

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический
университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Управление дисциплиной труда персонала в цехе 150 АО НПК
«Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова

Исполнитель:
Солохина Екатерина
Владимировна
обучающаяся группы
СПИК-1405z

подпись

Научный руководитель:
Блинова Олеся Александровна,
канд. филос. наук, доцент, доцент
кафедры АиПС

подпись

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД» И В МАЛЯРНО-СДАТОЧНОМ ЦЕХЕ №1(150)	
1.1 Характеристика акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» и основные показатели его деятельности	6
1.2 Анализ системы управления персоналом акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» и в малярно-сдаточном цехе №1 (150)	13
1.3. Анализ дисциплины труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150) акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».....	31
Выводы по 1 главе	36
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНОЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА МАЛЯРНО-СДАТОЧНОГО ЦЕХА №1 (150) АО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД»	
2.1 Мероприятия по совершенствованию управления дисциплиной труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150).....	38
2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления дисциплиной труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150).	42
2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления дисциплиной труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150).....	44
Выводы по 2 главе	47
Заключение	48
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	50
ГЛОССАРИЙ	56

ВВЕДЕНИЕ

Приступая к рассмотрению темы управления дисциплиной труда персонала в организации, хотелось бы сначала выявить степень ее актуальности и важности. Проблема дисциплины труда работников существует давно, однако, некоторое обострение ее актуальности наблюдается именно в настоящий период. Такая ситуация сложилась во многом из-за ряда факторов. Одним из таких факторов, и, наверное, самым важным является научно-производственный прогресс, который усложняет производственные связи на предприятиях, в отраслях и в экономике в целом, а это требует повышенной слаженности и точности в организации взаимодействия всех производственных звеньев. Следующим не менее важным фактором является усложнение производства высокомеханизированным и автоматизированным оборудованием. В современном производстве резко возрастает цена единицы рабочего времени в связи с тем, что при этом вовлекается в производственный процесс значительно большее количество высокопроизводительных орудий труда. И, наконец, радикальное изменение системы хозяйственного управления в условиях рыночной экономики с особой остротой выдвигает требование ответственности каждого работника не только за свой личный труд, но и за успех персонала, как первичного подразделения, так и всего предприятия. [15.стр.72]

На данный момент ситуация низкой дисциплины труда персонала сложилась во многом из-за низкой материальной заинтересованности работников или иными словами низкой оплаты труда.

Целью данной выпускной квалификационной работы, является анализ дисциплины труда в цехе №150 ОА НПК «Уралвагонзавод» и разработка

мероприятий по совершенствованию управления дисциплиной труда на предприятии. То есть, как организовать работу, чтобы соблюдались правила внутреннего распорядка и труд был наиболее эффективным. Но следует помнить, что дисциплина труда настолько специфична, что правильно организовать ее довольно проблематично.

При написании выпускной квалификационной работы ставились *следующие задачи:*

- Теоретический анализ феномена дисциплины труда персонала.
- Дать характеристику акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» и проанализировать основные показатели его деятельности
- Проанализировать систему управления персоналом на ОА «Уралвагонзавод» и в частности в малярно-сдаточном цехе №1(150)
- Проанализировать состояние дисциплины труда персонала малярно-сдаточного цеха №1(150) АО «Уралвагонзавод»
- Составить мероприятия по усовершенствованию управления дисциплиной труда персонала малярно-сдаточного цеха №1(150)
- Обозначить нормативно-правовое обеспечение этих мероприятий
- Проанализировать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию управления дисциплиной труда персонала в малярно-сдаточном цехе №1(150).

Объектом исследования данной дипломной работы является управление дисциплиной труда персонала.

Предмет исследования - управление дисциплиной труда персонала в малярно-сдаточном цехе №1 (150) АО НПК «Уралвагонзавод».

Методологическая база исследования включает в себя эмпирические методы, такие как: описание, опросы, анкетирование. Также, теоретические: анализ, систематизация документов цеха, относящихся к управлению персоналом.

Сферой применения полученных результатов является предприятие АО НПК «Уралвагонзавод», и в частности любое его подразделение, имеющее аналогичные проблемы с состоянием дисциплины.

Выпускная квалификационная работа состоит из двух глав, каждая из которых включает в себя отдельные разделы. В первой главе представлена краткая характеристика предприятия, и его подразделения малярно-сдаточного цеха №1(150), показатели эффективности работы предприятия, анализы потерь рабочего времени и текучесть кадров, была проанализирована система управления персоналом на предприятии. Также был проведен анализ состояния дисциплины труда в цехе №150. Во второй главе предложены пути и методы укрепления управления дисциплиной труда персонала на предприятии АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» в виде разработанных мероприятий, а так же проанализировано их нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность.

В заключении подводятся итоги по проделанной работе. Работа включает в себя так же глоссарий, освещающий использованные в работе понятия.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД» И В МАЛЯРНО-СДАТОЧНОМ ЦЕХЕ №1 (150)

1.1 Характеристика акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» и основные показатели его деятельности

Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую 16 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в пяти федеральных округах России. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

Днём основания Уралвагонзавода считается 11 октября 1936 года, когда с его конвейера сошли первые грузовые полувагоны. Сегодня один из крупнейших научно-производственных комплексов Российской Федерации включает в себя металлургическое, вагоносборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и другие производства, позволяющие организовать замкнутый цикл выпуска продукции. Четыре конструкторских бюро, в том числе головное в отрасли грузового вагоностроения, и два института дают возможность оперативно осваивать новые и современные технологии, успешно разрабатывать и внедрять в серийное производство новые виды транспорта и специальной техники. Предприятие состоит примерно из 150 подразделений (цехов и отделов), численность работающих на предприятии свыше 30 тысяч человек.

В проходящей полномасштабной реконструкции производства корпорация сотрудничает с ведущими отечественными и мировыми организациями. На эти цели ежегодно инвестируется от полутора до двух миллиардов рублей средств. Динамично развиваясь, Уралвагонзавод добился

стабильности, которая позволяет и в кризисные времена успешно работать и двигаться по намеченному курсу.

Генеральными партнерами Уралвагонзавода являются крупнейшие отечественные перевозочные компании, а также Министерство Обороны РФ и ФГУП «Рособорнэкспорт».

Миссия общества предусматривает улучшение качества жизни заводчан. Для достижения этого во всех структурных подразделениях постоянно улучшаются условия труда, развивается социальная сфера – дворцы культуры, водного и ледового спорта, стадион, медицинские учреждения, санатории и базы отдыха.

На Уралвагонзаводе внедряется ряд социальных программ, охватывающих все стороны жизни сотрудников. Это профилактика и лечение заболеваний, оздоровление и отдых, в том числе и детей трудящихся, развитие физической культуры и спорта, организация досуга, поддержка ветеранов и молодежи.

Дальнейшее развитие связано с завершением формирования вертикально-интегрированной структуры - научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод». Создается мощный промышленный комплекс на основе рыночных методов и методов государственного регулирования. Происходит, с одной стороны, объединение участников корпорации с целью увеличения капитализации и выполнения задач по обеспечению отечественной экономики необходимой для её развития продукцией, повышению обороноспособности страны, а с другой – выход на рынки сбыта товара, в том числе и мировые, с качественной конкурентоспособной продукцией.

Корпорация так же ставит перед собой задачи обеспечения высокой удовлетворенности потребителей, улучшения качества жизни членов коллектива и повышения качества выпускаемого товара. Для достижения этих целей корпорация Уралвагонзавод будет использовать имеющиеся возможности, продолжая прилагать все усилия по уменьшению затрат,

повышению эффективности управления и внедрению инновационных технологических методов.

Одним из подразделений такого мощного предприятия является малярно-сдаточный цех № 1 (150) в котором трудятся 141 человек, в том числе 91 женщина.

Цех занимается окрашиванием и комплектованием машин на экспорт и для МО РФ. Он состоит из нескольких участков: участок погрузки и сдачи, малярный участок, участок пошивных узлов, комплектующих единиц, бюро технического контроля, участок механика и энергетика, а так же участок консервации и служба АХО. В подразделении многосменный режим работы, так как технология окрашивания предусматривает круглосуточную работу кистью и пульверизатором в камере. Тарифные условия предполагают ряд профессий в подразделении, в основном это высококвалифицированные маляры, машинисты моечных машин, комплектовщики изделий и инструмента, слесари механосборочных работ, водители боевых и специальных машин, закройщики, швеи, клейщики, контролеры и так далее.

Всего в цехе 94 основных рабочих, 26 вспомогательных, а также 19 руководителей, специалистов, служащих.

Обеспеченность подразделения трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Показатели для анализа приведены в таблице 1.

Таблица 1 . Анализ обеспеченности подразделения квалифицированными кадрами с 2016 по 2018 гг.

