

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**УКРЕПЛЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ  
ШМУП «ШЕБЕКИНСКИЕ ТЕПЛОВЫЕ СЕТИ»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001261  
Безматной Юлии Александровны

Научный руководитель  
ст. преподаватель  
Трофименко Е.Н.

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Понятие, значение и виды дисциплины труда персонала.....	7
1.2 Правовое регулирование дисциплины труда персонала.....	13
1.3 Методы и способы управления дисциплиной труда персонала организации.....	19
ГЛАВА 2. РЕАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ШМУП «ШЕБЕКИНСКИЕ ТЕПЛОВЫЕ СЕТИ».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ШМУП «Шебекинские тепловые сети».....	26
2.2 Анализ системы управления персоналом и трудового потенциала ШМУП «Шебекинские тепловые сети».....	34
2.3 Оценка реального состояния дисциплины труда персонала в организации.....	42
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УКРЕПЛЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ШМУП «ШЕБЕКИНСКИЕ ТЕПЛОВЫЕ СЕТИ».....	53
3.1 Мероприятия по укреплению дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети».....	53
3.2 Оценка социально – экономической эффективности мероприятий.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	72

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** дипломной работы заключается в том, что в настоящее время дисциплины труда персонала обусловлена следующими факторами:

– научно-техническим прогрессом, который постоянно усложняет производственные связи на предприятии, что требует более высокой четкости и точности в организации взаимодействия и взаимосвязи всех производственных структур;

– высокомеханизированным и автоматизированным производством, в котором быстро возрастает цена единицы рабочего времени по причине того, что в производственный процесс в значительном большем объеме привлекаются высокопроизводительные орудия труда;

– кардинальное изменение системы управления в условиях развития рыночной экономики, выдвигает требование ответственности каждого работника не только за выполнение своих обязанностей, но и за успех всего персонала организации.

Дисциплина труда персонала является одним из значимых условий процесса производства, причем ее статус и роль постоянно растет вместе с развитием самого научно-технического прогресса. При приобретении и установке все более сложных и опасных видов оборудования и технологических процессов явно возрастает угроза, как для одного сотрудника, так и для всей организации в целом.

Также дисциплина труда персонала стала приобретать особую значимость в рыночной экономике. В условиях жесткой конкуренции даже небольшой простой, и несвоевременное исполнение заказа может повлечь за собой риски, утрату доверия и в конечном случае привести организацию к банкротству. Этот факт актуален для организаций и предприятий Российской Федерации, где дисциплина труда персонала традиционно находится на самом низком уровне. Такое явление при переходе к развитой рыночной экономике, должно быть изжито или сведено к минимуму. Данное

требование обусловлено экономически, то есть каждый работодатель, нанимая работника, стремится извлечь максимальную прибыль из результатов его трудовой деятельности. Если в данном случае, работодатель не сможет обеспечить необходимую дисциплину труда, то может понести имущественные потери. Работник со своей стороны полностью заинтересован в сохранении своего рабочего места и заработной платы. Следовательно, работодателю предоставлено право властного управления всем процессом производством и организации труда персонала на предприятии. Он имеет право требовать, а работник обязан выполнить функции и обязанности, которые зафиксированы в трудовом договоре и соответствуют ТУ РФ.

**Проблема дипломной работы заключается в** противоречии между реальным состоянием дисциплины труда персонала, которая обеспечивает требуемое количество и качество персонала и актуальным состоянием дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети». Проблема в дисциплине труда персонала существует давно, но ее обострение и актуальность наблюдается именно в настоящее время. Данная ситуация скорее всего сложилась из-за низкой оплаты труда.

**Цель** данной дипломной работы – разработка мероприятий, направленных на укрепление дисциплины труда персонала, которые способствуют достижению цели предприятия.

В соответствии с целью, в работе решаются следующие **задачи**:

- анализ теоретических и методических основ по дисциплине труда персонала организации;
- анализ организационно-экономической характеристики организации;
- анализ системы управления персоналом и кадровых процессов в ШМУП «Шебекинские тепловые сети»;
- оценка реального состояния дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети»;

- разработка мероприятий по укреплению дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети»;
- оценка социальной и экономической эффективности предложенных мероприятий.

**Объектом исследования** является ШМУП «Шебекинские тепловые сети».

**Предметом исследования** дипломной работы выступает дисциплина труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети».

**Практическая значимость** дипломной работы заключается в том, что изложенные и обоснованные в работе аргументы могут быть использованы при укреплении дисциплины труда в ШМУП «Шебекинские тепловые сети», что в итоге повлияет на трудоспособность и производительность труда всего персонала.

**Информационную базу** составили внутренние нормативно-правовые документы, данные статистической, кадровой и бухгалтерской отчетности, а также иные документы, дающие характеристику ШМУП «Шебекинские тепловые сети».

**Эмпирическая база.** Дипломная работа разрабатывалась в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» - это крупное теплоэнергетическое предприятие г. Шебекино, Белгородской области.

Юридический адрес организации и телефон: 309290, Белгородская область, г. Шебекино, ул. Садовая, д.1 «а», телефоны: 8 (47248) 2-33-13, факс (07248) 2-27-64, 2-28-19.

**Методы исследования, используемые в дипломном проекте:**

- анализ научной и учебной литературы, посвященной данной проблематике;
- методы организационного исследования – архивный метод (анализ документов);
- метод обработки данных – качественный и количественный анализ;

– методы оценки эффективности дипломной работы (социальная и экономическая эффективность).

**Теоретико-методологическую основу** дипломной работы составили работы отечественных авторов по дисциплине труда персонала. Среди авторов, которые работали над данной проблемой можно назвать следующих: Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Смирнов О.В. Адамчук В.В., Баранов Г.И., Веснин В.Р., Егоршин А.П., Кобец Е.А., Корсаков М.Н., Курочкина М.Н., Одегов Ю.Г., Смирнова О.В., Ямпольская Ц.А. и другие. Также эта тема рассматривалась в научных статьях и тезисах.

Правовыми источниками понятия дисциплина труда персонала являются Трудовой Кодекс Российской Федерации от 21 декабря 2011г. (ТК РФ), Федеральные Законы и иные нормативно-правовые акты.

Поставленные цель и задачи дипломной работы, предопределили следующую ее **структуру**, которая состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие, сущность и виды дисциплины труда персонала

Актуальным вопросом многих руководителей предприятий в различных отраслях не зависимо от их форм собственности, становится понимание важности и значимости мероприятий, направленных на укрепление дисциплины труда персонала. Стоит отметить, что именно человеческий фактор является главным в сложной системе социально-экономического взаимодействия, потому что человек в результате своей интеллектуальной и физической деятельности создает технологии, технику, а также капитал.

Совершенствование организации труда и укрепление трудовой и производственной дисциплины персонала, как проявления человеческого фактора, во всех звеньях и на всех уровнях управления, от сотрудника до руководителя предприятия, не требуют никаких капиталовложений и составляют реальный и значительный резерв для подъема экономики [12, с.35].

Термин дисциплина произошел от латинского «disciplina», что означает определенный порядок поведения людей, который отвечает сложившимся в обществе нормам права и морали, а также требованиям той либо иной организации.

Стоит отметить, что, по сути, смысл термина кардинально не менялся и носит весьма широкий характер, данную проблему изучали в разных научных направлениях, таких как:

- правоведение,
- экономическая теория,
- социология управления,
- философия,

- менеджмент организации,
- кибернетика,
- психология управления.

Так, в экономических науках, дисциплина труда персонала - это отношение подчинения определенным правилам, требованиям, установленному порядку осуществления трудовой деятельности, что является объективной необходимостью, свойственной всякому совместному и коллективному труду.

По словам великого ученого А.Я. Кибанова, под дисциплиной труда принято понимать, необходимое условие успешного функционирования и развития организации, а также социально-экономической основой трудового коллектива.

На сегодняшний день нет общепризнанного определённого понимания термину «дисциплин», в научных трудах она трактуется различно. Ниже рассмотрим ряд определений и понятий категории «Дисциплина труда» и представим их в таблице 1.1.

Таблица 1.1

## Сущность категории «дисциплина труда»

Понятие	Сущность
Дисциплина	форма связи и взаимодействия между людьми, как средство обеспечения организованности и порядка;
	особый вид общественных отношений, который включает в себя отношения ответственности, упорядоченности, организованности и исполнительности;
	общественная связь, единство воли и действия, а также соблюдение общественного порядка;
	регламент поведения людей, который отвечает сложившимся в обществе нормам права и морали;
	совокупность правил поведения, требуемых от каждого сотрудника организации, из которых складывается внутренний трудовой распорядок;

	фактическое поведение человека в дисциплинарных отношениях;
	соблюдение работниками определенного порядка в процессе осуществления своей трудовой функции.

В данной таблице мы попытались отразить основную сущность термина «дисциплина».

Действующее на сегодняшний день законодательство о труде также не имеет единого определения понятию «дисциплины труда». Наиболее приемлемым и более употребляемым является определение дисциплины труда, как добросовестного и качественного выполнения сотрудником своих обязанностей, которые прописаны в трудовом договоре, регулируются правилами внутреннего трудового распорядка, бережное отношение к оборудованию и материальным ценностям организации, четкое исполнение приказов и распоряжений руководителей, а также достижение высоких результатов своего труда.

Из понятия дисциплины труда следует выделять более узкое понятие производственной дисциплины, под которой следует понимать выполнение сотрудником установленных технологических правил и производственных инструкций [14, с.43].

Обеспечение дисциплины труда персонала на производстве является двухсторонним процессом, в котором участвуют все сотрудники и работодатель.

Все сотрудники организации или предприятия должны и обязаны, трудиться честно и добросовестно, а также соблюдать дисциплину труда.

При этом всем, работодатель также имеет ряд обязанностей:

– соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров;

- предоставлять сотрудникам работу, обозначенную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность и условия труда, которые соответствуют государственным нормативным требованиям и стандартам в рамках охраны труда;
- обеспечивать всех сотрудников необходимым оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей и осуществления трудового процесса;
- обеспечивать работникам достойную заработную плату за труд равной ценности;
- выплачивать в полном объеме причитающуюся сотрудникам заработную плату в сроки, которые установлены в соответствии с настоящим Трудовым кодексом, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка и трудовыми договорами [59, с.12].

Дисциплина труда персонала обеспечивается властью работодателя, который должен опираться на нормы трудового права и конкретные разделы трудового договора, заключаемого в письменной форме с каждым принимаемым на работу.

Независимо от экономического строя общественное производство предполагает согласованную деятельность людей, а она не может существовать без определенной организации труда и без того, чтобы каждый участник процесса производства в отдельности и все работники вместе подчинялись единым общим правилам.

В научной литературе выделяют три вида дисциплины, которые мы рассмотрим в таблице 1.2.

Таблица 1.2

## Виды и суть дисциплины труда

Вид дисциплины	Его суть
Исполнительская	качественное исполнение каждым сотрудником своих функциональных

	обязанностей;
Самодисциплина	использование своих прав при исполнении функциональных обязанностей. Данный вид дисциплины более предпочтителен, так как работник проявляет в своем поведении активность и инициативность;
Активная	исполнение работником своих функциональных обязанностей и исполнение им своих прав на основе самоуправления [12, с.76].

Основной целью любой организации по отношению к персоналу, является воспитание не исполнительской и активной дисциплины, а самодисциплины.

В практической деятельности употребляется большое разнообразие понятия «дисциплина»:

- трудовая, которая диктует четкое соблюдение персоналом предприятия установленных правил внутреннего трудового распорядка, а также норм и правил поведения;

- производственная, направлена на своевременное выполнение производственных заданий, бережное отношение к оборудованию, инструменту, оснастке и другим материальным ценностям, точное и качественное исполнение распоряжений и указаний руководителей, соблюдение правил, которые установлены производственными и должностными инструкциями, правила охраны труда, техники безопасности, а также санитарно-гигиенические требования и правила пожарной охраны [17, с.36];

- исполнительская, направлена на своевременное и четкое исполнение приказов, указаний и предписаний руководителей всех структурных подразделений;

- технологическая – трактует точное выполнение всех требований технологии конкретного производственного процесса, а также режимов и способов его ведения, технологии деятельности;

– конструкторская - предполагает обязанность специалистов строго соблюдать требования чертежей и другой конструкторской документации при изготовлении продукции,

– договорная - характеризуется организацией хозяйственных отношений предприятий на договорной основе, строгим соблюдением договорных обязательств и ответственность хозяйствующих субъектов за нарушение обязательств по договорам [14, с.45].

Такое разнообразие дисциплин определяется тем, что те или иные правила, требования, нормы устанавливаются различными ведомствами и органами. Соблюдение всех установленных правил и норм на предприятии определяется обобщающим понятием – дисциплиной труда.

