

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001361  
Повериной Ирины Олеговны

Научный руководитель:  
к.э.н., старший преподаватель  
Тимохина Ольга Александровна

**БЕЛГОРОД 2018**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ	6
1.1. Понятие и сущность процесса управления социальным развитием организации .....	6
1.2. Основные факторы развития социальной среды организации .....	13
1.3. Методы и показатели оценки эффективности системы управления социальным развитием персонала .....	21
2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ НАПРИМЕРЕ ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК».....	28
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»	28
2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»....	34
2.3. Оценка эффективности системы управления социальным развитием персонала в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» .....	43
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК».....	54
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления социальным развитием персонала в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» .....	54
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления социальным развитием персонала в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» .....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	.....

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день проблемы социального развития для современного, динамично развивающегося мира являются ключевыми. Благодаря достижению целей общественного становления происходят подъем благосостояния людей и совершенствование свойства их жизни. От этого находятся в зависимости стабильность социальной жизни, ближайшее и более отдаленное будущее всякого государства.

**Актуальность** социального управления в организации заключается в возрастании роли личности работника при переходе к рынку. В соответствии с этим, изменяется соответствие стимулов и потребностей, на которые имеет возможность опереться система стимулирования.

Развитие социальной среды является неперенным объектом управления организацией и вместе с тем составная часть управления персоналом. По собственному предназначению управление общественным развитием определяется на людей и на создание для сотрудников организации надлежащих критерий труда и обстановки, а также на систематическое совершенствование данных критерий. В соответствии с этим, его ведущими целями считаются: регулировка количества сотрудников, улучшение общественной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, увеличение их образовательного и культурно-технического уровня; совершенствование эргономических, психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и других критерий работы, охраны труда и защищенности работников; обеспечение социального страхования сотрудников, соблюдение их прав и общественных гарантий; стимулирование способами как материального гонорара, так и одобрения действенного труда, деятельного и креативного отношения к работе, массовой и персональной ответственности за итоги общей деятельности; создание и поддержание в коллективе здоровой морально-психологической атмосферы, подходящих межличностных и межгрупповых связей, которые содействуют слаженной и дружной работе, раскрытию умственного и нравственного потенциала всякой личности, удовлетворенности совокупным трудом; подъем жизненного

уровня сотрудников и их семей, удовлетворение потребностей в жилье, продуктах питания, непродовольственных товарах и необходимых услугах.

**Цель** выпускной квалификационной работы состоит в теоретическом обосновании и разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы управления социальным развитием персонала организации.

В процессе написания работы были поставлены следующие **задачи**:

- определение теоретических основ процесса управления социальным развитием организации;
- анализ системы управления социальным развитием организации;
- разработка рекомендаций по улучшению системы управления социальным развитием организации.

**Объект исследования** – общество с ограниченной ответственностью «ПИК – Фарма Лек».

**Предметом исследования** выступают организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе оптимизации системы управления социальным развитием организации.

В данной дипломной работе применялись следующие методы исследования:

- 1) методы организации исследования - метод срезов;
- 2) эмпирические методы - анкетирование, архивный метод;
- 3) методы обработки данных - качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики.

В качестве информационной базы дипломной работы выступили труды отечественных и зарубежных авторов, нормативная и справочная литература, материалы сети интернет, статистическая и бухгалтерская отчетность организации, результаты собственного исследования автора.

Структурными элементами ВКР являются: титульный лист, содержание, введение, основная часть, состоящая из 3-х глав, заключение, список использованной литературы, приложения.

Практическая значимость работы заключается в том, что материалы ВКР могут быть использованы в деятельности ООО «Пик-Фарма Лек» по

совершенствованию системы управления социальным развитием персонала организации.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ**

### 1.1. Понятие и сущность процесса управления социальным развитием организации

В настоящий момент поиск путей активизации человеческого фактора внутри предприятия и учет социально-психологических индивидуальностей всех членов трудового персонала считается одним из решающих критериев увеличения производительности работы любой организации. Без управления, максимально полно предусматривающего и реализующего социальный фактор, невозможно выносить все тяготы и активно развиваться в постоянно меняющихся внешних условиях функционирования [3].

Современные условия работы организаций устанавливают необходимость возведения принципиально свежих почв управления социальным развитием организаций. При этом основной акцент обязан быть ориентирован на человека, как на ключевой элемент данной системы.

Парадокс управления популярен ещё с античных лет и исследовался почти всеми социальными науками (философией, правоведением, социологией, политологией и др.), призванными исследовать общество и законы его становления [2].

Сейчас на вопрос: "Что такое социальное управление?" - сложно получить конкретный ответ. Все находится в зависимости от позиции изыскателя и научных интересов. Одни авторы относят социальное управление к юридической науке, иные - к финансовой или же социально-психологической, третьи - к социологической.

Сравним понятие «социальное управление» с точки зрения разных авторов и наук (таблица 1.1, таблица 1.2).

## Понятие «социальное управление» с точки зрения разных авторов.

№ п/п	Автор	Понятие
1	«Социальное развитие», по мнению С. Э. Майковой и Д. В. Окунева в полном объеме включает в себя	1) социальные процессы, связанные с функционированием общественных отношений; 2) социальные процессы, обусловленные развитием общественных отношений; 3) процессы улучшения жизненных условий трудящихся.
2	И. Е. Ворожейкин считает, что социальное развитие организации – это	изменение к лучшему в ее социальной среде, достижение желаемых перемен в условиях труда, быта и досуга работников, которое осуществляется по следующим направлениям: 1. Создание единого статуса для всех работников, равенство в отношениях. 2. Социальное партнерство, создание тождественности интересов руководителя и сотрудников. 3. Равенство в возможностях продвижения по карьерной лестнице. 4. Забота о нуждах работника. 5. Повышение профессионализма менеджеров
3	По мнению А.Я. Кибанова	социальное развитие организации означает все изменения в ее социальной среде – в тех материальных, общественных и духовно-нравственных условиях, в которых работники организации трудятся и в которых происходят распределение и потребление благ, складываются объективные связи между личностями, находят выражение их морально-этические ценности.
4	Михалева Е. А. под социальной средой понимает	сам персонал с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным признакам, социальная инфраструктура организации, и все то, что, так или иначе, определяет качество трудовой жизни работников, то есть степень удовлетворения их личных потребностей посредством труда в данной организации.

## Понятие «социальное управление» с позиций различных наук.

№ п/п	Подход к определению понятия «социальное управление»	Понятие
1	С позиции менеджмента	Социальное управление - это процесс проектирования и инновации социальных организаций, мотивации людей к деятельности для достижения целей организации.
2	С позиции экономической науки	Социальное управление - это способ получения экономического результата при наименьших производственных издержках.
3	С позиции правоведения	Социальное управление трактуется как правовое регулирование с помощью законов.
4	С позиции политологии	Политология понимает социальное управление как воздействие на общество со стороны государства политическими методами и т. п.

Существует большое количество позиций и других подходов, которые отражают всевозможное отношение к управлению. Довольно часто вместо слова управление используются такие понятия как: регулирование, руководство, администрирование, менеджмент, организация и т. п. [1].

В более узком значении социальное управление - процесс воздействия на социальные процессы для достижения поставленных целей.

Основой социальной среды организации является персонал, обладающий рядом характеристик, оценивая которые можно установить соответствуют ли качественные характеристики персонала требованиям должности или рабочего места. У каждого из них свои собственные физиологические и умственные возможности и способности, свое миропонимание, тип и манера жизни. В трудовой жизни реализуются свойственные работнику качества – его квалификация, навык, познания, функциональность, отношение к труду и ряд иных, совокупность которых обязана гарантировать такой процесс труда, который станет отвечать конкретным правовым общепризнанным нормам, характеризующим идеал трудовой деятельности [7].

К главным элементам социальной среды организации относятся: социально-психологический климат в коллективе и потенциал организации, общественная инфраструктура и условия работы и служба охраны труда, общественная безопасность сотрудников и стимулирование трудового поведения, вне рабочее время и использование досуга.

В сферу деятельности людей по социальному управлению кроме управленческих сотрудников входят также научные работники, которые занимаются исследованиями и разработками в сфере социального управления, а также преподаватели, осуществляющие подготовку и повышение квалификации управленческих кадров [4].

Основная цель социального управления - увеличение качества трудовой жизни. Этого возможно достичь с помощью создания благоприятных условий труда и развлечений сотрудников, увеличения их образовательного уровня и удовлетворения потребностей работников, повышения трудовой активности рабочих и обеспечения им защищенности на производстве, в быту, укрепления здоровья, а также стабилизации отношений в трудовых коллективах и улучшения социально-психологических отношений.

Основные задачи социального управления - это стимулирование средствами материального вознаграждения и морального поощрения эффективного труда, инициативного и креативного отношения к делу; совершенствование условий работы, охраны труда, социальной инфраструктуры; соблюдение социальных гарантий и гражданских прав сотрудников, социальное страхование; подъем актуального значения сотрудников; создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, содействующих раскрытию умственного и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом [8].

Ключевое понятие управления – воздействие, осуществляющееся в технических и биологических системах. Источник активности - стимулы, которые являются движущей силой и причиной интенсивности. Стимулы бывают внешними и внутренними, позитивными и негативными, объективными и субъективными, материальными и духовными, осознанными и неосознанными, но в любом случае

стимул – это источник пробуждения человеческой деятельности и его движущая сила. В следствие этого, формируя ту или же другую систему стимулирования, то есть предоставления каких-то актуальных залогов по итогам интенсивных поступков в согласовании с установленной целью, возможно действенно управлять социальным развитием и социальным поведением [9].

В настоящий момент все острее понимается необходимость разработки современной теории управления. Для этого обязательны: во-первых, наличие довольно отчетливого представления о предмете науки, как самостоятельной ветви научного познания, не имеющей отношение ни к экономике, ни к политологии, ни к психологии, не растворяющейся ни в какой иной науке, во-вторых, выработка достаточно универсального определения социального управления [12].

Система социального управления включает разных специалистов, которые объединены в органах управления и использует целую совокупность методов управления, а также объединяет различные виды информации, которая позволяет установить надежную связь между субъектом и объектом управления, учесть все изменения внутренней и внешней среды [15].

В следствие этого присутствие стойкого равновесия между субъектом и объектом управления, способность субъекта управления отвечать на вызовы постоянно изменяющейся среды (внутренней и внешней) - это одна из основных закономерностей управления, обуславливающей все другие его общие законы и принципы.

Искусство социального управления основано на эмпирических обобщениях, на основе определенного навыка управления, что позволяет создать образы управления и определенные управленческие ситуации. В нем нет универсальных закономерностей, оно не предусматривает общих принципов поведения, даже наоборот предоставляет возможность креативным управленцам находить неординарные решения в условиях неопределенности. В сочетании со знаниями общих законов и правил управления теория искусства управления, которая основана в большей мере на интуиции, прошлом опыте, позволяет получить оптимальный управленческий результат [57].

При количественном и качественном анализе сфер социальной жизни используются показатели, которые можно измерить, а также, которым можно дать количественную и качественную трактовку [1].

Бесспорно, что разработка, обоснование и использование социальных характеристик ориентированы на принятие научно обоснованных управленческих выводов, нацеленных на увеличение производительности социального планирования и его действенности.

При разработке социальных разделов планов в центре внимания проблемы усовершенствования условий труда для всех классов персонала, создания сферы социального обслуживания непосредственно на производстве, развития общественной модернизации и обеспечения условий для здорового быта, отдыха не только для работников, но и для их семей [16].

Не остаются без внимания такие важные вопросы, как подготовка и переподготовка кадров, повышение их профессиональной квалификации, вовлечение в энергичную общественную жизнь всех трудящихся и молодежи [51].

Таким образом, в область социального планирования включается эффективное использование свободного времени членами трудового коллектива, становление каждого сотрудника как личности, создание благополучного морально-психологического климата на всех участках производства, воплощение коммунистического воспитания и духовного прогресса в трудовом коллективе, формирование здорового образа жизни.

## 1. 2. Основные факторы развития социальной среды организации

Социальные факторы в организации отражают содержание перемен в создающих ее социальную среду критериях и соответствующие данным переменам результаты. Их различают, прежде всего, по направлению и формам влияния на персонал, как в границах самой организации, где исполняется кооперативная работа, так и в ближайшем ее окружении, где сотрудники организации и их семьи живут [11].