Наименование	2016 год, чел.	2017 год, чел.	2018 год, чел.	Темп роста в 2017г.в %	Темп роста в 2018г.в %
Численность квалифицированных работников, чел	167	152	141	91,01	92,73
Рабочие	131	123	118	93,89	95,93

Руководители	19	17	13	89,47	76,47
Специалисты	15	10	8	66,7	80
Служащие	2	2	2	100	100

Анализ обеспеченности подразделения квалифицированными кадрами отражает абсолютное и относительное отклонение фактической численности необходимых кадров текущего периода от прошлого. Среднесписочная численность работников в 2017 году снизилась по сравнению с 2016 годом на 8,89%, и за 2018 год на 7,27%. То есть необходимость в квалифицированных кадрах не была достигнута ни в 2017 году, ни в 2018 году. Недостаток 2017 года составил 15 работников – из них выполнено требование только по квалифицированным кадрам среди служащих, а по остальным категориям работников наблюдается недостаток: рабочих – 8 человек, руководителям – 2 человека и специалистов – 5 человек. Не улучшилось положение и в 2018 году. Так, общий недостаток квалифицированных кадров понизился еще на 11 работников. Среди них требуется рабочих 5 человек, руководителей – 4, специалистов – 2. При этом снижение произошло по всем категориям, кроме служащих.

Основная группа – это квалифицированные рабочие, которых недостаточно было и в 2017 году, и в 2018 году. Та же тенденция наблюдается и по квалифицированным специалистам. Что позволяет указать на систематический недостаток основных групп квалифицированных работников. И свидетельствует о том, что предприятие испытывает сложности с обеспечением подразделения необходимыми квалифицированными сотрудниками.

Для более ясной картины цеха необходимо рассмотреть структуру и состав кадров. Она представлена в таблице 2.

Таблица 2 .Анализ кадрового состава на начало 2019 года.

Категории работников	По возрасту				По стажу					По образованию		
	До 30 лет	30-40 лет	40-50 лет	50 лет и	До 5 лет	От 5 до 10 лет	От 10 до 20	От 20 до 30	Свыше 30 лет	высшее	Средне-профессиональное	Общее среднее
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Рабочие	32	37	34	15	24	28	18	26	22	34	58	26
Руководители	1	7	3	2	-	3	5	4	1	8	5	-
Специалисты	1	4	3	-	1	3	2	2	-	5	3	-
Служащие	1	-	1	-	-	1	1	-	-	2	-	-
Итого	35	48	58	17	25	35	26	32	23	49	66	26

По данным таблицы 2, среди основного состава работников преобладает персонал среднего возраста от 30 до 40 лет – 37 человек, в основном это рабочая группа. Сотрудники, проработавшие на предприятии от 5 до 10 лет – основная масса – 35 человек.

Данные об образовании позволяют сказать, что рабочие - категория физического труда, не требующая высокой образованности, но требующая специальной технической квалификации. Специальное техническое образование – 58 человек. Для руководителей вопрос образования существенен, так же, как и возраст и стаж. Из руководителей имеют высшее образование – 8 человек. Стаж работы у большей части руководителей от 10 до 20 лет – 5 человек. Преобладающий возраст руководителей – от 30 до 40 лет.

Для специалистов организации также важно наличие специального профессионального образования – 5 человек имеют высшее образование, остальные 3 человека специальное техническое. Стаж работы сотрудников колеблется от 5 до 10 лет, то есть стаж работы и приобретенные навыки значительны для специалистов.

Служащие организации представляют собой необычную группу, в которую входят работники с высшим образованием один из которых до 30 лет, а другой входит в разряд от 40 до 50 лет.

Из всего вышесказанного можно сделать следующий вывод, что кадровый состав цеха составляют образованные люди среднего возраста и с большим опытом.

Подтверждением высокой квалификации работников цеха станут сведения о разрядах и категориях, которые показаны в таблице 3.

Таблица 3. Сведения о разрядах и категориях занятых рабочих профессий на начало 2019 года.

Название категории		По разрядам						
		Без разряда	1-3 разр	4 разр	5 разр	6 разр	7 разр	средний разряд
Рабочие, всего	118	13	32	40	31	2	-	4,05
-мужчины	27	2	8	9	6	2	-	3,9
- женщины	91	11	24	31	25	-	-	4,2

Данные таблицы показывают, что на основном производстве заняты как мужчины, так и женщины. Каждой категории присваивается разряд, соответствующий уровню нагрузки и выполняемых обязательств, сложности функций выполнения определенных операций и т.д. Среди работающих мужчин преобладают работники 4 разряда, аналогично, занятые на производстве женщины – 4 разряда. В итоге можно сказать, что разряд рабочих достаточно высокий.

В заключение анализа необходимо привести данные о движении, текучесть кадров и состояние трудовой дисциплины по подразделению, что представлено в таблице 4.

Таблица 4. Движение, текучесть кадров и состояние трудовой дисциплины в малярно-сдаточном цехе 150 АО НПК «Уралвагонзавод» за 2016-2018гг.

Движение кадров	2016г.	2017г.	+/-	2018г.	+/-
Принято, чел,	48	38	-10	32	-6
Уволено, чел.	27	32	+5	42	+10
Уволено по причинам текучести, чел.	11	9	-2	14	+5
-по собственному желанию, чел.	6	5	-1	8	+3
-за нарушение труд. дисциплины, чел.	5	4	-1	6	+2

Рост текучести кадров в цехе произошел из-за увеличения увольнения работников завода по собственному желанию, так и за счет нарушение трудовой дисциплины в 2017 году на 4 человека и за 2018 год - на 6 человек. Всего уволенных за 2017 год было 32 человека, что на 5 человек больше предыдущего года, а также за 2018 год еще на 10 человек. Анализ продемонстрировал, что за 2018 год присутствует очень большая текучесть кадров, принято работников меньше, чем уволено. Это негативно сказывается на работе подразделения, а также демонстрирует неверно выбранные меры по поддержанию трудовой дисциплины персонала в подразделении.

Из всего вышесказанного, можно сделать определенный вывод. Малярно-сдаточный цех №1 (150) в малой степени обеспечен высококвалифицированными кадрами, так как наличествует высокая текучесть кадров из-за нарушений трудовой дисциплины, а также увольнений сотрудников по собственному желанию. Помимо всего сказанного, ясно, что коллектив «стареет» - в цех не прибывает молодежь из-за неудовлетворенности условиями труда и заработной платой. Из-за этого не происходит обмена опытом и средний статистический разряд снижается. Все это негативно сказывается на производительности труда.

1.2 Анализ системы управления персоналом акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» и в малярно-сдаточном цехе №1 (150)

Системы управления персоналом АО НПК «Уралвагонзавод» и в частности, в цехе №150 представлена несколькими аспектами:

- отбор и набор персонала,
- адаптация,
- обучение,
- аттестация,
- оплата труда,
- кадровый резерв.

Итак, разберем каждый из перечисленных аспектов подробнее.

Набор персонала на Уралвагонзаводе, как и в любом из цехов организации заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого отбираются наиболее подходящие для нее работники. Эта работа проводится фактически по всем специальностям — производственным, техническим и административным. Объем работы по набору персонала определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть кадров, увольнения в связи с истечением срока договора, расширение сферы деятельности организации. Набор ведут как из внешних, так и из внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в средствах массовой информации, сотрудничество с агентствами по трудоустройству, государственными центрами занятости, обращение к организациям, поставляющим руководящие и специализированные кадры, направление заключивших контракт людей на различные курсы обучения,

повышения квалификации и переобучения. В отделе кадров принимаются и заявления на предполагаемые в ближайшем будущем вакансии.

Действующая кадровая служба по набору персонала в цехе в своей работе применяет стандартные методы поиска кандидатов. Стоимость услуг по трудоустройству для организации составляет размер среднемесячной заработной платы подобранного работника, оплата обычно производится по факту выхода кандидата на работу. Учитывая социальную и экономическую составляющую решения вопроса поиска и трудоустройства персонала, сотрудничество с агентствами (кадровыми, рекрутинговыми) для АО «НПК «Уралвагонзавод» целесообразно при поиске высококвалифицированных специалистов, дефицитных на рынке труда (инженеры по металловедению, водоснабжению, энергетике и т.д.). В других случаях привлечение и поиск сотрудников эффективнее и экономнее осуществлять без привлечения посредников.

Часто соискатели обращаются в подразделение, где требуется сотрудник сами. Узнают от знакомых об освободившейся вакансии и приходят предложить свою кандидатуру. Случается так же, что человек по каким-либо причинам хочет сменить место работы и у него есть определенное видение своего, кем он хочет работать. Тогда он берет справочник телефонов организации и начинает обзванивать кадровые службы цехов и отделов и спрашивать, нет ли у них вакансии на определенную должность, или ряд должностей, желанных для него. Если такая вакансия имеется, соискателю могут предложить прийти на собеседование.

В целях дальнейшего развития работы с персоналом на АО «НПК «Уралвагонзавод» организован процесс набора персонала, подчиненный реализации определенной совокупности задач, представленных многоэтапной процедурой (рис. 1).