Одним из важных условий высокой организации труда и общего экономического подъема является повышение дисциплины труда персонала. Следовательно, невысокий уровень дисциплины труда может привести к производственным потерям, дополнительным затратам и неэффективному развитию.

При развитой системе управления предприятием, должны конкретно быть регламентированы различные формы взаимосвязей и отношений между всеми членами трудового коллектива. На хорошо организованном предприятии четко регламентируют различные формы общественных связей и отношений между участниками трудового процесса [13, с.65].

На каждого сотрудника трудового процесса возлагается определенный перечень обязанностей, который регламентирован рядом документов, а именно:

- добросовестно выполнять свои должностные обязанности;
- соблюдать установленные и принятые нормы по охране труда;
- бережно относиться к имуществу работодателя;
- выполнять качественно и в срок письменные и устные распоряжения и инструкции работодателя, на основании представленных ему полномочий;

- стремиться к повышению своей производительности труда;
- соблюдать установленные требования и стандарты к качеству производимой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг;
- не разглашать коммерческую и производственную тайну работодателя;
- периодически повышать свою квалификацию по инициативе работодателя и за его счет;
- строго подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка и иным документам, которые контролируют и регулируют вопросы дисциплины труда персонала [15, с.46].

На каждом предприятии состояние дисциплины труда зависит от ряда факторов и условий. Факторами являются причины, порождающие систематические нарушения или сокращают их численность, в рамках дисциплины труда персонала. Условия сами непосредственно не влияют на рост либо уменьшение количества нарушений трудовой дисциплины, но способствуют этому через определенные факторы или группы факторов.

К условиям относят следующее:

- улучшение материального и морального стимулирования,
- совершенствование социально-экономических направлений,
- организационные предпосылки. [14, с.82].

Таким образом, нами разносторонне было рассмотрено понятие дисциплины труда, определена его сущность и значение в организации труда, а также конкретно рассмотрены ее виды, факторы и условия.

## **1.2 Правовое регулирование дисциплины труда персонала**

Дисциплина труда, имеет как материальное, так и юридическое содержание. Ее юридическое содержание – это совокупность норм права, то есть так называемое объективное право, с помощью которого устанавливаются обязанности участников отношений в сфере совместного

труда, а также субъективные права и обязанности. Материальное содержание дисциплины труда персонала представляет собой поведение в настоящее время всех участников совместного трудового процесса и нормы поведения каждого индивидуально [12, с.46].

Необходимым условием любого совместного труда независимо от отрасли экономики, организационно-правовой формы предприятия и социально-экономической формации общества, в котором он протекает и есть трудовая дисциплина. Практическое отсутствие координации деятельности персонала и слаженности в работе трудового коллектива не позволяет качественно управлять трудом лиц, которые трудятся на условиях трудового договора. Достижение цели, ради которой организуется совместный трудовой процесс, становится невозможным при полном не соблюдении установленной дисциплины труда и неподчинении определенному распорядку, установленному на предприятии.

Понятие «дисциплина труда» впервые в юридической науке было сформулировано Л. С. Талем, который сформулировал ее как «совокупность правил поведения, требующих от лиц, которые входят в состав постоянного или временного соединения в целях поддержания порядка, необходимого для его беспрепятственного развития и функционирования» [12, с.52].

Также многие другие ученые, рассматривали дисциплину труда с юридической точки зрения.

Н. Г. Александров, в советское время разработал основные подходы к изучению дисциплины труда. В своих трудах, трудовые отношения рассматривал, как предмет правового регулирования отрасли трудового права и сделал вывод о том, что трудовая дисциплина не может быть сведена к одному определенному разделу трудового права. На его взгляд, дисциплина труда является главным принципом всей системы трудового права [12, с.59].

Также на практике «дисциплину труда» принято рассматривать в объективном и субъективном смысле. Трудовую дисциплину в объективном смысле понимают, как совокупность определенных и конкретных правил

поведения, которые требуют от лиц, входящих в личный состав трудового коллектива организаций всех правовых форм.

Трудовую дисциплину в субъективном смысле следует понимать, как подчинение работника установленному на предприятии или в организации распорядку труда и, в частности, подчинение указаниям и контролю руководителя трудового процесса [12, с.72].

Ц. А. Ямпольская, в своих трудах утверждала, что осмысление дисциплины труда в двух направлениях позволяет более конкретно ее изучить. Она также в своих трудах подчеркнула, что субъективный порядок в функционировании той или иной организации всегда является результатом соблюдения определенных правил и норм со стороны участников данного трудового коллектива. Между тем в качестве объективной основы дисциплины труда рассматривает внутренний трудовой распорядок организации, который представляет собой совокупность всех отношений, складывающихся в организации и регулируемыми нормами права. В субъективном плане дисциплина труда выражается в неуклонном исполнении работником своих функциональных обязанностей, прописанных в трудовом договоре [12, с.81].

Такое понимание термина «дисциплины труда», на наш взгляд, не противоречит правовому ее определению, которое закреплено в ст. 189 Трудового кодекса РФ.

Что касается объективной стороны дисциплины труда персонала, то она включает в себя трудовые отношения, регулируемые трудовым правом, которые возникают в организации в рамках трудового процесса. Именно эти отношения и влияют на образования в организации внутреннего трудового распорядка, а также являются самостоятельной социальной величиной.

В субъективном же смысле под дисциплиной труда персонала понимается четкое и качественное выполнение трудовой функции конкретным сотрудником организации. Осуществление трудовой функции сотрудниками является совокупность их прав и обязанностей, которые

должны быть прописаны в трудовом договоре. Вот этот перечень прав и обязанностей и составляют правовое обеспечение реального выполнения сотрудником его трудовой функции.

Также следует отметить, что трудовое отношение всегда является двусторонним. Как работник, так и работодатель, оба должны соблюдать свои права и обязанности. Именно в этом и состоит правовое содержание подчинения членов трудового коллектива внутреннему трудовому распорядку.

Следовательно, под дисциплиной труда понимают правомерное поведение всех участников трудового процесса конкретной организации, в которой реализуются их субъективные права и обязанности. Может возникать и охранительное правоотношение, то есть неправомерное поведение сотрудника и руководителя, при нарушении ими установленных правил и норм поведения [12, с.98].

Для рассмотрения сущности дисциплины труда необходимо принимать во внимание положение о том, что она является главным элементом трудовых отношений, субъектами которого выступают, как работник, так и работодатель. Следовательно, для определения сущности дисциплины труда, необходимо учитывать взаимный характер прав и обязанностей всех категорий персонала, включая самого работодателя.

Ученый, Ю. Н. Полетаев, изучая и анализируя права каждого сотрудника, сделал вывод о том, что «так же как и администрация организации, так и сотрудник являются активными участниками формирования и развития правопорядка в организации». Он отмечал, что ежедневное осуществление вышеуказанных правомочий и формирует четкий правопорядок в организации, который стремится выполнять все в рамках трудового законодательства, в том случае, когда некоторые руководители этим злоупотребляют [12, с.109].

Также дисциплину труда персонала рассматривали, как сложное социальное явление, но для этого необходимо выяснить соотношение между такими понятиями, как:

- «трудовая дисциплина»,
- «производственная дисциплина»,
- «технологическая дисциплина» и другие.

Ученые К. Н. Гусов и В. Н. Толкунова, которые также занимались изучением дисциплины труда, высказали свое мнение о том, что дисциплина труда по своему содержанию понятие более узкое, чем производственная дисциплина. Они считали, что кроме трудовой в производственную дисциплину входит обеспечение четкой, конкретной и динамичной работы организации. По их мнению, технологическая дисциплина, является составляющей трудовой дисциплины, но при этом работодатель несет ответственность за обеспечение производственной дисциплины, в то время как работник несет ответственность только за нарушение дисциплины труда.

С данной точкой зрения согласиться довольно сложно, так как выполнение трудовой функции сотрудников может быть направлено не только на соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, но и других норм, которые в своей совокупности составляют производственную, технологическую, финансовую и другую дисциплину. Стоит отметить, что утверждение того, что только работодатель несет ответственность за соблюдение производственной дисциплины, представляется недостаточно убедительным и точным.

Ученый Н. Т. Михайленков свое время, попытался сформулировать более верное убеждение того, что наиболее общим понятием является «трудовая дисциплина», которая включает в себя следующие понятия: «технологическая дисциплина» и «производственная дисциплина».

Также ученые М. В. Молодцов и Т. Ю. Головина считали, что понятие дисциплины труда является наиболее широким и охватывает все

разновидности дисциплины, свойственные трудовому процессу, протекающему в организации [12, с.138].

Производственная деятельность, согласно ст. 209 Трудового кодекса РФ, рассматривается как совокупность действий работников с применением средств труда, которые необходимы для превращения ресурсов в готовую продукцию и включают в себя производство и переработку различных видов сырья, строительство, а также оказание различных видов услуг [59, с. 123].

Такая сложная и многозначная структура дисциплины труда обуславливает и ее разностороннее определение.

Дисциплина труда, как институт трудового права представляет собой совокупность норм права, имеющий следующий предмет правового регулирования:

- регулируют внутренний трудовой распорядок организации;
- устанавливают взаимные права и обязанности работников и работодателей;
- определяют меры и меры поощрения за успехи и результаты в труде;
- определяют меры дисциплинарной ответственности всех сотрудников, нарушающих поведение в процессе трудовой деятельности [72,с. 678].

Также, дисциплина труда может рассматриваться как один из принципов трудового права. Как принцип трудового права дисциплина труда определяется через право работодателей требовать от работников только выполнения тех обязанностей, которые обусловлены трудовым договором, заключенным в соответствии с требованиями законодательства, и обязанности работников по надлежащему выполнению трудовой функции с соблюдением установленных в организации правил. Таким образом, дисциплина труда как принцип трудового права реализуется через права и обязанности работников и работодателей [72,с. 679]

Обобщая вышесказанное, стоит отметить, что дисциплину труда в правовых аспектах изучали многие ученые, но в итоге, все пришли к тому, что она реализуется на предприятиях и в организациях через права и обязанности, как сотрудников, так и руководителей.

### **1.3. Пути и методы укрепления дисциплины труда персонала**

На сегодняшний день, умение правильного применения стимулов к труду и реализация экономических интересов сотрудников, начинает приобретать главное место в укреплении дисциплины труда персонала организации. Невозможно заниматься укреплением дисциплины труда персонала организации, повышать его активность, при этом не проявлять должного внимания к их жизненным условиям и личным интересам. Стоит отметить, что материальный интерес тесно взаимосвязан с общественно-производственной деятельностью каждого сотрудника, а также является одним из стимулов трудовой деятельности персонала организации.

Современная система стимулирования персонала организации имеет следующую особенность, и она заключается в том, что оплата труда сотрудников непосредственно зависит не только от результатов их индивидуального труда, но и от общих показателей развития всей организации.

Что касается сознательной дисциплины, то она возникает в том случае, когда все сотрудники организации понимают главные ее цели, которые возникают у сотрудников на почве обоюдной ответственности за качественное выполнение их трудовой функции. Но нередки и случаи нарушения как трудовой, так производственной и технологической дисциплины. В процессе производства еще очень велики потери рабочего времени, которые непосредственно связаны с опозданиями на рабочее место, систематическими прогулами, употреблением алкоголя, токсических средств и другими нарушениями дисциплины труда [9, с. 14].

В организациях для поддержания и укрепления приемлемого уровня дисциплины труда, руководители пытаются сочетать такие методы, как:

- убеждения - это одно из главных направлений трудовой деятельности в отношении регулирования общественных отношений, его связывают с применением воспитательных мер, а также мер поощрительного характера.

- принуждения – с помощью данного метода, работодатели пытаются воздействовать на нарушителей дисциплины труда. В данном случае они применяют меры общественного и дисциплинарного характера.

Прежде всего, дисциплину труда на должном уровне можно обеспечить только сознательным отношением всех сотрудников к выполнению трудовой функции и поощрением его за добросовестный и качественный труд [9, с. 15].

На производстве руководители стараются предусмотреть следующие меры поощрения своих сотрудников:

- благодарности различного уровня,
- премии,
- награждение ценными подарками и почетными грамотами.

Также могут рассматривать и другие виды поощрения, которые согласовываются руководством совместно с профсоюзным комитетом предприятия, учреждения или организации, в рамках коллективного договора.

К сотрудникам, систематически нарушающим дисциплину труда, трудовое законодательство РФ предусматривает возможность, и необходимость применения мер, как дисциплинарного, так и общественного воздействия.

В таких случаях советы первичных структурных подразделений, советы бригадиров, советы работников предприятий, учреждений и организаций играют воспитательную роль.

