

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**

**ИЗУЧЕНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА В  
ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОПЕРАЦИОННЫЙ ОФИС  
«БЕЛГОРОДСКИЙ» ПАО «БАНК УРАЛСИБ»**

**Выпускная квалификационная работа**

**студента очной формы обучения**

**направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом**

**4 курса группы 05001242**

**Толстых Александра Александровича**

Научный руководитель:

старший преподаватель

Дзюбенко Е.В.

Рецензент:

заместитель начальника отдела кадров,

воспитательной работы, профессиональной

подготовки и психологического обеспечения

подполковник внутренней службы

Долматова А.В.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУА В ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	<b>7</b>
1.1. Понятие дисциплины труда и методы е обеспечения.....	7
1.2. Меры поощрения и дисциплинарного взыскания как правовое средство обеспечения трудовой дисциплины. Порядок их применения .....	12
1.3. Методика анализа состояния трудовой дисциплины .....	22
<b>ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА В ПАО «БАНК УРАЛСИБ»</b> .....	<b>30</b>
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ПАО «БАНК УРАЛСИБ».....	30
2.2. Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в организации.....	35
2.3. Оценка актуального состояния системы дисциплины труда в организации.....	40
<b>ГЛАВА 3. РАЗРАБОКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПАО «БАНК УРАЛСИБ»</b> .....	<b>55</b>
3.1. Рекомендации по совершенствованию системы дисциплины труда в организации ПАО «БАНК УРАЛСИБ» .....	55
3.2. Оценка социально – экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы дисциплины труда в организации.....	58
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>61</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	<b>63</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>68</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** исследования выбранной темы дипломной работы заключается в том, что дисциплина труда является средством и функцией обеспечения наиболее эффективного достижения политических, социальных, экономических, технических и иных целей производственного процесса.

Дисциплина – это важнейшее условие существования и развития любого цивилизованного общества. Всякому обществу необходима дисциплина для четкой организации и успешной работы. А дисциплина труда является необходимым условием для всякой общественной работы, всякого совместного труда. Всякий совместный труд нуждается в определенной дисциплине, определенном порядке, которые необходимы для того, чтобы все совместно работающие подчинялись этой дисциплине, порядку, то есть, чтобы каждый знал свое место и занимался тем, чем ему положено заниматься в соответствии с трудовым договором, правилами внутреннего трудового распорядка и другими нормативными актами.

В современных условиях строжайшее соблюдение каждым работником дисциплины труда является одним из немаловажных факторов, обеспечивающих высокую эффективность производственной и управленческой деятельности каждой организации и, тем более, органа государственной власти. Без подчинения всех участников трудового процесса определенному распорядку, координации деятельности и слаженности в работе, т. е. без соблюдения установленных правил поведения, дисциплины труда, невозможно достижение той цели, для которой организуется совместный трудовой процесс. Трудовая дисциплина есть необходимое условие (элемент) всякого коллективного труда независимо от организационно-правовой формы организации и социально-экономических отношений, сложившихся в обществе.

Кроме того, материальное и моральное стимулирование, меры по поддержанию дисциплины труда – это важные инструменты управления

персоналом. Дисциплина труда на предприятии, в учреждении, организации является важной составляющей работоспособности коллектива, хотя иногда предоставленные работодателю полномочия в этой сфере используются им как средство давления на работника.

В современной России произошел переход к обществу свободного предпринимательства, что неизбежно повлекло за собой существенное изменение содержания дисциплины труда и мотивов ее укрепления. В настоящее время государство освобождает граждан от обязанности трудиться и одновременно запрещает принудительный труд. И хотя словосочетание «дисциплина труда» часто в общественном сознании связывается с социалистическим прошлым, 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.

**Объектом** исследования является ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

**Предметом** исследования является изучение и оптимизация дисциплины труда в организации ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

**Целью** дипломной работы является комплексный анализ проблем дисциплины труда и разработка направлений укрепления трудовой дисциплины в ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

В ходе написания курсового проекта следует решить следующие **задачи**:

- рассмотрение теоретических аспектов укрепления трудовой дисциплины на предприятии;
- анализ экономических результатов ПАО «БАНК УРАЛСИБ» и их взаимосвязь с использованием трудовых ресурсов;
- анализ трудовой дисциплины на ПАО «БАНК УРАЛСИБ» и выявление причин ее снижения;

- разработка направлений укрепления трудовой дисциплины на основе совершенствования мотивационных факторов, оказывающих влияние на трудовую дисциплину.

- расчет экономической эффективности предложенных направлений совершенствования трудовой деятельности.

В ходе выполнения работы были использованы следующие **методы исследования**:

- эмпирические методы – архивный метод, метод опроса, проектирование;

- метод обработки данных – качественные и количественные;

- метод интерпретации – структурный.

**Теоретической базой** исследования явились положения и выводы, сформулированные в научных трудах отечественных и зарубежных специалистов по проблемам, относящихся к теме курсового проекта, таких как: Л. Н. Анисимова, В. И. Власова, С. В. Колобова, А. М. Куренной, И. А. Костян, С. П. Маврин, С. А. Панин, О. В. Смирнов, В. Н. Скобелкин, Л. А. Сыроватская, В. Н. Толкунова, А. А. Фадеев, Е. Б. Хохлов, Р. И. Шарова, Б. А. Шеломов и др.

**Эмпирическую базу** исследования составили внутренние нормативно-регламентирующие документы, данные статистической отчетности и первичного учета статистические сведения, характеризующие деятельность ПАО «БАНК УРАЛСИБ», а также обобщен первичный материал.

При написании дипломной работы использованы учебно-методические материалы по теме исследования, изучены публикации в экономических журналах и информационные данные из Интернета.

**Практическая значимость** заключается в разработке мотивирующего социального пакета, который будет способствовать укреплению трудовой дисциплины на ПАО «БАНК УРАЛСИБ», а также принесет предприятию дополнительную прибыль и могут быть использованы в деятельности организации ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

Дипломная работа структурирована на введение, 3 главы, заключение и приложения.

В первой главе дипломной работы представлены необходимые характеристики трудовой дисциплины, подчеркнута ее значение для экономической деятельности предприятия, а также приведена методика ее анализа.

Во второй главе дипломной работы проведен всесторонний анализ использования трудовых ресурсов на ПАО «БАНК УРАЛСИБ». Трудовая дисциплины увязана с экономическими результатами предприятия, выявлены причины ее снижения. Анализ подтвержден расчетами, опросами работниками предприятия.

В третьей главе дипломной работы предложены мероприятия по укреплению трудовой дисциплины на ПАО «БАНК УРАЛСИБ», наиболее значимые для данной организации и его работников. Предложенные мероприятия направлены на укрепление трудовой дисциплины и являются экономически эффективными, что подтверждено экономическими расчетами.

В заключении приведены выводы по дипломной работе.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1. Понятие дисциплины труда и методы ее обеспечения**

Чтобы разобраться в вопросе «сущность дисциплины труда в организации», необходимо иметь четкое представление о таких понятиях как «труд» и «дисциплина труда».

Труд – это деятельность человека, направленная на реализацию его духовных, умственных и физических способностей, для получения духовных и материальных благ.

Труд бывает как индивидуальный, так и коллективный (общественный). Нормы трудового права распространяются только в общественной кооперации труда. Общественная организация труда – совместный труд необходимого количества людей, для получения определенного продукта производства, в том числе и духовного, деятельности в сфере услуг (образования, медицины, транспорта). [1,с.370.]

В царской России было более полутра десятков разрозненных нормативных актов о труде, которые не создавали самостоятельной отрасли трудового права, а существовал договор личного найма. Наряду с договором найма вещей и услуг. Первый КЗоТ был подписан в 1918 г., который впервые в мировой практике породил самостоятельную отрасль трудового права, который регулирует поведения людей по труду, в общественной кооперации

Самостоятельные отрасли трудового права в других странах стали появляться после второй мировой войны (1946 – 1947 гг.).[5,с.281.]

Для осуществления поставленных задач производством, по мимо правильного и планомерного ведения технической стороны процесса, необходима и дисциплина труда – важнейшая составляющая в получении

конечного результата. Н.Г. Александров подчеркивал: «Именно трудовая дисциплина является основным отличительным признаком трудового правоотношения». Соблюдать дисциплину труда – одна из обязанностей, в числе других обязанностей трудящегося субъекта трудовых правоотношений.

Выражение «дисциплина труда» употребляется в различных значениях: может быть связана с соблюдением установленных законодательством технических правил в процессе трудовой деятельности, – это только часть дисциплины труда, ведь необходимо соблюдать и другие правила поведения.

Так, трудовая деятельность должна проходить в строго установленное время, трудовая деятельность должна быть направлена на выполнение заданий в интересах работодателя, который в свою очередь обязан создавать необходимые условия труда.[2,с.364.]

Термин «производственная дисциплина» означает существующий порядок на производстве, и включает в себя помимо трудовой дисциплины и производственную – обеспечение чеккой, ритмичной работы организации, обеспечение работающих сырьем, средствами для выполнения производственных задач, материалами и так далее, поэтому дисциплина труда – это составляющая производственной дисциплины, которая призвана обеспечить правомерное поведение как работника, так и работодателя и его представителей, путем выполнения возложенных на обе стороны обязанностей. Полномочные представители работодателя и он сам несут ответственность за соблюдение дисциплины в целом, работники же отвечают за соблюдение производственной дисциплины, в рамках своих трудовых обязанностей, то есть трудовой дисциплины.

Дисциплина труда, как правовая категория может подразделяться на четыре аспекта, во – первых как институт трудового права, представляя собой нормы, имеющие следующие пункты правового регулирования:[7,с.34.]

- установка взаимных прав и обязанностей работодателя и работников;



- установка внутреннего трудового распорядка организации;
- определение мер поощрения за успешный труд;
- определение мер дисциплинарной и финансовой ответственности

работников за нарушение трудовой дисциплины, но и работодатель за невыполнение своих пунктов обязательств несет дисциплинарную и финансовую ответственность, данное условие должно быть подтверждено посменно, чтобы у работников было право на самозащиту своих прав [25,с.383.]

Используя данный пункт, работники вправе отказаться от выполнения своих обязательств в ответ на ненадлежащее исполнение своих обязанностей работодателем (задержка заработной платы, ненадлежащие условия труда, увеличение рабочего времени без изменение заработной платы и так далее).

Во – вторых, дисциплина труда рассматривается как составляющая часть трудовых отношений. В ч.1 ст. 189 ТК РФ дисциплина труда определяется как обязательное для всех, членов трудового коллектива, подчинение правилам, определенным в соответствии с ТК РФ, коллективным договором (который подписывается всеми участниками трудового процесса, в том числе и работодателем и его представителями), иными законами РФ и нормативно – правовыми актами организации. Отсюда можно сделать вывод, что дисциплина труда определяется через обязанности работников по соблюдению соответствующих правил поведения, полномочные представители обеих сторон (работник и работодатель) могут привлекать нерадивых работников к дисциплинарной ответственности.[18,с.80.] Работодатель имеет право освободить работника от возложенных на него обязанностей без ограничения трудовых прав, что является улучшением положения работника по отношению к законодательству. Так, например, освободив работника от обязанности по соблюдению правил внутреннего трудового распорядка, работодатель тем самым предоставляет работнику возможность выполнять трудовую функцию в удобное для него время, и возможно в домашних условиях (работа переводчика, редактора статей). В такой ситуации положение

работника улучшается, так как он освобождается от обязанности являться в определенное время к месту работы, следовательно освобождение от определённых обязанностей, возложенных на работника нормами института «Дисциплины труда», без ограничения имеющихся прав – есть улучшение правового положения работников по сравнению с законодательством, данное улучшение соответствует требованиям ст. 8,9 ТК РФ.