К основным факторам естественной социальной среды организации относятся:

- возможности организации, а также ее социальная инфраструктура;
- условия работы, охрана труда;
- социальная защищенность сотрудников;
- моральный климат, психологическая атмосфера в коллективе;
- материальное вознаграждение труда и семейный бюджет;
- внерабочее время и использование досуга [61].

Потенциал отображает материально-технические и организационно-экономические способности организации, т.е. ее размеры и территориальное месторасположение, количество персонала, характер основных профессий, профиль изготовления и размеры выпускаемой продукции, форму принадлежности, положение основных фондов и экономическое состояние [5].

На территории Российской Федерации перечень таких объектов включает: обобществленный жилищный фонд (дома, общежития) и объекты коммунального хозяйства (гостиницы, прачечные и пр.) с сетями энерго-, газо- и теплоснабжения, канализации, водопровода, телефонизации и т.д.; медицинские и лечебно-профилактические учреждения (больницы, поликлиники, амбулатории, медпункты, аптеки, санатории, профилактории и т.п.); объекты торговли и общественного питания (магазины, столовые, кафе, рестораны, подсобные хозяйства для поставки свежих продуктов); объекты бытового обслуживания (комбинаты, мастерские, ателье, салоны, пункты проката); объекты образования и культуры (школы, Дома культуры, клубы, библиотеки, выставочные залы и т.д.); спортивные сооружения (стадионы, плавательные бассейны) и базы массового отдыха, предназначенные для проведения физкультурно-оздоровительных мероприятий; коллективные дачные хозяйства и садово-огородные товарищества [31].

Организация, в зависимости от своих масштабов, формы собственности, подчиненности, месторасположения и других условий может располагать в целом собственной социальной инфраструктурой, иметь набор только ее отдельных элементов или рассчитывать на объединение с другими организациями и на муниципальную базу социальной сферы. При любом варианте забота о социальной инфраструктуре - одно из важнейших требований к управлению социальным развитием [22].

Условия и служба охраны труда включают моменты, связанные с содержанием общей работы, техническим уровнем изготовления, организационными формами трудового процесса и качеством рабочей силы, занятой в предоставленной организации, а еще моменты, которые так или же иначе влияют на психическое и физическое положение сотрудников, на обеспечение безвредного ведения работ, предупреждение производственного травматизма и профессиональных болезней. Сюда входит:

- укомплектованность организации прогрессивной техникой, уровень механизации и автоматизации работ, использование действенных технологий и материалов;

- организация труда с учетом внедрения передовых научно-технических достижений в производство, помощи автономности трудящихся групп, усиления самостоятельности, предприимчивости, собственной и массовой ответственности сотрудников, укрепления трудовой, производственной и технологической дисциплины;

- уменьшение вредных для здоровья работ, выдача при необходимости спецодежды и других средств индивидуальной защиты;

- соблюдение санитарных и гигиенических норм, в том числе по состоянию производственных помещений и оснащения, чистоте воздуха, освещенности рабочего пространства, степени шума и вибрации;

- присутствие (и удобства) бытовых помещений (раздевалок, душевых), медпункта, буфетов, туалетов и т.п. [40].

Навык иностранных и российских организаций доказывает, что внимание к людям, забота об усовершенствовании условий и охраны их труда приносят заметную отдачу, приподнимают рабочий настрой. Средства, затраченные на благоустройство рабочей обстановки, создание комфортных условий для отдыха в перерывах во время трудового дня, окупаются с лихвой подъемом производительности труда и качества работы [21].

Для социальной защиты сотрудников организации необходимы мероприятия по социальному страхованию и соблюдению иных социальных гарантий, которые установлены действующим законодательством, корпоративным контрактом,

трудовыми соглашениями и другими правовыми актами. В настоящее время в Российской Федерации эти меры, предусматривают:

- предоставление наименьшего размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада);

- оптимальную длительность рабочего времени, возмещение вреда здоровью в связи с исполнением трудовых обязательств, компенсирование за работу в выходные и праздничные дни, ежегодные оплачиваемые отпуска длительностью не менее 24 рабочих дней;

- отчисления в пенсионный и иные внебюджетные фонды социального страхования;

- выплату пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячных пособий матерям по уходу за ребенком, стипендий сотрудникам на этап профессиональной подготовки или же повышения квалификации [33].

Обозначенные гарантии исполняются при прямом участии организации. Валютные выплаты производятся из средств организации. Их размеры нацелены на среднюю заработную плату или же долю малой оплаты труда. Система социальной защиты должна страховать сотрудников от риска оказаться в затруднительном материальном положении по причине заболевания, утраты трудоспособности или же отсутствия работы, давать им уверенность в надежной безопасности собственных трудовых прав и преимуществ [17].

Социально-психологический климат – это сводный эффект от воздействия различных факторов, которые влияют на персонал организации. Он выражается в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. Благоприятный климат этих отношений дает возможность любому работнику чувствовать себя частичкой коллектива, обеспечивает его внимание к работе и важный психический настрой, призывает к объективной оценке достижений и неудач как личных, так и сослуживцев, организации в целом [45].

В структуре социально-психологического климата коллектива ведут взаимодействие три главных компонента: психическая сопоставимость сотрудников, их социальная оптимистичность и моральная воспитанность. Эти три ведущих элемента касаются тонких струн человеческого общения, разума, воли и эмоций

личности, во многом определяющих ее стремление к нужной деятельности, творческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими. Проявляя отношение работников к совместному делу и друг другу, социально-психологическая атмосфера выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение и финансовая выгода, инициирует сотрудника, вызывают у него напряжение сил или же регресс энергии, трудовой азарт или же отрешенность, равнодушие в деле или же апатия [27].

Материальное вознаграждение труда выступает ключевым пунктом социального развития организации. В нем состыковываются главные затраты на рабочую силу, компенсация трудовых расходов сотрудников, их общественный статус, удовлетворение насущных потребностей людей в жизненных благах [54].

Оплата труда обязана базироваться на социальном минимуме – на том, в чем есть необходимость для сохранения стоящего уровня жизни и воспроизводства работоспособности человека. Заработная плата в индустриально развитых государствах составляет приблизительно две трети общей денежной прибыли населения. В России к ней добавляются все виды пенсий, стипендии учащихся и студентов образовательных учреждений, пособия на детей и пособия по уходу за ребенком, стоимость натуральных продуктов подсобного хозяйства, используемых на собственное потребление, а также прибыль от реализации товаров подсобного хозяйства на рынке и предпринимательской деятельности [14].

Денежные затраты на уплату налогов и внесение всевозможных взносов (в том числе проценты за кредиты), на покупку товаров краткосрочного и долговременного пользования – продуктов питания, одежды, обуви, предметов культурно-бытового назначения и домашнего обихода, на оплату жилищных, коммунальных, транспортных, медицинских и других услуг составляют расходную долю семейного, по преимуществу потребительского, бюджета. Баланс расходной и прибыльной частей бюджета и есть показатель объема благ, которые получает семья в течение конкретного времени (месяца, года) в расчете на одного человека.

Внерабочее время формирует еще одну группу факторов социальной среды организации, с которыми связаны устройство домашнего быта сотрудников, выполнение ими семейных и социальных обязанностей, использование досуга.

Временной резерв работающего человека раздробляется в будний день на рабочее время (протяженность рабочего дня в различных странах отличается, отличается она также по отраслям хозяйства и профессиям) и вне рабочее время в соотношении приблизительно 1:2. В свою очередь вне рабочее время включает затрату 9-9,5 часов на удовлетворение естественных физиологических потребностей человека (сон, прием пищи и т.д.), оставшееся время занимают передвижение на работу и обратно, ведение бытового хозяйства, уход за детьми, свободное время.

Несомненным является то, что изменение протяженности любого из выше перечисленных временных отрезков механически приводит к удлинению или же уменьшению других. Потому-то так важны в плане социального развития проблемы жилищного строительства, продолжительности рабочего дня, выпуска производительной, комфортной, доступной по стоимости электробытовой техники, организации работы пассажирского автотранспорта, торговых компаний и служб по предложению услуг населению. В этом заключается важный социальный резерв, в том числе для повышения продолжительности свободного времени [20].

Немаловажное место в гармоничном развитии человека-труженика занимает досуг. Размер, структура, содержание, культура применения свободного времени воздействуют на мировосприятие сотрудника, а также на его гражданскую позицию и нравственные ценности [49].

Для анализа общественной безопасности сотрудников фирмы была применена служебная документация и материалы организации, которые характеризуют социальную структуру сотрудников, уровень удовлетворения материальных и культурных потребностей (коллективный договор и т. д).

Увеличение производительности работы, ужесточение обязательств сторон за результаты производственно-экономической деятельности, обеспечение роста благосостояния и уровня социальной защиты сотрудников выступают целями коллективного договора [22].

В договоре учитываются вспомогательные аналогично действующему трудовому законодательству положения об условиях труда и его оплаты, гарантиях и льготах, в частности, начисление заработной платы и финансирование мероприятий по охране труда, обеспечение переподготовки и повышения

квалификации сотрудников, добровольное медицинское страхование, мероприятия по оздоровлению сотрудников организации [39].

Интегрированы социальные гарантии для сотрудников, а именно: предоставление сотрудникам дополнительных дней отдыха, обучение и переобучение сотрудников, всевозможные компенсационные выплаты и другое. Положения корпоративного договора реализованы в полном размере;

1. Сотрудники получают необходимое медицинское обслуживание по полису и застрахованы от несчастного случая, ведется обучение с целью повышения квалификации сотрудников, также предоставлена возможность бесплатного посещения спортивных, тренажерных залов, бассейна; обеспечение детей сотрудников новогодними подарками, приобретаются билеты на детские новогодние спектакли.

2. Воплощается программа роста молодых специалистов «Три горизонта» в целях развития профессионально – технических, личностно – деловых навыков, инновационного и научно – технического потенциала.

3. Организуется и финансируется негосударственное пенсионное обеспечение сотрудников.

4. Разработаны, утверждены и введены в действие следующие региональные нормативные акты:

1) Положение о порядке предоставления компенсаций затрат сотрудникам, связанных с переездом из другой местности;

2) Процесс организации санаторно-курортного оздоровления сотрудников и членов их семьи;

3) Руководство по учету путевок, которые приобретаются у сторонних организаций;

4) Положение об оплате стоимости проезда к месту использования отпуска и назад сотрудников и членов их семей;

5) Процедура участия сотрудников в жилищной программе;

6) Положение об организации работ вахтовым способом;

7) Положение о порядке направленности сотрудников в служебные командировки и оплаты им командировочных затрат;

- 8) Положение о системе поощрения и награждения сотрудников;
- 9) Положение об оплате труда сотрудников;
- 10) Руководство (процедура) проведения проверок претендентов на вакантные должности;
- 11) Порядок ведения личных дел сотрудников;
- 12) Критерии внутреннего трудового распорядка для сотрудников;
- 13) Положение о защите индивидуальных данных сотрудников;
- 14) Инструкция по учету трудовых книжек и вкладышей к ним;
- 15) Руководство по порядку установления фактов употребления спиртных напитков на рабочем месте, появления на работе в состоянии алкогольного опьянения и их документирования [19].

### 1.3. Методы и показатели оценки эффективности системы управления социальным развитием персонала

В настоящее время все сильнее ощущается невысокая эффективность социальной деятельности государства не только лишь в силу ограниченности ресурсов, но и в силу дефицита государственных форм регулирования социальной жизни. Образовавшуюся ситуацию в социальной сфере можно рассматривать как антикризисное управление социальными процессами, которое в значимой степени исполняется по принципу «пожарной команды», когда усилия прилагаются к решению самых неотложных проблем [23].

В современных условиях большинство предприятий имеют серьезную проблему в системе управления персоналом. Этому подтверждением является оценка эффективности системы управления персоналом, которая либо не производится вообще, либо применяются такие методы, которые в действительности не оголяют существующие проблемы. Зачастую оценка эффективности системы управления производится по специальным показателям, например, затраты на профессиональное обучение или же текучесть персонала. Специалисты на местах обосновывают такой подход тем, что они находятся вне рабочего процесса персонала и повлиять на него никак не могут, другими словами

находятся в некоторой изоляции. Чем просто, по нашему мнению, ограждают себя от лишних рабочих, действительно профессиональных мероприятий [46].

В общем понимании оценка персонала представляет собой некий целенаправленный процесс устанавливающий соответствие количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям, которые предъявляются к должности, к отделу, либо к предприятию в целом.