В трудовых коллективах, которые работают по единому наряду с

оплатой по конечному результату работы, создаются условия нетерпимости и негативного отношения к нарушителям дисциплины труда. В таких трудовых коллективах возрастает взаимная требовательность и ответственность работников друг другу в сочетании с взаимопомощью и поддержкой.

Создание благоприятного социально-психологического климата в организациях и структурных подразделениях, уверенность каждого в том, что его мнением и предложением дорожат и руководитель и коллеги, могут влиять на стремление каждого сотрудника принимать участие в управлении производственным процессом, в росте ответственности и дисциплинированности, а также в повышении самодисциплины.

Бывают также случаи, когда меры убеждения не оказывают должного влияния на сотрудника, в таком случае, по отношению к нему могут быть использованы следующие меры дисциплинарного воздействия:

- привлечение его к административной и материальной ответственности на основе действующих норм и правил;
- применение санкций с экономической составляющей за нарушение дисциплины труда персонала.

Руководители организаций и предприятий, в рамках трудового законодательства, могут применять следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- строгий выговор;
- увольнение.

Весь перечень взысканий должен быть прописан в уставах или положениях организаций и предприятий, также для всех категорий персонала он может различаться [17, с.126].

При выборе дисциплинарного взыскания необходимо руководителям учесть степень тяжести совершенного сотрудником проступка и все обстоятельства, при которых проступок был совершен. Также следует учитывать поведение сотрудника в период, предшествующий нарушению

дисциплины труда [26, с. 67].

В настоящее время, одним из главных факторов, поддержания высокого уровня дисциплины труда персонала в организации, может быть воспитание у сотрудников чувства моральной и материальной ответственности за успех и результат работы не только структурных подразделений, но и всего персонала в целом. В тех организациях, в которых руководители проявляют интерес и заботу о своем персонале, совмещая это с высокой требовательностью, подкрепляемой мерами морального и материального воздействия, там и следует ожидать высоких результатов труда.

Руководителям низовых структурных подразделений принадлежит значимая роль в укреплении дисциплины труда персонала, так как они наиболее тесно связаны с трудом и бытом каждого сотрудника и имеют непосредственное влияние на производственную деятельность и общее состояние всех сотрудников.

Для укрепления дисциплины труда персонала в организации используется такая форма социального партнерства, как коллективный договор, он является правовым актом, с помощью которого и регулируются социально-трудовые отношения между сотрудниками организации и их работодателями. В его содержание включаются взаимные обязательства сотрудника и работодателя по следующим вопросам:

- оплата труда,
- денежные вознаграждения,
- пособия,
- компенсации,
- условия и охрана труда,
- льготы для обучающихся без отрыва от производства, с учетом

выполнения определенных показателей, прописанных в договоре.

Несоблюдение и невыполнение вышеперечисленных показателей, должны различным образом отражаться на материальных условиях

нарушителей дисциплины труда [57, с. 12].

Ежедневная работа над поддержанием должного уровня и укреплению дисциплины труда персонала организации возлагается на ее руководство. В каждой организации сама обстановка и условия труда должны быть направлены на соблюдение дисциплины труда персонала и тем самым способствовать успешному решению стоящих перед ним целей и задач.

Но многие руководители предприятий и организаций стараются пренебречь элементарными требованиями техники безопасности, не соблюдают технологические нормы производственного процесса, перестали бороться с низкой трудовой и исполнительской дисциплиной труда и стали упускать из виду, что укрепление дисциплины труда и правопорядка – это важная основа обеспечения общественной безопасности, ускорение социально-экономического развития страны, а также улучшение жизни всего населения.

Изучив и проанализировав большое количество литературы, считаем, что данное дробление дисциплины имеет значение для организации труда персонала в каждом конкретном случае. Что касается экономико-правовой аспекта, то здесь подобное деление дисциплины на трудовую и производственную, и тем более технологическую, нецелесообразно и не логично.

Следует отметить, что все вышеперечисленные виды производственной дисциплины находят свое отражение и закрепление в локальных нормативных актах, которые определяют трудовой распорядок всех категорий персонала, то есть выполнение производственной дисциплины входит в подчинение установленному трудовому распорядку организации.

Также не существует отдельного вида ответственности за нарушение производственной дисциплины ни в Трудовом Кодексе РФ, ни в других нормативных актах, то есть производственная дисциплина входит в содержание понятия самой дисциплины труда.

Что касается юридического плана, то дисциплина труда персонала в

организациях представляет собой совокупность организационно-правовых мер, которые направлены на обеспечение порядка трудовой деятельности и отражают меры требовательности к каждому сотруднику.

Необходимо также отметить, что всякий совместный труд требует организации, а для этого требуется установление норм и правил, поэтому становится очевидным тот факт, что без дисциплины труда персонала трудовой процесс большого количества сотрудников невозможен. Дисциплина труда персонала заключается не только в своевременной явке или ухода с работы, а в соблюдении технологической дисциплины, технически и определенных организационных правил, а уже все это складывается в определенный порядок, который должен соблюдаться всеми участниками трудового процесса.

Делая детальный анализ, сложившейся в целом по Российской Федерации ситуации по снижению дисциплины труда персонала, стоит отметить, что основной причиной такого факта является:

- безответственность,
- халатность,
- алкоголизм,
- корысть,
- индивидуализм,
- максимализм потребления материальных благ.

Ниже перечислим перечень факторов, способствующий низкой дисциплине труда в организации:

- несправедливость в назначении оплате труда и оценке результатов работников организации;
- сложная производственная и организационная структура;
- некорректное составление должностных инструкций;
- не утвержденная система отбора персонала [57, с. 14].

Таким образом, концепция повышения дисциплины труда персонала в организации, в условиях рыночной экономики базируется на применении гибкой тарифной сетки оплаты труда и экономического стимулирования за работу, и соблюдении требований безопасности и охраны труда.

#### Вывод:

В первой главе дипломной работы нам удалось детально изучить понятие дисциплины, которое многогранно и рассматривается во многих науках, со своей точки зрения. Рассмотрены конкретно ее виды и большее внимание уделено изучению дисциплины труда, так как от ее уровня, непосредственно зависит эффективное развитие, как трудового коллектива, так и организации в целом.

Под дисциплиной труда принято понимать необходимое условие успешного функционирования и развития организации, а также социально-экономической основой трудового коллектива.

Также более глубоко изучено правовое регулирование дисциплины труда и сделан вывод о том, что все права и обязанности, как сотрудника, так и работодателя должны быть прописаны в Уставе или положении о деятельности предприятия и в рамках трудового законодательства РФ. Одним из самых важных законодательных актов, является Трудовой кодекс РФ, в котором прописаны все основы трудовой деятельности персонала.

Рассмотрены методы и способы регулирования дисциплины труда персонала, так как от их правильного выбора и применения в трудовой деятельности зависит успешное развитие организации.

## **ГЛАВА 2. РЕАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ШМУП «ШЕБЕКИНСКИЕ ТЕПЛОВЫЕ СЕТИ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ШМУП «Шебекинские тепловые сети»**

Шебекинское муниципальное унитарное предприятие «Шебекинские тепловые сети» (сокращенно ШМУП «Шебекинские тепловые сети»), действует на основании Устава, утвержденного постановлением главы администрации района от 10.07.2015г. № 917 и является коммерческой организацией, созданной для обеспечения комплексного развития коммунально-энергетического хозяйства поселений Шебекинского района и удовлетворения потребностей населения и юридических лиц тепловой энергией высокого качества.

Шебекинское Муниципальное Унитарное Предприятие «Шебекинские тепловые сети» расположено по адресу: 309290, Белгородская область, г. Шебекино, ул. Садовая, д.1 «а», телефоны: 8 (47248) 2-33-13, факс (07248) 2-27-64, 2-28-19.

Предприятие находится в ведомственном подчинении Комитета строительства, транспорта и жилищно-коммунального хозяйства администрации Шебекинского района.

Размер уставного капитала ШМУП «Шебекинские тепловые сети» составляет 4 306 000,00 рублей.

ШМУП «Шебекинские тепловые сети» имеет лицензию на осуществление деятельности по эксплуатации взрывопожарных производственных объектов, которая выдана Федеральной службой по экологическому, технологическому и атомному надзору от 15 июня 2014г.

В эксплуатации предприятия имеются следующие объекты теплоэнергетического хозяйства: 69 котельных, 1 тепловой пункт (ТП), 1 ПНС и 63,838 км. тепловых сетей в двухтрубном исчислении.

В структуру созданного предприятия изначально вошли городские магистральные сети, а позже поэтапно передавались ведомственные котельные, принадлежавшие крупным промышленным предприятиям города, таким как Шебекинский машиностроительный, Биохимический и Химический заводы.

На первом этапе становления предприятия коллектив состоял всего из 15 специалистов. В основном это высококвалифицированные газоэлектросварщики, слесари-обходчики, водители спецтехники. Но постепенно предприятие набирало силу, приобретало навык и расширяло масштабы своей деятельности. Были приняты на баланс первые котельные, подававшие тепло в здание родильного дома, учебные корпуса профессионального училища, в дом-интернат для престарелых и инвалидов, а также весь теплоэнергетический комплекс машзаводского микрорайона.

За долгие годы своего развития предприятие претерпевало ряд организационных преобразований. Сегодня - это крупное теплоэнергетическое предприятие, которое по-прежнему возглавляет директор Мишнев Егор Алексеевич.

ШМУП «Шебекинские тепловые сети» обслуживает 63,838 км тепловых сетей в 2-х трубном измерении, 69 теплоисточников, расположенных в городе и районе.

Благополучие и стабильность предприятия позволяет вот уже более четверть века нести тепло в дома жителей города и района.

Далее нами будет рассмотрена организационная структура ШМУП «Шебекинские тепловые сети» пи представлена на рисунке 2.1. Под организационной культурой следует понимать, совокупность звеньев, которые находятся в полной взаимосвязи и соподчинении между собой, которые наделены определенными правами, ответственностью и выполняют определенные функции управления.

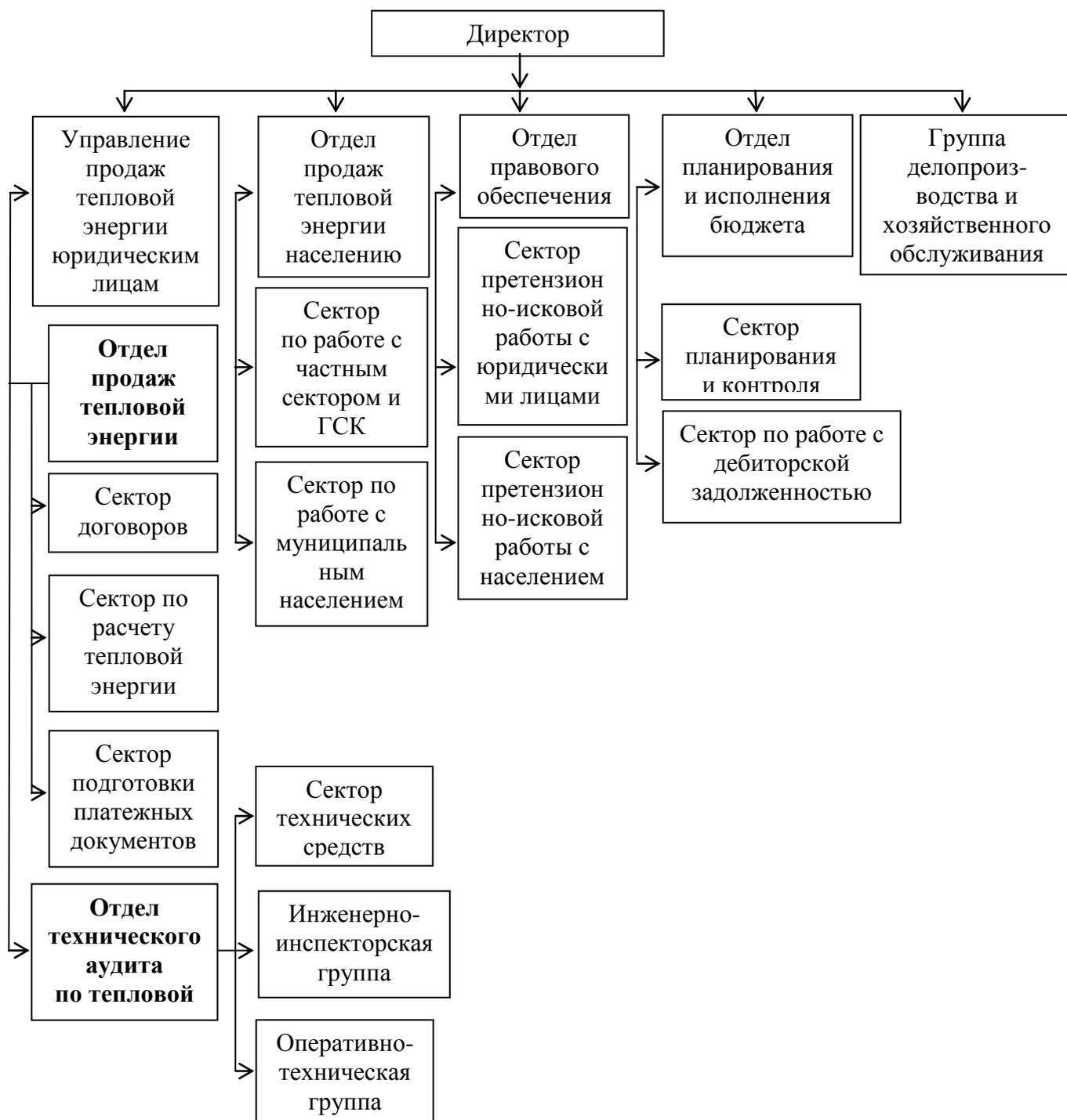


Рис.2.1 Организационная структура управления ШМУП «Шебекинские тепловые сети»

Исследуемое предприятие имеет дивизиональную организационную структуру управления. В ее основе лежит принцип выделения производственных отделений организации (дочерних предприятий и филиалов), как самостоятельных объектов управления. Следовательно,

самыми главными фигурами предприятия становятся не руководители функциональных направлений, а менеджеры производственных отделений.