В – третьих, возможно рассматривать дисциплину труда как один из принципов трудового права и через право работодателя требовать от работника выполнения обязанностей, обусловленных трудовым договором, который заключается в полном соответствии с требованием закона РФ, с соблюдением правил, установленных в данной, конкретной организации (установление начала и конца рабочего времени, с соблюдением восьми часового рабочего дня). Отсюда вывод: дисциплина труда, как принцип трудового права, реализуется через обязанности и права обеих сторон – Работодатель – Работник. Они и определяют смысл существования и норм института «Дисциплина труда».[20,с.134.]

Принципиальное значение имеет признание определенного соотношения прав и обязанностей обеих сторон (Работодатель – Работник) в сфере применения норм о дисциплине труда, обе стороны должны иметь одинаковые возможности по реагированию на невыполнение своих обязанностей по соблюдению правил поведения в процессе трудовой деятельности и соблюдению «Дисциплины труда».

В – четвертых, фактическое поведение работника и работодателя (и его представителей) может рассматриваться как «Дисциплина труда», оно может быть определено с применением формулы эффективности действия источников трудового права, так: путем соотношения допущенных нарушений при применении норм о дисциплине труда и количества реально устойчивых нарушений.

Трудовое законодательство диктует два вида дисциплинарной ответственности:

- общая;
- специальная.

Различаются они по категориям работников, по актам, которые регулируют каждый вид, по мерам дисциплинарных взысканий.

Первый вид дисциплинарной ответственности распространяется на всех, без исключения работников, включая должностных лиц администрации производства. Данный вид предусмотрен ст.192 – 194 ТК РФ и правилами внутреннего трудового распорядка данного производства. Ст. 192 ТК РФ гласит: «За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником его вине возложенных на него трудовых обязанностей. Работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Второй вид – дисциплинарная ответственность установлена специальным законодательством (Федеральный Закон РФ «О федеральной государственной службе РФ»), уставами, положениями о дисциплине) предусматривает и иные меры дисциплинарного взыскания, для определенных категорий работников.

Так, на государственной службе, на служащих может быть наложен такой вид дисциплинарного взыскания, как предупреждение о неполном служебном соответствии, порядок применения такого вила дисциплинарного взыскания, такой же как и при общей дисциплинарной ответственности. Для государственных служащих, судей, прокуроров закона предусматривает свой порядок применения дисциплинарных взысканий (так например дисциплинарное расследование, сроком до одного года и так далее). [20,с.133.]

## **1.2 Меры поощрения и дисциплинарного взыскания как правовое средство обеспечения трудовой дисциплины. Порядок их применения**

Поощрение за труд – это публичное признание заслуг работника, его успехов в работе в форме применения к нему мер поощрения. Основанием для применения к работнику мер поощрения является его добросовестный эффективный труд, то есть безупречное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительная добросовестная работа, а также другие достижения в работе.

У каждого человека есть потребность в признании (в материальных ценностях). На реализацию этой потребности и направлено поощрение. Несправедливым применением поощрения можно рассорить весь коллектив. Поэтому при применении мер поощрения целесообразно учитывать правила эффективности поощрения.

Первое правило - поощрение следует применять при каждом проявлении трудовой активности работника с положительным результатом.

Второе правило - поощрение должно быть значимым, поднимать престиж добросовестного труда.

Все преимущества и льготы в области социально-культурного и жилищно-бытового обслуживания должны предоставляться добросовестным работникам. Только так можно поднять престиж добросовестного труда.

Третье правило - гласность поощрения.

Четвертое правило (дополняет правило третье) - при применении поощрения необходимо использовать ритуал, обычаи, традиции.

Пятое правило - отрицательные традиции должны быть вытеснены только положительными традициями, а не приказом.

Шестое правило - чем ближе момент получения поощрения, тем активнее человек работает.

Седьмое правило - доступность поощрения.

Как показывает практика, целесообразно установить показатели, при достижении которых работник получает юридическое право на поощрение. Таким образом, формируются очевидные, доступные дополнительные цели в труде для каждого работника, и эти цели являются еще одним эффективным средством управления трудом и дисциплиной в коллективе.

Меры поощрения за труд по их основаниям и по тому, кто их применяет, можно разделить на два вида:

- 1) меры поощрения, применяемые работодателем;
- 2) меры, применяемые соответствующими органами за особые трудовые заслуги перед обществом и государством.

Формулировка ст. 191 ТК РФ обедняет понятие "поощрение", так как не использует поощрение за успехи в работе (тогда как ст.66 ТК РФ требует вносить в трудовую книжку сведения о награждениях за успехи в работе, а о поощрениях за особые трудовые заслуги внесение записей не предусмотрено). Очевидно, что в ст.66 и 191 ТК РФ необходимо внести изменения и уточнения.

Мерами поощрения, указанными в ст. 191 ТК РФ, являются: объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, почетной грамотой, представление к званию лучшего по профессии. Названный перечень мер поощрения примерный, другие виды поощрения работников определяются также уставами и положениями о дисциплине. Например, Дисциплинарный устав таможенной службы предусматривает досрочное присвоение очередного специального звания, награждение именованным оружием; Положение о дисциплине работников железнодорожного транспорта РФ предусматривает награждение нагрудным знаком "Почетному железнодорожнику". Перечень мер поощрения может быть расширен или конкретизирован применительно к работе в определенной организации в правилах внутреннего трудового распорядка или в коллективном договоре.

В соответствии с КЗоТ РФ работодатель мог применить поощрение только совместно или по согласованию с профсоюзным органом, действующим

в организации. Трудовой кодекс РФ не устанавливает порядок применения мер поощрения, поэтому работодатель вправе определить его самостоятельно. Думается, что роль профсоюзного органа в данном случае значительно снижена.[40,с.303.]

Работодатель может применить к работнику одновременно несколько мер поощрения (например, объявить благодарность и выдать премию). КЗоТ РФ запрещал применять поощрение в течение срока действия дисциплинарного взыскания. Трудовой кодекс РФ подобного запрета не содержит, поэтому работодатель вправе действовать по собственному усмотрению. Однако данное утверждение не бесспорно. Применяя поощрение к нарушителю трудовой дисциплины, работодатель подрывает принцип института дисциплинарной ответственности – длящегося (в течение одного года) воздействия дисциплинарного взыскания. В данном случае работодателю целесообразно досрочно снять дисциплинарное взыскание, это и будет своеобразной мерой поощрения работника.

Поощрение оформляется приказом (распоряжением) работодателя. Сведения о поощрениях в обязательном порядке должны найти отражение в личной карточке работника (унифицированной форме N Т-2). [16,с.50.]

Высшей формой поощрения граждан за выдающиеся заслуги в защите Отечества, экономике, науке, культуре, искусстве, просвещении, охране здоровья, жизни и прав граждан и иные заслуги перед государством служат государственные награды. Государственными наградами РФ являются: звание Героя Российской Федерации, ордена, медали, знаки отличия РФ, почетные звания Российской Федерации. В соответствии с Конституцией РФ установление государственных наград и почетных званий России отнесено к компетенции органов государственной власти Российской Федерации. Право награждать государственными наградами РФ и присваивать почетные звания РФ и высшие специальные звания принадлежит Президенту РФ. Виды государственных наград закрепляет Положение о государственных наградах

Российской Федерации. Этим же Положением определяется и порядок возбуждения ходатайств о награждении государственными наградами и представления работников к награждению.

Меры дисциплинарного взыскания как правовое средство обеспечения трудовой дисциплины и порядок их применения. [9, с.389.]

Дисциплинарная ответственность наступает за дисциплинарный проступок. К основным характеристикам дисциплинарного проступка относят следующие: общественно не опасные нарушения внутреннего трудового распорядка организации; нарушения, совершенные работником, который состоит в трудовых правоотношениях с организацией; неисполнение работником обязанности или превышение им прав, нарушившее права и свободы другого человека; обязанности и права, записанные в нормативных правовых актах и прямо относящиеся к работнику; объект нарушения - внутренний трудовой распорядок организации; дисциплинарный проступок, совершенный в форме действия или бездействия, - это виновное действие, то есть совершенное умышленно или по неосторожности. [15, с.412.]

Законодательством о труде закреплены следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям (ст. 192 ТК РФ). Перечень дисциплинарных взысканий является исчерпывающим, поэтому в правилах внутреннего трудового распорядка не могут быть прописаны иные меры дисциплинарных взысканий. Законодательством о специальной дисциплинарной ответственности, а также уставами и положениями о дисциплине могут быть предусмотрены для отдельных категорий работников и иные дисциплинарные взыскания. Принятие нормативных правовых актов, регламентирующих виды дисциплинарных взысканий и порядок их применения, отнесено к ведению федеральных органов государственной власти (ст.6 ТК РФ). В этой связи не допускается применение взыскания, не предусмотренного федеральным трудовым законодательством.

Ст. 1 Конвенции N 105 МОТ "Об упразднении принудительного труда" (1957 г) обязывает государство отказать от принудительного труда как средства поддержания трудовой дисциплины. Поэтому если перевод на другую работу в виде наказания расценивать как вид принудительного труда, то его применять нельзя.[23,с326.]

Порядок применения дисциплинарных взысканий, установленный ст. 193 ТК РФ, обязателен для всех работодателей.

Право налагать на работника дисциплинарное взыскание принадлежит работодателю. От его имени может выступать руководитель организации. Иные лица обладают такой возможностью, если это предусмотрено в уставе организации либо они специально уполномочены работодателем. Дисциплинарные взыскания в виде увольнения могут налагаться лишь теми лицами, которым предоставлено право приема на работу и увольнения.

До применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника объяснение в письменной форме. В случае отказа работника дать объяснение составляется соответствующий акт. Отказ работника дать объяснение не освобождает виновного от привлечения к дисциплинарной ответственности. Работодатель при наложении дисциплинарного взыскания обязан учитывать тяжесть совершенного проступка, предшествующую работу, поведение работника, обстоятельства, при которых был совершен проступок. Не обязательно применять меры взыскания в той последовательности, в какой они расположены в ст. 192 ТК РФ.

Закон допускает применение такого дисциплинарного взыскания, как увольнение по соответствующим основаниям. Трудовой кодекс РФ в отличие от КЗоТ не перечисляет эти основания; в этом видится его недостаток, потому что данный пробел может вызвать трудности в правоприменительной практике. Пленум Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации" разъяснил,



что увольнение работников по основаниям, предусмотренным п.5-10 ст.81 ТК РФ, является мерой дисциплинарного взыскания. Поэтому увольнение за неоднократное неисполнение без уважительных причин трудовых обязанностей; за однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей; за совершение виновных действий, дающих основание для утраты доверия; за совершение аморального проступка; за принятие необоснованного решения руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности, неправомерное использование или иной ущерб имуществу организации; за однократное грубое нарушение руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей возможно с соблюдением всех правил применения дисциплинарных взысканий.[10,с.389]

Мерой дисциплинарного взыскания является увольнение (подпункты 5 - 10 п.1 ст.81 ТК РФ):

- работника за неоднократное неисполнение без уважительных причин трудовых обязанностей, а также за однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей;
- работника за совершение виновных действий, дающих основание для утраты доверия, или совершение аморального проступка, если виновные действия, дающие основание для утраты доверия, либо аморальный проступок совершены работником по месту работы или в связи с исполнением им трудовых обязанностей;
- руководителя организации (филиала, представительства), его заместителей или главного бухгалтера за принятие необоснованного решения, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации;
- руководителя организации (филиала, представительства), его заместителей за однократное грубое нарушение трудовых обязанностей.