Существуют следующие подходы к оценке эффективности:

- подход, отражающий экономические результаты управленческих решений;
- подход суммирования всех затрат и компенсаций на социальные и экологические последствия;
- подход, который учитывает приобретенные общечеловеческие ценности, с учетом адаптации к условиям рыночных отношений.

Рассматривая эффективность как относительный показатель отражающий соотношение понесенных затрат к полученным результатам, необходимо отметить, что затраты на персонал предприятия – это те расходы предприятия, которые связаны с работой по привлечению новых кадров, со стимулированием, повышением квалификации, улучшением условий труда, и многим другим вплоть до увольнения работника [22].

Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия является важной частью повышения результативности функционирования каждого предприятия и поэтому она должна проводиться регулярно. Результаты должны освещаться всем сотрудникам с целью побуждения к совершенствованию собственных результатов [48].

Эффективная работа представляет собой получение максимальных результатов при минимальных затратах труда, времени и средствах.

Необходимость оценки системы управления персоналом содержится в том, чтобы: усовершенствовать функционирование системы управления персоналом с помощью обеспечения способами решения образующихся вопросов о том, когда необходимо увеличить или же прекратить какую-либо деятельность; определить отношение со стороны сотрудников и менеджеров низшего звена на эффективность

управления персоналом; посодействовать службе управления персоналом, внести свой вклад в направлении стратегических целей фирмы [8].

Для оценки эффективности управления персоналом, необходимо выбрать метод оценки, раскрывающий текущую ситуацию на предприятии и позволит выявить слабые места, с целью их последующего исключения.

В основе оценки эффективности системы управления персоналом предприятия лежит информация как о каждом работнике, так и о персонале в целом, а именно:

- информация о карьерном росте;
- информация о квалификации;
- информация о соотношении в половом и возрастном составе персонала;
- информация о медицинских и психологических параметрах и другое.

Оценка эффективности системы управления должна коррелироваться с другими этапами процесса управления, имея при этом обязательную обратную связь с целью своевременной реакции руководства на возникающие сложные ситуации.

Результаты проведения оценки системы управления персоналом призваны выявлять существующие проблемы в работе с персоналом, такие как текучесть кадров, дисциплина, качество выполняемой работы, и другое.

Исходя из этого можно выделить показатели деятельности службы управления персоналом, по которым можно произвести оценку эффективности системы управления персоналом:

- показатели экономической эффективности (расходы на реализацию кадровой политики).
- показатели качественной и количественной укомплектованности персонала (численность персонала; требование по рабочему месту – квалификация работника занимающего данное рабочее место).
- показатели степени удовлетворенности персонала.
- косвенные показатели (производительность труда, качество товаров и услуг, текучесть кадров).

Эффективность управления персоналом проявляется в том, как каждый сотрудник использует свой потенциал в направлении достижения общей цели, которая является результатом работы всего коллектива.

Система управления персоналом является одной из самых важных и неотъемлемых частей эффективного функционирования предприятия.

Социальный итог от внедрения мероприятий по обучению персонала определяется с помощью комплекса системы характеристик, численность и виды которых целесообразно определять, отталкиваясь от цели обучения, его воздействия на конкурентоспособность и положение социально-трудовых отношений. Этими показателями для организации могут быть:

- соотношение обучения сотрудника стратегии управления персоналом организации;
- успешность обучения персонала по программе подготовки;
- степень профессиональной мобильности, способность сотрудника усваивать новые познания, умения и практические навыки;
- понижение социального сопротивления нововведениям;
- степень развития трудовой карьеры сотрудника, его профессионально-квалификационное продвижение;
- степень удовлетворенности работодателя, руководителя структурного подразделения качеством обучения сотрудника;
- степень удовлетворенности сотрудника освоенной в процессе обучения профессии или же повышением квалификации;
- степень охвата персонала фирмы обучением.

## Показатели, оценки эффективности системы социального развития персонала

№ п/п	Показатель	Формула
1	Коэффициент соотношения средней заработной платы руководителя предприятия и низкооплачиваемой категории работников	
2	Коэффициента условий производственного быта	
3	Коэффициент повышения квалификации кадров	$Кп. к. = \frac{N_n}{N}$
4	Коэффициент уровня трудовой дисциплины	
5	Коэффициент условий труда	$Кут = \frac{(А+Б+С+Д+Е+И+Л)}{7}$
6	Коэффициент текучести кадров	$Кт. к. = -$

Коэффициент условий производственного быта определяется по формуле:

где  $V_{fi}$ ,  $V_{ni}$  – соответственно фактическое и нормативное количество наименований  $i$ -го вида производственного быта (мест в столовой, столов заказов, объектов бытового обслуживания и т. д.).

Социальный ориентир  $[K2,3] = 1$ . Необходимо отметить, что перечень санитарно-гигиенических устройств и некоторые показатели производственного быта предусмотрены СНиП 11-92-76 «Нормы проектирования. Вспомогательные здания и помещения промышленных предприятий».

Коэффициент соотношения средней заработной платы руководителя предприятия и низкооплачиваемой категории работников:

где  $Z_{раб}$  – средняя заработная плата руководителя за год, руб.;

$Z_{рmin}$  – средняя заработная плата низкооплачиваемой категории работников за год, руб.

Социальный норматив  $[K3,2] = 1$ . Делимое число 8 показывает, что средняя заработная плата руководителя предприятия не должна превышать восьмикратного размера низкооплачиваемой категории работников данного предприятия.

Коэффициент уровня трудовой дисциплины

Данный коэффициент измеряется относительной численностью работников, не нарушавших трудовую дисциплину:

где Пп – количество человеко-дней, потерянных в результате прогулов, человеко-дн.;

N – среднесписочная численность работников, человек.

Социальный ориентир [КЗ,3] = 0,33 взят как среднее значение по Российской Федерации. В отдельных случаях он может быть рассчитан в среднем по региону.

Коэффициент повышения квалификации кадров:

где Nп – количество работников, прошедших курсы повышения квалификации, подготовки и переподготовки, человек;

N – общее количество работников, человек.

Социальный ориентир [К1,3] = 0,2, т. е. каждый работник должен проходить курсы повышения квалификации не реже одного раза в 5 лет.

Коэффициент условий труда (Кут):

,

где А - частный коэффициент уровня шума;

Б - частный коэффициент уровня освещенности;

С - частный коэффициент температурного уровня;

Д – частный коэффициент уровня состояния воздушной среды;

Е - частный коэффициент уровня организации рабочих мест;

И - частный коэффициент уровня состояния санитарно-бытовых помещений;

Л – частный коэффициент уровня состояния прилегающей территории объекта, состояния остекления и крыши.

Расчет коэффициента текучести кадров

Формула расчета показателя выглядит так:

$$K_t = K_u / Ч_{ср} * 100$$

Kт – коэффициент текучести;

Kу – количество уволенных сотрудников;

Чср – среднесписочная численность.

Все показатели берутся за определенный отчетный период, например, за год.

В заключении можно сказать, что одним из важных аспектов социальной эффективности управления персоналом является ее направленность на максимально эффективное использование способностей и развитие внутреннего потенциала сотрудников.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ НАПРИМЕРЕ ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»**

ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» - одна из первых инноваторских российских фармацевтических компаний. В состав компании входят подразделения по разработке, регистрации, производству, продвижению и реализации передовых, действенных лекарственных препаратов.

Со дня своего собственного основания в 1994 году ПИК-ФАРМА ЛЕК сотрудничает с исследовательскими центрами, осуществляя помощь перспективных научных разработок в области отечественной биохимии и фармакологии. По итогам исследований компания создает и доводит до конечного потребителя высокоэффективные средства лечения и профилактики болезней.

Выпуск продукции компании осуществляется на личных производственных мощностях, отвечающих европейским стандартам качества в сфере лекарственного производства.

ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» - одна из немногих российских фирм, которая выпускает не только лишь готовые лекарственные препараты, но и фармацевтические субстанции, собственно что позволяет обеспечивать высочайшее качество продукции на всех стадиях создания препарата.

На сегодняшний день в портфеле фирмы 12 препаратов. Это метаболические, сердечно-сосудистые и ноотропные средства, которые на практике обосновали собственную эффективность при лечении и профилактике широкого диапазона болезней. На всевозможных стадиях разработки присутствуют более 10 препаратов различных фармакотерапевтических групп.

В 2011 году Группа компаний ПИК-ФАРМА ЛЕК открыла производство фармацевтических субстанций, для чего была учреждена дочерняя фирма ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ». Предприятие создано на территории бывшего Белгородского витаминного комбината. Производство налажено в соответствии со всеми отраслевыми стандартами. Высокое качество продукции гарантируется

соблюдением технологических требований на всех этапах производства, а также пооперационным контролем качества.

В 2015 году Группа компаний ПИК-ФАРМА ЛЕК запустила в эксплуатацию первую очередь завода готовых лекарственных средство ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК».

Событию предшествовала модернизация предприятия, в ходе которой завод был полностью приведен в соответствие со стандартами GMP. ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» расположен в промпарке «Северный», расположенном в Белгородском районе Белгородской области.

Проектная производственная мощность (в год):

500 миллионов таблеток,

100 миллионов капсул,

6 миллионов единиц жидких форм,

10 миллионов ампул.

ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» действует на основании Устава (Приложение 1).

Организационная структура управления в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» линейно-функциональная, которая представлена приложении 2. Она гарантирует такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные - консультировать, помогать в разработке определенных вопросов.

Общая задача управления организацией распределяется, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Кроме того, существует штат специалистов, которые имеют высокую компетенцию в своей собственной области и отвечают за конкретное направление (например, планирование и прогнозирование).

Линейно-функциональная структура управления рассматриваемого предприятия обладает целым рядом преимуществ:

- высокая компетентность функциональных руководителей;
- уменьшение дублирования усилий;
- улучшение координации в функциональных областях;
- максимальная адаптация к диверсификации производства;
- формализация и стандартизация процессов;

- высокая эффективность деятельности при небольшом разнообразии продукции и рынков;

- высокий уровень использования мощностей.

Что касается недостатков линейно-функциональной структуры управления ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК», то они отражаются в следующем:

- чрезмерная заинтересованность в результатах непосредственной деятельности подразделений;

- ответственность за общие результаты только на высшем уровне;

- проблемы межфункциональной координации;

- чрезмерная централизация;

- увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований для принятия решений;

- реакция на изменения рынка чрезвычайно замедлена.

Рассмотрим должностные обязанности основных отделов организационной структуры управления ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК».

В обязанности генерального директора ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» входят: руководство финансовой и хозяйственной деятельностью Общества; организация работы с целью осуществления эффективного взаимодействия подразделений Общества; обеспечение выполнения всех обязательств Общества перед кредиторами; организация ведения бухгалтерского учета, обеспечение составления всех форм отчетности; утверждение штатного расписания Общества, должностных инструкций для сотрудников Общества; обеспечение сохранности имущества Общества и др.

В подчинении у генерального директора находятся: директор по производству, начальник юридического отдела, главный инженер, финансовый директор, директор по персоналу, коммерческий директор.

Директор по производству руководит следующими отделами: технологический отдел, центральная лаборатория, начальник производства.

В обязанности начальника юридического отдела входят: обеспечение соблюдения законности в деятельности предприятия и защита его правовых интересов; принятие меры по изменению или отмене правовых актов, изданных с

нарушением действующего законодательства; представление интересов предприятия в суде, арбитражном суде, а также в государственных и общественных организациях при рассмотрении правовых вопросов; участие в разработке и осуществлении мероприятий по укреплению договорной, финансовой и трудовой дисциплины, обеспечению сохранности имущества предприятия и т.д.

У финансового директора в подчинении находятся: бухгалтерия, финансово-экономический отдел, планово-экономический отдел.

В обязанности финансового директора входят: управление финансовыми потоками предприятия; формирование и стратегическое планирование финансовой политики компании; обеспечение экономической безопасности; проведение финансово-экономического анализа сделок компании; подготовка финансовой отчетности; управление коллективом финансовых и бухгалтерских служб.

Главный инженер предприятия определяет пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства, техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, степень специализации и диверсификации производства на перспективу.

В подчинении главного инженера находятся: главный механик, отдел охраны труда, главный энергетик, отдел КИП.

В обязанности главного инженера входит: обеспечение необходимого уровня технической подготовки производства и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек; организация разработки и реализация планов внедрения новой техники и технологии, проведение организационно-технических мероприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; обеспечение эффективности проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства и др.