Такие структурные подразделения становятся не только центрами затрат, но и центрами прибыли, повышающими эффективность своей деятельности за счет самостоятельного принятия решений. Структуризация организации может происходить:

- по выпускаемой продукции или услугам (продуктовая специализация);
- по ориентации на потребителя (потребительская специализация);
- по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Использование дивизиональной структуры также возможно при интеграции организации с образованием холдинга, финансовой группы и т.д.

– в дивизиональной структуре оперативное управление децентрализовано. Высшее руководство занимается общим целеполаганием и выполняет функции:

- производственных связей (обмен продукцией или продуктами незавершенного производства внутри организации);
- административных связей (координация и контроль);
- финансовых связей (контроль расходов и получения прибыли, либо контроль распределения денежных средств из централизованного фонда).

Далее мы представим штатную структуру трудовых ресурсов предприятия, представленную в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Штатная структура ШМУП «Шебекинские тепловые сети»

№	Структурное подразделение	Количество штатных единиц
1	Административно-управленческий персонал	11,5
2	Планово-экономический отдел	1
3	Бухгалтерия	4
4	Производственно-технический отдел	4
5	Производственная лаборатория	3
6	Группа наладки	2

7	Служба сбыта	9
8	Административно-хозяйственная служба	3
9	Газовая служба	3
10	Оперативно-выездная бригада	17
11	Служба КИПиА	5,5
12	Энергетическая служба	6
13	Автотранспортная служба	16
14	Отделение тепловых сетей	22
ИТОГО:		106

В таблице 2.3. мы показали, штатную численность персонала ШМУП «Шебекинские тепловые сети».

Ниже рассмотрим финансово-хозяйственную деятельность ШМУП «Шебекинские тепловые сети» характеризуется показателями эффективности использования его экономических ресурсов, а также показателями финансового состояния (ликвидностью, устойчивостью и платежеспособностью) и результатами работы (прибылью и рентабельностью). Анализ состава и динамики оборотных активов и их темп роста приведен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ состава и динамики оборотных активов ШМУП «Шебекинские тепловые сети» за 2014-2016 год

Показатели	2014 год, тыс. руб.	2015 год, тыс. руб.	2016 год, тыс. руб.	Темп роста, %	
				2015 год к 2014 году	2016 г. / 2015 г.
Оборотные активы, всего	161	196	240	121,7%	122,4%
-запасы	59	83	102	141,7%	122,9%
-НДС	10	16	23	160%	143,7%
-дебиторская задолженность	6	9	13	150%	144,4%
-денежные средства	32	24	10	75%	41,6%

Данные таблицы 2.4 показывают, что за 2015 год общая сумма оборотных средств исследуемого предприятия возросла на 44 млн. руб. или на 22,4%. Данный рост обусловлен увеличением суммы запасов на 19 млн. руб. или на 22,9%, налогов по приобретённым ценностям на 7 млн. руб. или на 43,7%, дебиторской задолженности на 4 млн. руб. В то же время сумма

денежных средств снизилась на 14 млн. руб. или на 58,4%. Таким образом, можно сделать вывод о повышении величины низколиквидных оборотных средств, при уменьшении величины высоколиквидных средств, что ведёт к уменьшению ликвидности баланса предприятия.

Таблица 2.5

Состав и структура основных производственных фондов ШМУП «Шебекинские тепловые сети» за 2014 – 2016 год

Виды основных фондов	2014 год.		2015 год		2016 год		Отклонение (+,-), млн. руб.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания	73,7	76,5%	80,2	76,6%	85,3	74%	11,6
Сооружения	1,4	1,5%	2,1	2%	2,7	2,3%	1,3
Машины и оборудование	17,4	18%	18,2	17,4%	21,4	18,5%	4
Транспортные средства	3,4	3,5%	3,7	3,6%	5,1	4,5%	1,7
Инвентарь	0,5	0,5%	0,5	0,4%	0,8	0,7%	0,3
Итого	96,4	100%	104,7	100%	115,3	100%	18,9

Таким образом, за анализируемый период видно, что наибольший удельный вес в общей стоимости основных фондов занимает группа «Здания» - на неё приходится 74%. Это говорит о том, что первоначальная стоимость в этой группе самая большая. На втором месте стоит группа «Машины и оборудование» - её удельный вес составляет 18,5%. Транспортные средства занимают всего 4,5% в общей стоимости. И самая маленькая доля приходится на прочие основные фонды - 3%.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ШМУП «Шебекинские тепловые сети» за 2014-2016 гг. приведен в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ШМУП «Шебекинские тепловые сети» за 2014-2016 гг.

Показатели	Норматив	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение (+,-)	
					2015 год к 2014 году	2016 год к 2015 году
Коэффициент автономии	более 0,5	0,57	0,9	0,75	+0,03	+0,22

Коэффициент финансирования	1	1,41	1,44	1,48	+0,12	+1,82
Коэффициент маневренности собственного капитала	более 0,5	0,06	0,09	0,35	+0,04	+0,21
Коэффициент финансовой устойчивости	более 0,5	0,86	0,88	0,89	-0,02	+0,06
Коэффициент структуры долгосрочных вложений	как можно меньше	0,61	0,49	0,15	-0,05	-0,29

Данные таблицы 2.6. показывают, что в 2016 году значение коэффициента автономии составляло 0,75 пункта, что показывало 75% доли участников предприятия, причем за рассматриваемый период 2014-2016 гг. показатель повысился. Рост коэффициента показывает возрастающую устойчивость, стабильность и независимость предприятия от внешних инвесторов.

Коэффициент финансирования показывает величину заемных средств, приходящихся на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия. В 2016 году наблюдалось значительное превышение собственного капитала над заемным (в 3,18 раз).

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности ШМУП «Шебекинские тепловые сети», то есть, вложена в оборотные средства, а какая часть капитализирована. Значение данного показателя может существенно изменяться в зависимости от вида деятельности предприятия и структуры его активов, в том числе оборотных активов. За 2014-2016 гг. показатели имели положительное значение.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает долю долгосрочных источников финансирования в валюте баланса. В данном случае, наблюдается стабильность значения данного показателя за 2014-2016 года (89%), причем оно выше нормативного значения в 50%.

Коэффициент структуры долгосрочных вложений показывает, какая часть основных средств и других внеоборотных активов профинансирована за счет долгосрочных заемных источников. В данном случае, за 2014-2016 гг. долгосрочные обязательства предприятия уменьшились, значение коэффициента снизилось до 0,15 пункта.

Анализ показателей платежеспособности ШМУП «Шебекинские тепловые сети» за 2014-2016 года приведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Анализ показателей платежеспособности ШМУП «Шебекинские тепловые сети»

Показатели	Норматив	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение (+,-)	
					2015 год к 2014 году	2016 год к 2015 году
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,65	0,38	0,36	-0,27	-0,02
Коэффициент текущей ликвидности	2 и более	3,91	3,49	4,00	-0,42	+0,51
Промежуточный коэффициент покрытия	0,8	1,24	0,82	1,26	-0,42	+0,44
Коэффициент общей платежеспособности	2 и более	2,33	2,45	5,26	+0,12	+2,81
Коэффициент долгосрочной платежеспособности	выше	0,55	0,47	0,09	-0,08	-0,38
Коэффициент наличия собственных оборотных средств	более 0,5	0,05	0,08	0,34	+0,03	+0,26
Коэффициент маневренности функционального капитала	0-1	2,86	1,09	0,15	-1,77	-0,94

Данные таблицы 2.7. показывают, что показатели, характеризующие платежеспособность предприятия за 2016 г., равно как и за 2014-2016 гг. имеют значения, соответствующие нормативным требованиям, что свидетельствует о наличии платежеспособности ШМУП «Шебекинские тепловые сети». Причинами высокой платежеспособности предприятия является оптимальная обеспеченность финансовыми ресурсами, рациональная структура оборотных средств и другое.

Итак, изучив организационно-экономическую характеристику ШМУП «Шебекинские тепловые сети», нами были рассмотрены основные виды

деятельности предприятия, его организационная структура, состав и динамика оборотных активов, показатели финансовой устойчивости, а также, показатели платежеспособности. Можно сделать вывод о том, что это предприятие является прибыльным и конкурентоспособным на территории Шебекинского района.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в ШМУП «Шебекинские тепловые сети»**

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

Анализ системы управления персоналом необходим, чтобы определить причины, которые приводят к проблемам.

Основная цель системы управления персоналом – обеспечение и организация эффективного применения трудовых резервов на предприятии, а также их социальное и профессиональное развитие.

Управление в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» осуществляет директор, который сформировал производственный аппарат управления, который способствует динамичному развитию предприятия. Стиль управления на предприятии либерально-демократический.

Директор этого предприятия назначается на должность в соответствии с настоящим уставом на условиях заключения трудового договора с администрацией Шебекинского района по согласованию с комитетом муниципальной собственности и земельных отношений Шебекинского района. Он действует от имени Предприятия без доверенности, добросовестно и разумно предоставляет его интересы на территории РФ и за ее пределами, совершает в установленном порядке сделки от имени Предприятия, утверждает его структуру и штатное расписание, осуществляет прием на работу сотрудников, заключает, изменяет и прекращает с ними трудовые договоры.

Взаимоотношения всех сотрудников и руководителя ШМУП «Шебекинские тепловые сети», возникающие на основе трудового договора, регулируются трудовым законодательством и коллективным договором предприятия.

Практически всеми кадровыми вопросами и технологиями на предприятии занимается инспектор по кадрам, которые в своей деятельности подчиняется заместителю директора по экономике и финансам.

Инспектор по кадрам, работает на основании должностной инструкции и обязан знать:

- законодательные и нормативные акты;
- трудовое законодательство;
- структуру и штаты предприятия;
- методические материалы по ведению документации по учету и движению персонала;
- порядок учета движения кадров и составления установленной отчетности;
- основы делопроизводства;
- правила и нормы охраны труда и другое.

Далее рассмотрим состав документов кадровой службы ШМУП «Шебекинские тепловые сети», в них входят:

- штатное расписание;
- коллективный договор;
- Положение об оплате труда;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- график отпусков;
- положение о защите персональных данных работников;
- должностные инструкции;
- Положение об аттестации персонала;
- Перечень должностей и профессий с вредными условиями труда, работа в которых дает право на дополнительный отпуск

и другая документация.

Движение кадровой документации выглядит следующим образом:

- работники свои больничные листы сдают инспектору по кадрам, а все свои заявления на подпись руководителям структурных подразделений;
- в свою очередь руководители структурных подразделений, табели передают инспектору по кадрам, а все служебные записки передают на согласования директору, после подписания, их передают инспектору по кадрам;
- инспектор по кадрам копии всех приказов, штатное расписание, больничные листы и табели, передают в бухгалтерию.

Ниже проанализируем структуры персонала ШМУП «Шебекинские тепловые сети» в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Структура персонала ШМУП «Шебекинские тепловые сети»

Категории персонала	Численность персонала						Откл. по уд.весу,(+,-), 2016-2014
	2014 г., чел.	Уд.вес, %	2015 г., чел.	Уд.вес, %	2016г., чел	Уд.вес, %	
Персонал, всего в том числе:	94	100%	100	100%	106	100%	-
1.Руководители	11	11,7	14	14	16	15,1	+12
2. Специалисты	27	28,7	27	27	30	28,3	+3
3. Рабочие	56	59,6	59	59	60	56,6	+4

Как видно из приведенных данных количество персонала за исследуемый период в 2016 году по сравнению с 2014, увеличилось на 12 человек, причем незначительное увеличение наблюдается по каждой категории персонала предприятия.

