

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

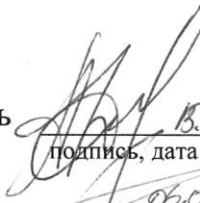
« 20 » июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Формирование социальной политики организации сферы услуг

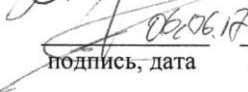
Научный
руководитель


подпись, дата 13.06.17

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

А.С. Данилова
инициалы, фамилия

Выпускник



подпись, дата 06.06.17

451316385
номер зачетной книжки

МО-13-2
номер группы

Ф.И. Манукян
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата 13.06.17

А.С. Данилова
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование социальной политики организации сферы услуг (на материалах ФГАОУ ДПО «Канский ЦППК»)» содержит 96 страниц текстового документа, 16 рисунков, 31 таблицы, 3 приложения, 50 использованных источников, 11 листов графического материала.

СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА, ИНСТРУМЕНТЫ, ФОРМЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ, АНАЛИЗ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ.

Объектом исследования данной работы является ФГАОУ ДПО «Канский ЦППК». Предмет исследования – управленческие отношения, направленные на формирование эффективной социальной политики. Предметом защиты являются рекомендации, направленные на усовершенствование существующей социальной политики организации.

Цель исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию социальной политики ФГАОУ ДПО «Канский ЦППК».

Задачи:

- изучить теоретические и методические основы формирования социальной политики организации сферы услуг;
- провести анализ и оценку социальной политики;
- разработать рекомендаций по совершенствованию социальной политики.

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка эффективности социальной политики. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования предложена программа совершенствования социальной политики в ФГАОУ ДПО «Канский ЦППК» за счет внедрения социальных льгот и реализации социальных программ. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности проекта, доказана целесообразность его реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ*

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ	7
1.1 Сущность и содержание социальной политики организации	7
1.2 Инструменты формирования социальной политики и оценка их эффективности.....	19
Заключение	37
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	39

*2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 ОТ 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

В первой трети XXI века система предоставления социальных выплат и гарантий на российских предприятиях претерпела существенные изменения, которые явились следствием институциональных трансформаций российского общества. В качестве одного из важных направлений реформирования традиционно принято рассматривать социальную политику. Обращение к проблеме изменения социальной сферы представляет особый интерес в контексте выбора менеджментом адаптационных стратегий в условиях рыночной экономики.

Актуальность выбора темы объясняется тем, что в настоящее время особое значение приобретают вопросы активизации работника, мотивация труда, в том числе за счет социальных факторов повышения эффективности производства. Это связано с тем, что в условиях конкуренции успех достигается организацией, которая не только правильно и своевременно знает, как определить потребность в продукте или услуге, но также может качественно удовлетворить ее по минимальной цене, путем рационального использования внутренних резервов и эффективного использования производственного потенциала. Поэтому в настоящее время на предприятиях вопросы доступности резервов для снижения себестоимости продукции, мотивации труда, повышения эффективности производства становятся очень важными из-за превращения социальных факторов в мощный рычаг влияния на экономические преобразования.

Реализация социальной политики в организации связана с рядом причин. Во-первых, это связано с конкуренцией и появлением на рынке организаций с иностранным капиталом, где владельцы предлагают своим российским сотрудникам социальные программы, которые более привлекательны по сравнению с отечественными конкурентами. Среди российских организаций есть осознание того, что на рынке труда можно конкурировать не только с точки зрения заработной платы, но и с точки

зрения объема и содержания социальных пакетов. Существует стимул для управления организациями внедрять современные системы для повышения мотивации сотрудников.

Во-вторых, проблема реализации социальных программ в российских организациях возникает в связи с угрозой нехватки рабочей силы, проблемами привлечения квалифицированного персонала и омоложения трудовых коллективов, с которыми сталкиваются многие организации. Поэтому перед организацией стоит задача найти новые механизмы привлечения и удержания сотрудников. В этом отношении создание привлекательного социального пакета связано не только с механизмами привлечения молодых работников, но и с механизмами безболезненного освобождения бывшего персонала готовящегося к выходу на пенсию.

В-третьих, для организаций нового частного сектора, созданных 5-6 лет назад, возникла необходимость осознания «своего места на рынке». В дополнение к решению финансовых, технологических и организационных вопросов, актуальных на первых этапах развития компании, возникла необходимость интенсифицировать внутрифирменные отношения, определять их отличительные характеристики, в том числе формирование особого стиля внутрифирменных отношений, корпоративной этики. Основным аргументом в выборе достойного социального пакета для многих является то, что компании предлагают своим сотрудникам различные льготы.

Цель работы - разработка рекомендаций по совершенствованию социальной политики ФГАОУ ДПО «Канский ЦППК».

Для достижения поставленной нами цели мы выполним следующие задачи:

- изучим теоретические и методические основы формирования социальной политики организации сферы услуг;
- проведем анализ и оценку социальной политики ФГАОУ ДПО «Канский ЦППК»

– разработаем рекомендаций по совершенствованию социальной политики ФГАОУ ДПО «Канский ЦППК».

Предмет: управленческие отношения, направленные на формирование эффективной социальной политики ФГАОУ ДПО «Канский ЦППК».

Объект: социальная политика организации сферы услуг ФГАОУ ДПО «Канский ЦППК».

Методологической основой послужили общенаучные приемы и методы: анализ и синтез, системный подход, сравнение, опрос, эвристический, позволяющие изучить явления и процессы социальной политики предприятия во всем многообразии связей и зависимостей, способствующие обоснованию выводов и рекомендаций, предложенных в данном исследовании.

Структурно данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Сущность и содержание социальной политики организации

Нынешнее состояние экономики порождает высокий уровень среди предприятий сферы услуг, чтобы соответствовать этому, современная организация должна владеть различными инструментами и методами управления. Важным для организации является управление персоналом, одним из инструментов которого является социальная политика.

В первой трети XXI века опыт зарубежных и отечественных организаций подтверждает, что внимание к людям, забота об улучшении условий и защита их труда приносят заметную отдачу, усиливают деловой настрой. Средства, потраченные на производственную эстетику, улучшение трудовой жизни, создание комфортных условий для отдыха во время перерывов в течение рабочего дня, легко оплачиваются за счет повышения производительности труда и качества работы [12].

Социальная политика в организации на современном этапе означает деятельность работодателей, менеджеров и сотрудников для удовлетворения социальных потребностей, гармонизации социальных интересов, реализации социальных прав и социальных гарантий, предоставления социальных услуг и социальной защиты персонала. Социальная политика создает благоприятные условия для сотрудников в организации, это незаменимый фактор в реализации их способностей и возможностей. Без соответствующих социальных условий трудно достичь стратегических целей организации.

Большинство современных авторов рассматривают социальную политику в общих чертах наряду с другими аспектами управления персоналом (Кибанов А. Я., Маслов Е. В. и др.). Например, Маслов Е. В. считает, что социальная политика – это всего лишь «цели и мероприятия,

связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера».

Только немногие специалисты посвящают свои работы именно социальной политике, подробно рассматривая различные ее аспекты. В их числе, например, Кузнецов Г. Г. С его точки зрения социальная политика представляет собой «комплекс мероприятий, направленных на соединение организационных и личных целей работников» [11].