Коммерческий директор - это человек, который своими действиями мобилизует, контролирует и нацеливает персонал компании на получение максимальной прибыли. Обязанности коммерческого директора ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» сводятся к следующему: долгосрочное и краткосрочное

планирование прибыли; эффективное управление и контроль за выполнением текущих задач отделом продаж; обеспечение информацией; постановка задач всем отделам предприятия; контроль директоров подразделений; определение маркетинговой политики организации; общение с ключевыми клиентами; взаимодействие с акционерами и партнерами; контроль за исполнением обязательств и договоров своего предприятия, связанных с предпринимательской деятельностью; координация работы подразделений.

В подчинении коммерческого директора находятся: отдел логистики, отдел маркетинга и сбыта.

Далее проанализируем основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» за 2015 – 2017 года представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» за 2015 – 2017 гг. (тыс. руб.)

№ пп	Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темпы роста, %	
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1	Выручка, тыс. руб.	2532187	2524648	3094155	-7539	561968	99,7	122,2
2	Среднесписочная численность работников, чел.	900	896	884	-4	-12	99,5	98,6
3	Себестоимость продукции (работ, услуг), тыс. руб.	2378130	2379546	2945156	1416	567026	100,1	123,8
4	Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	137301	128089	132378	-9212	4289	93,2	96,4
5	Чистая прибыль, тыс. руб.	66458	67158	62678	700	-3780	101,1	94,3
6	Производительность труда, тыс. руб.	2813,5	2817,6	3500,1	4,1	682,4	100,1	124,2
7	Рентабельность продаж, %	5,8	5,4	4,3	-0,4	-1,5	93,1	74

Как видно из данных таблицы 2.1 выручка от реализации ежегодно на исследуемом предприятии увеличивается, параллельно выручке увеличивается себестоимость продукции.

Себестоимость продукции к 2017 г. увеличилась на 567 026 тыс. руб. Это говорит о том, что увеличение себестоимости, происходящее за счет увеличения объема производства, влияет на увеличение выручки продаж предприятия.

Прибыль от продаж за исследуемый период времени в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» уменьшается в 2016г., а вот в 2017г. она наоборот имеет тенденцию к повышению. Данное увеличение произошло за счет увеличения выручки и снижения управленческих расходов.

Чистая прибыль наоборот в 2016г. увеличивается по сравнению с 2015г., а вот в 2017г. наоборот снижается. Данное снижение происходит за счет увеличения процентов к получению и отложенных налоговых активов.

Рентабельность продаж отражает результативность деятельности предприятия в отчетном периоде. На период 2015 г. она составляла 5,8%, но к 2016 г. произошло ее уменьшение до 4,3%, что говорит о падающем спросе на продукцию предприятия.

Таким образом, ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» - общество с ограниченной ответственностью, основным видом деятельности, которого является производств лекарственных препаратов и медикаментов, применяемых в медицинский целях. Предприятие зарегистрировано с 2012 года в Белгородской области в поселке Северный. За исследуемый период времени ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» предприятие работает прибыльно и рентабельно.

## 2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»

Система управления персоналом является неотъемлемой и важнейшей составляющей системы управления любого предприятия.

Кадровая служба (служба управления персоналом) – структурное подразделение, уполномоченное осуществлять управление персоналом и организационно-методическое руководство мероприятиями по управлению персоналом, реализуемыми на предприятии.

Директор по персоналу относится к категории руководителей. У директора по персоналу находятся в подчинении: отдел кадров и административно-хозяйственный отдел.

Главная задача отдела кадров - верно принимать во внимание работу сотрудников, определять численность рабочих, выходных и больничных дней для расчета зарплаты, отпусков и подачи сведений в бухгалтерию организации.

Также основными задачами отдела кадров являются: организация отбора, набора и найма персонала необходимой квалификации и в требуемом объеме. Подбор работников ведется с помощью специально разработанных стратегий: от подачи информации о вакансиях в СМИ и службы занятости населения до применения методик отбора, тестирования, процедур адаптации специалистов и последующего повышения квалификации; создание эффективной системы штатных сотрудников; разработка карьерных планов сотрудников; разработка кадровых технологий.

Анализ системы управления персоналом включает в себя: определение количественного и качественного состава персонала; анализ движения рабочей силы; анализ эффективности использования рабочего времени и фонда оплаты труда.

Далее рассмотрим и проанализируем систему управления персоналом на ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» за 2015-2017гг. Необходимо провести анализ количественного и качественного состава рабочих кадров на предприятии и дать оценку их соответствия потребностям предприятия. В таблице 2.2 представлен анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» за 2015-2017гг.

Таблица 2.2

Анализ обеспеченности персоналом ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»  
за 2015-2017гг.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение (+,-)		Темпы роста, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Среднесписочная численность персонала, чел.	900	896	884	-4	-12	99,5	98,6
Всего по штатному расписанию, чел.	930	950	934	20	-16	102,1	98,3
Руководители	78	79	77	1	-2	101,2	97,4
Рабочие	680	696	687	16	-9	102,3	98,7

Служащие	7	7	7	0	0	100	100
Специалисты	90	92	91	2	1	102,2	98,9
Не промышленный персонал	22	22	22	0	0	100	100

Данные таблицы 2.2, показывают, что на ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» с 2015г. по 2017г. среднесписочная численность персонала уменьшилась с 900 чел. до 884 чел. в организации за рассматриваемое время фактическая среднесписочная численность работников составляет лишь 92-94% от плановой. Следует учитывать нехватку квалифицированных кадров в целом на рынке труда в сфере деятельности ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК». Для нормализации численности кадров организации необходимо вести агрессивную политику, привлекать молодые кадры, удерживать опытные кадры.

Анализ состава и структуры трудовых ресурсов ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ структуры персонала ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» по категориям за 2015-2017гг.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Темпы роста, %	
				2016/2015	2017/2016
Среднесписочная численность персонала, %.	100	100	100	0	0
Руководители,%	8,6	8,8	8,7	0,2	-0,1
Рабочие,%	75,5	77,6	77,7	2,1	0,1
Служащие,%	0,7	0,7	0,7	0	0
Специалисты,%	10,0	10,2	10,2	0,2	0
Не промышленный персонал,%	5,0	2,4	2,5	-2,6	0,1

Как видно из данных таблицы 2.3, численность персонала в 2016 году сократилась на 14 человек по отношению к 2015 году, в 2017 г. на 12 человек сократилась по сравнению с 2015 г. Это связано, прежде всего с сокращением новых рабочих мест.

На основании данных таблицы 2.3 построим график, отражающий структуру трудовых ресурсов ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» (рис. 2.1).

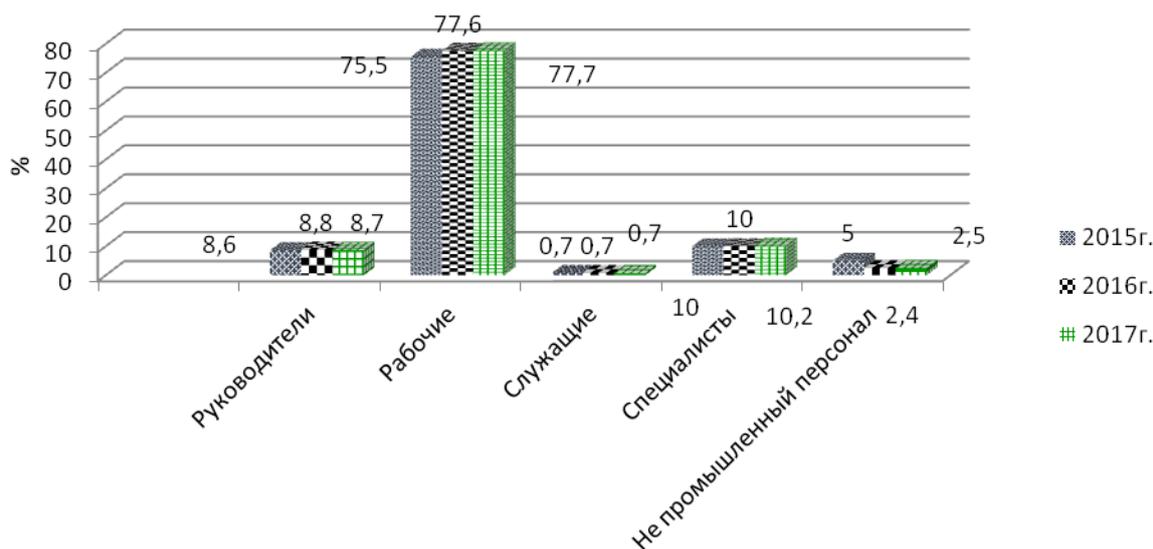


Рис. 2.1. График, отражающий структуру трудовых ресурсов ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» за 2015-2017гг.

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета следующих коэффициентов: коэффициент общего оборота; коэффициент оборота рабочей силы по приему; коэффициент оборота рабочей силы по увольнению; коэффициент необходимого оборота; коэффициент текучести.

Рассчитанные показатели движения рабочих кадров по исследуемому предприятию представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ основных кадровых процессов в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» в 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение (+,-)		Темпы роста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Среднесписочная численность рабочих, чел.	900	896	884	-4	-12	99,5	98,6
Принято работников - всего	12	10	9	-2	-1	83,3	90,0
Выбыло работников - всего	16	22	15	6	-7	137,5	68,2
по собственному желанию	16	22	15	6	-7	137,5	68,2

## Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициенты, %: оборота по приему	1,2	1,3	1,3	0,1	0	108,3	100
оборота по выбытию	2,0	2,1	2,0	0,1	-0,1	105,0	95,2
общего оборота	3,0	4,0	3,0	1	-1	133,3	75,0
текучести кадров	1,9	2,1	2,3	0,2	0,2	110,5	109,5
Коэффициент постоянства, %	0,98	0,97	0,98	0,01	0,01	98,9	101,0
Коэффициент абсентеизма, %	2,0	3,0	1,0	1	-2	150,0	33,3
Коэффициент текучести, %	1,7	2,4	1,6	0,7	-0,8	141,1	66,6

Как видно из данных таблицы 2.4, показатели оборота показывают его интенсивность по приему и имеют наибольшее значение в 2016 году – 1,3% и наименьшее в 2015 г. - 1,2%.

Снижение показателей оборота говорит о том, что на предприятии имеется устойчивый сложившийся коллектив, в котором происходят незначительные кадровые изменения. Это можно рассматривать как благоприятный фактор для повышения трудового потенциала предприятия.

Важнейшим показателем управления персоналом является общий оборот. Можно видеть, что данный коэффициент в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» в течение анализируемого периода незначительно снижается с 4% в 2016 г. до 3% в 2017 г.

Снижение значения показателя, что говорит о снижении постоянства состава работников предприятия. Уменьшение состава ведет к снижению квалификации персонала, что связано с уходом работников, имеющих большой стаж работы, и это негативная тенденция.

Важнейшим показателем управления персоналом является текучесть кадров. Чем выше данный показатель, тем ниже стабильность персонала организации.

Поэтому в процессе количественного анализа состава кадров следует в первую очередь рассмотреть изменения в составе персонала по возрасту. Возрастная структура ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» представлена путём группировки (табл. 2.5).

Из данных таблицы 2.5 видно, что на ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» за исследуемый период времени наибольшая процентная доля приходится на сотрудников в возрасте от 40 до 49 лет, и она продолжает увеличиваться за счёт сокращения доли группы 25-29-летних работников.

Таблица 2.5

Возрастная структура персонала на ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» в 2015–2017 гг.

в % к общей численности

Возраст, лет	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение (+,-)	
				2016/2015	2017/2016
От 16 до 24	8,0	7,5	7,8	-0,5	0,3
25-29	8,7	9,3	8,3	0,6	-1
30-39	32,7	31,6	28,6	-1,1	-3
40-49	34,9	35,5	35,3	0,6	-0,2
50-54	8,0	6,0	9,0	-2	3
55 и старше	7,7	10,1	11,0	2,4	0,9

На основании данных таблицы 2.5 построим график, отражающий возрастную структуру трудовых ресурсов ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» (рис. 2.2).