Ниже нами будет проведен анализ основных кадровых процессов в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» за 2014 -2016 год и представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

## Анализ движения персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети»

Показатель	2014 г., %.	2015 г., %	2016г., %	2016 г. / 2014 г., (+,-)
Численность персонала на начало года, чел..	94	100	106	-+12
Принято, чел.	8	10	15	+7
Выбыло, чел.	12	9	9	-3
в т.ч.:				
- по сокращению штатов:	0	0	0	0
- по собственному желанию:	8	7	6	-2
- за нарушение трудовой дисциплины	4	2	3	-1
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	8,5	10,0	14,2	+5,8
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	12,8	9,0	8,5	-4,3
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0,87	0,91	0,92	+0, 05
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,13	0,09	0,08	-0.05
Коэффициент абсентеизма в т.ч.по болезни (Кабс/б)	6,4	5,3	4,7	-1,7

Ниже нами будет произведен расчет всех коэффициентов за 2014 – 2016 год.

Коэффициент приема на работу кадров – отношение количества работников, принятых на работу за данный период к среднесписочной численности работников за тот же период:

$$K_{п к.2014} = 8/94 * 100\% = 8,5\% \quad (2.1)$$

$$K_{п к.2015} = 10/100 * 100\% = 10\%$$

$$K_{п к.2016} = 15 / 106 * 100\% = 14,2\%$$

Коэффициент выбытия кадров – отношение количества всех уволенных работников за данный период к среднесписочной численности работников за тот же период:

$$K_{в к.2014} = 12/94 * 100\% = 12,8\% \quad (2.2)$$

$$K_{в к.2015} = 9/100 * 100\% = 9,0\%$$

$$K_{в к.2016} = 9/106 * 100\% = 8,5\%$$

Коэффициент постоянства кадров (Кпс) – отношение разницы списочной численности персонала на начало периода и количества уволенных работников за период к среднесписочной численности персонала.

$$К п. с. 2014 = (94-12)/94 = 0,87 \quad (2.3)$$

$$К п. с. 2015 = (100-9)/100 = 0,91$$

$$К п. с. 2016 = (106-9)/106 = 0,92$$

Коэффициент текучести кадров (Ктк) – количество работников уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала.

$$К т. к. 2014 = (8+4)/94 = 0,13 \quad (2.4)$$

$$К т. к. 2015 = (7+2)/100 = 0,09$$

$$К т. к. 2016 = (6+3)/106 = 0,08$$

Коэффициент абсентеизма в т.ч. по болезни (Кабс/б) - отношение числа дней невыхода на работу к общему числу рабочих дней в течение месяца, года.

$$К а. б. 2014 = (46\,112 + 8160 + 1056 + 1784) / 894\,240 \cdot 100 = 6,4 \% \quad (2.5)$$

$$К а. б. 2015 = (42\,100 + 7110 + 1259 + 1582) / 484\,143 \cdot 100 = 5,3 \%$$

$$К а. б. 2016 = (39\,752 + 7960 + 1456 + 1984) / 474\,280 \cdot 100 = 4,7 \%$$

Данные таблицы 2.9 показывают, что в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» за 2016 г. наблюдалось 9 случаев увольнения, 3 из которых было по нарушению дисциплины труда, тогда как количество принятых работников составило 15 чел., 50 человек работают на предприятии как минимум с 2014 г. Коэффициент постоянства персонала ежегодно увеличивается, коэффициент по обороту приема персонала растет и в 2016 году составил 14,2, а коэффициент по убытию персонала ежегодно сокращается и составил 8,5%, что на 4,3% меньше, чем в 2014.

Таким образом, из таблицы 2.9 видно, что в период становления позиций предприятия наблюдалось большое количество нарушений трудовой дисциплины: пьянство, прогулы и так далее.

Следующим этапом сделаем распределение работников по образованию в организации ШМУП «Шебекинские тепловые сети», таблица 2.10.

Таблица 2.10

Распределение работников по уровню образования в ШМУП «Шебекинские тепловые сети»

Группы рабочих по образованию:	Численность рабочих на конец года, чел.	
	2015 год	2016 год
Среднее	54	53
Среднее-техническое	35	36
Незаконченное высшее	3	4
Высшее	8	13
Итого	100	106

Рассмотрев таблицу 2.10 можно отметить, что в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» большая часть сотрудников имеет среднее и среднее-техническое образование. По сравнению с 2015 годом в 2016 году уровень образованности персонала немного вырос, сотрудники начали понимать суть высшего образования, так как от этого зависит их заработная плата и в целом престиж и статус предприятия.

Рассмотрев, характеристику по степени образованности и уровню образования, переходим к рассмотрению распределения сотрудников по возрасту в ШМУП «Шебекинские тепловые сети». Данные представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Гендерные особенности персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети»

Группы сотрудников по возрасту, лет	Численность сотрудников на конец года, чел.	
	2015 год	2016 год
20 – 30	16	13
30 – 40	45	56
40 – 50	31	26
50-60	8	11
Итого	100	106

В ШМУП «Шебекинские тепловые сети» преобладают сотрудники возраста 30-40 и 40-50 лет, это говорит о том, что на данном предприятии работают опытные и квалифицированные специалисты. А это в целом влияет на успешное развитие предприятия. Далее рассмотрим распределение персонала предприятия по трудовому стажу и представим в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Распределение персонала по трудовому стажу в ШМУП «Шебекинские тепловые сети»

Группы работников по стажу, лет	Численность персонала						Откл. по уд.весу, (+,-) 2016-2014
	2014 г., чел.	Уд.вес, %	2015 г., чел.	Уд.вес, %	2016 г., чел	Уд.вес, %	
До 1	3	3,2	5	5	8	7,5	+5
От 1 до 3	6	6,4	4	4	2	1,9	-4
От 3 до 5	25	26,6	28	28	29	27,4	+4
От 5 до 10	60	63,8	63	63	67	63,2	+7
Итого	94	100%	100	100%	106	100%	+12

Как видно из приведенных данных доминирующее число работников имеет опыт работы от 5 до 10 лет. После следует категория работников с опытом работы от 3 до 5 лет, что еще раз доказывает, что трудовой коллектив на предприятии практически стабилен, люди заинтересованы работать на нем. В целом персонал предприятия состоит из достаточно компетентных сотрудников, имеющих большой опыт работы.

Обеспеченность кадрами ШМУП «Шебекинские тепловые сети» за 2014-2016 года характеризуется данными, приведенными в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Анализ обеспеченности кадрами в ШМУП «Шебекинские тепловые сети»

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Темп роста, %	
				2015 год к 2014 году	2016 год к 2014 году
Среднесписочная численность персонала, чел.	94	100	106	1,06	1,12

Данные таблицы 2.10 показывают, что численность в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» в 2016 г. составила 106 чел., что на 1,12% больше показателя 2014 года.

В таблице 2.14 рассмотрим анализ эффективности использования труда персонала.

Таблица 2.14

Анализ эффективности использования труда персонала ШМУП «Шебекинские тепловые сети» за 2014 – 2016 год

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Темп роста, %	
				2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014г.
Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	28946742	31649223	35643000	109,3	112,6
Среднесписочная численность персонала, чел.	94	100	106	1,06	1,12
Производительность труда одного работника, тыс.руб./чел.	601,34	715,02	714,00	118,9	99,9

Данные таблицы 2.14. показывают, что среднегодовая выработка (производительность труда) одного работника в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» составляет за 2014 г. 601,34 тыс.руб., за 2015 г. – 715,02 тыс.руб., за 2016 г. – 714 тыс.руб. Изменение производительности труда работников ШМУП «Шебекинские тепловые сети» в 2016 г. имеет отрицательную тенденцию, на это оказало влияние значительное увеличение численности работников предприятия (12 человек) по сравнению с ростом выручки от продаж (на 3,3%).

Руководству ШМУП «Шебекинские тепловые сети» необходимо при работе с персоналом использовать больше беседы, поощрения различного вида и уровня, награждения, повышение по службе и другое, чем угрозы, приказы, установление жестких нормативов и правил, а также стандартов и прочее.

Увеличивает роль и ответственность руководства предприятия именно повышение эффективности методов управления.

Таким образом, проведя оценку системы управления персоналом в ШМУП «Шебекинские тепловые сети», мы проанализировали трудовой коллектив, изучили состав работников по полу, возрасту, образованию, провели анализ движения персонала и определили эффективности использования труда персонала.

### **2.3. Оценка системы дисциплины труда персонала в организации**

Залог успешного развития любой организации и его успешной деятельности на прямую зависит от высоко уровня дисциплины труда. основополагающим фактором повышения производительности труда сотрудников, их работоспособности, результативности и конкурентноспособности на рынке труда, является укрепление дисциплины труда персонала организации. Сам же процесс по укреплению дисциплины труда персонала в организации не требует капиталовложений и дает быструю отдачу за минимальные сроки эффективного развития организации.

Для анализа существующей дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» были использованы следующие методы:

- архивный метод;
- метод анализа документов, то есть Правила внутреннего трудового распорядка и коллективный договор.

Трудовой распорядок в организации и определяется действующими правилами внутреннего трудового распорядка, который является локальным нормативным актом, регламентирующим в соответствии с федеральными законами следующее:

- порядок приема и увольнения сотрудников,
- основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора,
- режим труда и отдыха,

– применяемые к сотрудникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы в рамках регулирования трудовых отношений.

Все сотрудники в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка обязаны:

- соблюдать установленный порядок выполнения работ;
- выполнять своевременно и качественно полученные задания;
- проявлять инициативу;
- не допускать брака в производимой продукции;
- добиваться высоких показателей и результатов в работе.

Правила внутреннего трудового распорядка обязывают всех руководителей предприятий обеспечить наилучшую организацию трудовых, технологических и производственных процессов, а также соблюдать Трудовой кодекс РФ, федеральные законы и другие действующие нормативно-правовые акты.

Согласно Правилам внутреннего трудового распорядка для рабочих ШМУП «Шебекинские тепловые сети» каждый из сотрудников обязан соблюдать дисциплину труда, так как она основывается на сознательном и добровольном исполнении своих обязанностей, а также является необходимым условием эффективного труда. Первое правило каждого работника коллектива – строжайшее соблюдение дисциплины труда.

Правила внутреннего трудового распорядка ШМУП «Шебекинские тепловые сети» определяют основные обязанности всех категорий персонала предприятия в целях поддержания дисциплины труда персонала.

Еще одним локальным документом, регламентирующим дисциплину труда в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» является коллективный договор.

Под коллективным договором стоит понимать соглашение, устанавливающее дополнительные гарантии для всех сотрудников и ответные обязательства с их стороны по отношению к руководству ШМУП «Шебекинские тепловые сети». На основании этого документа повышаются

правовые и социальные гарантии персонала по сравнению с теми, которые были установлены ст. 40 ТК РФ.

Стороны коллективного договора ШМУП «Шебекинские тепловые сети» обязуются общими усилиями добиваться экономического и финансового развития предприятия, осуществляя следующие меры:

- создание благоприятных условий для развития процесса производства;
- проведение политики, направленную на рост эффективности и производительности труда;
- повышение уровня социальных и трудовых гарантий каждого сотрудника.

В рамках коллективного договора предусмотрено не допущение появления работников на рабочее место в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения, а так же с их остаточным явлением.

Руководитель структурного подразделения не допускает к работе, работника, появившегося а рабочем месте в нетрезвом состоянии, в данный рабочий день, фиксирует это нарушение и составляет докладную записку, которую после подписания, передают инспектору по кадрам и в бухгалтерию.

Но напротив, работодатель в соответствии со ст. 191 ТК РФ должен поощрять сотрудников, которые добросовестно исполняют свои трудовые обязанности. В ШМУП «Шебекинские тепловые сети» за образцовое выполнение трудовых обязанностей, улучшения качества выпускаемой продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и другие достижения в работе применяются следующие поощрения:

- объявление благодарности сотрудникам;
- награждение их ценным подарком;
- занесение фотографий, лучших сотрудников на доску почёта.

За нарушения трудовой дисциплины в ШМУП «Шебекинские тепловые

сети» применяют следующие виды дисциплинарных взысканий:

- выговор;
- строгий выговор;
- увольнение.