Кроме того, к дисциплинарным взысканиям относится увольнение педагогического работника за повторное в течение года грубое нарушение устава образовательного учреждения (п.1 ст.336 ТК РФ).

Необходимо отметить, что увольнение по перечисленным основаниям допускается только при соблюдении процедуры наложения дисциплинарного взыскания, предусмотренной ст. 193 ТК РФ.

В статью 192 ТК РФ введена явно декларативная норма о том, что при наложении дисциплинарного взыскания должны учитываться тяжесть совершенного проступка и обстоятельства, при которых он совершен (ч.5 ст. 192 ТК РФ).

При применении дисциплинарного взыскания работодатель должен потребовать от работника объяснение в письменной форме. Теперь уточнено, что такое объяснение работодатель ждет два рабочих дня. Если в течение двух рабочих дней объяснение работник не представил, работодатель составляет соответствующий акт (ч.1 ст. 193 ТК РФ в новой редакции), т.е. акт об отказе в представлении объяснения.[50,с.120.]

Статья 195 ТК РФ обязывала работодателя привлекать руководителя организации и его заместителей к дисциплинарной ответственности (вплоть до увольнения) по требованию представительного органа работников. Теперь по требованию представительного органа работников могут быть уволены также руководитель структурного подразделения организации и его заместители (ч.1 ст. 195 ТК РФ в новой редакции).

Привлекая к дисциплинарной ответственности работника, работодатель должен соблюдать сроки применения дисциплинарного взыскания. Оно применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске (ежегодном, учебном), а также времени, необходимого для учета мнения представительного органа работников. Не принимаются во внимание отсутствие на работе по другим причинам, в том числе использование отгулов. Днем обнаружения

проступка считается день, когда лицу, которому по службе подчинен работник, стало известно о совершении проступка, независимо от того, наделено ли это лицо правом наложения дисциплинарных взысканий. В случае применения работодателем дисциплинарного взыскания в виде увольнения по подп. "г" п.6 ст.81 ТК РФ месячный срок исчисляется со дня вступления в законную силу приговора суда, которым установлена вина работника в совершении по месту работы хищения чужого имущества либо постановления органа, уполномоченного на применение административных взысканий.[27,с.432.]

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки - позднее двух лет со дня его совершения. В эти сроки не включается время производства по уголовному делу.

Работодатель вправе применить дисциплинарное взыскание к работнику и в том случае, если до совершения дисциплинарного проступка он подал заявление об увольнении по собственному желанию, поскольку трудовые отношения прекращаются лишь по истечении срока предупреждения об увольнении.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание. Это правило не распространяется на случаи дящихся дисциплинарных проступков, когда, несмотря на наложенное взыскание, работник продолжает нарушать трудовую дисциплину. В этом случае допустимо применение к работнику нового дисциплинарного взыскания, в том числе и увольнения.

Дисциплинарное взыскание налагается приказом (распоряжением), который доводится до работника под расписку в течение трех рабочих дней со дня его издания. В случае отказа работника подписать указанный приказ (распоряжение) составляется соответствующий акт.[33,с.235.]

Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано работником в государственную инспекцию труда или органы по рассмотрению трудовых споров (комиссию по трудовым спорам, суд). Работник может обратиться в комиссию по трудовым спорам в трехмесячный срок со дня, когда узнал или должен был узнать о нарушении своего права (ст. 386 ТК РФ). За разрешением индивидуального трудового спора работник имеет право обратиться в суд в течение трех месяцев со дня, когда он узнал или должен был узнать о нарушении своего права, а по спорам об увольнении – в течение одного месяца со дня вручения ему копии приказа об увольнении либо со дня выдачи трудовой книжки (ст. 392 ТК РФ). Например, трехмесячный срок для обжалования дисциплинарного взыскания, наложенного 7 февраля 2002 г., истекает 8 мая 2002 г., он начинает исчисляться на следующий после наложения дисциплинарного взыскания день, то есть с 8 февраля 2002 г., а истекает ровно через три месяца, то есть 8 мая 2002 г.[14]

Работодатель при применении к работнику дисциплинарного взыскания должен соблюдать общие принципы юридической, а следовательно, и дисциплинарной ответственности, такие как справедливость, равенство, соразмерность, законность, вина, гуманизм. Поэтому Пленум Верховного Суда РФ в постановлении от 17 марта 2004 г. "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации" сделал обоснованный вывод, что при рассмотрении дел об оспаривании дисциплинарного взыскания или о восстановлении на работе работодателю необходимо представить доказательства, свидетельствующие не только о совершении работником дисциплинарного проступка, но и что при наложении взыскания учитывались тяжесть этого проступка, обстоятельства, при которых он был совершен, предшествующие поведение работника и его отношение к труду. Если при рассмотрении дела о восстановлении на работе суд придет к выводу, что проступок действительно имел место, но увольнение произведено без учета вышеуказанных обстоятельств, иск может быть удовлетворен. Однако в

указанном случае суд не вправе заменить увольнение другой мерой взыскания, поскольку в соответствии со ст. 192 ТК РФ наложение на работника дисциплинарного взыскания является компетенцией работодателя.

Дисциплинарное взыскание действует один год. Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, он считается не имеющим дисциплинарного взыскания. Работодатель вправе до истечения года снять дисциплинарное взыскание с работника по собственной инициативе, по просьбе самого работника или ходатайству его непосредственного руководителя, представительного органа работников.[17,с.62.]

Дисциплина труда - обязательное для работников подчинение правилам поведения, которые определены ТК РФ, иными законами, коллективными договорами, соглашениями, трудовым договором, правилами внутреннего трудового распорядка, другими локальными нормативными актами, действующими в организации (статья 189 ТК РФ).

Соблюдать трудовую дисциплину – обязанность работника (часть 2 ст. 21 ТК РФ), в нашем понимании, включает в себя и такие обязанности, как соблюдение установленной продолжительности рабочего дня, выполнение указаний администрации. А создание условий, необходимых для соблюдения работниками дисциплины труда – обязанность работодателя. При этом работодатель должен руководствоваться требованиями и положениями ТК РФ, законами, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, трудовым договором (часть 2 ст. 189 ТК РФ).[19,с.45.]

### 1.3 Методика анализа состояния трудовой дисциплины

При изучении показателей трудовых ресурсов в первую очередь обращается внимание на то, как организация обеспечена необходимым персоналом. С этой целью рассматриваются:

- состав и структура промышленно-производственного персонала;
- обеспеченность организации и ее подразделений рабочими, административно-управленческим персоналом;
- обеспеченность квалификационным составом работающих;
- движение рабочей силы.

Коэффициент динамики числа занятых по определяется по формуле 1.1:

$$K_d = (Ч_п - Ч_{ув}) / ДЧ, \quad (1.1)$$

где  $Ч_п$  – количество поступивших работников, чел.;  $Ч_{ув}$  – количество уволившихся работников, чел.;  $ДЧ$  – начальное сальдо, чел.;

Коэффициент динамики численного состава по определяется по формуле 1.2:

$$K_{дчс} = ДЧ / Ч_{ср} \quad (1.2)$$

где  $ДЧ$  – колебания среднесписочного состава, чел.

Коэффициент оборота по приему работников определяется по формуле 1.3:

$$K_{пр} = Ч_{прин} / Ч_{общ} \quad (1.3)$$

где  $Ч_{прин}$  – количество принятого на работу персонала, чел.;  $Ч_{общ}$  – среднесписочная численность персонала, чел.

Коэффициент оборота по выбытию определяется по формуле 1.4:

$$K_v = \chi_{ув} / \chi_{ср} \quad (1.4)$$

где  $\chi_{ув}$  – количество уволившихся работников, чел.

Очень часто по показателям производительности труда и текучести кадров и судят о состоянии трудовой дисциплины.

Производительность труда определяется количеством продукции (объемом работ), произведенной работником в единицу времени (час, смену, квартал, год) или количеством времени, затраченным на производство единицы продукции (на выполнение определенной работы), формула 1.5:

$$П = ТП / \chi_{ср} \quad (1.5)$$

где ТП – объем производства, руб.;  $\chi_{ср}$  – средняя численность персонала, чел.

Коэффициент текучести кадров по определяется по формуле 1.6:

$$K_t = \chi_{увсж} / \chi_{ср} \quad (1.6)$$

где  $\chi_{увсж}$  - количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.

На основании социологических исследований выявлено, что допустимый предел значений коэффициента текучести должен составлять 5–7%. Если текучесть на предприятии меньше 5%, то наблюдается негативный процесс «старения» персонала, если же больше 7% – то происходит снижение производительности труда.

Коэффициент постоянства персонала определяется по формуле 1.7:

$$K_{nc} = \frac{Ч_r}{Ч_{cp}} \quad (1.7)$$

где  $Ч_r$  – количество работников, проработавших весь год, чел.

При изучении текучести кадров большой интерес представляет измерение ее величины не только по предприятию в целом, но и по отдельным его структурным подразделениям, группам работников. Коэффициенты текучести в отдельных подразделениях или группах работников, называются частными коэффициентами текучести.

Для оценки степени влияния любого из частных коэффициентов текучести на его общепроизводственное значение используется коэффициент интенсивности текучести ( $K_{ит}$ ), который показывает, во сколько раз текучесть работников исследуемой группы выше (ниже), чем в целом по предприятию, формула 1.8:

$$K_{ит} = K_{тч} / K_T \times 100 \quad (1.8)$$

где  $K_{тч}$  – любой частный коэффициент текучести.

Использование данного показателя имеет большое значение для изучения социальных, демографических, профессиональных и других особенностей текучести.

Показатель текучести кадров непосредственно связан с количеством самовольных невыходов на работу, которое характеризует показатель абсентеизма ( $A$ ), формула 1.94:

$$A = \frac{Д_{п}}{Ч_{cp}} \times п_p \text{ или } A = \frac{T_{п}}{T_p} \quad (1.9)$$

где  $Д_{п}$  – число рабочих дней, потерянных в анализируемом периоде из-за отсутствия работника на рабочем месте, дн.;  $T_{п}$  – общий фонд



неотработанных человеко-часов, чел.-ч;  $T_p$  – общий фонд отработанных человеко-часов по графику, чел.-ч.