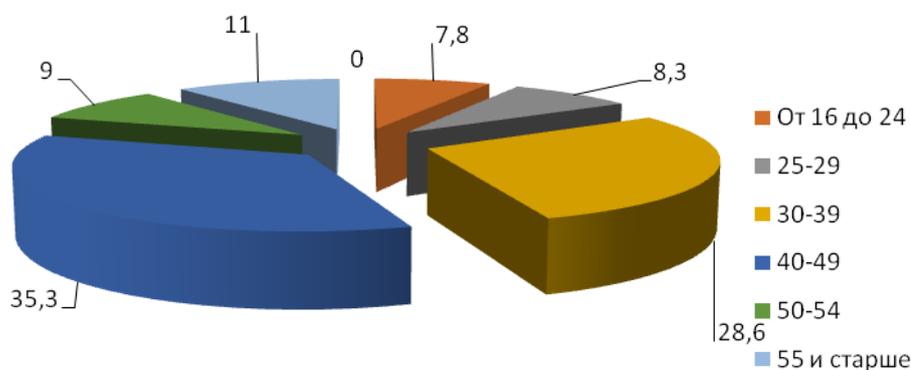


Рис. 2.2. График, отражающий возрастную структуру трудовых ресурсов ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» за 2017г., %

Как видно из графика незначительно, но уменьшается доля группы 30-39-летних работников. В дальнейшем это имеет возможность негативно сказаться на производительности работы предприятия, так как 30-39-летние сотрудники – это люди с высокой степенью квалификации и с длительным стажем и опытом работы.

Довольно большую долю представляют лица предпенсионного возраста, на неё приходится больший удельный вес, чем на возрастную группу 25-29 летних сотрудников. В случае если перевести это в натуральные показатели, то соответственно по годам данный показатель по 55-летней группе составит соответственно 23 человек, 17 и 18 человек.

Руководству ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» и отделу кадров необходимо уделять внимание тому, какими методами и приёмами они могут в дальнейшем привлекать на предприятие молодёжь.

Далее проанализируем состав работников по уровню полученного образования.

Высокий образовательный уровень работников способствует скорейшему освоению новых видов работ. По наблюдениям отечественных экономистов, почти все работники с законченным средним образованием в 1,5–2 раза быстрее переходят к выполнению новых операций, чем работники с таким же трудовым стажем, но с восьмилетним образованием.

Степень образования воздействует на количество единиц обслуживаемой техники, на выполнение норм выработки. В одно и то же время растёт и среднемесячная заработная плата сотрудника. Существует определённая зависимость между уровнем образования и квалификацией сотрудника. Степень и продолжительность общего и профессионального образования и обучения, стаж практической работы и накопленный производственный опыт являются основными моментами, определяющими квалификацию сотрудника.

Работники со средним образованием проходят «квалификационную лестницу» за 8 лет. Работники, получившие профессиональную подготовку в профессионально-технических училищах и средних специальных учебных заведениях, сокращают сроки выхода на высший уровень квалификации. Образовательная структура персонала ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» представлена в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Анализ структуры персонала ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» по уровню образования за 2015 – 2017 гг.

в % к общей численности

Уровень образования	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение (+,-)	
				2016/2015	2017/2016
Высшее образование	2,3	1,8	1,7	-0,5	-0,1
Среднее специальное	11,5	10,4	10,5	-1,1	0,1
Среднее и неполное среднее	86,2	87,8	88,0	1,6	0,2

Судя по данным, приведённым в табл. 2.6, уровень образования персонала на ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» с 2015-2017гг. практически не изменился.

На основании данных таблицы 2.6 построим график, отражающий образовательную структуру трудовых ресурсов ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» (рис. 2.3).

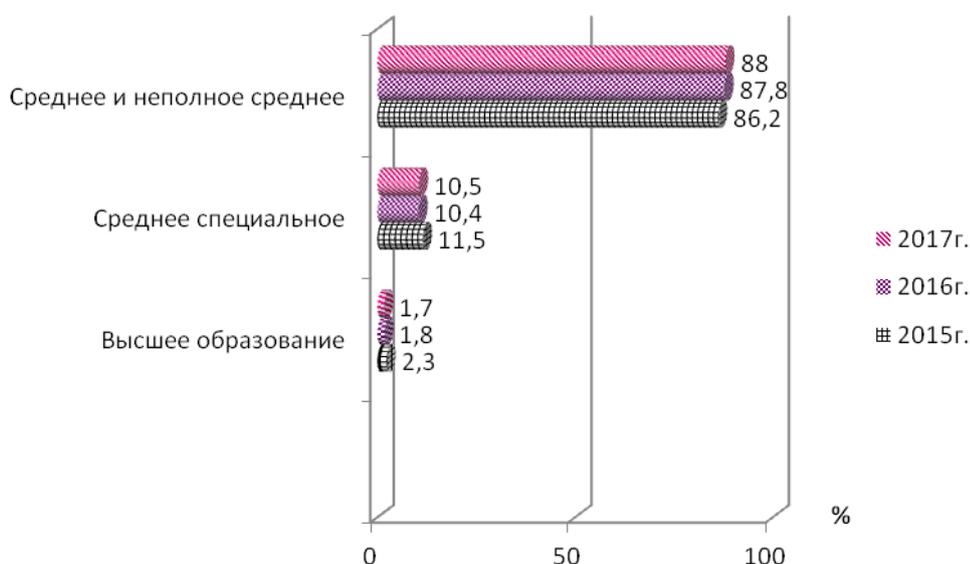


Рис. 2.3. Структура персонала ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» по уровню образования за 2015-2017гг., %

Существует взаимосвязь образования и текучести кадров. Наблюдается тенденция сокращения размеров текучести с повышением образовательного ценза. По мере роста уровня общего образования изменяются мотивы текучести кадров предприятия.

Проанализируем распределение персонала ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» по полу, для этого составим таблицу 2.7.

Таблица 2.7

Анализ структуры персонала ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» по полу за 2015 – 2017 гг.

в % к общей численности

Пол	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение (+,-)	
				2016/2015	2017/2016
Мужчины	84,2	84,8	86,0	0,6	1,2
Женщины	15,8	15,2	14,0	-0,6	-1,2

По данным табл. 2.6, в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» за исследуемый период времени работников мужского пола ежегодно увеличивалось и в 2015г. их составляло 84,2%, а в 2017г. стало 86%. Сотрудников женского пола наоборот ежегодно уменьшается.

Таким образом, на ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» с 2015г. по 2017г. среднесписочная численность персонала уменьшилась с 900 чел. до 884 чел. Уменьшение состава ведет к снижению квалификации персонала, что связано с уходом работников, имеющих большой стаж работы, и это негативная тенденция.

В ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» за исследуемый этап времени наибольшая процентная доля приходится на сотрудников в возрасте от 40 до 49 лет, и она продолжает возрастать за счёт сокращения доли группы 25-29-летних сотрудников. Незначительно, но уменьшается доля группы 30-39-летних сотрудников. В дальнейшем это может отрицательно сказаться на эффективности работы предприятия, так как 30-39-летние работники – это люди с высокой степенью квалификации и с продолжительным стажем и опытом работы.

### 2.3. Оценка эффективности системы управления социальным развитием персонала в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»

Социальное развитие организации должно быть направлено на улучшение социальной среды. Эту среду образует сам персонал с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным качествам, социальная инфраструктура и все то, что так или иначе определяет качество трудовой жизни работников [6]. Поэтому под социальным развитием мы понимаем процесс, направленный на улучшение социально-бытовых условий труда, профессиональных и личностных качеств сотрудников, а также на развитие коллектива организации.

Для того чтобы выдержать конкуренцию, современной организации необходимо владеть различными инструментами и методами управления. Немаловажное значение для организации имеет и менеджмент персонала, одним из инструментов которого является социальная политика развития.

Социальная политика развития является важным элементом деятельности любой организации. Целью социальной политики развития как системы управления персоналом являются достижение, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала организации, создание высокопроизводительного коллектива, наиболее высоких конечных результатов деятельности предприятия.

Оценка социальной политики развития ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» показала, что в организации существуют достаточно обширный ряд социальных программ, требующих больших финансовых вложений.

В связи с сегодняшним экономическим кризисом, изменившим внешние и, соответственно, внутренние условия функционирования организации, отрицательно повлиявшие на некоторые экономические показатели деятельности, в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» возникли существенные проблемы финансирования социальной инфраструктуры предприятия, данное обстоятельство подтверждает необходимость разработки и внедрения нового плана социального развития. Рассмотрим структуру выплат социального характера в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Анализ структуры выплат социального характера в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» за 2016-2017 гг.

Наименование показателя	Значение показателя по годам, тыс. руб.		Темп роста,%	Удельный вес, % доля в общих затратах социального характера	
	2016	2017		2016/2017	2016
Выплаты социального характера, всего, в том числе:	34315	32894	95,8	100	100
Расходы на социальную защиту работающих	30596	27043	88,3	89,1	82,2
Материальная помощь, вызванная непредвиденными обстоятельствами	166	321	193,3	0,48	0,97
Расходы на профессиональную подготовку	536	956	178,3	1,56	2,90
Прочие расходы социального характера	174	294	168,9	0,5	0,8
Оплата за неотработанное время, всего, в том числе:	46927	65646	139,8	100	100
Очередных отпусков	43415	61635	141,9	92,5	93,8
Отпусков по учебе	3512	4010	114,1	7,5	6,2

Анализируя данные таблицы 2.7 выплаты социального характера в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» можно разделить на 2 группы - выплаты социального характера и оплата неотработанного времени. За период 2016-2017 гг. выплаты социального характера снизились на 4,2%, данное уменьшение связано с уменьшением численности сотрудников предприятия. Однако на 39,8% увеличилась сумма средств, потраченная на оплату неотработанного времени или отпусков по учебе или очередных. В составе затрат произошли неравнозначные изменения.

Так на 93,3% увеличились выплаты на материальную помощь, вызванную непредвиденными обстоятельствами. Увеличились расходы на профессиональную подготовку (78,3%) и на все виды отпусков (14,1%).

Судя по изменению структуры затрат социального характера можно сказать, что в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» активно развивается социальное партнерство, что говорит о социальной направленности деятельности предприятия.

По своему назначению управление социальным развитием ориентируется исключительно на людей, на создание для работников надлежащих условий, как труда, так и быта и постоянное улучшение этих условий.

В таблице 2.8 произведен расчет коэффициента условий производственного быта, основанный на данных ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК».

Таблица 2.8

Расчет коэффициента условий производственного быта ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» на 2017 г.

Виды производственного быта	Нормативное значение	Фактическое значение	Отклонение фактического и нормативного количества наименований i-го вида производственного быта
Столовая, мест	150	150	1
Медсанчасть, кол-во посещений	50	30	0,6
Открытые площадки для стоянки легковых автомобилей, мест	100	90	0,9

Анализируя полученные данные, можно сказать, что коэффициент условий производственного быта в исследуемой организации составит:

$$K = \frac{150 + 30 + 90}{150 + 50 + 100} = 0,9$$

Значение этого коэффициента говорит о том, что соблюдение условий производственного быта приближены к нормам, персонал обеспечен комфортными условиями работы на 90%.

ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» считает себя ответственной компанией и реализует целенаправленную политику социальной ответственности. Обеспечение комфортных условий труда сотрудников, достойный уровень заработной платы, социальная защита являются важной частью деятельности группы. С момента основания ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» ориентировалась не только на экономический, но и на социальный аспект в своей деятельности.

В этой связи группа «ПИК-ФАРМА» к которой относится исследуемая организация внимательно относится к поддержке культурных и социальных проектов в регионах своего присутствия, а также благотворительности. Предприятия группы «ПИК-ФАРМА» по мере своих возможностей регулярно оказывают помощь социальным организациям, заботящимся о наименее защищенных слоях населения.

Помимо этого, одним из приоритетов группы является обеспечение качественных условий труда её сотрудников, достойного уровня вознаграждения за труд, реализации программ для детей персонала предприятий, входящих в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК».

Также, ставя одной из своих стратегических задач расширение бизнеса, группа регулярно формирует дополнительные рабочие места на своих предприятиях, отдавая предпочтения гражданам регионов присутствия.

Таким образом, ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» косвенно участвует в федеральной программе по сокращению безработицы в стране, а соответственно и в регионе, а также повышению занятости населения.

Также в качестве социального развития персонала в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» применяется систематическое повышение квалификации и переквалификации сотрудников.

Порядок подготовки и повышения квалификации персонала в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» выполняется в соответствии с установленными целями и задачи для организации. Регламентируется положением об обучении и другими надлежащими документами.

Ответственность за организацию обучения персонала, методическое обеспечение, а также контроль за содержанием и качеством учебного процесса возлагается на отдел по работе с персоналом.

Руководители подразделений предприятия несут ответственность за своевременное, производственно-экономическое и общеобразовательное обучение собственных сотрудников, за повышение квалификации рабочих и специалистов, за создание соответствующих условий для обучения кадров.