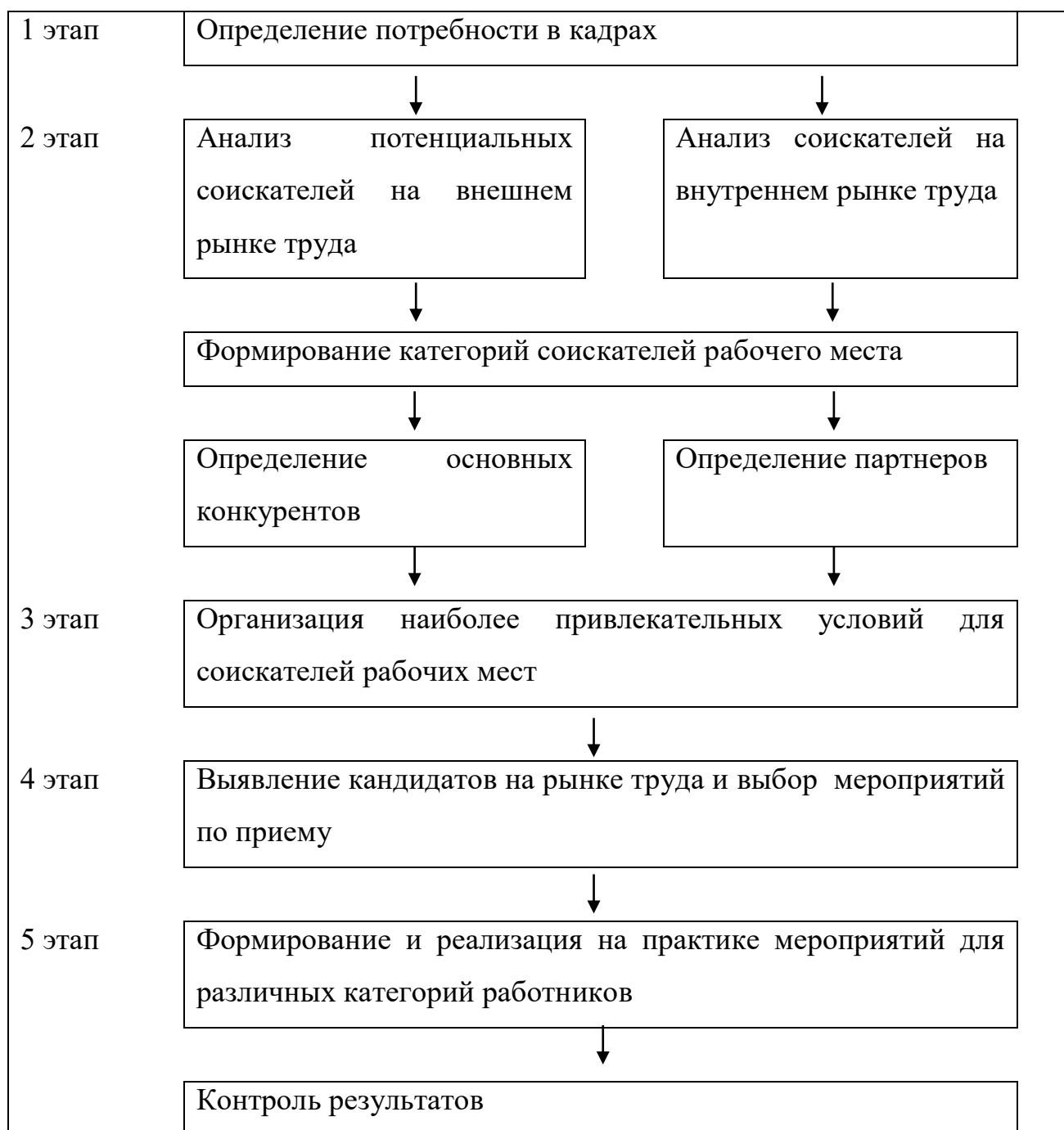


Рис. 1 - Основные этапы процесса набора сотрудников на АО «НПК «Уралвагонзавод»

Конечным итогом первичного отбора кандидатов является сужение круга соискателей до минимального. Эти кандидаты должны наиболее подходить по требованиям для занимаемой должности, но в тоже время не стоит искусственно создавать ситуации, в которой в результате отсеивания выбор останавливается на одном единственном кандидате. В данном случае

на следующем этапе представления кандидатов непосредственному руководителю подразделения у него должна остаться возможность выбора.

Основная часть работы по отбору ложится на менеджеров по персоналу, однако окончательное решение должно приниматься непосредственным руководителем будущего сотрудника.

В целях более точной оценки профессиональных и деловых качеств сотрудника, принимаемого на работу, ему может быть предложено предоставить характеристику с прошлого места работы, резюме (о выполняемой ранее работе, знании ПК, умении пользоваться оргтехникой и т.д.), заполнить анкету, пройти собеседование, тестирование с директором по персоналу и руководителями подразделений (служб). Для приходящего на должность обычно устанавливается испытательный срок от 1 до 3 месяцев. Результаты испытания оформляются специальными документами, с которыми человек может ознакомиться.

Прием на работу оформляется приказом, который предъявляется работнику под роспись. С целью оказания помощи сотрудникам, проходящим испытательный срок, в их профессиональном становлении, к каждому вновь принятому работнику, прикрепляется наставник. Обучение обычно занимает около месяца. В течение этого времени наставник ведет специальный дневник (по установленному в организации стандарту), в котором фиксируются этапы обучения, и способы проверки знаний, которые проводятся для нового работника.

В случае необходимости, по решению руководителя подразделения (службы), принятый на работу трудящийся должен пройти краткий курс специального обучения. Условия обучения и подготовки согласовываются непосредственно перед заключением с ним трудового договора.

Администрация АО НПК «Уралвагонзавод» предпочитает проводить набор по возможности внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится гораздо дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, мотивирует, улучшает психологический климат и

усиливает привязанность работников к организации.

Подбор персонала – процесс, задачей которого является привлечение кандидатов соответствующей квалификации, из которых в дальнейшем принимаются на работу компетентные лица. Наиболее подходящие кандидаты отбираются из резерва, созданного в ходе этого набора. В большинстве случаев выбирается человек, имеющий наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидат, который кажется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, чаще основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных знаний, опыте предшествующей работы, его личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наиболее важное значение имеет образование и предшествующая работа. Для руководящих должностей, особенно высокого уровня, решающее значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными.

Подбор персонала осуществляется директором по персоналу на основе штатного расписания, а потребность в изменении штатного расписания и введение новых штатных единиц определяются руководителем структурного подразделения совместно с директором по персоналу. Новые штатные единицы вводятся приказом генерального директора. Процедура подбора персонала начинается с анкеты-заявки руководителя подразделения, которую директор должен утвердить. Для подбора на вакансии специалистов для кандидатов готовятся тестовые задания, проводятся собеседования, на основании которых кандидатура на необходимую специальность или должность может быть утверждена, или отклонена. Даже работников неуправленческого состава очень редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Для утверждения кандидата проверяются рекомендации с прошлого места его работы, изучаются анкетные данные,

оцениваются качества тестируемого на соответствие вакансии и способности к решению задач, связанных с будущей работой. Бланки заявлений, хотя они и не относятся к средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации.

Таким образом, ценность эффективного набора и отбора персонала на Уралвагонзаводе, в применяемых методах сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки. Объективное решение об утверждении основывается на образовании соискателя, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наиболее важное значение имеют образование и предшествующая деятельность. Для руководящих должностей, особенно высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания отношений с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является лишь началом.[14.стр.48]

Для блага самой организации руководство должно постоянно трудиться над повышением потенциала кадров. Развитие кадров, повышение потенциала приводит к росту производительности труда и прибыльности предприятия.[33.стр.59]

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.[38.стр.14]

Корпорация построила свою работу так, что вновь поступивший на работу человек включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней при этом несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Приступая к работе в цехе, человек имеет свои определенные цели, потребности, нормы поведения, мировоззрение. В соответствии с ними у сотрудника появляются и требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного человека, чем быстрее и лучше он принимает свои социальные роли в коллективе.

Выделяются два направления адаптации:

– первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

– вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в разряд руководителей).[39.стр.64]

Успешность адаптации на АО НПК «Уралвагонзавод» зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

– качественный уровень работы по профориентации потенциальных сотрудников;

– объективность оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);

- слаженность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией в малярно-сдаточном цехе №150 предложены следующие:

- организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;

- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);
- подготовка замены кадров при их ротации;
- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Для хорошей работы необходимы знания и умения, приобретаемые путём обучения. Обучение сотрудников любой организации – неотъемлемая часть их трудовой деятельности. [14.стр.28]

Предприятие АО «НПК «Уралвагонзавод» имеет постоянную потребность в повышении производительности труда и знаний своих работников. При этом корпорация заботится об общем качестве трудовых ресурсов. Поэтому руководство проводит программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их потенциальных возможностей.

Подготовка представляет собой обучение сотрудников навыкам, позволяющим им поднять производительность труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей корпорации.