Оценить состояние трудовой дисциплины и частоту ее нарушений, ведущих к повышению текучести кадров, можно при помощи следующих показателей:

1) коэффициенты трудовой дисциплины:

$K_{тд1}$  – характеризует долю работников, которые не нарушали в отчетном периоде трудовую дисциплину в общей численности персонала предприятия, формулам 1.10 и 1.11:

$$K_{тд1} = \frac{Ч_{сп} - Ч_{н}}{Ч_{сп}} = \frac{\Phi_{пл} - T_{пв}}{\Phi_{пл}} \quad (1.10)$$

где  $Ч_{н}$  – количество нарушителей трудовой дисциплины, чел.;  $\Phi_{пл}$  – плановый фонд рабочего времени, чел.-ч;  $T_{пв}$  – сумма внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины, чел.-ч.;  $K_{тд2}$  – характеризует долю сокращения рабочего времени подразделения в результате целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени, вызванных нарушениями трудовой дисциплины:

$$K_{тд2} = (1 - (п_{д} / T_{см} \times Ч_{р})) \times (1 - (П_{д} / \Phi_{эф} \times Ч_{под})) \quad (1.11)$$

где  $п_{д}$  – внутрисменные потери рабочего времени всеми исследуемыми работниками в результате нарушения трудовой дисциплины, чел.-ч;

$П_{д}$  – целодневные потери рабочего времени всеми исследуемыми работниками в результате нарушения трудовой дисциплины, чел.-дн.;

$\Phi_{эф}$  – эффективный фонд рабочего времени одного работника в анализируемом периоде, дн.;

2) удельный вес нарушителей трудовой дисциплины ( $H_{тд}$ ) – характеризует долю работников, которые нарушили в отчетном периоде

трудовую дисциплину в общей численности персонала предприятия, формула 1.12:

$$N_{\text{тд}} = \frac{Ч_{\text{н}}}{Ч_{\text{сп}}} \times 100 \quad (1.12)$$

Помимо этого учитывается также характеристика нарушителей и определяется участок или часть производственного процесса, где замечено наибольшее количество случаев нарушения.

По результатам такого анализа руководитель предприятия может издать приказ о соблюдении трудовой дисциплины. Для анализа потерь рабочего времени составляется баланс рабочего времени.

Потери рабочего времени могут быть как по вине администрации, так и в результате снижения трудовой дисциплины. Такой анализ позволяет определить направления уменьшения потерь рабочего времени. Данные баланса по строке «прогулы» позволяют судить о состоянии трудовой дисциплины

Для повышения эффективности работы предприятия необходимо совершенствовать структуру использования рабочего времени. Существенное сокращение внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени может быть достигнуто путем организационных мероприятий, повышения трудовой дисциплины, соблюдения правил техники безопасности, улучшения условий труда и мероприятий по охране труда, что будет способствовать снижению потерь рабочего времени, а, следовательно, может быть получена экономия численности персонала предприятия.

Возможная экономия численности работающих за счет сокращения потерь и нерациональных затрат рабочего времени по причине низкой трудовой дисциплины («прогулы») определяют по формуле 1.13:

$$\mathcal{E}_{\text{ч}} = (T_{\text{пв}} + T_{\text{н}}) \times K / \Phi_{\text{ф}} \quad (1.13)$$

где  $T_{пв}$  – потери рабочего времени, ч;  $T_n$  – нерациональные затраты рабочего времени, ч;  $K_c$  – коэффициент возможного сокращения потерь и нерациональных затрат рабочего времени;  $\Phi_f$  – фактический фонд рабочего времени одного рабочего, ч.

Для выявления потерь и нерациональных затрат рабочего времени анализируется общий фонд рабочего времени рабочих и определяется влияние различных факторов на использование рабочего времени.

Величина недополученной продукции в результате неявок и потерь рабочего времени определяется по формуле 1.14:

$$\Delta Q = \sum T \times B \quad (1.14)$$

где  $\Delta O$  – величина недополученной продукции, руб.;  $T$  – неявки и потери рабочего времени, подлежащие сокращению, ч (дн.);  $B$  – выработка продукции часовая (дневная), руб.

Наличие целодневных потерь рабочего времени ведет к невыполнению среднегодовой выработки, а внутрисменные потери рабочего времени вызывают невыполнение среддневной выработки.

Для определения экономии численности вследствие улучшения использования рабочего времени при ликвидации прогулов и простоев по вине работника используется формула 1.15:

$$\text{Эч} = P_{пр} + P_{цд} / \Phi_p \quad (1.15)$$

где  $P_{пр}$  – целодневные потери из-за прогулов, чел.-дн.;  $P_{цд}$  – целодневные простои, чел.-дн.;  $\Phi_p$  – потенциально возможный (плановый) фонд времени одного рабочего, дн.

Сокращение потерь рабочего времени – один из резервов увеличения выпуска продукции. Чтобы рассчитать его величину, необходимо потери рабочего времени по вине и работника умножить на плановую среднечасовую выработку продукции, формула 1.16:

$$РП = П_{рв} \times В_{ч} \quad (1.16)$$

где  $П_{рв}$  – потери рабочего времени по разным причинам, ч;  $В_{ч}$  – плановая среднечасовая выработка продукции одним работников.

Таким образом, повышение дисциплины труда является одним из важных условий высокой организации труда и общего экономического подъема. И наоборот, недостаточно высокий уровень дисциплины приводит к потерям, дополнительным затратам, дезорганизует производство.

Для эффективности производства в целом необходимо владение методами анализа причин снижения трудовой дисциплины и разработки на их основе мероприятий по ее укреплению.

Высокая дисциплина труда является одним из факторов роста производительности труда, а зачастую – и резервом роста производительности труда. Экономические потери из-за низкой дисциплины труда выражаются в следующем:

- 1) потери рабочего времени из-за отсутствия работника на рабочем месте по неуважительным причинам, таким как прогулы, опоздания, самовольные отлучки и др.;
- 2) содержание дополнительной численности персонала для подмены на особо важных рабочих местах работников, отсутствующих по неуважительным причина;
- 3) снижение коллективных результатов труда, особенно в тех трудовых коллективах, где низкая взаимозаменяемость работников;

4) потери рабочего времени, связанные с увольнением работников за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины; кроме того, вновь нанятому работнику требуется время для адаптации к новым условиям, в течение которого он только приспосабливается к новому рабочему месту и коллективу;

5) поломки и простои оборудования, брак, снижение качества продукции и другие нарушения, связанные с несоблюдением технологии производства.

Кроме того, низкая дисциплина труда, частые ее нарушения подают плохой пример высокодисциплинированным работникам, разлаживают их работу, формируют негативное отношение к предприятию, к трудовому коллективу и руководству, т.е. не способствуют росту удовлетворенности трудом. Часто дисциплинированные работники начинают нарушать дисциплину под таким негативным влиянием.

Пути и методы укрепления дисциплины труда следующие:

- поощрение за труд (объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком, почетной грамотой др.). Сегодня наиболее действенным методом, является материальное поощрение, поэтому работодатель поощряет работников, добросовестно выполняющих трудовые обязанности.

- меры дисциплинарного и общественного воздействия.

- убеждение связано с широким использованием воспитательных мер и мер поощрений за труд, использование силы примера.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА В ПАО «БАНК УРАЛСИБ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ПАО «БАНК УРАЛСИБ»**

Публичное акционерное общество «БАНК УРАЛСИБ» является крупным российским банком. Банк имеет развитую филиальную сеть по всей Российской Федерации. Кредитная организация является основным активом одноименной финансовой корпорации. Банк был создан в 1993 г. и на момент создания носил наименование «Республиканский инвестиционно-кредитный банк «Башкредитбанк». Свое современное название банк начал носить с 2002 г. Тогда же была принята стратегия роста, осуществляемая через развитие региональной сети.

Банк представляет собой универсальное финансовое учреждение федерального уровня, предлагающее широкий перечень финансовых услуг и банковских продуктов для корпоративных клиентов и частных лиц. Хотя руководство банка и делает упор на кредитование частных клиентов и расчетно-кассовое обслуживание счетов юридических лиц, банк проводит операции на валютных рынках, а также на рынках ценных бумаг. Помимо этого «БАНК УРАЛСИБ» активно занимается межбанковским кредитованием. «БАНК УРАЛСИБ» активно развивает корпоративный и инвестиционно-банковский бизнес.

Региональная сеть банка насчитывает семь филиалов в России, одно представительство за рубежом, почти четыреста офисов обслуживания и около трех тысяч банкоматов. По размеру капитала и чистых активов на начало 2015 г. банк находился в двадцатке крупнейших российских банков. В настоящее время клиентами банка являются более пяти миллионов частных лиц и более

ста тысяч корпоративных клиентов. Частным клиентам банк предлагает широкий спектр банковских услуг, в который входят вложения в ПИФы, операции с драгоценными металлами и инвестиции в обезличенные металлические слитки, банковские карты, кредитование и страхование. Для юридических лиц доступны расчетно-кассовое обслуживание, кредитование, лизинговые операции и многое другое.

На начало 2015 г. «БАНК УРАЛСИБ» находился на двадцать третьем месте среди крупнейших российских банков по размеру чистых активов 331,23 млрд.руб. В последнее время в активах произошло несущественное сокращение кредитного портфеля. Размер высоколиквидных активов также несколько снизился, как и вложения в акции и облигации. Несмотря на это руководству «БАНК УРАЛСИБ» удалось нарастить размер кредитного портфеля корпоративных клиентов.

Помимо этого банк существенно увеличил инвестиции в капиталы других финансовых учреждений. Банк является существенным участником и организатором на рынках ценных бумаг. Межбанковское кредитование также входит в сферу интересов «БАНК УРАЛСИБ». Также уверенно работает на международных валютных рынках.

Далее рассмотрим организационную структуру организации. Схема предоставлена в приложении №1.

Управляющий банком осуществляет прямое руководство всеми существующими в банке отделами, объединенными в управления и отделы, под его руководством также находится Заместитель, который курирует Клиентский Комитет и Комитет по Благотворительности. Обособленно стоят: Главный бухгалтер, Отдел по работе с персоналом, Служба внутреннего контроля, Служба безопасности банка и Помощник Управляющего. Они тоже находятся под прямым руководством Управляющего Филиала, при этом Главный бухгалтер курирует организацию учёта во всех операционных подразделениях.

ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Белгород при осуществлении своих функций и операций руководствуется различными нормативными и законодательными актами (впрочем, как и любая кредитная организация).

Основными документами для осуществления деятельности банка является ФЗ «О банках и банковской деятельности», ФЗ «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)» и Гражданский Кодекс РФ. Также следует отметить о таких Положениях, как №205-П «О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации» от 05.12.2002, и №2-П «О безналичных расчетах в Российской Федерации» от 03.10.2002 г.

Кроме того, деятельность банка регулируется следующими Федеральными законами:

- «о Государственной тайне»;
- «о несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»;
- «о реструктуризации кредитных организаций»;
- «о валютном регулировании и валютном контроле»;
- «о драгоценных металлах и драгоценных камнях»;
- «о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем» – этот закон очень важен в настоящее время.

А также, законодательно – нормативными актами:

- положение Банка России №255-П «Об обязательных резервах кредитных организаций» от 29 марта 2004 г.;
- положение Банка России №242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» от 16 декабря 2003 г.;
- инструкция ЦБ РФ №110-И «Об обязательных нормативах банков» от 16 января 2004 г.;



• письмо ЦБ РФ №119-Т «О методических рекомендациях по анализу финансовой отчетности, составленной кредитными организациями в соответствии с МСФО» от 7 сентября 2006 г. и др.

Однако, кроме перечисленных, имеются другие специфические документы.

Прежде всего, необходимо акцентировать внимание на том, что каждый отдел филиала (или группа) в своей деятельности руководствуется:

- нормативными актами ЦБ РФ;
- уставом Банка;
- нормативными актами и распорядительными документами Банка;
- положением о ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Белгород;
- распорядительными документами Филиала;
- положением об отделе.

Это нормативно-правовая база функционирования ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Белгород. Но представленный список далеко не полный, в каждом отделе Филиала существует своя специфическая база для осуществления операций, которой сотрудники руководствуются при оказании услуг клиентам.