Далее проанализируем частоту использования данных видов взысканий за 2014 – 2016 годы, динамика которых представлена в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Динамика частоты использования дисциплинарных взысканий в  
ШМУП «Шебекинские тепловые сети» за 2014 – 2016 годы

Перечень дисциплинарных взысканий	Годы			Динамика, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Выговор	5	4	7	1,4	1,75
Строгий выговор	6	5	8	1,33	1,6
Увольнение:	2	3	6	3	0,5
Всего случаев нарушения трудовой дисциплины	13	12	21	1.6	1,75

Таким образом, проанализировав данные таблицы 2.15, можно сделать вывод о том, что количество дисциплинарных взысканий в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» за последние три года только возросло. Так в 2016 году количество замечаний увеличилось на 1,75 больше, чем в 2015, выговоров, тоже увеличилось на 1,6 по сравнению с 2015, а также увольнений увеличилось в 0,5 по сравнению с 2015 годом.

На практике, без желания сотрудника соблюдать прописанные нормы и правила организационного поведения, то есть при отсутствии мотивов дисциплинированного поведения, улучшить дисциплину труда персонала на предприятии не удастся. Кроме того, некомпетентность многих руководителей, направлена на повышение уровня дисциплины труда, может привести и к обратному результату, то есть, к увеличению потерь рабочего времени и простоев производства, а также к снижению результативности и производительности труда персонала.

Большое значение имеет расходование средств на оплату и результативность труда. В связи с этим необходимо осуществлять постоянный контроль за расходованием фонда оплаты труда, анализировать и выявлять возможности его экономии за счет роста производительности труда персонала.

Для детального исследования данных по труду и заработной плате необходимо рассмотреть их основные показатели, которые будут представлены нами в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Показатели по труду и заработной плате  
ШМУП «Шебекинские тепловые сети» за 2014–2016 гг.

Показатели	Годы			Отклонение,± 2016 г. от 2014 г.	Темп роста, %	
	2014	2015	2016		2015 г. к 2014г.	2016 г. к 2015 г.
Численность работников, чел.	94	100	106	+12	1,06	1,06
Затраты на оплату труда, в сумма, млн.руб.	5,9	6,5	6,3	0,4	10,2	-3,1
в % к выручке	60,5	65,7	50,3	-9,9	8,6	-16,9
Среднемесячная заработная плата, руб.	18 850	19 300	20 400	1550	1,02	1,06
Среднегодовая заработная плата, руб.	226 200	231 600	244 800	18600	1,02	0,9
Производительность труда, тыс. руб./чел.	601,34	715,02	714,00	112,66	118,9	99,9

Из таблицы 2.16 можно сделать следующие выводы, что расходы по оплате труда увеличивались в процентах к выручке в 2015 г. на 8,6%, а в 2016 году наблюдалось уменьшение на 16,9%. Среднемесячная заработная плата работников ШМУП «Шебекинские тепловые сети» в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 1,02%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 0,9%.

Производительность труда работников ШМУП «Шебекинские тепловые сети» увеличивается в течение всего исследуемого периода, а именно, в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 12,7% и в 2016 году по сравнению с 2015

годом на 18,2%, что является положительной тенденцией в деятельности ШМУП «Шебекинские тепловые сети».

Чтобы оценить уровень существующей дисциплины труда в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» необходимо произвести расчет по следующей формуле, определяемой отношением количества случаев нарушения дисциплины труда к общей численности сотрудников Общества (формула 2.6).

$$\text{Уровень трудовой дисциплины} = \frac{\text{Кол. - во случаев нарушения трудовой дисциплины}}{\text{Общая численность персонала}} \quad (2.6)$$

Таким образом, целесообразно провести расчет уровня дисциплины труда за 2014-2016 годы.

1.  $U_{\text{тд}} 2014 = 13/94 = 0,14$
2.  $U_{\text{тд}} 2015 = 12/100 = 0,12$
3.  $U_{\text{тд}} 2016 = 21/106 = 0,19$

Показатели уровня дисциплины труда в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» за последние три года представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Уровень дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» за 2014-2016 гг.

Показатель	2014г.	2015 г.	2016г.	Отклонение, ±	Темп роста, %	
				2016 г. от 2014 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Уровень трудовой дисциплины	0,14	0,12	0,19	0,05	-0,02	-0,07

Таким образом, проанализировав данные таблицы 2.17, можно сделать вывод о том, что уровень дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» с каждым годом увеличивается, что говорит о негативной тенденции. Следовательно, необходимо принять меры и ввести мероприятия улучшающие данный показатель и в целом дисциплину труда.

В ходе рассмотрения системы дисциплины труда в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» было выявлено, что сотрудники предприятия нарушают ее в следствии следующих причин:

- прогул,
- опоздание на рабочее место,
- нарушение правил в рамках охраны труда,
- невыполнение требований инструкций и распоряжений.

Частота проявления форм нарушений трудовой дисциплины представлена в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Причины нарушения дисциплины труда персоналом и их количество среди сотрудников ШМУП «Шебекинские тепловые сети»

Причины	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение, ±	Темп роста, %	
				2016 г. от 2014 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1. Прогоулы	2	2	5	3	0	150,0
2. Опоздания к началу рабочего дня и после обеденного перерыва	7	5	9	2	- 28,6	80,0
3. Появление на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения	0	0	1	1	0	1,0
4. Преждевременный уход с рабочего места на обеденный перерыв и в конце смены	3	2	5	2	- 33,3	66,7
5. Невыполнение трудовых обязанностей, несоответствие нормам выработки	0	2	1	1	2,0	-50,0
6. Нарушение требований и норм охраны труда	0	1	1	1	1,0	0
7. Невыполнение требований инструкций и распоряжений	1	0	4	3	-1,0	4,0
Всего нарушений	13	12	21	8	-7,7	61,5

Проанализировав причины дисциплины труда среди сотрудников ШМУП «Шебекинские тепловые сети», можно сделать вывод о том, что чаще всего работники нарушают ее в следствии опоздания к началу рабочего дня и после обеденного перерыва, а также прогулов.

Для выявления причин нарушений дисциплины труда персонала, нами был проведен опрос среди руководителей в ШМУП «Шебекинские тепловые сети». Добровольное участие в опросе приняли 12 руководителей.

Каковы причины нарушений трудовой дисциплины на предприятии? (можно было выбрать более 1 ответа), ответы руководителей мы попытались отразить в таблице 2.19.

Таблица 2.19

Ответы руководителей о причинах нарушения дисциплины труда сотрудниками ШМУП «Шебекинские тепловые сети»

№	Ответы руководителей	Количество ответов
1	Не знают точных причин	2%
2	Низкий уровень культуры персонала	3%
3	Неправильно построена система стимулирования	10%
4	Отсутствие материальных наказаний	10%
5	Недостаточный уровень контроля за деятельностью персонала	25%
6	Отсутствие закрепленных корпоративных правил поведения	50%

Делая анализ ответов руководителей ШМУП «Шебекинские тепловые сети» следует, что нарушения дисциплины труда на предприятии, по мнению руководителей, происходят из-за отсутствия правил корпоративного поведения (50%) и недостаточного контроля над трудовой деятельностью персонала (25%).

Нарушения трудовой дисциплины сотрудниками ШМУП «Шебекинские тепловые сети» является причиной потерь рабочего времени, количественные показатели которого отражены в таблице 2.20.

Таблица 2.20

Потери времени за счет прогулов, простоев по неуважительным причинам сотрудников за 2014-2016 год

Наименование показателя	Сумма потерь в рублях			С начала года, Всего (в часах)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016

Потери рабочего времени, в том числе:	127 200	104 800	197 757	514	528	611
Не выход на работу без уважительной причины	32 400	34 800	66 800	172	240	341
Частый выход на перерывы	11 400	12 400	45 800	25	25	45
Систематические опоздания	23 800	14 000	27 000	47	107	57
Нахождение в учреждении в нетрезвом состоянии	0	0	5 000	0	0	10
Невыполнение трудовых обязанностей, несоответствие нормам выработки	0	24 800	20 400	0	71	45
Нарушение требований и норм охраны труда	0	11 400	12 500	0	24	26
Невыполнение требований инструкций и распоряжений	7 200	0	13 850	18	0	26
Всего за нарушения трудовой дисциплины	74 800	97 400	191 350	262	367	450

Проанализировав данные таблицы 2.20, можно сделать вывод о том, что к 2016 году потери рабочего времени увеличились не только в часах, но и в стоимостном выражении. Так, в 2016 году в результате нарушения трудовой дисциплины по неуважительным причинам предприятие потеряло 191 350 руб., что на 116 500 рублей больше, чем в 2014 году. Количество потерь рабочего времени в часах по сравнению с 2014 годом увеличилось на 188 часов и составило 450 часов.

В результате проведенного нами анализа дисциплины труда персонала ШМУП «Шебекинские тепловые сети» были выявлены следующие актуальные проблемы:

1. Отсутствие закрепленных корпоративных правил поведения и неподчинение существующим инструкциям и положениям, что является следствием увеличения количества нарушений в рамках трудовой деятельности персонала.

2. Контроль за деятельностью сотрудников ШМУП «Шебекинские тепловые сети» осуществляется не должным образом, что проявляется в увеличении количества нарушений дисциплины труда, которая выражается в прогулах, неявок на рабочее место без уважительной причины, а также опозданий на работу и преждевременного ухода с рабочего места.

3. Система материального стимулирования и наказания построена таким образом, что сотрудники ШМУП «Шебекинские тепловые сети» не представляют четких критериев ее применения, а именно, за какие трудовые действия им будут применены меры дисциплинарного взыскания или элементы стимулирования.

Проведенный нами анализ дисциплины труда в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» показывает, что основная причина нарушений происходит в результате прогулов, а также опозданий на рабочее место и раннего ухода с него. Уровень дисциплины труда имеет негативную динамику, набирающую быстрые темпы увеличения за последние три года. Следовательно, руководству ШМУП «Шебекинские тепловые сети» необходимо разработать и внедрить комплекс мероприятий, которые будут направлены на снижение уровня нарушений дисциплины труда сотрудников.

#### Вывод:

Во второй главе дипломной работы нами была рассмотрена организационно-экономическая характеристика ШМУП «Шебекинские тепловые сети», в итоге, мы пришли к выводу, что оно на сегодняшний день является одним из крупных перспективных, динамично развивающихся теплоэнергетических предприятий Белгородской области. Рассмотрен вид деятельности, финансовая устойчивость и основные фонды предприятия. Изучена его организационная структура, которая является дивизиональной, во главе ШМУП «Шебекинские тепловые сети» стоит директор.

Дана оценка трудовым ресурсам предприятия, на сегодняшний день на нем трудятся 106 человек. Проанализированы все кадровые процессы, протекающие на предприятии, изучена система управления персоналом, всеми кадровыми вопросами на предприятии занимается инспектор по кадрам.

Также нами была исследована реальное состояние дисциплины труда в ШМУП «Шебекинские тепловые сети», рассмотрены методы поощрения и

взыскания, применяемые на нем. Выявлены причины, по которым персонал предприятия нарушает дисциплины труда и они таковы:

- отсутствие закрепленных корпоративных правил поведения и неподчинение существующим инструкциям и положениям;
- контроль над трудовой деятельностью сотрудников ШМУП «Шебекинские тепловые сети» осуществляется не должным образом;
- система материального стимулирования и наказания построена таким образом, что сотрудники ШМУП «Шебекинские тепловые сети» не представляют четких критериев.

Для устранения выявленных нами проблем, по дисциплине труда персонала предприятия, необходимо разработать комплекс мероприятий, чтобы укрепить и улучшить ее состояние и уровень.

### **3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УКРЕПЛЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ШМУП «ШЕБЕКИНСКИЕ ТЕПЛОВЫЕ СЕТИ»**

#### **3.1 Мероприятия по укреплению дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети»**

Целью дипломной работы является разработка мероприятий по укреплению дисциплины труда персонала на предприятии, так как с помощью проведенного нами анализа дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети», был выявлен ряд проблем, которые имеют негативное влияние на дисциплину труда персонала:

- неподчинение и несоблюдение инструкций, регламентирующих правила поведения персонала.

В результате данной проблемы необходимо разработать положение о дисциплине труда, которое будет регламентировать и регулировать поведение всего персонала ШМУП «Шебекинские тепловые сети».

Разработка и внедрение данного положения на предприятии даст общее представление о дисциплине труда и повлечет за собой следующее:

- перечень дисциплинарных взысканий, которые будут использоваться для поддержания дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети»;

- степень и меры ответственности за дисциплинарный проступок относительно каждого сотрудника;

- наказание сотрудника предприятия, в зависимости от тяжести совершенного проступка;

- несогласие сотрудника предприятия с дисциплинарным взысканием и процедуре его обжалования в порядке, установленном трудовым законодательством.

Также в Положении о дисциплине труда в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» будет предусмотрена система поощрения за лучшее выполнение трудовых и должностных обязанностей, а также повышение производительности труда и за другие достижения и результаты в работе.

