели, можно делать обоснованные выводы об эффективности социальной политики учреждения и на их основе производить необходимые коррективы и принимать оперативные управленческие решения.

Вывод: Социальная политика – это одно из генеральных направлений работы с персоналом. Она включает в себя мероприятия по предоставлению работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера. Предоставляемые учреждением социальные блага могут носить как обязательный, так и добровольный характер. Основной целью социальной политики можно считать совершенствование социально-трудовых отношений внутри учреждения, путём развития его социальной сферы.

Многочисленные исследования показывают, что социальные льготы и социальный пакет являются одними из наиболее важных инструментов реализации социальной политики учреждения. Их наличие способствует формированию благоприятного имиджа работодателя в глазах его потенциальных работников, а также высокой эффективности трудовой деятельности сотрудников и удержанию на своих рабочих местах высококачественных специалистов, наиболее значимых для организации-работодателя.

Помимо этого определённые формы выплат могут быть отнесены к расходам на благотворительность, что в свою очередь способствует снижению величины налога на прибыль для организации.

Единой методики оценки эффективности социальной политики учреждения на данный момент не разработано. Таким образом, критериями её оценки могут выступать отдельные её цели и степень их достижения. Также с целью оценки социальной политики целесообразно использовать общие показатели эффективности деятельности учреждения, которые напрямую связаны с эффективностью использования персонала.

ГЛАВА II. ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ МБУССЗН «КОМПЛЕКСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ РАКИТЯНСКОГО РАЙОНА»

2.1. Организационно-экономическая характеристика МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района»

МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» был создан по распоряжению администрации Ракитянского района и действует на основании Устава МБУ «Система социальной защиты населения», утверждённого от 10 июля 2015 года № 728 [Приложение 1]. В своей деятельности Учреждение руководствуется законодательством Российской Федерации и Белгородской области, правовыми актами Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации, а также Управления социальной защиты населения Белгородской области.

КЦСОН Ракитянского района имеет круглую печать со своим полным наименованием, штампы, бланки и другие реквизиты, имеет все права и несет все обязанности юридического лица, предусмотренные действующим законодательством Российской Федерации с официальными символами Красногвардейского района.

Место постоянного нахождения учреждения совпадает с его юридическим адресом – 309310, Белгородская область, Ракитянский район, п. Ракитное ул. Советская д. 6.

Учредителем Учреждения является Ракитянский район, в лице администрации Ракитянского района. Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельную смету и лицевой счет в органах казначейства.

Целями деятельности Учреждения является осуществление организационной, практической и координационной деятельности по оказанию различных видов социальной помощи гражданам. Учреждение предоставляет гражданам, признанных нуждающимися в социальном

обслуживании с учетом их индивидуальных потребностей на основании ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» от 28.12.2013. №442-ФЗ следующие виды социальных услуг: социально – бытовые, социально – психологические, социально – педагогические, социально – трудовые, социально – правовые, услуги в целях повышения коммуникативного потенциала получателей социальных услуг, имеющих ограничения жизнедеятельности, в том числе детей – инвалидов, срочные социальные услуги. В соответствии с предметом и целями Учреждение осуществляет деятельность в следующих направлениях (Рис. 2.1).

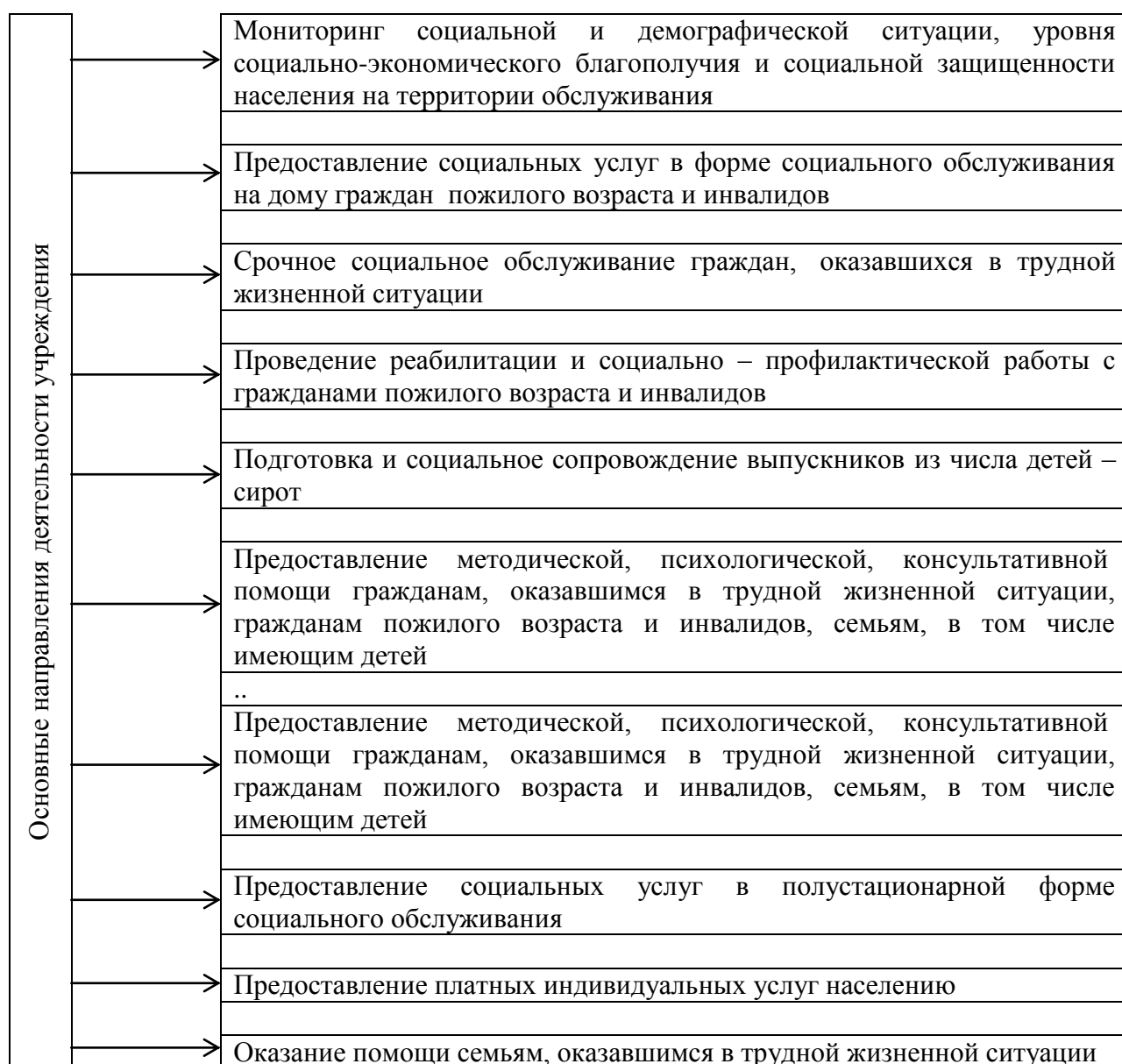


Рис. 2.1. Основные направления деятельности Учреждения.

Учреждение входит в структуру Управления социальной защиты населения администрации Ракитянского района. В структуру МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» [Приложение 2] входят: аппарат управления, три отделения социального обслуживания на дому граждан пожилого возраста и инвалидов, отделение срочного социального обслуживания граждан, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, отделение помощи семьям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, отделение реабилитации и социально-профилактической работы с гражданами пожилого возраста и инвалидов, отделение подготовки и социального сопровождения выпускников из числа детей-сирот, отделение оказания платных индивидуальных услуг населению и отделение «Социальная гостиница».

Для характеристики любой организационной структуры необходимо рассмотреть ее схему, цели и задачи деятельности, функции, права и ответственность подразделений и должностей.

Схема организационной структуры учреждения [Приложение 2] является линейно-функциональной.

- Данная схема имеет две ступени управления:
- 1 – Директор учреждения и его заместитель;
- 2 – начальники отделений.

Директор Учреждения является линейным руководителем для начальников отделений, которые являются линейными руководителями для своих заместителей и специалистов своих отделов, которые уже относятся к разряду линейно-функционального персонала. Разделение прав между линейными и функциональными органами осуществляется следующим образом: линейным органам даны распорядительные права, функциональным – права на консультирование, информирование, планирование и контроль.

Директор осуществляет текущее руководство деятельностью Учреждения и подотчетен в своей деятельности начальнику управления социальной защиты населения администрации Ракитянского района.

Контроль за деятельностью Учреждения осуществляется управлением социальной защиты населения администрации Ракитянского района, а также налоговыми, правоохранительными и другими органами в пределах их компетенции в порядке, установленном действующим законодательством.

Имущество Учреждения является государственной собственностью Белгородской области и закрепляется в установленном порядке за Учреждением на праве безвозмездного пользования.

Имущество и финансовые ресурсы Учреждения формируются за счет: имущества, переданного ему в безвозмездное пользование Учредителем; бюджетных и внебюджетных средств; финансирование целевых программ; безвозмездные благотворительные взносы, пожертвования организаций, граждан; других источников, не запрещенных законодательством Российской Федерации.

Учреждение может осуществлять приносящую доход деятельность по оказанию платных социальных услуг населению для достижения и в соответствии с целями, ради которых оно создано. Финансовую деятельность осуществляет централизованная бухгалтерия Управления социальной защиты населения администрации Ракитянского района (на основании договора). Учреждение имеет в своём распоряжении внебюджетные источники дохода, который формируются на основе доходов от оказания платных услуг гражданам (Таблица 2.2).

Таблица 2.2.

Доходы от деятельности по оказанию услуг

Источник	2015 год	2016 год	2017 год	2017 г. к 2015 г., в %	Отклоне ние (+, -)
	рублей	рублей	рублей		
Доходы от оказания платных услуг(работ)	3 774480,50	3 198 409,13	3 500 706,18	92,75	-7,25%
Иные трансферты	–	2 712 760,99	539 420,76	19,88	- 80,12%
Иные прочие доходы	128 617,23	213 662,98	188 700,00	146,71	46,29%
Приносящая доход деятельность	3 903 097,73	6 124 833,10	4 228 826,94	108,35	8,35%

Так из таблицы мы можем увидеть, что доход от оказания платных услуг (работ) в целом за три года уменьшился на 7,25%, в связи с чем, как одной из причин можно выделить низкую производительность и эффективность работы персонала. Наблюдается тенденция уменьшения доходов по трансфертам на 80,12% , а также увеличение поступления денежных средств по иным прочим доходам и 46,29%. В целом, доход от приносящей доход деятельности вырос на 8,35%, что может говорить нам о стабильности деятельности учреждения.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» является муниципальным учреждением, осуществляющим свою деятельность за счёт поступления средств из государственного бюджета, а также внебюджетных источников финансирования. Данное учреждение специализируется на оказании гражданам различных видов социальной помощи, а также предоставлении широкого спектра платных услуг, доход от которых формирует внебюджетные источники финансирования учреждения.

Деятельность учреждения можно считать эффективной и доходной и экономически стабильной. Финансовое положение можно характеризовать через показатель устойчивости, то есть отношение заемных средств к собственным, как финансово зависимое и устойчивое.

