

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«___» _____ 2019 г.

Социальная защита как фактор повышения лояльности персонала

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.03.2019.1372 ВКР

Консультант
по экономической части,
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«___» _____ 2019 г.

Руководитель
ст. преподаватель
_____/В.А. Конкина
«___» _____ 2019г.

Автор
студент группы ЭУо-3-533
_____/ М.А. Черняева
«___» _____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«___» _____ 2019 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	5
1.1. Понятие и сущность социальной защиты работников	5
1.2. Влияние социальной защиты на повышение лояльности персонала	16
1.3. Анализ отечественного и зарубежного опыта формирования системы социальной защиты персонала	21
2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТД «ТМЗ»	30
2.1 Общая характеристика ООО «ТД «ТМЗ»	30
2.2 Аудит внешней и внутренней среды ООО ТД «ТМЗ»	35
2.3 Кадровый аудит ООО «ТД «ТМЗ»	50
3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ ПЕРСОНАЛА ООО ТД «ТМЗ» С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ. 62	
3.1 Анализ системы социальной защиты персонала в ООО ТД «ТМЗ»	62
3.2 Проект совершенствования социальной защиты персонала ООО ТД «ТМЗ» с целью повышения лояльности	67
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы социальной защиты персонала ООО ТД «ТМЗ» с целью повышения лояльности	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	96
ПРИЛОЖЕНИЕ. Методика оценки лояльности работников	100

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы исследования обусловлена рядом причин. Во-первых, законодательно утверждены отдельные виды социальной защиты. Предприятие обязано их реализовывать. Во-вторых, социальная защита работников выступает в роли мотивационного элемента. В-третьих, обеспечивая социальную защиту работников, работодатель в определенной степени улучшает условия труда, что ожидаемо ведет к повышению эффективности труда.

Известны факты, когда рост заработной платы не всегда ведет к росту производительности труда, не выступает в роли стимулирующего фактора. Между тем, также известны случаи, когда в качестве таких факторов выступают дополнительные меры социальной защиты персонала. Между тем, стимулирование труда является необходимым условием удержания наиболее квалифицированных кадров, а также повышения мотивации работников.

Активная социальная политика организации способствует росту трудового потенциала работников и повышению ее конкурентоспособности на рынке. Финансовое участие государства в проведении социальной политики и социальной защиты в отношении работающего населения сокращается. Необходимо увеличивать степень развития и реализации разных форм социальной защиты на уровне организации в данных условиях, за счет работодателя и работников.

Ученые разработали два подхода к вопросам управления персоналом. Сторонники одного подхода считают, что предприятие должно заботиться только о получении максимальной прибыли и максимальных выплатах работникам за труд. Причем остальные вопросы не должны входить в компетенции органов управления предприятием. Другие исследователи уверяют, что предприятие должно заботиться не только о трудовых достижениях, но и обеспечивать максимальную социальную защиту своим работникам.

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что выполнение норм социальной защиты работников предприятия на должном уровне позволит

предприятию снизить уровень текучести кадров, принимать участие в государственных программах развития, что соответственно будет способствовать росту эффективности производства, стабилизации социальной ситуации и росту прибыли предприятия. Однако, опыт формирования и реализации правильной социальной политики в российских организациях еще недостаточен. Только немногие крупные компании реализуют социальную политику на системной основе в соответствии с утвержденными нормативными документами.

Целью исследования является разработка проекта совершенствования системы социальной защиты персонала в ООО ТД «ТМЗ».

Задачи исследования:

- исследовать теоретические аспекты социальной защиты как фактора повышения лояльности персонала;
- выполнить анализ организационно-хозяйственной деятельности ООО «ТД «ТМЗ»;
- произвести анализ существующей системы социальной защиты персонала в ООО ТД «ТМЗ»;
- разработать проект совершенствования социальной защиты персонала ООО ТД «ТМЗ» с целью повышения лояльности и выполнить расчет стоимости предложений по проекту.

Объектом исследования является ООО ТД «ТМЗ».

Предмет исследования: система социальной защиты персонала в ООО ТД «ТМЗ».

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанного проекта в деятельности компании для повышения лояльности персонала.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность социальной защиты работников

В настоящее время особо сильно назревает вопрос о социальной защищенности персонала в рамках глобального экономического кризиса. Низкие темпы роста экономики, нестабильность мировых цен на энергоносители, которые являются значительным источником доходов государства, в высокой мере негативно влияют на социальную защищенность населения в целом, и, особенно трудящихся (персонала).

Рассмотрим термин социальной защищенности:

«Социальная защищенность - в РФ - обобщенная характеристика эффективности:

- системы мер социальной защиты;
- деятельности органов государственного управления по реализации социальной политики;
- действенности и реальной осуществимости законодательно закрепленных социальных гарантий» [9, с. 118].

Социальная защищенность – это положительный результат мероприятий социальной защиты.

Социальную защиту персонала можно разделить на два уровня:

- государственный (меры государства);
- организации (меры работодателя).

В условиях рыночных преобразований, когда накаляются взаимоотношения в сфере наемного труда, работник ощущает потребность в дополнительном обеспечении предоставленных ему законом прав. Признанием нарушения прав работников являются данные Министерства труда и социальной защиты РФ, согласно которым в последние два года, в большинстве случаев из-за низкой заработной платы или ее задержек, отмечен мощный отток работников из сферы

официальной занятости. Уволившиеся пополняют численность занятых в неформальном секторе труда.

Все права работника, подлежащие защите, образуют неразрывное единство, которое проявляется, прежде всего, в разнообразных взаимоотношениях с работодателем.

Защита прав работника становится более эффективной, если она вписывается в более широкое понятие - «качество трудовой жизни» и приобретает, таким образом, значение социальной защиты. Понятие качество трудовой жизни отражает особенности рабочего места, окружающей производственной среды; взаимоотношений в трудовом сообществе; организацию труда, соотношение покупательской способности с размером оплаты труда и другие важные обстоятельства.

Суть понятия «качество трудовой жизни», определяющего социальную защиту работника, состоит в стремлении к балансу интересов сторон трудовых правоотношений. При этом организация охраны и условий труда, а так же организация процесса производства, должны обеспечивать полное удовлетворение текущих и будущих социально-трудовых потребностей, реализацию творческого потенциала наемного персонала и удовлетворение разнообразных интересов работодателя.

В наиболее обобщенном виде социальная защита - это та часть качества трудовой жизни, которая реализуется в виде гарантий и компенсаций всем работникам, а также наиболее нуждающимся в ней категориям работников: несовершеннолетним, женщинам, лицам с пониженной трудоспособностью и др.

Гарантии для персонала, который составляет основу социальной защиты, в основном отображаются в содержании Трудового кодекса РФ, который учитывает государственные гарантии в области оплаты труда, гарантированные условия при заключении трудового договора, гарантии, связанные с ведением коллективных переговоров, гарантированные условия, установленные для отдельных категорий работников, и т.д. [15, с. 78]

Гарантии, таким образом - это совокупность правовых норм, обеспечивающих

определенное право. Компенсации также получили легальное определение в ст.164 Трудового кодекса РФ (ТК РФ) как денежные выплаты, установленные с целью компенсации работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных учтенных федеральным законом обязанностей.

Ситуации разного рода, при которых работникам положены гарантии и компенсации, обозначен в ст.165 ТК РФ. Но, как отмечает О.В. Смирнов, в этой статье речь идет о выборочных случаях такого представления.

Сама система гарантий и компенсаций, которые положены каждому работнику, значительно шире. Указанное положение позволило сделать вывод, что нормы, касающиеся предоставления гарантий и компенсаций, преждевременно выделять в отдельный институт трудового права, как это предлагает В.И. Симонов. Нормы о гарантиях и компенсациях не обладают ни нормативной обособленностью, ни однородностью и т.д., т.е. чертами, присущими такому правовому понятию, как институт права. Вероятно, что при дальнейшем развитии законодательства, направленном на улучшение правовых норм в указанной области, их можно будет признать в качестве особого института трудового права.

В действующем законодательстве, регулирующем предоставление гарантий и компенсаций, имеются некоторые недостатки. Среди них - отсутствие четкого разграничения самих понятий: предоставление компенсаций и предоставления гарантий, нет их деления на виды. Обычно законодатель говорит и о гарантиях и о компенсациях.

Иногда системе гарантий присваивают не точную роль. Например, А.М. Тхакахов, заметил, что отдельные исследователи отождествляют гарантии и компенсации с механизмом обеспечения прав человека.

Безусловно, механизм обеспечения прав отличается от гарантий и компенсаций, которые предоставляются работнику. Их объединяет только то, что с их помощью процесс достижения того или иного права становится достижимым.

В систему социальной защиты работника включается совокупность всех гарантий и компенсаций, на которые имеет право каждый наемный работник.

Гарантию можно определить как условие, обеспечивающее что-либо. Например, гарантии права работника на достойный труд отражают совокупность правовых норм и институтов, обеспечивающих данное право.

Все гарантии прав работника следует разделить на две группы: формально-юридические и институциональные гарантии. Формально-юридические гарантии заключаются в нормативном закреплении в Конституции РФ, ТК РФ и в других нормативных правовых актах положений, направленных на обеспечение права на труд и его особенностей.

Система институциональных гарантий включает деятельность работодателя, различных государственных и общественных органов и организаций, в первую очередь судебные, в которые может обратиться работник за защитой своего права, а также способы осуществления данного права: процессуальные и процедурные возможности работника, направленные на обеспечение его прав.

Рассмотрим действие институциональных и формально-юридических гарантий на примере права работника на противодействие дискриминации.

Формальные гарантии противодействия дискриминации отражены в нормативных правовых актах, как международных, так и внутригосударственных. В частности, в конвенциях Международной организации труда, ратифицированных Россией: № 100 «Относительно равного вознаграждения мужчин и женщин за труд равной ценности», № 111 «Относительно дискриминации в области труда и занятий» [10].

Конституция РФ провозглашает равенство всех перед законом и судом, устанавливает, что государство гарантирует равенство прав и свобод человека и гражданина независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств. Запрещаются любые формы ограничения прав граждан по признакам социальной, расовой, национальной, языковой или религиозной принадлежности. Часть 3 ст. 19 Конституции РФ гарантирует, что мужчина и женщина имеют равные права и свободы и равные возможности для их

реализации. Часть 3 ст. 37 Конституции РФ провозглашает, что каждый имеет право на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда.

Ст.3 ТК РФ подтверждает, что каждый имеет равные возможности для реализации своих трудовых прав. Уточнено, что никакие обстоятельства, не связанные с деловыми качествами работника, не могут быть основанием для ограничения в трудовых правах и свободах или получения каких-либо преимуществ.

Несмотря на закрепление права работника на противодействие дискриминации, в Конституции РФ и положениях Трудового кодекса РФ не содержится определения дискриминации. Данную дефиницию можно вывести из анализа перечисленных незаконных ограничений и преимуществ, которые могут быть установлены для работника.

Н.Л. Лютов в этой связи пишет, что из текста ст. 3 ТК РФ четко следует, что никакими иными критериями и обстоятельствами, кроме связанных с деловыми качествами, работодатель не имеет права руководствоваться. Несмотря на это, в п. 10 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2 [4], помимо разъяснения, что именно следует понимать под «деловыми качествами работника», говорится о том, что помимо требований, связанных деловыми качествами, работодатель вправе предъявить к кандидату на работу и иные требования, в том числе те, «...которые необходимы в дополнение к типовым или типичным профессионально-квалификационным требованиям в силу специфики той или иной работы».

Верховный Суд РФ в данном случае процитировал п. 2 ст. 1 Конвенции № 111, где как раз и говорится о «специфических требованиях, связанных с определенной работой». Получается, делает вывод Н.Л.Лютов, что суды должны применять на практике два совершенно разных понятия дискриминации в сфере труда, закрепленные во внутреннем законодательстве и в международном договоре Российской Федерации. Отсутствие координации между этими двумя понятиями, разумеется, не облегчает правоприменительную практику [21, с. 89].

Институт квотирования может стать одним из действенных условий реализации права на противодействие дискриминации. «Квота представляет собой минимальное количество рабочих мест, выделяемых для граждан, более нуждающихся в социальной защите и имеющих трудности в поиске работы, которых работодатель обязан трудоустроить в данной организации». Согласно ч. 2 ст. 5 Закона РФ «О занятости населения в Российской Федерации» особо выделены граждане, испытывающие трудности в поиске работы.

Несмотря на то, что в данный список включены многочисленные категории граждан, нуждающихся в социальной защите, механизм введения квот установлен только для инвалидов на основании федерального закона «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации». В соответствии со ст.21 данного закона работодателям, численность работников которых превышает 100 человек, законодательством субъекта Российской Федерации устанавливается квота для приема на работу инвалидов в размере от 2 до 4 процентов среднесписочной численности работников. Работодателям, численность работников которых составляет не менее чем 35 человек и не более чем 100 человек, законодательством субъекта Российской Федерации может устанавливаться квота для приема на работу инвалидов в размере не выше 3 процентов среднесписочной численности работников.

Данный порядок можно было бы применить, например, в отношении одиноких и многодетных родителей, воспитывающих несовершеннолетних детей, детей-инвалидов, на основе договоров, заключаемых сроком не менее одного года, между органами местного самоуправления и работодателями, с учетом ситуации, складывающейся на рынке труда, по представлению территориальных органов государственной службы занятости населения с участием органов по труду и общественных организаций, представляющих интересы групп граждан, особонуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы.

В качестве положительного примера следует привести тот факт, что в России начала решаться проблема с «заявочной» дискриминацией. В законодательстве

Российской Федерации, с середины июля 2013 г. прописаны правила извещения населения о найме. Работодатели, редакции СМИ и владельцы рекрутинговых сайтов могут быть привлечены к ответственности за распространение информации о вакансиях, содержащей ограничения дискриминационного характера [3].

Институциональные гарантии противодействия дискриминации состоят в том, что на основании ч.4 ст.3 ТК РФ, лица, считающие, что они подверглись дискриминации в сфере труда, вправе обратиться в суд с заявлением о восстановлении нарушенных прав, возмещении материального вреда и компенсации морального вреда. Но судебная практика не отличается большим количеством обращений. Дело в том, что признание факта дискриминации, даже если суд его установит, не дает работнику достаточного удовлетворения. Возмещаемый моральный вред по статистике составляет не более трех - пяти тысяч рублей. Представляется, что определенным образом активизировать борьбу с дискриминацией поможет, введение минимального размера возмещаемого морального вреда по этим делам. Например, эта сумма могла бы быть равна десяти минимальным заработным платам.

Именно гарантии, предоставляемые работнику, призваны сыграть определяющую роль в реализации принадлежащих ему прав. Но не все гарантии, требуемые работнику, уже установлены [38, с. 105]. Так, в сфере противодействия дискриминации, несмотря на заявленное равноправие мужчин и женщин, до сих пор не принят федеральный закон о их равных правах и возможностях.

Для преодоления существующей дискриминации в качестве одной из гарантий может выступить законодательное обеспечение численного равенства работников организации по признаку пола. Например, установление баланса 50/50 среди работающих мужчин и женщин. Такая тактика распространена в скандинавских странах. Но следует заметить, что эта позиция не бесспорна. Фактически - это тоже дискриминация, но применяемая для борьбы с данным явлением или «компенсационная дискриминация».

По мнению Т.М. Москвичевой, перспективным мероприятием в борьбе с

дискриминацией по полу могло бы стать предоставление безвозмездных ссуд работодателям, которые, например, трудоустраивают в своих организациях женщин, создавая дополнительные рабочие места, на территориях с высоким уровнем женской безработицы (например, начиная с 60% от общего числа безработных на данной территории) [24, с. 74].

Но не только факт отсутствия тех или иных гарантий, а их игнорирование разными способами, как со стороны государства, так и со стороны работодателя, вызывает обоснованные опасения работников. Выход из создавшейся ситуации предполагает усиление государственного и общественного контроля в сфере наемного труда.

На данный момент, в связи с кризисными явлениями в экономике, эффективность мероприятий социальной защиты снижается по двум причинам:

- повышение затрат на социальную защиту;

- снижение доходов предприятия и государства, что вызывает сокращения соответствующих фондов.

Необходимо отметить, что в условиях мирового экономического кризиса на государственном уровне существуют такие проблемы, непосредственно оказывающие влияния на социальную защиту, как:

- снижение начислений в бюджет из различных источников (падение экспорта полезных ископаемых по причине снижения производства потребителями этого вида сырья из-за снижения спроса на готовую продукцию, снижение налоговых поступлений из-за падения экономической активности и т.д.);

- низкая степень развития реального производственного сектора экономики (сельское хозяйство, промышленное производство);

- практически полное отсутствие не сырьевых секторов экономики, продукция которых конкурентоспособна на мировом рынке;

- высокая зависимость от мировой экономики;

- увеличение расходов бюджета («антикризисные меры», необходимость поддержки безработных и т.д.);

- повышение уровня безработицы.

На уровне организации зачастую присутствуют такие проблемы, как:

- снижение прибыли по причине падения спроса на продукцию;
- уменьшение доходов организации;
- необходимость сокращения штата.

Вышеуказанные проблемы значительно снижают социальную защищенность персонала, так как негативно влияют на фонды социальной защиты, а также, в значительной мере снижают ощущение защищенности у персонала, что, в свою очередь может сказаться на производительности труда.

1.2. Влияние социальной защиты на повышение лояльности персонала

Для работодателя лояльный персонал позволяет избежать таких проблем, как протесты сотрудников и «текучесть» кадров, и, как следствие, помогает добиться большей эффективности их работы. Итак, необходимо определить, что подразумевает лояльность персонала. Дословно (перевод с английского языка) позволяет трактовать как верность действующим законам, постановлениям органов власти и второе значение – корректное, благожелательное отношение к чему-либо. К другим определениям можно отнести следующие:

лояльность - это благожелательное, корректное, уважительное отношение к компании, руководству или сотрудникам, соблюдение существующих правил, норм, предписаний даже при несогласии с ними;

лояльность персонала - это характеристика, определяющая его приверженность организации. Она включает в себя одобрение персоналом целей компании и способов их достижения;

лояльное отношение к организации предполагает верность (лояльность) сотрудника целям, интересам, ценностям, направленности деятельности и сохранение собственности организации;

«Лояльный» означает держащийся в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к организации, в которой человек работает.

Обобщая приведенные определения можно сказать, что лояльное отношение

персонала к организации предполагает верность сотрудника целям, интересам, ценностям и направленности деятельности. Лояльное отношение можно трактовать, как мотивацию персонала работать на пользу организации.

Следует выделить, из действенных инструментов наличие перспектив развития карьеры, планирование увеличения числа сотрудников, надежный и развивающийся бизнес, прозрачность информационных потоков в компании, встречи руководства и сотрудников для обсуждения текущих проблем, разработка миссии и ценностей компании группой ведущих сотрудников, позитивная атмосфера в организации, корпоративные учебные семинары и тренинги. При проведении исследования проблем управления персоналом уделено внимание и изучению факторов, которые оказывают влияние на повышение лояльности сотрудников организации (табл. 1).

Таблица 1 – Факторы, оказывающие влияние на повышение лояльности сотрудников организации

Варианты ответов	Количество отметок	%
Удовлетворение базовых нужд (личных проблем сотрудников)	30	35,7
Эмоциональная поддержка работников, проявление интереса к их проблемам	42	50,0
Премирование	43	51,2
Установление доверительных отношений между начальником и сотрудником	37	44
Введение дополнительных выплат (оплата обучения, оздоровление и т.д)	33	39,3
Поручение заданий требующих ответственного отношения со стороны работников	26	31
Другое	1	1,2

Большинство опрошиваемых отметили премирование (51,2% экспертов), Половина опрошенных отметили такой фактор как эмоциональная поддержка работников, проявление интереса к их проблемам, 44% респондентов считают важным установление доверительных отношений между начальником и

сотрудником. Остальные (удовлетворение базовых нужд (личных проблем) сотрудников, введение дополнительных выплат (оплата обучения, оздоровления), поручение заданий, требующих ответственного отношения со стороны работника) отметили треть опрошенных.

Стоит заметить, что нематериальное стимулирование для обеспечения лояльности, прежде всего, должно строиться на создании мотивирующего микроклимата в коллективе (признание успехов сотрудников, обеспечение постоянного движения «вперед», планирование и реализация проектов, грамотное распределение заданий и т. д.). Также нематериальное стимулирование может включать льготы, связанные с графиком работы (оплата нерабочего времени, праздничные дни, отпуск, обеденные перерывы, гибкий график работы), общефирменные мероприятия, не относящиеся к работе (торжества, посвященные важным событиям в компании, традиционные праздники, централизованные обеды; например, во многих компаниях сотрудникам в честь дня рождения торжественно вручают памятные подарки, чем, несомненно, увеличивают их лояльность по отношению к организации), признательность (может выражаться в письменном виде, в проявлении дружеского внимания со стороны руководства, в поощрении профессионального роста, в расширении полномочий, изменении статуса работника, делегировании полномочий).

Кроме того, считаем, что наиважнейшую роль играет сплоченный коллектив. Именно теплая, дружеская атмосфера в рабочем коллективе, хорошие отношения очень сильно влияют на лояльность персонала.

Удовлетворение базовых потребностей, хорошие отношения с начальником, премирование это все следствие социальной политики, от которой все и зависит.

Панкратов В. В. пишет, что социальная защита персонала предприятия – это «деятельность по удовлетворению социальных потребностей, согласованию социальных интересов, реализации социальных прав и социальных гарантий, предоставлению социальных услуг, социальной защите персонала» [25, с. 139].

После изучения работ, таких авторов как, Боуэрс Д., Бочарова А. Рамазанов А. можно сказать, что корпоративная социальная защита персонала –

взаимоотношения основных элементов социальной структуры общества (классов, социальных групп, общностей) по поводу сохранения и изменения социального положения населения в целом и составляющих его классов, слоев, общностей. [18, с. 80].