Таблица 1.1 – Подходы к определению «Социальная политика предприятия»

Теоретик	Понятие	Примечание
Кузнецов Г. Г.	Комплекс мероприятий, направленных на соединение организационных и личных целей работников.	«Социальная политика предприятия. Необходимость создания и механизмы контроля эффективности» / Г.Г. Кузнецов - доклад
Маслов Е. В.	Цели и мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.	«Управление персоналом предприятия: Учебное пособие» / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.
Апостолова Т.М., Косевич Н.Р.	Составная часть внутренней политики государства, воплощенная в его социальных программах и практике и регулирующая отношения в обществе в интересах и посредством интересов основных социальных групп населения.	«Социальная политика Российской Федерации и правовой механизм ее реализации: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности» / Т.М. Апостолова, Н.Р. Косевич.: ВЛАДОС; Москва; 2008
Павленок П.Д.	Определенная ориентация и система мер по оптимизации социального развития общества, отношений между социальными и другими группами, создание тех или иных условий для удовлетворения жизненных потребностей их представителей	«Методология и теория социальной работы: Учебное пособие»/ П.Д. Павленок - М.: ИНФРА-М, 2009
Колков В. В.	Причинно обусловленная, ситуативная, динамичная по форме и ориентации деятельность по практической организации социальной безопасности людей, стремящихся реализовать свои потребности и интересы в обществе.	«Социальная безопасность» / В. В. Колков. — м., 1998. — ч. 1. - с. 26-27

Капицын В. М.	Совокупность разноуровневых властных управленческих воздействий, обеспечивающих солидарную поддержку жизнедеятельности групп населения, потенциально или реально подверженных рискам (физическим, природным, профессиональным), в целях консолидации общества и стабильности политической власти на основе государственного правового регулирования.	«Социальная политика и право: сущность и взаимозависимости» // Российский журнал социальной работы. — 1998.
Баркер Р.	Деятельность и принцип общества, формирующие способ, при помощи которого оно вмешивается и регулирует отношения между индивидами, группами, общинами, социальными учреждениями. Эти принципы и действия являются результатом обычаев и ценностей общества и в большой степени определяют распределение ресурсов и уровень благосостояния его людей.	Словарь социальной работы/ Р. Баркер. М., 1994
Ракитский Б.В.	Целенаправленное развитие общественной структуры, организация прогрессивных сдвигов в социальном положении каждой из частей общества, а тем самым и в социальных характеристиках всего общества	«Социальная политика, социальная защита, самозащита трудящихся в обществе» // Школа трудовой демократии при ИППС, 1998
Заславская Т.И.	Система государственных мер по поддержанию тех общественных групп и слоев населения, которые в силу тех или иных причин оказываются в более трудном положении, чем другие, страдают от специфических обстоятельств и не могут своими силами улучшить собственное положение.	«Социальные ориентиры обновления: общество и человек» / Политиздат, 1990 - 446 с.
Григорьева И.А.	Инструмент, смягчающий негативные последствия индивидуального и социального неравенства через систему перераспределительных мероприятий.	«Социальная политика и социальное реформирование в России в 90-х годах»- СПб., 1998. С. 20

Таким образом, в современной научной литературе сформированы два подхода к определению социальной политики. Некоторые считают, что социальная политика является неотъемлемой частью кадровой политики, включая определенный набор платежей и услуг социального характера. Другие, что это часть менеджмента, которая включает в себя все мероприятия, направленные на мотивацию сотрудников, удовлетворение их социальных потребностей, объединение личных целей сотрудников с организационными [15].

Ученый секретарь Института народнохозяйственного прогнозирования РАН Д. Кувалин считает, что в последние годы сформировались три модели социальной политики, реализуемой российскими предприятиями. Эти модели отражены на рисунке 1.1.

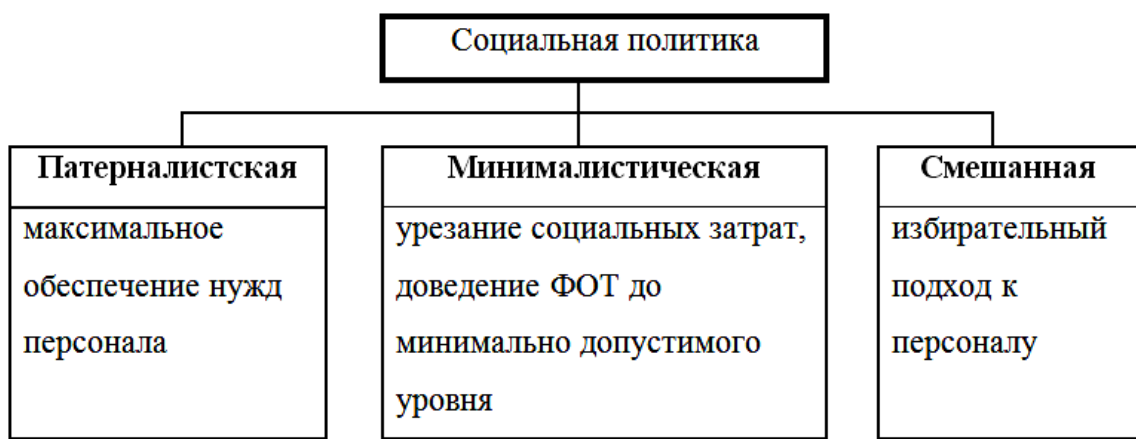


Рисунок 1.1 – Модели социальной политики [47]

Первая модель – патерналистская, предусматривающая максимальное обеспечение нужд трудового коллектива. Такой политики придерживаются:

- 1) Нереструктуризированные предприятия советских времен (в частности, ВПК), сохранившие небольшие зарплаты и в основном пожилых высококвалифицированных работников;
- 2) Суперсовременные производства, для которых важен общественный имидж;

3) Прошедшие реструктуризацию небольшие градообразующие предприятия, заинтересованные в поддержании стабильной социально-экономической ситуации в границах своего населенного пункта;

4) Богатые корпорации в крупных городах, заинтересованные в высококвалифицированных элитных специалистах и удерживающие их высокими зарплатами и солидными социальными пакетами.

Вторая модель – тотальное урезание социальных затрат, включая и доведение фонда зарплаты до минимально допустимого уровня. Обычно она свойственна предприятиям, находящимся в процессе активной реструктуризации или недавно сменившим собственника.

Третья, наиболее распространенная модель, – смешанная. Она заключается в избирательном подходе к персоналу:

- ценные специалисты имеют высокую заработную плату и значительный набор льгот;

- низкоквалифицированные – более низкую заработную плату и небольшой, либо вообще не имеют пакет льгот. Кроме того, к ним применяются жесткие санкции [47].

Широкое распространение данной модели объясняется главным образом потребностью организации в трудовых ресурсах.

Успех бизнеса во многом зависит от уровня профессионализма и степени самоотдачи сотрудников, поэтому ситуационный целевой подход приобретает все большую популярность - чем лучше сотрудник, тем значительнее его социальный пакет. Работодатели понимают, что обеды за счет компании, перспектива дополнительных пенсий, оплата транспортных расходов и т.д. Помогают работнику экономить энергию и здоровье и более тесно связывать его с предприятием. Не случайно в развитых странах распространилась концепция социальной ответственности, согласно которой основной задачей менеджеров промышленных предприятий является выявление потребностей различных групп людей, заинтересованных в успешном развитии компании (в первую очередь ее сотрудников) и

попытаться полностью удовлетворить их в рамках общей корпоративной стратегии организации.