2.2. Анализ системы управления персоналом учреждения

В структуре любого предприятия, организации или же учреждения система управления персоналом занимает одну из наиболее важных позиций. В ходе исследования системы управления персоналом учреждения был проведён анализ её основных подсистем системы управления персоналом с учётом существующей нормативно-правовой базы учреждения, выделены сильные и слабые стороны каждой из подсистем, ко каждой подсистеме определён набор основные показателей эффективности и оценена их конкретная величина на 2017 год. (Таблица 2.3).

Таблица 2.3.

Анализ нормативно-правовой базы МБУССЗН «КЦСОН Ракитянского района»

Подсистема УП	Нормативно-правовая база	Достоинства (+)	Недостатки (-)	Показатели эффективности
Рекрутинг персонала	Коллективный договор Трудовой договор Приказ о приеме на работу Положение о защите персональных данных работников Правила внутреннего трудового распорядка Положение о структур. подразделениях Штатное расписание Должностные инструкции	Чётко определено ответственное за подбор, отбор и найм лицо Детально регламентирована процедура приёма на работу Все положения не противоречат ТК РФ	В учреждении нет чёткого регламента о подборе персонала (не прописано детально как вести подбор) Отсутствуют годовые планы подбора персонала, помогающие стратегически предвидеть потребность в персонале Не используется метод оценки персонала по компетенциям	1. процент вакансий заполненных внешними кандидатами (66) 2. конкурс на место среди внешних кандидатов (1/4) 3. среднее время заполнения вакансии (8 дней) 4. средние затраты на заполнение одной вакансии (1183 рубля)
Адаптация персонала	Должностные инструкции Положение и инструкции по охране труда Положение о структур. подразделениях Положение об адаптации Кодекс этики и служебного поведения работников	Детально прописаны права, обязанности и ответственность вновь прибывшего сотрудника Новый работник беспрепятственно может ознакомиться с правилами поведения ценностями и нормами, которым придерживается коллектив Благоприятный социально-психологический климат	Отсутствие четко разработанных критериев оценки результативности и прохождения будущими сотрудниками процесса адаптации; Отсутствие выявления приоритетности различных аспектов адаптации для различных категорий сотрудников; Отсутствие обратной связи,	1. процент уволившихся со сроком менее 1 года (5,3) 2. процент должностей охваченных системой адаптации (32) 3. процент сотрудников выполняющих функцию наставника (9,5) 4. процент сотрудников прошедших испытательный срок по отношению к общему числу принятых на

Продолжение таблицы

			отражающей промежуточные и финальные результаты.	работу (75)
Обучение и развитие персонала	Приказ о направлении на обучении сотрудника Соглашение на обучение График обучения персонала Положение об обучении персонала Программа профессионального развития персонала Планы индивидуального развития Положение о кадровом резерве	Наличие планов индивидуального развития Возможность карьерного роста Разделение программ обучения для разных категорий сотрудников	После проведения обучения некоторые навыки сотрудников остаются недостаточно развитыми Отсутствие электронного обучения/обучения без отрыва от работы	1. процент сотрудников прошедших обучение в течение периода (17) 2. затраты на обучение 1 сотрудника (5650 рублей) 3. количество часов на обучение 1 сотрудника (40 часов)
Оценка персонала	Должностные инструкции Положение об аттестации персонала Табель учёта рабочего времени Приказ о проведении обучения и проверки знаний требований охраны труда работников	Отработанный, чётко регламентированный процесс оценки Понимание сотрудниками необходимости прохождения аттестации/оценки	Отсутствие чётких критериев оценки Одинаковый подход к оценке сотрудников всех категорий	1. процент сотрудников изменивших свою должность по результатам оценки (7) 2. процент сотрудников регулярно получающих оценку своих компетенций (36) 3. процент должностей, с определенными ключевыми показателями эффективности (36)
Мотивация и стимулирование	Положение об оплате труда Положение о выплате надбавок	Низкая заработная плата Наличие разработанной балльной системы критериев	Недостаточно разработанная система моральной мотивации Социальный	1. процент сотрудников получающих премии, привязанные к выполнению

Окончание таблицы

стимулирующего характера Штатное расписание Табель учёта рабочего времени План мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда на рабочем месте	начисления доп.выплат Понимание сотрудниками условий выплаты надбавок стимулирующего характера	пакет лишь немного превышает обязательный минимум, установленный правительством РФ	показателей КРІ (36) 2.процент сотрудников удовлетворенных системой мотивации и стимулирования (49)
--	---	--	--

По данным проведённого анализа можно сделать выводы о среднестатистическом уровне развития системы управления персоналом, а также неравномерном развитии отдельных подсистем, их нормативно-правовых баз.

В данном учреждении основная нагрузка по работе с коллективом лежит на специалисте по кадрам. Структуру и штатную численность персонала утверждает директор учреждения.

В ходе ознакомления с документацией и штатным составом учреждения, был проведён анализ численности по категориям (рабочие, руководители и специалисты), и выявлен удельный вес отдельных категорий. Данные анализ численности работников по категориям: рабочие, специалисты, руководители приведён в таблице 2.4.

Таблица 2.4.

Структура персонала

Категории персонала	Численность						2017 г. к 2015 г., в %
	2015 г.		2016 г.		2017 г.		
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	
Персонал, всего в том числе:	90	100	100	100	94	100	104,44%
1.Руководители	9	10	9	9	9	10	100%
2. Специалисты	66	73	75	75	70	74	105,06%
3. Рабочие	16	17	16	16	15	16	93,75%

На основе данных можно прийти к выводу, что наибольший удельный вес принадлежит специалистам, которая составляет на 2017 год 74% от численности всех работников учреждения. Далее следует категория рабочих, удельный вес которых составил 16% от общей численности персонала, и наименьший удельный вес – 10% работников организации имеет категория «Руководители». Также общая численность персонала за три года увеличилась на 4,44%, специалистов – на 5,48%, при этом численность руководителей не изменилась и рабочих уменьшилась на 6,25%.

Данные распределения персонала по возрасту представлены в таблице 2.5.

Из таблицы видно, что руководители учреждения представлены двумя работниками в возрасте от 40-50 и 50-55 лет по 50% от общей численности руководителей соответственно. Среди специалистов наибольшее количество работников представлено людьми в возрасте от 40 до 50 лет – 36,36%. Далее следуют специалисты от 30 до 40 лет – 27,27%. Специалисты 50-55 лет составляют 15,59% от всей численности специалистов, а до 30 лет и свыше 60 по 10,39%. Рабочие 40-50 лет имеют наибольший удельный вес в своей нише – 53,33%. Численность работников от 50 до 55 лет и свыше 55 составляет по 20% от общей численности, оставшиеся 6,67% представлено людьми в возрасте 30-40 лет.

Таблица 2.5.

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% в группе	Кол-во	% в группе	Кол-во	% в группе
До 30	0	0,00	8	10,39	0	0,00
30 – 40	0	0,00	21	27,27	1	6,67
40 – 50	1	50,00	28	36,36	8	53,33
50 – 55	1	50,00	12	15,59	3	20,00
Свыше 55	0	0,00	8	10,39	3	20,00
Итого:	2	100,00	77	100,00	15	100

Таблица 2.6 говорит нам о том, что численность женщин превышает численность мужчин. Наибольший удельный вес в категории «женщины» имеют специалисты – 82,72%. Среди мужчин 76,92% работников представлено рабочими, что является самой большой группой по численности среди категории «мужчины».

Таблица 2.6.

Распределение персонала по полу

Категория Год	Женщины		Мужчины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	9	11,11	0	0
Специалисты	67	82,72	3	23,08
Рабочие	5	6,17	10	76,92
Всего по полу:	81	100	13	100

В таблице 2.7 приведены результаты анализ численности персонала по уровню образования. 89% руководителей имеют высшее образование, в то время как 11% обладают средним специальным образованием. Среди специалистов наибольший удельный вес принадлежит группе имеющей среднее специальное и высшее образование – 50 и 30 % соответственно, наименьший удельный вес имеют специалисты со средним общим образованием – 20%. В это время большинство рабочих имеет среднее общее образование – 53,33%, а также среднее специальное – 40%. Меньшинство по всем категориям представляет группа работников с высшим образованием – 6,67%.

Таблица 2.7.

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее общее	0	0	14	20,00	8	53,33
Среднее специальное	1	11,11	35	50,00	6	40,00
Высшее	8	88,89	21	30,00	1	6,67
Незаконченное высшее	0	0	0	0	0	0
Итого:	9	100	70	100	15	100

В таблице 2.8 представлены данные, отражающие распределение персонала по трудовому стажу. Так, руководители организации имеют трудовой стаж от 5 до 10 лет – 66,67%. По категории, «Специалисты» наибольший удельный вес имеют работники со стажем до 5 лет – 40 %. В категории «Рабочие» доминируют работники, имеющие стаж в пределах 5-10 лет – 40%.

Таблица 2.8.

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	2	22,22	28	40,00	3	20,00
От 5 до 10	6	66,67	5	7,14	6	40,00
От 10 до 15	1	11,11	8	11,43	4	26,67
От 15 до 20	0	0,00	13	18,57	2	13,33
Свыше 20	0	0,00	11	15,72	-	0
Свыше 30	0	0,00	5	7,14	-	0

Были рассмотрены и проанализированы основные показатели кадровых процессов. Основными кадровыми процессными коэффициентами являются: коэффициенты приёма и увольнения, текучести и постоянства кадров, а так же коэффициент абсентеизма.

Рассчитаем их:

1. Коэффициент оборота по приёму (формула 2.1):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочную численность персонала}}; \quad (2.1)$$

$$K_{\text{пр}(2015)} = 12/90 = 0,13$$

$$K_{\text{пр}(2016)} = 15/95 = 0,16$$

$$K_{\text{пр}(2017)} = 13/94 = 0,14$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (формула 2.2):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.2)$$

$$K_{\text{в}(2015)} = 10/90 = 0,11$$

$$K_{в(2016)} = 5/95 = 0,05$$

$$K_{в(2017)} = 11/94 = 0,12$$

3. Коэффициент текучести кадров (формула 2.3):

$$K_{тк} = \frac{\text{Кол} - \text{во увол} - \text{ся работников (собст. желание/нарушение тр. дисциплины)}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.3)$$

$$K_{тк(2015)} = 11/90 = 0,12$$

$$K_{тк(2016)} = 15/95 = 0,16$$

$$K_{тк(2017)} = 12/94 = 0,13$$

4. Коэффициент постоянства кадров (формула 2.4)

$$K_{пос} = \frac{\text{Кол-во работников, проработавших в организации весь год}}{\text{Среднесписочная численность работников}}; \quad (2.4)$$

$$K_{пос(2015)} = 67/90 = 0,74$$

$$K_{пос(2016)} = 75/95 = 0,79$$

$$K_{пос(2017)} = 69/94 = 0,73$$

Были проанализированных потери рабочего времени за последние три года (Таблица 2.9).

Таблица 2.9.

Потери рабочего времени

Название показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2015г., %	Прирост, %
Общий фонд рабочего времени, дни	247	247	247	–	–
Потери рабочего времени, дни	22	23	27	123	23
Коэффициент абсентеизма, %	0,09	0,09	0,11	122	22

Таким образом, наблюдается за исследуемый период увеличение потерь рабочего времени, которое составляет 23%. Общее повышение коэффициента абсентеизма составляет 22%. Это негативная тенденция, говорящая о нерациональном использовании фонда рабочего времени.