Климо Е.А. отмечает: «Социальная политика компании должна быть ориентирована на персонал. Работник, должен выступать целью и ценностью при формировании и реализации социальной политики компании. Важнейшими целями социальной политики является обеспечение работникам достойного уровня жизни, социальных прав, справедливого вознаграждения за трудовую деятельность, социальной защиты» [17, с. 51].

Важно отметить, что средствами осуществления внутрифирменной социальной защиты являются: финансовые средства, социальные выплаты, льготы, компенсации работникам, объекты социальной инфраструктуры, социальные программы, социальное партнерство, коллективный и трудовой договор.

Во всех изученных работах отмечается что в процессе становления внутрикорпоративных социально-трудовых отношений возникли два противоположных подхода в понимании социальной защиты персонала компании.

Сторонники первого признают, что компания должна преследовать производственные и экономические цели, и ее социальная ответственность состоит в получении максимальной прибыли, обеспечении высокого уровня заработной платы для работников и дивидендов для акционеров.

Их оппоненты же полагают, что одновременно могут решаться как производственно – экономические, так и социальные задачи, возникающие в процессе деятельности.

Иначе говоря, должен быть достигнут определенный баланс в решении производственных, экономических и социальных задач существующих у компании на том или ином этапе.

Из слов, Дэвида Макнейла, директора британской исследовательской

компания BusinessintheCommunity, которая изучает процесс влияния бизнеса на общество, следует: «в настоящее время все больше компаний начинают осознавать важность внутренних социальных программ как свое конкурентное преимущество.

Дальнейшее развитие в социальной практике компаний получили следующие достаточно стандартные программы:

- добровольное медицинское страхование;
- жилищное кредитование;
- негосударственное пенсионное обеспечение» [33, с. 91].

Помимо вышеуказанного в рамках корпоративной политики проводятся программы, направленные на охрану здоровья сотрудников, продвижение здорового образа жизни и организацию отдыха персонала и членов их семей независимо от отраслевой принадлежности. Кроме того, Боуэрс Д. выделяет такие важнейшие социальные гарантии как [23, с. 82]:

- достойная заработная плата
- возможность решения жилищно-бытовых вопросов
- возможности отдыха и лечения
- забота о ветеранах предприятия.

Рамазанов А. и Бочарова А. отмечают, что социальную среду организации составляют те материальные, общественные и духовно-нравственные условия, в которых работники трудятся, живут вместе со своими семьями и в которых происходят распределение и потребление благ, складываются реальные связи между личностями, находят выражение их морально-этические ценности.

Эту среду образуют: сам персонал организации; социальная инфраструктура; слагаемые качества трудовой жизни работников, так или иначе определяющие материальное и моральное вознаграждение труда, атмосферу солидарности, сотрудничества и взаимопомощи, степень сплоченности коллектива, престижность совместной работы [30, с. 84].

«Значительное, а нередко решающее влияние на социальную среду организации, уровень благосостояния и качество трудовой жизни работников

оказывают и более общие факторы. Имеются в виду социально-экономическое положение страны, духовно-нравственное состояние общества, социальная политика государства», - отмечает Рамазанов А. [30, с. 43].

Корпоративная социальная политика – это крайне необходимый элемент работы компании сегодняшнего дня. Корпоративная социальная политика увеличивает степень доверия к фирме многих заинтересованных лиц: сотрудников, кандидатов в 30 сотрудники, клиентов, партнеров и других стейкхолдеров. Она позволяет компании положительно выглядеть в глазах общества.

Для достижения данной цели необходимо обеспечить условия (предпосылки, потребности), которые напрямую связаны с жизнедеятельностью современного предприятия. Такими необходимыми условиями являются потребности в средствах труда и предметах труда (т. е. в средствах производства), рабочей силе, которая является важнейшим элементом новой стоимости и организации производства системой управления.

С другой стороны, необходимо реализовать произведенный продукт (или услугу), получив выручку, для обеспечения фонда возмещения материальных затрат на производство, фонда оплаты труда работников предприятия и получения прибыли. Соблюдение данных условий дает предприятию возможность нормального функционирования. Таким образом, можно говорить о наличии определенного механизма и сохранении равновесия, т. е. гомеостазисе – с одной стороны, создаются нормальные условия жизнедеятельности организации, с другой стороны, реализуется продукция (услуги) и обеспечивается оптимальная выручка.

Экономические интересы хозяйствующих субъектов неразрывно связаны с понятием общественно необходимых условий (предпосылок, потребностей), диктуемых внешней средой (рынком в нашей стране). Например, если у предприятия существуют запросы в средствах производства, то они должны удовлетворяться на общественно необходимом уровне, равно как и выручка, получаемая предприятием от его деятельности должна быть на общественно

необходимом уровне [15, с. 78].

Довольно важным является вопрос о том, в чем заключаются экономические интересы наемного работника предприятия. Необходимо отметить, что они связаны с потребностями. Многие ученые считают, что формой проявления экономических потребностей являются экономические интересы.

Экономические интересы служат опосредующим звеном между потребностями субъектов и их стимулом к производственной и иной общественной практике, являются социально и исторически обусловленной необходимостью удовлетворения потребностей.

Так как интерес рождается в процессе конкретных действий, направленных на удовлетворение потребностей, то потребности составляют материальную основу экономических интересов. Потребность – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

Выделяют разные виды потребностей – социальные, материальные, и духовные потребности. Потребности человека, как правило, не могут исчисляться, они разнообразны, но возможности реализации их обычно ограничены. Конкретные потребности людей выражаются в объектах, которые позволяют удовлетворить нужду способом, присущим культурному укладу общества и человека. Большинство потребностей периодически возобновляются, но при этом они могут изменять форму своего конкретного проявления, а также степень влияния и влияния к человеку [7, с. 587].

Касательно конкретного работника предприятия, то у наемного сотрудника есть жизненные запросы, т. е. такие потребности человека, которые диктует его повседневная жизнедеятельность; с другой стороны, работник имеет определенное вознаграждение за свой труд на предприятии, размер которого должен быть не менее общественно необходимого уровня.

Первоочередные, основные потребности наемного сотрудника (или, другими словами, структуру экономических интересов наемного работника), исходя из современных условий российской действительности, можно представить следующим перечнем [8, с. 1532]:

- потребности в продуктах питания; потребности в продовольственных товарах краткосрочного и длительного пользования;

- потребности, связанные с обеспеченностью жильем и услугами ЖКХ;
- потребности в различных нематериальных услугах;
- потребность в труде и потребность в вознаграждении за труд;
- потребность в отдыхе и досуге;
- потребность в образовании и повышении квалификации;
- потребность в здравоохранении;
- потребность социальных взаимодействий в коллективе.

Итак, экономические интересы наемного работника сводятся к определенным потребностям. Большинство из обозначенных потребностей могут удовлетворяться благодаря тому, что работник получает вознаграждение за свой труд – заработную плату; при этом размер данной заработной платы должен находиться на общественно необходимом (общественно нормальном) уровне. Но для реализации некоторых из приведенных потребностей (например, потребность в труде) выплаты заработной платы недостаточно.

На современном предприятии крайне необходимы также приемлемые условия труда для наемных работников, не только для их качественного исполнения своих трудовых обязанностей, но и для реализации их прав – а именно, общественно необходимые (или общественно нормальные) условия труда наемных работников. Многие исследователи отмечают, что если рабочие условия не соответствуют общественно нормальным или если квалификация работников и интенсивность их труда выше или ниже установившейся в обществе средней величины, то в этом случае созданная за час труда стоимость будет соответственно меньше общественно необходимой [19, с. 88].

Следовательно, каждое предприятие должно стремиться к созданию таких общественно необходимых условий труда, но, как показывает практика, такие условия труда создаются сегодня далеко не на каждом российском предприятии.

Помимо условий труда, также важной гарантией социальной защиты является

оплата труда.

Рассматривая законодательство Российской Федерации, следует обратить внимание на то, что государство предоставляет предприятиям право самостоятельно выбирать и устанавливать системы оплаты труда, которые являются наиболее подходящие в конкретных условиях работы. В коллективном договоре фиксируются формы, виды, системы оплаты заработной платы, размеры тарифных ставок, окладов, и другие акты издаваемых в организациях.

1.3. Анализ отечественного и зарубежного опыта формирования системы социальной защиты персонала

В современном мире роль бизнес-сектора значительно переосмыслена и дополнена рядом функций. Если раньше главным критерием успешности, конкурентоспособности и продуктивности деятельности компании являлась прибыль, то сейчас наряду с бизнес показателями на первый план выходят меры корпоративной ответственности и социальной политики, обеспечивающие стабильное развитие предприятия и общества. Руководство и собственники предприятий осознают, что вести бизнес-производство, обеспечивать эффективную работу компании невозможно изолированно от общества. В связи с этим, корпоративная социальная ответственность становится частью долгосрочной стратегии развития предприятия. Соответственно, российские компании, стремящиеся выйти на международный уровень, сотрудничать с зарубежными партнерами и завоевать репутацию стабильно развивающихся компаний, должны отвечать всем общепринятым стандартам, включая корпоративную социальную ответственность.

Можно говорить о двух формах корпоративной социальной ответственности. Открытая форма представляет собой деятельность предприятий, которые самостоятельно и на добровольной основе берут на себя ответственность за решение социальных вопросов. Скрытая форма реализуется посредством как официальных, так и неофициальных институтов страны, предписывающих

бизнес-компаниям обязательное выполнение тех или иных мероприятий социального характера.

В мире выделяют несколько моделей корпоративной социальной ответственности, которые различаются по тем или иным параметрам в соответствии с конкретными социально-историческими и социально-экономическими условиями страны, в рамках которых формировались общественные институты и характер их взаимодействия. Социальная ответственность предпринимательства России и западных стран имеет ряд отличительных характеристик. Одной из особенностей деятельности иностранных компаний в области социальной политики является то, что за рубежом наибольшее распространение получила концепция корпоративной социальной ответственности.

Вишневская Н.Г. отмечает: «Социальная ответственность бизнеса по западным стандартам - это такое ведение бизнеса, которое соответствует этическим, законодательным нормам и общественным ожиданиям или даже превосходит их» [12, с. 55].

Американская система характеризуется открытой формой корпоративной ответственности, так как социальная политика, реализуемая корпорациями, основывается на добровольных началах и может выражаться в финансировании социальных программ, оказании спонсорской поддержки культурных и спортивных мероприятий, осуществлении благотворительной деятельности. Инициаторами корпоративной социальной ответственности являются непосредственно сами организации при минимальном участии государства в частном секторе. В качестве поощрения социально ответственные компании приобретают налоговые льготы. Репутация компании, во многом зависит от мероприятий в области социальной политики, которые реализует данное предприятие. К основным направлениям реализации социальной политики в рамках американской модели, которые, как правило, реализуются посредством корпоративных фондов, можно отнести следующие: создание новых рабочих мест, обеспечение высокого дохода и безопасных условий труда, спонсирование

профессионального образования, система частного медицинского и пенсионного страхования [13, с. 18].

Сам факт активной социальной политики США и Европы свидетельствует о том, что это приносит определенную выгоду для бизнес-компаний. Следует рассмотреть европейскую (континентальную) социальную модель в части реализации социальной политики. Европейская модель базируется на том, что социальная ответственность является значимой частью стратегии бизнес-компаний и должна осуществляться на регулярной основе. Основным отличием от американской модели является государственное воздействие и регулирование деятельности предприятий, заключающееся в разработке соответствующих норм, стандартов и законов. В. Иванова, рассматривая европейскую модель ведения социальной политики, отмечает: «Основные усилия в рамках корпоративной социальной ответственности направлены на борьбу с безработицей посредством уменьшения текучести кадров, создания новых рабочих мест, осуществления региональных социальных бизнес-проектов» [14, с. 47].

Британская модель объединяет в себе основные характеристики как американской, так и европейской модели. Характеристикой британской модели социальной политики может выступать государственная поддержка бизнес-сектора, которая проявляется в виде софинансирования коммерческих проектов, предоставления льготного режима налогообложения. В свою очередь, предприятия проявляют инициативу в области корпоративной социальной ответственности.

Интересным с практической точки зрения представляется опыт корпоративной социальной ответственности западных компаний. Во многих государствах используется практика разработки коммерческих кодексов, в которых закрепляются положения, регулирующие деятельность компаний не только в части реализации предпринимательской деятельности, но и в части закрепления мер социальной ответственности. Такие кодексы есть у следующих стран: Польша, Турция, Венгрия. Ряд кодексов действует и в России, в частности «Кодекс чести банкира» «Кодекс чести членов российской гильдии риэлторов»,

«Кодекс профессиональной этики членов российского общества оценщиков». Многими структурами, организациями, предприятиями были приняты кодексы деловой этики, поведения и общения, регулирующие отношения в рамках конкретной сферы.

Политика социальной ответственности предприятия в современном его понимании означает взаимодействие между предприятием и обществом, в котором оно существует. Компании не обязаны вести такую политику, но, тем не менее, многие из них принимают концепцию, в соответствии с которой улучшение качества жизни её сотрудников, социальные гарантии, благотворительность и поддержка интересов общества создаёт устойчивое будущее для всей организации в целом. У этой концепции есть много критиков, которые уверены, что государство хочет переложить свою ответственность на предприятия, а единственная ответственность любого бизнеса - увеличение своей прибыли и честная уплата налогов.

Между тем, очевидно, что в долгосрочной перспективе вложения в социальную инфраструктуру приводят к увеличению прибыли, улучшению репутации и бренда, повышается лояльность сотрудников, возрастает конкурентоспособность и т.д. [2, с. 8].

Социальная ответственность может быть внутренней и внешней. К внутренней относятся гарантии для сотрудников фирмы, а к внешней - благотворительность, спонсорство, сотрудничество с общественными организациями и т.д.

Если сравнивать зарубежные и отечественные компании, то безусловное первенство в вопросе предоставления социальной защиты сотрудников принадлежит все же первым.

Так, американская транснациональная публичная корпорация Google предлагает своим сотрудникам креативные релаксационные центры в шаге от рабочего места, спортивные площадки, дополнительные выплаты и отпуска по уходу за ребенком, бесплатное питание в офисе и ставшие традицией регулярные подарки менеджерам компании. Компания заботится не только о своих сотрудниках, но и об их семьях. Так, сотрудники, являющиеся родителями

маленьких детей, могут в любой день взять себе отгул и получить дополнительные средства для ухода за ребенком. А в течение трех месяцев после рождения ребенка им позволяется брать из кафе компании еду на вынос стоимостью до \$500. После смерти работника компании, его ближайшие родственники (супруг или супруга) в течение целых 10 лет получают специальные выплаты, равные половине его зарплаты, а также дополнительные бонусы в размере \$1 000 на каждого оставшегося сиротой ребенка. И это далеко не полный перечень.

Сотрудники Apple выделяют следующие социальные гарантии:

1. Работать в Apple — значит получать приличную зарплату. Многие сотрудники Apple — от инженеров до менеджеров — отмечают, что заработная плата в компании достаточно высока.

2. Работать в Apple — значит работать с гарантиями. Даже те, кто работают в компании «на полставки», имеют все социальные гарантии и премии.

3. Работать в Apple — значит вкусно обедать. Apple заботится о здоровье своих сотрудников. Компания не только обеспечивает их велодорожками, но и вкусно кормит. В столовой компании можно приобрести недорогую, полезную и разнообразную пищу. При этом там, где работают сотрудники корпорации, никогда не бывает посторонних.

Что касается российской практики, то в крупнейшей транснациональной энергетической корпорации ПАО Газпром, социальная защита сотрудников представлена социальными выплатами, включающими льготы и компенсации, установленные законодательно, а также выплачиваемые компанией в рамках Системы единых социальных льгот.

Перечень базовых льгот предприятий «Газпром нефти» содержит в частности добровольное медицинское страхование и страхование от несчастных случаев; доплату сверх максимального пособия по нетрудоспособности, установленного законодательством РФ; ежемесячную материальную помощь сотрудникам, находящимся в отпусках по уходу за ребенком; социальные отпуска в связи с семейными обстоятельствами и другие льготы.

К дополнительным льготам, предоставляемым работникам данной организации относятся оплата санаторно-курортного лечения работников, абонементы в группы здоровья, корпоративные скидки на приобретение абонементов в спортивные клубы; различные виды материальной помощи в связи с семейными событиями; жилищные программы; негосударственное пенсионное обеспечение и другие.

Интерес представляет разработанная специальная программа ипотечного кредитования, осуществляемая на базе «Газпромбанка» и предоставляющая самые удачные и выгодные условия по выдаче кредита «Газпромбанк» для сотрудников «Газпрома». Кроме граждан, работающих на этих предприятиях, сейчас обратиться за социальной ипотекой могут и бывшие труженики, вышедшие на пенсию.

Рассмотрим процесс формирования политики социально-ответственного предприятия на примере ПАО «Лукойл». Согласно данным РБК [1], компания «Лукойл» занимает второе место в рейтинге крупнейших компаний России. Поэтому на ее примере наиболее наглядно можно рассмотреть, как крупные компании поддерживают своих сотрудников, их семьи и, в целом, общество России.

В 2002 году принят Социальный Кодекс ПАО «ЛУКОЙЛ». В нем компания взяла на себя дополнительные обязательства по социально-ответственному поведению перед всеми сторонами, интересы которых затрагивает её деятельность [6].

Внутренняя социальная политика рассматривает гарантии для своих сотрудников, членов их семей и пенсионеров. В 2017 году на реализацию социальных программ для работников и содержание социальной инфраструктуры было потрачено более 497 млн. долл. (400 млн. долл, в 2018 году).

В Социальном кодексе ПАО «ЛУКОЙЛ» предусмотрены гарантии на случай сокращения сотрудников и закрытия производства. Так, при массовом сокращении персонала компания помогает с трудоустройством и принимает участие в осуществлении программ по переселению работников и их семей

(закрытие производства в монопроизводственных поселениях). Кроме того, компания берет на себя обязанность по переподготовке работников и по созданию новых рабочих мест [6, п. 1.1.1].

В 2018 г. ПАО «ЛУКОЙЛ» сообщило о том, что оно не планирует сокращать свой персонал из-за сложной экономической ситуации в стране, но и нанимать новых людей не будет. Компания собирается оптимизировать затраты, сократить инвестиции и повысить производительность труда [5].

Политика заработной платы в компании также имеет свои отличительные характеристики. На данный момент в «Лукойл» работает около 110 тыс. человек [7, с.68] и, согласно рассматриваемому акту, компания обеспечивает минимальный уровень заработной платы, единство политики оплаты и мотивации труда [6, п. 1.1.2]. Регулярная индексация позволяет не отставать от текущего уровня цен [7, с.68].

Годовой отчет за 2017 год показывает данные о росте фонда заработной платы на 8% (по сравнению с 2013 г. - на 10%), его индексации на 5,6% при инфляции 11,36% (в 2015 году - на 6% при инфляции 6,45%) [7].

В ПАО «ЛУКОЙЛ» имеется свой негосударственный пенсионный фонд.

Промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды компания уделяет большое внимание [3]. Приоритетом является сохранение жизни и здоровья работников, обеспечение охраны труда, минимизация воздействий на окружающую среду. «ЛУКОЙЛ» обязуется поддерживать открытый диалог со всеми заинтересованными сторонами, включая критически настроенную общественность [6, п. 1.1.3].

Подтверждается наличие тенденции к снижению травматизма[7].

В 2017 году были снижены связанные с производством показатели травматизма - всего 11 несчастных случаев (против 28 в 2013 г.)[7].

В ПАО «ЛУКОЙЛ» развивается жилищная программа для работников. Например, в г. Пермь выделили 24 млн руб. на улучшение жилищных условий, а также выдали беспроцентную ссуду в размере 37 млн руб. [8].

Кроме социальной помощи своим сотрудникам, «Лукойл» принимает

активное участие в улучшении жизни общества. Из отчета 2017 года на спонсорскую и благотворительную деятельность компания потратила более 73 млн долл. (98 млн долл, в 2016) [7]. «Лукойл» часто занимается благотворительной деятельностью. Были проведены донорские акции: собрано более 165 литров крови у 416 работников (2017 г.) [7, с. 70]. Осуществляется поддержка более 15 высших учебных заведений и 4 учреждения среднего образования (на стипендии и гранты 340 тыс. долл, в 2017 году; 370 тыс. долл, в 2016 г.) [7, с. 69].

В 2014-2016 годах компанией был реализован проект по строительству 6 детских садов. Ежегодно производится поддержка некоторых крупнейших отечественных музеев, выставок, творческих коллективов [7, с. 69].

Компанией организуются спортивные соревнования, поддерживаются национальные команды по лыжным гонкам. Например, гоночная команда «ЛУКОЙЛ Рейсинг Тим» за 18 лет одержала около 500 побед в российских и международных соревнованиях [7].

Оказывается помощь народам Крайнего Севера: для сохранения и развития традиционного образа жизни хантов, манси, ненцев, селькупов ЛУКОЙЛ заключает договоры по социально-экономическому развитию и совершенствованию районов и мест проживания коренных малочисленных народов [7, с. 70].

Стоит подчеркнуть озабоченность компанией экологической ситуацией в стране. В 2017 г. у Лукойла уменьшилось количество аварий в 3 раза (было 9 аварий в 2016 году). Ведущие экологические организации ставят в пример и высоко оценивают деятельность предприятий компании [4].

Подводя итог, можно сказать, что компания «Лукойл» проводит достаточно эффективную социальную политику. Для нее, действительно, имеет огромное значение Социальный кодекс предприятия, который был принят в 2002 г. Несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране и мире, падение цен на продукцию компании (нефть), «Лукойл» не собирается снижать уровень социальных гарантий, включая сохранение реального размера заработной платы и

рабочих мест для своих сотрудников.