Социальная политика организации должна быть (рис.1.2):

- защитной, реализуемой через систему льгот и гарантий, предоставляемых государством, а также самим предприятием;
- воспроизводственной, реализуемой через организацию оплаты труда и ее регулирование с целью обеспечения воспроизводства рабочей силы;
- стабилизирующей, реализуемой через согласование интересов социальных субъектов (работник, работодатель, государство) [46].



Рисунок 1.2 – Задачи социальной политики и способы их реализации

Реализация социальной политики, несомненно, увеличивает расходы организации на рабочую силу, удорожая стоимость единицы труда. Однако очевидны и ее положительные стороны:

- повышение мотивации;
- стабилизация коллектива;
- улучшение морально-психологического климата и др.

Значит, социальная политика, реализуемая на предприятии, выгодна и для работников, и для администрации.

Таким образом, в современных условиях основными функциями социальной политики предприятия являются (рис. 1.3):

1. Мотивация персонала с целью повышения производительности труда;

2. Сокращение конфликтов, создание благоприятного климата;
3. Развитие и обучение персонала, повышение его профессионализма;
4. Привязка сотрудников к предприятию (снижение текучести кадров);
5. Привлечение новых квалифицированных сотрудников;
6. Создание благоприятного имиджа организации в глазах общественности [22].

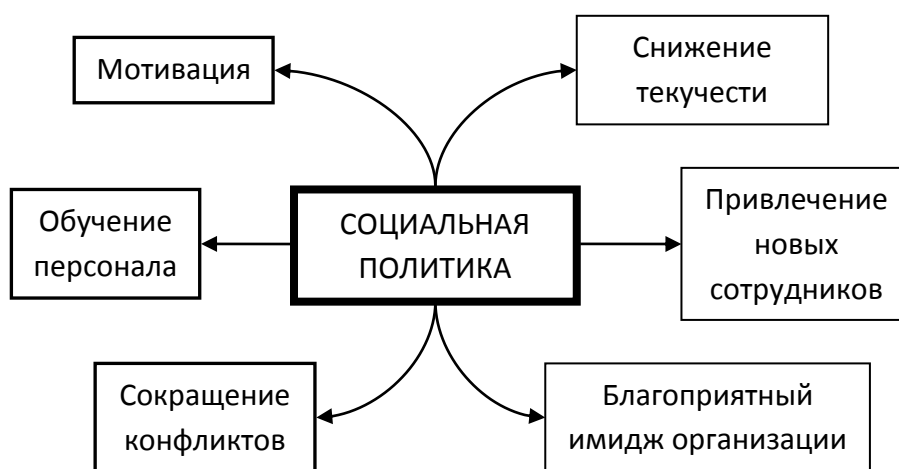


Рисунок 1.3 - Основные функции социальной политики организации

Первые три функции отражают те аспекты деятельности в области социальной политики, на которые должны быть направлены основные усилия организации. Эти функции являются наиболее важными. Последние три функции являются производными, это результат предпринятых мер.

Организация реализует льготы и гарантии в рамках социальной защиты сотрудников, установленные на вышестоящем уровне. Кроме того, организация предоставляет своим сотрудникам дополнительные льготы. Чем больше таких льгот и услуг, тем более привлекательной выглядит работа в этой организации.

Таким образом, социальная политика должна обязательно включать определенный набор выплат и льгот («социальный пакет»), элементы нематериальной мотивации (включая развлечения), а также программу

обучения персонала. Это создает заинтересованность работников в экономической деятельности организации. Следовательно, социальное обеспечение сотрудников, развитие их личных качеств, сохранение здоровья - это условие успеха организации [22].

Следовательно, социальная политика организации должна способствовать тому, чтобы:

- работник отождествлял себя со своей организацией;
- желания работников соответствовали целям организации;
- росли производительность труда и готовность работников к работе;
- работники были социально защищены;
- поощрялась собственная инициатива работника при решении его проблем;
- формировался благоприятный социально-психологический климат;
- у работников и у общественности создавалось положительное представление об организации.

Систематическое понимание социальной политики важно как при теоретической разработке, так и в её практической реализации. Социальная политика - это упорядоченная система, состоящая из взаимосвязанных и взаимодействующих структурных элементов. В качестве системы она включает в себя: объект, субъект, субъектно-объектное отношение, реализуемое посредством формулирования и реализации целей, выполнение соответствующих функций, определение приоритетов на основе набора принципов, а также механизм (формы, ресурсы, методы) реализации основных целей социальной политики [7].

В этой логике существуют субъектно-объектные социально-политические отношения в обществе. Субъекты обладают определенной

властью и полномочиями для решения возникающих по объективным или субъективным причинам социальных проблем.

Основной рычаг социальной политики – выработка и реализация социальных программ, установление единой системы социальных гарантий, подкрепленных бюджетным финансированием, формирование внебюджетных государственных фондов и негосударственных фондов [18].

Субъектами социальной политики, наряду с государством, являются государственные ведомства и учреждения, органы местного самоуправления, внебюджетные фонды, общественные, религиозные, благотворительные или другие негосударственные объединения, коммерческие структуры и бизнес, профессиональные работники, занимающиеся разработкой и реализация социальной политики, семьи, отдельные граждане [15].

Социальная политика выполняет особые функции - это обеспечение социальной безопасности и социальной стабильности общества, обеспечение политической стабильности власти, обеспечение необходимого уровня социальной защиты населения и обеспечение достаточного уровня экологической безопасности. Они направлены на социальное воспроизводство человека, социальных групп и общества, регулирование рабочей силы; стимулирование социальной, трудовой, социально-политической, духовной и познавательной деятельности населения [46].

Социальная политика разрабатывается и реализуется при соблюдении ряда основных правил социально-политической деятельности. К принципам социальной политики целесообразно отнести и конкретно-историческую обусловленность вычленяемых приоритетов, отказ от унифицированных решений для различных категорий населения, своевременность реакции государства на возникающие проблемы. Речь идет о разработке и реализации социальной политики, которая подчиняется общим принципам политического пространства, имеет органическую связь с экономическими, национальными, экологическими и другими видами политики.

Социальная политика разрабатывается и реализуется с соблюдением целого ряда принципов, задающих основные правила действий. К ним относятся:

- гуманности (толерантности);
- социальной справедливости;
- социального равенства;
- индивидуальной социальной ответственности;
- социальной солидарности;
- социального партнерства;
- социальных гарантий;
- социальной поддержки.

Цель социальной политики – повышение благосостояния населения улучшением уровня (качества) жизни, при котором обеспечивается удовлетворение жизненных потребностей людей. В числе основных задач по реализации цели социальной политики:

- достижение ощутимого улучшения материального положения и условий жизни людей;
- гарантия конституционных прав граждан в области труда;
- социальной защиты населения;
- обеспечение прав и свобод человека;
- социальные гарантии, предоставляемые семьям, женщинам, детям и молодежи, пожилым людям и инвалидам;
- нормализация и улучшение демографической ситуации;
- существенное улучшение социальной инфраструктуры.

Приоритеты социальной политики – это основополагающие направления целевых действий организации по решению наиболее актуально значимых социальных проблем в конкретном пространстве и времени. Чрезвычайным приоритетом российской социальной политики

является недопущение дальнейшего обнищания населения, обеспечение национальной безопасности и независимости страны.

