

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Управление дисциплиной труда персонала на АО «НПК  
«Уралвагонзавод» на примере цеха № 130»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

*(подпись)*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Исполнитель: Шефер Олег  
Александрович студент группы Б-  
52zHT, 5 курса, заочного отделения,  
направление «38.03.03 – Управление  
персоналом»

\_\_\_\_\_  
*(подпись)*

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ А.А. Ворошилова

*(подпись)*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Научный руководитель:

Воробьёва И.В..  
Канд.психол.наук, доцент кафедры  
философии и акмеологии

\_\_\_\_\_  
*(подпись)*

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_ Девятковская И.В.

Екатеринбург 2016

## Содержание

|                                                                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Введение.....                                                                                                              | 3         |
| Глава 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ<br>ДИСЦИПЛИНОЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ 130 АО НПК<br>«УРАЛВАГОНЗАВОД» ..... | 7         |
| 1.1 Характеристика деятельности и управления в цехе № 130 АО НПК<br>«Уралвагонзавод».....                                  | 7         |
| 1.2 Анализ системы управления персоналом в цехе № 130 АО НПК<br>«Уралвагонзавод».....                                      | 14        |
| 1.3 Теоретические основы анализа управления дисциплиной труда персонала<br>в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» .....      | 31        |
| Выводы по 1 главе.....                                                                                                     | 29        |
| 2 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ<br>ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ ПОВЫШЕНИЯ ТРУДОВОЙ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....         | 43        |
| 2.1 Мероприятия по снижению количества прогулов в цехе № 130 АО НПК<br>«Уралвагонзавод».....                               | 43        |
| 2.2. Правовое регулирование в области управления дисциплиной труда .....                                                   | 48        |
| 2.3 Оценка эффективности мероприятий по снижению потерь рабочего<br>времени.....                                           | 49        |
| Выводы по 2 главе.....                                                                                                     | 52        |
| Заключение .....                                                                                                           | 53        |
| Список использованных источников .....                                                                                     | 56        |
| <b>Приложение.....</b>                                                                                                     | <b>59</b> |
| Глоссарий.....                                                                                                             | 61        |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность:** Среди факторов и эффективности существенное место занимает дисциплина труда. Так, даже самое современное оборудование и высокопроизводительная техника не дадут желаемого результата при низкой организации их обслуживания и наоборот, при соблюдении дисциплины труда можно получить от соответствующего технического оснащения производства максимальный результат.

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.

Осознание важности и необходимости ориентации на укрепление трудовой дисциплины становится актуальным вопросом многих предприятий в различных отраслях не зависимо от форм собственности. Человеческий фактор является определяющим в сложной системе социально-экономического взаимодействия, так как именно человек в результате интеллектуальной и физической деятельности создает технологии, технику, капитал. Улучшение организации труда и укрепление трудовой и производственной дисциплины, как проявления человеческого фактора, во всех звеньях и на всех уровнях, от работника до руководителя предприятия, не требуют каких-либо капиталовложений и составляют реальный и значительный резерв подъема экономики. И наоборот - можно с достаточной уверенностью утверждать, что в основе всех катастроф в обществе, не

связанных с природными катаклизмами, повинен человек, нарушивший дисциплину.

Таким образом, значение дисциплины труда заключается в том, что она:

- 1) способствует достижению высокого качества результатов труда каждого работника и всего производства, работе без брака;
- 2) позволяет работнику трудиться с полной отдачей, проявлять инициативу, новаторство в труде;
- 3) повышает эффективность производства и производительность труда каждого работника;
- 4) способствует охране здоровья во время трудовой деятельности, охране труда каждого работника и всего трудового коллектива (при плохой трудовой дисциплине больше аварий и несчастных случаев на производстве);
- 5) способствует рациональному использованию рабочего времени каждого работника и всего трудового коллектива.

Дисциплина труда является предметом изучения различных наук. Так, дисциплину труда рассматривают психологи (с точки зрения мотивации и психологической стимуляции труда работников), социологи (с точки зрения влияния трудовой дисциплины на взаимоотношения в коллективе), экономисты (с точки зрения влияния дисциплины труда на производительность труда).

