

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

**РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА  
ПРИМЕРЕ «ОАО «ЗАВОД ЖБК-1»)**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения,  
группы 05001341  
Соболевой Галины Вячеславовны

Научный руководитель:  
доцент Перцев В. Н.

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....   | 3  |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ<br>ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА .....           | 7  |
| 1.1 Сущность и виды дисциплины труда.....  | 7  |
| 1.2. Методы и технологии регулирования дисциплины труда в<br>организации.....              | 12 |
| 1.3. Показатели оценки системы дисциплины труда.....                                       | 18 |
| <br>   |    |
| ГЛАВА 2 . СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА В<br>ОАО «ЗАВОД ЖБК-1».....               | 23 |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО<br>«Завод ЖБК-1».....                 | 23 |
| 2.2. Анализ системы управления персоналом ОАО «Завод<br>ЖБК-1».....                        | 28 |
| <br>   |    |
| 2.3. Оценка уровня дисциплины труда в<br>ОАО «Завод ЖБК-1».....                            | 37 |
| <br>   |    |
| ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА В<br>ОАО «Завод ЖБК-1».....            | 47 |
| <br>   |    |
| 3.1. Разработка мероприятий по регулированию дисциплины<br>труда в ОАО «Завод ЖБК-1».....  | 47 |
| 3.2. Обоснование социально-экономической эффективности<br>предложенных<br>мероприятий..... | 53 |
| <br>   |    |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....   | 61 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....  | 65 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....  | 71 |

## ВВЕДЕНИЕ

Факторы, которые обеспечивают эффективность и результативность деятельности организации, приобретают особое значение в условиях рыночной экономики, так как являются залогом повышения конкурентоспособности среди предприятий в пределах как одной отрасли, так и нескольких. Среди них особое место занимает дисциплина труда, ведь слаженная деятельность, ведущая к достижению организационных целей, невозможна без подчинения всех ее участников определенному распорядку и нормам.

Трудовая дисциплина – это подчинение работника правилам поведения, закрепленным в законодательных и организационных актах, в процессе осуществления должностных обязанностей. Важность соблюдения трудовой дисциплины определяет также тот факт, что перед человеческим фактором блекнет новейшее техническое оснащение производства, ведь без бережного отношения и определенного порядка выполнения действий механизмы быстро приходят в негодность.

Произошедший в России в условиях современной экономики переход к обществу свободного предпринимательства, повлек за собой изменение содержания и мотивов укрепления дисциплины труда. На данный момент времени государство не обязует граждан работать и запрещает принуждать их к труду. И хотя словосочетание «трудовая дисциплина» часто в сознании обывателя отождествляется с пережитком социалистического прошлого, следует отметить, что условием любого совместного труда независимо от отрасли экономики, организационно-правовых форм и социально-экономических отношений общества, в которых он протекает, является трудовая дисциплина.

К средствам укрепления дисциплины труда относят дисциплинарное воздействие, которое включает в себя: убеждение, поощрение, принуждение.

Значение соблюдения дисциплины труда очень велико, поэтому выделим ряд пунктов, в которых оно выражается:

- 1) достигается высокое качество результатов труда как у единичного работника, так и на производстве в целом;
- 2) работник выполняет свои трудовые функции с полной отдачей, за счет чего повышается инициативность, производительность и эффективность персонала;
- 3) сокращается количество несчастных случаев, травм, вызванных неправильным обращением со станками по незнанию принципов работы с ними.
- 4) рабочее время используется более рационально за счет сокращения числа опозданий, уходов с рабочего места, вызывающих простои и т.п.

Из вышесказанного становится понятно, что **тема регулирования трудовой дисциплины актуальна**, так как она оказывает существенное влияние на экономические результаты деятельности предприятия. **Актуальность данной темы** определяется также следующими факторами:

- **во-первых**, набирающим обороты научно-техническим прогрессом, усложняющим производственные связи как на предприятиях и отраслях, так и в экономике в целом, что требует повышения четкости и точности во взаимодействии всех звеньев производства;
- **во-вторых**, в современном высокомеханизированном и автоматизированном производстве значительно возрастает цена единицы рабочего времени, потому что в производственный процесс внедряется все больше высокотехнических орудий труда, которые требуют наличия навыков обращения с ними;
- **в-третьих**, условия рыночной экономики требуют высокой ответственности каждого работника не только за свой личный труд, но и за успех персонала в целом.
- **в-четвертых**, высоким потенциалом регулирования трудовой дисциплины, реализующимся в процессе управления персоналом организации.

**Степень научной разработанности темы.** Исследование темы регулирования дисциплины труда носит комплексный характер и находит

выражение в фундаментальных концепциях и гипотезах, представленные в трудах отечественных авторов: Д. Щура, В.С Гусевой и т.д. При этом следует отметить, что первым автором трудовая дисциплина рассматривается исключительно с точки зрения правового законодательства, вторым же - как способ управления поведением сотрудников в рамках производства.

**Объектом** изучения данной работы является ОАО «Завод ЖБК-1» в городе Белгород, **предметом** – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие систему дисциплины труда, **целью данной работы** является разработка мероприятий по регулированию трудовой дисциплины в ОАО «Завод ЖБК-1». В соответствии с выдвинутой целью и предметом исследования предусматривается решение следующих **задач**:

- изучить теоретические основы трудовой дисциплины, а именно: сущность трудовой дисциплины, ее классификации и методы регулирования;
- проанализировать деятельность ОАО «Завод ЖБК-1»;
- дать организационно-экономическую характеристику ОАО «Завод ЖБК-1»;
- проанализировать систему управления персоналом, сложившуюся в исследуемой организации;
- дать оценку состоянию трудовой дисциплины на предприятии на данный момент и выявить проблемы, связанные с ней;
- разработать мероприятия по регулированию дисциплины труда на данном предприятии;
- обосновать социально-экономическую эффективность от внедрения предложенных мероприятий.

**Практическая значимость работы** заключается в том, что разработанные в рамках ее написания мероприятия по регулированию трудовой дисциплины может быть использован не только на исследуемом предприятии, но любым предприятием в рамках отрасли.

В процессе выполнения работы применялись **общенаучные методы**: анализ, описание и обобщение, а также **эмпирические**: анкетирование и тестирование. В качестве основных методов исследования выступают: расчетно-аналитический, графический, экономико-статистический.

В качестве **информационной базы** для анализа финансовых результатов ОАО «Завод ЖБК-1» использовалась бухгалтерская отчетность за 2014 – 2016 годы (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках).

**Эмпирическую базу исследования составили:**

1. статистические данные;
2. справочно-аналитические материалы;
3. материалы ранее проведенных исследований.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА

### 1.1. Сущность и виды дисциплины труда

Понятие «дисциплина труда» или «трудовая дисциплина» имеет юридическое и материальное содержание, понимается в объективном и субъективном смыслах[1, с.12].

Юридическое содержание дисциплины труда включает в себя права и обязанности работников и работодателей, реализуемые в рамках трудового процесса, материальное представляет собой реальное поведение как персонала в целом, так и каждого отдельного сотрудника в процессе производства.

Под объективной стороной данного определения понимают порядок, регулирующий нормыми трудового права, без него ни одно предприятие не сможет функционировать, он формируется как специфическая часть правопорядка, которая приспособлена к условиям определенного производства и действует в пределах организации в виде ее внутреннего трудового распорядка. Дисциплина труда в субъективном смысле представляет собой безупречное выполнение трудовой функции конкретным работником.

Если рассматривать дисциплину труда в рамках производственного процесса, следует отметить такое понятие, как «производственная дисциплина труда», которое будет куда шире[6, с.63]. Кроме правил трудового поведения оно включает в себя еще и обеспечение ритмичной и четкой работы организации, а также оснащение работников материалами, средствами и механизмами для обеспечения надлежащего уровня выполнения возложенных на них обязанностей. Таким образом, дисциплина труда представляет собой составляющую производственной дисциплины труда.

В таблице 1.1 представлены трактовки определения «дисциплина труда», полученные из разных источников.

Таблица 1.1

## Понятие «Дисциплина труда»

| Автор, источник   | Трактовка термина   |
|---|---|
| В.С. Гусева,<br>«Дисциплина труда.<br>Трудовой распорядок».       | Дисциплина труда - определенный порядок поведения работников в процессе производства, который достигается обязательным соблюдением работниками правил поведения, закрепленных в ТК РФ, иных федеральных законах, в коллективных договорах, соглашениях, трудовых договорах, а также в других локальных нормативных актах, действующих в организации [16, с.17]. |
| Д.Щур,<br>«Дисциплинарные<br>взыскания: отстранение<br>от работы» | Трудовая дисциплина представляет собой совокупность норм и правил поведения работников в процессе коллективного труда [55, с.25].   |
| И.В. Гушин, «Трудовое<br>право»                                   | Трудовая дисциплина - сознательное добросовестное выполнение работником своих трудовых обязанностей, добровольное соблюдение установленного порядка, своевременное и точное исполнение приказов и распоряжений нанимателя [17, с.20].   |
| Трудовой кодекс РФ  | Дисциплина труда – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами, трудовым договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором [46, с.13].  |
| В. И. Миронов,<br>«Трудовое право»                                | Трудовая дисциплина – взаимные обязательства работодателя и работников подчиняться трудовому распорядку [25, с.15].   |

Дисциплина труда раскрывается через совокупность норм трудового законодательства, которые и составляют содержание внутреннего трудового распорядка в организации. Дисциплина труда в организации обеспечивается путем:

- 1) создания администрацией организации соответствующих организационных условий для повышения производительности труда;
- 2) установления прав и обязанностей работников организации;
- 3) установления рабочего времени и его использования;
- 4) поощрения работников организации за успехи в работе;



5) применения мер воздействия за неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на работников организации обязанностей.

Дисциплина труда обеспечивается созданием необходимых организационных и экономических условий для нормальной высокопроизводительной работы [9, с.36]. Создание нормальных и безопасных условий труда возлагается на работодателя.

Значение дисциплины труда выражается в том, что:

- позволяет трудиться с полной отдачей;
- обеспечивает высокопроизводительный труд каждого работника и всего коллектива;
- способствует качественной работе;
- способствует порядку на производстве и выполнению заданий.

Дисциплина труда как правовая категория в юридической литературе, как правило, рассматривается в 4 аспектах следующего содержания [54, с.68].

Во-первых, дисциплина труда как институт трудового права - это совокупность норм права, которые имеют различные предметы правового регулирования (например, регулируют внутренний трудовой распорядок в организации; закрепляют взаимные права и обязанности работников и работодателя; устанавливают меры поощрения за успехи в трудовой деятельности и меры дисциплинарной ответственности работников за неправомерное поведение в процессе трудовой деятельности) [55, с.25].

Во-вторых, дисциплина труда может рассматриваться как элемент трудовых отношений, как их составляющая часть. Трудовая дисциплина, являясь составляющей частью трудовых отношений, представляет собой совокупность обязанностей работников по соблюдению установленных правил поведения [19, с.32].

В-третьих, дисциплина труда может рассматриваться как один из принципов трудового права. Согласно этому аспекту дисциплина труда определяется как право работодателей и уполномоченных представителей

работодателя требовать от своих работников выполнения только тех обязанностей, которые оговорены в трудовом договоре, заключенном в соответствии с требованиями российского трудового законодательства, и обязанностей работников по надлежащему выполнению трудовых функций с соблюдением установленных в организации правил [29, с.24].

В-четвертых, дисциплина труда может рассматриваться как фактическое поведение работников, работодателя или полномочных представителей работодателя по соблюдению установленных в организации в соответствии с требованиями российского трудового законодательства правил поведения. Фактическое состояние дисциплины труда в организации с соблюдением норм дисциплины труда можно определить путем применения формулы эффективности действия источников трудового права (например, при соотношении допущенных нарушений при применении норм о дисциплине труда и количества реально устраненных нарушений в данной сфере за тот же период времени) [31, с.26].

Классификация видов трудовой дисциплины производится по следующим основаниям:

- по характеру воздействия;
- по сфере воздействия;
- по объектам дисциплинарных отношений.

В трудовом праве различают два вида дисциплины труда:

1. Общая дисциплина труда предусмотрена правилами внутреннего трудового распорядка и распространяется на всех работников, кроме тех, для кого введена специальная дисциплинарная ответственность.

2. Специальная дисциплина труда устанавливается специальными нормативными актами (уставами о дисциплине, положениями).

В чистом виде ни один из видов трудовой дисциплины не существует. Такое разнообразие видов дисциплины объясняется тем, что те или иные правила, требования или нормы устанавливаются различными ведомствами и

органами, которые трактуют соблюдение установленных ими правил как соответствующую дисциплину.

Подробно типология трудовой дисциплины представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2

| Виды дисциплины труда   |   |   |
|---|---|---|
| Классификационный признак   |   |   |
| Характер воздействия  | Сфера воздействия   | Объект дисциплинарных отношений   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• принудительная дисциплина (основана на применении санкций)</li> <li>• добровольная дисциплина, (основана на осознании необходимости соблюдения каждым членом общества юридически установленных или традиционно сложившихся норм и правил поведения);</li> <li>• самодисциплина (основана на внутреннем самоубеждении индивида, предъявляющего к себе лично высокие требования).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• экономическая;</li> <li>• договорная;</li> <li>• финансовая;</li> <li>• политическая.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• производственная дисциплина - соблюдение установленных режимов работы оборудования, бережное отношение к оборудованию, оснастке, другим материальным ценностям, соблюдение техники безопасности, правил охраны труда, пожарной безопасности, производственной санитарии, должностных инструкций и т.д.</li> <li>• технологическая дисциплина предполагает точное выполнение всех требований технологии производственного процесса, режимов и способов его ведения;</li> <li>• трудовая дисциплина - это соблюдение работниками организации установленных правил внутреннего трудового распорядка (своевременное начало и окончание рабочего дня, обеденного перерыва, кратковременных перерывов на отдых и личные нужды), норм поведения в организации.</li> </ul> |

В условиях рыночной экономики организация может не добиться успеха в конкуренции, в коллективе нет высокой дисциплины труда. Низкая трудовая,

технологическая и производственная дисциплина труда приводит к значительным экономическим потерям в организации, которые выражаются:

- в снижении трудовой активности и производительности труда всех категорий работников, что приводит к снижению прибыли;
- в потерях рабочего времени из-за отсутствия работников на рабочем месте по неуважительным причинам и в потерях рабочего времени в связи с ростом текучести персонала;
- в поломках и простоях оборудования, в снижении качества продукции и услуг, связанных с нарушением технологии производства, и как следствие - в снижении конкурентоспособности организации и ее имиджа.