Среди приоритетов социально-политической активности следует выделить следующие:

- обеспечение социальных гарантий;
- соблюдение прав и свобод человека;
- повышение качества и конкурентоспособности рабочей силы;
- обеспечение занятости населения;
- гарантирование конституционного права в области труда, образования, культуры, охраны труда, обеспеченность жильем и социальная защита населения;
- нормализация демографической ситуации; улучшение социальной инфраструктуры [16].

Существенную значимость приобретает такой элемент социальной политики как механизм деятельности. Под механизмом социальной политики подразумеваются формы, методы и средства, посредством которых достигается цель. Формы выражаются в социальных решениях, программах, планах, создании материальной базы, мобилизации ресурсов, сборе и использовании налогов, контроле над расходованием финансовых и материальных средств и т.д.

В арсенале государства и других субъектов социальной политики имеется набор методов, взаимосвязанное применение которых позволяет добиться нужного результата, к ним относятся:

- убеждение;
- стимулирование и поощрение;
- принуждение;
- опора на общественное мнение и закон;
- анализ и прогноз происходящего в социальной сфере;
- контроль исполнения;

- координация деятельности;
- распространение опыта [19].

Под ресурсами подразумевается финансовое и материальное обеспечение и обеспеченность соответствующими кадрами. Основной рычаг социальной политики- выработка и реализация социальных программ, установление единой системы социальных гарантий подкрепленных бюджетом.

Объектами социальной политики являются сотрудники организации, население, социальные общности определенного уровня, объединенные определенными связями и отношениями, отдельные граждане, оказавшиеся в сложной жизненной ситуации. Соответственно, условия жизни и труда человека, отношения и социальная структура общества становятся объектами социальной политики. Социальная политика будет полностью социальной, если она будет дифференцирована к группам населения, поскольку люди занимают различные социальные позиции в обществе. Некоторые люди своим трудом обеспечивают собственное благополучие и благополучие своим семьям, другие живут за счет предпринимательской и другой деятельности, а другие – нетрудоспособны [6].

Наиболее распространенной основой такой дифференциации является разделение населения на трудоспособное и нетрудоспособное: одним государством призвано создать условия для самообеспечения, другим - оказывать адресную социальную поддержку и помощь. Что касается доходов, население делится на богатых и бедных, обеспеченных и малообеспеченных [48]. Следовательно, социальная политика должна носить адресный характер, опираться на законодательную базу и нормативно-правовую основу.

1.2 Инструменты формирования социальной политики и оценка их эффективности

Социальная политика организации включает в себя, как законные обязательства перед сотрудниками, обеспечивая их социальную защиту, так и социальные услуги и программы, осуществляемые добровольно. Также она зависит от имеющихся финансовых ресурсов, готовности и желания собственника, инвесторов и менеджмента выделять финансовые средства на ее реализацию. Финансовые средства являются составной частью социальных инвестиций и направляются на покрытие затрат на персонал, а так же финансирование социальных программ, предназначенных для местного сообщества. Эти два направления можно рассматривать как внутреннюю и внешнюю социальную политику предприятий.

Основные инструменты социальной политики организации представлены на рисунке 1.4.

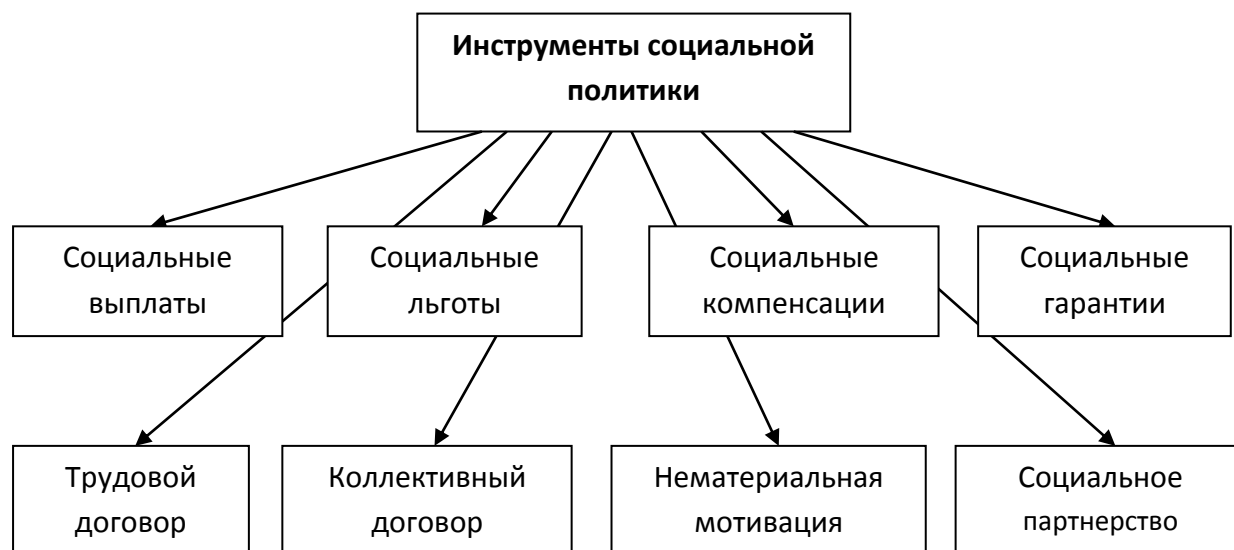


Рисунок 1.4 – Инструменты социальной политики организации [29]

Социальные выплаты являются одной из основных форм социальной защиты работников. Предоставляя социальные выплаты, организация преследует определенные цели, среди которых следует отметить следующие:

- привлечение и закрепление квалифицированной рабочей силы в организации;
- стимулирование высокопроизводительного труда;
- создание благоприятного общественного мнения об организации;
- увеличение реальных доходов работников и их общего благосостояния.

Группируя выплаты социальной направленности по выполняемым ими функциям, выделим следующие:

1. Выплаты за неотработанное время - надбавки к пенсиям, страховые платежи, оплачиваемое свободное от работы время в связи с собственной свадьбой и свадьбой детей, рождением или болезнью детей, смертью близких родственников;

2. Денежные подарки - выплаты, производимые через нерегулярные промежутки времени и отличающиеся от прямого вознаграждения за конкретные результаты работы, денежные премии или отсроченные выплаты, связанные с участием в прибылях предприятия;

3. Выплаты продукцией или услугой, осуществляемые в форме получения работниками услуг или продукции, выпускаемой организацией, по льготным ценам;

4. Оплата жилья - может проявляться в таких формах, как:

- предоставление служебного жилья бесплатно или за плату со скидкой;
- оплата квартир;
- выплата пособия и оказание содействия работникам в приобретении собственного жилья;
- оплата расходов по содержанию и ремонту собственного жилья;

5. Пособия по социальному обеспечению - использование крупными компаниями частных систем пенсионного обеспечения по старости и инвалидности с низкими или определенными в зависимости от

размеров заработка - ставками взносов; возможность для семьи работника получить пособие в случае потери кормильца; оплата страхования жизни и медицинского страхования работника и членов его семьи; пособие на содержание семьи в денежной или натуральной форме; пособия по безработице;

6. Профессиональной подготовки работника осуществляется как в самой организации в форме бесплатного профессионального обучения, так и за её пределами, полностью или частично оплачивается работодателем;

7. Социально-бытовые выплаты могут быть очень разнообразными, начиная от оплаты организацией расходов на питание работника в течение рабочего дня, обеспечение его рабочей одеждой или денежными выплатами на ее приобретение; предоставление транспорта для поездок на работу и с работы или оплата транспортных расходов, а так же оплата детских дошкольных учреждений и общего образования детей сотрудников и создание условий для отдыха работников и членов их семей; и заканчивая предоставлением займов под низкие проценты, дотации кооперативным обществам и кредитным союзам персонала; оплата юридических услуг [29].