Обучение требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у сотрудника не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы. [16.стр.54]

Систематическое повышение профессионального мастерства сотрудников рассматриваются как прямая служебная обязанность всех руководителей и работников предприятия. Для профессиональной подготовки и повышения квалификации работников руководство, исходя из интересов

производственной деятельности, с учетом стремления работников повысить свою квалификацию может проводить различные формы профессионального обучения за счет организации. Руководство ежегодно утверждает перечень мероприятий по реализации этой программы и доводит его до сведения персонала.

На предприятии проводится комплексная работа по подготовке и воспитанию кадров. Ее основные направления: повышение квалификации, укрепление трудовой дисциплины, рациональное использование рабочей силы и стабилизация производственных коллективов.

Под обучением персонала на предприятии понимается процесс развития знаний и навыков персонала для достижения стратегических целей предприятия и приобретения необходимой компетенции сотрудников.

Обучение персонала является важным средством достижения стратегических целей организации, повышения ценности человеческих ресурсов так, как призвано, совершенствовать работу корпорации, повышать квалификацию сотрудников, способствовать формированию кадрового резерва. [28.стр.42]

Проведение организационных изменений невозможно без работы по обучению персонала. Применяемые формы обучения персонала на предприятии: образовательные программы, курсы повышения квалификации, семинары среди руководящих работников и специалистов.[18.стр.58]

Под развитием персонала понимаются мероприятия, способствующие полному раскрытию потенциала сотрудников и их карьерного роста. Развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности, в связи, с чем в обществе разработаны программы повышения квалификации работников Уралвагонзавода. Социальную защищенность трудовым коллективам гарантируют соблюдение российского трудового законодательства, а также ряд обязательств, добровольно принимаемых администрацией в рамках заключения коллективного договора с профсоюзной организацией.

Например, в 2019 году Технологический Институт объявил набор для бесплатного обучения желающих на должность технолога обслуживания гусеничных лент. От желающих не требуется наличие технического образования в прошлом. Обучение должно занять полтора года, проходить будет по вечерам (раз в неделю) и в выходной (каждую субботу). По окончании обучения работники переходят работать в Технологический Институт на постоянной основе. Таким образом, решается проблема с отсутствием кандидатов с определенными и крайне необходимыми организации на данном этапе навыками и знаниями.

Внимание так же уделяется обеспечению промышленной безопасности и охраны труда: ежегодно утверждается перечень мероприятий по улучшению условий труда; регулярно проводится аттестация рабочих мест; осуществляется медосмотр работников; разработана система комплексных и целевых проверок, а также ведутся обучающие курсы в области промышленной безопасности. Специалисты проходят курс обучения Охране Труда (неделя) каждые три года, а специалисты-руководители, имеющие в подчинении рабочих - каждый год, и сдают экзамен на проверку знаний. Медосмотр для рабочих производится раз в год за счет организации, а для РСС раз в 5 лет.

При подготовке управленческих кадров используются такие методы как организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Для этого нередко привлекаются профессиональные психологи и преподаватели-эксперты со стороны. Другим широко применяемым методом является ротация. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, молодой управленец познает разнообразные проблемы отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но

особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в ходе их работы. Для этого разрабатывают программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают достаточно ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но предположительно, приходящуюся им по силам. Обычно вначале такое назначение связано с ответственной оперативной деятельностью, а примерно через год предусматривает руководство постоянным подразделением.

Результатом программ продвижения по службе является большая преданность интересам организации, повышение мотивации, производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное раскрытие потенциала работников. Цель обучения и развития персонала Уралвагонзавод в повышении результативности и эффективности работы предприятия, качества продукции, уменьшении брака, мотивированности труда. Аттестация сотрудников, занимающих должности в АО «НПК «Уралвагонзавод» призвана способствовать совершенствованию деятельности предприятия по подбору, повышению квалификации и расстановке сотрудников, определению уровня их профессиональной подготовки, и соответствия занимаемой должности, а также решению вопросов о включении их в резерв для выдвижения на вышестоящие должности.

Проводимая руководством политика управления трудовыми ресурсами направлена, прежде всего, на повышение образовательного и профессионального уровня работников. Как важное условие эффективного управления рассматривается и повышение квалификации управленческих кадров. Темпы изменения производства сейчас настолько стремительны, что работник аппарата управления должен, как минимум, раз в 4-5 лет повышать свою квалификацию. Поэтому аттестация на предприятии проводится

ежегодно, и ей подлежат все сотрудники. Область проведения аттестации – рабочие достижения, компетенции, знание технологии производства.

Отбор или деловую оценку персонала, а также принятие решений по результатам отбора или деловой оценки; формирование экспертного заключения по результатам указанных видов оценок уполномочена проводить оценочная (аттестационная) комиссия, в состав которой входят: представители руководства, специалисты службы управления персоналом, руководители подразделений. Оценка потенциала работника организации включает в себя оценку деловых и личных качеств, результатов работы, оценку по факторам результативности, оценку заслуг.

Так, деловая оценка каждого работника, данная аттестационной комиссией, позволяет определить степень соответствия качественных характеристик работника требуемой должности или работника места. После того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, необходимо определение степени эффективности труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля. Процесс контроля предусматривает учреждение стандартов и измерение результатов для определения отклонения от установленных норм и при необходимости принятие корректирующих мер. Аналогичным образом, оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.

На предприятии работает система подготовки и повышения квалификации рабочих и инженерно-технических работников от профессиональной ориентации учащихся подшефных школ до специализированной учебы высшего звена управления. Кадры для предприятия готовят базовые технические училища, машиностроительный техникум и Нижнетагильский филиал Уральского политехнического института.

Аттестация работников может носить очередной и внеочередной характер. Внеочередная аттестация проводится по решению руководителя предприятия.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации и состав комиссии утверждается руководителем по согласованию с профсоюзом, и доводятся до сведения аттестуемых не позднее, чем за один месяц до начала аттестации.

В ходе подготовки к аттестации руководитель предприятия издает приказ, в котором определяются сроки проведения, устанавливается перечень работников, подлежащих аттестации, утверждается состав аттестационных комиссий и график, формулируются задачи руководителей подразделений по обеспечению подготовки, проведения и подведения итогов аттестации.

Аттестационная комиссия утверждается в составе председателя, его заместителя, секретаря и членов комиссии. В аттестационную комиссию включается руководитель предприятия, его заместители, руководители функциональных структурных подразделений, представители профсоюза и кадровых служб, высококвалифицированные специалисты.

На предприятии применяются три формы оплаты труда: сдельная, повременная и смешанная. Причем каждая форма оплаты труда включает в себя несколько систем, которые учитывают особые условия производства. В основе организации систем заработной платы на АО «НПК «Уралвагонзавод» положена тарифная система, которая характеризуется

комплексом параметров для оценки трудового вклада работника и включает в себя тарифную ставку, нормы времени и расценки, тарифную сетку, тарифно-квалификационные справочники, формы и системы оплаты труда, доплаты и надбавки, меры поощрения. Действующие в обществе часовые тарифные ставки и оклады дифференцированы по сложности труда, уровню квалификации, условиям труда и соответствуют размерам тарифных ставок (окладов).

При разработке на предприятии часовых тарифных ставок учитывается минимальная заработная плата в Российской Федерации, прожиточный уровень, установленный в Свердловской области, уровень заработной платы в машиностроительной промышленности и других предприятиях города, а также финансовые возможности организации.

В тех случаях, когда рабочий выполняет работы разных профессий, наименование профессии рабочему устанавливается по основной работе с учетом наибольшего удельного веса выполняемых работ.

Для установления доплат к заработной плате по условиям труда на предприятии проведена аттестация рабочих мест с оформлением карт условий труда на каждое рабочее место. За вредные и тяжелые условия труда размеры доплат - 4, 8, 12 %, за особо вредные и особо тяжелые условия оплаты труда - 16, 20, 24 % . Кроме этого на предприятии применяются другие доплаты и надбавки к тарифным ставкам, установленные действующим трудовым законодательством. Это доплаты за работу в ночную и вечернюю смены, где за каждый час работы в ночной смене доплачивается 40 % к тарифной ставке, в вечерней смене 20% за каждый час работы. Ночной сменой считается та смена ,на которую приходится большее количество ночных часов (с 10 часов вечера до 6 часов утра). Вечерней сменой называется смена, предшествующая ночной смене. Также производится доплата рабочим повременщикам за сокращение ночной смены на 1 час. Предусмотрены доплаты за работу в сверхурочное время и выходные дни, профессиональное мастерство и персональные

надбавки. Доплата за работу в сверхурочное время составляет за первые два часа работы 50%, за последующие часы и работу в выходной день 100%. А размер премии в цехах установлен по категориям работников, исходя сложности и значимости выполняемой работы, и составляет от 10% до 100 %.

На предприятии применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Это позволяет заинтересовать работников в достижении общей цели на всех этапах, учитывая долгосрочные ориентиры выбранной стратегии развития. Для привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии организации используется вознаграждение, основанное на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе.