В рамках данной системы поощрения предлагается ввести следующие методы и формы:

- объявление благодарности;
- премирование сотрудника;
- награждение ценными подарками или грамотами;
- представлять к званию.

Кроме того, сотрудникам ШМУП «Шебекинские тепловые сети», которые успешно и добросовестно выполняют свои трудовые и должностные обязанности, можно предоставлять дополнительные льготы:

- частично или полностью оплачивать путевки в санатории;
- помогать в решении жилищных проблем и другое.

Положение о дисциплине труда в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» будет направлено на установление определенных норм и правил поведения, а также способствовать повышению качества работы персонала.

– система стимулирования сотрудников ШМУП «Шебекинские тепловые сети» построена таким образом, что они не обладают достаточной информацией в области форм и видов материального и нематериального поощрения, а также не осведомлены в области оценки их труда. Отсутствие информации о том, каким образом можно повысить свою производительность и результативность.

Важную роль в укреплении дисциплины труда персонала играет стимулирование сотрудников за добросовестное выполнение своих трудовых обязанностей, то есть система стимулирования сотрудников ШМУП «Шебекинские тепловые сети» должна разрабатываться на основе четких критерий премирования и в соответствии с Положением о премировании

сотрудников предприятия.

Так как к основным сотрудникам ШМУП «Шебекинские тепловые сети» относится такая категория персонала как рабочие, и количество случаев нарушений дисциплины труда больше фиксируется именно у этой категории сотрудников, мы предлагаем увязать систему стимулирования персонала с системой штрафов для оценки труда сотрудников. Это заинтересует их более качественно и добросовестно выполнять свои должностные обязанности и уменьшить количество случаев нарушения дисциплины труда.

Для снижения нарушения дисциплины труда мы предлагаем ввести систему штрафов, размер которых будет определяться в зависимости от показателя и количества нарушений, и представим их в таблице 3.21.

Таблица 3.21

Введение системы штрафов для укрепления дисциплины труда персонала в ШМУП  
«Шебекинские тепловые сети»

№	Показатель (нарушения трудовой дисциплины)	Выговор	Строгий выговор	Увольнение
		1 раз (штраф, руб.)	2 раза (штраф, руб)	3 раза (увольнение) +штраф, руб
1	Самовольное прекращение выполнения трудовых обязанностей	200	400	1000
2	Совершение прогула, в том числе отсутствие на работе более четырех часов подряд в течение рабочего дня	200	400	1000
3	Появление на работе в нетрезвом состоянии, наркотическом и токсическом опьянении	400	650	2000
4	Участие в азартных играх	200	400	1000
5	Передача пропуска другому лицу для прохода на территорию предприятия	500	800	2000
6	Повреждение или использование служебного автомобиля в личных целях	300	600	1500
7	Совершение по месту работы хищения	500	1000	3000

Таким образом, за нарушение дисциплины труда, работник не только получит выговор, строгий выговор или увольнение, но и будет вынужден

компенсировать свой проступок в материальном выражении.

– в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» система контроля над трудовой деятельностью сотрудников недостаточно жесткая, что является следствием увеличения количества прогулов и неявок на работу без уважительной причины, а также опозданий на рабочее место к началу рабочего дня и после обеденного перерыва и преждевременного ухода с рабочего места перед началом обеденного перерыва и в конце рабочего дня.

Для решения данной проблемы необходимо четко контролировать деятельность сотрудников путем использования в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» таких современных технологий как система электронных пропусков. Данная система предполагает установку пропускных автоматов, которые не только пресекают вход в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» посторонних лиц, но и позволяют отслеживать время прихода на рабочее место и ухода с него каждого сотрудника предприятия.

Следует отметить, что применение данной технологии значительно сможет повысить уровень самодисциплины и самоорганизации сотрудников. Системы электронных пропусков предназначены для ограничения и разрешения перемещения сотрудников ШМУП «Шебекинские тепловые сети».

Все сотрудники предприятия должны будут входить на территорию только по электронным пропускам, а считыватели, устанавливаемые у входа в контролируемое помещение, будут их распознавать. Затем информация будет поступать в систему контроля доступа, которая на основании анализа данных о владельце идентификатора, принимает решение о допуске или запрете прохода сотрудника на территорию ШМУП «Шебекинские тепловые сети».

Таким образом, в результате предлагаемых нами мероприятий, уровень дисциплины труда персонала повысится и производительность труда в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» также будет стремиться к наивысшему положительному показателю.

Рациональное обоснование предложенных мероприятий по укреплению дисциплины труда в ШМУП «Шебекинские тепловые сети», а также результаты внедрения данных мероприятий отражены в таблице 3.22.

Таблица 3.22  
Мероприятия по укреплению дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети»

№	Проблема	Мероприятия	Результаты
1	Отсутствие регламентирующей документации о соблюдении сотрудниками дисциплины труда, предусматривающей ответственность за несоблюдение, установленных правил и норм.	1. Разработка проекта положения инспектором кадров и бухгалтером. 2. Согласование проекта положения с заинтересованными должностными лицами: директором, главным бухгалтером. 3. Утверждение положения 4. Ознакомление сотрудников предприятия с положением.	1. Сокращение потерь рабочего времени и повышение производительности труда. 2. Снижения числа нарушений дисциплины труда.
2	Система стимулирования сотрудников предприятия не учитывает их трудовые показатели и не оказывает влияние на соблюдение дисциплины труда.	1. Разработка Положения о премировании сотрудников. 2. Согласование проекта Положения с директором и главным бухгалтером 3. Утверждение положения 4. Ознакомление сотрудников предприятия с положением.	1. Повышение производительности труда сотрудников. 2. Учет личного вклада сотрудников в процесс производства. 3. Зависимость размера заработной платы от личной производительности и результатов работы сотрудника. 4. Сокращение количества трудовых нарушений среди сотрудников.
3	Недостаточный контроль за трудовой деятельностью сотрудников.	1. Закупка соответствующего оборудования и программного обеспечения. 2. Проведение инструктажа по правилам пользования данной технической системой для сотрудников предприятия. 3. Установка системы электронных пропусков.	1. Снижение количества дисциплинарных нарушений, которые проявляются в несвоевременном приходе на рабочее место и в его раннем покидании. 2. Повышение производительности труда. 3. Снижение затрат рабочего времени.

Далее нам необходимо обосновать и провести оценку стоимости работ по укреплению дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети», основной задачей которой является понимание предполагаемых стоимостных характеристик отдельных мероприятий и их комплекса с учетом стоимости привлекаемых ресурсов для создания возможности дальнейшего расчета экономической эффективности предлагаемых мероприятий, представленных в таблице 3.23 .

Таблица 3.23

Стоимость мероприятий по укреплению дисциплины труда персонала в ШМУП  
«Шебекинские тепловые сети»

№ п/п	Мероприятие	Сроки реализации	Затраты
1	Разработка положения о дисциплине труда в ШМУП «Шебекинские тепловые сети»	01.07. – 31.02.2017	В рамках заработной платы начальника отдела кадров + премия данным должностным лицам в размере 10 000 руб.
2	Совершенствование системы стимулирования персонала на основе разработки Положения о премировании и системы штрафов	01.08. – 30.09.2017	В рамках заработной платы начальника отделов кадров и бухгалтера + премия данным должностным лицам в размере 14 000
3	Применение системы электронных пропусков в ШМУП «Шебекинские тепловые сети»	01.10. – 31.10.2017	100 000
4	Итого	5 месяцев	124 000

Таким образом, проанализировав данные таблицы 3.23, можно сделать вывод о том, что для внедрения предложенных нами мероприятий по укреплению дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» требуются временные затраты в количестве 5 месяцев и материальные затраты в размере 124 000 рублей, что составляет незначительную сумму для исследуемого предприятия.

Ниже мы попробуем рассчитать экономическую эффективность и определить социальную эффективность, выше перечисленных мероприятий.

### 3.2. Обоснование социально – экономической эффективности мероприятий по укреплению дисциплины труда в ШМУП «Шебекинские тепловые сети»

Эффективность предлагаемых мероприятий по укреплению дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» можно определить как с экономической, так и с социальной точки зрения.

Социальная эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных с социальной точки зрения изменений в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» и будет представлена в таблице 3.24.

Таблица 3.24

Социальная эффективность, предлагаемых мероприятий

№	Мероприятие	Сущность
1	Обеспечить надлежащий уровень жизни сотрудников предприятия	платить достойную заработную плату, создать благоприятные условия труда и необходимую социальную защиту на уровне предприятия
2	Создание благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе	дать возможности для информированности, коммуникации, бесконфликтности отношений с руководством предприятия и сотрудниками.

Внедрение мероприятий по укреплению дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» влечет за собой оптимизацию по нескольким показателям, что в целом должно благоприятно отразиться на деятельности предприятия, представим их в таблице 3.25.

Таблица 3.25

Результаты внедрения мероприятий по укреплению дисциплины труда персонала ШМУП «Шебекинские тепловые сети»

Показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий
1. Годовая выручка, всего, тыс. руб.	12 532	15 300
- на 1 рабочего, тыс. руб.	391,6	392,3
2. Среднегодовая выработка 1 рабочего	28,1	35,0
3. Потери рабочего времени в результате нарушения трудовой дисциплины, час.	650	100
4. Частота нарушений дисциплины труда	21	5

5. Уровень нарушения дисциплины труда	0,66	0,13
---------------------------------------	------	------

Таким образом, проанализировав данные таблицы 3.25, можно сделать вывод о том, что результаты мероприятий по укреплению дисциплины труда персонала будут положительными. Так, за счет уменьшения количества уволенных сотрудников из-за нарушения дисциплины труда на 3 человека и удержания их в штате, произойдет увеличение годовой выручки предприятия, уменьшение потерь рабочего времени, а также снижение уровня дисциплины труда персонала.

На основании полученных данных о потерях рабочего времени, можно рассчитать динамику изменения и сокращения данных потерь за счет сокращения количества нарушений трудовой дисциплины, по следующей формуле:

$$D_{\text{прв.1}} = \frac{P_{\text{рв1}}}{P_{\text{рв}}}, \quad (3.7)$$

где  $D_{\text{прв.1}}$  - доля потерь рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины в общих потерях рабочего времени;

$P_{\text{рв1}}$  – потери рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины;

$P_{\text{рв}}$  – общие потери рабочего времени.

Результаты расчётов приведены в таблице 3.26.

Таблица 3.26

Потеря рабочего времени до внедрения мероприятий и после

	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий
Доля потерь рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины	$650/611=1,06$	$100/161=0,6$

Таким образом, проанализировав данные таблицы 3.26, можно сделать вывод о том, что в результате реализации мероприятий по укреплению

трудовой дисциплины, доля потерь рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины сократиться на 0,46%.

Определение экономической эффективности предложенных мероприятий методом абсолютной эффективности без учета фактора времени. Данный метод включают оценку по следующим показателям:

- годовой экономический эффект от мероприятия;
- чистый экономический эффект;
- срок окупаемости затрат;
- рентабельность капиталовложений.

Годовой экономический эффект определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\phi} = \text{Вр}_{\text{баз}} - \text{Вр}_{\text{пр}}, \quad (3.8)$$

где  $\text{Вр}_{\text{баз}}$  – выручка от реализации продукции базового периода;

$\text{Вр}_{\text{пр}}$  – выручка от реализации продукции проектируемого периода.

$$\mathcal{E}_{\phi} = 15\,300\,000 - 12\,532\,000 = 2\,768\,000 \text{ руб.}$$

Произведем расчет чистого экономического эффекта от реализации данных мероприятий по формуле 3.8:

$$\mathcal{Ч}_{\text{эк.эф.}} = \mathcal{E}_{\phi} - \mathcal{З}_{\text{пр}}, \quad (3.9)$$

где  $\mathcal{Ч}_{\text{эк.эф.}}$  – чистый экономический эффект от реализации мероприятий;

$\mathcal{E}_{\phi}$  – годовой экономический эффект от мероприятий;

$\mathcal{З}_{\text{пр}}$  – затраты на внедрение мероприятий.

$$\mathcal{Ч}_{\text{эк.эф.}} = 2\,768\,000 - 124\,000 = 2\,644\,000 \text{ руб.}$$

Срок окупаемости может быть рассчитан по формуле:

$$T_{\text{ок}} = \frac{\mathcal{З}_{\text{пр}}}{\mathcal{E}_{\phi}} \quad (3.10)$$

где  $T_{\text{ок}}$  – срок окупаемости мероприятий;

$\mathcal{З}_{\text{пр}}$  – затраты на мероприятие, руб.;

$\mathcal{E}_{\phi}$  – годовой экономический эффект

$$T_{\text{ок}} = 124\,000 / 2\,644\,000 = 0,05$$

Таким образом, рентабельность мероприятий составит:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{Э}_{\text{ф}}}{\text{З}_{\text{пр}}}, \quad (3.11)$$

где  $\text{Э}_{\text{ф}}$  – годовой экономический эффект, руб.;

$\text{З}_{\text{пр}}$  – затраты на мероприятия, руб.

$$R_{\text{пр}} = 2\,644\,000 / 124\,000 = 21,3\%$$

Таким образом, оценив эффективность предложенных мероприятий, можно сделать вывод о том, что мероприятия по укреплению дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети», являются экономически эффективными. Данные направления по совершенствованию отдельных показателей влекут за собой увеличение прибыли Общества, годовой выручки, а также снижают потери рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины и, следовательно, снижается уровень трудовой дисциплины.