Социальные льготы - это дополнительные блага, повышающие уровень жизни работника. При планировании системы льгот каждой организации необходимо учитывать действие следующих факторов:

– Обязательства организаций, установленные местным и федеральным законодательством. В этой ситуации задача менеджеров заключается в том, чтобы найти способы предоставления таких льгот с наименьшими издержками для организации;

– Рынок труда. Конкурентоспособность современного работодателя определяется, среди прочего, набором льгот, предоставляемых работникам;

– Налоговый режим. Организации должны эффективно использовать специфику налогообложения для оптимизации своих трудозатрат. В странах с высокими ставками подоходного налога компании

для привлечения высококвалифицированного персонала широко используют такие льготы, как предоставление автомобиля, оплачиваемый отдых, субсидированное жилье и т.д.;

– Особенности культуры и традиций. Этот фактор особенно важен при открытии филиалов в других странах, чтобы не испытывать неприятных сюрпризов, таких как массовый абсентеизм во время фиесты, религиозных праздников и т.д. [16]

«Социальный пакет» - это система социальных льгот, услуг и выплат, направленных на обеспечение социальной безопасности работников посредством усилий организации. В последние годы значительно возросла роль социальных пособий и платежей в общем объеме доходов работников. Специалисты отмечают, что льготы и платежи перестали носить временный, дополнительный характер. Они стали жизненно важной необходимостью не только для самих рабочих, но и для их семей.

На долю выплат и пособий в настоящее время приходится около 30% фонда заработной платы в организации, гораздо менее часты и менее «толстым пакетом» эти льготы представлены в малых предприятиях и новых предприятиях, чем в крупных организациях со стабильным финансовым положением [23].

Целью систем социальных пособий и льгот является обеспечение социальной безопасности работников посредством усилий организации. При разработке социальных систем в организации необходимо тщательно анализировать экономическую целесообразность и эффективность. Реализация пакета социальных программ должна сопровождаться «внутренней рекламой», предназначенной для сотрудников организации. Очень важно, чтобы у них была полная информация в простой форме, например, специальные брошюры.

Принятие программ, свидетельствующих о социальной ответственности организации, может быть использовано для:

– создания благоприятного образа вовне;

- привлечения потенциальных работников;
- создания благоприятного фона коммерческой деятельности предприятия.

Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- оплаченное время на обед;
- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- страхование по длительной нетрудоспособности;
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- страхование туристов от несчастных случаев;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- участие в распределении прибылей;
- покупка работниками акций;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;
- предоставление помощи в переезде на новое место работы [31].

Исходя из зарубежного и отечественного опыта, можно составить укрупненный перечень выплат, льгот и услуг социального характера, предоставляемых в различных формах, который представлен на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 – Формы предоставления социальных поощрений [35]

Развивая систему социальных пособий и платежей под давлением рабочих и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом затрат на рабочую силу в целом, а также частью их, связанной с предоставлением этих льгот. Это привело к появлению нового типа социальных пособий и платежей, получивших название гибких льгот. Суть их заключается в том, что более широкий набор льгот и платежей позволяет сотрудникам выбирать в любой момент времени те, которые им больше подходят, тем самым адаптируя выгоды к текущим потребностям работников. Такой подход подходит обеим сторонам - как предпринимателю, так и работнику.

Большой популярностью пользуются банки отпусков, которые сочетают оплачиваемые дни отпусков, больничные дни и т.п.. Когда работнику требуется дополнительно потратить день (или несколько дней) на его нужды, он может использовать запас дней из банка отпусков, «выкупить» часть своего номера на счет будущих каникул или взять в обмен на другие льготы.

Некоторые иностранные фирмы используют дополнительные выплаты к заработной плате, чтобы стимулировать интерес сотрудника к укреплению здоровья. Это выплаты в виде денежного вознаграждения за отказ от курения, выплаты лицам, не проболевшим ни одного рабочего дня в течение года, выплата работникам предприятия, постоянно занимающимся спортом. Все средства выплачиваются в конце года и, как правило, в большом объеме.

Оздоровление сотрудников входит в социальный пакет и большинства крупных российских компаний. На их базе действуют санатории и лечебные профилактории. Крупные организации включают в бюджет компенсационных пакетов и затраты на улучшение жилищных условий сотрудников (льготные ипотечные кредиты). Своих сотрудников на льготных условиях кредитуют и российские банки [8].

В западных компаниях удерживать персонал принято и более специфичными методами. К примеру, в одной из британских фирм молодым мамам разрешалось брать на работу маленьких детей. В комнатах отдыха устанавливались столики, на которых можно было перепеленать ребенка, а нанятые фирмой няни обеспечивали уход за детьми в течение рабочего дня.

Многие американские компании формируют «банк больничных», позволяющий сотрудникам отдать неиспользованные ими больничные дни тяжело больным коллегам, безвозмездно предоставляют своим сотрудникам средства на покупку домашнего компьютера или бытовой техники.

По оценкам западных аналитиков, вариативность предоставляемых компанией льгот снижает текучесть кадров на 7%, позволяя компании сократить связанные с ней расходы на миллионы долларов [17]. В

российских фирмах реестр льгот не столь экзотичен, но, как показывает практика, достаточно эффективен.

Льготы и выплаты социального плана существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к организации.

Наличие социального пакета является обязательным для успешной работы организации в современных условиях.

Социальная защита строится на социальных гарантиях, которые представляют собой определенную систему. Гарантии - это средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений.

Компенсации представляют собой денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации и другими федеральными законами [2]. В Трудовом кодексе Российской Федерации существует специальный раздел, посвященный гарантиям и компенсациям.

Социальная программа занимает значительное место в социальной политике организации и представляет добровольно осуществляемую деятельность в социальной сфере, которая носит системный характер, связана со стратегией развития предприятия и направлена на удовлетворение запросов сторон, заинтересованных в его деятельности.

Среди наиболее часто реализуемых социальных программ организаций можно выделить программы:

- развития и профессиональной подготовки персонала;
- охраны здоровья персонала;
- охраны и безопасных условий труда работников;

- пенсионного обеспечения и социального страхования за счет средств предприятия;
- жилищные программы;
- благотворительная и спонсорская деятельность предприятия в области поддержки здравоохранения, культуры, образования, физической культуры и спорта, особенно детей, молодежи и социально незащищенных категорий населения [6].

Необходимо следить и за качеством человеческих ресурсов организации, то есть квалификацией её работников. Этому способствует обучающая функция социальной политики организации.