5. Коэффициент абсентеизма (формула 2.5):

$$K_{\text{абс}} = \frac{\text{Количество дней неявки}}{\text{Общее число рабочих дней}}; \quad (2.5)$$

$$K_{\text{абс}(2015)} = 22 / 247 = 0,09$$

$$K_{\text{абс}(2016)} = 23 / 247 = 0,09$$

$$K_{\text{абс}(2017)} = 27 / 247 = 0,11$$

Результаты анализа кадровых процессов МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10.

Основные показатели кадровых процессов учреждения

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
Средняя численность персонала	90	95	94	104 (4%)
Принятие всего (человек)	12	15	13	108 (8%)
Выбыло всего (человек)	11	5	12	109 (9%)
В т.ч:				
- по сокращению штатов	0	0	0	0 (0%)
- по собственному желанию	10	4	11	110 (10%)
- за нарушение трудовой дисциплины	2	0	1	50 (-50%)
Количество рабочих дней	247	247	247	100
Общее количество пропущенных персоналом рабочих дней	22	23	27	123 (23 %)
Коэффициент оборота по приёму (Кпр)	0,13	0,16	0,14	108 (8 %)
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,11	0,05	0,12	110 (10 %)
Коэффициент постоянства кадров (Кпос)	0,74	0,79	0,73	96% (-4%)
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,12	0,16	0,13	108 (8 %)
Коэффициент абсентеизма (Кабс)	0,09	0,09	0,11	122 (22 %)

Из полученных данных следует, что коэффициент оборота по приёму персонала за три года увеличился на 8%, коэффициент оборота по выбытию остался – на 10%, текучесть кадров и коэффициент абсентеизма увеличились на 8% и 22% соответственно, что является негативной тенденцией и может быть следствием неудовлетворённости работников социальной политикой учреждения.

В заключение, следует сказать несколько слов о том, что деятельность специалиста по кадрам, как и работников всего учреждения в целом, подчинена требованиям должностных инструкций, которые представляют

собой документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника, и разрабатывается руководителем для своих непосредственных подчинённых. Структуру и штатную численность персонала утверждает директор учреждения. Для эффективного выполнения своих функции специалист по кадрам находится в постоянном взаимодействии с бухгалтерией и аппаратом управления Учреждения.

2.3. Исследование и оценка социальной политики МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района»

С целью оценки эффективности социальной политики МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения» было проведено комплексное исследование по отдельным элементам социальной политики учреждения. Для реализации данного исследования и последующего анализа был сформирован диагностический пакет, включающий в себя следующие методы:

1. Анализ документов;
2. Количественный и качественный анализ основных показателей;
3. Экспертное интервью;
4. Опросник на выявление уровня удовлетворённости трудом [Приложение 3];
5. Опросник на определение уровня удовлетворённости условиями труда [Приложение 4];
6. Опросник на определения состояния социально-психологического климата в коллективе [Приложение 5];
7. Опросник «Профессиональное (эмоциональное) выгорание». Методика К. Маслач и С. Джексон [Приложение 6].

Одним из первых методов был использован документационный анализ. Документационный метод является одним из базовых методов и предполагает изучение объективных характеристик эксперта посредством

исследования и анализа основной нормативно-правовой документации, которая регламентирует деятельность Учреждения. Результаты анализа документов представлены в Приложении 7.

При проведении диагностики основной акцент был сделан на исследовании следующих документов: Устав учреждения, Коллективный договор, Трудовой договор, Положение о выплате надбавок стимулирующего характера, Социальный кодекс Белгородской области.

В результате анализа перечисленных выше документов были получены данные относительно состояния отдельных составляющих элементов социальной политики в учреждении.

Так если говорить о предоставляемых сотрудникам социальных гарантиях, можно выделить: оплата больничных листов, оплата очередного отпуска 28 дней, обязательное социальное страхование (отчисления в ПФ, мед.страх и соц.страх, сюда же можно отнести уплату подоходного налога), оплата командировочных; возмещение транспортных расходов сотрудникам при работе разъездного характера, предоставление униформы.

Глава 15 Социального кодекса от 28 декабря 2004 года №165 (с изменениями на: 26.12.2016), принятого 9 декабря 2004 года Белгородской областной Думой отражает социальные гарантии, предоставляемые работникам муниципальных и областных учреждений, проживающих и (или) работающих в сельской местности. В их число входит:

1. Ежемесячная денежная компенсация в размере 50% от платы за содержание и ремонт жилого помещения и коммунальные услуги (в части платы за электроснабжение, газоснабжение и отопление, в том числе поставки твердого топлива при наличии печного отопления) в пределах регионального стандарта нормативной площади жилого помещения и нормативов потребления указанных коммунальных услуг;

2. Ежемесячная денежная компенсация в размере 50 % от платы за пользование жилым помещением (платы за наем) в пределах регионального стандарта нормативной площади жилого помещения.

Положение содержит в себе данные о порядке и условиях осуществления выплат стимулирующего характера работникам центра, а также надбавок стимулирующего характера за повышение профессионального уровня, а также за качество работы. Качество работы определяется балльной системой, которая прописана в данном положении посредством применения индикаторов качества работы заведующих отделений, качества работы специалистов по социальной работе, качества работы социальных работников, качества работы психолога, качества работы юриста, качества работы специалиста по кадрам, качества работы работников хозяйственной части, качества работы водителей. Также для социальных работников, работников хозяйственной части, водителей и иного персонала предусмотрены надбавки за увеличение объёма работы, а также прочие выплаты стимулирующего характера. Выплачиваются надбавки при наличии фонда экономии оплаты труда по согласованию с начальником управления социальной защиты населения.

Было изучено количество работников, требующих и прошедших переобучение. Результаты исследования представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11.

Данные по обучению персонала

Год	Кол-во работников, требующих обучения	Кол-во работников, прошедших переобучение	% работников, прошедших обучение
2015	17	14	73,7
2016	27	16	59,3
2017	33	19	57,6
Отношение 2017 г. к 2015 г., в %	194,1	135,7	78,2 процентных пункта

Из представленных данных можно утверждать, что Учреждение, исходя из своих возможностей, старается максимально восполнить потребность в обучении сотрудников при постоянном увеличении количества работников нуждающихся в нём. Так, с 2015 по 2017 год, количество прошедших обучение выросло на 35,7% одновременно с количеством

нуждающихся в обучении, рост которых составил 94,1%, на фоне чего общий процент обученных снизился до 78,2%.

Рассмотрим данные (Таблица 2.12) способные дать характеристику степени социальной ответственности учреждения перед своими работниками.

Таблица 2.12.

Динамика показателей социальной ответственности учреждения

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2015 г., в %
Фонд заработной платы, тыс. руб.	1530,9	1782,0	1814,7	118,5
Средняя заработная плата 1 работника, руб. в месяц	12600	13250	14300	113,5
Прожиточный минимум в регионе, руб.	8526	8722	9002	105,6
Коэффициент социальной ответственности организации	0,28	0,30	0,32	114,3

Данная таблица иллюстрирует положительную динамику роста всех показателей. С 2015 года по 2017 год ФЗП КЦСОН вырос на 18,5%. Также мы видим, что средняя заработная плата в учреждении превышает прожиточный минимум в регионе и опережает динамику его роста. Помимо этого коэффициент социальной ответственности учреждения за 3 года вырос на 14,3% , что говорит об увеличении затрат на социальные выплаты в ФЗП учреждения.

Была изучена динамика производительности работников за три последних года:

$$P_{2015}=3900000/90=43333,3 \text{ руб.}$$

$$P_{2016}=3195000/100=31950,0 \text{ руб.}$$

$$P_{2017}=3470000/94=36914,9 \text{ руб.}$$

За три года производительность труда одного работника в стоимостном выражении упала на 15%. Данная тенденция может быть обусловлена проблемами в области социальной политики учреждения.

По всем полученным в проведённых ранее исследованиях была построена сводная таблица, отражающая состояние показателей,

характеризующих состояние социальной политики учреждения на сегодняшний день (Таблица 2.13).

Таблица 2.13.

Показатели эффективности социальной политики учреждения	
Показатель	2017 год
1. Производительность труда одного работника, тыс.руб.	36914,9
2. Коэффициент текучести кадров	0,13
3. Коэффициент удовлетворенности работников работой	0,88
4. Коэффициент абсентеизма	0,11
5. Коэффициент постоянства кадров	0,73
6. Коэффициент социальной ответственности организации	0,32

Представленные коэффициенты в целом характеризуют состояние социальной политики учреждения как положительное.

Следующим методом исследования выступает опрос работников учреждения. Цель опроса было определение уровня удовлетворённости трудом у работников.

Степень удовлетворенности трудом сотрудников организации была исследована в разрезе 16 факторов удовлетворенности, среди которых и работа организации в целом. Результаты опроса респондентов приведены в таблице 2.14.

Таблица 2.14.

Исследование степени удовлетворенности трудом персонала в разрезе факторов удовлетворенности

N	Подвопросы:	1- совершенно удовлетворен	2 - не вполне удовлетворен	3 - пожалуй, удовлетворен	4 - совершенно не удовлетворен	Валидные:
1	Политика руководства организации	73(82,0%)	4(4,5%)	12(13,5%)	0(0,0%)	89(100,0%)
2	Информирование о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития организации	62(69,7%)	6(6,7%)	21(23,6%)	0(0,0%)	89(100,0%)
3	Стиль управления руководителя	69(77,5%)	6(6,7%)	14(15,7%)	0(0,0%)	89(100,0%)

Продолжение таблицы

4	Отношение администрации к нуждам работников	62(70,5%)	7(8,0%)	19(21,6%)	0(0,0%)	88(100,0%)
5	Возможность пройти обучение	59(67,0%)	6(6,8%)	22(25,0%)	1(1,1%)	88(100,0%)
6	Возможность профессионального и личностного роста	47(54,0%)	6(6,9%)	28(32,2%)	6(6,9%)	87(100,0%)
7	Оплата труда, вознаграждения и льготы	52(58,4%)	19(21,3%)	17(19,1%)	1(1,1%)	89(100,0%)
8	Система мотивации и стимулирования	50(56,2%)	20(22,5%)	19(21,3%)	0(0,0%)	89(100,0%)
9	Самостоятельность и независимостью в работе	58(65,2%)	10(11,2%)	21(23,6%)	0(0,0%)	89(100,0%)
10	Социально- психологический климат в коллективе	60(67,4%)	9(10,1%)	20(22,5%)	0(0,0%)	89(100,0%)
11	Организационная культура	67(75,3%)	5(5,6%)	17(19,1%)	0(0,0%)	89(100,0%)
12	Уважение со стороны руководства	78(87,6%)	2(2,2%)	9(10,1%)	0(0,0%)	89(100,0%)
13	Условия работы	67(75,3%)	4(4,5%)	18(20,2%)	0(0,0%)	89(100,0%)
14	Режим дисциплина труда	66(74,2%)	7(7,9%)	16(18,0%)	0(0,0%)	89(100,0%)
15	Охрана труда и безопасность труда в организации	67(75,3%)	3(3,4%)	19(21,3%)	0(0,0%)	89(100,0%)
16	Работа в организации в целом	68(76,4%)	5(5,6%)	16(18,0%)	0(0,0%)	89(100,0%)

Результаты проведенного опроса персонала организации показали, что по всем выделенным в ходе исследования факторам, включая и удовлетворенность социально-психологическим климатом, наблюдается высокий уровень удовлетворенности персонала (Таблица 2.15).

Таблица 2.15.