Предложив комплекс мероприятий по укреплению дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» и оценив их эффективность можно сделать следующие выводы:

1. Мероприятия по укреплению дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» предусматривают несколько направлений деятельности, внедрение которых позволит не только снизить количество трудовых нарушений, но и рационально использовать фонд рабочего времени, увеличивая при этом производительность труда работников, выручку и прибыль предприятия.

2. Разработанные мероприятия являются экономически эффективными и целесообразными. Так, в результате укрепления дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» будут достигнуты следующие экономические результаты: годовой экономический эффект составил 2 768 тыс. руб., чистый экономический эффект – 2 644 тыс. руб. Затраты на внедрение системы ежемесячного премирования составили 124

000 руб., размер данных расходов для предприятия является незначительным. Рентабельность мероприятий по укреплению дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» равен 21,3%, что говорит о целесообразности капиталовложений. Кроме экономических показателей, в результате внедрения мероприятий доля потерь рабочего времени сократится на 0,26%, уровень нарушений трудовой дисциплины снизится на 0,46%.

Внедрение данных мероприятий по укреплению дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» являются залогом успешного развития предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги дипломной работы, важно отметить, что наиболее полную характеристику дисциплины труда с теоретической точки зрения, по нашему мнению, дал в своих работах Кибанов А. Я..

Дисциплина труда – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (далее ТК РФ), иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором (статья 189 ТК РФ). Согласно части первой статьи 1 ТК РФ защита прав и интересов работников и работодателей – первоочередная цель трудового законодательства. Защита прав работников обеспечивается законодательно закрепленной обязанностью работодателя соблюдать законодательство о труде и охране труда.

В научной литературе выделяют три вида дисциплины:

– исполнительская дисциплина – это когда каждый работник выполняет свои функции. Минус исполнительской дисциплины в том что, работнику не предоставляют никаких прав и не дают проявлять свою активность в делах и собственную инициативу по каким-либо вопросам;

– активная дисциплина – когда работнику предоставляют права при исполнении своих функций и обязанностей. Этот вид является наиболее распространенным, так как работник проявляет свою инициативу и пользуется своими правами;

– самодисциплина – это когда работник исполняет свои права и обязанности на уровне самоуправления.

Во второй главе дипломной работы нами были проанализированы имеющиеся данные об ШМУП «Шебекинские тепловые сети». Изучены основные цели деятельности предприятия, историческая справка, организационная структура управления, проведен анализ основных кадровых процессов, проследив динамику развития за три года. Затем изучена

дисциплину труда на предприятии. Цель и задачи определяются предприятием, уставом предприятия. Все требования по соблюдению дисциплины труда предприятия зафиксированы в Положении о внутреннем трудовом распорядке и коллективном договоре.

Так же во второй главе нами была изучена и посчитана финансовая прибыль предприятия.

Система дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» регламентируется такими локальными нормативными актами, как правила внутреннего трудового распорядка и коллективный договор. Сотрудники, нарушившие трудовую дисциплину, подвергаются таким штрафным санкциям, как выговор, строгий выговор и увольнение. Количество нарушений трудовой дисциплины существенно возросло к 2016 году с 13 до 21 числового показателя, что привело к повышению коэффициента нарушения трудовой дисциплины на 1.06%. Основными причинами нарушений трудовой дисциплины являются прогулы, опоздания на рабочее место и раннее его покидание, а также невыполнение правил и требований инструкций и регламентов.

Третья глава дипломной работы посвящена непосредственно разработке мероприятий по укреплению дисциплины труда персонала в ШМУП «Шебекинские тепловые сети». Для решения данной проблемы необходимо четко контролировать деятельность сотрудников путем использования в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» таких современных технологий как система электронных пропусков. Данная система предполагает установку пропускных автоматов, которые не только пресекают вход в ШМУП «Шебекинские тепловые сети» посторонних лиц, но и позволяют отслеживать время прихода на рабочее место и ухода с него каждого сотрудника организации.

В итоге, следует отметить, что цель и задачи дипломной работы выполнены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверченко, Л.К. Управление общением: Теория и практикумы для социального работника: Учеб. пособие. [Текст] / Л.К. Аверченко - М.: ИНФРА-М, 2012. – 125 с.
2. Автоматизация кадрового учета [Текст] / М.А. Винокуров и др. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 190 с.
3. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда [Текст] / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина - М.: НОРМА - ИНФРА-М, 2010. – 470 с.
4. Андреева, В.И. Делопроизводство в кадровой службе: Практическое пособие с образцами документов. [Текст] / В.И. Андреева - М.: Интел-Синтез, 2008. – 399 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление: Пер. с англ. [Текст] / И. Ансофф - М.: Прогресс, 2009. – 165 с.
6. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст]: учебное пособие для вузов. / Ю.Н. Арсеньев // ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 287 с.
7. Баткаева, И.А. Особенности управления занятостью в условиях кризиса рынка труда: Учеб. Пособие. [Текст] / И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова – М.:ГАУ, 2009. – 242 с.
8. Баткаева, И.А. Управление занятостью населения: Учеб. Пособие. [Текст]/ И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова - М.: ГАУ, 2010. – 250 с.
9. Баткаева, И.А. Организация оплаты труда в условиях перехода к рыночной экономике. [Текст] / И.А. Баткаева - М.: ГАУ, 2014. – 198 с.
10. Бобрышев, Д. Н. Основные категории теории управления. [Текст] / Д.Н. Бобрышев - М.: СОЮЗ,2011. – 92 с.

11. Бороздина, Г. В. Психология делового общения. [Текст] / Г.В. Бороздина - М.: ИНФРА-М, 2012. – 118 с.
12. Валуев, С. А. Организационный менеджмент. [Текст] / С.А. Валуев, А.В. Игнатъева - М.: СОЮЗ-Н, 2013. – 129 с.
13. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник. [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: Гардарика, 2012. – 287 с.
14. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации. [Текст] / И.Е. Ворожейкин - М.: ИНФРА-М, 2010. – 230 с.
15. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: Учебник. [Текст] / Б.М. Генкин - М.: НОРМА - ИНФРА-М, 2011. – 302 с.
16. Герчикова, И. Н. Менеджмент. [Текст] / И.Н. Герчикова - М., 2012. – 222 с.
17. Грабауров, В. А. Информационные технологии для менеджеров. [Текст] / В.А. Грабауров – М.: Финансы и статистика, 2011. – 316 с.
18. Граждан, В. Д. Деятельностная теория управления. [Текст] / В.Д. Граждан – М.: РАГС, 2014. – 125 с.
19. Громова, О.Н. Организация управленческого труда. [Текст] / О.Н. Громова, В.М. Свистунов, В.М. Мишин - М.: ГАУ, 2009. – 228 с.
20. Гусов, К.Н. Трудовое право России. [Текст] / К.Н. Гусов, В.Н. Толкунова. – М.: Юрист, 2009. – 519 с.
21. Гутгарц, Р.Д. Информационные технологии в управлении кадрами [Текст] / Р.Д. Гутгац - М.: ИНФРА-М, 2011. – 201 с.
22. Данилова, Н.Н. Физиология высшей нервной деятельности. [Текст] / Н.Н. Данилова, А.Л. Крылова - М.: Наука, 2007. – 91 с.
23. Дворецкая, Г.М. Социология труда: учеб. пособие. [Текст] / Г.М. Дворецкая, В.П. Махнарылов – Киев: Высшая школа, 2010. – 354 с.

24. Делопроизводство в кадровой службе [Текст] / Сост. А.В. Верховцев. - 5 изд. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 200 с.
25. Егоршин, А.П. Управление персоналом. [Текст] / А.П. Егоршин - Н.Новгород: НИМБ, 2010. – 306 с.
26. Зайверт, Л. Ваше время - в ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. [Текст] / Л. Зайверт - М.: Интерэксперт: ИНФРА-М, 2009. – 150 с.
27. Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда: Учеб. Пособие. [Текст] / Л.Н. Зудина - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2012. – 206 с.
28. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. [Текст] / А.Я. Кибанов - М.: ИНФРА-М, 2014. – 406 с.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Энциклопедический словарь. [Текст] / А.Я. Кибанов - М.: ИНФРА-М, 2011. – VIII. - 453 с.
30. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова – М.: КноРус, 2012. – 368 с.
31. Климов, Е.А. Психология профессионала./ Е.А. Климов - М.: Модек, 2009. – 200 с.
32. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления. [Текст] / В.И. Кнорринг – М.: НОРМА, 2011. – 215 с.
33. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993.
34. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение. [Текст] / Ю.Д. Красовский - М.: ЮНИТИ, 2009. – 191 с.
35. Кузнецов, Ю. В. Основы менеджмента. [Текст] / Ю.В. Кузнецов, – СПб.: Юблис, В.И. Подлесных 2008. – 300 с.

36. Лютенс, Ф. Организационное поведение. [Текст] / Ф. Лютенс - М.: ИНФРА-М, 2009. – 209 с.
37. Мескон, М. Основы менеджмента. [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.: Дело, 2002. – 309 с.
38. Молодчик, А. В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. [Текст] / А.В. Молодчик – М.: ВШЭ, 2000. – 195 с.
39. Никонова, Т.В. Управленческий и кадровый аудит. [Текст] / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев - М.: Экзамен, 2010. - 180 с.
40. Ньюстром, Д.В. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. [Текст] / Д.В. Ньюстром, К. Дэвис - СПб.: Питер, 2012. – 118 с.
41. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник. [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев - М.: Финстатинформ, 2009. – 156 с.
42. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности. [Текст] / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова - М.: Издательство "Экзамен", 2008. - 256 с.
43. Основы безопасности труда. [Текст] / Куклев В.А. Учебно-методический комплекс. – М.: УлГТУ, 2013. - 165с.
44. Охрана труда. [Текст] / под ред. Куклина. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 190 с.
45. Питерс, Т. В поисках эффективного управления. [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотермен - М., 2010. – 59 с.
46. Рофе, А.И. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда: Учеб. пособие. [Текст] / А.И. Рофе, Б.Г. Збышко, В.В. Ишин - М.: МИК, 2008. – 303 с.
47. Санкина, Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству. Изд. 3-е, доп. и перераб. [Текст] / Л.В. Санкина - М.: МЦФЭР, 2009. – 234 с.

48. Сацков, Н.Я. Практический менеджмент. [Текст] / Н.Я. Сацков - М., 2010. – 177 с.
49. Севостьянов, Г.М. Охрана труда. Труд женщин. Труд молодежи. [Текст] / Г.М. Севостьянов, В.И. Штифанов - М.: Профиздат, 2013. – 168 с.
50. Слуцкий, Г.В. Управление социальным развитием предприятия: Учеб. Пособие. [Текст] / Г.В. Слуцкий - М.:ГАУ, 2009. – 161 с.
51. Соловьев, Э. Я. Современный этикет и деловой протокол. [Текст] / Э.Я. Соловьев - М.: Ось-89, 2010. – 149 с.
52. Спивак, В.А. Корпоративная культура. [Текст] / В.А. Спивак - СПб.: Питер, 2011. – 148 с.
53. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом. [Текст] / В.А. Спивак - СПб.: Питер, 2011. – 159 с.
54. Справочник директора предприятия. [Текст] / Под ред. М.Г. Лапусты. (Раздел XV). - М.: ИНФРА-М, 2006. – 194 с.
55. Суворов, Л. Н. Социальное управление: опыт философского анализа. [Текст] / Л.Н. Суворов, А.Н. Аверин - М.,2013. – 90 с.
56. Трудовой кодекс РФ. [Текст] / - М.: ООО ВИТРЭМ, 2012. – с.213-215
57. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. Пособие. [Текст] / Под ред. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 258 с.
58. Управление персоналом организации: Учебник. [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2011. – 204 с.
59. Управление организацией: Учебник. [Текст] / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 218 с.

60. Экономика предприятия: Учебник для вузов [Текст] / Под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНТИ-ДАНА, 2009. – 670 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