Если государственные социальные программы будут действовать наряду с социальной поддержкой частных компаний, тогда многократно возрастет качество жизни населения Российской Федерации, и приведет к устойчивому позитивному эффекту в обществе в целом.

Многие российские компании, в сравнении с западными, относительно недавно приступили к реализации социальной политики. Тем не менее, уже сделаны первые успешные шаги в этом направлении. Примером тому является самостоятельное закрепление положения о социальной ответственности во внутренних нормативно-правовых актах компании, внедрение практики ведения социальной отчетности. Таким образом, можно проследить тенденцию в изменении общей политики многих бизнес-компаний. Если раньше основное направление деятельности бизнес-компаний касалось стратегий, связанных с финансовыми показателями, то сегодня важные позиции при определении стратегии компании стали занимать направления социальной политики и корпоративной социальной ответственности.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО ТД «ТМЗ»

2.1 Общая характеристика ООО «ТД «ТМЗ»

ООО Торговый Дом «ТМЗ» (ООО ТД «ТМЗ») было создано в январе 2009 года, в разгар кризиса, как сбытовое подразделение ТОО «Таразский металлургический завод».

Для ТОО «Таразский металлургический завод» ООО Торговый Дом «ТМЗ» стало компанией, представляющей и реализующей интересы завода в России.

Дальнейшее развитие компании было основано на результатах проведенных маркетинговых исследований потребностей рынка ферросплавной продукции. Было принято решение о расширении сегмента потребителей и поставщиков ферросплавной продукции. Приоритетными направлениями работы компании стали крупнотоннажные кремниевые, марганцевые и хромовые сплавы. ООО Торговому Дому «ТМЗ» удалось наладить и закрепить официальными статусами партнерские отношения с ведущими российскими и казахскими производителями ферросплавной продукции.

За время своей деятельности, ООО ТД «ТМЗ» заслужило репутацию надежного поставщика качественной ферросплавной продукции на крупнейших металлургических, машиностроительных, метизно-металлургических и электродных заводах России и стран СНГ.

Помимо осуществления поставок ферросплавной продукции на предприятия одним из важнейших направлений деятельности компании является предоставление потребителям дополнительного сервиса, а именно: оказание финансовых, логистических и консультационных услуг.

В настоящее время ООО ТД «ТМЗ» является динамично развивающейся компанией с развитой складской сетью.

Организационная структура управления ООО ТД «ТМЗ» (рисунок 2.1) представляет собой интегральную систему, разработанную таким образом, чтобы сотрудники предприятия могли достичь своих целей с большим успехом.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «ТД «ТМЗ»

У предприятия «ТД «ТМЗ» линейно-функциональная структура управления. Управление осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также Уставом предприятия. В ходе деятельности на предприятии осуществляется порядок выполнения официальные обязанности, определенные правила и положения по решению производственных проблем и реализации основных целей предприятия.

Управление текущей деятельностью компании осуществляется генеральным директором. Генеральный директор подотчетен исполнительному директору, а также филиальной сети предприятия.

Генеральный директор несет полную ответственность и имеет полный контроль над качеством предоставляемых услуг. Он определяет политику в области качества, осуществляет ее мониторинг и анализ, отвечает за постановку целей, предоставление ресурсов для достижения целей. Определяет меры

управления и координации, устанавливает обязанности и полномочия руководителей.

Основная функция отдела кадров компании – подбор персонала. В задачи данного подразделения входит лишь непосредственно прием на работу, сбор информации о трудовой жизни коллектива. Кадровый отдел компании в своей работе использует информационные технологии, такие как 1С: Предприятие 8, 1С: Предприятие. Зарплата+ Кадры, Гарант, Консультант, программа подготовки Персонифицированного учета «Spuorb».

Коммерческий директор компании является топ-менеджером, который управляет продажами, покупками и маркетингом компании. К нему подчиняются следующие отделы: отдел продаж, отдел снабжения, отдел качества, отдел маркетинга и рекламы.

Отдел снабжения. Его основными задачами являются увеличение объема продаж продукции, получение максимальной прибыли от продажи продукции предприятия, стабильная работа предприятия, удовлетворение потребностей потребителя в продуктах предприятия в объеме и объеме в соответствии с заключенными заказами и соглашениями.

Отдел продаж. Участвуя в активном поиске потенциальных клиентов и покупателей, активно участвует в закупках, тендерах и аукционах. Отдел работает с финансовыми компаниями, выбирает наиболее оптимальные схемы оплаты для клиента.

Маркетолог компании занимается планированием, разработкой наиболее эффективной политики продаж, важным элементом которой является ценовая стратегия, в том числе методы и формы расчетов с потребителями, условия оплаты и разработка мер по совершенствованию управления и организации производства.

Бухгалтер в своей работе подотчетен директору предприятия. Отвечает за учет стоимости качества, включая убытки, связанные с приобретением дефектных продуктов.

Консультационно-правовой отдел, отдел обеспечивает юридическую защиту компании и по характеру своей деятельности связан практически со всеми службами и отделами.

В структурных подразделениях ООО ТД «ТМЗ» используется специализированное программное обеспечение, такое как: «1С: Учет», «Справочная система Гаранта». Данная структура управления оптимальна для такого предприятия как ООО ТД «ТМЗ», так как позволяет контролировать каждое звено в системе управления.

Миссия ООО ТД «ТМЗ» – это «удовлетворение потребностей клиентов». Миссию исследуемого предприятия можно отнести к миссия-ориентации, т.е. широкое, развернутое изложение системы ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, дающее в общих чертах представление о поведении фирмы, ее отношениях с потребителями и партнерами.

Компания ООО ТД «ТМЗ» ставит своей целью всестороннее и полноценное удовлетворение потребностей потребителей в высококачественной и разнообразной ферросплавной продукции, а также сохранение титула уверенного лидера рынка ферросплавов, опережая конкурентов во всех аспектах коммерческой деятельности.

Стратегия ООО «ТД ТМЗ»– достижение лидерства на сегменте рынка. Для этого необходимо:

- увеличение доли рынка на 20%;
- достижение оптимального соотношения цены и качества предоставляемых услуг;
- выйти на уровень рентабельности в 20%;
- эффективная система развития и стимулирования персонала, постоянный рост квалификации.

ООО «ТД ТМЗ» прилагает все усилия для увеличения количества своих клиентов. Это, в свою очередь, требует постоянного расширения и обновления ассортимента продукции наряду с мерами по созданию спроса и стимулированию сбыта. Разработка новых видов продукции и улучшение предлагаемой продукции

основаны на анализе наиболее перспективных товарных рынков и конкретизированных требований, требований и ожиданий потребителя.

ООО «ТД ТМЗ» опирается на технологию прямых продаж, основанную на личных контактах представителя компании и клиента и организации регулярной взаимовыгодной работы.

Показатели прибыли представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Анализ показателей прибыли ООО «ТД «ТМЗ» за 2016-2018г.г.

Показатель	Годы			Изменение	
	2016г.	2017г.	2018г.	2016-2017 гг.	2017-2018гг.
Выручка от реализации тыс. руб.	203623	381114	691644	177491	310530
Себестоимость реализации, тыс. руб.	189490	364795	620674	175305	255879
Валовая прибыль, тыс. руб.	14133	16319	70970	2186	54651
Коммерческие расходы, тыс. руб.	400	800	14977	796	14177
Управленческие расходы, тыс. руб.	6396	12407	27509	6011	15102
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7733	3112	28484	-4621	25372
Чистая прибыль, тыс. руб.	5400	6945	19094	1545	12149
Рентабельность продаж, %	3,80	0,82	4,12	-2,98	3,30

По данным таблицы видно, что в 2016-2018гг. компания работала эффективно, выручка от реализации выросла в 2017г. на 177491 тыс. руб. или на 87,17%, в 2017г. на 310530 тыс. руб. или на 81,48%, что привело к росту чистой прибыли.

Себестоимость продукции также увеличилась с 189490 до 620674 тыс. руб., т.к. стоимость расходных материалов занимает значительную долю в себестоимости. Не смотря на рост коммерческих и управленческих расходов, прибыль от продаж увеличилась с 7733 до 28484 тыс. руб.

Увеличение рентабельности свидетельствует об эффективной деятельности компании ООО «ТД «ТМЗ». Таким образом, можно говорить о стабильном финансовом состоянии ООО «ТД «ТМЗ».

2.2 Аудит внешней и внутренней среды ООО ТД «ТМЗ»

Одним из важнейших элементов стратегического управления является анализ внешней среды. Внешняя среда – это среда функционирования хозяйствующего субъекта, возникающая и существующая независимо от ее деятельности и в то же время оказывающая на нее значительное влияние.

В дополнение к взаимосвязанности внешняя среда характеризуется сложностью (количеством факторов, на которые должна реагировать фирма), мобильностью (скоростью, с которой происходят изменения), неопределенностью (проблемой количества и качества информации).

Кроме того, сложность мобильности и неопределенность внешней среды могут быть выше для некоторых частей организации и ниже для других, что делает процессы планирования, прогнозирования и принятия решений еще более сложными. Внешняя среда рассматривается как комбинация двух относительно независимых подсистем: макросреды и микроокружения.

Макросреда создает общие условия среды нахождения предприятия ООО ТД «ТМЗ». Для выявления наиболее значимых из них следует произвести экспертную оценку и присвоить каждому весовой коэффициент, отражающий степень влияния на бизнес. Для этого проведем количественный STEEP-анализ ООО «ТД «ТМЗ». Так можно будет получить комплексную оценку влияния факторов внешней среды на деятельность исследуемого предприятия.

Таблица 2.2 – Количественный STEEP-анализ ООО «ТД «ТМЗ»

№	Фактор	Описание влияния фактора	Знак влияния (+ или -)	Вероятность наступления (от 0,01 до 0,99)	Сила влияния (от 1 до 10)	Взвешенная оценка
1. Политические факторы						
1.1	Ценовая политика естественных монополий	Темпы роста цен на сырьевые, энергетические и транспортные тарифы опережают динамику цен на продукцию	-	0,04	4	0,1
1.2	Содействие малому бизнесу	Сокращение налогов, упрощение бизнеса	+	0,06	7	-0,3

Окончание таблицы 2.2

№	Фактор	Описание влияния фактора	Знак влияния (+ или -)	Вероятность наступления (от 0,01 до 0,99)	Сила влияния (от 1 до 10)	Взвешенная оценка
2. Экономические факторы						
2.1	Изменения курса валют	Компания так же работает с зарубежными партнерами поэтому закуп товара, а также расчет с поставщиками /клиентами может происходить в валюте	-	0,05	6	-0,2
2.2	Рост цен на сырье	Примерно 10%, происходит увеличение цен	-	0,02	5	-0,2
2.3	Уровень и темп инфляции	Происходит увеличение инфляции, примерно на 10%	-	0,04	2	-0,2
3. Социо-демографический фактор						
3.1	Рост числа квалифицированных кадров	предоставляет широкие возможности для персонала организации (повышение и продвижение по служебной лестнице, зарубежные командировки, работа в московском филиале)	+	0,05	6	0,1
3.2	Изменение запросов потребителей	отрицательно влияет на рост продаж. Появление на рынке более дешевой продукции (аналогов) у конкурентов переманивает наших потребителей на свою сторону	-	0,03	4	0,15
4. Технологические факторы						
4.1	Использование современных технологий	автоматизация управления складскими запасами, цифровые системы отбора материальных запасов со световой индикацией (умные полки, pick-by-light).	+	0,07	6	0,35

Построим профиль внешней среды предприятия, рисунок 2.2.

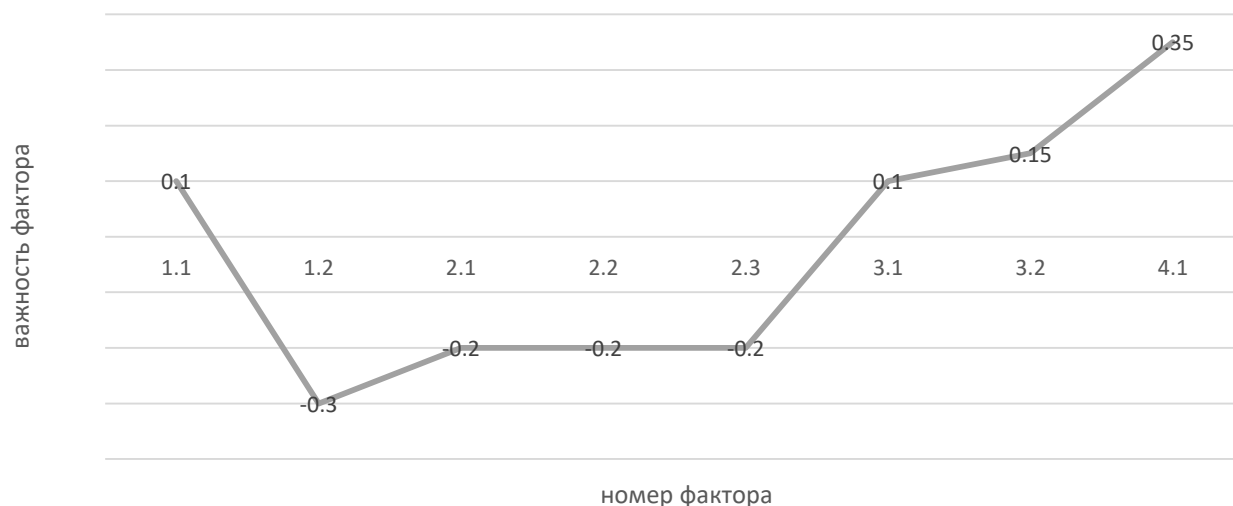


Рисунок 2.2 – Профиль внешней среды ООО ТД «ТМЗ»

Построение профиля внешней среды наглядно показывает, что условия работы ООО «ТД «ТМЗ» благоприятные.

Положительное влияние оказывают следующие факторы внешней среды: из социально-демографических – рост численности специалистов с высшим образованием, изменение запросов потребителей; из технологических – доступность баз данных, применение программного обеспечения для планирования логистики.

Неблагоприятное влияние оказывают следующие факторы внешней среды ООО «ТД «ТМЗ»: из экономических – кризисные проявления в экономике региона, увеличение курса доллара, рост инфляции; из политико-правовых – увеличение налоговых ставок и введение новых налогов, санкции и нестабильность в стране и в мире.

5-факторная модель Портера

Модель «5 сил Портера» предоставлена для определения конкуренции компании. Позволит, основываясь на результатах анализа текущего состояния отрасли, в которой строится бизнес организации, определить основу ее будущего состояния.

Оценка степени конкуренции 5 сил конкуренции по М. Портеру предложена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3—Анализ модели «5 сил Портера» для ООО ТД «ТМЗ»

Рассмотрим их более подробно

1) Рыночная власть поставщиков.

Со стороны поставщиков угроза минимальна. Количество поставщиков в отрасли незначительно. Издержки переключения на других поставщиков высоки (это связано с уникальностью поставляемой продукции). Можно сказать, что ООО ТД «ТМЗ» находятся в более стабильном положении с большим количеством доступных поставщиков.

2) Рыночная власть потребителей

Конечные потребители не оказывают влияния на компанию. Крупные ритейлеры могут пытаться оказать давление, но не будут иметь решающего мнения из-за высокой лояльности конечных потребителей к ООО ТД «ТМЗ», поэтому угроза со стороны этой силы минимальная.

3) Конкуренция среди существующих игроков

Основными конкурентами являются: ООО «Пронто-М», ООО «Пром-С» и ООО «Сервис-пром». Построение конкурентной карты рынка начинается с расчетов долей и темпов роста конкурентов ООО «ТД «ТМЗ» (таблица 2.3), и распределения их по соответствующим группам согласно занимаемым позициям.

Таблица 2.3 – Исходные данные для построения конкурентной карты рынка ООО ТД «ТМЗ»

	Рыночная доля 2017	Рыночная доля 2018	Темпы прироста
ООО «ТД «ТМЗ»	0,046	0,051	0,109
ООО «Пром-С»	0,062	0,063	0,016
ООО «Сервис-пром»	0,081	0,079	-0,025
ООО «Тех-пром»	0,031	0,031	0,000
ООО «РОСТ»	0,042	0,041	-0,024
ООО «Pauer»	0,051	0,053	0,039
ООО «Ресурс»	0,044	0,049	0,114
ООО «Пронто-М»	0,048	0,053	0,104
ООО «Промкомплект»	0,039	0,041	0,051
СА		0,051	
СКО		0,00154	
Нижнее значение		0,050	
Верхнее значение		0,053	

Из таблицы 3 получаем данные для распределения ближайших конкурентов по группам (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Конкурентная карта рынка ООО ТД «ТМЗ»

Рыночная доля	Классификационные группы			
	Лидеры рынка (Др больше 0,053)	Фирмы с сильной конкурентной позицией (0,051 – 0,053)	Фирмы со слабой конкурентной позицией (0,050 – 0,051)	Аутсайдеры рынка (Др меньше 0,050)
Темпы прироста РД				
Фирмы с быстро улучшающейся позицией (более 0,1)	Пронто-М	ООО «ТД «ТМЗ»		ООО «Ресурс»
Фирмы с улучшающейся позицией (более 0,0)	ООО «Пром-С» ООО «Pauer»			ООО «Промкомплект»
Фирмы с ухудшающейся позицией (0 - 0,05)	ООО «Сервис-пром»			ООО «РОСТ» ООО «Тех-

				пром»
Фирмы с ухудшающейся позицией (менее -0,05)				

Из построенной карты видно, что ООО ТД «ТМЗ» имеет сильную и быстро улучшающуюся конкурентную позицию, а, например, выявленный лидер ООО «Сервис-пром» постепенно теряет свои позиции, сокращая долю рынка.

Основным лидером рынка является ООО «Пронто-М», имеющая достаточно большую долю рынка из-за большего времени нахождения на рынке, аутсайдерами являются ООО «РОСТ» и ООО «Тех-пром».

4) Угроза появления новых игроков

Препятствия для входа в разные стратегические группы различны. Низкая, для стратегической группы местных компаний, продающих аналогичный товар/продукцию и имеющих сервис аналогичного направления, и достаточно высока для иностранных компаний. С нуля, чтобы войти в промышленность сегодня практически невозможно, потому что риски слишком высоки. Для местных компаний это огромные инвестиции, которые начнут приносить прибыль не раньше, чем через 4-5 лет, для иностранных компаний это недостаточное знание местной ментальности и характера покупателя.

Иностранные компании выходят на рынок с осторожностью, и поэтому это займет 4-5 лет. Местные компании с небольшим опытом и небольшим финансированием не будут очень конкурентоспособными.

5) Угроза появления альтернативных продуктов и услуг

На рынке мало таких предприятий, уровень угрозы довольно низкий.

В целом, ООО «ТД «ТМЗ» занимает сильную позицию на рынке, что доказано следующими показателями:

- 1) крупные объемы продаж;
- 2) значительная доля на рынке;
- 3) стабильный и растущий круг потребителей.

Выявление позиций предприятия на рынке с помощью матриц БКГ.

Удобным инструментом для сопоставления различных стратегических зон хозяйствования, в которых работают организации, является матрица БКГ, разработанная Бостонской

консультативной группой (БКГ). Вертикальный размер в этой матрице определяется темпом роста спроса, а горизонтальный размер определяется отношением доли рынка, принадлежащей его ведущему конкуренту. Это соотношение должно определять относительную конкурентную позицию в будущем.

Матрица БКГ позволяет фирме классифицировать каждый из своих продуктов в соответствии с ее рыночной долей относительно основных конкурентов и ежегодными темпами роста в отрасли; определить, какая из продуктов компании занимает лидирующие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика ее рынков; сделать предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов среди видов поставляемой продукции.

Первым делом необходимо составить список тех товаров, подразделений или компаний, которые будут анализироваться с помощью матрицы БКГ. Затем для них нужно собрать данные по объемам продаж и/или прибыли за некоторый период (допустим, за прошедший год). Кроме того, понадобятся аналогичные данные по продажам ключевого конкурента (или ряда крупнейших конкурентов).

Таблица 2.5 – Исходные данные по реализации товаров ООО ТД «ТМЗ» на внутреннем рынке

Основные виды продукции	Объем реализации в млрд. руб.			Доля рынка, %
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	
1. Ферросплавная продукция, в млрд. руб.	356,1	373,3	399,5	43
2. Карбид кальция, в млрд. руб.	434,4	498,1	529,7	28
3. Дополнительные услуги (предоставление финансовых, логистических и консалтинговых услуг), в млрд. руб.	5,6	4,5	4,9	22
4. Марганцевые хромовые сплавы, в млрд. руб.	51,2	52,1	54,3	7
Итого:	847,3	928	988,4	100

Рассчитав темп прироста рынка для анализируемых продуктов (подразделений) необходимо для них же подсчитать относительную рыночную долю.

Представим рыночные показатели товаров предприятия ООО ТД «ТМЗ»,
таблица 2.6.

Таблица 2.6 – Рыночные показатели товаров ООО ТД «ТМЗ»

Показатели	Основные виды продукции			
	Ферросплавная продукция	Карбид кальция	Дополнительные услуги	Марганцевые и хромовые сплавы
1. Относительная доля рынка	5,54	1,93	1,35	0,85
2. Рост рынка	1,12	1,22	0,88	1,06
3. Доля продукции в общем объеме, %	39,1	51,9	0,5	5,3

На последнем этапе производится собственно построение матрицы БКГ. Из начала координат проводим две оси: вертикальную (темп роста рынка) и горизонтальную (относительная доля рынка). Каждая ось делится пополам, на две части. Одной части соответствуют низкие значения показателей (низкий темп роста рынка, низкая относительная доля рынка), другой – высокие (высокий темп роста рынка, высокая относительная доля рынка).

Представим это в виде матрицы БКГ, рисунок 4.