**Проблема исследования** поиск улучшения дисциплины труда персонала в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» для повышения качества его работы в целом.

Нормы трудового законодательства, касающиеся ответственности работника, должны обеспечивать интересы работника, работодателя и государства. По нашему мнению, проблема дисциплины труда является одной из центральных в правоведении, поскольку право становится бессмысленным без надлежащего механизма обеспечения его реализации, основным звеном которого как раз выступает юридическая ответственность.

Вопросами в сфере решения данной проблемы занимались такие ученые и специалисты, как: Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Фатхутдинов Р.А., Прынин Б.В., Котлер Ф. Однако несмотря на существование множества трудов по исследуемой проблеме, некоторые вопросы совершенствования организации труда недостаточно.

**Цель исследования:** разработать мероприятия по управлению дисциплиной труда персонала в цехе 130 АО НПК «Уралвагонзавод».

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести анализ теоретической литературы по теме дисциплины труда.
2. Провести анализ системы управления и организации труда персонала в цехе 130 АО НПК «Уралвагонзавод».
3. Разработать мероприятия по совершенствованию организации труда персонала на предприятии
4. Обосновать нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организации труда персонала
5. Обосновать и определить социально-экономическую эффективность мероприятий управления дисциплиной труда.

**Объект исследования:** управление дисциплиной труда персонала.

**Предмет исследования:** совершенствования мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в цехе 130 АО НПК «Уралвагонзавод».

При написании работы использовались следующие **методы** исследования:

- теоретические (изучение теоретических источников и нормативных документов, обобщение, сравнение, анализ, описание);
- эмпирические методы (сбор данных, анализ результатов деятельности организации, формализованное описание процедур, проектирование, экономико-математические расчеты и др.).

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, проблема. Раскрыта цель, задачи, объект, предмет и методы при написании выпускной квалификационной работы.

В первой главе «Изучение организации труда персонала цеха № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» раскрыта характеристика деятельности данной организации, представлен анализ системы управления персоналом, теоретически обоснованный анализ организации труда персонала.

Во второй главе «Разработка мероприятий по улучшению дисциплины труда персонала цеха № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» в целях решения выявленных проблем предложены мероприятия по улучшения дисциплины труда персонала цеха, представлено нормативно-правовое обеспечение внедрения и реализации предложенных мероприятий и дано обоснование социально-экономической эффективности мероприятий.

В заключении сделаны выводы и обобщения по данному исследованию.

# **Глава 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНОЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ 130 АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

## **Глава 1.1 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ЦЕХА № 130 АО НПК «Уралвагонзавод»**

В паспорте г. Нижний Тагил АО НПК «Уралвагонзавод» представлено как наиболее крупное (по численности рабочих) градообразующее предприятие города.

АО НПК «Уралвагонзавод» расположен в Дзержинском районе города Нижний Тагил, адрес предприятия: Восточное шоссе, 28. По занимаемой площади завод является самым крупным в мире, поэтому занесен в «Книгу рекордов Гиннеса». Общая площадь зданий завода составляет 1,36 млн. кв. м., а количество оборудования более 30 тыс. ед. Среднесписочная численность всех работающих на 1.01.2006 г. по АО НПК «Уралвагонзавод» составляет более 35 тыс. Человек.

Устав предприятия гласит, что оно создано в целях удовлетворения общественных потребностей в результатах его деятельности и с целью получения прибыли. Для достижения целей АО НПК «Уралвагонзавод» осуществляет в установленном законодательством РФ порядке следующие виды деятельности:

- производство грузовых вагонов и полувагонов для МПС РФ, СНГ и др. стран ближнего и дальнего зарубежья;
- производство бронетанковой техники;
- производство дорожно-строительной техники;
- разработка и производство сельскохозяйственной техники;
- производство, хранение, реализация, транспортировка, приобретение материалов специального назначения;
- производство товаров народного потребления;

- разработка технологической, конструкторской документации и проектных работ для юридических и физических лиц;
- снабженческо-сбытовая деятельность;
- ремонтно-строительные, ремонтно-монтажные, пусконаладочные работы;
- проведение работ по метрологическому обеспечению и контролю во всех областях деятельности завода;
- подготовка кадров для цехов и отделов машиностроительного предприятия;
- торгово-закупочная деятельность путем реализации промышленных и продовольственных товаров через стол заказов, организация общественного питания с оказанием слуг населению;
- ремонт автотранспортных средств, продажа горюче-смазочных материалов, эксплуатация АЗС, нефтескладов [11,37].