Социальная политика в организации осуществляется эффективно, если в ней заинтересованы работодатели, менеджмент и наемные работники. Они должны осуществлять совместную деятельность, направленную на согласование интересов и решение социально-экономических и производственных проблем организации. Такая совместная деятельность реализуется в социальном партнерстве, которое является еще одним инструментом формирования и реализации социальной политики [32].

Нематериальная мотивация представляет собой систему программ и мероприятий, направленную на повышение социального статуса сотрудника и укрепление чувства патриотизма по отношению к организации. Для нематериальной мотивации можно выделить следующие составляющие [13] (рисунок 1.6).

Эти элементы настолько тесно взаимосвязаны, что зачастую достаточно сложно бывает их разделить.

Одним из элементов корпоративной политики является корпоративный праздник, который предполагает понимание цели данного мероприятия (обсуждения каких-либо рабочих аспектов, создание неформальных отношений, отдых и т.д.). Праздник должен быть оформлен соответствующим образом, чтобы было понятно – это праздник данной организации, а не любого другой: элементы корпоративного стиля и

оформления в соответствии с целями праздника, программа, подчеркивающая элементы корпоративности. Проведение корпоративных праздников должно быть четко регламентировано.

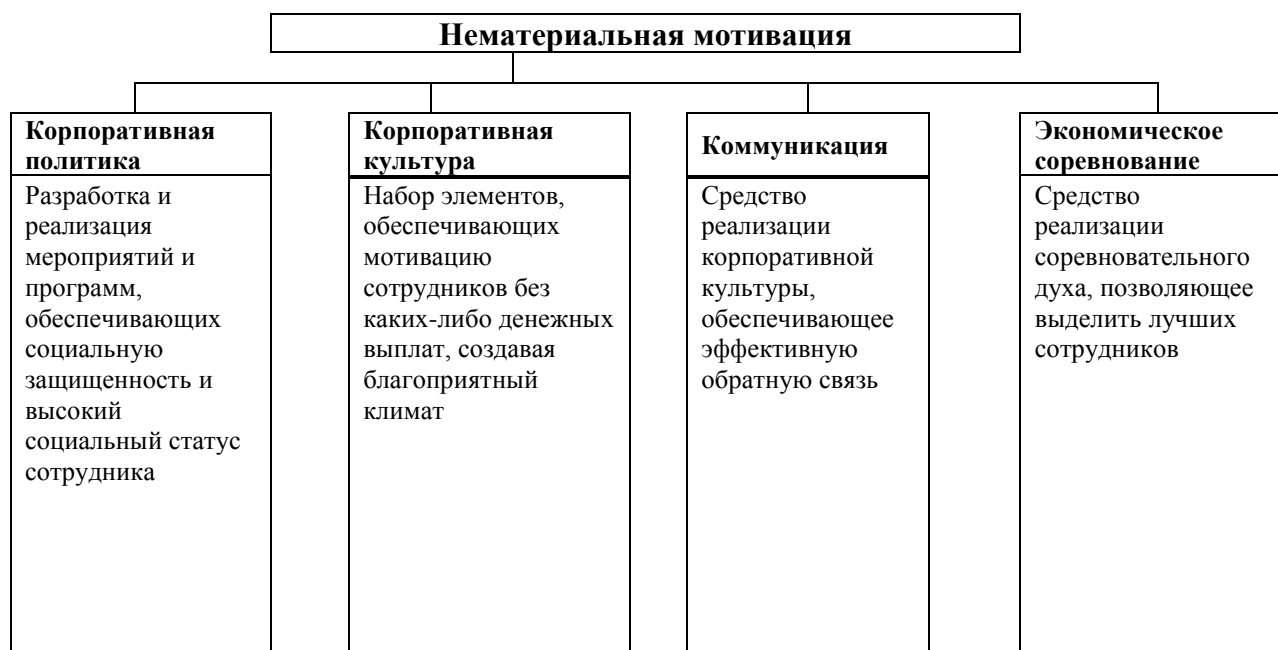


Рисунок 1.6 - Элементы нематериальной мотивации [13]

Проведение корпоративных акций может быть организовано по-разному. Многие из них стоят недорого, однако после их проведения руководители служб персонала отмечают стабильный рост производительности труда. Ведь на корпоративные праздники люди приходят целыми семьями. И позитивные эмоции будут связаны с предприятием, которое этот праздник устроило. Иными словами, благодаря корпоративным праздникам человек начинает работать не просто за деньги, но и потому, что ему приятно работать с такими прекрасными людьми.

К базовым элементам корпоративной культуры относятся:

- миссия предприятия: общая философия и политика;
- базовые цели: стратегия предприятия;
- этический кодекс предприятия: отношения с клиентами, поставщиками, сотрудниками;
- корпоративный стиль: цвет, логотип, флаг, униформа.

В большинстве западных организаций миссия, базовые цели для большинства сотрудников являются данностью, неотъемлемой частью работы, которые четко сформулированы и общедоступны. Во многих российских организациях миссия как таковая, к сожалению, только начинает появляться [20].

Этический кодекс представляет собой официальный документ, который описывает взаимоотношения сотрудников с различными группами людей, придерживаться которого обязан каждый сотрудник. Как правило, в нем заложены наиболее важные для данной организации вопросы.

Наличие всего комплекса элементов корпоративного стиля рождает у сотрудников чувство принадлежности к организации, чувство гордости за неё. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив, со своими законами, правами и обязанностями.

Одним из главных элементов нематериальной мотивации является экономическое соревнование. Важно при этом, чтобы высокими наградами премировали действительно лучших работников, никто не хочет, чтобы все выплаты были уравнительными. Основу экономического соревнования создает система оценки труда персонала в организации. Соревнование – это элемент, с одной стороны, обеспечивающий реализацию соревновательного духа сотрудников, с другой - позволяющий администрации выделить лучших и продемонстрировать свою благодарность им [18].

Многие российские предприятия возродили советскую систему соцсоревнования, называя его теперь соревнованием капиталистическим. На производствах соревнуются цеха, участки и объекты. В организациях, работающих на рынке услуг, более распространен личный зачет. Формы поощрения крайне разнообразны, от еженедельной премии лучшим работникам до бонусов, выплачиваемых по результатам работы за год [48].

Средством для реализации корпоративной культуры является коммуникация. Коммуникацию можно также рассматривать как элемент корпоративной культуры. Отсутствие сильной и качественной коммуникации

приводит к утрате сотрудниками чувства причастности к делам организации. Коммуникация может быть реализована посредством электронной почты, корпоративного журнала, совещаний, информационных меморандумов, веб-сайта, интрасеть. Коммуникация, без сомнения, должна быть двухсторонней. Основным элементом эффективной коммуникации является регулярная обратная связь[13].

Таким образом, получив предложение уйти на работу с большей зарплатой, сотрудник не будет спешить с решением. Ведь уволившись в ноябре, например, он лишится практически заработанного уже бонуса по итогам года или шанса заработать пожизненную пенсию, или потому, что увлекся азартом соревнования, сдружился с коллективом во время корпоративных праздников или считает делом чести не обмануть надежд фирмы, возложенных именно на него. Следовательно, нематериальные способы мотивации иногда оказываются действеннее и выгоднее простого повышения зарплаты и являются важной составляющей социальной политики организации.