Рисунок 2.4 – Матрица БКГ для ООО ТД «ТМЗ»

Таким образом, поставка высококачественной продукции ферросплавов в России и странах СНГ предприятия ООО ТД «ТМЗ» относится к категории «Звезды». Основной задачей компании является сохранение отличительных особенностей ее продуктов с растущей конкуренцией. Таким образом, для предприятия в целом определена позиция «Успех», которая указывает на необходимость применения общей стратегии для дальнейшего развития предприятия.

«Дойные коровы» (оказание дополнительных услуг предприятием). Для них характерна большая доля рынка, при низком темпе его роста. Затратных инвестиций «Дойные коровы» не требуют, принося при этом стабильный и высокий доход. Этот доход компания использует для финансирования других продуктов.

Дикие кошки (продукция карбид кальция). Относительная доля рынка маленькая, но темпы роста продаж – высокие. Чтобы увеличить их рыночную долю требуются большие усилия и затраты. Поэтому предприятие ООО ТД «ТМЗ» должна провести тщательный анализ матрицы БКГ и оценить, стоит ли в них вкладываться.

Собаки (марганцевые и хромовые сплавы). Низкая относительная доля на рынке, низкие темпы роста рынка. Доход, приносимый ими и рентабельность малы. Перспектив нет. От данной категории товаров следует избавляться или хотя бы прекратить их финансирование.

SNW-анализ

SNW-анализ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW-анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной

ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии (S).

Для компании ООО ТД «ТМЗ» был проведен SNW-анализ, в сравнении с основным лидером рынка ООО «Пронто-М», таблица 2.7.

Буквой «Т» обозначено предприятие ООО ТД «ТМЗ», буквой «П» - ООО «Пронто-М».

Таблица 2.7 – SNW-анализ ООО ТД «ТМЗ»

№	Значимые параметры в деятельности предприятия	Сильные					Нейтральные	Слабые				
		1	2	3	4	5		-1	-2	-3	-4	-5
1	Постановка целей			Т ← → П								
2	Динамичность			Т ← → П								
3	Ориентация на рынок			Т ← → П								
4	Планирование			Т ← → П								
5	Финансовый потенциал		Т ← → П									
6	Ликвидность		Т ← → П									
7	Динамика прибыли			Т ← → П								
8	Планирование инвестиций			Т ← → П								
9	Структура ассортимента			П ↔ Т								
10	Структура заказчиков			П ← → Т								
11	Рост рынка			Т ↔ П								
12	Маркетинговая стратегия			Т ← П								
13	Оборудование			Т ← → П								
14	Качество				Т ← → П							
15	Организация производственных процессов			Т ← → П								
16	Контроль затрат		Т ← → П									
17	Поставщики			П ↔ Т								
18	Контроль качества			П ← → Т								
19	Оборудование			П ← → Т								
20	Логистика				П ← → Т							
21	Организационная структура			Т ← → П								
22	Информационное обеспечение				Т ← → П							
23	Координация			Т ← → П								
24	Организация процессов и операций				П ← → Т							
25	Планирование затрат			П ← → Т								
26	Учет затрат			П ← → Т								
27	Плановые расчеты				П ← → Т							
28	Расчеты сумм покрытия			П ← → Т								

№	Значимые параметры в деятельности предприятия	Сильные					Нейтральные	Слабые					
		1	2	3	4	5		-1	-2	-3	-4	-5	
29	Повышение гибкости сотрудников в реагировании на изменения				П ←				→ Т				
30	Обучаемость персонала				П ←				→ Т				
31	Повышение командной производительности				П ←			→ Т					
32	Методы подготовки кадров				П ←				→ Т				
33	Уровень мотивации				П ←				→ Т				
34	Развитие социального пакета				П ←								→ Т

SNW-анализ показал, что позиция ООО ТД «ТМЗ» довольно сильна и конкурентоспособна, но для достижения больших результатов необходимо учесть и исправить слабые стороны. Как мы видим, в деятельности предприятия необходимо, повышать уровень квалификации отдельных сотрудников производства, создавать или приобретать нематериальные активы, автоматизировать те этапы производственного процесса, которые испытывают в этом недостаток, так же мотивировать сотрудников на получение максимальной прибыли за счет удовлетворения потребителя.

Матрица «7 СМакКинси»

Модель 7СМакКинси представляет собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании. Модель анализирует 7 ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы. Данная модель может помочь компании в улучшении внутренних бизнес процессов, увеличить производительность предприятия, спрогнозировать последствия планируемых изменений орг. структуры.

Далее построим матрицу «7СМакКинси» для предприятия в целом, рисунок 5. Модель «7 S» описывает ключевые элементы, определяющие лицо организации

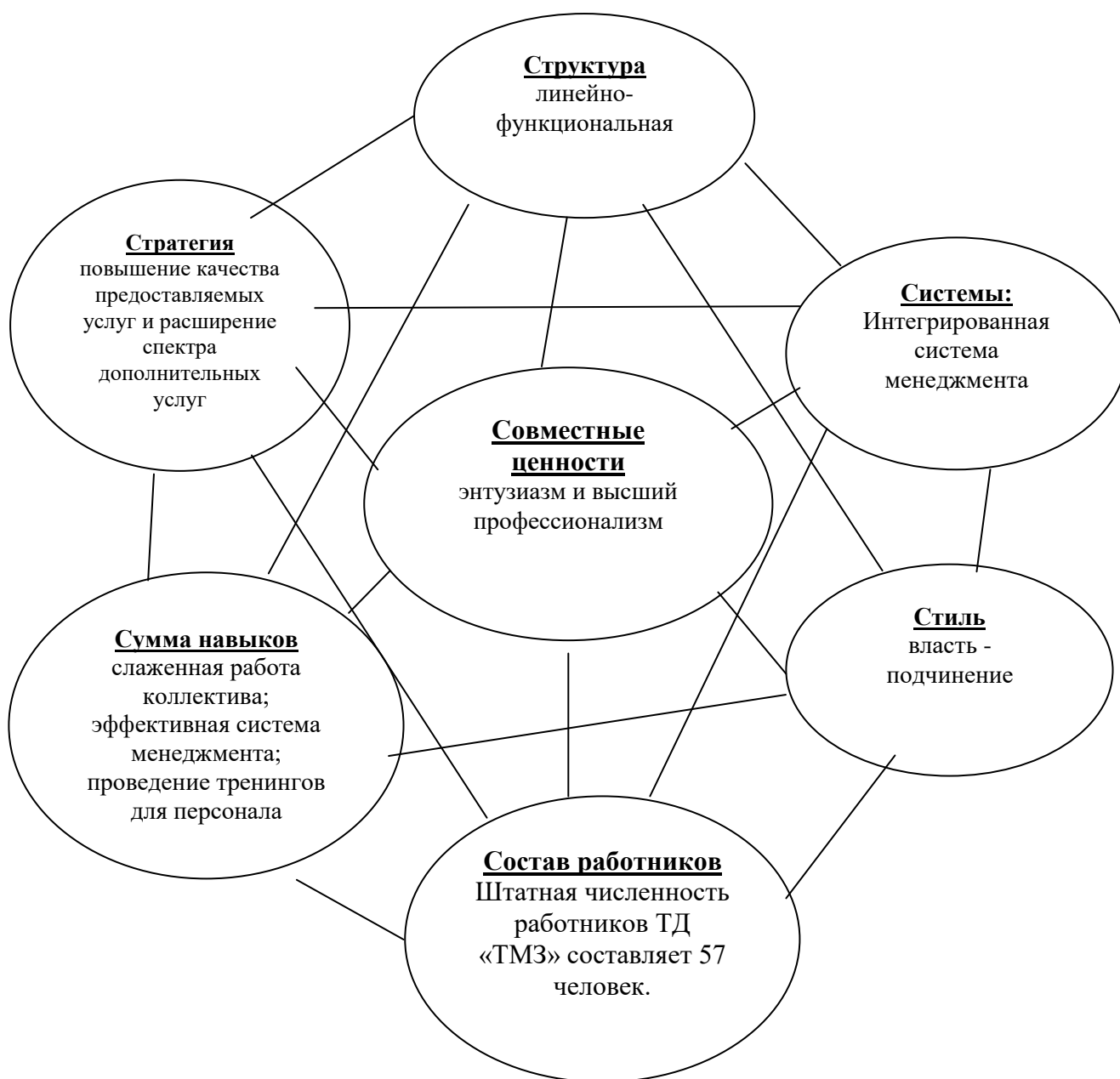


Рисунок 2.5 – Матрица «7СМакКинси»

Рассмотрим все элементы матрицы более подробно.

1) Подсистема структуры организации

Управление предприятием основано на линейно-функциональной структуре. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Штатная численность работников ООО ТД «ТМЗ» составляет 57 человек. Каждый сотрудник выполняет полномочия, утверждённые руководством предприятия, и получает ежемесячно оклад в зависимости от занимаемой должности. На предприятии проводится реактивная кадровая политика.

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления «по функциям».

Структура имеет следующие преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников;
- позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые);
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование;
- структура негибкая, то есть с трудом реагирует на изменения.

2) Подсистема стилей (лидерства).

Во главе ООО ТД «ТМЗ» стоит директор.

Директор – руководит всеми видами деятельности, организует работу, направляет работников на достижение высоких темпов совершенствования производства; повышения производительности труда, эффективности производства и качества продукции. Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда.

Директор несет полную ответственность за деятельность компании, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества. Выдает доверенности, открывает в банках счета, распоряжается средствами.

Предположительно, что стиль руководства ООО ТД «ТМЗ» – власть - подчинение. Поскольку руководитель обеспечивает высокий уровень функционирования организации, достижение целей организации и решение ее задач любой ценой, чаще всего пренебрегая интересами и потребностями работников. Но непременно компания будет стремиться к самореализации и переходу на новый уровень управления «Управление командой», в данном стиле управления уровень внимание к сотрудникам высок.

3) Подсистема стратегического управления.

Стратегическое управление подвергается постоянному воздействию. Стратегия ООО ТД «ТМЗ» – повышение качества предоставляемых товаров и услуг, а также расширение спектра дополнительных услуг.

4) Подсистема операционного ресурсно-информационного обеспечения.

Высокое качество услуг является одним из важнейших факторов конкурентного преимущества. В соответствии с международным опытом получены следующие результаты внедрения интегрированной системы менеджмента качества:

- для клиентов/потребителей – повышение удовлетворенности, гарантии высокого качества услуг и приемлемых цен;
- для предприятия в целом – стабилизация и расширение клиентской базы и гарантии устойчивой работы;
- для среднего и линейного менеджмента – создание эффективной и «прозрачной» системы управления;
- для персонала – обучение, профессиональный и карьерный рост, улучшение условий труда и охрана профессионального здоровья.

SWOT - анализ

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия делается вывод о том, в каком направлении организация должна

развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Применимо к ООО ТД «ТМЗ» в общем виде представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – SWOT-анализ ООО «ТД «ТМЗ»

	<p>Возможности: Привлечение новых клиентов Увеличение объема продаж Увеличение товарооборота Повышение потребительского спроса</p>	<p>Угрозы: Сбои в снабжении Недостатки в рекламной политике Неучастие персонала в принятии управленческих решений Большая загруженность работников работой</p>
<p>Сильные стороны: Высокое качество и сервис Постоянная клиентская база Налаженный процесс обслуживания Хорошая репутация и имидж компании Низкая цена Стабильное финансовое положение Стабильная доля рынка</p>	<p>Поле СИВ Удержание доли рынка в дальнейшем Разработка проектов развития предприятия</p>	<p>Поле СИУ Снижение издержек Выделение автономных подразделений, создание дочерних предприятий.</p>
<p>Слабые стороны: Сбои в снабжении Недостатки в рекламной политике Средний уровень цен Отсутствие социального пакета: медицинской страховки, льгот, бесплатных обедов)</p>	<p>Поле СЛВ Разработка комплекса социальных компенсаций и льгот для повышения удовлетворенности трудом Выделение средств на проведение маркетинговых исследований по ожиданиям потребителей</p>	<p>Поле СЛУ Установить эффективную ценовую политику с помощью добавления «дорого элитного сегмента» Увеличение мощности предприятия, приоритеты в технологиях производства</p>

Сильная сторона предприятия - широкий ассортимент. Исходя из анализа конкурентов, оптимальной для ООО ТД «ТМЗ» стратегией является стратегия концентрации, то есть необходимо сосредотачивать свои усилия на качественном обслуживании, особенно элитных клиентов.

Самая опасная угроза - усиление конкурентного давления - должна обязательно и немедленно быть устранена. Угроза появления новых конкурентов всегда должна быть в поле зрения руководства компании и быть устранена в

приоритетном порядке.

Использование современных методов анализа в стратегическом маркетинговом планировании позволяет эффективно управлять портфелем продуктов компании и разрабатывать соответствующие маркетинговые стратегии для производственных линий для достижения целей организации в целом.

Таким образом, при анализе деятельности ООО ТД «ТМЗ» были выявлены следующие недостатки:

- ООО ТД «ТМЗ» ставит перед собой задачи по расширению спектра услуг для обеспечения потребностей клиентов, однако уже около 5 лет не обновляется перечень предоставляемых услуг (не товаров); отсутствует конкретная программа по решению этой задачи;

- низкий уровень построения системы мониторинга конкурентов, анализа цен на аналогичные товары;

- снижение мощности предприятия.

Для устранения выявленных недостатков в работе ООО ТД «ТМЗ», необходима разработка плана мероприятий по стратегическому развитию и управлению организации.

ООО ТД «ТМЗ» находится в сравнительно неплохом положении, если считать, что она сильно зависит от поставщиков и потребителей, которые часто диктуют ценовую политику. В целом компания предоставила своим сотрудникам хорошие стимулы для качественной работы, что также можно отметить, как плюс, поскольку каждый сотрудник заинтересован в повышении эффективности работы компании.

Таким образом, внешней и внутренней среды ООО ТД «ТМЗ» показал, что компания занимает стабильную позицию на рынке.

2.3 Кадровый аудит ООО «ТД «ТМЗ»

Важнейшей функцией службы управления персоналом является реализация кадровой политики общими замыслами руководства по развитию организации.

В 2017 году ООО «ТД «ТМЗ» штат работников составляет 57 человек.

Для предприятий большое значение имеет не только обеспеченность необходимым количеством штатных единиц, но их профессиональные умения, знания и навыки, опыт работы, рациональная организация труда всего персонала, постоянный рост производительности труда. Поэтому необходимо постоянно анализировать состояние трудовых ресурсов предприятия с точки зрения их эффективности.

Одной из основных задач такого анализа является изучение обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориями профессиям (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Анализ состава трудовых ресурсов ООО «ТД «ТМЗ»

Категории персонала	2016 год		2017 год		2018 год	
	чел	в % к итогу	чел	в % к итогу	чел	в % к итогу
Руководители	7	14,3	7	14,00	8	14,0
Специалисты	29	59,2	30	60,00	35	61,4
Служащие	3	6,1	3	6,00	4	7,01
Рабочие вспомогательные	10	20,4	10	20,00	10	17,5
Всего	49	100	50	100	57	100

Для наглядности составим график обеспеченности ООО ТД «ТМЗ» трудовыми ресурсами (рисунок 6).

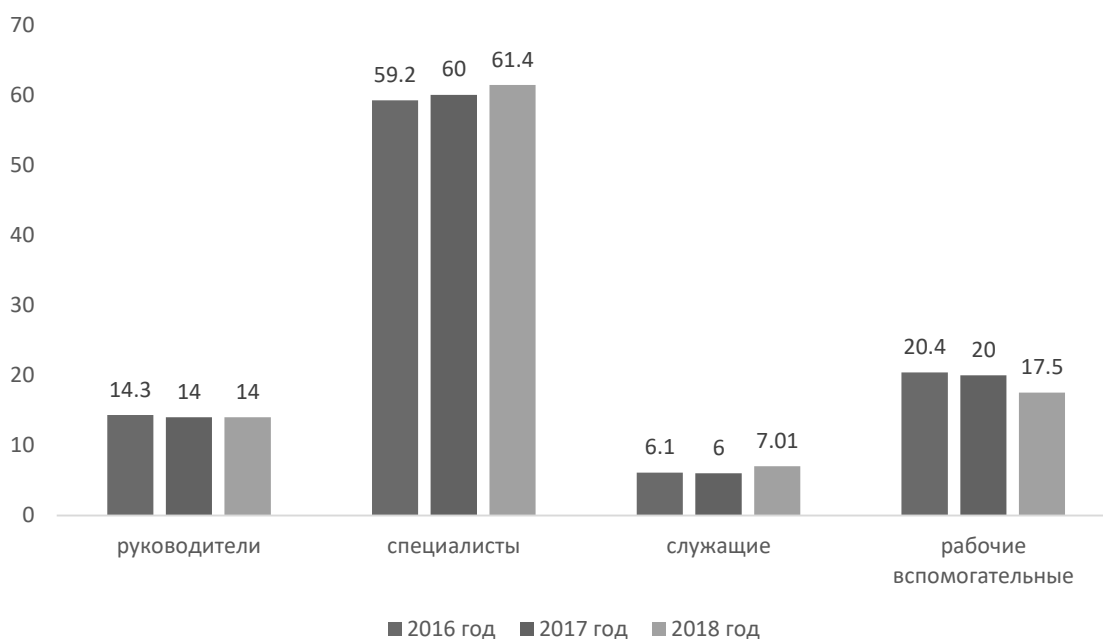


Рисунок 2.6 – Динамика состава трудовых ресурсов ООО «ТД «ТМЗ»

Основную долю по категориям персонала занимают специалисты.

За анализируемый период произошло увеличение численности специалистов на 2 ед., что увеличило их долю в ССЧ на 4,9%.

Необходимо также анализировать качественный состав персонала по возрасту, полу, уровню образования, стажу работы, квалификации, степени выполнения норм и т.д. Такой расчет приведен в следующих таблицах.

Таблица 2.10 – Состав трудовых ресурсов по полу ООО «ТД «ТМЗ»

Показатели	2016 год		2017 год		2018 год	
	чел	в % к итогу	чел	в % к итогу	чел	в % к итогу
Женщины	26	53,1	25	50,0	25	43,9
Мужчины	23	46,9	25	50,0	32	56,1
Всего	49	100	50	100	57	100

По половому признаку наблюдается тенденция роста численности мужчин: за анализируемый период количество работающих на предприятии мужчин увеличилось на 2 чел., и в 2017 году мужчины и женщины в организации стало одинаковое количество. В 2017 году увеличился штат мужчин на 7 человек.

Для наглядности составим график обеспеченности ООО ТД «ТМЗ» трудовыми ресурсами по полу (рисунок 8).

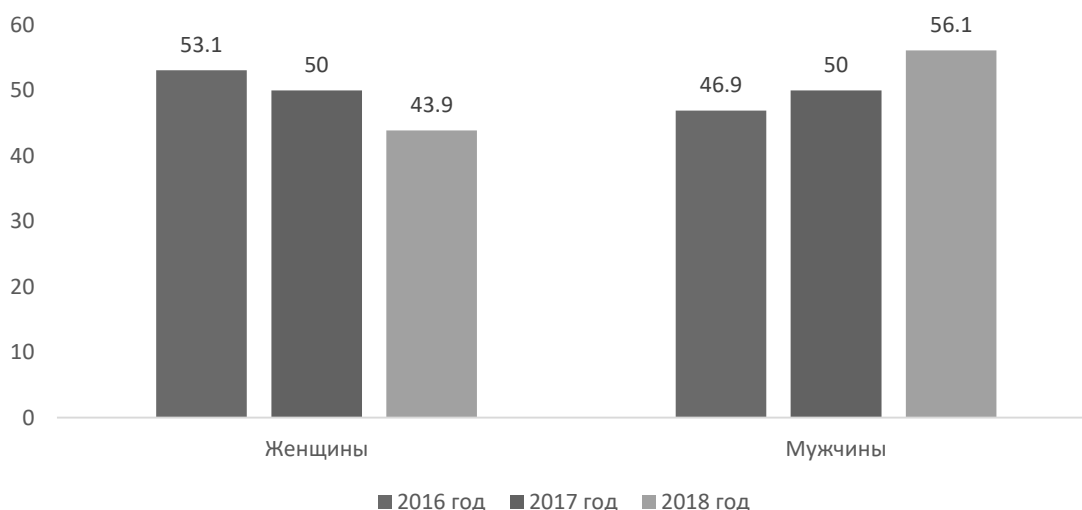


Рисунок 2.7 – Состав трудовых ресурсов по полу ООО «ТД «ТМЗ»

Далее сгруппируем работников предприятия по возрасту (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Состав трудовых ресурсов по возрасту ООО «ТД «ТМЗ»

Показатели	2016 год		2017 год		2018 год	
	чел	в % к итогу	чел	в % к итогу	чел	в % к итогу
До 20 лет	1	2,04	2	4	3	5,3
От 20 до 30 лет	18	36,7	19	38	20	35,1
От 30 до 40 лет	17	34,7	19	38	22	38,6
От 40 до 50 лет	8	16,3	6	12	8	14,0
От 50 до 60 лет	4	8,2	3	6	3	5,3
Свыше 60 лет	1	2,0	1	2	1	1,8
Всего	49	100	50	100	57	100

Из анализа данных таблицы видно, что средний возраст сотрудников организации составляет 30 лет, т.е. происходит процесс «омоложения» коллектива предприятия. Основная доля сотрудников приходится на категорию от 20 до 50 лет тенденцией в сторону уменьшения среднего возраста, что является положительным моментом.

Для наглядности составим график обеспеченности ООО ТД «ТМЗ» (рисунок 8).