Таким образом, трудовая дисциплина является необходимым условием всякого коллективного труда независимо от отрасли экономики, организационно-правовой формы работодателя и социально-экономической формации общества, в котором он протекает. Дисциплина в фирме - показатель уровня её организации, нравственного здоровья коллектива. Разнообразие классификаций трудовой дисциплины определяется тем, что те или иные правила, требования, нормы устанавливаются разными ведомствами и органами, которые трактуют соблюдение установленных ими правил как соответствующую дисциплину.

## 1.2. Методы и технологии регулирования дисциплины труда в организации

Укрепление дисциплины труда - это постоянная работа администрации организации, так как соблюдение дисциплины способствует успешному решению стоящих перед ней задач.

Предусмотрен комплекс мер, направленных на укрепление трудовой дисциплины. Это, в частности, вопросы [46, с.65]:

- улучшения организаторской и воспитательной работы, направленной на устранение потерь рабочего времени на производстве;
- формирование стабильных трудовых коллективов;
- обеспечение четкой регламентации прав и обязанностей каждого работника;
- применение материального и морального поощрения за самоотверженный труд;
- вопросы применения взысканий и воздействия на нарушителей трудовой дисциплины и повышение ответственности руководителей предприятий и их подразделений за состояние трудовой дисциплины и текучесть кадров.

Также следует отметить, что степень взыскания колеблется в зависимости от тяжести совершенного проступка. Условно нарушения трудовой дисциплины можно разделить на две группы – незначительные и серьезные нарушения [47, с.54]. Степень наказания будет зависеть от вида проступка соответственно. Незначительный проступок - это единичный прогул, опоздание на работу, некачественно выполненное задание. Серьезные нарушения – это уже нанесение умышленного ущерба для предприятия или организации, отказ выполнять возложенные обязанности без уважительной причины, кража личных вещей или же имущества предприятия, обман, нарушение сохранности конфиденциальной информации и т.д.

Важнейшими направлениями в работе по воспитанию и укреплению дисциплины труда должно быть повышение роли трудовых коллективов и эффективное использование предоставленных им прав.

Под методами обеспечения трудовой дисциплины понимаются предусмотренные законодательством способы ее обеспечения, т.е. выполнения сторонами трудового договора своих обязанностей. В управлении дисциплиной труда выделяют экономические, воспитательные, организационные и правовые методы [55, с.54].

1.Экономические методы позволяют создать ситуацию, что позволяет сотрудникам удовлетворить свои потребности, интересы, обеспечить реализацию принципа социальной справедливости. Экономические методы основываются на использовании системы материального стимулирования через поощрение и вознаграждение.

2.Воспитательные методы - это убеждение работников в необходимости творческого подхода к работе, ответственности за результаты собственного труда, точности, аккуратности при выполнении своих обязанностей.

3.Организационные методы - это создание нормальных условий труда, его организация.

4.Правовые методы - это принуждение, убеждение, поощрения.

Подробная характеристика правовых методов представлена в таблице 1.3

Таблица 1.3

Правовые методы регулирования дисциплины труда

| Метод       | Описание   |
|-------------|--|
| Убеждение   | воспитание, воздействие на сознание работников с целью направления их на полезную деятельность или предупреждения нежелательных поступков путем обоснованной аргументации  |
| Поощрение   | опирается на личную материальную и моральную заинтересованность работников в высоких конечных результатах труда; дисциплина обеспечивается сознательным отношением работников к труду и поощрением за добросовестный труд.   |
| Принуждение | предполагает использование дисциплинарных взысканий за нарушение трудовой дисциплины, к которым относят: привлечение к административной и материальной ответственности; администрация организации может применять следующие дисциплинарные взыскания: замечание руководителя, выговор, строгий выговор и увольнение. |

Технологии регулирования дисциплины труда [52, с.37] – описание способов управления ей. При анализе реального механизма дисциплинарного контроля принципиально важно различать нормы, провозглашаемые и нормы реально действующие. Вторые легко обнаруживаются благодаря санкциям, непременно наступающим в случае невыполнения норм.

В настоящее время в конкурентоспособных организациях, занимающих на рынке прочные позиции, регламентация социально-трудовых отношений представляет собой достаточно сложившуюся и развитую нормативную подсистему корпоративного менеджмента, включающую в себя три основных и взаимодополняющих технологии регулирования дисциплины труда [38, с.45]:

- официально-правовые;
- экономические;
- социокультурные.

Подробная характеристика каждого из видов технологий описана в таблице 1.4.

Таблица 1.4

| Технологии регулирования дисциплины труда |   |
|---|---|
| Технологии                                | Характеристика  |
| Официально-правовые                       | опираются на действующее законодательство и подзаконные акты местного значения, локальные и внутриорганизационные, опирающиеся на инструменты администрирования: корпоративные стандарты, уставы, положения, инструкции, приказы, распоряжения и т. п.  |
| Экономические                             | связаны с установлением и поддержанием норм затрат трудовых усилий работников путем применения соответствующих денежных или материально-вещественных стимулов (как положительных, так и негативных).  |
| Социокультурные                           | основаны на действии механизма социального контроля (взаимосвязи норм поведения и санкций), складывающегося в трудовом коллективе в результате взаимодействия общепринятых социальных норм, усвоенных работниками ранее, и фактических условий трудового взаимодействия и деятельности, характерных для этой организации. |

На практике для достижения лучшего результата технологии и методы управления трудовой дисциплиной всегда применяются комбинировано.

Для поддержания порядка на предприятии необходимо вводить определенные правила внутреннего распорядка (рис 1.1), действенную систему контроля и учета рабочего времени, нормы поведения и корпоративной этики, что в свою очередь поможет дисциплинировать работников и повысить

эффективность труда на предприятии, составить положение о дисциплине или устав компании.



Рисунок 1.1. Содержание правил внутреннего трудового распорядка

Благодаря такому документу сотрудники будут ознакомлены с правилами поведения на рабочем месте, техникой безопасности, со своими нормами труда и правилами работы вашего предприятия в целом. Такой документ иметь не обязательно, как и закреплённую на бумаге кадровую политику компании, а вот должностные инструкции для каждой штатной единицы - это обязательная документация.

Представление о трудовой дисциплине как подчинении определенному порядку, основанному на правилах, устанавливаемых администрацией предприятия, является исторически первым, но не единственным и исчерпывающими всю совокупность способов регламентации трудовых отношений [39, с.25]. Какими бы жесткими не были средства административного контроля поведения, всегда остается некоторое, достаточно широкое, социальное пространство, в котором действует сила индивидуальной



воли, регулирующей усилия человека сообразно его личным целям и представлениям. Это в полной мере относится к трудовому поведению.

Дисциплинарный контроль как фактически действующий регламент поведения на работе реализуется в двух основных формах - официальной и неофициальной. Первая опирается на специально создаваемую систему нормативно-распорядительных документов, а вторая - на стихийно сложившуюся, но принятую большинством работников организации систему ценностей, одобряемых образцов поведения и реагирования [26, с.45].

Руководитель, ознакомив своих сотрудников с основными положениями о рабочей дисциплине, должен четко дать им понять, что он будет принимать решительные меры для поддержания дисциплины. За проступки работники будут нести дисциплинарную ответственность, а уровень ответственности и степень наказания будет напрямую зависеть от совершенного деяния. Поэтому руководитель должен поручить отделу кадров объяснить подчиненным, какие будут взыскания, в каких случаях и каким образом они будут применяться. Следует отметить, что вы можете не только наказывать своих сотрудников за проступки, но и поощрять их за продуктивную работу. Виды поощрения - это благодарность, премия, грамота, подарок или звание лучшего в своей профессии в данной организации.

Список дисциплинарных проступков руководитель может составить самостоятельно, исходя из особенностей работы предприятия и критериев, важных для поддержания рабочей дисциплины в конкретном коллективе. До применения взыскания кадровик должен затребовать у сотрудника объяснение в письменном виде. Здесь желательно, чтобы отдел кадров сумел провести свое собственное расследование, выслушать сотрудника, учесть доказательства совершения правонарушения. Если же подчиненный не желает писать письменное объяснение, то необходимо составить акт об этом. Российское трудовое право не предусматривает дополнительного

дисциплинарного наказания за отказ писать объяснительную, даже если руководитель официально распорядился об этом.

Дисциплинарное взыскание применяется за совершение проступка не позднее одного месяца со дня его совершения, и не позднее шести месяцев со дня его обнаружения. За каждый проступок руководство имеет право назначить только одно взыскание [56, с. 30]. Если же нарушение дисциплины труда был незначительным и руководитель сделал устный выговор, то нужно предупредить работника, что в следующий раз наказание будет более серьезным. Если же сотруднику недостаточно проведенной беседы, или беседа не дала никаких положительных результатов, то можно применить такие взыскания, как выговор, замечание или даже дисциплинарное увольнение по статье трудового кодекса. В течение трех дней со дня издания приказа работник должен быть с ним ознакомлен. Если он отказывается подписать приказ, то руководитель составляет акт. Обжаловать же приказ можно только в

Итак, укрепление дисциплины труда, добросовестное отношение к труду всегда являлись одной из важнейших задач организации. Для поддержания и укрепления дисциплины труда сочетают экономические, организационные, воспитательные и правовые методы, последние включают в себя убеждение, поощрение и принуждение. Система управления дисциплиной труда включает в себя три технологии регулирования дисциплины труда: официально-правовые, экономические, социокультурные.

### 1.3. Показатели оценки системы дисциплины труда

Недостаточно высокий уровень дисциплины труда приводит к дополнительным затратам и дезорганизует производство, что выражается в потерях рабочего времени и средств на подготовку кадров, в снижении

трудовой активности и производительности труда работника принятием решения о смене места-работы.

Для эффективного укрепления трудовой дисциплины необходимо наличие системы оценки ее состояния, которая наиболее полно отражала бы фактическое состояние дисциплины на предприятии.

Уровень трудовой дисциплины традиционно определяется по формуле (1.1):

$$K_{\text{тд}} = \frac{Ч_{\text{с}} - Ч_{\text{н}}}{Ч_{\text{с}}} \times \frac{\Phi_{\text{пл}} - T_{\text{пл}}}{\Phi_{\text{пл}}}, \quad (1.1)$$

где  $K_{\text{тд}}$  - коэффициент трудовой дисциплины;

$Ч_{\text{с}}$  - численность рабочих за оцениваемый период, чел;

$Ч_{\text{н}}$  - количество нарушителей трудовой дисциплины, чел;

$\Phi_{\text{пл}}$  - плановый фонд рабочего времени, чел-ч.

$T_{\text{пл}}$  – сумма внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины, чел-ч.

Информация, характеризующая уровень трудовой дисциплины, анализируется как по отдельным подразделениям (бригадам, участкам, цехам), так и по организации в целом. Затем определяется удельный вес нарушителей трудовой дисциплины (1.2):

$$K_{\text{д}} = \frac{Ч_{\text{н}}}{С_{\text{с}}} \times 100\%, \quad (1.2)$$

где  $K_{\text{д}}$  – удельный вес нарушителей трудовой дисциплины;

$Ч_{\text{н}}$  – количество нарушителей за отчетный период, чел.

$С_{\text{с}}$  – численность рабочих, чел.

Информация для расчета  $K_d$  содержится в приказах по кадрам, в табелях учета рабочего времени, а также в отчетах о выполнении плана по труду [16, с.34].

Оценка системы дисциплины труда на предприятии также проводится на основе анализа изменения таких показателей, как: текучесть кадров, норма выработки, абсентеизм и выручка от реализации. Ниже охарактеризуем каждый из показателей, а также приведем формулы для их расчета (13.-1.6) в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Показатели оценки системы дисциплины труда

| Название                     | Формула   | Расшифровка   |
|------------------------------|---|---|
| Коэффициент текучести кадров | $K_T = \frac{K_y}{\text{Ч}_{\text{ср}}} \times 100\% \quad (1.3)$   | $K_T$ - коэффициент текучести;<br>$K_y$ - количество уволенных сотрудников;<br>$\text{Ч}_{\text{ср}}$ - среднесписочная численность.                            |
| Норма выработки              | $N_B = \frac{T_{\text{см}}}{N_{\text{вр}}} \quad (1.4)$             | $N$ в - норма выработки за смену;<br>$T_{\text{см}}$ - длительность смены;<br>$N_{\text{вр}}$ - норма времени на единицу работы (продукции)                     |
| Коэффициент абсентеизма      | $A = \frac{\text{Ч}_{\text{п}}}{\text{Ч}} \times 100\% \quad (1.5)$ | $A$ - показатель абсентеизма;<br>$\text{Ч}_{\text{п}}$ - общее число пропущенных часов;<br>по графику.<br>$\text{Ч}$ - общее число рабочих часов                |
| Выручка от реализации        | $V_p = P_p \times \text{Ц}_{\text{пр}} \quad (1.6)$                 | $V_p$ - выручка от реализации<br>$P_p$ - объем фактически реализованной продукции за отчетный период;<br>$\text{Ц}_{\text{пр}}$ - цена реализованной продукции. |

Текучесть кадров - в управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу. Проще говоря, она показывает, как долго работник находится на своей работе, её еще называют «индексом крутящихся дверей».