Социальное партнерство - это добровольное и равноправное взаимодействие между работниками (трудовыми коллективами и профессиональными союзами), работодателями а также государством, как на федеральном, так и местном уровне в целях защиты прав и интересов работников, работодателей и общества в социально-трудовой сфере. Один из важнейших аспектов социального партнерства - это заложенный в нем механизм коллективного принятия решений. Социальное партнерство может решать следующие задачи:

- определение границ регулирования занятости и подготовки рабочей силы;
- расширение гибкости в использовании рабочей силы, как по формам занятости, так и по режимам труда;
- совершенствование профессиональной ориентации и психологической поддержки безработных граждан и незанятого населения;

- повышение качества и мобильности рабочей силы, развитие непрерывной системы подготовки кадров;
- сокращение числа безработных за счет сохранения и создания новых рабочих мест,
- организации опережающего переобучения и подготовки персонала, социальной защиты работников организаций, находящихся на грани банкротства;
- развертывание общественных работ для трудоустройства безработных
- включение особых условий занятости для инвестиционных проектов;
- создание особых условий для развития малого и среднего бизнеса, частного предпринимательства, ремесел, самозанятости и домашнего труда.

Инструментом социального партнерства, регулирующим социально-трудовые отношения, и одновременно средством осуществления социальной политики в организации является коллективный договор. В коллективный договор могут включаться обязательства работников и работодателя по следующим социальным вопросам:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий, компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;

- соблюдение интересов работников при приватизации государственного и муниципального имущества;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная или полная оплата питания работников;
- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора.

Также к инструментам осуществления социальной политики в организации относится трудовой договор, который представляет соглашение между работодателем и работником. В соответствии с этим соглашением работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату. В свою очередь, работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя[16]. Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие социальные условия:

- трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы);
- условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

- режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя);
- компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;
- условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);
- условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами [2].

Важнейшим инструментом управления социальными программами организации является внутренняя и внешняя оценка эффективности социальных программ, на основе которых руководством организации принимается решение либо о подготовке новых социальных программ по реализованным направлениям в случае успешной их реализации, либо об определении новых приоритетов социальных программ в случае их неэффективной реализации.

Эффективность социальных программ можно оценивать в трех аспектах:

- 1) по совокупности количественных и качественных показателей;
- 2) по соотношению затрат, результатов и долгосрочного воздействия результатов социальных программ;
- 3) по возможности применения способов достижения эффективности деятельности организации в результате реализации корпоративных социальных программ.

Таблица 1.2 - Показатели оценки эффективности социальных программ организации

№	Направление социальных программ организации	Показатели эффективности социальных программ в рамках данного направления
1	Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> - количество руководителей и специалистов, прошедших переподготовку; - объем средств, выделенных организацией на обучение и переподготовку персонала; - средний уровень заработной платы персонала; - количество рабочих, прошедших обучение; - объем средств, выделенных организацией на предоставление социального пакета и премиальные выплаты персоналу; - количество часов обучения в расчете на одного сотрудника
2	Охрана здоровья и безопасные условия труда	<ul style="list-style-type: none"> - количество сотрудников, получивших путевки в дома отдыха, санатории, профилактории и т.п. за счет организации; - объем средств, выделенных организацией на медицинское обслуживание сотрудников на предприятии; - объем средств, выделенных организацией на охрану труда и технику безопасности; - объем средств, выделенных организацией на поддержание санитарно-гигиенических и эргономических условий труда; - объем средств, выделенных организацией на поддержку материнства и детства
3	Социально ответственная реструктуризация	<ul style="list-style-type: none"> - количество переподготовленных сотрудников из числа высвобождаемых из организации; - объем средств, выделенных организацией на выходные пособия; - объем средств, выделенных организацией на переобучение высвобождаемых сотрудников; - объем средств, выделенных организацией на содействие трудоустройству высвобождаемых сотрудников
4	Природоохранная деятельность и ресурсосбережение	<ul style="list-style-type: none"> - количество проведенных акций по озеленению, субботников и прочих аналогичных мероприятий; - объем средств, выделенных организацией на организацию экологически безопасного производственного процесса; - объем средств, выделенных организацией на возведение очистных сооружений
5	Развитие местного сообщества	<ul style="list-style-type: none"> - объем средств, выделенных на участие в благотворительных акциях; - объем средств, выделенных организацией на проведение программ и акций поддержки социально незащищенных слоев населения; - объем средств, выделенных организацией на спонсирование местных культурных, образовательных и спортивных объектов и мероприятий; - объем средств, выделенных организацией на поддержку детства и юношества; - объем средств, выделенных организацией на поддержку жилищно-коммунального хозяйства и объектов культурно-исторического значения;

6	Добросовестная деловая практика	<ul style="list-style-type: none"> - объем средств, выделенных организацией на публикацию информации об организации для бизнес-партнеров, клиентов и прочих заинтересованных в деятельности организации сторон (корпоративный сайт, информационные брошюры и др.); - объем средств, выделенных организацией на проведение программ сотрудничества с органами государственного управления, ассоциациями потребителей, профессиональными объединениями и прочими общественными организациями; - объем средств, выделенных организацией на обучение поставщиков, бизнес-партнеров и прочих заинтересованных в деятельности организации сторон; - объем средств, выделенных организацией на проведение программ содействия малому бизнесу
---	---------------------------------	---

При этом нужно отметить, что последовательность названных показателей отражает их значимость с точки зрения предоставления информации о социальных программах. Помимо сопоставления вышеописанных показателей, целесообразно проводить оценку социальных программ организации по соотношению затрат, результатов и долгосрочного воздействия социальных программ на деятельность организации [30].

Затраты организации на социальные программы включают:

- финансовые ресурсы;
- временные ресурсы;
- материальные ресурсы (оборудование, телефоны, интернет и т.п.);
- добровольческий труд и пожертвования работников организации.

К результатам, полученным в ходе реализации социальных программ, относятся:

- привлеченные дополнительные ресурсы (например, бюджетные средства, частные пожертвования, ресурсы партнеров по реализации программ);
- конкретные позитивные результаты в решении актуальных социальных задач;
- выгоды, полученные для развития бизнеса.

Долгосрочное воздействие результатов социальных программ проявляется:

- в позитивных изменениях в общественном мнении и ситуации;
- во вкладе в укрепление и развитие бизнеса в целом.

Долгосрочное воздействие требует внимательного анализа всех вложенных в программу инвестиций, а также прямых и косвенных результатов, выявляемых в течение ряда лет после ее окончания[25].

Таким образом, социальная программа представляет собой разрабатываемый и реализуемый комплекс задач и мероприятий, объединённых одной целью, для решения возникающих различного рода социальных проблем. Результаты социальных программ анализируются и отслеживаются в течение нескольких лет, для оценки их экономической и социальной эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования в работе является ФГАОУ ДПО «Канский ЦППК» – Федеральное государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Канский центр профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров Федерального дорожного агентства, расположенный по адресу Красноярский край, г. Канск, ул. Гаражная, 1. Из матрицы оценки стратегий видно, что наиболее подходящей стратегией для ФГАОУ ДПО «Канский ЦППК» является стратегия усиления позиций на рынке (фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции).

К слабым сторонам социальной политики ФГАО ДПО «Канский ЦППК» следует отнести социальные льготы персонала и социальные программы, направленные на потребителей, их количество и дифференцированность не соответствует современным требованиям рынка. Также негативно оценивается то, что в организации отсутствует планирование, работники слабо мотивированы.