Выпускаемая номенклатура изделий охватывает более 100 разновидностей и модификаций техники, при этом номенклатурный ряд продукции непрерывно пополняется.

Единоличным исполнительным АО НПК «УВЗ» является Директор [16,39].

Градообразующие предприятия являются основными источниками пополнения бюджетов всех уровней через налоги и отчисления на социальные нужды. Значимость данных предприятий заключается и в формировании платежеспособного среднего класса, являющегося важнейшим звеном экономики во всех развитых странах. Финансовое положение градообразующего предприятия в значительной мере определяет жизнедеятельность города, в котором оно расположено.

По исследованию организации, можно сделать вывод, что организация является крупной.

Таблица 1 – Динамика выручки и прибыли, млн. руб.

| Наименование показателя                                                      | За отчетный период | За аналог. период прошлого года |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|
| 1                                                                            | 2                  | 3                               |
| Выручка от продажи продукции                                                 | 10 036,00          | 1 464,00                        |
| Себестоимость продукции                                                      | 9 127,00           | 1 306,00                        |
| Валовая прибыль                                                              | 909,00             | 158,00                          |
| Прибыль (убыток) до налогообложения (строки 050+060-070+080+090-100+120-130) | 500,00             | 196,00                          |
| Налог на прибыль                                                             | 77,00              | 47,00                           |
| Чистая прибыль (строки (160+170-180))                                        | 423,00             | 149,00                          |

Оперативное руководство деятельности АО НПК «УВЗ» осуществляет генеральный директор.

Бухгалтер осуществляет, исходя из Положения о главных бухгалтерах, организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Обеспечивает организацию учета и отчетности на предприятии. Осуществляет контроль за соблюдением оформления первичных и бухгалтерских документов. Участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

Миссия организации.

Таблица 2 – Миссия организации

|                        |                                                                                                                                                 |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| миссия<br>АО НПК «УВЗ» | 1) быть членом промышленного сообщества;<br>2) Производить и продавать качественные<br>--металлические изделия<br>--упаковку из легких металлов |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Таблица 3. Ценности организации

|                                                                          |                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Для АО НПК «УВЗ» образцовыми ценностями (или кодекс поведения) являются: | 1) каждый человек заслуживает уважения;<br>2) каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно;<br>3) следует добиваться совершенства во всем. |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Таблица 4. Оценка влияния внешней среды предприятия

| Факторы            | Благоприятные возможности                                            | Угрозы                                                                                                                                        |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономические      | Экономический рост предприятия (выход на областной рынок)            | Неправильное планирование деятельности предприятия                                                                                            |
| Правовые           | Стабильность законодательной базы Поддержка малого бизнеса в регионе | Кризисэкономики это не правовой фактор                                                                                                        |
| Социальные         |                                                                      | Снижение уровня доходов населения ведет к уменьшению заказов от частных лиц                                                                   |
| Технологические    | Внедрение новых технологий                                           |                                                                                                                                               |
| Покупатели         | Географическое местоположение- удобное                               | Продукт востребован и пользуется постоянным спросом                                                                                           |
| Конкуренты         | «Здоровая» конкуренция и свободный выход на рынок                    | Углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения |
| Рынок рабочей силы |                                                                      | Нехватка высококвалифицированных работников                                                                                                   |

Организация трудовой деятельности предприятия определяются составом управления и целями деятельности. Директор предприятия руководит единолично деятельностью всех подразделений и принимает все решения, касающиеся деятельности и развития предприятия. Информация для принятия решений формируется в структурных подразделениях. Рядовые сотрудники могут обратиться непосредственно к руководителю предприятия, если не могут решить текущие вопросы с непосредственным руководителем.

На предприятии АО НПК «УВЗ» действует централизация управления: директор принимает единолично важные решения, а менеджеры низшего звена (менеджеры структурных подразделений, мастера участков) передают и согласовывают их, работники – выполняют.