Исследование структуры баланса коммерческого банка целесообразно начинать с пассива, отражающего источники собственных и привлеченных средств, поскольку объем и структура пассивов в значительной части определяют объем, структуру активов. Анализ структуры пассивов начинается с выявления размера собственных средств, определения их доли в общей сумме баланса. В настоящее время «БАНК УРАЛСИБ» за счет собственных средств формируют 10% всех пассивов, привлеченные ресурсы в структуре пассивов занимает 90%.

Динамика основных экономических показателей ПАО «БАНК УРАЛСИБ» представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности ПАО «БАНК УРАЛСИБ» за 2013–2015 гг.

Показатели	Абсолютные показатели			Изменение 2014/2013 гг. (+,-)		Изменение 2015/2014 гг. (+,-)	
	2013г.	2014 г.	2015 г.	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1. Выручка от продажи работ (услуг), тыс. руб.	2866002,00	3231169,00	2908052,00	365167,00	12,74,00	минус 323117	минус 10,00
2. Численность работающих, всего, чел.	678,00	967,00	735,00	289,00	42,62,00	минус 232	минус 3,99
3. Фонд заработной платы работающих, тыс. руб.	130356,00	210629,00	151240,00	80273,00	61,58,00	минус 89389	минус 29,18
4. Средняя заработная плата работающих, руб.	16022,00	18151,00	17147,00	2129,00	13,29,00	минус-1004	минус 5,53
5. Выработка на 1 работающего, тыс. руб.	4227,14	3341,44	3956,33	минус -885,7	минус 20,95	615,09	18,4
6. Себестоимость продукции, тыс. руб.	270338,00	3074959,00	2771063,00	371611,00	13,74	минус 303896	минус 9,88
7. Затраты на 1 руб. реализации, руб.	0,94	0,92	0,94	-002	минус -2,13	0,02	2,17
8. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	162654,00	156210,00	136989,00	минус 6444,00	минус 3,96	минус 19221	минус 12,3
9. Рентабельность продукции (работ), %	6,02	5,08	4,94	минус -0,94	минус 15,61	минус 0,14	минус 2,76

Согласно данным таблицы 2.5 объем производства ПАО «БАНК УРАЛСИБ» за 2013–2014 гг. вырос на 12,74% или 365167 тыс. руб., за 2014–2015 гг. уменьшился на 10% или на 323117 тыс. руб. Это произошло в связи с

уменьшением объема выполняемых работ в связи с выходом из состава предприятия в 2013 г. подразделения по производству комплектующих.

Численность персонала в 2013 г. составляла 678 человек, в 2012 г. 967 чел., а в 2013 г. 735 чел. За анализируемый период 2013–2015 гг. численность персонала выросла на 57 человек. Увеличение персонала произошло в результате увеличения объема производимых работ и необходимостью расширения штата. Прирост работающих в 2014 г. к 2013г. составил 42,62%, в 2014 г. к 2015 г. произошло уменьшение работающих на 23,99%.

Средняя заработная плата в 2013 г. составляла 15102 руб., в 2014 г. 18151 руб., в 2015 г. 17147 руб. Увеличение средней заработной платы в 2014 г. составило 13,29%, в 2013 г. произошло уменьшение заработной платы на 28,2%.

Выработка работающих в 2014 г. по сравнению с 2013 г. снизилась на 20,95%, а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 18,4%. Уменьшение выработки в 2014 г. связано с увеличением численности персонала и неэффективностью работы.

Себестоимость производимых работ в 2013 г. составила 2703348 тыс. руб., в 2014 г. 3074969 тыс. руб., в 2015 г. 2771063 тыс. руб. Увеличение себестоимости в 2014 г. к 2013 г. составило 13,74%. Уменьшение себестоимости в 2015 г. к 2014 г. составило 9,88%.

Валовая прибыль в 2013 г. составила 162654 тыс. руб., в 2014 г. 156210 тыс. руб., в 2015 г. 136989 тыс. руб. В 2014 г. к 2013 г. уменьшение составило 3,96%, в 2015 г. к 2014 г. уменьшилась на 12,3%.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в организации и основных кадровых процессов**

Ниже произведен анализ численности персонала по различным категориям. Схема организационного структуры предприятия представлена в Приложении №2.

Таблица 2.2

## Структура персонала

Категории персонала	2013г.	2014г.	2015г.	Отклонение (+/-)		относит. отклонение 2015/2013	
				2014/2013 гг.	2015/2014 гг.	2014/2013 гг.	2015/2014 гг.
Персонал, всего в том числе:	678,00	967,00	735,00	289,00	минус - 232,00	42,23	-24,00
1. Руководители	13,00	15,00	15,00	2,00	0,00	15,38	0,00
2. Специалисты	483,00	770,00	532,00	287,00	минус 238,00	59,42	-30,9
3. Рабочие	182,00	182,00	188,00	0,00	6,00	0,00	3,29

Как видно из данных таблицы 2.2, в 2013–2015 гг. наблюдается снижение численности работников предприятия. Так, в 2014 г. численность работающих по сравнению с 2013 г. увеличилась на 289 человек или на 42,23%. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. численность персонала уменьшилась на 232 человека или на 24%. Численность специалистов в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 287 человек или на 59,42% а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. численность специалистов уменьшилась на 238 человек или на 30,9%.

При этом численность руководителей за период 2013–2015 гг. увеличилась на 8 человек, а численность рабочих увеличилась за этот же период на 6 человек.

Уменьшение численности персонала в 2015 г. произошло в связи с выходом из состава предприятия подразделения по производству комплектующих, а также уменьшением численности специалистов в связи с уменьшением заказов.

Проанализируем структуру персонала ПАО «БАНК УРАЛСБ», результаты представим в табл. 2.3.

Таблица 2.3

## Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 30	4,00	26,7	87,00	16,3	75,00	39,9
30 – 40	7,00	46,6	245,00	46,1	52,00	27,7
40 – 50	4,00	26,7	135,00	25,4	61,00	32,4
50 и старше	-	-	65,00	12,2	-	-
Итого	15,00	100,00	532,00	100	188,00	100,00

По данным из таблицы видно, что из специалистов, наибольшее число сотрудников в группе 30-40 (245 чел.) что составляет 46,1% от общего количество специалистов. В классе рабочих наибольшее число работников до 30 лет (75 чел.) что есть 39,9% от всего количества сотрудников. У руководителей, большее количество персонала в группе 30-40 лет (7 чел.) что составляет 46.6% от всех работников.

Таблица 2.4

## Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	9,00	2,8	6,00	1,4
Специалисты	205,00	64,1	327,00	78,9
Рабочие	106,00	33,1	82,00	19,7
Итого	320,00	100,00	415,00	100,00

По данным показателям видно что, всего на предприятии мужчин меньше чем женщин на 95 чел.

У мужчин большее количество сотрудников - специалисты, 64,1% (205 чел.), а меньшее - руководители, 2,8 % (9 чел.).

У женщин большее количество сотрудников – специалисты, 78,9 % (327 чел.), а наименьшее – руководители, 31,4% (6 чел.).

Таблица 2.5

## Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	6,00	40,00	423,00	79,5	74,00	39,4
От 5 до 20	9,00	60,00	109,00	20,5	114,00	60,6
20 лет и больше	-	-	-	-	-	-
Итого	15,00	100,00	532,00	100,00	188,00	100,00

Из данных показателей можно сделать вывод, что из руководителей большее количество человек в группе по стажу от 5 – 20 лет (9 чел.), что составляет 60% от всего количества работников. У специалистов больше всего сотрудников так же в группе до 5 (423 чел.), и составляет 79,5 % от всего персонала и у рабочих больше всего персонала в группе от 5 – 20 лет, 60,6 % (114 чел.).

По данным таблицы 2.6 видно, среди руководителей, все сотрудники с высшим образованием 15 чел. и составляет 100%, среди специалистов так же больше сотрудников с высшим образованием 74,4% (396 чел.), а у рабочих большее число работников со средне-профессиональным, 55,9% (105 чел.)

Таблица 2.6

## Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее проф.	-	-	136,00	25,6	105,00	55,9
высшее проф.	15,00	100%	396,00	74,4	83,00	44,1
После вузовское: кандидаты наук	-	-	-	-	-	-
Итого	15,00	100%	532,00	100%	188,00	100%

Таблица 2.7

Движение рабочей силы в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в 2013–2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Среднесписочная численность работающих (Чр)	678,00	967,00	735,00
Принято на предприятие	311,00	13,00	36,00
Выбыло с предприятия,	22,00	245,00	39,00
в том числе:			
на учебу, Вооруженные силы, пенсию	4,00	12,00	5,00
По окончании договора	7,00	9,00	6,00
по собственному желанию	5,00	213,00	19,00
за нарушение трудовой дисциплины	6,00	11,00	9,00

Проведем анализ текучести персонала.

Определим коэффициент динамики числа занятых по формуле 1.1:

$$K_{д\ 2013} = 311 - 22 / 678 = 0,42$$

$$K_{д\ 2014} = 13 - 245 / 967 = -0,24$$

$$K_{д\ 2015} = 36 - 39 / 735 = -0,004$$

Определим коэффициент динамики численного состава по формуле 1.2:

$$K_{дчс\ 2014} = (967 - 678) / 678 = 0,29$$

$$K_{дчс\ 2015} = (735 - 967) / 967 = -0,31$$

Коэффициент динамики численного состава показывает увеличение численного состава в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 29%, в 2015 г. в сравнении с 2014 г. уменьшение на 31%.

Проведем анализ движения рабочей силы.

Определим коэффициент оборота по приему работников по формуле 1.3:

$$K_{пр\ 2013} = 311 / 678 = 0,46$$

$$K_{пр\ 2014} = 13 / 967 = 0,01$$

$$K_{пр\ 2015} = 39 / 735 = 0,05$$

Коэффициент оборота по приему работников показывает уменьшение вновь принятых работников в 2014 г. на 45% в сравнении с 2013 г., и увеличение в 2015 г. на 4% в сравнении с 2014 г.

Определим коэффициент оборота по выбытию по формуле 1.4:

$$K_{в\ 2013} = 22/678 = 0,03$$

$$K_{в\ 2014} = 245/967 = 0,25$$

$$K_{в\ 2015} = 14/735 = 0,02$$

Коэффициент оборота по выбытию показывает увеличение увольнения кадров в 2014 г. на 22% в сравнении с 2013 г., и уменьшение увольнений в 2015 г. на 23% в сравнении с 2014 г.

Определим коэффициент текучести кадров по формуле 1.6:

$$K_{т\ 2013} = (5 + 6)/678 = 0,016$$

$$K_{т\ 2014} = (213 + 11) / 967 = 0,23$$

$$K_{т\ 2015} = (23 + 5) / 735 = 0,038$$

Коэффициент текучести кадров в 2013 г. составлял 0,016, в 2014 г. 0,23, в 2015 г. 0,038. В 2014 г. текучесть кадров увеличилась на 21,4%, в 2015 г. уменьшилась на 19,2%.

Определим коэффициент постоянства персонала по формуле 1.7:

$$K_{пс\ 2013} = (678 + 311 - 7 - 5 - 6)/678 = 971/678 = 1,43$$

$$K_{пс\ 2014} = (967 + 13 - 9 - 213 - 11)/967 = 747/967 = 0,77$$

$$K_{пс\ 2015} = (735 + 36 - 6 - 23 - 5)/735 = 737/735 = 1,0$$

Коэффициент постоянства персонала показывает, что в 2014 г. по сравнению с 2013 г. текучесть увеличилась на 66% (в связи с выходом из состава цеха по изготовлению кваса и напитков), в 2015 г. по сравнению с 2014 г. текучесть снизилась на 23%.