Норма выработки – это количество единиц продукции (работ), которое должно быть изготовлено (выполнено) одним работником или группой работников в единицу рабочего времени (час, смену, месяц) в конкретных организационно-технических условиях. Нормы выработки измеряются в натуральных единицах (штуках, тоннах, метрах и т.п.).

Абсентеизм - показатель социального климата на предприятии, уровня загрузки рабочей силы и непроизводительных затрат рабочего времени. Его элементы: временное отсутствие на работе (болезнь, несчастный случай, уход за ребенком с разрешения администрации), опоздания, отпуска по семейным обстоятельствам; отсутствие работника на работе, невыход на работу без уважительной причины; повод для увольнения [34, с.43].

Выручка от реализации - денежные средства, полученные (вырученные) предприятием, фирмой, предпринимателем от продажи товаров и услуг.

Таким образом, для эффективного укрепления трудовой дисциплины необходимо наличие системы оценки ее состояния, которая наиболее полно отражала бы фактическое состояние дисциплины на предприятии. Оценка системы дисциплины труда на предприятии зачастую проводится на основе анализа изменения таких показателей, как: текучесть кадров, норма выработки, абсентеизм и выручка. Недостаточно высокий уровень дисциплины труда приводит к потерям, дополнительным затратам, дезорганизует производство.

Таким образом, понятие «дисциплина труда» или «трудовая дисциплина» имеет юридическое и материальное содержание, понимается в объективном и субъективном смыслах. Трудовая дисциплина - сознательное добросовестное выполнение работником своих трудовых обязанностей, добровольное соблюдение установленного порядка, своевременное и точное исполнение приказов и распоряжений нанимателя.

Классификация видов трудовой дисциплины производится по характеру воздействия (принудительная, добровольная, самодисциплина), по сфере воздействия (экономическая, договорная, финансовая, политическая), по

объектам дисциплинарных отношений (технологическая, производственная, трудовая), также выделяют общую и специальную дисциплину.

Укрепление дисциплины труда, добросовестное отношение к труду всегда являлись одной из важнейших задач организации. Для поддержания и укрепления дисциплины труда сочетают экономические, организационные, воспитательные и правовые методы, последние включают в себя убеждение, поощрение и принуждение. Система управления дисциплиной труда включает в себя три технологии регулирования дисциплины труда: официально-правовые, экономические, социокультурные. Для поддержания порядка на предприятии необходимо вводить определенные правила внутреннего распорядка, действенную систему контроля и учета рабочего времени, нормы поведения и корпоративной этики, что в свою очередь поможет дисциплинировать работников и повысить эффективность труда на предприятии, составить положение о дисциплине или устав компании.

Для эффективного укрепления трудовой дисциплины необходимо наличие системы оценки ее состояния, которая наиболее полно отражала бы фактическое состояние дисциплины на предприятии. Оценка системы дисциплины труда на предприятии зачастую проводится на основе анализа изменения таких показателей, как: уровень трудовой дисциплины, удельный вес нарушителей трудовой дисциплины, текучесть кадров, норма выработки, абсентеизм и выручка. Недостаточно высокий уровень дисциплины труда приводит к потерям, дополнительным затратам, дезорганизует производство.

## ГЛАВА 2 .СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА В ОАО «ЗАВОД ЖБК-1»

### 2.1.Организационно-экономическая характеристика ОАО «Завод ЖБК-1»

ОАО «Завод ЖБК-1», являющийся одним из признанных лидеров строительного комплекса России, был зарегистрирован в 2003 году после реорганизации корпорации и на данный момент находится в подчинении у ООО «Управляющая компания ЖБК-1». Директор завода - Деготьков Олег Васильевич. Компания ОАО "Завод ЖБК-1" находится по адресу 308013, Белгород, ул. Коммунальная, 5. Организации присвоен ИНН3123093988, ОГРН 1033108000441

Предприятие занимается выпуском более пяти тысяч наименований строительных материалов: от бетонных растворов, керамзитового гравия и тротуарной плитки до межкомнатных дверей, кованных изделий и малых архитектурных форм. Главной его особенностью является контроль качества продукции на каждом этапе производства вплоть до реализации, что позволяет предприятию вести свою деятельность в соответствии с миссией: «Созидание во имя повышения качества жизни». Конкурентоспособность ОАО «Завод ЖБК-1» обеспечивает, в первую очередь, оснащенность основных производственных мощностей новейшим оборудованием (зачастую марок HENKE и HESS) и передовыми технологиями.

Базой деятельности завода являются основное и вспомогательное производства. К первому относятся:

1. Арматурный (изготовление ЖБИ требует применения арматурной стали, обладающей прочностью, пластическими свойствами, свариваемостью и выносливостью).

2. Цех ЖБИ (производство железобетонных изделий, таких как блоки для сборных фундаментов, стеновые панели, плиты перекрытия);

3. ДОЦ - деревообрабатывающий цех (занимается изготовлением мебели. Отходы этого цеха, в виде опилок, используются в производстве керамзита.)

4. Керамзитовый цех (получение искусственных пористых заполнителей - керамзита).

5. Цех мелкоштучных изделий (производство плитки с использованием закупленной год назад немецкой автоматической линии «Henke». Производственный процесс полностью автоматизирован.

6. БРЦ (предприятие самостоятельно изготавливает легкие и тяжелые бетоны).

Вспомогательное производство:

1. РМЦ (ремонтно-механический цех);

2. Транспортный (транспортирование в вагоны);

4. ПСХ (паровое хозяйство включает котельный и компрессорный цеха).

5. Складское хозяйство.

Основным сырьём для производства продукции являются:

- щебень, поставляемый Украиной и Лебединским ГОКом; цемент – ЗАО «Белгородский цемент»;

- песок – местных карьеров (Нижне-Ольшанский);

- глина добывается в Терновском карьере,

- лес;

- металл – из Запорожья, Челябинска;

- опилки – отходы ДОЦ.

- на территории завода находится 3 скважины, откуда поступает вода, используемая в производстве.



На данный момент завод имеет строительный участок и занимается строительством жилья как рабочим, так и на продажу. Объекты строительства располагаются в пос. Разумное, пос. Дубовое, по ул. Шаландина. На продажу квартиры поступают согласно договору.

Организационная структура ОАО «Завод ЖБК-1» относится к иерархическим и является линейной. Подробней она представлена на рисунке 2.1.

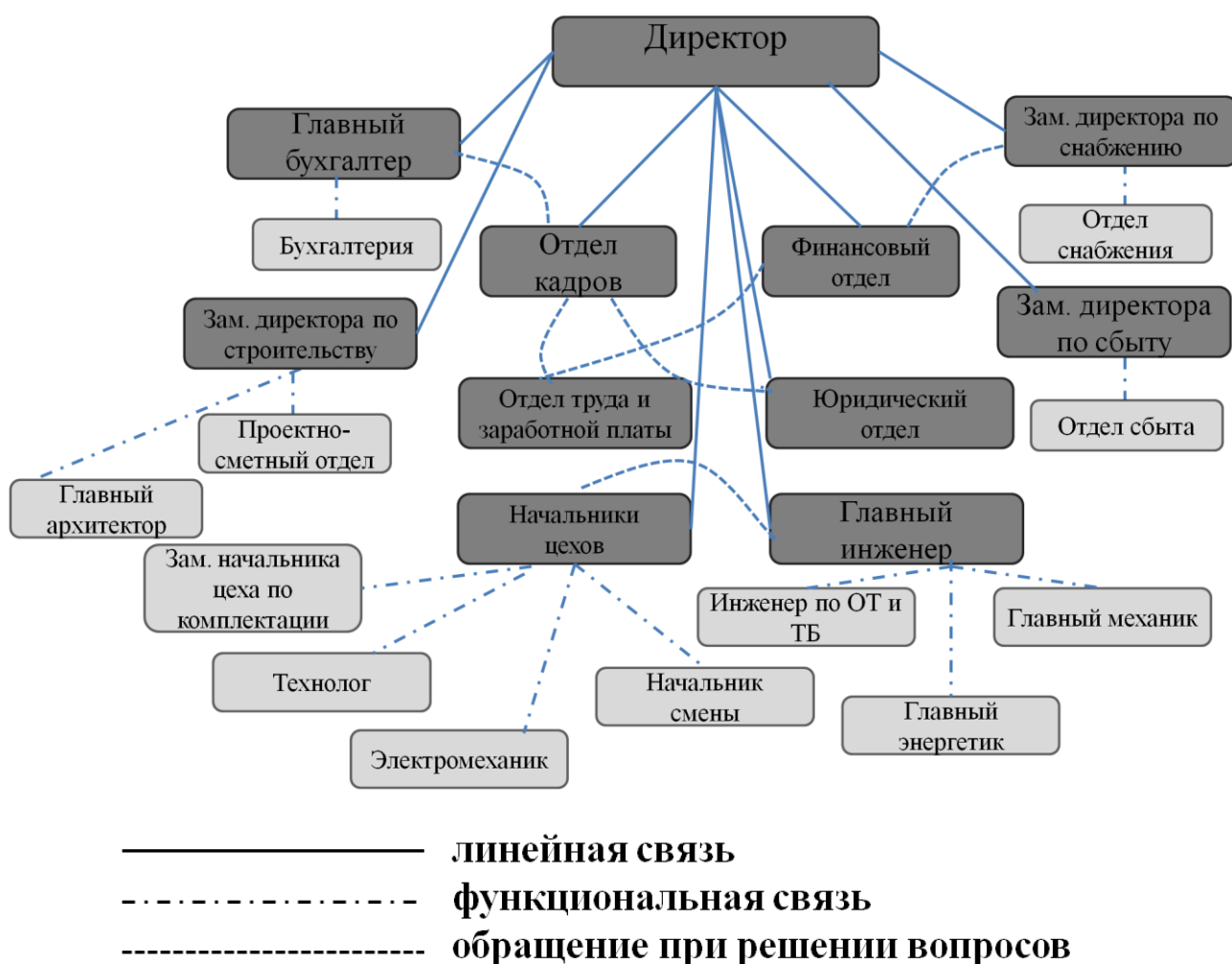


Рисунок 2.1. Организационная структура ОАО «Завод ЖБК-1»

Данная организационная структура имеет только вертикальные связи между элементами и строится по принципу иерархии. Ее главная характеристика – единоначалие: каждый работник или руководитель

подчиняется непосредственно только одному вышестоящему лицу, через которое связан с более высокими уровнями управления. Таким образом, в аппарате управления создается иерархическая лестница по подчиненности и ответственности.

Данный тип организационной структуры позволяет осуществлять контроль качества производимой продукции и обеспечивать максимальную эффективность на всех этапах производства.

Экономическую характеристику предприятия для большей наглядности представим в виде таблицы, на основе данных приложений 1,2,3, отражающей динамику показателей финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Завод ЖБК-1» за рассматриваемый период (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Завод «ЖБК-1» за 2014-2016 года

| Показатели                                 | 2014 г.   | 2015 г.   | 2016 г.   | Абсолютное отклонение |                  | Относительное отклонение, % |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------------------|------------------|-----------------------------|-----------|
|  |           |           |           | 2015 г. к 2014г.      | 2016 г. к 2014г. | 2015 г. к                   | 2016 г. к |
| 1  | 2         | 3         | 4         | 5                     | 6                | 7                           | 8         |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 2 142 242 | 1 659 325 | 1 467 143 | - 482 917             | -675 099         | 77,5                        | 68,5      |
| Себестоимость продукции, тыс. руб.         | 1 660 834 | 1 308 421 | 1 287 616 | -352 413              | -373 218         | 78,8                        | 77,5      |
| Валовая прибыль, тыс. руб.                 | 481 408   | 350 904   | 199 527   | -130 504              | -281 881         | 72,9                        | 41,4      |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб.      | 265 851   | 154 326   | 129 421   | -111 525              | -236 430         | 58                          | 11        |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                  | 211 741   | 118 655   | 205 241   | -93 086               | -6 500           | 56                          | 96,9      |
| Оборотные активы                           | 1 644 012 | 1 661 760 | 1 727 589 | 17 748                | 83 847           | 101                         | 105       |
| Краткосрочные обязательства                | 372 324   | 189 926   | 194 370   | - 182 398             | -177 954         | 51                          | 52,2      |
| Долгосрочные обязательства                 | 131 541   | 128 060   | 53 624    | -3 481                | -77 917          | 97,3                        | 40,8      |

|                                   |           |           |           |          |           |       |       |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-------|-------|
| Валюта (пассивы)                  | 3 129 895 | 3 062 671 | 3 013 203 | - 67 224 | - 116 692 | 98    | 96,2  |
| Капитал                           | 2 626 030 | 2 744 685 | 2 765 209 | 118 655  | 139 179   | 104,5 | 105,3 |
| Продолжение таблицы 2.1           |           |           |           |          |           |       |       |
| 1                                 | 2         | 3         | 4         | 5        | 6         | 7     | 8     |
| Фонд оплаты труда                 | 423 286   | 335 541   | 364 012   | - 87 745 | -59 274   | 79,3  | 86    |
| Средняя заработная плата          | 26 206    | 23 282    | 22 247    | -2 924   | -3 962    | 88,8  | 84,9  |
| Среднесписочная численность, чел. | 875       | 850       | 860       | -25      | 15        | 97,1  | 98,3  |
| Рентабельность производства, %    | 13        | 9         | 2         | -4       | -11       | 69,2  | 15,4  |
| Общая ликвидность                 | 4,42      | 8,7       | 3,7       | 4,28     | -0,72     | 196,8 | 83,7  |
| Финансовая устойчивость           | 0,88      | 0,94      | 0,94      | 0,06     | 0,06      | 106,8 | 106,8 |
| Фондоотдача                       | 1,44      | 1,18      | 1,14      | -0,26    | -0,3      | 82    | 81    |

При анализе динамики представленных в таблице 2.1 показателей выяснилось, что за рассматриваемый период она оказалась отрицательной по многим пунктам: валовая прибыль, выручка от реализации, прибыль до налогообложения, чистая прибыль и оборотные активы. Также следует отметить, снижение таких показателей, как рентабельность производства, финансовая устойчивость, фондоотдача, по сравнению с 2014 в отчетном году сократилась численность персонала (с 875 до 860 человек), что в свою очередь привело к сокращению фонда оплаты труда. Подобному положению дел виной сложившаяся в стране экономическая ситуация, а именно финансовый кризис.