Возглавляет предприятие директор – главное исполнительное лицо. Под ним по иерархической лестнице идут руководители структурных подразделений.

По взаимодействию подразделений АО НПК «УВЗ» - традиционное предприятие с комбинацией линейно - функциональной структуры в проектировании организации. По взаимодействию с внешней средой на предприятии больше элементов органического типа. Это - умеренное использование формальных правил и процедур, широко определяемая ответственность в работе, гибкая структура власти, но в тоже время с присутствием элементов иерархического типа, таких, как централизованное принятие решений, практически все решения принимаются директором, без согласия работников и существует жёсткая иерархия власти. Такой подход к организации предприятия демонстрирует свою эффективность в условиях, когда используются не рутинные технологии, отмечается высокая неопределённость того, когда и как выполнять работу, что характерно для предприятия.

По взаимодействию с человеком предприятие АО НПК «УВЗ» является корпоративной организацией. Это замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, и узкокорпоративными интересами.

Основные характеристики корпоративности организации:

- объединение людей через их разъединение по социальному и профессиональному критериям;
- монополия и стандартизация в деятельности организации;
- доминирование иерархических властных структур, интересы в нашем случае согласовываются лидером-директором, действует принцип старшинства в принятии решений; борьба меньшинства за своё мнение нередко заканчивается его уходом из организации;
- создание и поддержание дефицита возможностей и ресурсов с их централизованным распределением.

Стоит отметить, что на предприятии присутствует элемент индивидуалистской организации - поддержание руководством обеспечения поиска возможностей и дополнительных ресурсов;

- организация берёт на себя ответственность за своих членов, существует суверенитет организации. В результате члены организации становятся над каждым отдельным человеком, действует принцип «организация всегда права»;

- интересы производства определяют интересы воспроизводства самого человека, создаются условия, в которых работники не способны обеспечить себя в работе необходимыми условиями и ресурсами, интересы работника существуют всегда "завтра", а интересы предприятия – «сегодня»;

- доминирует лояльность по отношению к организации, приветствуются послушание и исполнительность;

- действует принцип «человек для работы».

Все эти элементы свойственны структуре предприятия АО НПК «УВЗ».

Миссия цеха № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» - это лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы компаний.

В цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» разработаны программы по развитию персонала:

- разработана собственная «фирменная» кадровая политика;

- функционирует комплексная корпоративная система мотивационных управленческих воздействий на персонал;

- ежегодно проводится более 100 заводских и цеховых конкурсов профессионального мастерства по различным профессиям;

- ежегодно проводится научно-практическая конференция молодых специалистов;

- действует система наставничества, совет молодых специалистов;

- существует специальный отбор сотрудников для дальнейшего продвижения (кадровый резерв);

стажировка вновь принятых на предприятие выпускников высших учебных и средне профессиональных заведений.

Обобщая данный параграф данной главы отметим, что структура управления в АО НПК «УВЗ» отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между структурными подразделениями и объединение их в единое целое и иерархически увязанных, и находящихся в постоянном производственном взаимодействии.

Система управления предприятия включает в себя две подсистемы: управляющую и управляемую. В состав управляющей системы входят генеральный директор, главный инженер, коммерческий директор, технический директор. В качестве управляемой системы выступают подразделения предприятия: производственные цеха, лаборатория контроля качества готовой продукции, ремонтно-механический цех, строительный цех, транспортный цех, отдел снабжения, отдел сбыта, бухгалтерия, отдел кадров и др.

Для рассматриваемого общества характерна линейно-функциональная организационная система управления, когда функциональные службы или отдельные специалисты в зависимости от выполняемых функций разрабатывают программы работы производственных подразделений, которые согласовываются и утверждаются линейным руководителем. Подобное сочетание делает его достаточно эффективным. При четкой системе взаимосвязей и полной ответственности происходит высвобождение линейных руководителей от решения несвойственных им вопросов [31,36].