## 2.2

### Оценка формирования системы дисциплины труда в организации

Для полной оценки дисциплины труда в организации необходимо проанализировать ее текущее состояние.



В качестве эмпирических методов для сбора фактического материала были использованы данные документов организации, анализ продуктов деятельности и опросный метод.

Таблица 2.8

## Анализ использования фонда рабочего времени

Показатель	На одного рабочего		Абсолютное отклонение	
	2014 г.	2015 г.	на 1 рабочего	на всех рабочих
Календарное количество дней всего, в том числе:	181	181	-	-
выходные, праздничные и субботы	55	55	-	-
Номинальный фонд рабочего времени, дни	126	126	-	-
Неявки на работу, дни	14	16	+2	+1038
в том числе:	-	-	-	-
ежегодные отпуска	8	8	-	-
отпуска по учебе	1	2	+1	+519
отпуска по беременности и родам	2	-	-2	-1038
дополнительные отпуска с разрешения администрации	1	2	+1	+519
Болезни	2	2	-	-
Прогоулы	-	1	+1	+519
Простои	-	1	+1	+519
Явочный фонд рабочего времени, дни	112	110	-2	-1038
Продолжительность рабочей смены, ч.	8	8	-	-

## Продолжение таблицы 2.8

Бюджет рабочего времени, ч. (явочный фонд × продолжительность смены)	896	880	-16	-8304
Субботники, ч.	-	-	-	-
Забастовки, ч.	-	-	-	-
Сокращенные дни, ч.	5	5	-	-
Льготное время, ч.	2	2,4	+0,4	+207,6
Внутрисменные простои, ч.	-	-	-	-
Полезный фонд рабочего времени, ч.	889	872,6	-16,4	-8511,6
Средняя продолжительность рабочей смены, ч.	7,94	7,93	-0,01	-5,19
Сверхурочное отработанное время, ч.	-	3	+3	+1557
Непроизводительные затраты рабочего времени, ч.	-	4,2	+4,2	+2179,8

В ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Белгород большая часть потерь 12367,77 ч.  $((519 + 519 + 519) \times 7,94 + 5,19)$  вызвана субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации, прогулы, простои, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Недопущение их равносильно высвобождению 14 работников  $(12367,77 / 889)$ .

Простои могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными предприятием: дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями рабочих с временной потерей нетрудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов, из-за отсутствия работы, материалов, электроэнергии, топлива и так далее. Уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является резервом увеличения

производства продукции, который не требует дополнительных капитальных вложений и позволяет быстро получить отдачу.

Общая оценка уровня состояния дисциплины труда на предприятии.

Анализ мотивационного процесса персонала в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Белгород проведем по следующим направлениям:

- отбор кандидатов;
- оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;
- повышение, понижение, перевод, увольнение разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, а также процедур прекращения договора найма;
- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Под оценкой персонала обычно подразумевается запланированная, строго формализованная и стандартизованная оценка сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности.

С системой оценки персонала тесно связаны многие понятия производственной практики, такие как мотивация, системы заработной платы и премирования, планирование карьеры, повышение квалификации, кадровое регулирование. В сочетании с системой премирования система оценки труда сотрудников является идеальной как для мотивации сотрудников, так и для существенного влияния на их будущее поведение и отношение к поставленным перед ними задачам. Сотрудники ПАО «БАНК УРАЛСИБ» очень редко добиваются одинаковых результатов при выполнении одних и тех же задач. Поэтому нужен поиск наиболее справедливой системы оплаты труда, при которой особенно поощряются успехи и достижения. Большинство сотрудников видят в системе оценки их работы справедливое и объективное признание достигнутых ими результатов, что в конечном счете приводит к

дополнительным усилиям при выполнении поставленных перед ними задач. И совершенно иной вид мотивации предполагает система оценок посредством целенаправленных мероприятий по повышению квалификации сотрудников. Выявленные руководителем интересы сотрудника поощряется путем предложения повышения квалификации (например, компьютерные курсы, курсы по изучению иностранного языка). В этом случае предприятие получает двойную пользу: с одной стороны, прямую – квалифицированный персонал, с другой – косвенную – высокую степень мотивации персонала.

Административные методы в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» оказывают прямое воздействие на объект мотивации и стимулирования через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д.

При принятии на работу ПАО «БАНК УРАЛСИБ» новый работник знакомится с коллективным договором, договором о полной материальной ответственности, должностной инструкцией, которые регламентируют его поведение.

Работник обязан:

- добросовестно выполнять работу согласно должностной инструкции;
- подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка, иным документам, регламентирующим вопросы дисциплины труда, выполнять письменные и устные приказы (распоряжения), не противоречащие законодательству и нормативным актам;
- не допускать действий, препятствующих другим работникам выполнять их трудовые обязанности;
- соблюдать установленные нормативными правовыми актами требования по охране труда, безопасному ведению работ, пользоваться средствами индивидуальной защиты;

- бережно относиться к имуществу нанимателя, принимать меры к предотвращению ущерба;
- принимать меры к немедленному устранению причин и условий, препятствующих нормальному выполнению работы;
- поддерживать свое рабочее место, оборудование и приспособления в исправном состоянии;
- соблюдать установленный порядок хранения документов, материальных и денежных ценностей;
- хранить служебную тайну, не разглашать, без соответствующего разрешения нанимателя, коммерческую тайну;
- при необходимости работать кассиром-контролером.

Система административных средств поддержания трудовой дисциплины, мотивации труда базируется на положениях Коллективного договора, Трудового кодекса РФ.

К нарушителям трудовой дисциплины ПАО «БАНК УРАЛСИБ» применяются следующие меры воздействия:

- замечание;
- лишение полностью или частично премий по текущему премированию;
- увольнение.

Лицам, совершившим прогул без уважительной причины, отпуск уменьшается на количество дней прогула и на усмотрение директора работник может быть лишен КТУ, то есть работника могут лишить премии, начисляемой за трудовое участие.

До применения дисциплинарного взыскания администрация запрашивает письменное объяснение работника. Отказ работника от дачи объяснений не является препятствием для применения взыскания и оформляется актом с указанием присутствующих при этом свидетелей. За каждый дисциплинарный проступок применяется только одно дисциплинарное

взыскание. Взыскание оформляется приказом нанимателя. Приказ с указанием мотивов объявляется работнику под роспись в пятидневный срок. Отказ работника от ознакомления с приказом оформляется актом с указанием присутствующих при этом свидетелей.

ПАО «БАНК УРАЛСИБ» предоставляет своим работникам следующие социальные льготы:

- при уходе в очередной отпуск единовременная материальная помощь в оздоровительных целях в размере 50% оклада, при наличии на это средств;

- выдача премий работникам предприятия к юбилейным датам;

- работникам, уходящим на пенсию по возрасту, инвалидности выплата единовременного денежного вознаграждения, исходя из качества вложенного труда, участия в общественной жизни коллектива и непрерывного стажа работы;

- работникам, уволившимся из ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в связи с уходом на пенсию по инвалидности до достижения пенсионного возраста, периодически оказываемая материальная помощь;

- расходы на погребение умерших работников предприятия по отчетным документам служб ритуальных услуг, материальная помощь на погребение близких родственников (отец, мать, муж, жена, дети, родные братья, сестры);

- предоставлять три оплачиваемых рабочих дня для бракосочетания, для организации похорон близких родственников, один оплачиваемый рабочий день в связи с юбилейной датой, отцам, в связи с рождением ребенка, в связи с вступлением в брак детей работников.

- беспроцентная ссуда работникам, достигшим высоких результатов в труде, на приобретение жилья и другие потребительские нужды.

- материальная помощь родителям, чьи дети идут в первый класс.

Однако увеличение размера премий не выгодно сегодня предприятию, так как с увеличением премий автоматически увеличивается размер фонда заработной платы, соответственно увеличиваются отчисления в фонд социальной защиты и размер чрезвычайного налога.

Основными факторами, влияющими на фонд заработной платы, являются численность работников и средняя заработная плата.

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников помогает руководителю формировать коллектив с едиными целями и задачами. Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудового коллектива является соблюдение принципа психологической совместимости.

К сожалению, на рассматриваемом нами предприятии данный принцип находится в зачаточном состоянии. Поэтому при расстановке кадров учитывается все что угодно, но не психофизиологическая совместимость.

Анализ численности персонала, привлеченного к дисциплинарной ответственности в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Белгород, приведен в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Анализ численности персонала, привлеченного к дисциплинарной ответственности за II-полугодие 2015 г.

Возрастные группы, лет	Привлечено к ответственности	
	Мужчины	Женщины
55-60	-	-
50-54	-	-

## Продолжение таблицы 2.9

45-49	-	-
40-44	-	1
35-39	-	-
30-34	-	-
25-29	2	2
20-24	-	-
Всего	2	3

Как видно из результатов таблицы, чаще всего дисциплину труда нарушают лица до 30 лет. Старшее поколение более дисциплинированно.

Виды нарушений приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

## Виды нарушений

Вид нарушения	Количество нарушителей	
	Мужчины	Женщины
Опоздание на работу	1	3
Неисполнение обязанностей	1	-

Все нарушители трудовой дисциплины ПОО «БАНК УРАЛСИБ» имеют высшее образование.

Опоздание на работу было совершено (по объяснению нарушителей) из-за плохого транспортного сообщения.

В качестве морально-психологических стимулов к труду используются такие категории, как авторитет руководителя, личный пример. В качестве основного средства воздействия на коллектив пока применяется не убеждение (как должно быть), а административное указание в форме распоряжения, рабочего задания. При этом не предпринимаются меры по превращению таких



указаний в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. В качестве стимулирующего средства, воздействующего на молодых работников, обучающихся в различных учебных заведениях, применяется предоставление им учебного отпуска без сохранения заработной платы. Однако в условиях отсутствия возможностей для карьерного роста, это средство приводит лишь к закреплению данной категории работников, а не к повышению их производительности труда.

Препятствием к внедрению морально-психологических методов мотивации и стимулирования труда в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» является низкий уровень управленческой культуры. Большинство руководящих работников являются прекрасными специалистами в области организации и управления технологическим процессом, имеют достаточно большой стаж работы в отрасли, но мало знакомы с современными технологиями управления персоналом. Молодые же работники, попав в эту достаточно консервативную среду, через несколько лет работы уже и не пытаются что-либо изменить.

Пути и методы укрепления дисциплины труда в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Белгород.

Укрепление дисциплины труда является важнейшим направлением организации труда. В целях улучшения условий труда в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» разрабатываются мероприятия по охране труда и технике безопасности. Важнейший участок организации труда - погрузочно-разгрузочные операции и использование средств механизации. Мероприятия по охране труда и соблюдению правил безопасности на этих участках включают проведение инструктажа работников по обслуживанию устройств и механизмов, обучению лиц, работающих на лифтах, погрузчиках, кранах, периодическое проведение проверок технического состояния средств механизации и приспособлений.

Ответственность за состояние охраны труда, технику безопасности и санитарное состояние помещений возлагается на директора ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Белгород.

Воспитательная работа с кадрами в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» заключается в воспитании у работников честного отношения к своим обязанностям, к труду; бережного отношения к товарам, к борьбе за сокращение потерь товаров, времени, материальных и денежных средств в процессе осуществления технологического процесса.