Итак, давая основную характеристику ОАО «Завод ЖБК-1» следует отметить, что ОАО «Завод ЖБК-1» является одним из признанных лидеров строительного комплекса России. Предприятие занимается выпуском более пяти тысяч наименований строительных материалов: от бетонных растворов, керамзитового гравия и тротуарной плитки до межкомнатных дверей, кованных изделий и малых архитектурных форм. Базой деятельности завода являются основное и вспомогательное производства. Конкурентоспособность ОАО

«Завод ЖБК-1» обеспечивает, в первую очередь, оснащенность основных производственных мощностей новейшим оборудованием (зачастую марок HENKE и HESS) и передовыми технологиями.

Проанализировав динамику представленных в таблице 2.1 показателей, делаем вывод о том, что за 2014-2016 год она оказалась отрицательной по многим пунктам: валовая прибыль, выручка от реализации, прибыль до налогообложения, чистая прибыль и оборотные активы. Также уменьшилось значение таких показателей, как рентабельность производства, финансовая устойчивость, фондоотдача, а также сократилась численность персонала, что в свою очередь привело к сокращению фонда оплаты труда.

## 2.2. Анализ системы управления персоналом ОАО «Завод ЖБК-1»

Исследование системы управления персоналом в ОАО «ЖБК-1» выполнялось путем анализа регулирующей ее документации: правил внутреннего трудового распорядка (приложение 4), коллективного трудового договора (приложение 5), а также, положений, регламентирующих деятельность каждой из подсистем:

- положение об отборе и найме персонала;
- положение об обучении;
- положение об аттестации;
- положение об оплате и премировании рабочих (приложение 6,7);
- положение о моральном и материальном стимулировании работников (приложение 8);
- положение об адаптации.

Часть упомянутых выше документов представлены в приложениях. Результаты представлены в таблице 2.2.

Что касается элементов корпоративной культуры, то в организации введен дресс-код:

- спецодежда для рабочих в зависимости от цеха;
- деловой стиль для специалистов и руководителей).

Таблица 2.2

## Анализ подсистем системы управления персоналом

| Управленческий процесс | Содержание   | Регламентирующие документы            |
|------------------------|--|---------------------------------------|
| 1                      | 2  | 3                                     |
| 1. Отбор и найм        | <p>Отбор кадров на предприятии проходит в 2 этапа: на первом из всей массы соискателей руководителем отдела, в который требуется сотрудник, выбирается 3-5 человек. На втором начальником отдела кадров осуществляется выбор одного единственного кандидата. На обоих этапах соискатель проходит анкетирование и собеседование.</p> <p>Найм осуществляется через заключение трудового договора. Предусмотрен испытательный срок в 1 месяц.</p>   | Положение об отборе и найме персонала |
| 2. Адаптация           | <p>На рассматриваемом предприятии применяется уже ставший традиционным на территории постсоветского пространства метод адаптации – наставничество. По прибытию новичка на завод, он закрепляется за сотрудником отдела, в который он поступил, и на протяжении 2-х недель наставник ознакомливает новоприбывшего с перечнем функций и обязанностей. При этом сотрудник, согласившийся выступать в роли наставника, получает прибавку к зарплате в размере 10% от ставки.</p>   | Положение об адаптации персонала      |
| 3. Обучение            | <p>Обучение проходят определенные группы работников, которым нужно повысить квалификацию, или по плановому обучению. Обучение на ОАО «Завод ЖБК-1» производится за счет предприятия и осуществляется вне рабочего места, то есть во время обучения работники отрываются от своих должностных обязанностей. Примерная стоимость обучения в учебных центрах составляет 10 000 – 30 000 тысяч рублей для группы обучающихся (2-3 чел.), у коучеров – 25 000-30 000. По окончании обучающимся выдается диплом или удостоверение.</p> | Положение об обучении                 |

|               |   |                                   |
|---------------|---|-----------------------------------|
| 4. Аттестация | <p>Процесс аттестации делится на 4 основных этапа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии. Разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации;</li> </ul> <p>подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; информируется коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации. Аттестация проводится на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную</p> | Положение об аттестации персонала |
|---------------|---|-----------------------------------|

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Продолжение таблицы 2.2 |   |   |
| 1                       | 2 | 3 |

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
|                         | <p>комиссию за две недели до начала аттестации.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на этапе оценки сотрудника и его трудовой деятельности создается экспертная группа. В ее состав входят: непосредственный руководитель аттестуемого, 1-2 специалиста этого подразделения, работник кадровой службы. Экспертная группа осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда аттестуемого.</li> <li>- этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется руководителем аттестуемого и представителем кадровой службы. Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. – на этапе принятия решений по результатам аттестации формулируется заключение с учетом: <ul style="list-style-type: none"> <li>- выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя;</li> <li>- оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места;</li> <li>- оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;</li> <li>- мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;</li> <li>- сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;</li> <li>- мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.</li> </ul> </li> </ul> <p>Особое внимание на ОАО «Завод ЖБК-1» обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины. Аттестационная комиссия дает рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, увеличению заработной платы, переводе на другую работу, об</p> |   |
| Продолжение таблицы 2.5 |  |   |
| 1                       | 2  | 3 |
|                         | освобождении от занимаемой должности и др.   |   |

|                |   |   |
|----------------|---|---|
| Стимулирование | <p>В структуру вознаграждения работников предприятия, компенсирующего их трудовой вклад, входят следующие компоненты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности, условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;</li> <li>- надбавки и премии за результативность труда;</li> <li>- социальные выплаты, включающие ряд добровольных услуг предприятия (оплату транспорта, повышения квалификации, медицинских услуг, детских садов, страхования жизни и т. П.);</li> <li>- доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда.</li> </ul> <p>ОАО «Завод ЖБК-1» применяет формы стимулирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- материальное вознаграждение;</li> <li>- ставка заработной платы;</li> <li>- дополнительные выплаты (помощь в оплате расходов на образование, медицинское обследование).</li> </ul> | Положение об оплате труда.<br>(раздел стимулирование трудовой деятельности) |
|----------------|---|---|

Исходя из данных, представленных в таблице 2.2, можно сделать следующие выводы: отбор кадров на предприятии проходит в 2 этапа, найм осуществляется через заключение трудового договора (предусмотрен испытательный срок в 1 месяц), особое внимание при аттестации обращается на соблюдение работником трудовой дисциплины. Также об эффективности работы отдела кадров говорит возрастание доли образованности кадров, то есть работники имеют возможность повысить квалификацию, пройти подготовку и переподготовку, применяются следующие формы стимулирования: материальное вознаграждение, ставка заработной платы и дополнительные выплаты (помощь в оплате расходов на образование, медицинское обследование).

Как мы видим, основными регламентирующими документами являются положения. Касательно такой подсистемы системы управления персоналом, как регулирование трудовой дисциплины, которая является предметом дипломной работы, следует отметить, что отдельный документ, который регламентировал бы ее функционирование, на рассматриваемом предприятии отсутствует.

Структура персонала ОАО «Завод ЖБК-1» показана в таблице 2.3.



Таблица 2.3

## Структура персонала

| Категории персонала             | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | абсолютн.<br>отклонение<br>2016/2014 | относит.<br>отклонение<br>2016/2014 |
|---------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Персонал, всего<br>в том числе: | 879     | 840     | 861     | -18                                  | 98                                  |
| 1.Руководители                  | 7       | 6       | 6       | -1                                   | 86                                  |
| 2. Специалисты                  | 160     | 155     | 152     | -8                                   | 95                                  |
| 3. Рабочие                      | 735     | 720     | 703     | -32                                  | 96                                  |

Проанализировав данные таблицы 2.3, можно сделать вывод о том, что в структуре персонала большую численность имеют представители категории «рабочие», а наименьшую – «руководители». В период с 2014 по 2016 год отмечается сначала скачкообразное уменьшение (с 879 человек до 840), а после увеличение числа сотрудников (с 840 до 861).

Распределение персонала по возрасту представлено в таблице 2.4:

Таблица 2.4

## Распределение персонала по возрасту

| Группы<br>работников по<br>возрасту, лет | Руководители |                          | Специалисты |                         | Рабочие |                          |
|--|--------------|--------------------------|-------------|-------------------------|---------|--------------------------|
|  | Кол-во       | % по<br>группе<br>руков. | Кол-во      | % по<br>группе<br>спец. | Кол-во  | % по<br>группе<br>рабоч. |
| До 20                                    | -            | -                        | -           | -                       | 178     | 25                       |
| 20 – 30                                  | -            | -                        | 15          | 10                      | 254     | 37                       |
| 30 – 40                                  | 3            | 50                       | 74          | 49                      | 123     | 17                       |
| 40 – 50                                  | 2            | 33                       | 40          | 26                      | 64      | 9                        |
| 50 – 60                                  | 1            | 17                       | 23          | 15                      | 58      | 8                        |
| Свыше 60                                 | -            | -                        | -           | -                       | 26      | 4                        |
| Итого                                    | 6            | 100                      | 152         | 100                     | 703     | 100                      |

Исходя из данных таблицы 2.4, можно сделать следующие выводы: во-первых, большая часть руководителей и специалистов относятся к возрастной категории «30-40 лет», рабочих же – «20-30», во-вторых, представители всех выделенных возрастных категорий встречаются лишь среди рабочих завода.

Распределение персонала по полу рассмотрено в таблице 2.5

Таблица 2.5

| Группы работников | Мужчины |             | Женщины |             |
|-------------------|---------|-------------|---------|-------------|
|                   | Кол-во  | % по группе | Кол-во  | % по группе |
| Руководители      | 4       | 1           | 2       | 1           |
| Специалисты       | 92      | 17          | 60      | 19          |
| Рабочие           | 452     | 82          | 251     | 80          |
| Итого             | 548     | 100         | 313     | 100         |

В ходе анализа распределения персонала по полу выяснилось, что в целом на заводе персонал в большинстве своем мужского пола, преобладание наиболее ярко выражено у мужчин в категории «специалисты» и составляет 2% (82 против 80), у женщин же в категории «рабочие» и также составляет 2% (19 против 17).

Распределение персонала по стажу представлено в таблице 2.6.

Таблица 2.6

| Группы работников по стажу, лет | Руководители |             | Специалисты |             | Рабочие |             |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------|-------------|
|                                 | Кол-во       | % по группе | Кол-во      | % по группе | Кол-во  | % по группе |
| До 5                            | -            | -           | -           | -           | 78      | 11          |
| От 5 до 10                      | 4            | 66          | 100         | 66          | 235     | 33          |
| От 10 до 15                     | 1            | 17          | 35          | 23          | 227     | 32          |
| От 15 до 20                     | 1            | 17          | 17          | 11          | 103     | 15          |
| Свыше 20                        | -            | -           | -           | -           | 60      | 9           |
| Свыше 30                        | -            | -           | -           | -           | -       | -           |

Наибольшим трудовым стажем обладают представители категории «рабочие»: 9% которых работают на заводе свыше 20 лет. Если рассматривать трудовой стаж персонала по его категориям в целом, то большая часть «специалистов» (66%) и руководителей (66%) имеет выслугу лет «от 5 до 10» .

Распределение персонала по образованию в каждой из категорий представлено в таблице 2.7

Таблица 2.7

| Группы работников по образованию: | Руководители |             | Специалисты |             | Рабочие |             |
|-----------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------|-------------|
|                                   | Кол-во       | % по группе | Кол-во      | % по группе | Кол-во  | % по группе |
| среднее                           | -            | -           | -           | -           | 215     | 31          |
| среднее специальное               | 1            | 17          | 18          | 12          | 482     | 68          |
| незаконченное высшее              | -            | -           | 49          | 32          | 6       | 1           |
| высшее                            | 4            | 66          | 85          | 56          | -       | -           |
| ученая степень                    | 1            | 17          | -           | -           | -       | -           |

Если рассматривать распределение по образованию в каждой из категорий персонала, то можно отметить следующее: большая часть рабочих обладает средним специальным образованием (68%), специалисты (56%) и руководители (66%) - высшим.

Показатели основных кадровых процессов представлены в таблице 2.8

Таблица 2.8

| Показатель                                  | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
|---|---------|---------|---------|
| 1   | 2       | 3       | 4       |
| Среднесписочная численность работников, чел | 875     | 850     | 860     |
| Принято, чел                                | 30      | 35      | 34      |
| Выбыло, чел                                 | 18      | 20      | 26      |
| в т.ч.                                      |         |         |         |

| 1                                  | 2  | 3  | 4  |
|------------------------------------|----|----|----|
| - по собственному желанию:         | 3  | 2  | 13 |
| - за нарушение трудовой дисциплины | 5  | 6  | 4  |
| - по сокращению штатов             | 10 | 12 | 9  |
| Коэффициент текучести              | 2  | 2  | 3  |

|                                |     |     |     |
|--------------------------------|-----|-----|-----|
| кадров                         |     |     |     |
| Коэффициент оборота по приему  | 3   | 4   | 4   |
| Коэффициент оборота по выбытию | 2   | 2   | 3   |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,5 | 0,7 | 0,8 |

Исходя из данных таблицы 2.8, можно сделать следующие выводы: во-первых, в период с 2014 по 2016 год отмечается сначала скачкообразное уменьшение (с 875 человек до 850), а после увеличение среднесписочной численности персонала (с 850 до 860). Во-вторых, по сравнению с 2014 в 2016 число принятых и выбывших сотрудников повысилось, что повлекло увеличение значения коэффициента текучести кадров, а также коэффициентов оборота по выбытию и приему кадров.