## **1.2 Анализ системы управления персоналом в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод»**

Одним из важнейших ресурсов в организации является персонал, поэтому в условиях рыночной экономики управление персоналом приобретает актуальное значение. Функционирование ни одной современной организации невозможно без эффективной службы управления персоналом, т.к. без квалифицированного персонала невозможно достичь стратегические цели организации. Поэтому первым шагом проведем анализ структуры кадровой службы предприятия.

Структура кадровой службы предприятия определяется в зависимости от организационной структуры предприятия, учреждения, организации, видов его деятельности и штатной численности работников.

На АО «УВЗ» кадровой службой руководит начальник департамента кадровой политики. По причине небольшой численности работников работу с кадрами выполняет один специалист по персоналу.

Кадровая служба АО «УВЗ» выполняет задачи по комплектованию подразделений работниками соответствующей квалификации для реализации программ выпуска качественной и конкурентоспособной продукции. Главной задачей службы управления персоналом является выполнение программы привлечения, профессионального обучения, закрепления персонала, обеспечения социальной защищенности, корпоративного воспитания и развития связей с общественностью.

План работы на год службы управления персоналом разрабатывается на основании приказа генерального директора АО «УВЗ». План работы службы управления персоналом позволяет правильно расставить приоритеты кадровой и социальной политики, а, следовательно, сохранить кадровый потенциал, выполнить графики комплектования подразделений.

План работы службы управления персоналом состоит из разделов:

- 1) привлечение персонала;
- 2) профессиональное обучение персонала;
- 3) адаптация персонала;
- 4) мотивация персонала;
- 5) развитие персонала;
- 6) обеспечение социальной защищенности персонала;
- 7) мероприятия по формированию корпоративной культуры;
- 8) развитие и укрепление связей с общественностью;
- 9) общественные организации.

Следующим шагом проведем анализ системы управления персоналом (содержание работы) по функциям управления персоналом.

В обязанности специалиста по персоналу входит ведение кадрового делопроизводства в полном объеме, а также предоставление отчетности установленной формы и иной информации по запросу. Проверку ведения кадрового делопроизводства осуществляет начальник департамента кадровой политики.

Относительно кадрового делопроизводства – прием на работу оформляется приказом, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа должно соответствовать условиям трудового договора. Приказ о приеме на работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию работника ему может быть выдана копия приказа. Размер оплаты труда указывается в заключаемом с работником организации трудовом договоре.

Отчетность по деятельности кадровой службы предприятия, а именно подготовку регламентов, положений, отчетности по деятельности, касающейся кадровой службы и управления персоналом в целом, осуществляет начальник департамента кадровой политики.

Также в кадровой службе есть локальные нормативные акты, на основании которых сотрудники, пришедшие на предприятие, осуществляют свою деятельность в организации, такие как: Правила внутреннего трудового распорядка; Положение о коммерческой тайне; Положение о защите персональных данных работников; трудовой договор; различные заявления и т.д.

Определение потребности в персонале на длительный срок не проводится, определяется только в краткосрочном периоде, т.е. по мере поступления информации от сотрудников, планирующих уволиться. Данный факт можно характеризовать как недостаток.

За привлечение, отбор и найм персонала отвечает один специалист по персоналу и непосредственно начальник департамента кадровой политики.

Прием на работу производится на основании штатного расписания, утвержденного директором. Штатное расписание составляется и утверждается один раз в год.

Набор и отбор осуществляется при необходимости замены увольняющихся сотрудников.

Набор начинается с поиска кандидатов. При этом самыми распространенными источниками привлечения кандидатов на данном предприятии являются объявления о вакансиях:

- в газетах;
- учебных заведениях (техникумы, училища, институты и т. д.);
- службах занятости;
- в сети Интернет.

При формулировании требований к кандидатам используется ориентация на должностные инструкции. На предприятии разработаны должностные инструкции для всех категорий работников, однако они не учитывают специфики предприятия (типовые инструкции).

При отборе кандидатов на вакантную должность специалист по персоналу использует специальные методы. В обязанности специалиста по персоналу входят: выбор критериев отбора; утверждение критериев отбора совместно с линейным руководителем; отборочная беседа; работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным; беседа по поводу принятия на работу с руководителем и специалистами подразделения.