Результаты оценки удовлетворенности трудом персонала в разрезе факторов
удовлетворенности

N	Факторы удовлетворенности	Значение показателя удовлетворенности	Оценка уровня удовлетворенности
1	Политика руководства организации	2,69	высокий уровень удовлетворенности
2	Информирование о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития организации	2,46	высокий уровень удовлетворенности
3	Стиль управления руководителя	2,62	высокий уровень удовлетворенности
4	Отношение администрации к нуждам работников	2,49	высокий уровень удовлетворенности
5	Возможность пройти обучение	2,40	высокий уровень удовлетворенности
6	Возможность профессионального и личного роста	2,08	высокий уровень удовлетворенности
7	Оплата труда, вознаграждения и льготы	2,37	высокий уровень удовлетворенности
8	Система мотивации и стимулирования	2,35	высокий уровень удовлетворенности
9	Самостоятельность и независимость в работе	2,42	высокий уровень удовлетворенности
10	Социально-психологический климат в коллективе	2,45	высокий уровень удовлетворенности
11	Организационная культура	2,56	высокий уровень удовлетворенности
12	Уважение со стороны руководства	2,78	высокий уровень удовлетворенности
13	Условия работы	2,55	высокий уровень удовлетворенности
14	Режим и дисциплина труда	2,56	высокий уровень удовлетворенности
15	Охрана труда и безопасность труда в организации	2,54	высокий уровень удовлетворенности
16	Работа в организации в целом	2,58	высокий уровень удовлетворенности

Ранжирование выделенных факторов по уровню оценки удовлетворенности трудом персонала изучаемой организации представлено на рис. 2.16.



Рис. 2.16. Ранжирование факторов по уровню оценки удовлетворенности трудом персонала, балл

Представленные данные наглядно показывают, что, самые высокие значения оценки удовлетворенности наблюдаются по таким факторам как: уважение со стороны руководства, политика руководства организации и стиль управления руководителя.

Несмотря на высокую удовлетворенность, сравнительно с другими факторами более низкой является удовлетворенность оплатой труда и системой мотивации и стимулирования, а так же возможностью профессионального и личностного роста.

Таким образом, по всем выделенным в ходе исследования факторам, включая удовлетворенность социально-психологическим климатом, наблюдается высокий уровень удовлетворенности персонала. На фоне высоких значений удовлетворенности по всем выделенным факторам сравнительно низкой является удовлетворенность возможностью профессионального и личностного роста.

С целью исследования условий труда персонала в МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» был проведен опрос 89 из 95 сотрудников организации. Выборка составила 94 % от общей численности работников исследуемой организации. Выборка представлена административным персоналом и административно-хозяйственным персоналом; специалистами по социальной работе и социальными работниками.

В результате исследования было выявлено, что практически все опрошенные сотрудники организации считают, что обладают способностями, необходимыми для выполнения работы. По мнению большинства респондентов, им предоставлена возможность обучения необходимым навыкам и их способности получают должную оценку.

Порядка 95% опрошенных отмечают, что ознакомлены с требованиями к их рабочим результатам и указывают на проведение четкого инструктажа перед началом деятельности и на наличие информации, необходимой для выполнения работы.

Практически все опрошенные (около 99%) указывают на возможность обратиться за советом или консультацией к руководителю. 99% респондентов ознакомлены с общими целями выполняемой работы, при этом 93 % указывают на определение требований к выполнению каждого из рабочих заданий, а 85 % опрошенных признают достаточность своих полномочий для доведения дел до конца.

Соответствие используемых форм контроля за работой содержанию выполняемой работы в целом в организации и конкретно в отношении их работы признают около 97% опрошенных. 90 и 93% опрошенных признают соответственно реальными сроки окончания работ в целом для всей организации и для их подразделения в частности.

Около 99 и 93% опрошенных соответственно указали на то, что их рабочее место, и организация в целом обеспечены необходимыми инструментами и оборудованием. При этом 85 и 77 % респондентов указали

на недостаток финансовых средств соответственно для приобретения оборудования для организации в целом и оснащения их рабочих мест в частности.

Удовлетворительными условия работы в организации признают 93% опрошенных, при этом 96 % опрошенных считают удовлетворительными условия работы конкретно для подразделения, в котором они работают.

Признают достаток времени и кадровых ресурсов для выполнения работы в целом в организации соответственно 93 и 87% опрошенных. При этом достаток времени и кадровых ресурсов для выполнения работы в рамках должностных инструкций признано соответственно 90 и 93 % опрошенных.

Абсолютным большинством респондентов признается создание условий для эффективного сотрудничества работников организации как внутри подразделения, так и за его пределами.

93% опрошенных указали на возможность обратной связи во время работы, при этом 95% опрошенных указали, что обратная связь им предоставляется регулярно.

97 % опрошенных указали, что до них доводится информация о результатах сразу же после окончания работы. По мнению преобладающего большинства опрошенных данная информация содержит не только отрицательные, но и положительные показатели выполненного задания, при этом ее достаточно для улучшения работы.

Большинством респондентов отмечено, что качество и своевременность выполнения порученной работы учитывается при вознаграждении, сам размера вознаграждения соответствует полученным результатам, для 90% опрошенных получаемое вознаграждение является достаточно привлекательным.

В контексте общего исследования был проведен опрос касательно случаев нарушения трудовой дисциплины, который показал, что никто из опрошенных не указал на случаи нарушения трудовой дисциплины.

Таким образом, результаты исследования показали, что условия труда в организации оценены респондентами достаточно высоко.

С целью исследования социально-психологического климата коллектива МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» был проведен опрос 89 из 95 сотрудников организации. Выборка составила 94 % от общей численности работников исследуемой организации. Выборка представлена административным персоналом и административно-хозяйственным персоналом; специалистами по социальной работе и социальными работниками.

В ходе проведенного исследования сотрудники организации ответили на ряд вопросов, касающихся их оценки социально-психологического климата в коллективе.

Приведем распределение ответов опрошенных сотрудников организации.

Распределение ответов респондентов на вопрос «Нравится ли Вам Ваша работа?» показало, что абсолютно всем работникам их работа «Очень нравится» или «Пожалуй, нравится», на указанные варианты ответов указало соответственно 57,3 и 42,7 % опрошенных. Никто из опрошенных не указал, что работа ему безразлична или не нравится.

Изучение распределения ответов респондентов на вопрос «Хотели бы Вы перейти на другую работу?» показало, что абсолютное большинство опрошенных (89,8%) не хотели бы перейти на другую работу; 10,2 % опрошенных точно не определились со своим желанием относительно смены места работы.

Изучение мнений респондентов в части их чувств, испытываемых, когда они идут на работу, показало, что большинство из них (78,7 %) испытывают чувство удовлетворенности; неопределенные чувства испытывает 10,1 % опрошенных. Восторг и ощущение праздника, а так же радость испытывают соответственно 3,4 и 7,9 % опрошенных. Негативных чувств не испытывает ни один из опрошенных (Таблица 2.17).

Таблица 2.17.

Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие чувства Вы испытываете, когда идете на работу?»

Валидные	Значения	Частота	%от ответивших
1	Восторг и ощущение праздника	3	3,4
2	Радость	7	7,9
3	Удовлетворенность	70	78,7
4	Неопределенные чувства	9	10,1
5	Нежелание идти на работу	0	0,0
6	Подавленность	0	0,0
7	Досаду и раздражение	0	0,0
	Итого ответивших:	89	100,0

Результаты оценки респондентами по десятибалльной шкале психологической атмосферы в организации представлены в таблице 2.18. Исследование показало, что в ответах наиболее часто психологическая атмосфера оценивалась максимально в 10 из 10 баллов(53,6%). Весомым можно признать и удельный вес респондентов, оценивающих психологическую атмосферу по десятибалльной шкале в 8 и 9 баллов, на долю таковых приходится соответственно 13,1 и 17,9%. Среднее значение оценки психологической атмосферы всеми респондентами составляет 8,9 балла.

Таблица 2.18.

Распределение ответов респондентов на вопрос «Оцените по десятибалльной шкале психологическую атмосферу вашей организации»

Валидные	Варианты ответов	Частота	% от опрошенных
1	1	0	0,0
2	2	0	0,0
3	3	2	2,4
4	4	0	0,0
5	5	3	3,6
6	6	3	3,6
7	7	5	6,0
8	8	11	13,1
9	9	15	17,9
10	10	45	53,6

	Итого ответивших:	84	100,0
--	-------------------	----	-------

Результаты распределения ответов респондентов касательно оценки атмосферы, преобладающей в коллективе по 9 бальной шкале представлены на рис. 2.19. Существенным можно признать удельный вес опрошенных, которые считают, что в коллективе преобладает атмосфера, близкая к атмосфере взаимопомощи и взаимного уважения: так в 9 и 9 баллов оценили атмосферу в коллективе 60,8 % опрошенных. Весомым является удельный вес респондентов, оценивших атмосферу, преобладающую в коллективе в 7 и 8 из 9 баллов, на долю которых приходится 10,1 и 20,3 % соответственно. Среднее значение оценки, исходя из результатов анкетирования, составляет 8,3 балла, что достаточно близко к максимально возможному значению оценки.

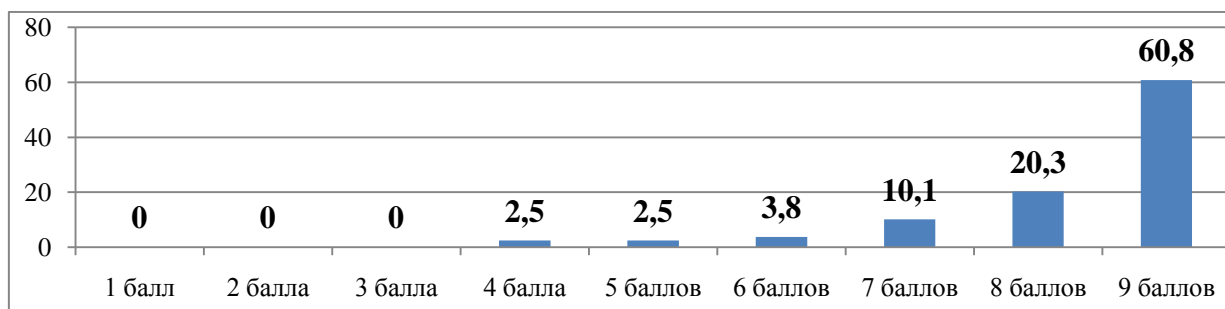


Рис. 2.19. Распределение ответов респондентов относительно оценки атмосферы, преобладающей в трудовом коллективе по 9-ти бальной шкале, %

В ходе исследования респондентам было предложено сформулировать предложения по проведению мероприятий в организации, которые бы могли улучшить социальный климат и психологическую атмосферу в коллективе.

Распределение ответов респондентов относительно необходимости проведения мероприятий для улучшения социального климата и психологической атмосферы в коллективе представлено на рис. 2.20.



Рис. 2.20. Распределение ответов респондентов относительно необходимости проведения мероприятий для улучшения социального климата и психологической атмосферы в коллективе, %

Большинство опрошиваемых (26,0 %) считают, что для улучшения социального климата и психологической атмосферы в коллективе необходимо проводить совместные выездные и досуговые мероприятия в нерабочее время; 20 и 16% опрошенных указывают соответственно на необходимость проведения корпоративных вечеров и праздничных мероприятий и проведение психологических тренингов. 15 % респондентов указали, что их все устраивает и необходимости в проведении дополнительных мероприятий нет.