Воспитательная работа также направлена на укрепление дисциплины труда. Анализ причин, вызывающих нарушения дисциплины труда, позволяет определить направления этой работы. Целью воспитательной работы должны стать рост творческой активности работников ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

В целях укрепления дисциплины труда была разработана процедура оценки уровня удовлетворенности трудом работников ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Белгород, состоящая из трех этапов:

- 1) разработка анкеты оценки уровня удовлетворенности работников основными факторами производственной ситуации;
- 2) проведение анкетирования;
- 3) анализ уровня удовлетворенности сотрудников работой (предприятием).

Первый этап.

При составлении анкеты определяется перечень наиболее характерных показателей и критериев их оценки. При этом наряду с основными показателями производственной ситуации (содержание труда, заработная плата и др.) возможны специфические факторы мотивации (различные социальные программы и т. д.).

Критериями оценки показателей служили следующие качественные характеристики:

- совершенно удовлетворен;

- удовлетворен;
- затрудняюсь ответить;
- не удовлетворен;
- совершенно не удовлетворен.

Ни у кого не возникает сомнения необходимость комбинирования материальных и моральных методов мотивирования персонала. Материальными методами мотивирования могут выступать (помимо традиционных зарплат и премий) ценные подарки, льготные целевые ссуды и кредиты, перевод на более высокооплачиваемую должность (не обязательно более статусную при этом) и др. Система штрафов также входит в материальные методы мотивирования, но, так сказать, со знаком «минус». Наиболее распространенные моральные способы мотивирования - различные формы благодарности, перевод на более статусную должность без повышения оклада, участие в различных рейтингах и др. При этом система различных нематериальных взысканий (выговоры и т.д.) - вторая сторона этой медали.

При материальных методах мотивации и стимулирования необходимо помнить, что после удовлетворения базовых потребностей, деньги могут служить в качестве мотивирующего фактора лишь для 10-30 % работников, но они не окажут влияния на оставшихся 70-90 % работников. Поэтому, если менеджер хочет использовать деньги в качестве побудителя к труду, то он должен:

- подбирать на работу соответствующих людей;
- платить им достаточно крупные премии (от 30 до 100 % основного оклада); а также
- создавать «денежный» настрой в рабочей группе. Деньги и только деньги не являются решающим мотиватором производительного и качественного труда.

Поэтому в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» необходимо создать комплексную систему мотивации и стимулирования труда, которая должна включать

сочетание административных, экономических и морально-психологических методов мотивации и стимулирования труда.

Данная система должна включать:

- улучшение параметров работы: повышение разнообразия умений и навыков, повышение целостности и важности работы для сотрудника.
- индивидуальный подход с мотивации и стимулированию ключевых сотрудников на основе определения их ведущих мотивов.

Гибкое использование административных методов управления, как направление совершенствования мотивации и стимулирования труда, должно включать:

- преобладание косвенных методов воздействия (постановка задачи и создание стимулирующих условий).
- внедрение так называемого «пятиэтапного дисциплинарного процесса».
- сочетание административных и морально-психологических методов при увольнении сотрудников.

Среди направлений совершенствования материального стимулирования необходимо выделить:

- систему правил, которые необходимо соблюдать при использовании данных поощрений и взысканий.
- установление конкурентоспособной заработной платы, на основе преобладания переменной части оплаты труда, при одновременном повышении производительности труда.

Социально-психологические аспекты мотивации и стимулирования труда должны включать:

- определение на основе специальных методик психологических характеристик работника.
- внедрение системы мероприятий, направленную на скорейшую социализацию новых работников.

- периодическую оценку морально-психологического климата в коллективе и корректировка, на основе этих данных, мер по улучшению климата.

- делегирование ответственности вниз, увеличение автономии, усиление обратной связи.

В результате последовательного анализа всех факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудника работой и системой стимулирования труда, можно предложить следующие мероприятия:

- 1) разработать стандарт внутрифирменных наград (грамоты, значки, и т. п.), программу обучения специалистов, новые должностные инструкции с указанием целей, задач, требований и критериев оценки; дополнительно разработать Положение о премировании, основанное на качестве, производительности и прибыли предприятия, а также программу «Дети» (оплата детских путевок или оплата проезда к месту отдыха, страхование детей от несчастных случаев и т. д.);

- 2) пересмотреть среднюю заработную плату;

- 3) рассмотреть возможность дополнительного приобретения оборудования;

- 4) скорректировать программу «Здоровая нация» (компенсация стоимости лекарств для сотрудников, оплата санаторной путевки, стоматологическая помощь, доплата некурящим и т. д.), пакет социальных выплат и льгот;

- 5) составить план проведения корпоративных праздников, поздравлений, конкурсов на год и примерные программы их проведения.

Таким образом, говоря о преимуществах предлагаемого метода, можно отметить, что он достаточно прост, универсален, хотя больше подходит для небольших компаний. Он может также использоваться для контроля адаптации на предприятии новых сотрудников.

В целом же, предлагаемая методика позволяет своевременно информировать руководство предприятия и отделения ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Белгород, как об общем уровне удовлетворенности коллектива, так и об удовлетворенности работников отдельными производственными процессами, что очень важно для принятия адекватных решений по совершенствованию системы управления дисциплинарными отношениями и уменьшению текучести кадров.

Таким образом, укрепление дисциплины труда является важнейшим направлением организации труда. Дисциплина труда предполагает добросовестное выполнение работниками возложенных на них обязанностей по рациональному использованию орудий труда, рабочего времени, соблюдению режимов, последовательности и способов обработки предметов труда, повышению его производительности, улучшению качества продукции, соблюдению правил охраны труда и техники безопасности.

Технологическая дисциплина предусматривает точное соблюдение режимов, последовательности и способов ведения технологических процессов. Уровень технологической дисциплины может характеризоваться величиной брака, количеством случаев отклонений от установленной технологии.

## ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

### 3.1 Разработка мероприятий по оптимизации дисциплины труда в организации

В результате анализа был получен результат об основных проблемах, наличие которых влияют на систему дисциплинирования труда в организации, что является причиной текучести кадров и в свою очередь влияет на экономическую эффективность в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» и нуждается в изменении и совершенствовании.

Рассмотрим выявленные проблемы организации и разработаем рекомендации для их устранения.

Применение предложенных рекомендаций позволит ПАО «БАНК УРАЛСИБ» максимально результативно применять потенциал и ресурсы, имеющиеся в организации.

Таблица 3.1

#### Цель и результат проекта

Цель проекта	Изучение и оптимизация дисциплины труда
Способ достижения цели	Оптимизация системы морального стимулирования; Разработка положения о премировании; Перерасчет средней заработной платы; Корректировка программы «Здоровая нация» (компенсация стоимости лекарств для сотрудников, оплата санаторной путевки, стоматологическая помощь, доплата некурящим и т. д.);
Результаты проекта	Совершенствование системы морального стимулирования. Совершенствование системы материального стимулирования Сокращение потери рабочего времени. Сокращение текучести кадров.
Требования к результатам проекта	Оформление в виде документов в локально-нормативной базе; Согласованность со стратегией развития персонала; Экономическая и социальная целесообразность.
Пользователи результата проекта	Руководство и персонал организации

Целью предложенного проекта является изучение и оптимизация дисциплины труда в организации в ПАО «БАНК УРАЛСИБ», направленного на получение оптимальных результатов, для выявления необходимых действий со стороны руководства организации.

В таблице 3.2 представлен план мероприятий внедрению проекта.

Таблица 3.2

Мероприятия по оптимизации дисциплины труда в ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Несовершенная система морального стимулирования	Совершенствование системы морального стимулирования: благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку; почетная грамота; занесение на Доску почета; присвоение почетного звания «Лучший работник»; наказания, осуждения, выговоры; составить план проведения корпоративных праздников, поздравлений, конкурсов на год и примерные программы их проведения	1. Покупка грамот. 2. Установка доски почета 3. Рассылка плана – графика праздников 4. общественное признание 5. Повышение квалификации	1.Повышение морального стимулирования персонала; 2. Сокращение текучести кадров на 2%; 3. Повышение производительности труда на 3%.
2	Несовершенная система материального стимулирования.	Совершенствование системы материального стимулирования: перерасчет средней заработной платы; разработка положения о премировании.	1. Ежемесячное премирование персонала 2. Доплаты 3. Надбавки 4. Питание 5. Оплата транспорта	1.Повышение материального стимулирования персонала; 2. Повышение производительности труда на 2%.
3	Несовершенная система социальных льгот	Корректировка программы «Здоровая нация»	1. Компенсация стоимости лекарств для сотрудников 2. Оплата санаторной путевки 3. Стоматологическая помощь 4. Доплата некурящим	1.Сокращение текучести кадров на 3%; 2. Улучшение социально-психологического климата. 3. Повышение производительности труда на 5%.



Придерживаясь данному плану мероприятий, в организации сократится фактор нарушения дисциплины труда, снизится текучесть кадров на 5%, повысится производительность труда на 10%.

Таблица 3.3

Оценка стоимости мероприятий по оптимизации дисциплины труда в ПАО  
«БАНК УРАЛСИБ»

№	Мероприятия	Период реализации	Ресурсы	Затраты
1.	Совершенствование системы морального стимулирования: благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку; почетная грамота; занесение на Доску почета; присвоение почетного звания «Лучший работник»; наказания, осуждения, выговоры; составить план проведения корпоративных праздников, поздравлений, конкурсов на год и примерные программы их проведения	С 15 августа 2015г. по 15 ноября 2016г.	1. Денежные ресурсы 2. Человеческие ресурсы 3. Материалы	20000
2.	Совершенствование системы материального стимулирования: перерасчет средней заработной платы; разработка положения о премировании.	С 6 октября 2016г. по 25 октября 2017г.	1. Денежные ресурсы 2. Человеческие ресурсы	-
3.	Корректировка программы «Здоровая нация» (компенсация стоимости лекарств для сотрудников, оплата санаторной путевки, стоматологическая помощь, доплата некурящим и т. д.);	С 17 ноября 2016г. по 25 декабря 2017г.	1. Денежные ресурсы 2. Человеческие ресурсы	120000
	Итого	140000		

При разработке проекта необходимо грамотно управлять рисками. Проведем идентификацию рисков проекта.

После определения стоимости предложенных мероприятий, необходимо описать возможные риски.

Таблица 3.4

## Реестр рисков проекта

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	Финансовый	Несоблюдение графика и превышение бюджета проекта.	1.Определение реального срока и бюджета проекта; 2.Контроль.	1.Обеспечение финансовыми ресурсами; 2.Привлечение заемных средств.
2	Производственный	Снижение уровня производственной дисциплины.	Контроль	Применение стимулирующих и мотивирующих мероприятий.
3	Ресурсный	Текучесть кадров	Использование эффективных методов контроля конфликтов.	Быстрое реагирование менеджера по персоналу.

Риски – это неотъемлемая часть каждого внедренного проекта. При составлении реестра рисков. Управление рисками призвано экономить деньги и время проекта. Работая с рисками, всерьез повышаются шансы проекта на успешное завершение. Кроме того, он получает возможность проиллюстрировать спонсору эффективность своей работы.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для решения проблем, выявленных ранее, при проведении анализа дисциплины труда в ПАО «БАНК УРАЛСИБ», были предложены определенные мероприятия, которые требуют затрат материального плана.

Таким образом, стоимость всех предлагаемых мероприятий проекта составляет 140 000 рублей.