Структура затрат на персонал представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Структура затрат на персонал

|   | Вид затрат                    | Год       |           |           | Отклонение |           |           |
|---|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|
|   |                               | 2014г.    | 2015г.    | 2016г.    | 2015/2014  | 2016/2014 | 2016/2015 |
| 1 | Оплата труда                  | 423 286   | 335 541   | 364 012   | 0,8        | 0,9       | 1,1       |
| 2 | Набор и отбор персонала       | 21 286    | 20 025    | 21 536    | 0,9        | 1,0       | 1,1       |
| 3 | Обучение и развитие персонала | 75 251    | 70 366    | 73 425    | 0,9        | 1,0       | 1,0       |
| 4 | Питание                       | 131 250   | 127 500   | 129 000   | 1,0        | 1,0       | 1,0       |
| 5 | Спецодежда                    | 450 000   | 445 000   | 429 000   | 1,0        | 1,0       | 1,0       |
| 6 | Охрана труда                  | 218 750   | 212 500   | 215 000   | 1,0        | 1,0       | 1,0       |
| 7 | Медицинское обслуживание      | 85 659    | 79 203    | 80 547    | 0,9        | 0,9       | 1,0       |
| 8 | Организация отдыха            | 60 325    | 56 263    | 59 857    | 0,9        | 1,0       | 1,1       |
| 9 | Оплата жилья                  | 275 000   | 273 652   | 274 958   | 1,0        | 1,0       | 1,0       |
|   | Итого                         | 1 740 807 | 1 620 050 | 1 647 335 | 0,9        | 0,9       | 1,0       |

В ходе анализа данных таблицы 2.9 было выяснено, что за рассматриваемый период наибольшими затраты на персонал были в 2014 году (1 740 807 руб.), а наименьшими в 2014 (1 620 050 руб.). Если рассматривать

затраты по категориям, то больше всего средств в 2016 году предприятие затратило на спецодежду и оплату труда, а меньше всего на отбор и набор персонала.

Таким образом, в ходе анализа системы управления персоналом, мы выяснили, что кадровая служба на ОАО «Заводе ЖБК-1» состоит из 6 человек, согласно исполняемым обязанностям занимающих следующие должности: заместитель генерального директора, заместитель начальника службы кадров, специалист по кадрам, два специалиста по отпускам и листкам нетрудоспособности и специалист по оформлению пенсий. В целом же на заводе в отчетном году работает 861 человек. Наибольшим трудовым стажем обладают представители категории «рабочие»: 9% которых работают на заводе свыше 20 лет. Если рассматривать распределение по образованию в каждой из категорий персонала, то можно отметить следующее: большая часть рабочих обладает средним специальным образованием (68%), специалисты (56%) и руководители (66%) - высшим. При рассмотрении показателей основных кадровых процессов отметим следующее: в период с 2014 по 2016 год отмечается сначала скачкообразное уменьшение (с 875 человек до 850), а после увеличение среднесписочной численности персонала (с 850 до 860), а также число принятых и выбывших сотрудников повысилось, что повлекло увеличение значения коэффициента текучести кадров, а также коэффициентов оборота по выбытию и приему кадров. Рассмотрев затраты на персонал, отметим, что наибольшими затраты на персонал были в 2014 году (1 740 807 руб.), а наименьшими в 2014 (1 620 050 руб.). Если рассматривать затраты по категориям, то больше всего средств в 2016 году предприятие затратило на спецодежду и оплату труда, а меньше всего на отбор и набор персонала.

### 2.3. Оценка уровня дисциплины труда в ОАО «Завод ЖБК-1»

Касательно такой подсистемы системы управления персоналом, как регулирование трудовой дисциплины, которая является предметом дипломной работы, исходя из информации, представленной в таблице 2.2, следует отметить, что отдельный документ, который регламентировал бы ее функционирование, на рассматриваемом предприятии отсутствует. В «Правилах внутреннего трудового распорядка для работников ОАО «Завод ЖБК-1» (приложение 4) в пункте 7 отмечена ответственность, которую несет сотрудник за несоблюдение трудовой дисциплины (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Ответственность за нарушение трудовой дисциплины для работников ОАО «Завод ЖБК-1»

| Взыскания                                   | Порядок применения взысканий  |
|---|---|
| 1. Замечание<br>2. Выговор<br>3. Увольнение | <p>До наложения взыскания работник должен предоставить работодателю объяснение в письменной форме, в случае отказа работника от написания объяснительной, составляется соответствующий акт. Отказ не является препятствием для применения взыскания.</p> <p>Дисциплинарное взыскание применяется не позже одного месяца после нарушения (исключая дни отпуска работника, болезни, время принятия решения о применении взыскания от представительного органа работников).</p> <p>Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня свершения проступка (по результатам ревизии или аудиторской проверки – не позднее двух). В указанные сроки не включается время производства по данному делу.</p> <p>За каждый проступок может быть применен только один вид взыскания, при этом должны учитываться обстоятельства совершения проступка, предшествующая работа и поведение сотрудника.</p> |

Также, говоря о регулировании трудовой дисциплины, следует отметить, что нахождение сотрудника на рабочем месте регулируется с помощью электронной системы учета прихода-ухода работников (турникеты и карточки-пропуска).

В рамках исследования такой подсистемы системы управления персоналом, как регулирование трудовой дисциплины, использовался также метод анкетирования: выборка составила 53 человека, в нее входили представители каждой категории персонала, большую часть, однако, составили рабочие. В качестве материала использовалась «Анкета для оценки

удовлетворенности трудом» (приложение 8 (а)), которая представляет собой список из шести вопросов со множеством готовых вариантов ответа, а также с полями для того, чтобы работник мог высказать свою точку зрения, если она отличается от представленных в списке.

При обработке результатов анкетирования было отмечено, что наибольшую озабоченность (согласно ответам на вопрос 3) у сотрудников вызывают такие пункты как «организация дисциплины труда», «информирование коллектива» и «состояние трудовой дисциплины» (рис. 2.3).

### Пункты, состояние которых вызывает волнение у сотрудников

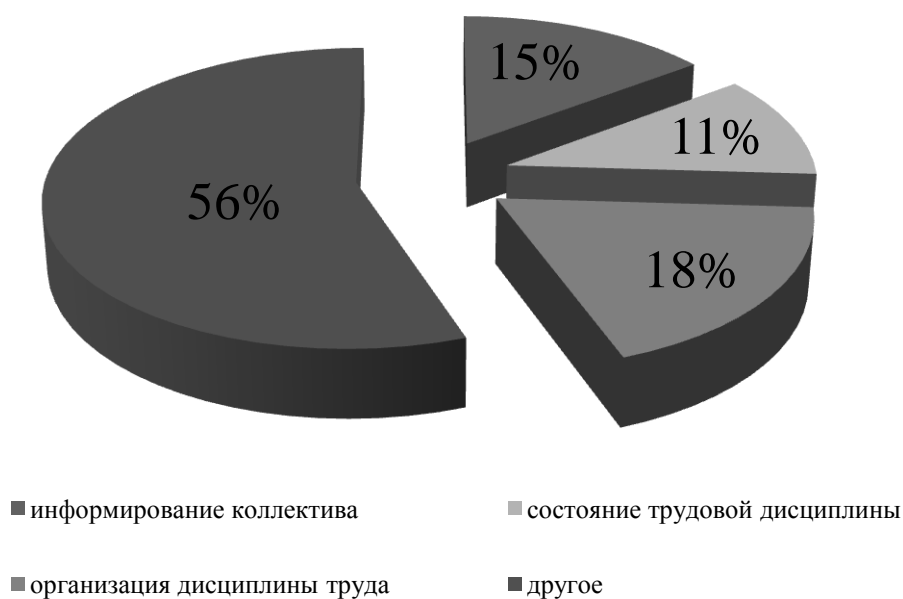


Рис. 2.2. Результаты анкетирования

Для более детального изучения проблем был проведен повторный письменный опрос, сосредоточенный на данных трех аспектах (приложение 8

(б). Он представлял из себя карточку со списком из 3-х проблем и просьбой высказать, что именно не устраивает конкретного работника.

Результаты представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Наиболее часто встречающиеся проблемы по трем рассмотренным аспектам

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Организация дисциплины труда  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие отдельного документа, регламентирующего регулирование трудовой дисциплины.</li> <li>2. Электронные пропуска часто теряются или выходят из строя в связи с поломкой.</li> </ol> |
| Информирование коллектива     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие корпоративной социальной сети или отдельного чата в одной из общественных социальных сетей для своевременного обеспечения сотрудников информацией.</li> </ol>                  |
| Состояние трудовой дисциплины | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потери рабочего времени, связанные с частыми уходами «на перекур»</li> </ol>  |

Согласно информации, представленной в таблице 2.11, на рассматриваемом предприятии можно выделить 4 проблемы, препятствующие оптимальному функционированию системы регулирования трудовой дисциплины.

Одним из важнейших показателей, характеризующих состояние трудовой дисциплины является уровень абсентеизма, который чаще всего определяется как общее количество потерянных рабочих часов или дней, учитывается каждый пропуск вне зависимости от того сотрудник не вышел по уважительной или по неуважительной причине.

Потери рабочего времени, связанные с абсентеизмом (с учетом простоев, прогулов, невыходов на работу по болезни, административных отпусков) в период с 2014 по 2016 год представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом рабочего персонала

|                |                        |         |         |         |
|----------------|------------------------|---------|---------|---------|
| Причины потери | Документы, фиксирующие | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
|----------------|------------------------|---------|---------|---------|



| рабочего времени                                | потери   | чел.-час. | чел.-час. | чел.-час. |
|---|--|-----------|-----------|-----------|
| 1. по болезни                                   | листы по нетрудоспособности                                      | 39 520    | 46 320    | 42 960    |
| 2.целодневные/внутрисменные простои организации | табели рабочего времени  | 1 250     | 863       | 1 124     |
| 3.административные отпуска.                     | заявления и служебные записки персонала                          | 20 800    | 19 680    | 23 440    |
| 4. прогулы                                      | служебные записки руководителей подразделений, ответственных лиц | 27 520    | 31 440    | 28 400    |
| Всего   | официальные документы  | 89 090    | 98 303    | 95 924    |
| Коэффициент абсентеизма в т.ч. по болезни       |  | 6,8       | 7,7       | 7,4       |

Проанализировав данные таблицы 2.12, приходим к следующим выводам: за рассматриваемый период потери рабочего времени в связи с болезнью, простоями, административными отпусками и прогулами значительно возросли с 2014 по 2015 годы ( $98\,303 > 89\,090$ ), в 2016 по сравнению с 2015 уменьшились ( $95\,924 < 98\,303$ ). То же самое наблюдается и с коэффициентом абсентеизма: увеличение на 0,9 в 2015 по сравнению с 2014, и уменьшение на 0,3 в 2016 по сравнению с 2015.

Проведем оценку состояния дисциплины труда в течение 2016 года по показателям, отмеченным в пункте 1.3. Данные для расчета возьмем из годового отчета, бухгалтерского баланса и положения об оплате труда (приложения 7,8,9).

1. Сначала рассчитаем такой показатель, как уровень трудовой дисциплины (формула 1.1), так как он наиболее полно отражает фактическое состояние дисциплины на предприятии.

$$K_{\text{тд}} = \frac{861-5}{861} \times \frac{212\,420-29\,300}{212\,420} = 0,99 \times 0,86 = 0,85,$$

Чем ближе получившееся число находится к 1, тем выше уровень соблюдения трудовой дисциплины, следовательно, в результате расчетов

можно сделать вывод о том, что на ОАО «Завод ЖБК-1» уровень трудовой дисциплины достаточно высок.

2. Затем определяем удельный вес нарушителей трудовой дисциплины (формула 1.2) - этот показатель характеризует относительную долю работников, к которым применялись дисциплинарные взыскания.

$$K_d = \frac{5}{861} \times 100\% = 0,6 \%,$$

Исходя из получившегося результата уровень нарушителей на фоне общего числа персонала очень низок, так как не составляет и одного процента от него.

3. Коэффициент текучести кадров рассчитан по формуле 1.3:

$$K_T = \frac{26}{860} \times 100\% = 3,02 \% \approx 3\%,$$

Исходя из статистических данных за 2015-2016 год, в России в производственной сфере идеальным считается показатель около 10% - в крупных городах, в провинциальных же он варьируется от 5% до 10%. Следовательно, коэффициент текучести кадров на ОАО «Завод ЖБК-1» находится в пределах нормы.

4. Норма выработки, представляющая собой объем работы в штуках и тоннах, который должен быть выполнен в единицу времени смену, рассчитывалась по формуле 1.4:

$$N_v = \frac{420 \text{ шт}}{18 \text{ мин}} = 23,33 \approx 23 \text{ шт/смена},$$

Результат расчета данного показателя свидетельствует о рациональном использовании рабочего времени на предприятии.

5. Коэффициент абсентеизма рассчитывался по формуле 1.5:

$$A = \frac{95\,924}{212\,420} \times 100\% = 7,4\% \approx 7\%,$$

Показатель абсентеизма, в целом, не особо велик, что говорит о том, что количество самовольных невыходов работников на работу невелико.

6. Выручка от продаж - денежные средства, получаемые предприятием в результате реализации товаров/услуг как собственного производства, так и приобретенных с целью перепродажи, рассчитывалась по формуле 1.6:

$$V_p = 11\,285 \times 130 = 1\,467\,143 \text{ руб.},$$

Показатель выручки от продажи незначительно снизился по сравнению с предыдущим годом (1 467 143 руб < 1 659 325 руб). Это характеризуют ОАО «Завод ЖБК-1» как предприятие, находящееся в кризисной ситуации, что связано с нестабильным экономическим положением по стране в целом.