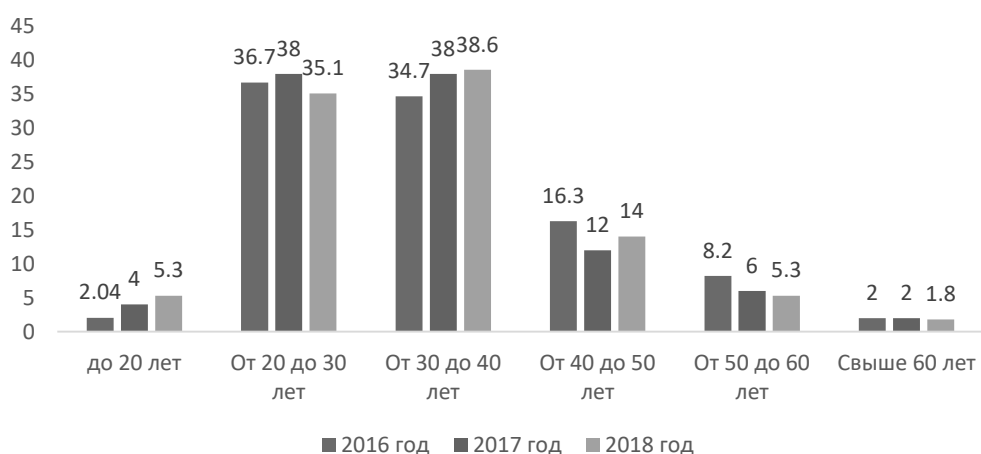


Рисунок 2.8 – Динамика состава трудовых ресурсов по возрасту ООО «ТД «ТМЗ»

В следующей таблице 2.12 работники сгруппированы по уровню образования.

Таблица 2.12 – Состав трудовых ресурсов по уровню образования ООО «ТД «ТМЗ»

Показатели	2016 год		2017 год		2018 год	
	чел	в % к итогу	чел	в % к итогу	чел	в % к итогу
Среднее (полное) общее образование	9	18,4	9	18	9	15,8

Показатели	2016 год		2017 год		2018 год	
	чел	в % к итогу	чел	в % к итогу	чел	в % к итогу
Среднее профессиональное образование	10	20,4	11	22	13	22,8
Высшее профессиональное образование	30	61,2	30	60	35	61,4
Всего	49	100	50	100	57	100

Образовательный уровень на предприятии, за 2018 год можно считать достаточно высоким, поскольку руководители высшего и среднего звена имеют высшее образование (61,4%), и средне-специальное образование имеют 13 человек (22,8%), и только 9 человек (15,8%) имеют среднее образование. Это говорит о качестве трудовых ресурсов предприятия.

Для наглядности составим график обеспеченности ООО ТД «ТМЗ» (рисунок 9).

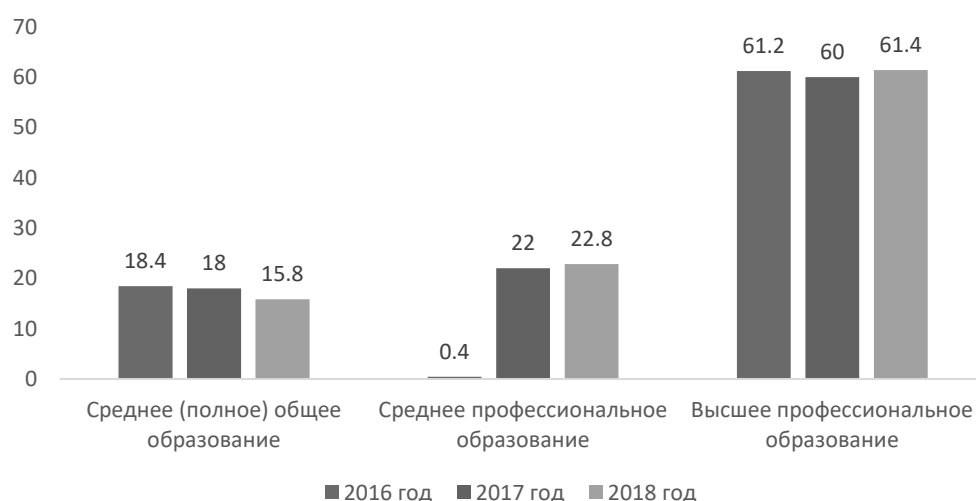


Рисунок 2.9 – Динамика состава трудовых ресурсов по уровню образования

В следующей таблице 2.13 работники сгруппированы по стажу работы.

Таблица 2.13 – Состав трудовых ресурсов по трудовому стажу ООО «ТД «ТМЗ»

Показатели	2016 год		2017 год		2018 год	
	чел	в % к итогу	чел	в % к итогу	чел	в % к итогу
До 5 лет	6	12,24	5	10,0	5	8,8
От 5 до 10 лет	21	42,9	22	44,0	23	40,4
От 10 до 15 лет	16	32,7	17	34,0	18	31,6
От 15 до 20 лет	5	10,2	5	10,0	10	17,5
Свыше 20 лет	1	2,0	1	2,0	1	1,6
Всего	49	100	50	100	57	100

По данным таблицы видно, что в 2018 г. больше, чем в 2 раза увеличилось число специалистов, проработавших в компании от 5 до 10 лет, по сравнению с 2017г.

Таким образом, качество трудовых ресурсов предприятия оценивается как достаточное: среднее количество стажа работников составило от 5 до 15 лет, следовательно – соответствующие навыки, опыт и высокая квалификация.

Для наглядности составим график обеспеченности ОООТД «ТМЗ» (рисунок 10).

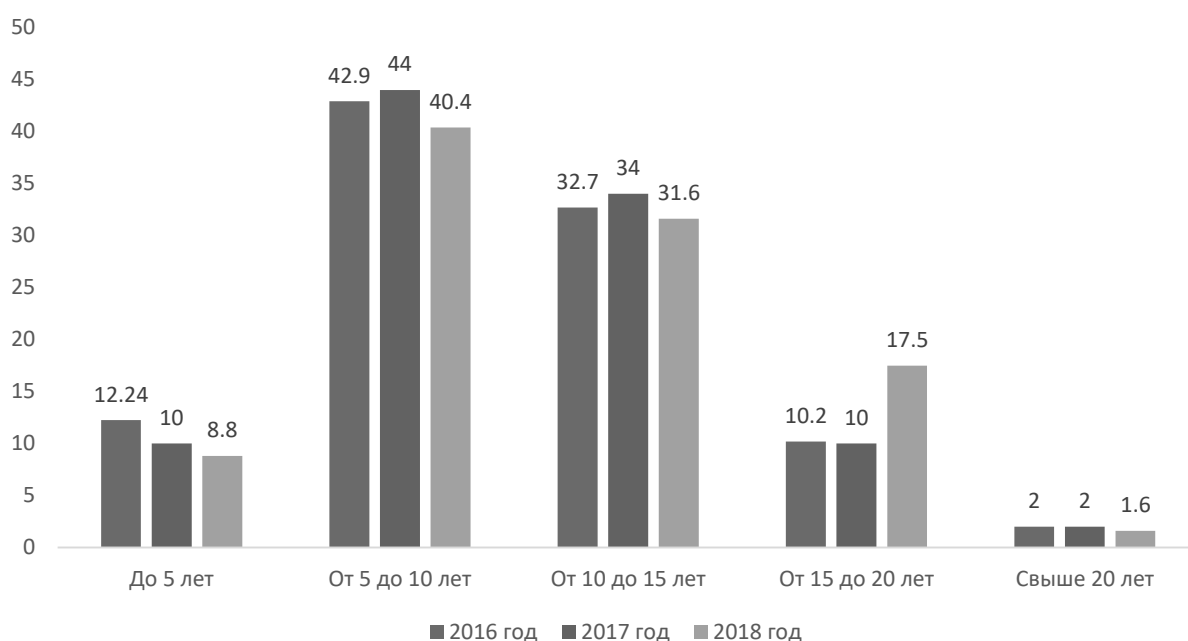


Рисунок 2.10 – Динамика состава трудовых ресурсов по стажу работы ООО «ТД «ТМЗ»

В ОООТД «ТМЗ» используются различные методы управления: административные, экономические, социально-психологические.

Административные методы обеспечены нормативно-правовыми актами: федеральными, областными, муниципальными. Кроме того, созданы локальные акты: штатное расписание, Устав предприятия.

Руководство стремится всячески поддерживать стремление сотрудников к профессиональному совершенствованию (обучение за счет компании, предоставление оплачиваемого учебного отпуска).

Зарботная плата работников соответствует среднерыночной, сотрудники не будут стремиться изменить свое место работы из-за низкой заработной платы.

В ООО ТД«ТМЗ» применяется форма вознаграждения, основанная на сроках, а именно система вознаграждения во время бонуса. Эта форма означает, что заработная плата начисляется работнику по установленной ставке заработной платы (для основных и вспомогательных работников) или заработной плате за фактическое рабочее время (для управленческого персонала).

Основной задачей системы стимулирования персонала ООО ТД«ТМЗ» является повышение мотивации сотрудников к достижению высоких индивидуальных результатов труда в соответствии с определенными для каждой должности критериями результативности и профессионализма. Уровень зарплаты и все текущие изменения по вопросам заработной платы утверждаются директором ООО ТД«ТМЗ». Социальный пакет на предприятии составляют связанные с материальными затратами инструменты стимулирования, которые служат созданию комфортных условий труда и отдыха сотрудника, непосредственно направленных на повышение его производительности. Например: оплачиваемый больничный, отпуск; время отдыха; отчисления в пенсионный и другие фонды; получение вознаграждения за труд в соответствии с его качеством и количеством; предоставление места для выполнения трудовых обязанностей и прочее.

Функция рекрутинга осуществляется специалистом отдела кадров по просьбе руководителей служб (отделов) и в соответствии со штатным расписанием ООО «ТД «ТМЗ».

При наборе персонала нет строгого требования к образованию. Чтобы иметь возможность претендовать на должность, кандидат должен предоставить минимальный список необходимых документов: паспорт, подтверждающий российское гражданство, трудовую книжку, документ(ы) об образовании, ИНН, СНИЛС.

Поиск персонала изначально не систематизирован, схема данных кадровых процессов такова: руководители соответствующих структурных подразделений

дают распоряжение менеджеру по персоналу найти сотрудника на определенную вакансию, менеджер по персоналу размещает объявление (модуль, либо строчное) в газете «Работа для Вас».

Что касается рекламы на телеканалах, отклик по ней, по оценке сотрудника кадровой службе, вообще крайне невысок, таким образом, значительная денежная сумма (стоимость двухдневного «прогона» в строке рекламы составляет порядка пятисот рублей) тратится зря

Тестирование на предприятии не проводится. Собеседование может происходить без заполнения анкеты соискателями.

Важную роль в системе управления имеет мотивация. Поощрение сотрудников за добросовестный труд, существенный вклад в повышение эффективности работы, реализацию социальных программ, выдающиеся достижения иную плодотворную, принесшую пользу Обществу, осуществляется в связи с празднованием Дня рождения компании, Нового года. Так за 2017 год было поощрено 43 сотрудника на общую сумму 300 175 тыс. руб., из них Почетной грамотой награждено 28 сотрудников. Благодарность директора ООО ТД «ТМЗ» объявлена 15 работникам.

Оказана материальная помощь работникам Общества, произведены выплаты единовременного характера к юбилейным датам и выплаты, связанные с дополнительным отпуском при рождении ребенка, регистрацией брака или смертью членов семей в размере 96,227 тыс. руб.

Проанализируем тип организационной культуры в ООО «ТД «ТМЗ» согласно Чарльзу Хенди, подходит к типу «ролевая культура» (рисунок 2.11).

Культура Власти (Культура «Зевса»)	Ролевая культура (Культура «Апполона»)
Культура задачи (Культура «Афины»)	Культура личности (Культура «Диониса»)

Рисунок 2.11 – Тип культуры по Чарльзу Хенди

Можно отметить, что это самая распространенная культура. Он характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией областей (каждый сотрудник хорош не сам, а «в свое время и в своем месте»). Существует четкая специализация, четко определенные индивидуальные функции, выполняемые сотрудниками и группами в организации. Основным источником является позиция, занимаемая иерархической структурой. Такая организация может успешно работать в стабильной среде.

Корпоративный дух в команде ООО «ТД «ТМЗ» на высоком уровне. Праздничные вечеринки проходят регулярно в веселой атмосфере. Конфликтов практически не бывает. Благоприятная корпоративная культура объединяет сотрудников ООО «ТД «ТМЗ» в одну команду, повышает их лояльность и мотивацию, позволяет им развивать лидерские качества и выражать себя не только в своей профессиональной деятельности, но и в их творчестве, спорте и социальной деятельности.

Таким образом, по итогам кадрового аудита можно сделать вывод, что компания ООО «ТД «ТМЗ» обладает хорошим кадровым потенциалом.

За время своей деятельности, ООО «ТД «ТМЗ» заслужил репутацию надежного поставщика качественной ферросплавной продукции.

Построение профиля внешней среды наглядно показывает, что условия работы ООО «ТД «ТМЗ» благоприятные.

Положительное влияние оказывают следующие факторы внешней среды: из социально-демографических – рост численности специалистов с высшим образованием, изменение запросов потребителей, рост мобильности населения; из технологических – доступность баз данных, применение программного обеспечения для планирования логистики. Неблагоприятное влияние оказывают следующие факторы внешней среды ООО «ТД «ТМЗ» из экономических – кризисные проявления в экономике региона, увеличение курса доллара, рост инфляции; из политико-правовых – увеличение налоговых ставок и введение новых налогов, санкции и нестабильность в стране и в мире.

Сильная сторона предприятия - широкий ассортимент. Исходя из анализа конкурентов, оптимальной для ООО ТД «ТМЗ» стратегией является стратегия концентрации, то есть необходимо сосредотачивать свои усилия на качественном обслуживании, особенно крупных и значимых клиентов. Так же, еще одной сильной стороной сильной стороной предприятия является система менеджмента, маркетинга и персонал, а самой слабой – учет. Следовательно, в процессе совершенствования управления и разработке дальнейшей стратегии хозяйственной деятельности необходимо учитывать именно эти факторы.

Самая опасная угроза - усиление конкурентного давления - должна обязательно и немедленно быть устранена. Угроза появления новых конкурентов всегда должна быть в поле зрения руководства компании и быть устранена в приоритетном порядке.

Использование современных методов анализа в стратегическом маркетинговом планировании позволяет эффективно управлять портфелем продуктов вашей компании и разрабатывать соответствующие маркетинговые стратегии для производственных линий для достижения целей организации в целом.

Таким образом, при анализе деятельности ООО ТД «ТМЗ» были выявлены следующие недостатки:

- ООО ТД «ТМЗ» ставит перед собой задачи по расширению спектра услуг для обеспечения потребностей клиентов; отсутствует конкретная программа по решению этой задачи;
- низкий уровень построение системы мониторинга конкурентов, анализа цен на аналогичные товары;

Для устранения выявленных недостатков в работе ООО ТД «ТМЗ», необходима разработка плана мероприятий по стратегическому развитию и управлению организации.

ООО ТД «ТМЗ» находится в сравнительно неплохом положении, если считать, что она сильно зависит от поставщиков и потребителей, которые часто диктуют

ценовую политику. В целом компания предоставила своим сотрудникам хорошие стимулы для качественной работы, что также можно отметить, как плюс, поскольку каждый сотрудник заинтересован в повышении эффективности работы компании.

Таким образом, внешней и внутренней среды ООО ТД «ТМЗ» показал, что компания занимает стабильную позицию на рынке.

В 2018 году ООО «ТД «ТМЗ» штат работников составляет 57 человек.

Основную долю по категориям персонала занимают специалисты. За анализируемый период произошло увеличение численности специалистов на 2 ед., что увеличило их долю в ССЧ на 4,9 %.

По половому признаку наблюдается тенденция роста численности мужчин: за анализируемый период количество работающих на предприятии мужчин увеличилось на 2 чел., и в 2017 году мужчин и женщин в организации стало одинаковое количество. В 2018 году увеличился штат мужчин на 7 человек.

Средний возраст сотрудников организации составляет в 30 лет, т.е. происходит процесс «омоложения» коллектива предприятия. Основная доля сотрудников приходится на категории от 20 до 50 лет с тенденцией в сторону уменьшения среднего возраста, что является положительным моментом. Образовательный уровень на предприятии, за 2018 год можно считать достаточно высоким, поскольку руководители высшего и среднего звена имеют высшее образование (61,4%), и средне-специальное образование имеют 13 человек (22,8%), и только 9 человек (15,8%) имеют среднее образование. Это говорит о качестве трудовых ресурсов предприятия.

Качество трудовых ресурсов предприятия оценивается как достаточно высокое: средний стаж работы сотрудников составило от 5 до 15 лет, а следовательно – соответствующие навыки, опыт и высокая квалификация.

В ООО ТД «ТМЗ» используются различные методы управления: административные, экономические, социально-психологические.

В ООО ТД «ТМЗ» используются различные методы управления:

административные, экономические, социально-психологические.

Благоприятная корпоративная культура объединяет сотрудников ООО «ТД «ТМЗ» в одну команду, повышает их лояльность и мотивацию, позволяет им развивать лидерские качества и выражать себя не только в своей профессиональной деятельности, но и в их творчестве, спорте и социальной деятельности.

3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ ПЕРСОНАЛА ООО ТД «ТМЗ» С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

3.1 Анализ системы социальной защиты персонала в ООО ТД «ТМЗ»

Система социальной защиты персонала в ООО ТД «ТМЗ» включает в себя цели, задачи, субъекты, объекты, технологии и критерии. Их перечень представлен на рисунке 3.1



Рисунок 3.1 – Система социальной защиты персонала ООО «ТД «ТМЗ»

Можно увидеть, что в настоящее время система социальной защиты направлена только на реализацию тех мер социальной защиты, которые описаны в законодательстве. Однако это не мотивирует персонал в достаточной мере и не

повышает уровень лояльности к компании. Рассмотрим процесс социальной защиты персонала в компании.

Управление системой социальной защиты в ООО ТД «ТМЗ» включает в себя следующие этапы:

1. Планирование работы предприятия. Это необходимо для того, чтобы взглянуть на систему социальных льгот через призму потребностей компании. Ведь если планируется скорректировать направления деятельности или изменить организационную структуру предприятия, возможно, нужно внести коррективы и в состав соцпакета. Увеличение численности работников будет вести к росту затрат на соцзащиту. Этот вопрос решается совместно с головным предприятием, поскольку продажи в основном осуществляются по продукции ТМЗ. Кроме того, оценивается возможность дополнительных мер социальной защиты. Здесь необходим финансовый анализ деятельности предприятия, структура затрат на социальное обеспечение и соцзащиту, а также резервы увеличения данных расходов.

2. Проводится анализ изменений в законодательстве. Вносятся соответствующие коррективы в соцпакет и порядок его предоставления. Оцениваются финансовые затраты. Производится сравнение существующих финансовых затрат с будущим периодом. Рассчитывается общая сумма расходов на социальный пакет.

3. Находится компромисс между нормами законодательства и финансовыми расходами.

4. Вычисляются, какие налоги придется платить и как их минимизировать. Рассчитывая сумму налогов, начальник отдела кадров работает в тесном контакте с финансовым отделом и бухгалтерией. Но определенные правила и принципы налогообложения расходов применяет самостоятельно.

Анализ показал, что система социальной защиты ориентирована на 2 аспекты:

- соблюдение законодательства;
- недопустимость превышения расходов.

Таким образом, социальная защита не выступает в роли мотивационного механизма, повышающего лояльность сотрудников. Чтобы оценить уровень лояльности, необходимо провести оценку данного параметра. В приложении А представлена методика оценки. Далее приводим результаты анкетирования. Суть опроса заключалась в необходимости поставить оценку определенному параметру работы на предприятии. 5 баллов – наилучший результат, 1 балл – самый низкий балл данному параметру. По среднему баллу оценивался уровень приверженности сотрудников. Чем выше средний балл, тем выше уровень приверженности.

Таблица 12 – Результаты анкетирования работников ООО ТД «ТМЗ»

Вопросы	Кол-во сотрудников, поставивших данный балл				
	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Организация труда	0	0	19	21	16
Содержание труда	0	3	24	17	13
Условия труда	0	0	16	18	23
Размеры заработной платы	0	5	31	14	7
Система оплаты труда	0	8	29	11	9
Отношения с коллегами	3	7	13	19	15
Отношения с руководителем	6	8	19	18	6
Стиль и методы работы руководителя	11	12	16	11	7
Возможность влиять на эффективность работы отдела	4	6	13	22	12
Отношение руководства к нуждам работников	13	10	16	11	7
Перспективы карьерного роста	18	11	13	11	4
Объективность оценки Вашего труда руководством	16	10	14	11	6

Также были подведены итоги по средним баллам. Можно увидеть значительное скопление точек по баллам от 3 до 3,5. В целом структура лояльности получилась следующая:

- до 2,9 баллов – 11 человек
- от 3 до 3,9 баллов – 28 человек
- 4 балла и более – 18 человек

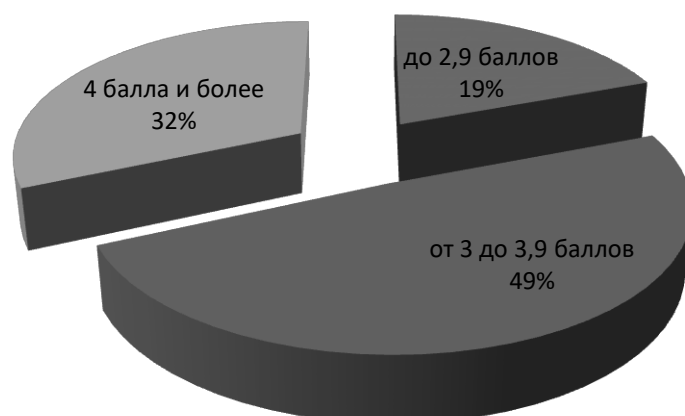


Рисунок 3.2 – Структура работников ООО «ТД «ТМЗ» по уровню лояльности, в %

Практически половина работников обладает средним уровнем лояльности (до 4 баллов из 5 возможных)

Проведем анализ форм социальной мотивации наиболее интересной для сотрудников (таблица 2.10). В опросе принимали участие:

- 5 руководителей;
- 20 специалистов.