Система обучения персонала представлена на рисунке 2.4.



Рис. 2.4. Система обучения персонала ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»

Контроль за выполнением планов подготовки персонала осуществляет директор по персоналу ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК».

Подготовка и повышение квалификации всех уровней персонала в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» осуществляется отделом по работе с персоналом в соответствии с поступившими заявками от подразделений, согласно видам и формам обучения.

Обучение персонала ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» осуществляется по следующим направлениям: обучение персонала по системе менеджмента качества; подготовка новых рабочих; переподготовка; обучение вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации работающих рабочих; повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих.

По каждому виду обучения отдел по работе с персоналом подбирает преподавателей, программы обучения составляют специалисты данного профиля, которые утверждает директор по персоналу.

Последовательность, время и место проведения обучения и теоретических занятий устанавливаются работником отдела по работе с персоналом. По окончании срока обучения новые рабочие сдают экзамен квалификационной комиссии, назначенной приказом директора, решение которой оформляется протоколом. После сдачи экзаменов работником отдела по работе с персоналом выдаются соответствующие удостоверения, подписанные председателем и членом квалификационной комиссии, и заверяются печатью отдела кадров. Обучение руководителей, специалистов и служащих ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» также включает в себя повышение их квалификации и переподготовку.

Далее проведем анализ данных о подготовке сотрудников ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК», так как именно степень квалификации сотрудников оказывает непосредственное влияние на качество продукции и объем оказанных услуги соответственно на получение прибыли предприятием. Данные по подготовке и переподготовке рабочих за 2012-2016 годы приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

## Динамика обучения сотрудников на ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»

Виды подготовки персонала	Годы			Отклонения (+,-)	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Обучение 2-ой профессии, чел.	112	98	65	-14	-33
Переподготовка, чел.	128	114	97	-14	-17
Подготовка новых рабочих, чел.	52	46	35	-6	-11
Итого	292	258	197	-34	-61
Обучено вне предприятия,%	72	78	80	6	2

Проведя анализ динамики обучения сотрудников ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» можно сделать следующие выводы: после 2017 года, на снижение подготовки сотрудников повлияло как снижение общей численности работников так и увеличение стоимости обучения. Отсюда и возникает рост брака продукции, что ведет к снижению объемов продаж и потери прибыли.

Необходимо также обозначить то, что обучение сотрудников ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» происходит в основном за пределами предприятия и, как правило, с отрывом от производства. А это имеет ряд недостатков: большие затраты; чаще

изучается теория, чем практика, и ее бывает непросто применить в обычной работе; работа может пострадать, если ключевые работники будут длительное время отсутствовать на работе; возникает простой производства, что и приводит к снижению объема производства.

Процесс обучения сотрудников ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» состоит из нескольких этапов, таких как:

- подача заявок на обучение от подразделений и разработку программы обучения;
- подбор преподавателей и определение того, где будут обучаться рабочие (на предприятии или в учебном заведении);
- непосредственно обучение;
- оценка обучения, при отрицательной оценке проводится анализ причин вызвавших такую оценку;
- оформление документов о проведении обучения и оформление результатов обучения и выдача удостоверений.

Невнимание к работе по выявлению потребности в обучении работников создает серьезные проблемы для ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»:

- оплата обучения, в котором может не быть необходимости;
- уменьшение количества обученных работников, несмотря на рост их численности;
- снижение среднего разряда рабочих на предприятии; при формировании бюджета на обучение не учитывается, что при расширении производства потребуются новые кадры;
- снижение качества продукции и отсутствие развития навыков и умений работников, необходимых для хорошего выполнения работы.

Также недостатком является то, что большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства, что ведет к простоям и сокращению объемов производства. При обучении вне предприятия основной упор делается на теорию, а не на практику и не учитывается специфика деятельности предприятия.

Проанализировав систему обучения и её главные этапы, можно сделать вывод о том, что в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» не уделяется достаточного внимания

выявлению потребности в обучении сотрудников. Часто не увязывают назначение на новую должность или повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе на новом месте, к решению более трудных и ответственных задач.

Систематический анализ необходимости в обучении нужен для определения того, какие формы и способы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам предприятия.

Этот анализ должен вытекать из стратегических задач компании и задач, стоящих перед отдельными подразделениями. Так как такая работа не проводится, то выбор программ для обучения всевозможных категорий персонала производится достаточно неорганизованно и беспорядочно.

Также на предприятии ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» среди сотрудников нами был проведен анализ профессиональной компетенции работников. Данный анализ был проведен с помощью метода «360 градусов» (приложение 7).

Анализ профессиональной компетентности по методу «360 градусов» проводился с применением 4-балльной интервальной шкалы при использовании восьми компетенций.

Результаты анализа методики «360 градусов» были обработаны и проанализированы с помощью расчета средней арифметической, и метода статистически-корреляционного анализа (рис. 2.5).

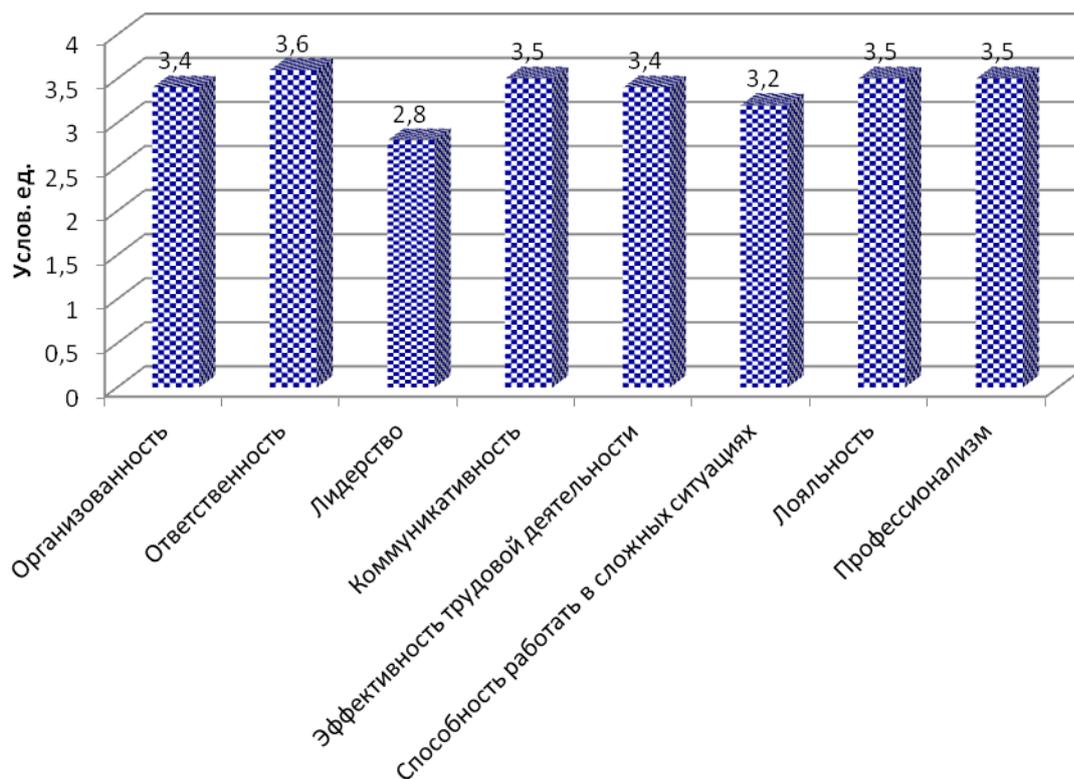


Рис. 2.5. Результаты анализа по методике «360 градусов» проведенного в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК», услов. ед.

Как видно из рисунка 2.5 полученное распределение свидетельствует о том, что среди сотрудников ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» преобладают хорошо налаженные внутригрупповые отношения. Большинство работников ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» достаточно профессиональны, но относительно низкий уровень организованности является причиной трудностей при работе в сложных ситуациях (было подтверждено корреляционным анализом).

Статистический анализ результатов исследования показал, что наибольшее влияние на профессионализм в коллективе оказывают качества «эффективность трудовой деятельности» и «ответственность»; наименьшее - «лояльность».

Применение метода «360 градусов» в ООО дает возможность в будущем создать карты развития профессионально-квалификационных навыков для сотрудников. Данная карта позволяет увидеть недостатки и перспективы профессионального развития как каждого конкретного сотрудника, так и всего коллектива в целом.

Далее проанализируем показатели, оценки эффективности системы управления социальным развитием персонала в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» за 2015-2017гг. (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Показатели, оценки эффективности системы управления социальным развитием персонала в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» за 2015-2017гг.

№ п/п	Показатель	Период			Темпы роста, %	
		2015г.	2016г.	2017г.	2016/2015	2017/2016
1	Коэффициент соотношения средней заработной платы руководителя предприятия и низкооплачиваемой категории работников	0,8	1	1	125,0	100
2	Коэффициента условий производственного быта	0,5	1	0,7	200	70
3	Коэффициент повышения квалификации кадров	0,8	0,9	0,7	112,5	77,7
4	Коэффициент уровня трудовой дисциплины	0,5	0,3	0,3	60	100
5	Коэффициент условий труда	0,91	0,93	0,92	102,1	98,9
6	Коэффициент текучести кадров	1,7	2,4	1,6	141,1	66,6

Анализируя полученные результаты таблицы 2.10, можно сказать, что в 2017г. по сравнению с 2016г. незначительно, но снизились такие показатели как: коэффициент условий производственного быта (на 30%), коэффициент повышения квалификации кадров (на 22,3%), коэффициент условий труда (на 1,1%), и коэффициент текучести кадров (на 33,4%). Все полученные результаты говорят о том, что в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» имеются проблемы в социальном развитии персонала.

Таким образом, в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» возникли существенные проблемы финансирования социальной инфраструктуры предприятия, данное обстоятельство подтверждает необходимость разработки и внедрения нового плана социального развития. За период 2016-2017 гг. выплаты социального характера снизились на 4,2%, данное уменьшение связано с уменьшением численности сотрудников предприятия.

Однако на 39,8% увеличилась сумма средств, потраченная на оплату неотработанного времени или отпусков по учебе или очередных. В качестве социального развития персонала в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» применяется систематическое повышение квалификации и переквалификации сотрудников.

Практические, современные и активные методы профессионального обучения направлены на развитие и обновление знаний, умений, навыков персонала.

ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» - общество с ограниченной ответственностью, основным видом деятельности, которого является производств лекарственных препаратов и медикаментов, применяемых в медицинский целях. Предприятие зарегистрировано с 2012 года в Белгородской области в поселке Северный. За исследуемый период времени ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» предприятие работает прибыльно и рентабельно. На ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» с 2015г. по 2017г. среднесписочная численность персонала уменьшилась с 900 чел. до 884 чел. Уменьшение состава ведет к снижению квалификации персонала, что связано с уходом работников, имеющих большой стаж работы, и это негативная тенденция.

Проведенный анализ профессиональной компетентности показал, что среди сотрудников ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» преобладают хорошо налаженные внутригрупповые отношения. Большинство работников ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» достаточно профессиональны, но относительно низкий уровень организованности является причиной трудностей при работе в сложных ситуациях. Наибольшее влияние на профессионализм в коллективе оказывают качества «эффективность трудовой деятельности» и «ответственность»; наименьшее — «лояльность». В качестве социального развития персонала в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» применяется систематическое повышение квалификации и переквалификации сотрудников.

### ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»

#### 3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления социальным развитием персонала в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»

После проведенного исследования управления социальным развитием в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» нами были выявлены следующие основные недостатки: проблемы финансирования социальной инфраструктуры предприятия; невнимание к работе по выявлению потребности в обучении работников; при обучении вне предприятия основной упор делается на теорию; большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства. Предлагаем разработать мероприятия по устранению имеющихся проблем и представим их в таблице 3.1.

Таблица 3.1

#### Мероприятия по совершенствованию системы управления социальным развитием ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»»

№ п/п	Проблемы организации	Мероприятия по решению проблем
1	Снижение финансирования социальной инфраструктуры предприятия	Разработка нового плана социального развития предприятия и внедрение на предприятии добровольного медицинского страхования
2	Невнимание к работе по выявлению потребности в обучении работников.	Разработка системы социального обеспечения предприятия.
3	При обучении вне предприятия основной упор делается на теорию.	Разработать и внедрить Положение о наставничестве.
4	Большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства.	Проводить тренинги с персоналом.
5	Выбор программ для обучения различных категорий персонала производится достаточно неорганизованно и хаотично.	Повысить уровень трудовой дисциплины за счет контроля на всех стадиях производства.