Планирование фонда зарплаты для цехов основного производства осуществлялось по действующей на предприятии методике образования зарплаты, при этом образование и расходование средств на оплату труда увязывалось с выполнением плана по объему выпускаемой продукции, контролируется соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы, а также выполнение плана по реализации продукции по итогам отчетного месяца.

Ежегодно на предприятии вводится новое положение о стимулировании труда работников, направленное на решение основных стратегических задач, стоящих в настоящий момент, а также на улучшение результатов работы структурных подразделений предприятия и предприятия в целом.

В соответствии с положением для рабочих устанавливаются два показателя премирования. Основным показателем было выполнение плана по товарной продукции по цеху в размере 50% от полагающегося размера премии. Второй показатель для премирования рабочих структурные подразделения выбирали самостоятельно исходя из задач, стоящих перед ними.

В целях повышения материальной заинтересованности руководителей, специалистов и служащих в конечных результатах деятельности предприятия в целом, в частности, в увеличении конкурентоспособности выпускаемой продукции, в том числе путем снижения себестоимости и улучшения качества, поиске и расширении рынков сбыта, повышения прибыли, премирование руководителей, специалистов и служащих отделов в размере до 10% производится за выполнение плана по реализации продукции по предприятию, а РСС управлений - за выполнение плана по реализации продукции, выпускаемой соответствующим отраслевым заводом.

Наряду с положениями за основные результаты хозяйственной деятельности в организации действуют положения в целях стимулирования экономии материальных ресурсов, энергоресурсов, а также выполнения других особо важных работ (например, отгрузка изделий на экспорт).

Карьера – успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности. Карьера является результатом осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанным с должностным или профессиональным ростом.[13.стр.24]

Развитие карьеры сотрудников АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» может формироваться из простых программ в виде обучения и более индивидуальных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов повышения. Эти программы при рациональном подходе не требуют больших затрат, хотя могут оказать мотивирующее и стимулирующее воздействие.

Подготовка руководящих кадров сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для качественного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. Посредством оценки результатов деятельности специалисты корпорации, прежде всего, определяют навыки своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, устанавливают — какие навыки требуются для

исполнения обязанностей на всех должностях в организации. Это позволяет выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и т.д. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки отдельных лиц, намечаемых к возможному продвижению или переводу на другие должности. К вопросам профессионального роста собственных специалистов на Уралвагонзаводе относятся предельно серьезно.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностями к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.[20.стр.51]

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшие 5 лет;
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения программы подготовки, в связи с выездом в другой город и т.д.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления работников, которые могут быть использованы на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего времени работы с ним.

1.3. Анализ проблем дисциплины труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150) акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»

Для более ясного анализа проблем дисциплины труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150) следует изучить причины увольнений по приведенной ниже таблице 5.

Таблица 5. Изучение причин увольнения работников

Причины увольнения	2016г.	2017г.	+/-	2018г.	+/-
Уволено всего, чел.	27	32	+5	42	+10
Уволено за нарушение дисциплины	16	23	+7	28	+5
за нарушение трудовой дисциплины	9	12	+3	18	+6
за нарушение исполнительской дисциплины	7	11	+4	10	-1
Уволено по причинам текучести, чел.	11	9	-2	14	+5
собственному желанию, чел.	6	5	-1	8	+3
- не устраивает зарплата	3	1	-2	3	+2
- тяжелые условия труда	1	2	+1	1	-1
- смена места жительства	1	1	-	-	-1
- другие причины	1	2	+1	4	+2

В основном причиной увольнения работников подразделения является увольнение за нарушение трудовой или исполнительской дисциплины, а также собственное желание по тем или иным причинам. Итак, в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилось число уволенных не только по собственному желанию, большей частью послужило нарушение дисциплины.

Так, например, сравнив 2017 и 2018 год, видно, что уволенных за нарушение дисциплины труда всего увеличилось на 31%. Если посмотреть конкретно по причинам увольнения, то видно, что больше всего уволено за нарушение трудовой дисциплины 18 человек, что составляет 42,8% от всех уволенных. Далее исполнительская дисциплина – 10 человек (23,8%), а также по собственному желанию – 8 человек (19,1%). Из вышеприведенного анализа можно сделать вывод, что в цехе низкая трудовая и исполнительская дисциплина, что является существенной проблемой.

По данным статистики цеха выявлен ряд нарушений:

1. Большое количество опозданий по неуважительной причине. Работники систематически опаздывают. В качестве причин опозданий можно выделить отдаленность цеха от центральной проходной, движение транспорта по заводу до определенного времени, нежелание приходить вовремя. Со стороны руководства цеха виден недостаточный контроль, так как приказы о нарушениях практически не издаются, объявляются выговоры, не несущие материального наказания, тем самым еще больше ослабляя дисциплину. Так как в цехе нет собственной столовой, работники цеха обедают в соседнем цехе, который принимает всех желающих из близлежащих цехов. Из-за больших очередей у работников появляется большой соблазн уйти в столовую пораньше, или наоборот прийти гораздо позже окончания обеденного времени, продлив тем самым свои положенные полчаса перерыва. Перерывы на распитие чая отследить почти невозможно, и при обнаружении начальством несанкционированного перерыва, наказаний, помимо устного замечания, не следует.

2. Отказ от выполнения задания мастера (саботаж) в рабочее время, с целью подработки в сверхурочное время и выходные дни.

Так как в цехе осуществляется повременная оплата труда, поэтому работники цеха отказываются выполнять задание мастера в рабочее время или затягивают процесс его выполнения, чтобы вне рабочее время или выходные дни выйти на работу для подработки. Если руководство цеха

принимает какие-либо меры по устранению нарушения, то коллектив начинает саботировать, тем самым, срывая сроки контракта. Для того чтобы сроки не были сорваны начальство выполняет все условия коллектива, зная заведомо все последствия ослабления воздействия на персонал.

3. Сильное неблагоприятное влияние неформальных лидеров на весь коллектив.

В коллективе малярно-сдаточного цеха № 150, так же как и в любом другом коллективе существуют свои неформальные лидеры и аутсайдеры. Так как выполнение задания предполагает групповую работу, то шансов для угроз и шантажа появляется больше. Если какой-либо из работников не соглашается на условия лидера, а желает делать, так как приказало руководство, то его начинают ущемлять, мешать его работе, не давать возможности работать в нормальных условиях, что приводит, в конце концов, к увольнению этого самого работника. Поэтому все стараются лидеру подчиняться, и происходит срыв задания, поставленного мастером участка.

Так же были случаи, когда коллектив просто не принимал мастера, который не угодил по тем или иным причинам. Приказы такого руководителя игнорировались, устраивался саботаж, и велась планомерная работа по выживанию человека из цеха. Докладные мастеров на имя начальника цеха не рассматривались, так как он считал, что человек, неспособный взять контроль над ситуацией, в цехе не нужен. А рабочие тем временем расписывали шкафчик для одежды мастера оскорбительными словами, или переворачивали его вверх тормашками, и в одиночку поставить его обратно невозможно. Оба мастера не выдержали психологического давления, и ушли из цеха.

4. Появление на работе в состоянии алкогольного опьянения.

Это тоже одна из актуальных и насущных проблем цеха. Оказаться на рабочем месте в состоянии алкогольного и наркотического опьянения в малярно-сдаточном цехе №150 считается нормой, объясняя это тем, что

задание, реально выполнять в любом состоянии. Усугубляет ситуацию сплоченность коллектива, потому что о появлении кого-либо в нетрезвом виде на работе руководству никто не докладывает, если тот не был задержан на проходной. А руководство в свою очередь, узнав о том, что человек был замечен, пытаются игнорировать этого или просто объявить выговор вместо увольнения. Был случай явки начальника малярного участка в нетрезвом виде, что привело к его ошибке в управлении механизированным конвейером, поломке дорогостоящего оборудования и падения с высоты человека, находящегося на машине в момент резкого включения конвейера. Падение обошлось без травм по счастливой случайности и данное происшествие не афишировалось, чтобы не привлекать внимание и не провоцировать расследования отдела по охране труда. Провинившийся начальник после этого не был уволен, хоть и был лишен премии на 100%, что его крайне возмутило и обидело, т.к. он считал начальника цеха своим другом и ожидал в связи с этим большей лояльности. Расходы на ремонт поврежденного оборудования потом списывались внутри цеха, без афиширования причин происшествия.

Делая анализ цеха, было выявлено, что за 2018 год было приказами по цеху лишено премии – 54 человека, а также объявлено 179 выговоров за нарушение дисциплины труда, из них 106 (8 в мес.) за опоздание, 52 (4 в мес.) за срыв задания и 21 (2 в мес.) за появление в состоянии алкогольного опьянения. Логично предположить, что ежемесячно (за все виды нарушений) наказывалось 39 человек, что составляет 27,5% от общей численности.

Учитывая все вышесказанное, смело можно заявить, что действующие на предприятии и, следовательно, цехе правила трудового распорядка, а также остальные нормативные акты и локальные документы во многом являются формальностью.