Анализ результатов попарного сравнения позволил выстроить факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе следующим образом.

В целом эмоциональное отношение сотрудников к своей деятельности в организации можно оценить положительно, так как абсолютному большинству работников их работа нравится, никто из опрошенных однозначно не хотел бы сменить место работы. Большинство опрошенных, идя на работу, испытывают чувство удовлетворенности и неопределенные чувства. Среднее значение оценки психологической атмосферы всех

респондентов составляет 8,9 балла, что достаточно близко к максимально возможной оценке.

Большинством опрошенных респондентов не указаны причины, мешающие развитию положительной психологической атмосферы в организации; при этом изучение распределения мнений ответивших показало, что в качестве таких причин выступают плохие условия труда, напряженные отношения между сотрудниками, отсутствие системы материальной и моральной мотивации.

Положительно можно оценить отношения между подчиненными и руководителем, так как абсолютным большинством опрошенных признается влияние руководителя на дела трудового коллектива, а средние значения оценки респондентами степени развития всех качеств руководителя близко к максимально оценке, составляющей 5 баллов.

Анализ результатов попарного сравнения факторов позволил выстроить факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе в порядке их значимости и в качестве наиболее важных из них, в соответствии с мнением респондентов выделены: уверенность в завтрашнем дне, хорошие условия труда и хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами.

По результатам экспертного интервьюирования было выяснено, что, по мнению руководителя учреждения, наиболее актуальными проблемами в сфере достижения целей социальной политики считает:

- профессиональное выгорание социальных работников;
- неиспользование работниками определённых социальных льгот по причине их не востребованности, а также не осведомлённости работников о возможности их получения.

Для определения степени профессионального выгорания была использована методика К. Маслача и С. Джексона «Профессиональное (эмоциональное) выгорание» в виде адаптированного опроса Н.

Водопьяновой, Е. Старченковой. Тест содержит 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с выполнением рабочей деятельности.

О наличии высокого уровня выгорания свидетельствуют высокие оценки по субшкалам "эмоционального истощения" и "деперсонализации" и низкие – по шкале "профессиональная эффективность" (редукция персональных достижений). Соответственно, чем ниже человек оценивает свои возможности и достижения, меньше удовлетворен самореализацией в профессиональной сфере, тем больше выражен синдром выгорания.

В опросе участвовало 50 социальных работников. Результаты представлены на рисунке 2.21.

По результатам проведённого опроса было выявлен высокий уровень выгорания, который следует из полученных высоких результатов по шкалам эмоциональное выгорание, деперсонализация/цинизм, и низким по субшкале профессиональная успешность.

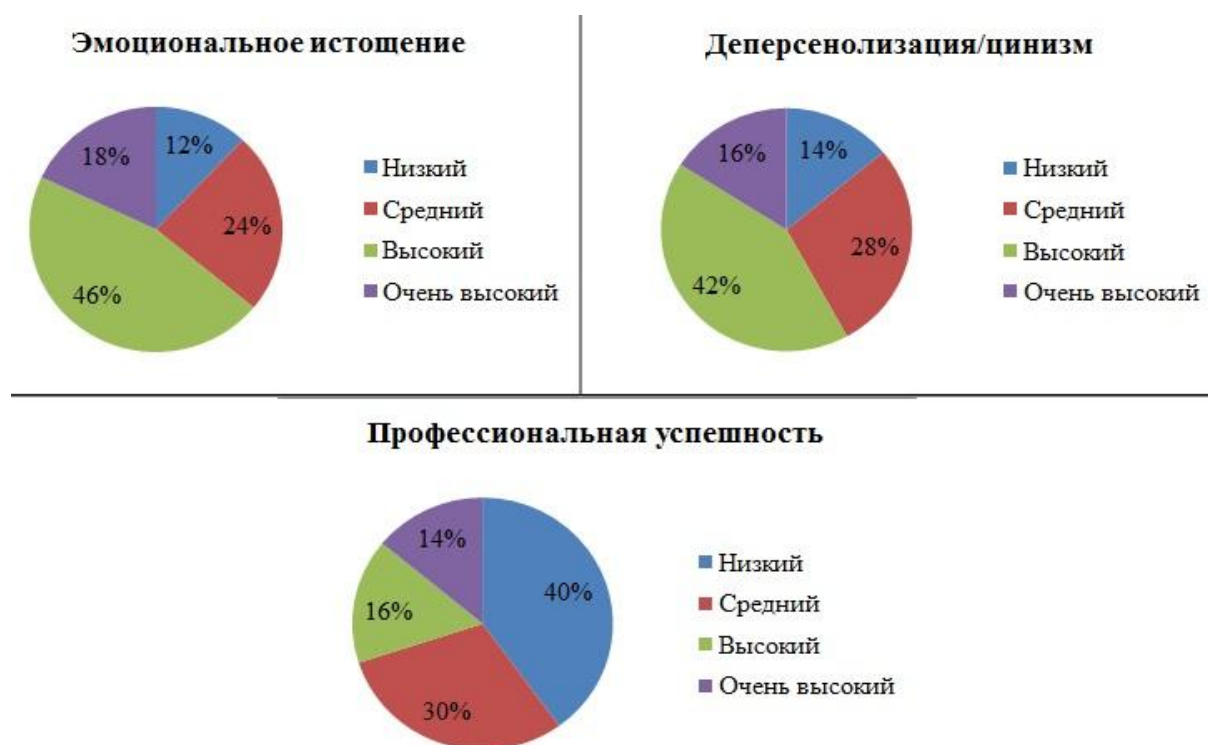


Рис.2.21. Результаты оценки уровня эмоционального выгорания работников

SWOT-анализ является необходимым элементом исследований. В данном случае процедура проведения SWOT-анализа была разделена на несколько этапов.

Этап 1. На основании полученных результатов проведённых ранее исследований были проанализированы сильные и слабые стороны социальной политики КЦСО Ракитянского района, а также определены возможности её развития и вероятные угрозы. Результаты представлены в Таблице 2.22.

Таблица 2.22.

Матрица базового SWOT-анализа социальной политики МБУССЗН «КЦСОН Ракитянского района»

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> – Постоянное развитие кадрового потенциала, проведение дополнительного обучения. – Вложения в социальную сферу рассматриваются как социальные инвестиции. 	<ul style="list-style-type: none"> – Улучшение производственно-экономических показателей деятельности учреждения. – Повышение производительности труда. – Обновления профессионального состава и уровня работников.
<ul style="list-style-type: none"> – Наличие зависимости оплаты труда от качества выполняемой работы. – Соответствие в интересах работников и работодателя. – Удержание высококвалифицированных кадров. – Наличие профсоюзной организации, представляющей интересы работников – Высокий уровень лояльности персонала. – Благоприятный социально-психологический климат. – Высокий уровень трудовой дисциплины персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> – Экономия ФОТ. – Повышение инициативности и ответственности сотрудников. – Повышение уровня удовлетворённости сотрудников работой. – Создание персонифицированного учёта и обеспечение прозрачности финансовых затрат в социальной сфере. – Появление гибкого индивидуального социального пакета. – Повышение прозрачности финансового контроля над предоставлением льгот и гарантий.
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Низкий уровень заработной платы. – Ограниченный социальный пакет. – Отсутствие документального оформления социальной политики. – Высокий уровень профессионального выгорания социальных работников. – Текучесть персонала. – Отсутствие выстроенных социальных бизнес-процессов. – Отсутствие профессионалов в сфере разработки и внедрения социальной 	<ul style="list-style-type: none"> – Риск возникновения социальной напряжённости. – Опасность негативного влияния на финансовое состояние учреждения ввиду отсутствия прозрачного финансового контроля над предоставлением социальных льгот и гарантий. – Снижение лояльности работников по отношению к компании. – Появление альтернативных профсоюзных организаций (в соответствии

Продолжение таблицы

– политики.	– с действующим федеральным законодательством, достаточно всего лишь трёх желающих). – Вероятность оттока высококвалифицированных специалистов. – Риск снижения производительности труда. – Возможность возникновения внутренних социальных конфликтов.
-------------	--

Этап 2. На следующем этапе выявленные возможности и угрозы, разбиваются в зависимости от их приоритетности на три группы. Матрицы угроз и возможностей для социальной политики КЦСО Ракитянского района, приведенные на таблицах 2.23 и 2.24.

Таблица 2.23.

Анализ угроз для социальной политики МБУССЗН «КЦСОН Ракитянского района»

Вероятность реализации угрозы	Последствия угрозы		
	Разрушительные(Р)	Тяжёлые(Т)	Лёгкие(Л)
Высокая(В)	ВР – Риск снижения производительности труда. – Опасность негативного влияния на финансовое состояние учреждения ввиду отсутствия прозрачного финансового контроля над предоставлением социальных льгот и гарантий.	ВТ	ВЛ
Средняя(С)	СР Вероятность оттока высококвалифицированных специалистов.	СТ Появление альтернативных профсоюзных организаций.	СЛ – Возможность возникновения внутренних социальных конфликтов. – Риск возникновения социальной напряжённости.
Низкая(Н)	НР	НТ Снижение лояльности работников к учреждению.	НЛ

Матрица угроз, показала, что на поля наиболее опасных угроз попадает: риск снижения производительности труда, опасность негативного влияния на финансовое состояние учреждения ввиду отсутствия прозрачного финансового контроля над предоставлением социальных льгот и гарантий, а также вероятность оттока высококвалифицированных специалистов.

Таблица 2.24.

**Анализ возможностей социальной политики МБУССЗН «КЦСОН
Ракитяского района»**

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное(С)	Умеренное(У)	Малое(М)
Высокая(В)	ВС Повышение производительности труда.	ВУ Повышение уровня удовлетворённости сотрудников работой.	ВМ
Средняя(С)	СС – Улучшение производственно-экономических показателей деятельности учреждения. – Появление гибкого индивидуального социального пакета. – Создание персонифицированного учёта и обеспечение прозрачности финансовых затрат в социальной сфере. – Повышение прозрачности контроля над предоставлением социальных льгот и гарантий.	СУ Повышение инициативности и ответственности сотрудников	СМ
Низкая(Н)	НС Экономия ФОТ	НУ Обновления профессионального состава и уровня работников	НМ

Матрица возможностей, представленная в Таблице 2.24, показала, что на поля наиболее благоприятных возможностей попадает: повышение производительности труда, улучшение производственно-экономических показателей деятельности компании, создание гибкого индивидуального социального пакета, а также повышение прозрачности финансового контроля над предоставлением льгот и гарантий и рост уровня удовлетворённости работников трудом.

После этого следует третий этап проведения SWOT-анализа, который реализуется с учетом выявленных возможностей и угроз, выделения основные взаимовлияющие группы «Возможности – сильные/слабые стороны» «Угрозы – сильные/слабые стороны» и составления соответствующей матрицы (Таблица 2.25). Она даёт возможность для комплексного анализа ситуации.

Таблица 2.25.

Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон

Описание		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Вложения в социальную сферу рассматриваются как социальные инвестиции.	Удержание высококвалифицированных кадров. Высокий уровень лояльности персонала.	Благоприятный социально-психологический климат.	Низкий уровень ЗП. Ограниченный соц.пакет.	Отсутствие документального оформления соц. политики.	Высокий уровень проф.выгорания соц.работников. Текущая персонал.
Возможности	ВС	Повышение вложений в социальную сферу, рассматриваемые в качестве инвестиций способны в значительной степени повысить производственные и					Устранение синдрома профессионального выгорания способствует повышению отдачи и мотивации персонала на труд, а также снижает

Продолжение таблицы

		финансовые показатели деятельности и учреждения				текучесть кадров.
	СС		Создание гибкого индивидуального социального пакета способствует как удержанию так и привлечению высококвалифицированного персонала, положительно сказывается на результатах деятельности учреждения, а также лояльности персонала			Снижение риска негативного влияния на финансовое состояние учреждения путём прозрачного финансового контроля над предоставлением социальных льгот и гарантий.
	ВС			Положительная обстановка в коллективе – один из факторов удовлетворённости работников трудом.		
Угрозы	ВР		Поддержание внимания вопросам удержания и поддержания лояльности персонала способно позитивно сказаться как на производите-			Отсутствие документально оформленной соц. политики учреждения ставит под вопрос прозрачность предоставления

Продолжение таблицы

			льности, так и на уровне текучести			соц.льгот и гарантий.	
	СР						

Вывод: В результате исследования было выявлены преимущества и недостатки социальной политики МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района». Так, исходя из полученных данных, можно говорить о наличии в учреждении благоприятного социально-психологического климата, удовлетворительных условий труда, а также постоянной реализации потребности обучения, переобучения персонала. Помимо этого, оценивая соц.пакет, работников было выявлено соответствие предоставляемых льгот и компенсаций, требуемым законодательством. При этом, можно выделить недостатком отсутствие дополнительных социальных гарантий и льгот добровольного характера, а также невостребованность имеющихся в связи с не осведомлённостью работников о возможности их получения, а также отсутствием индивидуального подхода к формированию социального пакета различных категорий персонала. Всё это может быть результатом отсутствия в учреждении положения о социальной политике.

Таким образом, по результатам исследования были выявлены следующие проблемы:

1. Нездоровое эмоционально-психологическое состояние социальных работников Учреждения, выраженное в остром развитии синдрома профессионального выгорания как опасного профессионального заболевания работников социальной сферы;

2. Неэффективность действующего социального пакета МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» в аспекте его мотивационной функции,

3. Отсутствие Положения о социальной политике МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района».

С наличием данных проблем можно связать рост текучести персонала на 8%, а также падение производительности труда персонала учреждения на 15%.

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ МБУССЗН «КОМПЛЕКСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ РАКИТЯНСКОГО РАЙОНА»

3.1. Мероприятия по совершенствованию социальной политики учреждения

В процессе исследования эффективности действующей социальной политики МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения», результаты которого представлены во второй главе данной выпускной квалификационной работы, был сделан вывод о том, что социальная политика МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» учреждения имеет ряд недостатков, препятствующих в достижении поставленных перед ней целей.

Данные недостатки, выражены в ряде следующих проблем:

1. Нездоровое эмоционально-психологическое состояние социальных работников Учреждения, выраженное в остром развитии синдрома профессионального выгорания как опасного профессионального заболевания работников социальной сферы;

2. Неэффективность действующего социального пакета МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» в аспекте его мотивационной функции,

3. Отсутствие Положения о социальной политике МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района».

Для устранения данных проблем предложен ряд мероприятий по совершенствованию социальной политики МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения». С этой целью была составлена таблица проектных мероприятий, направленных на совершенствование социальной политики учреждения (Таблица 3.1).

Таблица 3.1.

**Рекомендации и мероприятия по улучшению социальной политики
МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения
Ракитянского района»**

№	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
Проблема			
<i>Нездоровое эмоционально-психологическое состояние социальных работников Учреждения, выраженное в остром развитии синдрома профессионального выгорания как опасного профессионального заболевания работников социальной сферы</i>			
I	Разработать тренинг «Профилактика профессионального выгорания социальных работников» с целью улучшения эмоционально-психологического состояния социальных работников, а также снижения текучести кадров	1. Разработка и проведение тренинга «Профилактика профессионального выгорания социальных работников» (см. Приложение №8) 2. Предоставление психологам учреждения методической литературы в виде сборника упражнений для проведения тренинга по профилактике и преодолению синдрома профессионального выгорания (см.: Приложение № 9)	– Восстановление личностного потенциала работников. – Снижение уровня синдрома профессионального выгорания. – Улучшение эмоционально-психологического состояния социальных работников. – Снижение уровня текучести персонала. – Улучшение взаимоотношений в коллективе.
Проблема			
<i>Неэффективность действующего социального пакета МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» в аспекте его мотивационной функции</i>			
II	Оптимизировать социальный пакет МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» в аспекте повышения его мотивационной функции	1. Разработка алгоритма оптимизации социального пакета МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» (см.: Приложение №10) 2. Разработка системы распределения компонентов социального пакета учреждения на основе синтеза принципа зависимости характера и количества льгот от заслуг работника, принципа разделения льгот, входящих в социальный пакет, на основные и дополнительные, а также принципа «кафетерия» (см.: Приложение №11)	– Рост заинтересованности работников в результатах своей деятельности. – Повышение качества и эффективности труда работников. – Повышение качества трудовой жизни. – Увеличение количества лояльных работников. – Повышение имиджа учреждения.

Продолжение таблицы

Проблема			
<i>Отсутствие Положения о социальной политике МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района»</i>			
Ш	Разработать положение о социальной политике МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района»	1. Разработка положения о социальной политике МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» (см.: Приложение № 12) 2. Разработка инструкции по организации проведения ознакомления работников учреждения с Положением о социальной политике МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» (см.: Приложение № 13)	– Документальное закрепление социальной политике МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района». – Повышение качества и эффективности труда работников. – Улучшение корпоративной культуры.

Как уже говорилось ранее, цель разработанных мероприятий – совершенствование действующей социальной политики МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения», что также способствует повышению качества и эффективности труда работников, и, что не мало важно, качеству их трудовой жизни.

С целью решения проблемы нездорового эмоционально-психологического состояния социальных работников учреждения, выраженного в остром развитии синдрома профессионального выгорания как опасного профессионального заболевания работников социальной сферы была предложена разработка тренинга «Профилактика профессионального выгорания социальных работников», за основу которого был взят тренинг «Профилактика синдрома профессионального выгорания» И.В. Никоноровой.

Цель: Сохранение психического здоровья социальных работников.

Задачи:

- знакомство с понятием профессиональное выгорание, с его характеристиками;
- анализ проявления признаков выгорания, выделение источников неудовлетворения профессиональной деятельностью;
- создание условий способствующих профилактике синдрома профессионального выгорания;
- дать представление об основных понятиях и функциях саморегуляции;
- снятие эмоционального напряжения освоением способов саморегуляции эмоционального состояния.

Число участников тренинга может быть различным. Оптимальная группа состоит из 12-16 человек. Целесообразно разделить работников учреждения на три группы по 18 человек. Тренинг проводится в течение 2-3 часов в довольно просторном помещении.

Тренинг состоит из трех частей:

1. Вводная часть. Цель: создание атмосферы группового доверия, доброжелательности и принятие.
2. Основная часть. Цель: диагностика профессионального выгорания и освоение навыков эмоциональной саморегуляции.
3. Заключительная часть. Цель: формирование навыков позитивного самовосприятия и рефлексии.

Материалы и оборудование:

- столы, стулья по числу участников;
- листы бумаги А4, ручки;
- пособие в виде отдельных листочков;
- буклет каждому участнику тренинга.

Ответственность и обязанности по организации и проведению тренинга в равных долях распределяется между специалистом по кадрам и штатным психологом.

Также было предложено предоставление психологам и специалистам учреждения методической литературы в виде сборника упражнений для проведения тренинга по профилактике и преодолению синдрома профессионального выгорания.

В качестве методической литературы может выступать сборник упражнений для проведения тренинга по профилактике и преодолению синдрома профессионального выгорания Н.А. Разнадеженной и А.И. Шишкиной. Издание предназначено для руководителей и специалистов учреждений социальной защиты населения и содержит конкретные практические учреждения для борьбы с синдромом профессионального выгорания. Учебник может быть распространён как в бумажном, так и в электронном формате.

Мероприятие по разработке механизма оптимизации состава социального пакета учреждения состоит из предварительного этапа, организационного и, непосредственно, этапа разработки.

1. На предварительном этапе производится анализ имеющегося социального пакета, а также опрос работников какие конкретно дополнительные льготы и гарантии они хотели бы иметь возможность получить.

2. В рамках организационного этапа происходит выбор конкретного принципа оптимизации социального пакета:

а) Принцип зависимости характера и количества льгот от заслуг работника: стажа, квалификации, должности.

б) Принцип разделения льгот, входящих в социальный пакет, на основные (предоставляемые всем работникам) и дополнительные (предназначены для сотрудников проработавших в учреждении более 5 лет).

в) Принцип «кафетерия» – самостоятельный выбор работником списка льгот в пределах определённой суммы.

С целью оптимизации имеющегося соц.пакета целесообразно объединить все перечисленные принципы. Таким образом, социальный пакет

МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» будет построен на принципе «кафетерия», согласно которому набор предоставляемых им льгот будет зависеть от суммы набранных работниками баллов за год. При этом персонал учреждения будет иметь основной социальный пакет, не зависящий от суммы набранных баллов. Дополнительные же баллы будут начисляться по таким основаниям как: стаж, должность, выполнение дополнительных обязанностей и поручений, замена временно отсутствующего работника, прохождение обучения, переподготовки, отсутствие жалоб и замечаний, участие в культурно-массовых мероприятиях и т.д.

3. Третий этап включает в себя разработку социального пакета с учётом полученной ранее информации, согласование его с бухгалтерией, утверждение у руководства и информирование работников о внесённых изменениях.

В Приложении 12 представлен проект Положения социальной политике МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания. Документ оформляется на стандартных листах бумаги формата А4. Текст документа состоит из разделов и подразделов, имеющих заголовки и нумеруемых арабскими цифрами.

Положение содержит в себе данные о перечне льгот, выплат и компенсаций существующих в учреждении, а также условиях и порядке их предоставления. Разработанный документ не противоречит требованиям трудового законодательства Российской Федерации.

После утверждения предлагаемого Положения специалист по кадрам обязан ознакомить всех работников учреждения с вступившим в силу положением под подпись.

Для равномерного распределения нагрузки при внедрении проекта по совершенствованию социальной политики МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения» были определены четкие временные границы выполнения конкретных проектных мероприятий. Разработанный с

данной целью календарный график внедрения проекта представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

**График реализации проекта совершенствования социальной политики
МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения»**

Проектные мероприятия	Длительность, недели	Дата начала работ	Дата окончания работ
1. Разработка и проведение тренинга «Профилактика профессионального выгорания социальных работников»	2	01.02.2018	15.02.2018
2. Разработка алгоритма оптимизации социального пакета учреждения	3	08.06.2018	01.03.2017
3. Разработка положения о социальной политике	2	01.03.2018	15.03.2018
Итого	7	01.06.2018 – 15.03.2018	

Таким образом, из данных представленных выше в таблице, можно говорить о том, что временные затраты на внедрения проекта по совершенствованию социальной политики МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения» составят 7 календарных недель с 1 февраля по 15 марта 2018 года.

Участники проекта и их функциональное разделение труда в процессе реализации предложенных проектных мероприятий представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3.