Наблюдение показало, что требованиями к персоналу, предъявляемыми в цехе 130, критериями, которые анализируются во время отбора, являются способности кандидата в виде уровня полученного образования; знаний (основных и дополнительных); практических навыков в определенной сфере профессиональной деятельности; опыт работы в определенных должностях. В то время как анализ личностных качеств, необходимых для определенного вида деятельности, а также мотиваторов к конкретной сфере деятельности при отборе по сути не проводится, что также является недостатком системы управления персоналом.

Рассмотрим систему проведения отбора персонала в организации. Процесс отбора персонала в АО «УВЗ» состоит из нескольких этапов:

- предварительная отборочная беседа с начальником цеха и руководителями подразделений;
- заполнение анкеты;
- собеседование с менеджером по персоналу в подразделении;
- проверка службой безопасности;
- направление на медицинский осмотр.

Анализ представленных соискателями документов не производится. Обычно изучается только трудовая книжка и данные об образовании.

Собеседование с кандидатом на вакантную должность проводится, но формально. Интервьюирование кандидата (структурированное и формализованное) в устной или письменной форме не проводится. Специальной программы тестирования, соответствующей конкретной

вакансии (управленческий, технический персонал, рабочие) на предприятии нет. В результате набора и отбора руководитель цеха 130 сам принимает решение о приеме на работу.

При положительном решении о приеме кандидата используется стандартный трудовой договор, не позднее 3 дней заносится запись в трудовую книжку. В течение 10 дней сообщаются данные в Росстат и фонды страхования.

Можно сделать вывод, что технологии набора и отбора персонала на предприятии применяются с использованием лишь частично современных методов. Процедура отбора предполагает несколько этапов.

Под адаптацией понимается процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и выработки собственного поведения в соответствии с требованиями среды, другими словами, установление взаимоотношений между работником и организацией на первом этапе совместной работы.

Технология адаптации на предприятии применяется в следующем виде.

После отбора выбранного кандидата принимают на работу с испытательным сроком (от 1 до 3-х месяцев), давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте.

Процесс адаптации в АО «УВЗ» цеха 130 проходит в несколько этапов.

На первом этапе осуществляется оценка уровня подготовленности человека. В данном случае определяется, какая именно адаптация необходима сотруднику – первичная или вторичная. Практика работы показывает: если сотрудник имел не только специальную подготовку в определенной профессиональной области, но и опыт работы в аналогичных должностях, то период его адаптации будет минимальным. В то же время очевидно, что «багаж», полученный в других компаниях, не является залогом

успешной работы, даже если круг должностных обязанностей совпадает. Каждое подразделение имеет определенную специфику в рамках одной и той же должности, обусловленную различиями в технологическом процессе, внешней и внутренней инфраструктуре. Подготовленность обычно оценивает непосредственный руководитель.

Второй этап предполагает практическое знакомство работника со своими обязанностями с уточнением требований, должностной инструкцией, а также с подразделением в целом. Их цель – предупреждение возникающих вопросов по работе, а также разъяснение задач и направлений развития отдела, в частности подразделения, в целом. Для этого привлекаются, как непосредственные руководители, так и сотрудник службы по управлению персоналом. На этом этапе работника знакомят с коллективом отдела, особенностями рабочего места. При приеме специалист по персоналу знакомит вновь принятого работника с локальными нормативными актами предприятия, указанными выше (Правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией и т.д.).

Для новых работников организуется специальный курс обучения, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении.

Таким образом, характеризуя используемую на предприятии технологию адаптации персонала, можно утверждать, что она проводится с применением нескольких этапов, процедур, формальных (административных) методов, тем не менее внимание методам социально-психологической адаптации особо не уделяется.

Перечислим нормативные правовые акты РФ, методические материалы по подготовке и повышению квалификации кадров АО «УВЗ»; штатное расписание подразделения, его профиль, специализацию и перспективы его развития; кадровую политику и стратегию подразделения; планы

подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы и другой учебно-методической документации; документы по организации процесса непрерывного обучения работников; прогрессивные формы, методы и средства обучения; договор с учебными заведениями и трудовых соглашений с преподавателями и наставниками; документы о порядке финансирования затрат на обучение; документы ведения учета и составления отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров; трудовое законодательство РФ; правила и нормы охраны труда.