Но такие нарушения не проходят бесследно для коллектива. При опоздании или неявке человека, предназначенная ему работа никуда не исчезает. И ее приходится выполнять его коллегам, помимо своих

собственных обязанностей. Так как это не является официальным назначением на замещение по цеховому приказу, то и оплату человек не получает. Раздражение и недовольство в коллективе растет. От этого снижается качество работы и увеличивается количество брака.

Электронная пропускная система, введенная на заводе не так давно, облегчила отслеживание опоздавших и не явившихся на работу сотрудников. В связи с этим пропали случаи, когда работникам ставились в табель смены, притом что они не появлялись на рабочем месте. Некоторые, конечно продолжают так делать, надеясь на покровительство руководителей, но их обнаруживают. В цехе №1(150) такие случаи пресекаются. Работник может опоздать и не понести строгого наказания, но случаев неявки при стоящей в таблице смены, нет. Это можно отнести к плюсам в системе управления персоналом и дисциплиной труда в цехе. Также, предпринимались попытки отслеживания сотрудников, уходящих раньше времени на обед или в душевую, велась запись менеджером по кадрам, с последующим предоставлением информации начальнику цеха. Но дальше устного внушения дело не пошло, и инициатива пошла на убыль. Сейчас запись опять никто не ведет, но люди запомнили, что их могут поймать и стали осторожнее, что привело к положительным результатам.

Подводя итог к вышесказанному, можно сделать вывод, что в цехе №150 АО НПК «Уралвагонзавод» существуют такие проблемы с дисциплиной труда персонала, как систематические опоздания к началу рабочей смены и с обеда, не влекущие за собой наказания, явки в нетрезвом виде, производственный саботаж с целью выйти подзаработать в выходные. В цехе не ведется никаких работ по планированию улучшения ситуации. Такие меры, как внеплановые рейды по цеху с целью поимки нарушителей, организованны плохо и бессистемно, и несут за собой только негативную реакцию со стороны работников, не принося при этом практической пользы. Исполнители этих редких мероприятий, не имея проработанной базы для своих действий, не чувствуют себя уверенно и комфортно при их

проведении. Контроль за результатами не проводится и нигде не фиксируется. Выносятся замечания нарушителям, которые быстро забываются.

Выводы по 1 главе.

В заключение можно сказать, что проведенный анализ дисциплины труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150) акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» выявил ряд актуальных проблем, которые были выделены среди всех остальных менее важных. Представленная выше характеристика предприятия еще раз доказывает, что в таком крупном, предприятии, сложно отстроить отлаженную работу коллектива, и пока коллектив будет малообразованным и бессознательным, будет существовать такая проблема как низкая трудовая и исполнительская дисциплина труда персонала.

Кроме того, в этой же главе рассматривалась система управления персоналом, как в корпорации, так и в самом малярно-сдаточном цехе №150, которая состоит из отбора и набора персонала, адаптации, обучения, аттестации, оплаты труда, составления кадрового резерва и развития персонала в структурном подразделении.

Были представлены ряд таблиц по структурному подразделению, которые осветили такие показатели цеха как движение кадров, образованность коллектива, трудовой стаж, возраст, уровень квалификации и так далее.

Мы проанализировали состояние дисциплины в малярно-сдаточном цехе №1(150) и пришли к выводу, что она нуждается в существенной работе по ее улучшению. Мы выявили основные способы нарушения дисциплины, такие как, опоздания к началу рабочей смены и после обеденного перерыва, явки в нетрезвом виде, саботаж с целью подработки в выходные за двойную оплату, мы обозначили причины нарушений, отношение начальства к нарушениям и способы их пресечения. Мы рассмотрели также состояние дисциплины персонала на предприятии в целом.

Мы пришли к выводу, что состояние дисциплины на предприятии и в цехе №1(150) в частности далеко от идеала, но предпринимаются попытки по ее улучшению. Введение новых электронных программ облегчает отслеживание нарушений режима труда, опозданий и неявок. Вневедомственная охрана стала строже досматривать работников на входе на завод и чаще ловить людей в нетрезвом состоянии. Стало больше увольнений за нарушение дисциплины, что заставляет других сотрудников задуматься и вести себя соответственно. То, что работа по улучшению состояния ведется, дает надежду на положительные результаты в будущем.

К минусам можно отнести то, что наказания провинившихся часто являются формальностью и никого не пугают. Так же можно сказать, что из-за огромных размеров предприятия и большого количества сотрудников нарушения дисциплины отследить очень трудно.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНОЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА МАЛЯРНО-СДАТОЧНОГО ЦЕХА №1 (150) АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1 Мероприятия по совершенствованию управления дисциплиной труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150)

Для того чтобы четче скоординировать действия руководства малярно-сдаточного цеха №1 (150) по устранению проблем или нахождению компромисса в сложном коллективе подразделения необходимо разработать мероприятия. Целью их станет совершенствование управления дисциплиной труда в цехе 150. Чтобы достичь положительных результатов, необходимо поставить ряд задач, которые в ходе работы необходимо будет успешно решить. Все данные для наглядности можно представить в виде таблицы, что приведена ниже (Таблица 6).

Таблица 6. Мероприятия по совершенствованию управления дисциплиной труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150)

Проблема	Мероприятия	Сроки реализации	Ответственный исполнитель	Затраты
№1. Планирование				
Нарушения дисциплины по незнанию правил трудового распорядка	Установка в цехе информационной доски, на которой будет размещаться информация, касающаяся правил	Февраль 2019-июль 2019	Хозмастер (заказ доски, ее установка), менеджер по кадрам	Разовые затраты: Доска (90x120см)- 2000р. Обновление

или из-за забывчивости, и отсутствия информации в постоянном доступе.	внутр.распорядка и дисциплины, график труда и отдыха, информация по результатам конкурса между участками, информация по нарушителям и т.д.		(размещени е информаци и)	и размещ.инфо рмации менеджером по кадрам : Около 2 часов /мес. Затраты:296 р/мес.
№2. Организация				
Явки работников в нетрезвом виде и с похмелья	Установка на проходном пункте цеха 150 алкотестера марки ТАВО с целью обнаружения и не допуска сотрудников, явившихся в нетрезвом виде.	Февраль 2019- июль 2019	Начальник цеха, менеджер по кадрам, табельщик.	Разовые: Алкотестер марки ТАВО 6000р. Стоимость рабочего времени проверяющего сотрудника (табельщик) в течение 1 часа в смену: 94р/час, 1974р в мес.
№3. Регулирование.				
Отсутствие стремления коллективов участков улучшить производительность труда, и следовать правилам внутреннего трудового распорядка,	Организация конкурса между участками за лучшее состояние дисциплины. Наградой за наименьшее кол-во нарушений на участке будет служить кубок, переходящий от участка к участку	Февраль 2019- июль 2019	Начальник цеха, менеджер по кадрам	Разовые затраты: кубок-460р. Сбор и анализ информации, озвучивание результатов будет производиться на собрании,

отсутствие мотивации.	(раз в месяц) на собрании из предыдущего мероприятия.			описанном в предыдущем мероприятии и дополнительных затрат не требует.
№4. Контроль.				
Напряженные отношения в коллективе, отсутствие последствий за незначительные нарушения дисциплины, отсутствие контроля за результатами мер по улучшению состояния дисциплины	Введение ежемесячных собраний, на которых будет озвучиваться вся информация по дисциплинарным нарушениям и последовавшим наказаниям, и будет производиться награждение грамотами сотрудников, которые нарушений не совершали.	Февраль 2019-июль 2019	Начальник цеха (проводит собрания), менеджер по кадрам (подготавливает информацию, готовит грамоты)	На собрание: Длительность - полчаса, и полчаса на подготовку. Стоимость часа раб.врем.начальника цеха- 258р. Сбор информации и подготовка грамот: Около 2 часов в месяц. Стоимость часа раб.врем.менеджера по кадрам-148р. Затраты:296 р/мес. Грамоты: Цена бланка 31р. Предполагаемые затраты: 300-500р в зависимости

				от кол-ва награждаемы х. Итог:1054р/ мес.
--	--	--	--	---

Теперь можно подвести некоторый итог всему выше представленному. Мероприятия по совершенствованию управления дисциплиной труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150) направлены на решение 4 основных задач, а также назначены ответственные лица, которые будут их непосредственно осуществлять. Установка доски с информацией позволит постоянно держать коллектив в курсе принимаемых мер по управлению дисциплиной труда, а так же всегда будет напоминать о правилах внутреннего трудового распорядка. Установка алкотестера должна устранить явки сотрудников в нетрезвом виде или с похмелья, так как у них уже не будет никакой надежды на то, что их состояние не заметят на центральной проходной из-за большого потока людей. Организация конкурсов между участками позволит сплотить коллектив и наладить отношения между сотрудниками и руководством. Проведение ежемесячных собраний и награждений отличившихся сотрудников повысит мотивацию персонала и продемонстрирует предельную прозрачность проводимых мер по совершенствованию управления дисциплиной.

И самым значимым в этой таблице я считаю данные по затратам и сроки исполнения.

Итоги по затратам: В данных мероприятиях присутствуют как затраты разовые, необходимые для запуска проекта, так и ежемесячные.