Функциональное разделение труда участников проекта

Мероприятие	Директор	Бухгалтерия	Специалист по кадрам	Психолог
1. Разработка и проведение тренинга «Профилактика профессионального выгорания социальных работников»	У	С	О	И
2. Разработка алгоритма оптимизации социального пакета учреждения	У	С	О	И

Продолжение таблицы

3.Разработка положения о социальной политике	У	С	О	Н
--	---	---	---	---

Представленные в таблице условные обозначения расшифровываются как:

– О – ответственный, то есть человек, отвечающий за выполнение функции, организует ее реализацию, подготавливает и оформляет необходимый документ;

– И – исполнитель;

– С – согласовывает выполнение данной функции;

– Н – не участвует в реализации данной функции;

– У – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Таким образом, в реализации предлагаемых проектных мероприятий задействован специалист по кадрам, психолог, а также директор и бухгалтерия. Данные специалисты обладают достаточной квалификацией и высокой компетентностью.

Также были проанализированный риски, возможные в ходе реализации предложенных мероприятий (таблица 3.4.).

Таблица 3.4.

**Риски проекта по совершенствованию социальной политики
МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения»**

Проектные мероприятия	Возможные риски	Действия по предотвращению рисков
1. Разработка и проведение тренинга «Профилактика профессионального выгорания социальных работников»	Риск сопротивления персонала, т.е. нежелание работников, уклонение от принятия участия в тренинговых мероприятиях, запланированных учреждением	Формирование зависимости возможности получения дополнительных льгот и услуг, входящих в соц. пакет от степени участия в тренинговых мероприятиях
2. Разработка алгоритма оптимизации социального пакета учреждения	Риск сомнения в прозрачности начисления льгот (работники могут считать распределение составляющих социального пакета несправедливым, и на этом фоне, возможно	Разработка и ознакомление работников с балльной системой комплектования социального пакета

Продолжение таблицы

	возникновение конфликтов, как в самом коллективе, так и с руководством учреждения)	
3. Разработка положения о социальной политике	Риск противоречия разработанного положения и локальных нормативных актов учреждения	Тщательный анализ нормативной базы учреждения

Таким образом, для решения выявленных проблем, а конкретно: динамики увеличения текучести кадров, уменьшения производительности труда работников; профессионального выгорания социальных работников, отсутствию дополнительных социальных гарантий и льгот добровольного характера, не востребованности имеющихся соц.льгот и гарантий, связанной с низкой осведомлённостью работников о возможности их получения, – был предложен следующий комплекс мероприятий:

- разработку и проведение тренинга «Профилактика профессионального выгорания социальных работников»;
- оптимизацию состава социального пакета учреждения;
- разработку положения о социальной политике учреждения.

Для реализации данных проектных мероприятий необходимо задействовать специалиста по кадрам, психолога, бухгалтерию и директора учреждения. Временные затрат составят 7 недель.

3.2.Обоснование эффективности предлагаемых мероприятий

Цель мероприятий по совершенствованию социальной политики МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения» заключается в повышении эффективности труда работников, а также уровня их удовлетворённости трудовой деятельностью в рамках работы в данном учреждении, профилактики синдрома профессионального выгорания,

Прежде чем приступить к обоснованию экономической эффективности реализации были рассчитаны затраты на выполнение предложенных проектных мероприятий (таблица 3.5.).

Таблица 3.5.

Анализ затрат на реализацию проекта

Проектное мероприятие	Ресурсы	Затраты, руб
1.Разработка и проведение тренинга «Профилактика профессионального выгорания социальных работников»	Временные Информационные Человеческие	5 000
2.Разработка алгоритма оптимизации социального пакета учреждения		80 000
3.Разработка положения о социальной политике		
Итого:	80000 руб.	

Таким образом, мы видим, что для реализации предложенных проектных мероприятий необходимо будет понести затраты в размере 85 000 рублей, который пойдут на выплату премии специалисту по кадрам за выполнение задания качественно и в рамках поставленных сроков, а также компенсацию покрытия увеличения затрат на социальный пакет учреждения в течение года.

В таблице 3.6. представлены прогнозируемые величины показателей, характеризующих состояние социальной политики МБУССЗН «КЦСОН Ракитянского района» на 2018 год, которые должны быть достигнуты после внедрения рассмотренных в данной главе мероприятий.

Таблица 3.6.

Ожидаемые значения показателей эффективности после внедрения предложенных мероприятий

Показатель	2018 год
1. Производительность труда одного работника, тыс.руб	39450,0
2. Коэффициент текучести кадров	0,10
3. Коэффициент удовлетворенности работников работой	0,92
4. Коэффициент абсентеизма	0,08
5. Коэффициент постоянства кадров	0,90
6. Коэффициент социальной ответственности организации	0,34

Оценка эффективности предложенных мероприятий основывается на уменьшении коэффициента текучести кадров. Так по мере реализации предложенных мероприятий планируется снижение коэффициента на 3% с 13% до 10%. На данный момент в учреждении работает 94 человека.

Рассчитаем сколько требуется человек:

$$13 \cdot 94 / 100 = 12 \text{ человек.}$$

Рассчитаем ущерб от недополучения прибыли от увольняющихся работников, учитывая падение производительности – 30%, расчётный период – 10 дней:

$$P_1 = (36915 / 247) = 150 (\text{ср. Пд на 1 р}) \cdot 0.3 \cdot 10 \cdot 12 = 5400 \text{ рублей}$$

Рассчитаем падение производительности (30%) от вновь принятых работников в связи с адаптационным периодом (30 дней):

$$P_2 = 150 \cdot 0.3 \cdot 30 \cdot 12 = 16200 \text{ рублей.}$$

Рассчитаем расходы на обучение исходя из суммы доплат наставнику. За одного человека наставнику платят 6000. Таким образом:

$$P_3 = 6000 \cdot 12 = 72000 \text{ рублей.}$$

Рассчитаем расходы по приёму и увольнению персонала: ЗП специалиста по персоналу 12000, ФРВ_г – 1987 часов.

$$\text{ФОТ}_{г} = 12000 \cdot 12 = 144000 \text{ рублей.}$$

$$1 \text{ час работы специалиста} = 144000 / 1987 = 73 \text{ рубля.}$$

Время на работу по приёму – 0,85 часа;

Время на работу по увольнению – 0,5 часа.

Суммарные временные затраты = 1,35 ч.

$$P_4 = 73 \cdot 12 \cdot 0.85 + 73 \cdot 12 \cdot 0.5 = 745 + 438 = 1183 \text{ рубля.}$$

$$P_{\text{общ}} = P_1 + P_2 + P_3 + P_4 = 5400 + 16200 + 72000 + 1183 = 94783 \text{ рубля.}$$

Эффект от снижения текучести персонала составит:

$$\text{Э} = 94783 \cdot (1 - 10/13) = 21800 \text{ рублей.}$$

Помимо этого результатом внедрения предлагаемых проектных мероприятий предполагается увеличение производительности труда на 10%.

Таким образом, предполагаемая производительность труда одного работника в год, в результате составит: $36915 \cdot 110 / 100 = 39450$ рубля. В целом производительность соц. работников повысится на $(39450 - 36915) \cdot 54 = 139539$ рублей.

Исходя из полученных выше данных рассчитаем годовой экономический эффект предлагаемых проектных мероприятий. Он определяется по формуле:

$$E = (R_{2017} - R_{2016}) \quad (3.1)$$

Где:

R_{2017} – плановый результат деятельности учреждения за 2017 год;

R_{2016} – результат деятельности учреждения за 2016 год.

$$E = 3631339 - 3470000 = 161339 \text{ руб.}$$

В таком случае коэффициент эффективности равен (формула 3.2):

$$\mathcal{E} = \frac{E}{Z} \quad (3.2)$$

Где:

E – годовой экономический эффект;

Z – затраты на реализуемый проект.

$$\mathcal{E} = \frac{161339}{85000} = 1,8$$

Для расчёта срока окупаемости предложенных мероприятий была использованная следующая формула (формула 3.3):

$$T_{ок} = \frac{Z}{E} \quad (3.3)$$

$$T_{ок} = \frac{85000}{161339} = 0,52 \text{ года .}$$

Также целесообразно рассмотреть социальную эффективность предложенных мероприятий, которая состоит в:

- сокращении текучести кадров;
- стимулировании персонала;
- повышении степени лояльности к учреждению;

- повышении и поддержании в течение рабочего дня высокого уровня работоспособности специалистов учреждения, что также оказывает благоприятное влияние на производительность их труда;

- улучшению морально-психологического климата в коллективе;

- повышении удовлетворённости трудом;

- улучшении качества трудовой жизни работников.

Вывод: В данной главе подробно описаны практические рекомендации и мероприятия по совершенствованию социальной политики МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения». Был предложен комплекс конкретных проектных мероприятий, включающий в себя:

- разработку и проведение тренинга «Профилактика профессионального выгорания социальных работников»;

- оптимизацию состава социального пакета учреждения;

- разработку положения о социальной политике учреждения.

Рассмотрены этапы внедрения и организация реализации мероприятий, определены ответственные лица. Помимо этого были определены финансовые затраты на реализации проекта в размере 85000 рублей. Источником финансирования служат внебюджетные средства учреждения формируемые на основе доходов от оказания платных услуг населению. Экономическая эффективность предполагаемого мероприятий – 1,8, экономический эффект – 161 339 рублей, а примерный срок окупаемости – 0,52 года(6 месяцев).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические аспекты социальной политики учреждения. Была определена сущность понятия «социальная политика», выделены объект, субъекты, предмет, средства. Помимо этого были определены основные цели и задачи, которые преследует социальная политика учреждения. Было произведено углублённое изучение понятий социальные гарантии и социальный пакет как основных инструментов реализации социальной политики, рассмотрены отдельные особенности и условия их предоставления. Кроме того были определены современные тенденции в плане востребованности отдельных элементов социального пакета как со стороны работников так со стороны работодателей. Также были выявлены основные методы и показатели оценки эффективности существующей социальной политики учреждения.

Во второй главе была дана краткая организационно-экономическая характеристика учреждения. Так МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» является муниципальным учреждением и специализируется на предоставлении услуг социального характера. Деятельность учреждения финансируется за счёт средств поступающих из государственного бюджета, а также поступлений денежных средств от оказания платных услуг населению.

Учреждение имеет линейно-функциональную структуру во главе с директором. Функции бухгалтерского учёта выполняются по заключённому договору централизованной бухгалтерией Управления социальной защиты населения администрации Ракитянского района. Основная деятельность по работе с персоналом лежит на специалисте по кадрам.

В результате исследования действующей социальной политики МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» были выявлены её преимущества и недостатки. Так, исходя из полученных данных, можно говорить о наличии в учреждении

благоприятного социально-психологического климата, удовлетворительных условий труда, а также постоянной реализации потребности обучения, переобучения персонала. Помимо этого, оценивая соц. пакет, работников было выявлено соответствие предоставляемых льгот и компенсаций, требованиям законодательства в плане обеспечения работников обязательными социальными гарантиями. Говоря о выявленных в процессе исследования недостатках, следует упомянуть следующий ряд проблем, пагубно влияющих на состояние и развитие социальной политики учреждения:

1. Нездоровое эмоционально-психологическое состояние социальных работников Учреждения, выраженное в остром развитии синдрома профессионального выгорания как опасного профессионального заболевания работников социальной сферы;

2. Неэффективность действующего социального пакета МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» в аспекте его мотивационной функции,

3. Отсутствие Положения о социальной политике МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района».