Для устранения выявленных недостатков предлагаем внедрить следующие мероприятия: разработать новый план социального развития персонала на предприятии; составить новую систему по обеспечению социального развития персонала на предприятии.

Применив предлагаемые мероприятия, ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК», несомненно, поднимет свой престиж и улучшит работу предприятия.

К основным действиям по реализации предлагаемых мероприятий можно отнести:

- оптимизацию социальных условий труда персонала;
- разработку Плана по социальному развитию предприятия;
- разработку Положения о наставничестве;
- введение для производственных работников организации возможности добровольного медицинского страхования;
- ведение ежегодных тренингов для повышения квалификации (бизнес-тренинг).

Далее разработаем календарный план-график работ по внедрению разработанных мероприятий по улучшению системы управления социальным развитием ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» в таблице 3.3.

Анализируя данные таблицы 3.2 можно сказать, что внедрение мероприятий займет 150 дней с 01.07.2018г. по 01.12.2018г.

Таблица 3.2

#### Календарный план-график работ

№ п/п	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников
1	Оптимизация социальных условий труда	30	01.07.18г.	01.08.2018	Директор предприятия. Директор по персоналу. Начальник отдела охраны труда.

## Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6
2	Разработка Плана по социальному развитию предприятия	30	01.08.2018	01.09.2018	Директор предприятия. Директор по персоналу. Специалист отдела кадров.
3	Разработка Положения о наставничестве	30	01.09.2018	01.10.2018	Директор предприятия. Директор по персоналу.
4	Введение для производственных работников организации возможность добровольного медицинского страхования	30	01.10.2018	01.11.2018	Директор предприятия. Директор по производству. Главная медсестра Финансовый директор
5	Введение ежегодных тренингов для повышения квалификации (бизнес-тренинг).	30	01.11.2018	01.12.2018	Специалист по кадрам
Итого:		150	01.07.2018	01.12.2018	

Далее составим матрицу ответственности за внедряемые мероприятия по совершенствованию системы управления социальным развитием ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Матрица ответственности за внедряемые мероприятия по совершенствованию системы управления социальным развитием ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»

Мероприятия	Группа ответственных лиц				
	Директор организации	Начальник отдела кадров	Директор по производству	Начальник отдела охраны труда	Финансовый директор
Оптимизация социальных условий труда	У	-	О	О	С
Разработка Плана по социальному развитию предприятия	У	О	И	-	З

## Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6
Разработка Положения о наставничестве	У	О	И	-	О
Введение для производственных работников организации возможность добровольного медицинского страхования	У	И	О	И	И
Введение ежегодных тренингов для повышения квалификации (бизнес-тренинг).	У	О	З	-	-

Где О – ответственный исполнитель, И – исполнитель, С- согласование (консультация), У – утверждение (приемка), З – знакомится (информируется).

Таким образом, проанализировав недостатки, имеющиеся в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» по социальному развитию предприятия, нами были выделены следующие: нехватка финансирования социальной инфраструктуры предприятия: увеличение оплаты за обучение; невнимание к работе по выявлению потребности в обучении работников; снижение качества продукции и отсутствие развития навыков и умений работников; ухудшение социальных условий труда персонала. Для устранения всех недостатков, были разработаны предложения по улучшению системы управления социальным развитием ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» в котором были рассмотрены и предложены мероприятия по устранению недостатков и проанализированы все риски, которые могут возникнуть при его внедрении.

К рекомендациям по устранению существующих в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» недостатков нами были предложены следующие мероприятия: оптимизация социальных условий труда персонала; разработка Плана по социальному развитию предприятия; разработка Положения о наставничестве; введение для производственных работников организации возможности добровольного медицинского страхования; ведение ежегодных тренингов для повышения квалификации (бизнес-тренинг).

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления социальным развитием персонала в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»

Рассмотренные выше мероприятия по совершенствованию системы управления социальным развитием в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» позволят:

- улучшить направления по охране труда;
- сократить текучесть кадров;
- обеспечить работников достойным уровнем и качеством трудовой деятельности;
- улучшить уровень и качество жизни работников с помощью введения для производственных работников организации возможности добровольного медицинского страхования;
- увеличит мотивацию сотрудников за счет: дополнительного образования, повышения квалификации.

Далее составим бюджет расходов на внедряемые мероприятия по улучшению системы управления социальным развитием ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» можно представить в виде таблицы (табл.3.4).

Таблица 3.4

#### Расходы на внедрение мероприятий

Код задачи	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Источники финансирования
1	Устранение неблагоприятных социальных условий труда сотрудников	6	Средства из бюджета предприятия
2	Разработать План по социальному развитию и Положение о наставничестве	25	
3	Ввести для медицинских работников возможность добровольного медицинского страхования (ДМС)	500	
4	Заключение договора с ООО «Первый кадр» на проведение бизнес-тренингов	85	
Итого:		616	

Данные таблицы показывают, что бюджет расходов на мероприятия по улучшению системы управления социальным развитием ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» составит 616 тыс. руб. из средств бюджета предприятия.

В результате реализации мероприятия по совершенствованию социального развития персонала вырастит производительность труда, а также произойдет прирост выручки предприятия. Имеющийся на сегодняшний день опыт работы аналогичных предприятий показывает, что в результате реализации предложенных

мероприятий т.е. улучшения социального развития персонала, дает прирост выручки до 3%, например, на нашем предприятии прирост составит 1%.

Рассчитаем прирост выручки ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»».

Выручка 2017г. – 3094155 тыс. руб.

Прирост выручки – 1% или:

$$3094155 \times 1\% = 30941,55 \text{ тыс. руб.}$$

Далее рассчитаем величину затрат, связанных с совершенствованием социального развития персонала в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»».

Как показано в таблице 3.4 сумма затрат на внедряемые мероприятия составят 616 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятия по формуле:

Эффект = прирост выручки от мероприятия - затраты Эффект

$$30941,55 - 616 = 30325,55 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий:

Эффективность = эффект / затраты x 100%.

$$\text{Эффективность} = 30325,55 / 616 \times 100\% = 49,22\%$$

Следовательно, внедрение данного мероприятия приведет к приросту выручки на 30941,55 тыс. руб. Затраты при этом составят 616 тыс. руб. Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 30325,55 тыс. руб., а эффективность – 49,22%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся через 2 месяцев.

После разработки мероприятий по улучшению системы управления социальным развитием ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» и составлением его бюджета, нами был проведен опрос сотрудников предприятия. Данный опрос позволил узнать мнение сотрудников о внедряемых мероприятиях на предприятии.

Анкета состоит из 10 вопросов и представлена в приложении 8. В опросе приняло участие 120 человек.

Результаты таких вопросов как: «На предприятии будут внедрены мероприятия по улучшению системы управления социальным развитием ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»» как вы к этому относитесь?», «Какие мероприятия по совершенствованию системы управления социальным развитием вы считаете

правильными?», «Считаете ли вы, что внедряемые мероприятия улучшат социальное развитие предприятия?» представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

### Результаты анкетного опроса

Вопросы/ответы	Результат, %
«На предприятии будут внедрены мероприятия по улучшению системы управления социальным развитием ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» как вы к этому относитесь?»	
Затрудняюсь ответить	35
Отрицательно	15
Положительно	50
«Какие мероприятия по совершенствованию системы управления социальным развитием вы считаете правильными?»	
оптимизация социальных условий труда персонала	15
разработка Плана по социальному развитию предприятия	32
разработка Положения о наставничестве	25
введение для производственных работников организации возможности добровольного медицинского страхования	20
ведение ежегодных тренингов для повышения квалификации (бизнес-тренинг)	8
«Считаете ли вы, что внедряемые мероприятия улучшат социальное развитие предприятия?»	
Да	60
Нет	20
Затрудняюсь ответить	20

Анализируя ответы, представленные в таблице 3.5 можно сказать, что из опрошенных сотрудников большинство 50% положительно относятся к совершенствованию социального развития предприятия и только 15% считают, что существующая система управления социальным развитием не требует корректировок, поэтому они дали отрицательный ответ.

Полученные результаты показывают, что большая часть (32%) сотрудников считают разработку нового Плана по социальному развитию предприятия одним из лучших мероприятий среди предложенных, а вот 25% считают разработку Положения о наставничестве лучшим мероприятием.

Наименьшее количество (8%) сотрудников считают, что введение ежегодных тренингов улучшат социальное развитие предприятия.

60% работников ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» положительно относятся к внедрению мероприятий, которые улучшат социальное развитие предприятия и по 20% ответили «Нет» и «Затрудняюсь».

Следовательно, в социальный эффект после внедрения мероприятий позволит ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК»:

- смотивировать персонал и уменьшить текучесть кадров, так как производство медикаментов узкоспециализированная отрасль;
- улучшить условия труда работников, включая охрану труда с целью уменьшения травматизма и смертности на предприятии;
- позволит повысить квалификацию работников, так как на предприятии происходит частая модернизация основного производства.

Для того, чтобы разработанные мероприятия были более эффективными необходимо составить реестр рисков, в котором отразим ожидаемые последствия после наступления риска, а также мероприятия по предупреждению наступления риска и действия в случае наступления возможного риска (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Реестр рисков по внедрению мероприятий

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	Нехватка денежных средств на финансирование мероприятий	Не исполнение всех этапов внедрения мероприятий в полной мере	Необходимость расчета предварительного бюджета с учетом риска	Выполнение ключевых этапов внедрения мероприятий
2	Отрацательное отношение персонала к нововведениям	Неисполнение необходимых правил работниками	Полная информированность сотрудников о предстоящих изменениях.	Моральное и материальное стимулирование сотрудников в процессе внедрения мероприятий
3	Подорожание услуг компании «Первый кадр»	Увеличение стоимости услуг тренинговой фирмы	Заключение долгосрочного договора.	Условия договора.

К основным рискам как видно из таблицы 3.6, можно отнести: нехватку денежных средств на финансирование мероприятий, отрицательное отношение персонала к внедряемым мероприятиям и подорожание услуг компании «Первый кадр», которая будет проводить бизнес-тренинги.

Таким образом, бюджет по внедрению мероприятий по улучшению системы управления социальным развитием ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» составит 616 тыс. руб. из средств бюджета предприятия.

Большинство сотрудников ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» считают, что совершенствование системы управления социальным развитием позволит смотивировать персонал и уменьшить текучесть кадров, так как производство медикаментов узкоспециализированная отрасль; улучшить условий труда работников, включая охрану труда с целью уменьшения травматизма и смертности на предприятии; позволит повысить квалификацию работников, так как на предприятии происходит частая модернизация основного производства.

К основным рискам, которые могут отрицательно отразиться на внедрении мероприятий относят: нехватку денежных средств на финансирование предложений, отрицательное отношение персонала к внедряемым мероприятиям и подорожание услуг компании «Первый кадр», которая будет проводить бизнес-тренинги. Общая оценка всех рассмотренных выше рисков по внедрению мероприятий составит 5,88.

К существующим недостаткам в системе социального развития в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» можно отнести: нехватку финансирования социальной инфраструктуры предприятия; увеличение оплаты за обучение; невнимание к работе по выявлению потребности в обучении работников; снижение качества продукции и отсутствие развития навыков и умений работников; ухудшение социальных условий труда персонала.

Для устранения всех недостатков, нами были разработаны мероприятия по улучшению системы управления социальным развитием ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК», которые позволят устранить существующие недостатки и проанализировать все риски, которые могут возникнуть при его внедрении.

В качестве рекомендаций по устранению существующих в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» недостатков нами были предложены следующие мероприятия: оптимизация социальных условий труда персонала; разработка Плана по социальному развитию предприятия; разработка Положения о наставничестве; введение для производственных работников организации возможности

добровольного медицинского страхования; ведение ежегодных тренингов для повышения квалификации (бизнес-тренинг).

Бюджет расходов для внедрения мероприятий составит 616 тыс. руб. из средств бюджета предприятия.

Проведя на предприятии анкетирование, нами был сделан вывод, о том, как относятся сотрудники к новшествам по социальному развитию на предприятии.

Так большинство сотрудников ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» считают, что совершенствование системы управления социальным развитием позволит смотивировать персонал и уменьшить текучесть кадров, так как производство медикаментов узкоспециализированная отрасль; улучшить условий труда работников, включая охрану труда с целью уменьшения травматизма и смертности на предприятии; позволит повысить квалификацию работников, так как на предприятии происходит частая модернизация основного производства.