В первый месяц проекта необходимо приобрести самое дорогостоящее оборудование и инструменты, поэтому затраты составляют 11784 р.

Во все последующие месяцы- 3324 р.

Срок исполнения данной программой я взяла полгода, а потом подведение итогов и разработка нового плана.

Итоги по затратам за всю длительность проекта (6 мес.) составляют 28404р.

Я считаю, что данная программа является доступной и эффективной, не требующей больших материальных затрат, а только правильного подбора грамотных исполнителей.

2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления дисциплиной труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150)

Разработанные мероприятия не противоречат и разработаны в соответствии с основными положениями, указанным в следующих нормативно-правовых документах:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации.

Правовое регулирование внутреннего трудового распорядка осуществляется на основе гл. 29 и 30 ТК РФ. Данная разработанная Программа базируется на следующих статьях: ст.189 «Дисциплина труда и трудовой распорядок», ст. 190. «Порядок утверждения правил внутреннего трудового распорядка», ст. 191. «Поощрения за труд», ст.192 «Дисциплинарные взыскания», ст.193 «Порядок применения дисциплинарных взысканий», ст.194 «Снятие дисциплинарного взыскания», ст.195 «Привлечение к дисциплинарной ответственности руководителя

организации, руководителя структурного подразделения организации, их заместителей по требованию представительного органа работников». Все эти статьи посвящены дисциплине труда, в которых рассказывается о нормативно-правовых аспектах трудовой дисциплины.

2. Коллективный договор, который является правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения между работниками и работодателем. В содержание коллективного договора включаются взаимные обязательства работодателя и работников по вопросам оплаты труда, денежных вознаграждений, пособий, компенсаций, условий и охраны труда, льгот для обучающихся без отрыва от производства работников с учетом выполнения определенных в договоре показателей. Несоблюдение и невыполнение таких показателей, естественно должны сказываться на материальных условиях нарушителей дисциплины.

3. Правила внутреннего трудового распорядка - локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами, а также всем его изменениям. Он состоит из восьми глав, в которых освещены порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

4. И самым значимым и доступным для работника является трудовой договор – это соглашение между работодателем и работником о характере трудовых отношений, в соответствии с которым, работодатель обязуется предоставить работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и другими нормативными актами, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Так же к нормативно-правовой базе мероприятий можно отнести соответствующие приказы и распоряжения по АО «Уралвагонзавод» и по малярно-сдаточному цеху №1(150).

Знание и грамотное применение трудового законодательства составляют необходимое условие эффективной управленческой деятельности, направленной на поддержание уровня трудовой дисциплины, обеспечивающего продуктивную и качественную работу организации.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию дисциплины труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150)

Теперь необходимо выявить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию управления дисциплиной труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150) акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод». Надо отметить, что цех не ведет самостоятельной коммерческой деятельности и является закрытым объектом, поэтому от мероприятий в первую очередь ожидается социальный эффект.

Социальной эффективностью данных мероприятий будут являться налаженные отношения в коллективе, его сплоченность за счет общего участия в конкурсах. Установится благоприятный социально-психологический климат в обществе, и отсюда повысится качество и эффективность работы, улучшатся показатели. При снижении опозданий и неявок на работу, и явок в нетрезвом виде, обязанности отсутствующего не

придется выполнять его коллегам, что снизит раздражение и недовольство. Во всех последующих разработках мероприятий в другие сроки необходимо будет внимательно отслеживать жизнь коллектива и их реакцию на изменения в рабочем укладе. Для дальнейших наблюдений необходимо будет тесно сотрудничать с мастерами, молодежным лидером и профсоюзным деятелем для осуществления контроля над развитием общества.

Для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления дисциплиной труда персонала данного подразделения рассмотрим примерные убытки, вызываемые нарушениями, а так же сравним их с затратами на проект.

Итак, мы определили, что затраты на все протекание мероприятий (6 мес.) составляют 28404 руб. В первый месяц требуются затраты в 11784 руб., так как требуется приобрести оборудование и инструменты. Во все последующие 5 месяцев затраты составляют 3324 руб./мес.

Сейчас попробуем рассмотреть убытки, вызываемые низким уровнем дисциплины труда персонала в цехе №150.

Рассмотрев статистику нарушений за 2018 год, мы выявили, что за месяц происходит по 8 опозданий (около 2 часов), 4 случая рабочего саботажа, 2 случая явки в состоянии алкогольного опьянения.

Цех 150 помимо окрашивания машин бригадами (где опоздание или неявка человека не так сильно заметны), занимается еще и изготовлением деталей. На их примере удобно рассматривать размер убытков от неявки работника, изготавливающего их. Итак, самая большая выработка за час составляет ≈ 20000 руб., самая низкая ≈ 2000 руб. Значит, средняя выработка за час составляет 11000 руб. Если за месяц происходит 8 опозданий хотя бы на пару часов, то потеря рабочего времени составляет 16 часов. Умножив эти 16 часов на среднюю выработку за час по цеху, мы получаем убыток в 176000 ежемесячно.

Высчитать убыток от работы человека в состоянии алкогольного опьянения или похмелья очень сложно. Все зависит от физиологических

особенностей человека, количества выпитого накануне, его рабочего опыта и сноровки, а так же от случайности. Убыток может выражаться в низкой производительности, в выпуске некачественной продукции или некачественного произведения работ. Так же результатом может стать поломка дорогостоящего оборудования или порча материалов (сырья). Не говоря уже о риске несчастного случая.

Самый высокий убыток от работы человека в нетрезвом виде, который мне пришлось наблюдать за пять лет работы в цехе №150 это случай поломки лебедки БРЭМа. Ремонт тогда обошелся цеху в сумму 246000 рублей.

Если же работа человека в нетрезвом виде не несет за собой убытков в силу случая и его физиологических особенностей, то средний месячный убыток можно посчитать как среднее арифметической от худшего случая убытка (246 т.р.) и отсутствия убытка (0 т.р.). Тогда средний месячный убыток от работы сотрудников в нетрезвом виде будет 123000 руб.

В итоге мы видим, что цех несет ежемесячный убыток из-за нарушений дисциплины в размере около 299000 руб. Сумма может быть больше или меньше в зависимости от случая.

Если сравнивать с затратами на мероприятия, то мы видим, что они не так серьезны в сравнении с ежемесячными убытками из-за нарушений. Мы не можем дать стопроцентную гарантию того, что мероприятия полностью ликвидируют случаи нарушения дисциплины и их последствия. Нужно учитывать человеческий фактор. Но если удастся снизить убытки хотя бы на 40-50 процентов, то мероприятия в любом случае окупают себя.

Исходя из всего вышесказанного, мы видим, что тема, выбранная для выпускной квалификационной работы актуальна, а мероприятия разработанные выше эффективны как социально, так и экономически.

Выводы по 2 главе.

Подводя итог можно наверняка сказать, что эта глава стала заключительным итогом всей дипломной работе. В ней были разработаны мероприятия по совершенствованию управления дисциплиной труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150), была проанализирована их социально-экономическая эффективность, а также прозвучало нормативно правовое обеспечение данных мероприятий. Мы пришли к выводу, что мероприятия при небольших материальных затратах должны сработать эффективно и улучшить управление дисциплиной труда в цехе №150, снизить количество убытков, а так же улучшить психологический климат в коллективе и сплотить его.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализируя тему управления дисциплиной труда персонала в производственном подразделении промышленного предприятия, хотелось бы подвести итог всему вышесказанному. Дисциплина труда - обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором (статья 189 ТК РФ).

В выпускной квалификационной работе был проведен анализ дисциплины труда персонала одного из структурных подразделений акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» - малярно-сдаточного цеха №1 (150). Цех занимается комплектованием и окрашиванием экспортной продукции (ПУМы, танки, экскаваторы, трактора).

При написании выпускной квалификационной работы все поставленные в начале работы задачи были достигнуты:

Мы пришли к выводу, что АО НПК «Уралвагонзавод» является ведущим производителем тяжелой техники и градообразующим предприятием, от которого во многом зависит жизнь и развитием города.

Мы проанализировали систему управления персоналом на АО НПК «Уралвагонзавод» и в частности в малярно-сдаточном цехе №1(150).

Проанализировать дисциплину труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150) акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» удалось в первой главе. Мы выделили плюсы и минусы в системе управления дисциплиной в цехе, рассмотрели причины возникновения нарушений.

Во второй главе были разработаны мероприятия по совершенствованию управления дисциплиной труда персонала на данном предприятии, где также определили нормативно-правовое обеспечение, и нашли социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию дисциплины труда персонала малярно-сдаточного цеха №1 (150) акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», подводя итог после каждой главы.

Мы можем сказать, что реализация предлагаемых нами мероприятий позволит улучшить систему управления дисциплиной труда в цехе №150, снизить убытки и установить благоприятный социально-психологический климат.