Таким образом, в ходе анализа системы регулирования трудовой дисциплины было выявлено следующее: отдельный документ, который регламентировал бы ее функционирование, на рассматриваемом предприятии отсутствует, а в «Правилах внутреннего трудового распорядка для работников ОАО «Завод ЖБК-1» в пункте 7 отмечена ответственность, которую несет сотрудник за несоблюдение дисциплины. Также следует отметить, что нахождение сотрудника на рабочем месте регулируется с помощью электронной системы учета прихода-ухода работников (турникеты и карточки-пропуска).

При обработке результатов анкетирования было отмечено, что наибольшую озабоченность у сотрудников вызывают такие пункты как: «организация дисциплины труда», «информирование коллектива» и «состояние трудовой дисциплины», при повторном более узком тестировании было

выявлено, что на рассматриваемом предприятии можно выделить 4 проблемы, препятствующие оптимальному функционированию системы регулирования трудовой дисциплины. За рассматриваемый период потери рабочего времени в связи с болезнью, простоями, административными отпусками и прогулами значительно возросли с 2014 по 2015 годы ( $98\,303 > 89\,090$ ), в 2016 по сравнению с 2015 уменьшились ( $95\,924 < 98\,303$ ). То же самое наблюдается и с коэффициентом абсентеизма: увеличение на 0,9 в 2015 по сравнению с 2014, и уменьшение на 0,3 в 2016 по сравнению с 2015. В ходе анализа дисциплины труда по показателям, представленным в пункте 1.3, было выявлено следующее: уровень соблюдения трудовой дисциплины, на ОАО «Завод ЖБК-1» уровень трудовой дисциплины достаточно высок, уровень нарушителей на фоне общего числа персонала очень низок, так как не составляет и одного процента от него, коэффициент текучести кадров на ОАО «Завод ЖБК-1» находится в пределах нормы, рабочее время используется рационально, показатель абсентеизма, в целом, не особо велик, что говорит о том, что количество самовольных невыходов работников на работу невелико.

Показатель выручки от продажи незначительно снизился по сравнению с предыдущим годом. Это характеризуют ОАО «Завод ЖБК-1» как предприятие, находящееся в кризисной ситуации, что связано с нестабильным экономическим положением по стране в целом.

Таким образом, давая основную характеристику ОАО «Завод ЖБК-1» следует отметить, что ОАО «Завод ЖБК-1» является одним из признанных лидеров строительного комплекса России. Предприятие занимается выпуском более пяти тысяч наименований строительных материалов: от бетонных растворов, керамзитового гравия и тротуарной плитки до межкомнатных дверей, кованных изделий и малых архитектурных форм. Базой деятельности завода являются основное и вспомогательное производства. Конкурентоспособность ОАО «Завод ЖБК-1» обеспечивает, в первую очередь,

оснащенность основных производственных мощностей новейшим оборудованием (зачастую марок HENKE и HESS) и передовыми технологиями.

Проанализировав динамику представленных в таблице 2.1 показателей, делаем вывод о том, что за 2014-2016 год она оказалась отрицательной по многим пунктам: валовая прибыль, выручка от реализации, прибыль до налогообложения, чистая прибыль и оборотные активы. Также уменьшилось значение таких показателей, как рентабельность производства, финансовая устойчивость, фондоотдача, а также сократилась численность персонала, что в свою очередь привело к сокращению фонда оплаты труда.

В ходе анализа системы управления персоналом, мы выяснили, в целом на заводе в отчетном году работает 861 человек. Наибольшим трудовым стажем обладают представители категории «рабочие»: 9% которых работают на заводе свыше 20 лет. Если рассматривать распределение по образованию в каждой из категорий персонала, то можно отметить следующее: большая часть рабочих обладает средним специальным образованием (68%), специалисты (56%) и руководители (66%) - высшим. При рассмотрении показателей основных кадровых процессов отметим следующее: в период с 2014 по 2016 год отмечается сначала скачкообразное уменьшение (с 875 человек до 850), а после увеличение среднесписочной численности персонала (с 850 до 860), а также число принятых и выбывших сотрудников повысилось, что повлекло увеличение значения коэффициента текучести кадров, а также коэффициентов оборота по выбытию и приему кадров. Рассмотрев затраты на персонал, отметим, что наибольшими затраты на персонал были в 2014 году (1 740 807 руб.), а наименьшими в 2014 (1 620 050 руб.). Если рассматривать затраты по категориям, то больше всего средств в 2016 году предприятие затратило на спецодежду и оплату труда, а меньше всего на отбор и набор персонала.

В ходе анализа системы регулирования трудовой дисциплины было выявлено следующее: отдельный документ, который регламентировал бы ее функционирование, на рассматриваемом предприятии отсутствует, а в «Правилах

внутреннего трудового распорядка для работников ОАО «Завод ЖБК-1» в пункте 7 отмечена ответственность, которую несет сотрудник за несоблюдение дисциплины. Также следует отметить, что нахождение сотрудника на рабочем месте регулируется с помощью электронной системы учета прихода-ухода работников (турникеты и карточки-пропуска).

При обработке результатов анкетирования было отмечено, что наибольшую озабоченность у сотрудников вызывают такие пункты как: «организация дисциплины труда», «информирование коллектива» и «состояние трудовой дисциплины», при повторном более узком тестировании было выявлено, что на рассматриваемом предприятии можно выделить 4 проблемы, препятствующие оптимальному функционированию системы регулирования трудовой дисциплины. За рассматриваемый период потери рабочего времени в связи с болезнью, простоями, административными отпусками и прогулами значительно возросли с 2014 по 2015 годы ( $98\,303 > 89\,090$ ), в 2016 по сравнению с 2015 уменьшились ( $95\,924 < 98\,303$ ). То же самое наблюдается и с коэффициентом абсентеизма: увеличение на 0,9 в 2015 по сравнению с 2014, и уменьшение на 0,3 в 2016 по сравнению с 2015. В ходе анализа дисциплины труда по показателям, представленным в пункте 1.3, было выявлено следующее: уровень соблюдения трудовой дисциплины, на ОАО «Завод ЖБК-1» уровень трудовой дисциплины достаточно высок, уровень нарушителей на фоне общего числа персонала очень низок, так как не составляет и одного процента от него, коэффициент текучести кадров на ОАО «Завод ЖБК-1» находится в пределах нормы, рабочее время используется рационально, показатель абсентеизма, в целом, не особо велик, что говорит о том, что количество самовольных невыходов работников на работу невелико.

Показатель выручки от продажи незначительно снизился по сравнению с предыдущим годом. Это характеризуют ОАО «Завод ЖБК-1» как предприятие, находящееся в кризисной ситуации, что связано с нестабильным экономическим положением по стране в целом.

**ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА В  
ОАО «ЗАВОД ЖБК-1»**

### 3.1. Разработка мероприятий по регулированию дисциплины труда в ОАО «Завод ЖБК-1»

В результате анализа документации, регламентирующей деятельность подсистем систем управления персоналом (архивный метод), было выяснено, что в рассматриваемой организации отсутствует положение, которое регулировало бы управление трудовой дисциплиной.

После анализа результатов анкетирования (опросный метод) были выделены следующие пробелы в деятельности системы управления персоналом в ОАО «Завод ЖБК-1», как подразделения, координирующего деятельность работников по предприятию в целом:

1. Электронные пропуска часто теряются или выходят из строя в связи с поломкой.
2. Отсутствует корпоративная социальная сеть или отдельный чат в одной из общественных социальных сетей для своевременного обеспечения сотрудников информацией.
3. В связи с частыми уходами на перекур появились потери рабочего времени.

В качестве материала для поиска решения выявленных проблем использовалась литература по тематике дипломной работы, а также ранее проведенные исследования, как самостоятельно (курсовые работы и рефераты за 2-3 курс), так и взятые со стороны (ресурсы сети интернет: статьи и др.).

Результаты поиска решений по урегулированию выявленных проблем и предложенные мероприятия, главной целью которых является регулирование дисциплины труда в рассматриваемой организации, представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по регулированию трудовой дисциплины в ОАО «Завод ЖБК-1»



| Проблема   | Мероприятие  |
|--|--|
| 1. Отсутствие отдельного документа, регламентирующего регулирование трудовой дисциплины.   | Разработка «Положения о трудовой дисциплине»   |
| 2. Электронные пропуска часто теряются или выходят из строя в связи с поломкой.  | 1.Создание приложения для смартфона, в которое можно будет «поместить» электронный пропуск, чтобы он всегда был под рукой и не терялся.<br>2. Замена электронных пропусков на чипы, вшиваемые в рукав служебной одежды, что позволит сократить число потерянных и сломанных пропусков. |
| 3. Отсутствие корпоративной социальной сети или отдельного чата в одной из общественных социальных сетей для своевременного обеспечения сотрудников информацией. | Создание корпоративного чата на базе основного сайта корпорации или же в одной из общедоступных социальных сетей.  |
| 4. Потери рабочего времени, связанные с частыми уходами «на перекур».  | 1.Введение дополнительных мер взыскания за уход с рабочего места вне установленных перерывов.<br>2. Введение премий «за здоровый образ жизни».   |

Исходя из информации, отображенной в таблице, делаем следующие выводы: для каждой из выявленных проблем был найден путь решения, в случае со 2 и 3 проблемами было выявлено по 2 мероприятия для их оптимизации.

На основе представленных выше данных и анализа соответствующей литературы и прочих информационных источников для большей наглядности составим паспорт мероприятий по регулированию трудовой дисциплины, отображающий проблематику, цели, результаты и риски его внедрения, а также основных пользователей (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Паспорт мероприятий по регулированию трудовой дисциплины на ОАО «Завод ЖБК-1»

|   |   |
|---|---|
| Цель  | Разработать, подготовить и внедрить к 15.12.2019 мероприятия по регулированию дисциплины труда в ОАО «Завод ЖБК-1»  |
| Проблемы организации                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие отдельного документа, регламентирующего регулирование трудовой дисциплины</li> <li>2. Электронные пропуска часто теряются или выходят из строя в связи с поломкой.</li> <li>3. Отсутствие корпоративной социальной сети или отдельного чата в одной из общественных социальных сетей для своевременного обеспечения сотрудников информацией.</li> <li>4. Потери рабочего времени, связанные с частыми уходами «на перекур».</li> </ol>   |
| Способы достижения цели (мероприятия)         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка «Положения о трудовой дисциплине»</li> <li>2.1. Создание приложения для смартфона, в которое можно будет «поместить» электронный пропуск, чтобы он всегда был под рукой и не терялся.</li> <li>2.2. Замена электронных пропусков на чипы, вшиваемые в рукав служебной одежды, что позволит сократить число потерянных и сломанных пропусков.</li> <li>3. Создание корпоративного чата на базе основного сайта корпорации или же в одной из общедоступных социальных сетей.</li> <li>4.1. Введение дополнительных мер взыскания за уход с рабочего места вне установленных перерывов.</li> <li>4.2. Введение премий «за здоровый образ жизни».</li> </ol> |
| Результаты                                    | К январю 2018 года внедрить мероприятия 1, 2.1, 3. К марту 2019 года ввести мероприятия 2.2, 4.1, 4.2.  |
| Риски   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- негативные отношения сотрудников к нововведениям;</li> <li>- недостаточное финансирование проекта;</li> </ul>  |
| Пользователи результата внедрения мероприятий | Руководящий состав, специалисты и рабочие.  |

Таким образом, исходя из данных таблицы, отмечаем, что на внедрение предложенных мероприятий представлено почти 2 года (20 месяцев). При этом вводить их оптимальней в 2 этапа: в первые 8 месяцев мероприятия 1, 2.1, 3, в оставшиеся 12 – 2.2, 4.1, 4.2. В качестве пользователей предложенных мероприятий выступят представители всех категорий персонала, риски выражены в негативном отношении к нововведениям, присущем сотрудникам, а также возможности недостаточной финансируемости.

Рассмотрим подробнее риски в таблице 3.3.

Реестр рисков мероприятий по регулированию трудовой дисциплины ОАО «Завод ЖБК-1»

| Риск   | Ожидаемые последствия наступления риска                               | Мероприятия по предупреждению наступления риска   | Действия в случае наступления риска  |
|--|---|---|--|
| 1. Негативное отношение сотрудников к нововведениям. | Невыполнение новых правил сотрудниками                                | Полная информированность сотрудников о предстоящих изменениях, проведение индивидуальных бесед с начальниками отделов и цехов по разъяснению новых мер по контролю дисциплины труда | Моральное и материальное стимулирование за участие в процессе внедрения нововведений |
| 2. Недостаточное финансирование мероприятий.         | Невозможность исполнить все этапы внедрения мероприятий в полной мере | Предварительный расчет бюджета с учетом этого риска   | Выполнение ключевых этапов введения мероприятий, определение приоритетов             |

В результате рассмотрения рисков внедрения предлагаемых мероприятий были разработаны следующие меры по их предупреждению: полная информированность сотрудников о предстоящих изменениях, проведение индивидуальных бесед с начальниками отделов и цехов по разъяснению новых мер по контролю дисциплины труд, а также предварительный расчет бюджета. Предложено 2 варианта действий в случае наступления рисков: моральное и материальное стимулирование за участие в процессе внедрения нововведений и выполнение ключевых этапов внедрения мероприятий, определение его приоритетов.

Разработка образца «Положения о трудовой дисциплине» велась в соответствии со статьями 190 и 372 Трудового Кодекса Российской Федерации. Составление данного акта включает в себя следующие этапы:

1. Принятие решения о составлении положения.
2. Разработка проекта.
3. Получение мнения представительного органа.

4. Непосредственно утверждение проекта.
5. Введение его в пользование, информирование работников о новых правилах.