Главной целью для учреждения при реализации оптимальной стратегии является создание и реализация новых социальных льгот и программ, для совершенствования своей социальной политики. Для достижения поставленной цели ФГАОУ ДПО «Канский ЦППК» необходимо решить ряд задач, непосредственно относящихся к воплощению в жизнь указанной оптимальной стратегии. Наглядное изображение мероприятий по совершенствованию социальной политики представлено в качестве древовидного графа. Мероприятия по направленности делятся на внутренних и внешних стейкхолдеров.

Для внешних стейкхолдеров предложено разработать две социальные программы. Суть программы «Молодой водитель» заключается в предоставлении школьникам и студентам 10% скидки на обучение в летний период. Вторая программа «Раздвоенный платеж» также ориентирована на

финансовую сторону предоставляемых услуг и предполагает предоставление рассрочки платежа за обучение.

Внутренним стейкхолдерам, к которым относится персонал организации, будет предоставлена льгота на стоматологическое обслуживание, в рамках которой сотрудники учреждения смогут обратиться в любую больницу или поликлинику города и получить бесплатную стоматологическую помощь, входящую в льготный перечень.

Проведя оценку социальной политики организации, можно сделать вывод, что внедрение предлагаемых проектов приведет к увеличению финансовых результатов организации, развитию благоприятного имиджа организации и формированию эффективной социальной политики. Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение предлагаемых проектов целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность социальной политики, но и конкурентоспособность предприятия в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации : в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2017 г. – Москва : Кнорус, 2016. – 540 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.
3. Акатнова М. К вопросу о гарантированности права на социальное обеспечение / М. Акатнова / Человек и труд. - 2008. - №9. - С. 17-19.
4. Акимов Т.А. Теория организации: учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимов. – Москва: ЮНИТИ, 2013. – 367 с.
5. Акмаева Р. Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы / Р. Акмаева // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 11. - С. 98-107
6. Алехин Э.В. Социология управления / Э.В. Алехин. - Пенза: Пенз. гос. ун-т, 2007. - 154 с.
7. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 620 с.
8. Большов А.С. Современный менеджмент. Теория и практика / А.С. Большов, В.И. Михайлов. – Санкт - Петербург: Питер, 2013. – 416 с.
9. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учеб. пособие / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина. - Москва: КНОРУС, 2013. - 232 с.
10. Брэдик У. Менеджмент в организации: учеб. пособие / У. Брэдик. – Москва: ИНФРА – М, 2014. – 344 с.
11. Василенко, Л. А. Социальная динамика. Российский контекст. Преодоление социальной несправедливости: моногр. / Л.А. Василенко, Н.И. Миронова, А.М. Севастьянов. - Москва: Огни, 2014. - 0 с.
12. Вачугова Д.Д. Основы менеджмента / Д.Д. Вачугова. – Москва: Высшая Школа, 2012. – 570 с.
13. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. –

Москва: ИНФРА-М, 2014. – 283 с.

14. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва: Гардарика, 2013. – 528 с.

15. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. - Москва: ИНФРА-М, 2007

16. Гейц И.В. Льготы, гарантии и компенсации для работающих: учебно-методическое пособие / И.В. Гейц. - Москва: Дело и Сервис, 2006 – С. 154

17. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент / Э.С. Гроув. – Москва: Филин, 2014. – 280 с.

18. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарпатов, Т.М. Максименко - Киев: МАУП, 2010 – 210 с.

19. Драчева Е.Л. Менеджмент / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – Москва: Академия, 2012. – 288 с.

20. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. – Москва: Вильямс, 2013. – 96 с.

21. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – Москва: Издательство Московского психолого-социального института, 2014. – 208 с.

22. Заславская Т.И. Потенциал разрушения. Сфера трудовых отношений как фокус неправового пространства России / Заславская Т.И. – Москва : Бизнес-Академия, 2004. – 159 с.

23. Захаров И.Л. Воровство и льготы в структуре трудового поведения / И.Л. Захаров - Москва : Социс, - 2005. – 243 с.

24. Исаев В.В. Общая теория систем: учеб. пособие / В.В. Исаев. – Санкт - Петербург: СПбГИЭУ, 2013. - 140 с.

25. Исследование систем управления: учеб. пособие / под ред. Э. М. Короткова. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 355 с.

26. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск:

Новое знание, 2013. – 336 с.

27. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие / А.Я Кибанов, Л. В. Ивановская ; под общ. ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2000.

28. Красноярский край в цифрах в 2016 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2017. - 119 с.

29. Кричевский Н.А. Корпоративная социальная ответственность / Н.А. Кричевский, С.Ф. Гончаров. - Москва : Дашков и К., 2008. - 216 с.

30. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – Москва: Высшая школа, 2014. – 555 с.

31. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник. / Ю. А. Маленков. – Москва: Велби Проспект, 2012. – 224 с.

32. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать / И. Манн // Экономика в промышленности. – 2015.– С. 29

33. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В. Д. Маркова, С. Н. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 288 с.

34. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Инфра-М, 2014. – 540 с.

35. Методика диагностики организационной культуры: учебно-практическое пособие / А.Н. Чаплина и др. – Красноярск: КГТЭИ, 2000 – 115с.

36. Методы исследования системы управления торгового предприятия: учебно-методическое пособие для ДО и СРС/ А.Н. Чаплина и др. – Красноярск: КГТЭИ, 2000 – 61с.

37. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. - Санкт-Петербург : Питер, 2010. - 331 с.

38. Нестерова, М. Клиент-ориентированная компания: проблемы на пути от желаемого к действительному / М. Нестерова // Менеджмент и

менеджер. – 2015. – № 12. – С. 52 - 55.

39. Нортон, Д. Как управлять клиентами [Электронный ресурс] / Д. Нортон, Р. Каплан. – Режим доступа: <http://www.intalev.ru/?id=4358>.

40. Организационно-экономические инструменты реализации стратегии развития организаций рынка потребительских услуг: монография / А. Н. Чаплина [и др.]; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск: КГТЭИ, 2000. – 340 с.

41. Петухов, Д. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Д. В. Петухов. – Режим доступа: <http://www.e-college.ru>

42. Поршнев А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 669 с.

43. Россия в цифрах: статистический сборник Госкомстата России [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.gks.ru.

44. Румянцева З.П. Управление организацией / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина : под ред. А.Г. Поршнева. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 326 с.

45. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник для вузов / А.М.Смолкин. – Москва: Инфра-М, 2012. – 248 с.

46. Социальная политика, уровень и качество жизни: Словарь / под общ. ред. В.Н. Бобкова, А.П. Починка. - Москва.: Изд-во ВЦУЖ, 2006. – 161

47. Сухов С.В. Онтология управления организациями / С.В. Сухов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №5. - С. 26-33.

48. Турчинов А.И. Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом в России. Социологический анализ / А.И Турчинов., К.О. Магомедов – Москва : РАГС, 2009. – 299 с.

49. Шавровская, М. Н. Клиентоориентированность персонала: формирование и оценка: автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.13 / Шавровская Мария Николаевна. – Омск, 2011. – 22 с.

50. Экономика Красноярского края в цифрах в 2016 году: Стат.

сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2017. - 459 с.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ
СПИСОК
ПРОВЕРЕН
ДАТА 22.06.2017