Сотрудники предприятия обеспечены стандартными социальными льготами: оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный лист, официальное трудоустройство, оплаты в пенсионный фонд.

Таблица 13 - Результаты анкетирования (количество положительных ответов) работников ООО ТД «ТМЗ»

Вопрос	Руководители		Специалисты	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Устраивает ли Вас соц. пакет на предприятии	3	60	10	50
Выберите наиболее интересные формы дополнительной социальной мотивации:				
Дополнительное мед.обслуживание	5	100	18	90
Лечение в санатории	1	20	10	50
Бесплатное питание	4	80	15	75
Спорт	5	100	5	100

По результатам анкетирования можем сделать следующие выводы:

- в основном сотрудники недовольны существующим социальным пакетом;
- среди предложенных видов дополнительной социальной защиты для различных категорий сотрудников интересны разные виды.

Выявлено, что рабочим более интересны: дополнительное медицинское обслуживание, лечение в санатории, бесплатное питание. Для специалистов наиболее интересны: дополнительное медицинское обслуживание, бесплатное питание, спорт. Для руководителей: дополнительное медицинское обслуживание, бесплатное питание, спорт. На основе проведенного опроса можно сделать вывод о целесообразности внедрения таких мер социальной защиты (дополнительной) как бесплатное питание (обеда) и дополнительное медицинское обслуживание (ДМС). Насколько известно в России есть обязательное медицинское страхование, которое распространяется на всех, правила едины для каждого гражданина РФ, меняются только списки покрываемых услуг от региона к региону., Такая мера как ДМС особенно важна для организации, так как считается, что за счет нее от сотрудников будет наиболее высокий уровень отдачи в виде повышения лояльности. В наше время многие компании включают данную меру в системы социальной защиты и в обязательном порядке оформляют сотрудникам ДМС как часть трудового договора.

Преимущества ДМС:

1. Обладатели полиса ДМС получают дополнительные медицинские услуги сверх установленных ОМС.

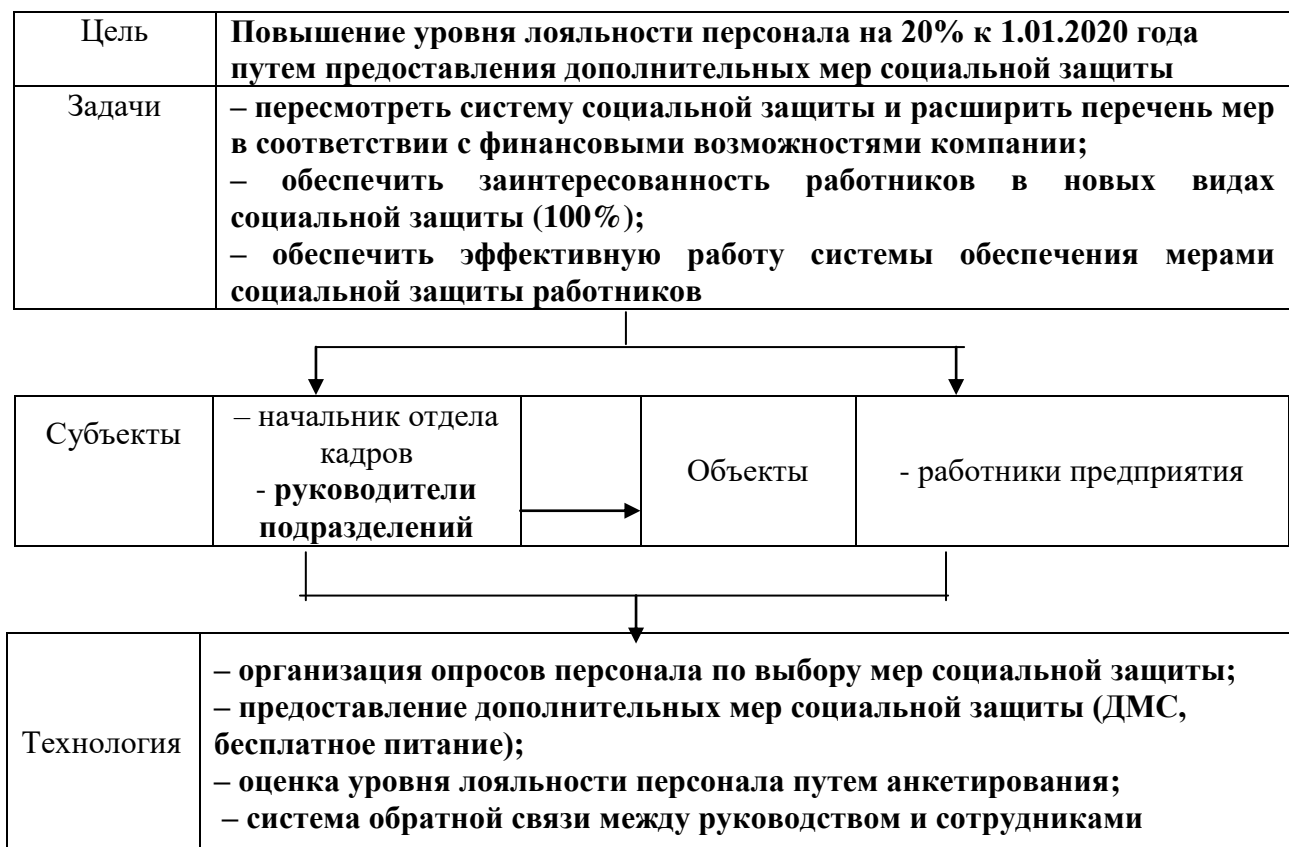
2. Программы ДМС обеспечивают более комфортные условия лечения по сравнению с полисом ОМС (возможность записи на прием без обязательного посещения терапевта, отсутствие очередей и т.д.)

3. Покупка программы ДМС обходится дешевле чем посещение частной клиники без полиса от случая к случаю и оплата медицинских услуг по факту их оказания.

4. При заключении комплексного договора, включающего все виды медицинского обслуживания сотрудники могут подобрать индивидуально все необходимые виды медицинских услуг.

3.2 Проект совершенствования социальной защиты персонала ООО ТД «ТМЗ» с целью повышения лояльности

Проект совершенствования социальной защиты персонала ООО ТД «ТМЗ» с целью повышения лояльности должен быть основан на результатах проведенного опроса и анализа уровня лояльности.



Критерии:

- отсутствие проблем с законом в сфере социального обеспечения работников;
- прирост уровня лояльности персонала на 20%;**
- заинтересованность работников в новых видах социальной защиты (100%);**
- обеспечить эффективную работу системы обеспечения мерами социальной защиты работников с целью повышения уровня продаж на 5%**

Рисунок 3.3 – Усовершенствованная система социальной защиты ООО «ТД «ТМЗ»

Схема проектируемого бизнес-процесса соцзащиты персонала представлена ниже. Предлагается следующая схема бизнес-процесса «Система социальной защиты персонала» с целью устранения выявленных недостатков построить по-другому. Выстроим графическое изображение измененного процесса «как надо» в нотации IDEF 0 (рисунок 5)

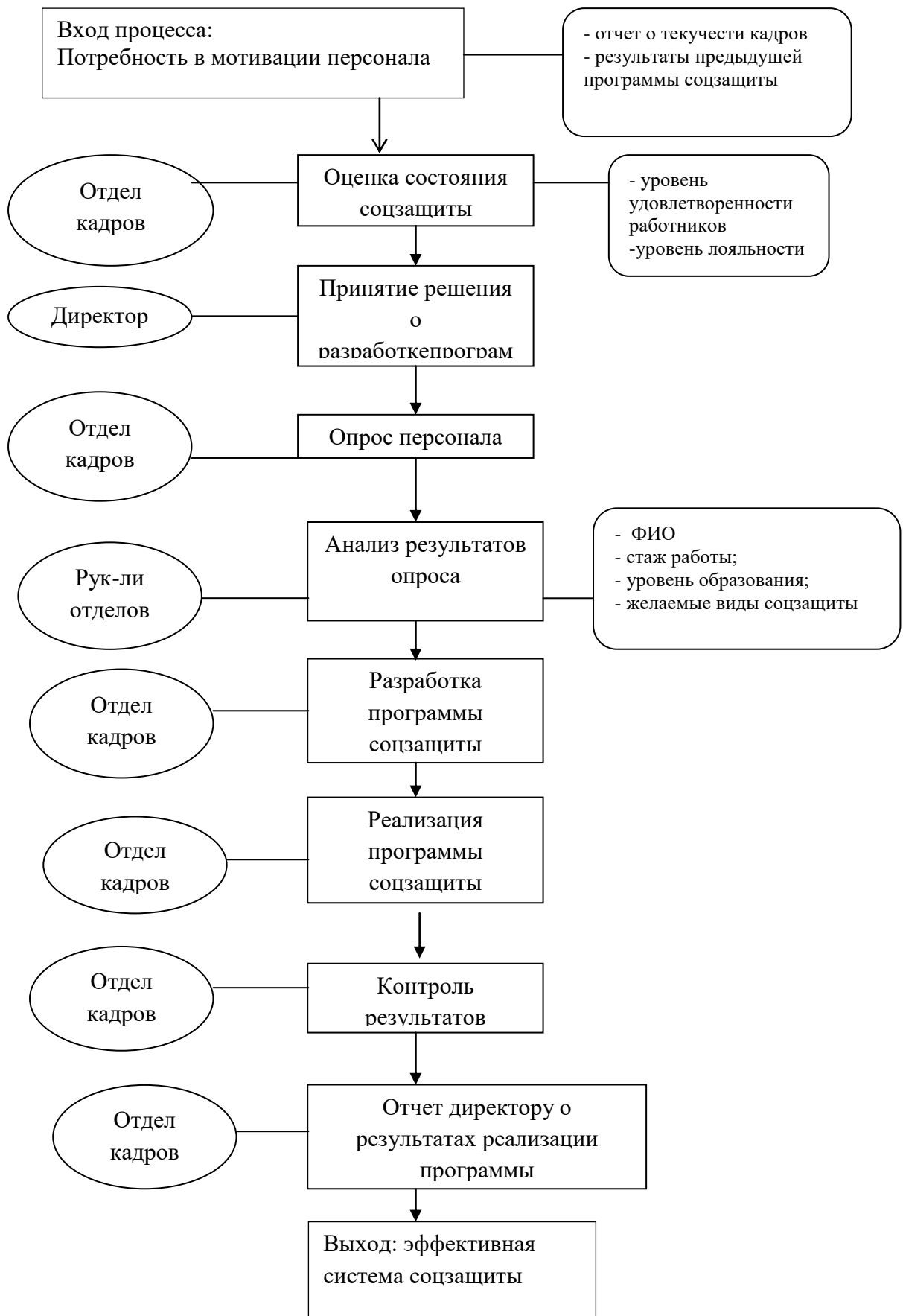


Рисунок 3.4 – Функциональная структура проектируемого бизнес-процесса управления социальной защитой персонала ООО «ТД «ТМЗ»

Далее дано описание процесса.

1. Распоряжение директора о необходимости разработки системы соцзащиты

Распоряжение директора должно основываться на отчетах о состоянии удовлетворенности персонала и уровня лояльности персонала. На основе отчетов необходимо формулировать цели и задачи соцзащиты (описание характеристик специалистов).

2. Анализ кадрового состава, выявление потребностей в соцзащите, в том числе неудовлетворенных потребностей. Анализ кадрового состава должен начинаться с определения целей и задач исследования, далее определяются методы исследования, проводится исследование. Результаты исследования оформляются в виде отчетов по поставленным задачам. Существует ряд дополнительных целей:

- проверка соответствия поставленных целей по соцзащите планируемому уровню лояльности работников;

- определение места в коллективе и совместимости с ним;

- проверка уровня лояльности сотрудника к компании;

- определение вектора развития в компании;

- повышение уровня ответственности коллектива и лояльности сотрудников.

3. Далее отдел кадров формирует аналитический отчет и на его основе разрабатывает мероприятия по соцзащите, которые позволят повысить уровень лояльности каждого сотрудника.

4. Согласно полученному заданию руководители подразделений реализуют программу соцзащиты. Должно быть разработаны несколько вариантов, которые позволят выбрать наиболее оптимальный.

5. Взаимодействие руководителей подразделений и сотрудников (специалистов) представлено на схеме. Специалисты участвуют в мероприятиях. Данные по результатам реализации программы соцзащиты аккумулируются у руководителей отделов и начальника отдела кадров..

7. Руководители отделов готовят отчет, где описано:

- ФИО

- стаж работы;
- уровень образования;
- результаты предыдущих опросов по уровню удовлетворенности;
- результаты последнего опроса;
- нерегламентированное мнение руководителя о направлениях соцзащиты сотрудника.

8. Данные передаются в отдел кадров. На их основе формируется программа соцзащиты, которая передается в бухгалтерию. Программа соцзащиты содержит:

- численность работников;
- направления соцзащиты;
- способы соцзащиты;
- стоимость мероприятий.

9. В бухгалтерии рассматривается возможность и сроки оплаты за реализацию мероприятий.

10. Результаты обработки документа в бухгалтерии передаются в отдел кадров с рекомендациями (принять в таком виде, сократить стоимость, можно увеличить, перенести сроки и т.д.)

11. Проект передается на рассмотрение директора. В случае отрицательного ответа – передается на доработку. В случае положительного ответа – передается в работу.

Методологическое обеспечение бизнес-процесса соцзащиты должно включать в себя соблюдение ряда ключевых критериях, которые являются важным фундаментом, необходимым для создания и поддержания постоянного улучшения:

- конкретные обязательства высшего руководства и его активное участие в деятельности организации, в том числе в области постоянного улучшения;
- эффективное руководство и конкретные обязательства, демонстрируемые руководителями на всех уровнях;
- нацеленность на потребности заинтересованных сторон;

- объединение деятельности по постоянному улучшению в стратегические цели во всей организации, за ее пределами и на всех уровнях;
- установление культуры для постоянного улучшения, способствующей новаторству и творчеству;
- нацеленность на процессы, особенно на процессы, критические для качества;
- нацеленность на работу с персоналом по четырем направлениям: участие персонала в работе по постоянному улучшению, делегирование полномочий, групповая работа и создание групп по постоянному улучшению, обучение и повышение квалификации;
- стандартизация достижений в рамках документированной СМК;
- создание системы измерений и обратной связи;
- извлечение уроков из результата постоянного улучшения.

Методической основой для реинжиниринга должны стать следующие документы:

- анкета для опроса персонала,
- Приказ «О внедрении программы соцзащиты в соответствии с Положением о соцзащите на предприятии»;
- Положение о системе соцзащиты.

Построим дерево целей проекта по развитию системы соцзащиты с целью повышения лояльности работников.

Метод построения дерева целей считается одним из наиболее эффективных методов планирования задач. Этот метод включает в себя все общие принципы планирования.

Дерево целей имеет стандартную структуру. «Стволом» дерева является главная проблема, для которой требуется найти решение. Графическое изображение задач в таком виде помогает четко продумать план достижения намеченных целей. При таком представлении решения проблемы, становятся видны связи и зависимости одних задач от других. Сегодня методом дерева целей пользуются в научном прогнозировании при ведении проектов.



Рисунок 3.5 – Дерево целей проекта совершенствования социальной защиты персонала ООО «ТД «ТМЗ»

В соответствии с представленным деревом целей план мероприятий должен быть составлен на период 2019 года.

Рассмотрим более подробно предложения по соцзащите. Как уже было сказано, нами рекомендовано использование таких дополнительных мер соцзащиты как ДМС и бесплатные обеды.

Добровольное медицинское страхование. НДФЛ не надо удерживать и перечислять с взносов, которые уплачиваются по договорам такого страхования (п. 3 ст. 213 НК РФ), так как эти взносы приравниваются к личному страхованию (подп. 2 п. 1 ст. 4, п. 2 ст. 3 Закона от 27 ноября 1992 г. № 4015-1).

Отчисления в пенсионный фонд, социальное страхование и фонды обязательного медицинского страхования не уплачиваются с премий по договорам добровольного медицинского страхования, если такие договоры заключены на один год и более. Налог на прибыль не уплачивается с затрат, которые завод несет, оформляя договор добровольного медицинского страхования сотрудников. Но при условии, если сумма затрат на медстрахование не превышает 6 % от размера фонда оплаты труда.

Если же превышает, то с суммы превышения придется заплатить налог на прибыль. Такой порядок установлен абзацем 1 и пунктом 16 статьи 255 Налогового кодекса и подтверждается в письме Минфина России от 4 июня 2008 г. № 03-03-06/2/65. Поэтому планируя ДМС, директор по персоналу сравнивает общую сумму затрат на него с размером фонда оплаты труда (данные по ФОТ смотрит в HR-бюджете или запрашивает их в бухгалтерии).

Расходы на питание. Стоимость бесплатного для сотрудников питания включается в состав расходов на оплату труда, то есть налог на прибыль с этой стоимости не уплачивается. Но для этого выполняются два условия. Первое – затраты на питание предусмотрены трудовым договором. Второе – можно определить сумму дохода (в виде бесплатного питания), полученного каждым сотрудником.

Представим наглядно влияние сдерживающих и движущих сил проекта. Сделать это наглядно нам поможет поле сил Курта Левина.

Таблица 14 – Характеристика движущих и сдерживающих сил проекта

	сила	характеристика	баллы
Движущие силы	Потребность компании в повышении лояльности персонала	Практически половина работников обладает средним уровнем лояльности (до 4 баллов из 5 возможных). Работников с высоким уровнем лояльности только 32%	5
	Потребности персонала в дополнительных мерах социальной защиты	Результаты проведенного анкетирования показали: - в основном сотрудники недовольны существующим социальным пакетом; - среди предложенных видов дополнительной социальной защиты для различных категорий сотрудников интересны разные виды	5
	Необходимость снижения текучести кадров	Нормативная текучесть кадров – 5 – 7% (в зависимости от вида деятельности). На предприятии текучесть кадров более 10%. Кроме того отмечается рост данного показателя	5
Сдерживающие силы	Проблемы выделения финансовых ресурсов	В целом анализ во второй главе показал значительное улучшение финансового положения. Однако есть необходимость и других затрат (обновление технологий продаж с приобретением программного обеспечения и техники, необходимость обучения персонала и т.д.)	- 3
	Дополнительная потребность в рабочей силе	В SWOT-анализе ООО «ТД «ТМЗ» отражена большая загруженность персонала.еще увеличивать нагрузку достаточно проблематично	- 2
	Неготовность работников к принятию новых мер социальной защиты	Наилучшим вариантом является существенное увеличение заработной платы. Однако это невозможно по причине ограниченности финансовых ресурсов. Поэтому необходимо проводить информационную работу по вопросам соцзащиты и пользы от данной меры.	- 1

Результаты анализа движущих сил и сдерживающих сил представим на рисунке

3.6

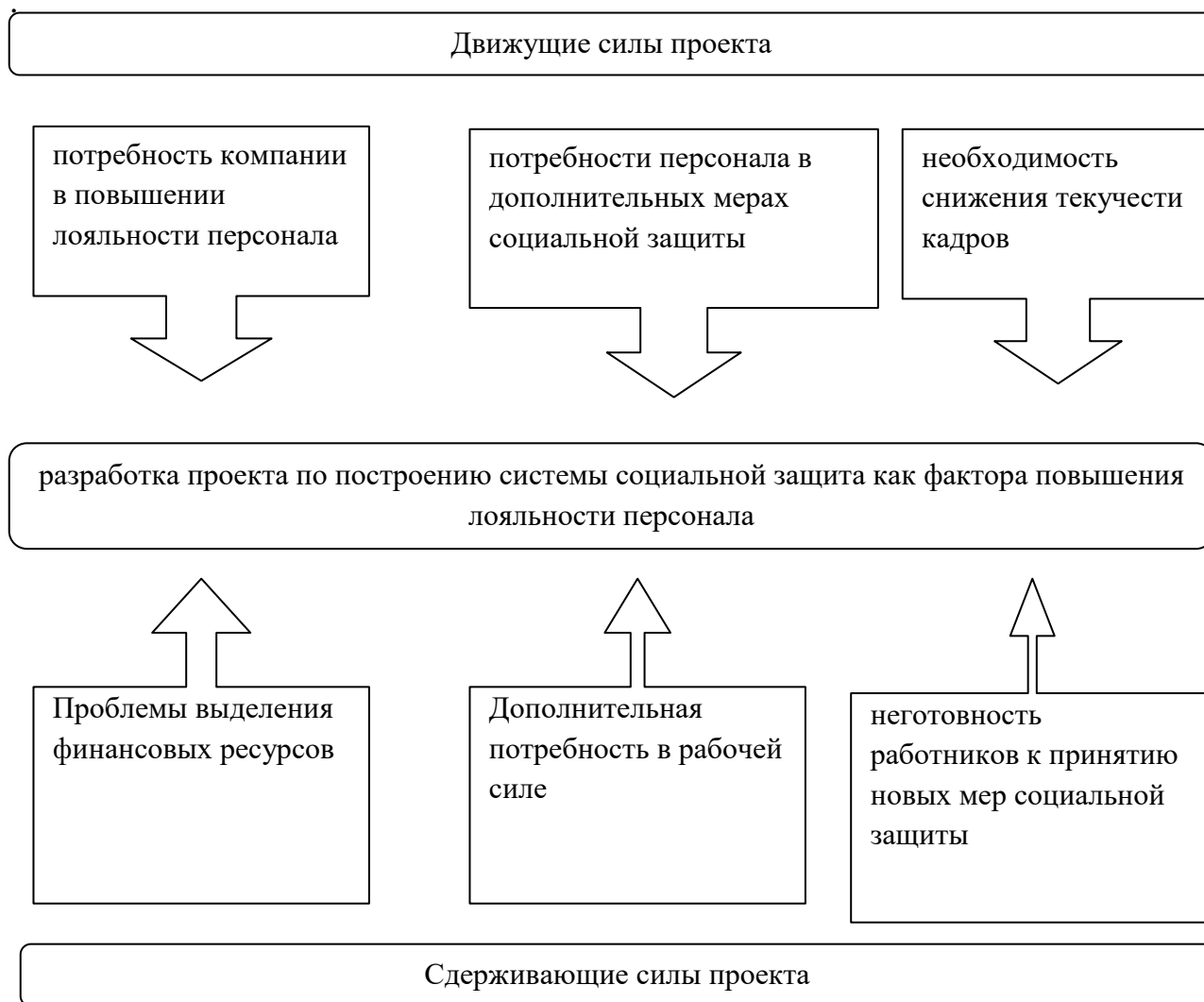


Рисунок 3.6 – Поле сил К.Левина для проекта совершенствования социальной защиты персонала ООО «ТД «ТМЗ»

Таким образом, основными движущими силами проекта являются: потребность компании в повышении лояльности персонала, потребности персонала в дополнительных мерах социальной защиты, необходимость снижения текучести кадров. Отрицательными сторонами являются: проблемы выделения финансовых ресурсов, Дополнительная потребность в рабочей силе, неготовность работников к принятию новой модели, неготовность работников к принятию новых мер социальной защиты.