Образец разработанного «Положения о трудовой дисциплине ОАО «Завод ЖБК-1»» представлен в приложениях (приложение 9).

Произведем оценку стоимости предложенных мероприятий по регулированию трудовой дисциплины в таблице 3.4.

Таблица 3.4

## Оценка стоимости мероприятий по регулированию трудовой дисциплины

| № п/п | Мероприятие  | Период реализации          | Ресурсы  | Затраты   |
|-------|--|----------------------------|--|---|
| 1     | 2  | 3                          | 4  | 5   |
| 1     | Разработка «Положения о трудовой дисциплине»   | Июнь 2017 – январь 2018    | Специалист отдела кадров необходимой квалификации  | Отсутствуют по данному мероприятию, так его реализация входит в обязанности сотрудников отдела кадров |
| 2     | Создание приложения для смартфона, в которое можно будет «поместить» электронный пропуск, чтобы он всегда был под рукой и не терялся.    | Июнь 2017 – январь 2018    | Специалист в IT-сфере по разработке приложений   | 1 000 руб.  |
| 3     | Замена электронных пропусков на чипы, вшиваемые в рукав служебной одежды, что позволит сократить число потерянных и сломанных пропусков. | Февраль 2018 – январь 2019 | Заключение договора с компанией, поставляющей спецодежду на предоставление нового вида услуг | 12 054 000  |
| 4     | Создание корпоративного чата на базе основного сайта корпорации или же в одной из общедоступных социальных сетей.                        | Июнь 2017 – январь 2018    | Специалист в IT-сфере по верстке сайта   | 500 руб.  |
| 5     | Введение дополнительных мер взыскания за уход с рабочего места вне установленных перерывов.  | Февраль 2018 – январь 2019 | Специалист отдела кадров необходимой квалификации  | Отсутствуют по данному мероприятию, его реализация входит в   |

Продолжение таблицы 3.4

| 1 | 2   | 3                                | 4   | 5   |
|---|---|----------------------------------|---|---|
|   |   |                                  |   | обязанности<br>сотрудников отдела<br>кадров |
| 6 | Введение премий «за<br>здоровый образ жизни». | Февраль<br>2018 –<br>январь 2019 | Сотрудник отдела<br>труда и заработной<br>платы | 86 100 руб/мес                              |

Рассмотрим подробнее мероприятия 3 и 6, так как определение затрат на них требует определенных расчетов.

Замена электронных пропусков на чипы, вшиваемые в рукав служебной одежды, будет производиться из расчета 1 чип на каждого из сотрудников.

При стоимости 1 чипа в 200 рублей, стоимости работы по его внедрению в спецодежду 70 рублей и численности персонала завода на данный момент в 861 человек рассчитаем сумму затрат на реализацию данного мероприятия:

$$TC_3 = 200 \times 70 \times 861 = 12\,054\,000 \text{ руб.}$$

При введении премий «за здоровый образ жизни» следует учитывать, что они не будут выплачиваться ежемесячно всем сотрудникам сразу. Прибавку к заработной плате будут получать по 10 % от общего числа сотрудников, причем каждый месяц новые, пока премия не достанется каждому работнику, к ней представленному.

Рассчитаем величину затрат, предположив, что от курения в не отведенное для этого время откажутся все сотрудники:

$$TC_6 = 1\,000 \times \frac{861}{100} \times 10 = 86\,100 \text{ рублей ежемесячно, что ежегодно составит:}$$

$$TC_6 = 86\,100 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.} = 1\,033\,200 \text{ руб.}$$

Таким образом, общая сумма затрат составит:

$$TC_{\text{общ}} = TC_2 + TC_3 + TC_4 + TC_6$$

Расчеты:

$$TC_{\text{общ}} = 1\,000 + 12\,054\,000 + 500 + 1\,033\,200 = 13\,088\,700 \text{ руб.}$$

Итак, для решения выявленных проблем было представлено 6 мероприятий, реализация которых обойдется предприятию в 13 088 700 рублей.

Также были рассмотрены вероятные риски (негативное отношение к нововведениям и недостаточная финансируемость), на случай наступления которых были предложены такие пути решения, как выполнение ключевых этапов введения мероприятий, а также моральное и материальное стимулирование за участие в процессе внедрения нововведений. Также в соответствии со статьями 190 и 372 Трудового Кодекса Российской Федерации был разработан образец «Положения о трудовой дисциплине».

### 3.2. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности предложенных мероприятий сначала рассчитаем бюджет, который потребуется для внедрения мероприятий. Для этого используем паспорт мероприятий (таблица 3.2) и таблицу с оценкой стоимости мероприятий (таблица 3.4), в которой представлена стоимость каждого отдельно взятого мероприятия. Для наглядности представим получившиеся данные в виде таблицы 3.5.

Таблица 3.5

## Бюджет мероприятий по регулированию трудовой дисциплины

| №                      | Мероприятие  | Затраты         |
|------------------------|--|-----------------|
| 1                      | Разработка «Положения о трудовой дисциплине»   | -               |
| 2                      | Создание приложения для смартфона, в которое можно будет «поместить» электронный пропуск, чтобы он всегда был под рукой и не терялся.    | 1000 руб.       |
| 3                      | Замена электронных пропусков на чипы, вшиваемые в рукав служебной одежды, что позволит сократить число потерянных и сломанных пропусков. | 12 054 000 руб. |
| 4                      | Создание корпоративного чата на базе основного сайта корпорации или же в одной из общедоступных социальных сетей.                        | 500 руб.        |
| 5                      | Введение дополнительных мер взыскания за уход с рабочего места вне установленных перерывов.  | -               |
| 6                      | Введение премий «за здоровый образ жизни».   | 1 033 200 руб   |
| Итого: 13 088 700 руб. |  |                 |

В результате составления бюджета мероприятий была выяснена сумма, необходимая для его реализации: 13 088 700 рублей, при этом внедрение мероприятий 1 и 5 не потребует денежных вложений, так как входит в обязанности сотрудников отдела кадров.

Рассчитаем рентабельность предлагаемых мероприятий по формуле 3.1 [12, с. 201]:

$$R = \frac{Pr + Am}{TC_{\text{общ}}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

Где R – рентабельность,

Pr – прибыль до налогообложения;

Am – амортизация;

$ТС_{общ}$  – сумма затрат на предлагаемые мероприятия.

Расчет рентабельности за текущий год:

$$R_1 = \frac{129\,421 + 81\,861}{13\,088\,700} \times 100\% = 1,6\%$$

Произведем расчеты также за предыдущий год, чтобы отследить динамику показателя:

$$R_2 = \frac{211\,741 + 73\,730}{13\,088\,700} \times 100\% = 2,1\%$$

Исходя из данных расчетов, можно делать вывод о том, что рентабельность в 2016 по сравнению с 2015 понизилась на 0,5%, чему виной уменьшение прибыли (в виду экономического кризиса) и повышение амортизации.

Рассчитаем экономическую эффективность от внедрения предложенных мероприятий по формуле 3.2 [21, 55]:

$$\mathcal{E} = (Пв - Зр) - Врп, \quad (3.2)$$

где

$\mathcal{E}$  - экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий, руб.;

$Пв$  - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб

$Зр$  - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

$Врп$  - выручка от реализации за последний период, руб

Планируемый показатель выручки с свою очередь вычисляется по формуле 3.3 [21, 56]:



$$Пв = Врп + Врп \times Прв, \quad (3.3)$$

где

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Таким образом, в конечном итоге формула расчета экономической эффективности приобретает вид:

$$\mathcal{E} = (Врп + Врп \times Прв) - Зр - Врп. \quad (3.4)$$

Расчеты:

$$\mathcal{E} = (1\,467\,143 + 1\,467\,143 \times 30) - 13\,088\,700 - 1\,467\,143 = 73\,472\,737$$

Так, как в данном случае имеет место быть положительный экономический, то внедрение мероприятий целесообразно и приведет к увеличению прибыли..

Подсчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий по формуле 3.5[21, 55]:

$$В = \frac{Зр}{\mathcal{E}}, \quad (3.5)$$

где

В – время окупаемости затрат на за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб

Э - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.

Расчеты:

$$В = \frac{13\,088\,700}{73\,472\,737} = 0,2$$

Следовательно срок окупаемости затрат на мероприятия по регулированию трудовой дисциплины составит 2 месяца, что достаточно быстро.

Рассчитаем изменение показателей оценки системы дисциплины труда, представленных в пункте 1.3 (формулы 1.3-1.6).

Предположим, что при введении предложенных мероприятий количество нарушителей уменьшится, так как число уволенных за нарушение трудовой дисциплины сократится. Количество уволенных в таком случае составит, в среднем, 16 человек. Тогда коэффициент текучести кадров составит:

$$K_T = \frac{16}{861} \times 100\% = 1,8 \approx 2\%$$

Следовательно, в результате введения мероприятий коэффициент текучести кадров на ОАО «Завод ЖБК-1» уменьшится с 3% до 2%.

В связи с усилением контроля за несанкционированным уходом работников с их рабочих мест уменьшится время, которое они затрачивают на одну единицу продукции (сократится до 15 минут), что в свою очередь приведет к положительному изменению нормы выработки, так как:

$$H_B = \frac{420}{15} = 28 \text{ шт.}$$

Следовательно, норма выработки после введения предложенных мероприятий увеличится на 5 шт. (с 23 шт. до введения до 28 шт. после). Результат расчета данного показателя свидетельствует о рациональном использовании рабочего времени на предприятии.

В связи с усилением контроля за несанкционированным уходом работников с их рабочих мест уменьшится также и общее число пропущенных

часов. Предположим, что оно составит 300, тогда показатель абсентеизма будет равен:

$$A = \frac{89\,500}{212\,420} \times 100 = 5\%$$

Показатель абсентеизма уменьшится с 7 % до 5%), что означает уменьшение количества самовольных невыходов работников на работу.

Также введение предложенных мероприятий позитивно скажется на выручке от продаж, так как увеличение нормы выработки влечет за собой увеличение объема продукции, допустим, он составит 11 895, тогда:

$$V_p = 11\,895 \times 130 = 1\,546\,350 \text{ руб.}$$

Показатель планируемой выручки оказался незначительно выше, чем в отчетном периоде (1 546 350 руб. > 1 467 143 руб.) на 79 207 рублей, что опять же свидетельствует о целесообразности внедрения предложенных мероприятий.

Таким образом, в результате составления бюджета мероприятий была выяснена сумма, необходимая для его реализации: 13 088 700 рублей, при этом внедрение мероприятий 1 и 5 не потребует денежных вложений, так как входит в обязанности сотрудников отдела кадров. Введение предложенных мероприятий положительно скажется на рассматриваемых показателях: уменьшится текучесть кадров и коэффициент абсентеизма, увеличатся норма выработки и выручка от реализации. Также следует отметить, что экономический эффект от введения мероприятий будет положительным, а срок их окупаемости составит порядка 2-х месяцев.

Таким образом, в качестве мероприятий по регулированию трудовой дисциплины в соответствии с найденными проблемами, было предложено:

1. Разработка «Положения о трудовой дисциплине»

2.1.Создание приложения для смартфона, в которое можно будет «поместить» электронный пропуск, чтобы он всегда был под рукой и не терялся.

2. 2. Замена электронных пропусков на чипы, вшиваемые в рукав служебной одежды, что позволит сократить число потерянных и сломанных пропусков.

3. Создание корпоративного чата на базе основного сайта корпорации или же в одной из общедоступных социальных сетей.

4.1.Введение дополнительных мер взыскания за уход с рабочего места вне установленных перерывов.

4.2. Введение премий «за здоровый образ жизни».

Для каждой из выявленных проблем был найден путь решения, в случае со 2 и 3 проблемами было выявлено по 2 мероприятия для их оптимизации. На внедрение предложенных мероприятий представлено почти 2 года (20 месяцев). При этом вводить их оптимальней в 2 этапа: в первые 8 месяцев мероприятия 1, 2.1, 3, в оставшиеся 12 – 2.2, 4.1, 4.2. В качестве пользователей выступят представители всех категорий персонала, риски выражены в негативном отношении к нововведениям, присущем сотрудникам, а также возможности недостаточной финансируемости. В результате рассмотрения рисков предлагаемого предложены следующие мероприятия по их предупреждению: полная информированность сотрудников о предстоящих изменениях, проведение индивидуальных бесед с начальниками отделов и цехов по разъяснению новых мер по контролю дисциплины труд, а также предварительный расчет бюджета. Предложено 2 варианта действий в случае наступления рисков: моральное и материальное стимулирование за участие в процессе внедрения нововведений и выполнение ключевых этапов внедрения мероприятий, определение приоритетов. Разработка образца «Положения о трудовой дисциплине» велась в соответствии со статьями 190 и 372 Трудового Кодекса Российской Федерации.

В результате составления бюджета была выяснена сумма, необходимая для его реализации: 13 088 700 рублей, при этом внедрение мероприятий 1 и 5 не потребует денежных вложений, так как входит в обязанности сотрудников отдела кадров.

Введение предложенных мероприятий положительно скажется на рассматриваемых показателях: уменьшится текучесть кадров и коэффициент абсентеизма, увеличатся норма выработки и выручка от реализации. Также следует отметить, что экономический эффект от введения мероприятий будет положительным, а срок их окупаемости составит порядка 2-х месяцев. В пункте 3.2 произведя ряд расчетов, мы выяснили, что внедрение мероприятий рентабельно и ОАО «Завод ЖБК-1» может позволить себе его осуществить. Следовательно, предложенные мероприятия по регулированию трудовой дисциплины можно считать эффективными.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понятие «дисциплина труда» или «трудовая дисциплина» имеет юридическое и материальное содержание, понимается в объективном и субъективном смыслах. Трудовая дисциплина - сознательное добросовестное выполнение работником своих трудовых обязанностей, добровольное соблюдение установленного порядка, своевременное и точное исполнение приказов и распоряжений нанимателя.