Для решения вышеперечисленных проблем предлагается реализация следующих мероприятий:

1. Разработка и проведение тренинга «Профилактика профессионального выгорания социальных работников»;

2. Предоставление психологам учреждения методической литературы в виде сборника упражнений для проведения тренинга по профилактике и преодолению синдрома профессионального выгорания;

3. Разработка алгоритма оптимизации социального пакета МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района»;

4. Разработка системы распределения компонентов социального пакета учреждения на основе синтеза принципа зависимости характера и количества льгот от заслуг работника, принципа разделения льгот, входящих в социальный пакет, на основные и дополнительные, а также принципа «кафетерия»;

5. Разработка положения о социальной политике МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района»;

6. Разработка инструкции по организации проведения ознакомления работников учреждения с Положением о социальной политике МБУКССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района».

Рассмотрены этапы внедрения и организации проекта, определены ответственные лица. Экономический эффект предложенных мероприятий составляет рублей 161 339. При затратах в размере 85000 рублей, предполагаемый срок окупаемости – 0,52 года(6 месяцев). Источников финансирования реализации предлагаемого проекта служат внебюджетные средства финансирования.

В целом, можно подвести итог, что одним из факторов, влияющим на эффективность работы организации, является ее социальная политика. Её разработке необходимо уделять достаточно немалое количество финансов и времени. Для руководителей важно понять и правильно оценить направления своей социальной политики. Именно этот момент определяет все возрастающую роль стратегического подхода к управлению.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018)
2. Социальный кодекс Белгородской области от 28.12.2004 года (принят Белгородской областной Думой 09.12.2004) №165-ФЗ (ред. от 21.12.2017)
3. Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации: Федер. закон от 15 дек. 2001 г. № 167-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2001. № 51, ст. 4832.
4. Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний: Федер. закон от 24 июля 1998 г. № 125-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 1998. № 31, ст. 3803.
5. Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством: Федер. закон от 29 дек. 2006 г. № 255-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2007. № 1, ч. I, ст. 18.
6. Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации: Федер. закон от 28 дек. 2013 г. № 442-ФЗ// Собр. законодательства Рос. Федерации. 2013. № 52, ч. I, ст. 7007.
7. Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации: Федер. закон от 10 дек. 1995 г. № 195-ФЗ// Собр. законодательства Рос. Федерации. 1995. № 50, ст. 4872.
8. Об основах обязательного социального страхования: Федер. закон от 16 июля 1999 г. № 165-ФЗ// Собр. законодательства Рос. Федерации. 1999. № 29, ст. 3686.
9. Аблязова, О.Н. Управление социальным развитием организации: учебник/ Н.О. Аблязова, М.Г. Аверкин, И.В. Гуськова// М.:Инфра-М, 2013. – 414 с.
10. Антипьева, Н.В. Особенности юридической ответственности за правонарушения в сфере социального обеспечения/ Н.В. Антипьева//

Вестник Пермского университета. Юридические науки, 2015. – №4(30). – С.78-90.

11. Баранов, Г.В. Критерий корпоративной социальной ответственности в социальной политике/ Г.В. Баранов// Инновационная наука, 2015. – № 3(5). – С. 184-186.

12. Березенцева, Е.А. Профессиональный стресс как источник профессионального выгорания/ Е.А.Березенцева // Управление образованием: теория и практика, 2014. – №4. – С.162-170.

13. Бондаренко, В.В. Корпоративная социальная ответственность: Учебное пособие/ В.В.Бондаренко// М.:Инфра-М, 2015. – 304 с.

14. Бондаренко, М.П. Управление социальным развитием организации/ М.П. Бондаренко// М.:Litres, 2017 г. – 77 с.

15. Горшков, А.В. Социология труда/ А.В. Горшков// М.:Litres, 2017. – 194 с.

16. Гостева, Л.З. Профессиональное выгорание персонала, занятого в области социальной работы/ Л.З. Гостева, Ю.В. Бадалян// Теория и практика общественного развития, 2013. – №11. – С. 133-136.

17. Дамбовская, А.А. Методика диагностики внутреннего и внешнего направлений развития корпоративной социальной политики/ А.А. Дамбовская// Российское предпринимательство, 2015. – № 16(13). – С. 2035-2044.

18. Денисова, А.В. Основные направления корпоративной социальной политики/ А.В. Денисова// Творческое наследие А.С. Посникова и современность, 2014. – № 8. – С. 104-111.

19. Долгорукова, И.В. Современные практики реализации корпоративной социальной политики на российских предприятиях. Вестник МГИМО Университета, 2014. – № 3. – С. 206-214.

20. Доскова. Л.С. Управление персоналом/ Л.С.Доскова// М.:Litres, 2017 . – 297 с.

21. Думова, Л.В. Анализ и разработка методики оценки эффективности систем корпоративной социальной ответственности предприятия горно-металлургического комплекса/ Л.В. Думова// Современные проблемы науки и образования, 2014. – № 4. – С.1-8.
22. Евлаев, А.Н. Корпоративная социальная политика бизнеса/ А.Н.Евлаева// Научно-аналитический журнал Обозреватель - Observer, 2014. – №8, С.84-91.
23. Истомина, Е.А. К вопросу о реализации принципов права социального обеспечения/ А.Е. Истомина// Вестник Пермского университета. Юридические науки, 2013. – №3(21). – С. 96-101.
24. Калюгина, С.Н. Концептуальные основы разработки и реализации социальной стратегии промышленного предприятия/ С.Н.Калюгина// М.:Директ-Медиа, 2014. – 267 с.
25. Калюгина, С.Н. Социальная стратегия организации: теория, методология, практика/ С.Н. Калюгина// М.:Директ-Медиа, 2013. – 196 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика: управление конфликтами и стрессами: учебное пособие /А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, А.Ф. Зубкова// М.:Прспект, 2013. – 84 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности/ А. Я. Кибанов// М.:Прспект, 2014. – 67 с.
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала/ А. Я. Кибанов// М.:Прспект, 2014. – 57 с.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации/ А. Я. Кибанов// М.:Прспект, 2013. – 35с.
30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации/ А.Я. Кибанов// М.:Прспект, 2014 г. – 74 с.

31. Киварина, М.В. Корпоративная социальная ответственность/ М.В. Киварина// Экономический журнал, 2014. – С.59-63.
32. Козина, Е.С. Экономика и социология труда. Методические указания/ Е.С.Козина// М.:Директ-Медиа, 2014. – 85 с.
33. Кузнецов, В.И. Социальная ответственность региональных предприятий: статистические и управленческие аспекты/В.И. Кузнецов //Экономика, статистика и информатика, 2013. – №4. – С. 77-81.
34. Кузнецова, Н.В. Модели корпоративной социальной ответственности/ Н.В. Кузнецова, Е.В. Маслова// Экономика, 2013. – №4 (24). – С.22-36
35. Лабаджян, М.Г. Развитие корпоративной социальной ответственности/ М.Г. Лабаджян, А.Ю.Каспарова// Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2014. – № 2. – С.52-59.
36. Лабаджян, М.Г. Понятие социальной ответственности бизнеса/ М.Г. Лабаджян, А.Ю.Каспарова// Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2014. – № 1. – С. 178-182.
37. Лукичёва, Л.И. Управление персоналом / Л. И. Лукичева// М.:Омега-Л, 2013. – 272 с.
38. Львов, Д.А. Корпоративная социальная политика как фактор устойчивого развития отраслей промышленности/ Д.А.Львов// Экономические системы, 2013. – № 2. – С. 11-14.
39. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В. М. Маслова// М.:Юнити-Дата, 2013. – 608 с.
40. Матакаева, Ф.Ю. Проблема оценки качества реализации политики корпоративной социальной ответственности интегрированного бизнес-кластера региона/ Ф.Ю. Матакаева// Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени Коста Левановича Хетагурова, 2013. - № 4. – С. 437-442.
41. Меньшикова, М.С. Влияние политик корпоративной социальной ответственности и устойчивости на потребительские решения/ М.С. Меньшикова// Управленец, 2013. - № 3. – С.46-51.

42. Мерзликина, Г.С. Политика социальной ответственности корпоративного промышленного бизнеса/ Г.С. Мерзликина, Т.Ю.Грибцова // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий, 2013. – №4. – С. 234-240.
43. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Учебник для бакалавров / Е. Б. Моргунов// М.:Юрайт, 2013. – 561 с.
44. Новикова, М.Л. SWOT-анализ социальной политики компании/Внутренняя социальная политика: Цикл статей [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_1310.html.
45. Новикова, М.Л. Социальная политика компании: введение, термины, виды социальных программ/Внутренняя социальная политика: Цикл статей [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_1191.html
46. Новикова, М.Л. Социальная политика компании. Как увеличить «без сокращения» производительность труда, или Вся правда о социальных программах предприятия/М.Л. Новикова// М.:Litres, 2017. – 120 с.
47. Новикова, М.Л. Цели и задачи социальной политики компании/ Внутренняя социальная политика: Цикл статей[Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_1308.html
48. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие/ К.Э. Оксинайд, Е.В.Розина// М.:Проспект, 2015. – 64 с.
49. Полякова, О.Н. Управление персоналом / О. Н. Полякова//М.:Инфра-М, 2016. – 570 с.
50. Рамазанов А. Концепция корпоративной социальной ответственности / А. Рамазанов// Проблемы теории и практики управления, 2017. - № 12. - С. 38-46.

51. Сардарян, А.Р., Комарова, Т.В., Хожемпо, В.В. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века?// ЖУРНАЛ "УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ[Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.<http://www.top-personal.ru/issue.html?1557>
52. Третьякова, Л.А. Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе// Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – 281 с.
53. Федулов, Ю.Г. Социальная политика: сущность, формализация, измерения/ Ю.Г.Федулов, А.Б.Юсоб// М.:Директ-Медиа, 2015. – 670 с.
54. Филиппова, Э.М. О принципах в праве социального обеспечения/ Э.М.Филиппова// Вестник Южно-Уральского государственного университета, 2013. – №2 – С.66-69.
55. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики/ В.В. Черепанов// М.:Юнити-Дана, 2013. – 679 с.
56. Шайхадинова, В.Ш. Право социального обеспечения: учебник для бакалавров / В.Ш. Шайхатдинова// М.:Юрайт, 2013. – 654 с.
57. Шамис, В.А. Особенности эмоционального выгорания персонала организации/ В.А. Шамис// Лидерство и менеджмент, 2016. – № 2. – С. 101-112.
58. Шапиро, С. А. Управление персоналом: курс лекций, практикум: учебно-методическое пособие/ С.А.Шапиро// М.:Директ-Медиа, 2015. – 288 с.
59. Шапиро, С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации/ С.А. Шапиро// М.:Litres, 2015. – 172 с.
60. Шапиро, С.А. Работа без конфликтов: тактика успешного сотрудничества/ С.А. Шапиро, И.Ю. Котенко// М.:Директ-Медиа, 2015. – 325 с.

61. Шапиро, С.А. Теоретические основы управления персоналом/ С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова// М.:Директ-Медиа, 2015 г. – 320 с.

62. Шелегина, С.М., Осокина, Ю.Н. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ// Материалы VII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс]// Режим доступа к изд. <http://www.scienceforum.ru/2015/808/8342>

63. Юдина, А.И. Социальный менеджмент: Учебное пособие/ А.И. Юдина// Кемерово: КемГУКИ, 2013. – 231 с.