Далее необходимо проанализировать риски проекта. Для каждого возможного риска нужно разработать мероприятия для его предупреждения.

Далее представим план реализации мероприятий, которые потребуются для внедрения проекта. Для оценки рисков выберем критерии.

Вероятность появления рисков:

- очень высокая (0,9);
- высокая (0,7);
- средняя (0,5);
- низкая (0,3);
- очень низкая (0,1).

Серьезность последствия:

- очень серьезные (0,8);
- серьезные (0,4);
- средние (0,2);
- незначительные (0,1);
- очень незначительные (0,05)

Оценку рисков проекта улучшения системы социальной защиты персонала проведем в таблице 15.

Таблица 15 – Оценка рисков проекта совершенствования социальной защиты персонала ООО «ТД «ТМЗ»

№	Вид риска	Характеристика	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Коэф-т влияния
R1	Нарушение сроков реализации проекта	Нарушение сроков реализации проекта может быть по причине затягивания отдельных этапов как со стороны руководства компании, так и ответственных лиц и страховой компании (по медстрахованию)	0,7	0,4	0,28
R2	Проблемы учета новых мер социальной защиты	Новые меры социальной защиты не учитываются в существующем программном обеспечении. Их учет вручную будет очень трудоёмким	0,5	0,8	0,4

№	Вид риска	Характеристика	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Коэф-т влияния
R3	Проблемы финансирования новых мер социальной защиты	Данный риск возможен в случае неожиданного ухудшения финансовой ситуации в компании	0,3	0,8	0,24
R4	Недостатки планирования	Данный риск может привести к проблемам: в финансировании проекта, его реализации, нарушению сроков	0,1	0,8	0,08
R5	Неготовность персонала к принятию новых видов соцзащиты	Персонал может быть не готов к принятию новых мер социальной защиты – то есть это не соответствует ожиданиям персонала	0,3	0,4	0,24
R6	Повышение стоимости по мерам социальной защиты (например рост стоимости на питание, рост стоимости полисов ДМС)	Повышение затрат может привести к проблемам в реализации мер	0,5	0,2	0,1

Следующим этапом будет составление карты рисков, на основании выявления основных возможных рисков.

Вероятность	Последствие				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,035	0,07	0,14	R1	0,56
0,5	0,025	0,05	R6	0,2	R2
0,3	0,015	0,03	0,06	R5	R3
0,1	0,005	0,01	0,02	0,04	R4

Рисунок 3.7 – Карта рисков проектасовершенствования социальной защиты персонала ООО «ТД «ТМЗ»

Проанализировав карту рисков, можно заметить, что нарушение сроков реализации проекта имеет большую вероятность проявления. Для предотвращения требуется грамотное планирование и установление точек контроля для каждого исполнителя. Серьезность последствий замечается в 3 видах риска. Основа для них – недоработки на этапе планирования проекта. Для этого требуется более тщательный отбор и выбор кандидата.

Таблица 16 – Мероприятия, направленные на снижение рисков проектасовершенствования социальной защиты персонала ООО «ТД «ТМЗ»

№	Вид риска	Мероприятия по нейтрализации рисков
R1	Нарушение сроков реализации проекта	Составить четкий план и точки контроля за реализацией плана
R2	Проблемы учета новых мер социальной защиты	Необходимо произвести доработку программного обеспечению с целью эффективного учета предлагаемых мер
R3	Проблемы финансирования новых мер социальной защиты	Расчет затрат на меры социальной защиты следует произвести заранее и реализовывать только в случае наличия возможностей.
R4	Недостатки планирования	Следует тщательно разработать систему планирования, выбрать ответственных, провести расчеты затрат
R5	Неготовность персонала к принятию новых видов соцзащиты	Необходимо проводить информационную работу среди персонала по внедряемым мерам социальной защиты
R	Повышение стоимости по мерам социальной защиты (например рост стоимости на питание, рост стоимости полисов ДМС)	В случае повышения стоимости возможно: сокращение набора питания, сокращение услуг по полису ДМС. Однако это нежелательные меры, поскольку вопрос повышения лояльности сотрудников может остаться нерешенным.

Представленные риски не будут являться разрешительными для проекта. Также они не являются непреодолимыми. Нами определены мероприятия по нейтрализации риска, которые необходимо учесть в общем плане мероприятий.

План мероприятий определяет конкретные действия (работы или мероприятия), требования к их результатам, сроки выполнения и исполнителей этих действий, определяет ожидания относительно времени выполнения, необходимых ресурсов и получаемых результатов.

Таблица 17 – План мероприятий по проекту совершенствования социальной защиты персонала с целью повышения лояльности

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дни	Трудоемкость, человекочасы	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)
Разработка						
1.	Анализ внешней и внутренней среды	07.2019 – 11.01.2019	4	3	нет	Специалист по кадровой работе:
2.	Кадровый аудит	14.01.2019 – 24.01.2019	10	5	1	Начальник отдела кадров
3.	Проведение анализа уровня лояльности персонала	25.01.2019 – 31.01.2019	7	9	2	Специалист по кадровой работе
4.	Оценка финансовых возможностей компании по дополнительным мерам социальной защите	01.02.2019 – 04.02.2019	2	5	3	Главный бухгалтер
5.	Проведение анкетирование персонала с целью выявления желаемых мер социальной защиты с последующим выбором (ДМС, бесплатные обеды)	05.02.2019 – 08.02.2019	3	5	4	Начальник отдела кадров
6.	Поиск страховых компаний для добровольного медицинского страхования	11.02.2019 – 14.02.2019	3	9	5	Специалист по кадровой работе

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дни	Трудоемкость, человекочасы	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)
7.	Выбор страховых компаний для добровольного медицинского страхования	15.02.2019 – 19.02.2019	2	9	6	Специалист по кадровой
8.	Определение условий ДМС	19.02.2019 – 21.02.2019	2	5	7	Начальник отдела кадров
9.	Разработка порядка страховых выплат	19.02.2019 – 25.02.2019	4	9	8	Специалист по кадровой работе
10.	Разработка прогноза эффективности предлагаемого плана по социальной защите (повышение лояльности персонала)	26.02.2019 – 28.02.2019	4	5	9	Главный бухгалтер
11.	Разработка Положения о порядке осуществления добровольного медицинского страхования работников организации	26.02.2019 – 28.02.2019	6	3	10	Специалист по кадровой работе
12.	Разработка Положения о предоставлении бесплатных обедов	23.02.2019 – 28.02.2019	6	3	11	Специалист по кадровой работе:

Продолжение таблицы 17

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дни	Трудоемкость, человекочасы	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)
13.	Разработка системы контроля за предоставлением мер социальной защиты	01.03.2019 – 11.03.2019	10	3	12	Начальник отдела кадров
14.	Разработка системы отчетности по использованию мер социальной защиты персонала	12.03.2019 – 26.03.2019	14	5	13	Начальник отдела кадров
15.	Подготовка плана затрат на реализацию мер дополнительной социальной защиты	27.03.2019 – 29.03.2019	2	5	18	Главный бухгалтер
Внедрение						
16.	Определение условий предоставления ДМС (в зависимости от стажа работы на предприятии, должности, эффективности)	01.04.2019 – 09.04.2019	8	3	16	Специалист по кадровой работе
17.	Определение работников для каждой меры социальной защиты	10.04.2019 – 25.04.2019	15	5	17	Специалист по кадровой работе
18.	Заключение договора с выбранной страховой компанией	29.04.2019 – 30.04.2019	1	5	14	Начальник отдела кадров

Продолжение таблицы 17

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дни	Трудоемкость, человекочасы	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)
19.	Подписание соглашений с работниками ДМС	01.05.2019 10.05.2019	9	3	15	Специалист по кадровой работе:
20.	Включение новых мер социальной защиты в общий план финансовой деятельности предприятия	01.05.2019 – 06.05.2019	4	5	19	Начальник отдела кадров
21.	Доработка программного обеспечения для учета мер социальной защиты персонала	07.05.2019 20.05.2019	13	3	20	Специалист ИТ:
22.	Подготовка материалов для ознакомления работников с мерами социальной защиты	07.05.2019 16.05.2019	9	2	21	Специалист по кадровой работе
23.	Проведение информирования персонала по мерам социальной защиты в компании	17.05.2019 17.05.2019	1	9	22	Специалист по кадровой работе
24.	Доведение до сведения работников отдела кадров информации о мерах социальной защиты и порядке их предоставления	20.05.2019 21.05.2019	1	3	23	Специалист по кадровой работе

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дни	Трудоемкость, человеко-часы	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)
Эксплуатация						
25.	Реализация мер социальной защиты в соответствии с планом	01.07.2019 – 30.12.2019	183	9	24	Специалист по кадровой работе
26.	Осуществление контроля за реализацией мер социальной защиты	01.08.2019 – 30.12.2019	183	3	25	Специалист по кадровой работе
27.	Проведение анкетирования персонала по удовлетворенности социальной защитой	01.09.2019 – 10.09.2019	9	2	26	Специалист по кадровой работе
28.	Проведение анкетирования персонала на предмет лояльности	01.10.2019 – 10.10.2019	9	2	27	Специалист по кадровой работе
29.	Анализ результатов реализации дополнительных мер социальной защиты персонала (уровень лояльности персонала)	01.11.2019 – 30.12.2019	29	2	28	Начальник отдела кадров
30.	Корректировка системы социальной защиты на основе результатов анализа	01.12.2019 – 30.12.2019	29	2	29	Начальник отдела кадров

План рассчитан на период 1 год. Выделены этапы: разработка, внедрение, эксплуатация.

Мероприятия представим в диаграмме Ганта.

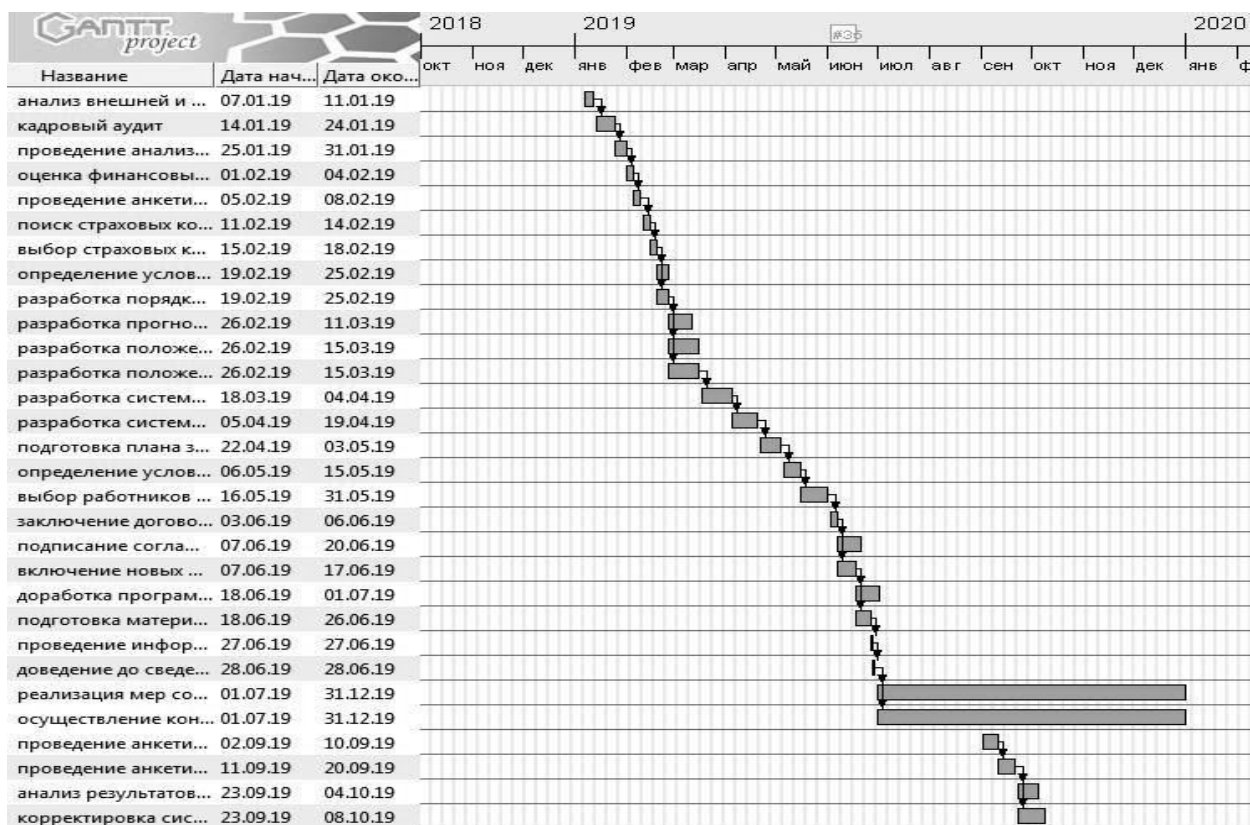


Рисунок 3.8 - Диаграмма Ганта проекта совершенствования социальной защиты персонала ООО «ТД «ТМЗ»

В данном параграфе была рассмотрена и описана новая подсистема мер социальной защиты персонала. Сформировано дерево целей по реализации данного проекта, а так же проанализированы риски и мероприятия по их минимизации. Так же был сформирован план мероприятий проекта, из которого следует, что реализация данного проекта начнется с 1 июля 2019 года и будет длиться 6 месяцев.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы социальной защиты персонала ООО ТД «ТМЗ» с целью повышения лояльности

На основе плана мероприятий можем рассчитать затраты по проекту. Они должны делиться на инвестиционные и эксплуатационные.

Таблица 18 – Инвестиционные затраты при осуществлении мероприятий по
 проекту совершенствования системы социальной защиты
 персонала ООО ТД «ТМЗ»

№	Наименование мероприятий	Сроки, дни	Трудовой - Кость, часы	Расчет	Итого, руб.
1	Анализ внешней и внутренней среды	05.01.2019 – 9.01.2019	3	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: $3 * 100 = 300 * 4$	1200
2	Кадровый аудит	10.01.2019 – 23.01.2019	5	Начальник отдела кадров 1 час – 150 руб. Всего: $5 * 150 = 750 * 13$	9750
3	Проведение анализа уровня лояльности персонала	24.01.2019 – 31.01.2019	9	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: $9 * 100 = 900 * 7$	6300
4	Оценка финансовых возможностей компании по дополнительным мерам социальной защите	01.02.2019 – 03.02.2019	5	Главный бухгалтер 1 час – 150 руб. Всего: $5 * 150 = 750 * 2$	1500
5	Проведение анкетирования персонала с целью выявления желаемых мер социальной защиты с последующим выбором (ДМС, бесплатные обеды)	04.02.2019 – 07.02.2019	3	Начальник отдела кадров 1 час – 150 руб. Всего: $3 * 150 = 450 * 3 = 1350$ Главный бухгалтер 1 час – 150 руб. Всего: $3 * 150 = 450 * 3 = 1350$	2700
6	Поиск страховых компаний для добровольного медицинского страхования	07.02.2019 – 10.02.2019	9	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: $9 * 100 = 900 * 3$	2700

№	Наименование мероприятий	Сроки, дни	Трудовой - Кость, часы	Расчет	Итого, руб.
7	Выбор страховых компаний для добровольного медицинского страхования	11.02.2019 – 13.02.2019	9	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: $9 * 100 = 900 * 2$	1800
8	Определение условий ДМС	13.02.2019 – 15.02.2019	5	Начальник отдела кадров 1 час – 150 руб. Всего: $5 * 150 = 750 * 2$	1500
9	Разработка порядка страховых выплат	16.02.2019 – 20.02.2019	9	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: $9 * 100 = 900 * 4$	3600
10	Разработка прогноза эффективности предлагаемого плана по социальной защите (повышение лояльности персонала)	16.02.2019 – 20.02.2019	5	Начальник отдела кадров 1 час – 150 руб. Всего: $5 * 150 = 750 * 4 = 3000$ Главный бухгалтер 1 час – 150 руб. Всего: $5 * 150 = 750 * 4 = 3000$	6000
11	Разработка Положения о порядке осуществления добровольного медицинского страхования работников организации	16.02.2019 – 22.02.2019	3	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: $3 * 100 = 300 * 6$	1800
12	Разработка Положения о порядке предоставления бесплатных обедов	22.02.2019 – 28.02.2019	3	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: $3 * 100 = 300 * 6$	1800

№	Наименование мероприятий	Сроки, дни	Трудоем - Кость, часы	Расчет	Итого, руб.
13	Разработка системы контроля за предоставлением мер социальной защиты	01.03.2019 – 11.03.2019	3	Начальник отдела кадров 1 час – 150 руб. Всего: 3 * 150 = 450*10	4500
14	Разработка системы отчетности по использованию мер социальной защиты персонала	11.03.2019 – 25.03.2019	5	Начальник отдела кадров 1 час – 150 руб. Всего: 5 * 150 = 750*14	10500
15	Подготовка плана затрат на реализацию мер дополнительной социальной защиты	26.03.2019 – 30.03.2019	5	Главный бухгалтер 1 час – 150 руб. Всего: 5 * 150 = 750*4	3000
	Итого				58650

Таким образом, инвестиционные затраты проекта составили 58650 руб. Наиболее затратным мероприятием разработка системы отчетности по использованию мер социальной защиты персонала.

Далее составим бюджет инвестиционных затрат (таблица 19).

Таблица 19 – Бюджет инвестиционных затрат проекта

№ мероприятия	Январь 2019	Февраль 2019	Март 2019	Итого
1	1200			1200
2	9750			9750
3	6300			6300
4		1500		1500
5		2700		2700
6		2700		2700
7		1800		1800
8		1500		1500
9		3600		3600
10		6000		6000
11		1800		1800
12		1800		1800
13			4500	4500
14			10500	10500
15			3000	3000
ИТОГО	17250	23400	18000	58650

На основании бюджета инвестиционных затрат, можно сделать вывод о том, что наиболее затратным мероприятием является разработка прогноза эффективности предлагаемого плана по социальной защите (повышение лояльности персонала). Далее рассмотрим смету эксплуатационных затрат проекта (таблица 20).

Таблица 20 – Эксплуатационные затраты проекта совершенствования системы социальной защиты персонала ООО ТД «ТМЗ»

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого, руб.
16	Определение условий предоставления ДМС и бесплатных обедов (в зависимости от стажа работы на предприятии, должности, эффективности)	01.04.2019 19.04.2019	3	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: $3 * 100 = 300 * 18$	5400
17	Выбор работников для каждой меры социальной защиты	20.04.2019 25.04.2019	5	Специалист по кадровой работе $100 \text{ руб.} * 5 \text{ часов} = 500 * 5$	2500
18	Заключение договора с выбранной страховой компанией, оплата страховых полисов по ДМС	26.04.2019 29.04.2019	5	Начальник отдела кадров 1 час – 150 руб. Всего: $5 * 150 = 750 * 3 = 2250$ Оплата полисов ДМС: всего 57 работников Стоимость 1 полиса ДМС – 8,5 тыс. руб. Итого: $8500 * 57 = 484500$	486750
19	Подписание соглашений с работниками о ДМС	02.05.2019 06.05.2019	3	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: $3 * 100 = 300 * 4$	1200
20	Включение новых мер социальной защиты в общий план финансовой деятельности предприятия	02.05.2019 06.05.2019	5	Начальник отдела кадров 1 час – 150 руб. Всего: $5 * 150 = 750 * 4 = 3000$ Главный бухгалтер 1 час – 150 руб. Всего: $5 * 150 = 750 * 4 = 3000$	6000

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого, руб.
21	Доработка программного обеспечения для учета мер социальной защиты персонала	02.05.2019 20.05.2019	3	Специалист ИТ: Зарплата в час: 150 руб. Всего: $3 * 150 = 450 * 18$	8100
22	Подготовка материалов для ознакомления работников с мерами социальной защиты	02.05.2019 10.05.2019	3	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: $3 * 100 = 300 * 10$	3000
23	Проведение инструктажей персонала по мерам социальной защиты в компании	01.06.2019 02.06.2019	3	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: $3 * 100 = 300$	300
24	Доведение до сведения работников отдела кадров информации о мерах социальной защиты и порядке их предоставления	03.06.2019 04.06.2019	3	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: $3 * 100 = 300$	300
25	Реализация мер социальной защиты в соответствии с планом	01.07.2019 30.12.2019	9	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: $9 * 100 = 900$ Расчет стоимости на бесплатное питание: Себестоимость 1 обеда – 50 руб. Всего – 57 работников, 21 рабочий день в месяце, 6 месяцев (начиная с июля 2019 до конца года 2019): $57 * 50 * 21 * 6 = 359100$	360000
26	Осуществление контроля за реализацией мер социальной защиты	01.08.2019 30.12.2019	3	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: $3 * 100 = 300 * 183$	54900

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого, руб.
27	Проведение анкетирования персонала по удовлетворенности социальной защитой	01.09.2019 30.09.2019	3	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: 3 * 100 = 300*9	2700
28	Проведение анкетирования персонала на предмет лояльности	01.10.2019 30.10.2019	3	Специалист по кадровой работе: 100 руб. в час. Всего: 3 * 100 = 300*9	2700
29	Анализ результатов реализации дополнительных мер социальной защиты персонала (уровень лояльности персонала)	01.11.2019 30.12.2019	2	Начальник отдела кадров 1 час – 150 руб. Всего: 2 * 150 = 300*29	8700
30	Корректировка системы социальной защиты на основе результатов анализа	01.12.2019 30.12.2019	2	Начальник отдела кадров 1 час – 150 руб. Всего: 2 * 150 = 300*29 Соц. взносы:	8700
	Итого				951210

Таким образом, эксплуатационные затраты проекта составили 951210 руб.