Основными рисками, которые могут отрицательно отразится на внедрении мероприятий относят: нехватку денежных средств на финансирование предложений, отрицательное отношение персонала к внедряемым мероприятиям и подорожание услуг компании «Первый кадр», которая будет проводить бизнес-тренинги. Внедрение данного мероприятия приведет к приросту выручки на 30941,55 тыс. руб. Затраты при этом составят 616 тыс. руб. Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 30325,55 тыс. руб., а эффективность – 49,22%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся через 2 месяцев.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день ключевой предпосылкой увеличения производительности работы любой современной организации является поиск подхода по активации человеческого фактора в недрах такого организма как организация, при этом нужно принимать во внимание всю социально-психологическую исключительность всех членов социально-трудовой общности организации под названием коллектив. Сегодня большинство работодателей осознают, что социальный фактор деятельности организации является главной составляющей управления, значимость которой прогрессивно повышается.

Однако современные управляющие компаний начинают понимать, что без управления, которое предельно фундаментально учитывает и реализует социальный фактор, невозможно не привести к краху компанию, а также немислимо благополучно процветать в непрерывно динамичной внешней среде функционирования, что, с одной стороны, повышает роль любого предприятия в качестве субъекта социальной политики, а, с другой стороны, приводит к росту воздействия государственной социальной политики на эффективность деятельности предприятий.

Выделяют три группы функций управления социальным развитием организации. К первой группе функций, относят функции, которые направлены на образование и оптимизацию социальной организации коллектива, и на модернизацию его социальной культуры. Вторая группа функций, направлена на удовлетворение материальных и духовных потребностей сотрудников, а также выработку благоприятных возможностей для воплощения сотрудниками своих социальных прав. Третья группа функций включает в себя решение задач развития социально значимых качеств людей.

ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» - общество с ограниченной ответственностью, основным видом деятельности, которого является производств лекарственных препаратов и медикаментов, применяемых в медицинский целях. Предприятие зарегистрировано с 2012 года в Белгородской области в поселке Северный. За исследуемый период времени ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» предприятие работает

прибыльно и рентабельно. На ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» с 2015г. по 2017г. среднесписочная численность персонала уменьшилась с 900 чел. до 884 чел. Уменьшение состава ведет к снижению квалификации персонала, что связано с уходом работников, имеющих большой стаж работы, и это негативная тенденция.

Проведенный анализ профессиональной компетентности показал, что среди сотрудников ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» преобладают хорошо налаженные внутригрупповые отношения. Большинство работников ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» достаточно профессиональны, но относительно низкий уровень организованности является причиной трудностей при работе в сложных ситуациях. Наибольшее влияние на профессионализм в коллективе оказывают качества «эффективность трудовой деятельности» и «ответственность»; наименьшее — «лояльность». В качестве социального развития персонала в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» применяется систематическое повышение квалификации и переквалификации сотрудников. Практические, современные и активные методы профессионального обучения направлены на развитие и обновление знаний, умений, навыков персонала.

К существующим недостаткам в системе социального развития в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» можно отнести: нехватку финансирования социальной инфраструктуры предприятия; увеличение оплаты за обучение; невнимание к работе по выявлению потребности в обучении работников; снижение качества продукции и отсутствие развития навыков и умений работников; ухудшение социальных условий труда персонала.

Существующие проблемы нами были устранены с помощью предложенных рекомендаций позволяющих усовершенствовать системы социального развития на исследуемом предприятии.

В качестве рекомендаций по устранению существующих в ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» недостатков нами были предложены следующие мероприятия: оптимизация социальных условий труда персонала; разработка Плана по социальному развитию предприятия; разработка Положения о наставничестве; введение для производственных работников организации возможности добровольного медицинского страхования; ведение ежегодных тренингов для повышения квалификации (бизнес-тренинг).

Анализ расходов показал то, что на внедрение предложенных рекомендаций предприятию потребуется 616 тыс. руб. из средств бюджета предприятия.

Проведя на предприятии анкетирование можно сделать вывод о том, как относятся сотрудники к новшествам по социальному развитию на предприятии.

Так большинство сотрудников ООО «ПИК-ФАРМА ЛЕК» считают, что совершенствование системы управления социальным развитием позволит смотивировать персонал и уменьшить текучесть кадров, так как производство медикаментов узкоспециализированная отрасль; улучшить условий труда работников, включая охрану труда с целью уменьшения травматизма и смертности на предприятии; позволит повысить квалификацию работников, так как на предприятии происходит частая модернизация основного производства. К основным рискам, которые могут отрицательно отразится на внедрении рекомендаций можно отнести: нехватку денежных средств на финансирование мероприятий, отрицательное отношение персонала к внедряемым мероприятиям и подорожание услуг компании «Первый кадр», которая будет проводить бизнес-тренинги. Внедрение данного мероприятия приведет к приросту выручки на 30941,55 тыс. руб. Затраты при этом составят 616 тыс. руб. Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 30325,55 тыс. руб., а эффективность – 49,22%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся через 2 месяцев.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации / А.Н. Аверин. -М.: РАГС, 2007. - 224 с
2. Акинфиев, В.К. Управление развитием интегрированных промышленных компаний. Теория и практика; Ленанд - Москва, 2011. - 226 с.
3. Алавердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации; Маркет ДС - Москва, 2008. - 176 с.
4. Артеменко, В.А., Ряполов Н.М. Развитие социальных программ - показатель стабильности предприятия / В.А. Артеменко, Н.М. Ряполов // Горный журнал. - 2007. - № 7. - С. 74-78.
5. Бабич, А.М., Митник И.Е., Попков А.А. Социальные программы предприятий и их финансовое обеспечение / А. М. Бабич, И. Е. Митник, А. А. Попков // Социология власти. - Издательство Российская академия государственной службы при Президенте РФ. - 2008. - № 3. - С. 124-130.
6. Башмаков, В. И., Тихонова Е.В. Управление социальным развитием персонала; Академия - Москва, 2012. - 240 с.
7. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие. Мн.: ИП «Экоперспектива», 2000. - 320 с
8. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
9. Варданян, И. «Плотность мотивации» как часть эффективной системы управления персоналом // Служба кадров и персонал. 2005. - № 5. – с. 15-17.
10. Василенко, Е. Бизнес-ориентированный подход к управлению социальными программами: российский опыт / Е. Василенко // Власть. - 2007. - № 8. - С. 5-11.
11. Веселова, Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры / Н. Г. Веселова. Под ред. В.А.Трайнева. - М.: ИТК «Дашков и Ко», 2006. - 340 с.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
13. Ветошкина, Т. Формирование менеджмента качества персонала // Кадровик. – 2010. - №1. – С.42-47.

14. Волков, Ю.Е. Социальное управление как вид деятельности / Ю. Е. Волков // Социально-политический журнал. - 2007. - № 3. - С. 65-74.
15. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации: Учебник / И. Е. Ворожейкин.- М.:ИНФРА - М., 2006. - 176 с.
16. Горбунов, В.М. Управление социальным развитием трудового коллектива: Конспект лекций. - К.: МАУП, 2008.
17. Грачев, В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2010. - №5. – С.36-50.
18. Гунин, В.Н.; Баранчев, В.П.; Устинов, В.А. и др. Том 7. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 7.; М.: Инфра-М - Москва, 2008. - 252 с.
19. Дерибизова, Л. Текучесть кадров: как рассчитать ее экономический ущерб. // Служба кадров и персонал. 2005. - № 1. – с. 48-51.
20. Егорова, Л.С., Челнокова, Н.Ю. Управление социально-психологическим климатом на предприятии / Л.С. Егорова, Н.Ю. Челнокова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. - 2008. - № 2. - С 161-168.
21. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011
22. Ефименко, А.З. Маркетинговый анализ и управление развитием предприятий; Издательство Ассоциации строительных вузов - Москва, 2008. - 288 с.
23. Завельский, М.Г. Экономика и социология труда: Курс лекций. - М.: Издательство «Полеотип»: Издательство «Логос», 2001. - 208 с.
24. Завьялова, Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
25. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
26. Зантарая, Т. Социальные программы социальной ответственности бизнеса / Т. Зантарая // Управление персоналом. - 2007. - № 11.- С. 63-64.
27. Захарова, Л.Н. Психология управления: учебное пособие. – М.: Логос, 2011.

28. Захаров, Н.Л., Кузнецов, А.Л. Управление социальным развитием организации: Учебник / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. - М.: Инфра-М, 2009. - 263 с.
29. Захаров, Н.Л. «Загадка русской души», или Особенности мотивации труда российского персонала // Управление персоналом. – 2004. – № 22–23; 2005. – № 1–4.
30. Иванова, В.Н. Основы социального управления: теория и методология: учеб. пособие / под ред. В.Н. Иванова. – М.: ОАО «НПО «Экономика», 2001. – 271 с.
31. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
32. Калюгина, С. Социальная сфера предприятия: вопросы стратегического управления / С. Калюгина. – 2011. - №9. – с. 97-103
33. Кибанов, А.Я., Захаров, Д.К. Управление персоналом: Учебник. / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2007. - 412 с.
34. Кибанов, А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. – 2010. - №12. – С.32-43.
35. Кириченко, А.А., Пономарев, В.А., Яковлева, Л.Н. Социально-экономическое развитие трудового коллектива: Учебное пособие / А.А. Кириченко, В.А. Пономарев, Л.Н. Яковлева. - К.: Политиздат Украины, 2006. - 191 с.
36. Комозин, А.Н. Показатели психологического климата и содержания труда в социальном планировании / А.Н. Комозин // Социальное развитие: теория и практика. - 2008. - № 6 - С.15-17.
37. Котова, Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2010. - №12. – С.44-50.
38. Кошелева, Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.
39. Кузнецов, А.Л. Социальные стратегии предприятия / А. Л. Кузнецов. -- Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2009. -- 228 с.
40. Кутырев, Б.П. Стратегия социального развития коллектива: теория и практика социального управления на предприятии. - Новосибирск: Наука, 2007. - 166 с.

41. Либоракина, М.И., Никонова, Л.С. Социальное партнерство: взаимодействие между государственными, коммерческими и общественными структурами. – М.: ИНФРА-М, 2001.
42. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
43. Майкова, С.Э., Окунев, Д.В. Терминологические аспекты постановки проблем управления социальным развитием современной организации / С. Э. Майкова, Д. В. Окунев // Регионология. -2009. - №1. - С. 4-11.
44. Маренков, Н.Л., Косаренко, Н.Н. управление персоналом организаций: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. - М.: Академический проект; Трикста, 2005. - 464 с.
45. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
46. Мустаева, Ф.А. Социальная политика на промышленном предприятии: вопросы теории и практики / Ф.А. Мустаева // Социальная политика и социология. - 2009. - № 1. - С. 30-37.
47. Оксинайд, К.Э., Розина, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации; Проспект - Москва, 2013. - 561 с.
48. Оксинайд, К.Э., Розина, Е.В. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации; Проспект - Москва, 2012. - 898 с.
49. Реген Вернер, Ткаченко, Е. Управление комплексным развитием предприятия; Издательство Вернера Регена - Москва, 2010. - 256 с.
50. Сверкунова, Н.В. Социальные показатели стабилизации производственного коллектива / Н. В, Сверкунова // Социальное развитие: теория и практика. - М., 2009. - С.141-147.
51. Смирнова, В.Г.; Мильнер, Б.З.; Латфуллин, Г.Р. и др. Том 2. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации"; М.: Инфра-М - Москва, 2010. - 176 с.

52. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.
53. Сорокина, Е.Г. Социальные проблемы молодых рабочих промышленных предприятий / Е. Г. Сорокина // Социологический журнал. - 2009. - №4.- С. 32-37.
54. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
55. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
56. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с
57. Федорова, Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации; КноРус - Москва, 2008. - 512 с.
58. Фененко, Ю.В. Социология управления: Учебное пособие / Ю.В. Фененко. - М. : ПКЦ Альтекс, 2005. - 236 с.
59. Фролов, С.С. Социологии организаций. – М.: Гардарика, 2001.
60. Хадасевич, Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2010. - №1. – С.6-11.
61. Харитонова, Н.А., Харитонова, Е.Н. Оценка экономической эффективности социальной деятельности предприятия: материалы конференций / Н.А. Харитонова, Е.Н. Харитонова // Фундаментальные исследования. - 2009. - № 1. - С. 1-35.