За 2014 год из организации по собственному желанию уволилось 12 человек. После внедрения предлагаемых мероприятий уменьшится текучесть кадров на 5%, а производительность увеличится на 10% за счет совершенствование системы морального и материального стимулирования; корректировка программы «Здоровье».

Рассчитаем изменение производительности труда:

$$П = V/Ч,$$

Где П – производительность труда;

V – объем произведенной продукции (работ, услуг);

Ч – среднесписочная численность работников организации.

$$П = 2\,767\,870\,000 / 3\,094 = 894\,593 \text{ руб/чел в год}$$

$$894\,593 / 12 \text{ месяцев} = 74\,549,4 / 22 \text{ дня} = 3\,388,6 / 8 = 423,6 \text{ руб в час.}$$

$(423,6 * 110) / 100 = 465,96 * 8 = 3\,727,68 * 22 = 82\,008,96 * 12 \text{ месяцев} = 984\,107,52$ , руб/чел в год что на 89 514,52 больше, чем в изучаемом периоде.

Таким образом, на основании данных показателей можно сделать вывод, что:

- при насыщение информационной среды организации актуальной информации по официальным каналам и совершенствованию системы морального стимулирования производительность труда увеличится на 10% и составит экономическую выгоду в размере 89 514,52 руб.

Далее рассчитаем экономическую эффективность внедряемых мероприятий.

Когда нам известна сумма затрат на внедряемый проект, рассчитаем коэффициент общей экономической эффективности капитальных вложений. Он рассчитывается по формуле:

$$Э = П/К$$

где П – годовая прибыль;

К – капитальные вложения.

$$Э = 574\,814 / 140\,000 = 4,1$$

Данная формула показывает, что коэффициент общей экономической эффективности капитальных вложений (или индекс доходности) больше единицы, а значит, предложенный проект можно считать экономически эффективным.

Далее рассчитаем рентабельность проекта. Ее находят по формуле:

$$P = (ИД-1)/n * 100\%$$

$$P = (4,1-1)/1 * 100\% = 310\%$$

Из этой формулы видно, что рентабельность положительна, соответственно, и внедряемый проект является экономически эффективным.

Для более полной экономической картины внедряемого проекта, необходимо рассчитать срок его окупаемости. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Срок окупаемости} = (\text{прибыль(год)}/12) - К$$

$$809\,514,52/12/140\,000 = 0,48 \text{ года или приблизительно } 5 \text{ месяцев.}$$

## Заключение

Дисциплина труда есть необходимое условие всякой общей работы, всякого совместного труда. Совместный труд нуждается в определенном порядке, в подчинении всех совместно работающих этой дисциплине, порядку.

Подводя итог проведенных в работе исследований, можно констатировать тот факт, что совершенствование механизма управления и оптимизации дисциплины труда представляет собой сложный процесс.

В целях укрепления дисциплины труда в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Белгород была разработана процедура оценки уровня удовлетворенности трудом работников предприятия, состоящая из трех этапов: разработки анкеты оценки уровня удовлетворенности работников основными факторами производственной ситуации; проведения анкетирования; анализа уровня удовлетворенности сотрудников работой (предприятием).

Говоря о преимуществах предлагаемого метода, следует отметить, что он достаточно прост, универсален, хотя больше подходит для небольших компаний. Он может также использоваться для контроля адаптации на предприятии новых сотрудников. В целом же, предлагаемая методика позволяет своевременно информировать руководство предприятия и отделения ПАО «БАНК УРАЛСИБ», как об общем уровне удовлетворенности коллектива, так и об удовлетворенности работников отдельными производственными процессами, что очень важно для принятия адекватных решений по совершенствованию системы управления и уменьшению текучести кадров, а также укрепления трудовой дисциплины.

Поставленные цели а задачи курсового проекта были выполнены. Данная проблема всегда будет актуальной и щепетильной для любой организации. Главное, руководитель должен четко и грамотно расставлять приоритеты, прибегать не только к авторитарному и репрессивному решению

по вопросам дисциплины руда, а идти на сотрудничество. Метод «кнута и пряника» всегда был наилучшим способом при решении возникших проблем.

Соблюдение этих несложных правил поможет снизить риск возникновения и «смягчить» нарушение дисциплины труда в организации. Предложенные и экономически рассчитанные нами мероприятия по решению данных помогут не только снизить текучесть кадров, повысить производительность труда и восстановить микроклимат в организации, но и поберечь бюджет организации.

### Список используемой литературы

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник для ВУЗов. - М., 2012. - 374 с
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами[Текст] / М. Армстронг. - СПб., 2011. - 364 с
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М., 2015. - 327 с
4. Беркутова Т.А., Крониковская Н.В., Мартьянова И.А., Пономарев А.М. Оценка персонала как управленческая задача [Текст]: эффективность, компетенции, деловые коммуникации. – Екатеринбург-Ижевск: Изд-во института экономики УрО РАН, 2013. – 370 с.
5. Блинов А. Искусство управления персоналом [Текст] /А. Блинов, О. Василевская. - М., 2011. - 281 с
6. Бунич П.Г. Новые ценности [Текст]. – М.: Наука, 2012. -290 с.
7. Варламова Е. Оценка на рабочем месте. [Текст] / Кадровое дело, №4, 2014. – С. 33–35.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: – М.: Юристъ, 2011. – 337с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: [Текст]: Учебник. – М.: Гардарики, 2013. – 398 с.
10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. [Текст]: – М.: НОРМА-ИНФРА, 2008. – 398с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов.[Текст]:– М.: ЮНИТИ, 2011. – 438 с.
12. Голубинская Т. Методы управления дисциплиной труда [Текст]/ Персонал Микс. 2011. № 2.
13. Горшкова Л.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий. [Текст]: – М.: Финансы и статистика, 2009. – 208 с.

14. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья) (с изм. и доп. от 30 декабря 2004 г.). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/)

15. Грудцына Л.Ю. Кадровик. 2-е изд. дополненное и переработанное [Текст]:. – М.: Эксмо, 2008. – 412 с.

16. Дерибизова Л Текучесть кадров: как рассчитать ее экономический ущерб[Текст] / Служба кадров, №1, 2006. – С. 48–51.

17. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. [Текст]: – 3-е изд. – Н. Новгород НИМБ, 2011. – 620 с.

18. Жангараев А.Ж. Опыт управления предприятием за рубежом: Учебное пособие / А.Ж. Жангараев, Н.А. Жангараев. - Усть-Каменогорск: [Текст]: Изд-во ВКГУ, 2012. - 80 с

19. Закон РФ от 11 марта 2012 г. №2490-1 «О коллективных договорах и соглашениях» (с изм. и доп. от 24 ноября 2015 г., 1 мая 2014 г., 30 декабря 2011 г., 29 июня 2014 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ohranatruda.ru/ot\\_biblio/normativ/data\\_normativ/1/1253/](http://ohranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/1/1253/)

20. Исмагилова Л., Гилева Т. Компетентностно-ориентированный подход к формированию стратегии развития предприятия [Текст] / Проблемы теории и практики управления. №9, 2012. – С. 132–135.

21. Кайгородцев А.А. Финансовый анализ деятельности предприятия [Текст]: Учебное пособие / А.А. Кайгородцев: Мин-во образования и науки РК. - Усть-Каменогорск: Изд-во ВКГУ, 2014. - 136 с

22. Ковалев В.В., Волкова О.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия.[Текст] / Ковалев В.В., Волкова О.И. – М.: Проспект, 2009. – 351 с.

23. Когденко В.Г. Экономический анализ [Текст] / В.Г. Когденко. - М., 2013. - 326 с

24. Колосова М. Россияка Пласт: философия качества[Текст]/ М. Колосова // Деловой Усть-Каменогорск. - 2012. - № 3. - С.12-13



25. Ладанов И.Д. Практический менеджмент [Текст]/ И.Д. Ладанов. - М., 2010. - 323 с
26. Макарова И.К. Управление персоналом учебник / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2009. – 293 с.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] – М.: ИНФРА-М, 2009. – 432 с.
28. Мацкуляк И.Д. Стратегия занятости: предотвращение безработицы [Текст] – М.: Экономика, 2008. – 201 с.
29. Менеджмент организации [Текст]: Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М., 2011. - 394 с
30. Мескон М.Х. Основы менеджмента [Текст]/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М., 2012. - 468 с
31. Олишевский С. Е Тимофеева М.А. Текучесть кадров: психологические аспекты [Текст] / Управление персоналом, №7, 2009. – С. 34
32. Основы управления персоналом [Текст] / под ред. Розарёновой Т.В. – М.:ГАСБУ, 2014. – 345 с.
33. Основы управления персоналом [Текст] / под ред. Генкина Б.М. – М.: Высшая школа, 2011. – 235 с.
34. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности [Текст]: Разработка, внедрение и применение решающих показателей / [Пер. с англ. А. Платонова]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 288 с.
35. Психология менеджмента [Текст] / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Питер, 2009. – С. 123–124.
36. Пугачев В.П. Руководство персоналом [Текст] / В.П. Пугачев. - М., 2010
37. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность [Текст] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 351 с.

38. Ржехин В.М. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала: пошаговая инструкция. – М.: Вершина, 2008. – 224 с.
39. Романова Т.И. Оценка эффективности использования трудового потенциала и системы управления персоналом предприятия: учебное пособие [Текст] / Т.И. Романова, Т.Г. Виничук. – Томск: Изд-во Том. гос. Архит. – строит. Ун-та, 2009. – 184 с.
40. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. [Текст] - М.: Инфра-М., 2013. - 304 с
41. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: Учебник / Г.В. Савицкая. - М.: Инфра-М, 2011. - 284 с
42. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала.[Текст]: – М.: Зевс, 2011. – 456 с.
43. Система работы с кадрами управления [Текст]:Под ред. Шаховой В.А. – М.: Мысль, 2010. -256 с.
44. Советский энциклопедический словарь. [Текст]: – М.: Советская энциклопедия, 2011. – 1200 с.
45. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: – СПб.: Питер, 2014. – 287 с.
46. Стратегическое планирование [Текст]: Учебник /Под ред. Э.А. Уткина. – М.: Тандем, 2015. – 411 с.
47. Сухачева И.П. Управление как разновидность социальной технологии [Текст] / Проблема теории и практики управления. – 2011. – №6. – С. 26–28.
48. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А. Татарников. [Текст]: - М., 2014. - 262 с
49. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М., 2012. - 218 с
50. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.[Текст]: – М.: Дело, 2013. – 380 с.

51. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2014 г. №197-ФЗ (с изм. и доп. от 24, 25 июля 2012 г., 30 июня 2013 г., 27 апреля 2011 г.). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

52. Управление организацией [Текст]: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. –2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 534 с.

53. Управление организацией [Текст]: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - 3-е изд. - М.: Инфра-М., 2015. - 716 с

54. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст]: – М.: Акалис, 2012. – 366с.

55. Формирование стратегии [Текст] / Проблемы теории и практики управления, №1, 2012. – С. 117.

56. Хохлова Т.П. Управление поведенческими отклонениями к устойчивому развитию [Текст] / Менеджмент в России и за рубежом, №1, 2015. – С. 120.

57. Чижов Н.А. Управление корпоративными кадрами [Текст] / Н.А. Чижов. - СПб.: Питер, 2015. - 426 с

58. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 433 с.

59. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст]: – М.: НОРМА, 2011. – 189 с.