Наиболее затратным мероприятием является оплата полисов ДМС

Далее составим бюджет эксплуатационных затрат (таблица 21).

Таблица 21 – Бюджет эксплуатационных затрат

№ мероприятия	Апрель 2019	Май 2019	Июнь 2019	Июль 2019	Август 2019	Сентябрь 2019	Октябрь 2019	Ноябрь 2019	Декабрь 2019	ИТОГО
16	5400	-	-	-	-	-	-	-	-	2400
17	2500	-	-	-	-	-	-	-	-	2500
18	486750	-	-	-	-	-	-	-	-	486750
19	-	1200	-	-	-	-	-	-	-	1200
20	-	6000	-	-	-	-	-	-	-	6000
21	-	8100	-	-	-	-	-	-	-	8100
22	-	3000	-	-	-	-	-	-	-	3000
23	-	-	300	-	-	-	-	-	-	300
24	-	-	300	-	-	-	-	-	-	300

№ мероприятия	Апрель 2019	Май 2019	Июнь 2019	Июль 2019	Август 2019	Сентябрь 2019	Октябрь 2019	Ноябрь 2019	Декабрь 2019	ИТОГО
25	-	-	-	60750	59850	59850	59850	59850	59850	360000
26	-	-	-	-	10980	10980	10980	10980	10980	54900
27	-	-	-	-	-	2700	-	-	-	2700
28	-	-	-	-	-	-	2700	-	-	2700
29	-	-	-	-	-	-	-	8700	-	8700
30	-	-	-	-	-	-	-	-	8700	8700
ИТОГО	494650	18300	600	60750	70830	73530	73530	79510	79510	951210

На основании бюджета эксплуатационных затрат, можно сделать вывод о том, что наиболее затратным месяцем является: апрель так как в этот месяц осуществляются выплаты по ДМС.

Далее составим генеральный бюджет проекта (таблица 22).

Таблица 22 – Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
01.19	17250	-	2600
02.19	23400	-	350600
03.19	18000	-	2569
04.19	-	494650	10291
05.19	-	18300	1839
06.19	-	600	1813
07.19	-	60750	60156,5
08.19	-	70830	60769,5
09.19	-	73530	61099,5
10.19	-	73530	61099,5
11.19	-	79510	62156,5
12.19	-	79510	61156,5
Итого руб.	58650	951210	1009860

Таким образом, нами представлен план совершенствования системы соцзащиты персонала. Рассчитаны инвестиционные и эксплуатационные затраты. Инвестиционные затраты составляют 58650 руб. эксплуатационные затраты составляют 1009860 руб.

Для сравнения объемов затрат составим график.

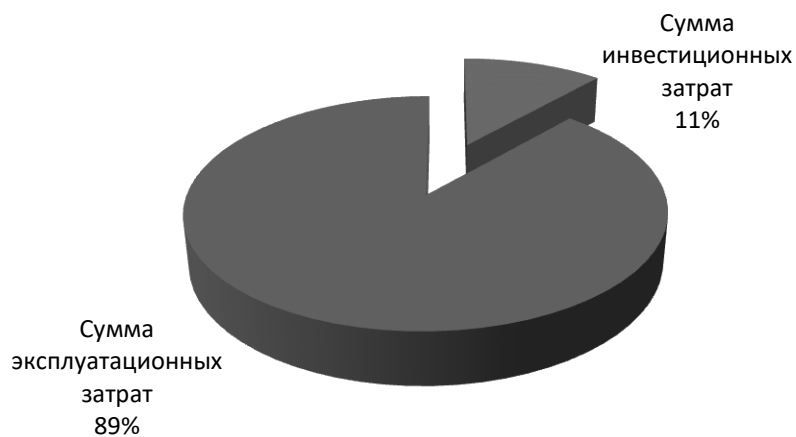


Рисунок 3.9 – Структура затрат проекта совершенствования системы социальной защиты персонала ООО ТД «ТМЗ», в %

Рассмотрим временные периоды затрат.

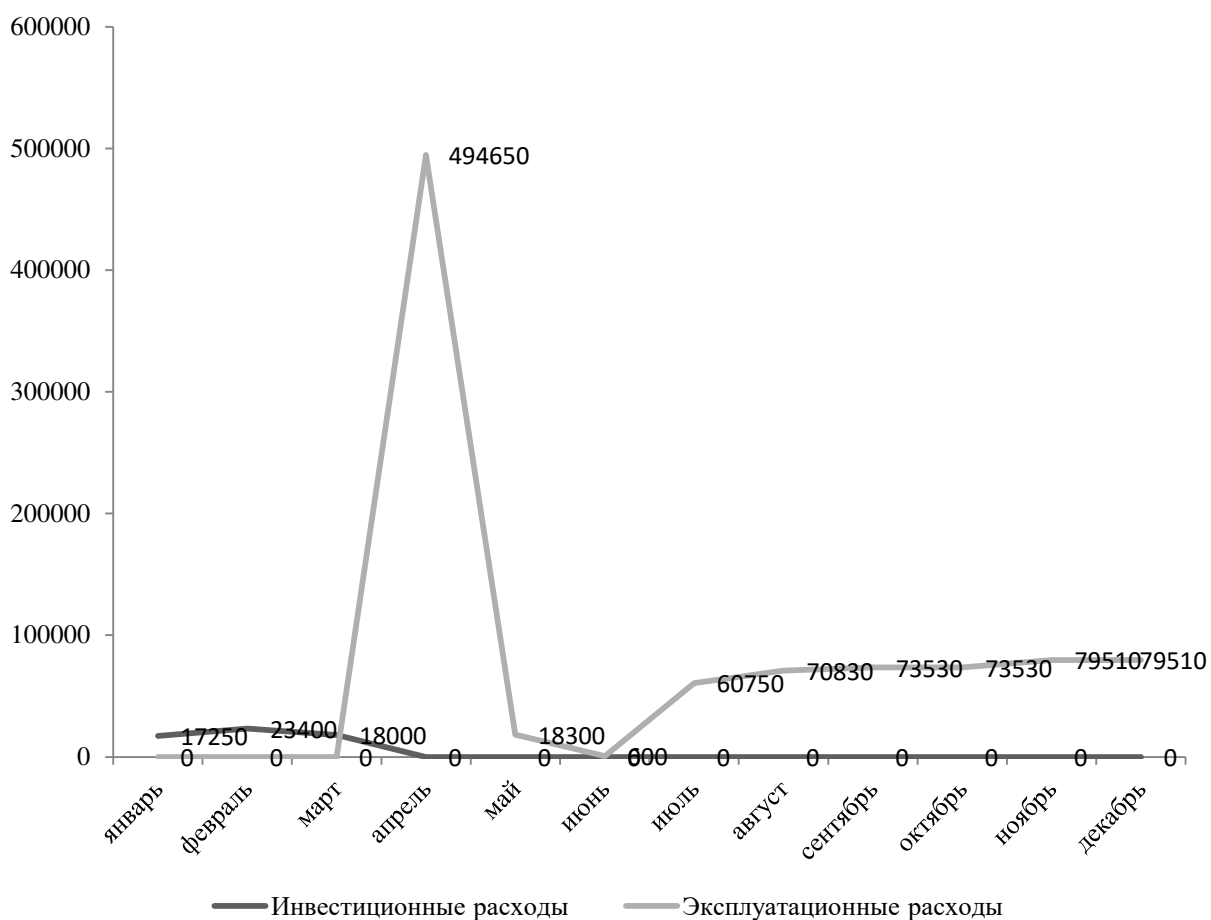


Рисунок 3.10 – График сравнения затрат проекта совершенствования системы социальной защиты персонала ООО ТД «ТМЗ»

Таким образом, наибольшие затраты будут в апреле по причине предварительной оплаты полисов ДМС. Затраты на питание также велики, однако они будут в течение всего года, начиная с реализации мер социальной защиты – то есть с июля 2019 года.

В данной главе была проанализирована существующая система социальной защиты ООО ТД «ТМЗ». В ходе анализа системы было выявлено, что она имеет ряд недостатков. В параграфе 3.2 был предложен проект по совершенствованию системы социальной защиты персонала, а так же произведен расчет стоимости данного проекта. Главным критерием социально-экономической эффективности данного проекта является повышение уровня лояльности персонала на 20% к 2020 году.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование было посвящено разработке проекта совершенствования системы социальной защиты персонала ООО ТД «ТМЗ». В первой главе исследованы теоретические аспекты социальной защиты как фактора повышения лояльности персонала: изучено понятие и сущность социальной защиты работников, описано влияние социальной защиты на повышение лояльности персонала, выполнен анализ отечественного и зарубежного опыта формирования системы социальной защиты персонала.

Во второй главе выполнен анализ организационно-хозяйственной деятельности ООО «ТД «ТМЗ»: представлена общая характеристика ООО «ТД «ТМЗ», проведен аудит внешней и внутренней среды ООО ТД «ТМЗ», выполнен кадровый аудит ООО «ТД «ТМЗ».

В третьей главе выполнен анализ системы социальной защиты персонала в ООО ТД «ТМЗ», разработан проект совершенствования социальной защиты персонала ООО ТД «ТМЗ» с целью повышения лояльности, проведен расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы социальной защиты персонала ООО ТД «ТМЗ».

Анализ теоретических источников позволил сформулировать определение термина «социальная защита работников», под которым мы будем понимать комплекс мер, направленных на обеспечение гарантий для персонала и повышение качества трудовой жизни. Социальная защита персонала, реализуемая в компаниях, может быть представлена двумя категориями: обязательная, предусмотренная трудовым законодательством, и дополнительная, реализуемая по желанию работодателя.

Доказано, что комплекс дополнительных мер по социальной защите персонала положительно влияет на уровень лояльности персонала по отношению к компании. Средствами осуществления внутрифирменной социальной защиты являются: финансовые средства, социальные выплаты, льготы, компенсации работникам, объекты социальной инфраструктуры, социальные программы, социальное партнерство, коллективный и трудовой договор

Для западных моделей в сфере социальной защиты характерны слабая роль участия государства и активная роль бизнеса в социальной политике на предприятиях. Ряд моделей (британская) опирается на механизмы финансирования социальной политики со стороны государства. Для российской модели характерно значительное участие государства в социальной политике предприятия.

Практический анализ выполнялся на примере предприятия ОООТД «ТМЗ». Анализ внешней среды позволил оценить положительные и отрицательные факторы. Анализ деятельности выявил ряд недостатков в деятельности компании: около 5 лет не обновляется перечень предоставляемых услуг (не товаров); отсутствует конкретная программа по решению этой задачи; низкий уровень построение системы мониторинга конкурентов, анализа цен на аналогичные товары; снижение мощности предприятия.

В ООО ТД «ТМЗ» используются различные методы управления: административные, экономические, социально-психологические

Качество трудовых ресурсов предприятия оценивается как достаточно высокое. Корпоративная культура достаточно благоприятная.

Анализ состояния социальной защиты показал, что система социальной защиты ориентирована на 2 аспекта: соблюдение законодательства; недопустимость превышения расходов. То есть социальная защита не выступает в роли мотивационного механизма, повышающего лояльность сотрудников. Также выявлено, что практически половина работников обладает средним уровнем лояльности (до 4 баллов из 5 возможных)

Принято решение о разработке проекта совершенствования социальной защиты персонала ООО ТД «ТМЗ» с целью повышения лояльности. В качестве мер дополнительной социальной защиты выбраны бесплатные обеды и ДМС.

Наибольшие затраты будут в первые два месяца реализации проекта по причине предварительной оплаты полисов ДМС. Затраты на питание также велики, однако они будут в течение всего года, начиная с реализации мер социальной защиты – то есть с июля 2019 года.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) / Собрание законодательства РФ. – 2014. – №31. – ст. 4398.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации, в редакции Федерального закона от 30.12.2015 №434-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2015. - №52 (часть I). – ст. 6986.
3. О внесении изменений в закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации. ФЗ РФ от 02.07.2013 №162-ФЗ //СЗ РФ. 2013. №27. Ст.3454
4. Бюллетень Верховного Суда РФ. - 2007. - № 3.
5. Алдошин, А. В. Методические приемы и подходы, способствующие повышению работоспособности у сотрудников ОВД / А.В. Алдошин // Наука и практика. – Орел: ОрЮИ МВД России имени В. В. Лукьянова. – 2015. – № 1 (62). – С. 114-116.
6. Алдошин, А.В. Биометрическая организация физической работоспособности курсантов образовательных организаций МВД России / А.В. Алдошин // Подготовка кадров для силовых структур: современные направления и образовательные технологии: материалы девятнадцатой Всероссийской научно-методической конференции. – Иркутск: ВСИ МВД России, 2014. – С. 241-244.
7. Азрилиян, А.Н., Новый экономический словарь / А.Н. Азрилиян, О.М. Азрилиян, Е.В. Калашникова. – М.: Институт новой экономики, 2013. – С. 587.
8. Антипова, Е.И., Психофизиологические риски, обусловленные условиями труда / Е.И. Антипова, Д.З. Шибкова - Фундаментальные исследования. – 2014. – № 9-7. – С. 1532-1537.
9. Багадзе, Н. Г. Управление персоналом в сфере наукоемкого бизнеса / Н.Г. Багадзе. – М.: Эксмо, 2013. – С. 118.
10. Ведомости ВС СССР. 8 мая 1956 г. N 10. Ст. 202.; Ведомости ВС СССР. 1 ноября 1961 г. №44. Ст. 448

11. Вишневская, Н.Г. Совершенствование нормирования труда как способ снижения стресса на работе / Н.Г. Вишневская, Л.В. Ишмурзина // Инновационное развитие современной науки: Сборник статей Международной научно-практической конференции: В 9 частях. – 2014. – С. 95-98.
12. Вишневская, Н.Г. Проблемы эффективного использования рабочего времени / Н.Г. Вишневская, Л.А. Галямова // Актуальные проблемы современной науки: Сборник статей Международной научно-практической конференции: В 4 частях. – 2013. – С. 91-94.
13. Воротник, А. Н. Комплексный подход к повышению общей физической работоспособности курсантов образовательных организаций системы МВД России / А.Н. Воротник// Проблемы правоохранительной деятельности. – 2014. – № 1. – С. 86-90.
14. Евстигнеева, Н.А. Об оценке напряженности трудового процесса / Н.А. Евстигнеева // Научный альманах. – 2015. – № 9 (11). – С. 706.
15. Елкин, С.Е., Устойчивость человеческого развития как основа инновационной системы управления изменениями организации / С.Е. Елкин, С.Е. Метелев - Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2014. – № 2 (16). – С. 78.
16. Ильин, Е.П. Психофизиология состояний человека / Е.П. Ильин. - М.: Питер, 2015. – 412 с.
17. Климов, Е.А. Психология профессионального самоопределения / Е.А. Климов. – М.: Академия, 2014. – 344 с.
18. Лукичёва, Л. И. Управление персоналом: учебное пособие / Л. И. Лукичёва. – М.: ОМЕГА – Л, 2014. – 263 с.
19. Лукьянова, Т. В. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала. Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова, Т.В. Сувалова, С.И. Ярцева. – М.: Проспект, 2015. – 745 с.
20. Лытнева Н.А. Методический инструментарий оценки кадров в управлении персоналом организации//Актуальные направления научных исследований: от теории к практике.- 2015.-№ 2(4). - С. 212216.

21. Лютов Н.Л. Российское трудовое законодательство и международные трудовые стандарты: соответствие и перспективы совершенствования: Научно-практическое пособие. - М., 2014. – С. 89.
22. Медведев Д.В., Физиологические факторы, обуславливающие физическую работоспособность человека на разных этапах адаптации к мышечной деятельности / Д.В. Медведев, И.В. Суслина - Фундаментальные исследования. – 2014. – № 9-4. – С. 820-822.
23. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие/ Мелихов Ю.Е., Малуев П.А.— Электрон.текстовые данные. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014. – 214 с.
24. Москвичева Т.М. Особенности правового регулирования приема на работу женщин и лиц с семейными обязанностями. // Трудовое право. - 2013. - № 6. - (40). – С. 74.
25. Панкратов В.В. Российское право охраны труда / В.В. Панкратов. – М.: Юрлитинформ, 2014. – 389 с.
26. Парушина Н.В. Контроль управления эффективностью труда работников сферы предпринимательства: оплата труда/Парушина Н.В., Лытнева Н.А., Кулик И.О.- Среднерусский вестник общественных наук-2015-Т.10.-№6.- С.329-336
27. Симонов В.И. Реализация права на гарантии и компенсации в трудовых отношениях/Симонов В.И. - Диссертация канд. юрид. наук. - М., 2016. - С. 70.
28. Трубникова Т. В. Оценка нормативно-правовой базы по организации учета труда и заработной платы в условиях кризиса (статья). Теория и практика инновационного развития кооперативного образования и науки: Материалы международной научно - практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов/ Трубникова Т. В - Белгород: Издательство БУПК, 2014. - Ч .1.

29. Шляховая, И.Д. Направления преодоления вредных факторов на предприятиях промышленности / И.Д. Шляховая // Актуальные вопросы развития территорий: теоретические и прикладные аспекты. – 2016. – №4. – С. 84-87.
30. Щетинин, С.А. Анализ частоты и последствий травматизма в России / С.А. Щетинин // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2. – С. 48.
31. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства / Р.А. Фатхутдинов. – М.:ИНФРА-М, 2018 – 311 с.
32. Чалых, Д.А. Мотивация и деятельность / Д.А. Чахлых. – М.: Лаборатория книги, 2013. – 149 с.
33. Фомина, М.С. Анализ теорий мотивации в контексте современных проблем / М.С. Фомина // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – №7. – С. 93-97.
34. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / Н.А. Александрова, Л.И. Васильцова, Б.А. Воронин, В.И. Набоков. – Екатеринбург: Уральское аграрное издательство, 2015. – 372 с.
35. Цыпкина И.С. К вопросу о целесообразности совершенствования законодательства о гарантиях и компенсациях в трудовом праве./ Законы России: опыт, анализ, практика. - 2012. – № 10.
36. Ящук, Н.Ю. Роль профессиональной мотивации в направленности личности / Н.Ю. Ящук // В сборнике: Социально-гуманитарные и психологические науки: теоретико-методологические и прикладные аспекты. Материалы всероссийской научно-практической конференции (г. Тихорецк, 27 марта 2015 г). – Краснодар: Краснодарский ЦНТИ - филиал ФГБУ "РЭА", 2015. – С. 80-87.
37. Эртель А.Г. Защита трудовых прав работников на справедливую заработную плату// Современная научная мысль. - 2014. - №1. - С. 104-108.
38. Официальный сайт компании: <http://www.td-tmz.com/>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Методика оценки лояльности работников

Оцените по пятибалльной шкале Вашу удовлетворенность перечисленными ниже аспектами работы	5 баллов - вполне удовлетворен, 4 балла - в целом удовлетворен, 3 балла - скорее, не удовлетворен, 2 балла - не удовлетворен, 1 балл - совершенно не удовлетворен	Отметьте значком "+" не более 6 самых значимых (важных) для Вас аспектов	Отметьте аспекты, состояние которых за последний год	
			улучшилось (значком "+")	ухудшилось (значком "-")
Организацией труда	5	+	+	
Содержанием труда (работой, которую приходится выполнять)	4			
Условиями труда	3	+	+	
Размером заработной платы	1	+		+
Системой оплаты труда	3	+	+	
Отношениями с коллегами	4	+	+	
Отношениями с руководителем	4		+	
Стилем и методами работы руководителя	4	+		
Возможностью влиять на эффективность работы подразделения	5			
Отношением руководства к нуждам работников	4			
Перспективами карьерного роста	5		+	
Объективностью оценки Вашей работы руководителем.	3			

Описание методики

Первоначально необходимо выдать сотрудникам анкеты для заполнения. Для интерпретации данных используется среднее арифметическое первого столбца, чем ближе оно к 5 балам, тем выше лояльность сотрудников, чем меньше – тем она ниже.

Второй, третий и четвертый столбцы оценивают, какие сферы важны для сотрудника, и видит ли он позитивную тенденцию их развития в компании. Например, в данной анкете сотрудник указал, что для него важен уровень организации работы в компании и по его мнению ее уровень улучшился за последний год, если половина сотрудников в этой колонке указали то же, значит динамика положительная, в противном случае – наоборот. Трактовка динамики может ограничиваться лишь математическими фантазиями опрашиваемого. Можно строить графики и диаграммы в соответствии с полученными данными, можно считать сумму баллов, можно умножать баллы на значимость аспектов и складывать их после умножения. Вы получите в конечном итоге все равно объективный результат.