Классификация видов трудовой дисциплины производится по характеру воздействия (принудительная, добровольная, самодисциплина), по сфере воздействия (экономическая, договорная, финансовая, политическая), по объектам дисциплинарных отношений (технологическая, производственная, трудовая), также выделяют общую и специальную дисциплину.

Укрепление дисциплины труда, добросовестное отношение к труду всегда являлись одной из важнейших задач организации. Для поддержания и укрепления дисциплины труда сочетают экономические, организационные, воспитательные и правовые методы, последние включают в себя убеждение, поощрение и принуждение. Система управления дисциплиной труда включает в себя три технологии регулирования дисциплины труда: официально-правовые, экономические, социокультурные. Для поддержания порядка на предприятии необходимо вводить определенные правила внутреннего распорядка, действенную систему контроля и учета рабочего времени, нормы поведения и корпоративной этики, что в свою очередь поможет дисциплинировать работников и повысить эффективность труда на предприятии, составить положение о дисциплине или устав компании.

Давая основную характеристику ОАО «Завод ЖБК-1» следует отметить, что ОАО «Завод ЖБК-1» является одним из признанных лидеров строительного комплекса России. Предприятие занимается выпуском более пяти тысяч наименований строительных материалов: от бетонных растворов, керамзитового гравия и тротуарной плитки до межкомнатных дверей, кованных

изделий и малых архитектурных форм. Базой деятельности завода являются основное и вспомогательное производства. Конкурентоспособность ОАО «Завод ЖБК-1» обеспечивает, в первую очередь, оснащенность основных производственных мощностей новейшим оборудованием (зачастую марок HENKE и HESS) и передовыми технологиями.

Проанализировав динамику экономических показателей, был сделан вывод о том, что за 2014-2016 год она оказалась отрицательной по многим пунктам: валовая прибыль, выручка от реализации, прибыль до налогообложения, чистая прибыль и оборотные активы. Также уменьшилось значение таких показателей, как рентабельность производства, финансовая устойчивость, фондоотдача, а также сократилась численность персонала, что в свою очередь привело к сокращению фонда оплаты труда.

В результате анализа документации, регламентирующей деятельность подсистем систем управления персоналом (архивный метод), было выяснено, что в рассматриваемой организации отсутствует положение, которое регулировало бы управление трудовой дисциплиной.

После анализа результатов анкетирования были выделены следующие пробелы в деятельности системы управления персоналом в ОАО «Завод ЖБК-1», как подразделения, координирующего деятельность работников по предприятию в целом:

1. Электронные пропуска часто теряются или выходят из строя в связи с поломкой.
2. Отсутствует корпоративная социальная сеть или отдельный чат в одной из общественных социальных сетей для своевременного обеспечения сотрудников информацией.
3. В связи с частыми уходами на перекур появились потери рабочего времени.

Для каждой из выявленных проблем был найден путь решения, в случае со 2 и 3 проблемами было выявлено по 2 мероприятия для их оптимизации. На внедрение предложенных мероприятий представлено почти 2 года (20 месяцев).

В результате составления бюджета была выяснена сумма, необходимая для его реализации: 13 088 700 рублей.

Введение предложенных мероприятий положительно скажется на рассматриваемых показателях: выручка увеличится на 79 207 рублей, показатель абсентеизма уменьшится с 7 % до 5%, что означает уменьшение количества самовольных невыходов работников на работу; норма выработки после введения предложенных мероприятий увеличится на 5 штю, коэффициент текучести кадров на ОАО «Завод ЖБК-1» уменьшится с 3% до 2%.

В пункте 3.2 произведя ряд расчетов, мы выяснили, что внедрение мероприятий рентабельно и ОАО «Завод ЖБК-1» может позволить себе его осуществить. Следовательно, предложенные мероприятия по регулированию трудовой дисциплины можно считать эффективными.

Таким образом, в результате написания данной работы была достигнута ее цель – а именно - разработка мероприятий по регулированию трудовой дисциплины в ОАО «Завод ЖБК-1», а также выполнены поставленные задачи:

- изучить теоретические основы трудовой дисциплины, а именно: сущность трудовой дисциплины, ее классификации и методы регулирования;
- проанализировать деятельность ОАО «Завод ЖБК-1»;
- дать организационно-экономическую характеристику ОАО «Завод ЖБК-1»;
- проанализировать систему управления персоналом, сложившуюся в исследуемой организации;
- дать оценку состоянию трудовой дисциплины на предприятии на данный момент и выявить проблемы, связанные с ней;



- разработать мероприятия по регулированию дисциплины труда на данном предприятии;
- обосновать социально-экономическую эффективность от внедрения предложенных мероприятий.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. А.А. Силин, Силин А.А. Трудовая дисциплина (социально-правовые аспекты) // Законодательство. - 2005. - № 11. - с. 52.
2. Ананьева, Т. Как привлечь и удержать талантливых сотрудников [Текст] / Т. Ананьева // Менеджмент сегодня. - 2013. - № 1. - С. 4-9.
3. Ансофф, И. Стратегический менеджмент: классическое издание [Текст] / И. Ансофф. - Спб.: Питер, 2013. - 344 с.
4. Базаров, Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 388 с.
5. Беляцкий, Н.П. Менеджмент: Деловая карьера / Н.П. Беляцкий. - Мн.: Вышэйшая школа, 2013. - 302 с.
6. Березина, Н.С., Бокун, Н.Ч. Организация, нормирование и оплата труда. [Текст] / Н.С. Березина, Н.Ч. Бокун.; Под общ. Ред. А.С. Головачева. - М.: Новое знание, 2014. - 496 с.
7. Вейлл, П. Искусство менеджмента [Текст] // П. Вейл. - М.: Наука, 2014. – 347 с.
8. Волков, В. П., Ильин, А. И. Экономика предприятия: Учеб. пособие [Текст] // В.П. Волков, А.И. Ильин, В.И. Станкевич. - М.: Новое знание, 2014 - 672 с.
9. Г.В. Хныкин Хныкин Г.В. Правила внутреннего трудового распорядка // Законодательство. - 2005. - N 12. - С. 21. и други
10. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом [Текст] / Б.М. Генкин. - М.: Высшая школа, 2013. - 235 с.
11. Гончаров, В.И. Менеджмент [Текст] / В.И. Гончаров. - Мн.: Мисанта, 2013. - 624 с.
12. Гончаров, В.И. Менеджмент предприятия [Текст] / В.И. Гончаров. - Мн.: МИУ, 2013. - 256 с.

13. Гончаров, В.И. Технология и инструменты эффективного управления предприятием [Текст] / В.И. Гончаров. - Мн.: НИУ, 2013. - 160 с.
14. Горбик, В. П. Премии: быстрое приготовление [Текст] / В.П. Горбик // Московский бухгалтер. - 2013. - № 24. - С.40.
15. Грошев, И.В. Организационный климат [Текст] / И.В. Грошев. - Юнити-Дана, 2013. - 288 с.
16. Гусева, В.С., Сибиеев, К.В. Дисциплина труда. Трудовой распорядок [Текст] / В.С. Гусева, К. В. Сибнев. - Спб.: Питер, 2013. - 100 с.
17. Гушин, И.В. Трудовое право [Текст] / И.В. Гушин. -Мн.: Новое знание, 2014. - 216 с.
18. Еналеева, И. Д., Мизюн, Н.В. Справочник работодателя [Текст] / И. Д. Еналеева, Н.В Мизюн. - М.: «Управление персоналом», 2013. С.123.
19. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала: учеб. пособие для студентов эконом. спец. [Текст] / П.В. Журавлев // Рос. эконом. акад. им. Г.В. Плеханова. - М.: Экзамен, 2013. – 447 с.
20. Исайчева, Е.А. Энциклопедия трудовых отношений [Текст] / Е.А. Исайчева. - М.: Альфа-Пресс, 2013. С.82.
21. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: Учеб. Пособие [Текст] / Н. И. Кабушкин. - Мн.: Новое знание, 2013. - 336 с.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Практикум [Текст] /А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 389 с.
23. Кошелева, И. В. Управление персоналом в современных организациях. Кадровая политика [Текст] / И. В. Кошелева. – КГТЭИ , 2013. - 152 с
24. Лебедева, С.Н., Мисникова Л.В. Экономика и организация труда [Текст] / С.Н. Лебедева, Л.В. Мисникова. - Мн.: ООО «Мисанта», 2013 - 166 с.
25. Миронов, В. И. Трудовое право [Текст] // В. И. Миронов. - М.: Наука, 2013. – 256 с.

26. Михайлов И., Мошкович М. Трудовой распорядок и дисциплина труда // Экономико-правовой бюллетень. - 2006. - № 9. - с. 65.
27. Никифоров, Г. С. Психология менеджмента [Текст] / Г.С. Никифоров. - СПб.: Питер, 2013. - С. 123-124.
28. Никулина, А.М. Методы исследования системы премирования [Текст] / А.М. Никулина. - Красноярск: КГТЭИ, 2013. - 61с.
29. Оценка уровня организации труда [Электронный ресурс] // Мотив Труда [сайт]. - Режим доступа: <http://www.motivtruda.ru/ocenka-urovnja-organizacii-truda>.
30. Панов, И.А. Наказать, нельзя помиловать или наказать нельзя, помиловать? [Текст] // Управление персоналом. - 2013. - № 9. - С. 12.
31. Пармендер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей [Текст] / Д. Пармендер. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. - 288 с.
32. Поршнева, А. Г., Румянцова, З. П., Соломатина, Н.А. Управление организацией [Текст] / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцова, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 534 с.
33. Производственный календарь на 2015 г [Электронный ресурс] // Консультант Плюс [сайт]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/ref/calendar/proizvodstvennyye/2014>
34. Рамперсад, Х.К. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность [Текст] / Х. К. Рамперсад. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. - 351 с.
35. Рахманова, С.Ю. Зарплата от А до Я. Юридические аспекты [Текст] / С.Ю. Рахманова. - СПб.: Питер. - 2013. – 156 с.
36. Ржехин, В.М. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала: пошаговая инструкция [Текст] / В. М. Ржехин. - М.: Вершина, 2013. - 224 с.

37. Розаренова, Т.В. Основы управления персоналом [Текст] / Т. В. Розарёнова. - М.: ГАСБУ, 2013. - 345 с.
38. Романовы, Т.И. Оценка эффективности использования трудового потенциала и системы управления персоналом предприятия: учебное пособие [Текст] / Т.И. Романова. - Томск: Изд-во Том. гос. Архит. - строит. Ун-та, 2013. - 184 с.
39. Самыгин, С.И., Столяренко, Л.Д. Менеджмент персонала [Текст] / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - М.: Зевс, 2013. - 456 с.
40. Смит, Д. Организационная культура и управление [Текст] / Д. Смит. – М.: Высшая школа, 1992. - 324с.
41. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации [Текст] / А. М. Смолкин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 248с.
42. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2013. - 380 с.
43. Третьякова, Е.П. Оценка трудового потенциала организации // Е.П. Третьякова. - Менеджмент в России и за рубежом, №1, 2013. - С. 137-138.
44. Третьякова, Л.А. Бессонова М.А., Трофименко Е.Н. Сущность категории «трудоустройство»: социально-экономический аспект. [Текст] / /Л.А. Третьякова, М.А. Бессонова, Е.Н. Трофименко. - Региональная экономика: теория и практика. - 2014. - № 34(361). - С.8.
45. Третьякова, Л.А. Социально-экономические и правовые аспекты модернизации АПК. Коллективная монография [Текст]/ Л. А. Третьякова. - ОрелГАУ. - 2013. – С. 25.
46. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – Москва: Юристъ, 2016. - 256 с.
47. Федотова, В.Н. Теоретические основы построения организационной структуры управления торгового предприятия [Текст] / Н.В. Федотова. - КГТЭИ, 2013. - 50с.

48. Фролова, Т.А. Экономика предприятия [Текст] / Т.А. Фролова. - Таганрог: ГТИ-ЮФУб, 2014. – 235 с.
49. Чанов, С.Е., Пресняков, М.В. Оплата труда. Гарантии и компенсации. Новые правила [Текст] / С.Е. Чанов, М.В. Пресняков. - М.: ГроссМедиа, 2013. -С.77.
50. Чаплина, А.Н. Методы исследования системы управления торгового предприятия [Текст] / А.Н. Чаплина. - Красноярск: КГТЭИ, 2013. - 61с.
51. Шахова, В. А. Система работы с кадрами управления [Текст] / В. А. Шахова. - М.: Мысль, 2013. -256 с.
52. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] /С. В. Шекшня - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. - 433 с.
53. Шкатулла, В. И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В. И. Шкатулла. - М.: НОРМА, 2013. - 189 с.
54. Щур, Д. Дисциплина труда и трудовой распорядок [Текст]/ Д. Щур. – ФИНПРЕСС, 2013. – 244 с.
55. Щур, Д. Дисциплинарные взыскания: отстранение от работы [Текст] / Д. Щур. -- М.: Альфа-Пресс, 2013. С.56.
56. Экономика труда: Учебник / Под ред. В.В. Адамчука. М.: ЗАО «Финстатин-форм», 2015. С. 6, 7.
57. Эренберг, Р., Смит, Р. Современная экономика труда. Теория и государственная политика[Текст] / Р. Эренберг, Р. Смит. - М.: Высшая школа, 2013. - 209 с.
58. О компании [Электронный ресурс] // ЖБК-1 [сайт]. – Режим доступа: <https://belbeton.ru>
59. Продукция [Электронный ресурс] // ЖБК -1 [сайт]. – Режим доступа: <http://www.belbeton/products>

60. Регулирование дисциплины труда [Электронный ресурс] // Экономические методы [сайт]. - Режим доступа: <http://lawbook.online/kniga-trudovoe-pravo-rossii>

## ПРИЛОЖЕНИЯ