И в заключении следует отметить, что дисциплина труда является необходимым условием организации трудового процесса, который невозможен без подчинения его участников определенному порядку. Таким образом, управление дисциплиной труда является неотъемлемой и очень важной частью отношений, возникающих между сторонами в процессе трудовой деятельности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. (Информационно-правовая система «Гарант»)
2. Постановление Правительства от 05.08.2008 № 583 *«О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений»* (В редакции постановлений Правительства Российской Федерации от 29.09.2008 г. N 725; от 17.12.2010 г. N 1045; от 16.05.2012 г. N 482; от 26.09.2012 г. N 975; от 28.01.2013 г. N 55; от 14.01.2014 г. N 20; от 10.12.2016 г. N 1339; от 10.11.2017 г. N 1349)
3. Унифицированные формы, утвержденные постановлением Госкомстата РФ, первичной учетной документации по учету труда и его оплаты: приказ (распоряжение) о приеме работника на работу (форма N Т-1), о прекращении действия трудового договора (контракта) с работником (форма N Т-8), личная карточка работника (форма N Т-2) , штатное расписание (форма N Т-3-1) , приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу (форма N Т-5), о предоставлении отпуска работнику (форма N Т-6), график отпусков (форма N Т-7), приказ (распоряжение) о поощрении работника (форма N Т-11), по учету кадров и учету использования рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда (форма N Т-1)

4. Инструктивное письмо о порядке привлечения работников к дисциплинарной ответственности от 22.01.2018 г.
5. Коллективный договор АО НПК «Уралвагонзавод» от 2018 г.
6. Положение по Охране Труда АО НПК «Уралвагонзавод» от 2017г.
7. Приказ №90 от 19.02.2018 года *«О порядке издания руководителями структурных подразделений приказов о привлечении работников к дисциплинарной ответственности и применении мер материального воздействия».*
8. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016.
9. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013.
10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
11. Бевзюк, Е. А. Регламентация и нормирование труда. Учебное пособие / Е.А. Бевзюк, С.В. Попов. - М.: Дашков и Ко, 2015.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013.
13. Воробьева Е.В., Увольнение работников, 2013.
14. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. « 100 уроков для начинающих» / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015.
15. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012.
16. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015.
17. Жданкин, Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие. 2-е изд. 2018.

18. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013.
19. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013.
21. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012.
22. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013.
23. Кузнецов, И. Н. Эффективный руководитель : учебно-практ. пособие / И. Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К°, 2011.
24. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012.

28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012.
30. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013.
31. Ларионова, Т. М. Документационное обеспечение управления персоналом : учеб. пособие / Т. М. Ларионова, Л. А. Румынина. – М. : ФОРУМ, 2012.
32. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015.
33. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012.
34. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013.
35. Лихацкий, В. И. Аудит и контроллинг персонала. Учебник / В.И. Лихацкий. - М.: Издательство ГИЭФПТ, 2017.
36. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2014.
37. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016.

38. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013.
39. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013.
40. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — М. : Дашков и К°, 2011.
41. Новаковская, О. А. Управление персоналом в кризисной организации : монография / О. А. Новаковская. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2011.
42. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012.
43. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организаций", "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" / К.В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
44. Сафарова Е.Ю. , Трудовые споры, - М.: Проспект, 2014.
45. Федоренко Г.В. Дисциплина труда на производственных предприятиях. – М., 2004.
46. Шаталова, Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособие– М. : ИНФРА-М, 2012.
47. Шаталова, Н. И. Деструктивные формы трудового поведения Социология труда: теоретико-прикладной толковый словарь / Н. И. Шаталова, В. А. Ядов. СПб.: Питер, 2016.

48. Щур Д., Труханович Л. Дисциплина труда и трудовой распорядок.,2011
49. Щербатых, Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах / Ю.В. Щербатых. - М.: КноРус, 2015.
50. Эберхард Г. Фелау. TG. Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать. 7-е изд. 2014.

ГЛОССАРИЙ.

Абсентеизм персонала - в управлении персоналом означает: де юре – присутствие на рабочем месте, де факто – отсутствие. В сфере управления персоналом и организационным поведением абсентеизм персонала означает, что сотрудники часто отсутствуют на своем рабочем месте без уважительной на то причины. [<http://odiplom.ru>]

Акционерное общество - предприятие или организация, уставный капитал которого разделен на определенное число акций, распределенных между акционерами. [<https://dic.academic.ru>]

Аттестация персонала - один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Под аттестацией нередко понимается то, что относится к оценке персонала и наоборот. [<https://psyfactor.org>]

Адаптация персонала - процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Адаптация является одной из составляющих частей управления персоналом. Этот термин применим как к новым сотрудникам, нанимаемым извне, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации. [<https://ru.wikipedia.org>]

Дисциплина - правила поведения личности, соответствующие принятым в обществе нормам или требованиям правил распорядка. Строгое и точное

выполнение правил, принятых человеком к выполнению. В этом смысле говорят о школьной дисциплине, трудовой дисциплине, воинской дисциплине и тому подобное. Существует также такое понятие самодисциплина — контроль собственного поведения, воспитание в себе силы воли. [<https://ru.wikipedia.org>]

Испытание при приеме на работу - период времени, в течение которого работодатель проверяет работника на предмет пригодности к выполнению его работы. Предполагается, что в этот период времени работодатель будет тем или иным способом наблюдать за профессиональными действиями работника, а также другими аспектами его рабочей деятельности, например за тем, как складываются его отношения с коллегами. [<https://ru.wikipedia.org>]

Кадровый резерв - это группа специалистов и руководителей, которые могут осуществлять управленческую деятельность и отвечают требованиям, предъявляемым должностью определенного ранга, а также подвергшиеся отбору и прошедшие целевую систематическую квалификационную подготовку. [<https://ru.wikipedia.org>]

Личностные свойства - черты и характеристики человека, описывающие его внутренние (а еще точнее - глубинные) особенности. То, что нужно знать об особенностях его поведения, общения и реагирования на те или иные ситуации не конкретно сейчас, а при долговременных контактах с человеком. [<http://psychology.net.ru>]

Льгота - определенные преимущества, дополнительные права, полное или частичное освобождение от выполнения установленных правил, обязанностей, или облегчение условий их выполнения. [<http://www.ecoindustry.ru>]

Мотивация - побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности. [<http://psychology.net.ru>]

Неформальный лидер - это член группы, который официально не имеет руководящей должности, но благодаря определенным качествам личности в сочетании с жизненным опытом и поведением занял особое положение. И имеют на окружающих влияние, большее, чем непосредственный руководитель. [<http://psychology.net.ru>]

Оплата труда – это процесс, при котором работодатель выдает работнику определенную сумму денег за выполненную последним работу (труд). Размер денежной суммы определяется чаще всего трудовым договором или устными договоренностями. [<http://www.ecoindustry.ru>]

Пособие - одна из форм материального обеспечения населения. Пособие назначается в случае заболевания, травмы, по беременности и родам, при потере работы и в других случаях. По форме выплат пособия подразделяются на единовременные и периодические. В зависимости от вида пособия существуют разные способы его расчета. [<http://www.ecoindustry.ru>]

Ротация кадров - (горизонтальные) перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации и как одна из мер борьбы с коррупцией. [<http://www.ecoindustry.ru>]

Реконструкция действующих предприятий - переустройство существующих цехов и объектов основного, подсобного и обслуживающего

назначения, как правило, без расширения имеющихся зданий и сооружений основного назначения, связанное с совершенствованием производства и повышением его технико-экономического уровня на основе достижений научно-технического прогресса и осуществляемое по комплексному проекту на реконструкцию предприятия в целом в целях увеличения производственных мощностей, улучшения качества и изменения номенклатуры продукции, в основном без увеличения численности работающих при одновременном улучшении условий их труда и охраны окружающей среды. [<http://www.ecoindustry.ru>]

Социально-психологический климат - качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе. [<http://psychology.net.ru>]

Трудовой договор - в трудовом праве письменный документ - соглашение между работником и работодателем, которое устанавливает их взаимные права и обязанности. В соответствии с трудовым договором работник обязуется лично выполнять работу по определённой должности, соответствующей его квалификации, а работодатель обязуется предоставлять работнику работу, обеспечивать условия труда и своевременно выплачивать заработную плату. [<https://ru.wikipedia.org>]

Текучесть кадров - в управлении персоналом - показатель, показывающий, с какой скоростью компания теряет своих сотрудников. Показатель также называют «индексом крутящихся дверей». Высокий коэффициент текучести кадров может быть вреден для деятельности компании, если высококвалифицированные рабочие часто увольняются, и появляется много новых кадров. Высокий уровень текучести сигнализирует об угрозе

стабильности и целостности организации и связан для неё со значительными затратами. [<https://ru.wikipedia.org>]

Фонд оплаты труда (ФОТ) - это все расходы на заработную плату персонала, в том числе премии, надбавки, компенсации из любого источника финансирования. [<http://znaydelo.ru>]

Человеческие ресурсы (ЧР) - совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем развития общественного производства. При этом различают человеческие ресурсы организации, региона, отрасли, страны и уровни управления ими. [<http://center-yf.ru>]

Название