Порядок подготовки планов обучения и повышения квалификации состоит из следующих шагов.

Первым шагом подготовки персонала в АО «УВЗ» цех 130 является план работ по организации обучения, который может быть следующим:

1) Определение стратегии подразделения, вытекающих из нее целей обучения.

2) Подготовка пакета документов, сопровождающих процесс обучения: Положение об обучении; план/программа занятий на учебный год; бюджет, выделенный подразделению для обучения на год; список обучающихся; программа первичного обучения; договор/соглашение о прохождении обучения.

3) Определение потребности в обучении на основании заполненных руководителями бланков-заявок «Потребность в обучении», данных, полученных в ходе аттестации, стратегических планов подразделения (модернизация оборудования, тех. перевооружение, освоение выпуска новой продукции).

4) Определение должностей, для которых будет вестись подготовка сотрудников, на основании заявок руководителей.

5) Определение методов обучения.

6) Определение места обучения.

7) Непосредственно обучение.

8) Оценка эффективности обучения. Проверка теоретических знаний и профессиональных навыков проводятся квалификационной комиссией. Результаты проверки оформляются протоколом и утверждаются приказом по предприятию.

В АО «УВЗ» цехе 130 существует три варианта проведения занятий: непосредственно на рабочем месте; на базе предприятия (на ее территории, но не на рабочем месте); вне организации (стажировка и обучение на других предприятиях).

Профессиональная подготовка персонала подразделения проводится соответственно годового плана обучения работников. В декабре текущего года в АО «УВЗ» выпускается приказ о предоставлении начальниками служб и участков заявок на обучение рабочих в следующем году. На основании поданных заявок специалист по персоналу и руководитель подразделения составляют годовой план обучения. При планировании потребностей в обучении и подготовке персонала учитываются изменения, вызванные характером производственных процессов, степенью подготовленности работающих и культурой производства. В программах обучения и, в зависимости от выполняемых видов работ, предусматриваются: а) ознакомление с особенностями технологии изготовления продукции (проектирования, конструирования, технологического процесса, программного обеспечения); б) особенностями эксплуатируемого и ремонтируемого оборудования; в) изучение технологического оснащения, метрологических и измерительных средств; г) ознакомление с формами ответственности за нарушение НД, контракта и законодательства; д)

ознакомление персонала с взаимосвязью между качеством работы и возможностью материального стимулирования работников за качество.

Таким образом, система обучения на предприятии довольно хорошо развита, применяется множество этапов этой процедуры и методов.

Организация и планирование деловой карьеры в АО «УВЗ» не проводятся.

Общие положения об аттестации персонала в АО «УВЗ».

Аттестация работников проводится в целях наиболее рационального использования работников, стимулирования роста их квалификации и повышения ответственности исполнительской дисциплины, развития у них инициативы и творческой активности, усиления материальной и моральной заинтересованности работников.

Основными задачами аттестации являются: формирование высококвалифицированного кадрового состава; установление соответствия занимаемой должности; стимулирование роста профессионализма; определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки.

Аттестация может быть: очередной, проводимой один раз в три года; внеочередной, вызванной определенными обстоятельствами: появление вакансии, структурные изменения в организации, изменение технологии, введение новых условий оплаты труда и т.д. (по мере возникновения или по представлению руководителей подразделений).

Аттестация работников может быть проведена по инициативе самого работника или администрации с целью определения (подтверждения) уровня квалификации работника и соответствия его занимаемой должности.

Порядок подготовки к проведению аттестации следующий.

1. Аттестация проводится на основании приказа руководителя предприятия.

2. В приказе о проведении аттестации должны быть отражены: причина проведения аттестации; состав членов аттестационной комиссии с указанием занимаемых ими должностей; сроки проведения аттестации.

3. Разрабатывается и утверждается график аттестации не менее чем за месяц до начала аттестации. В графике проведения аттестации указываются: наименование подразделения, в котором работает аттестуемый, фамилия, имя, отчество аттестуемого, занимаемая должность аттестуемого, дата проведения аттестации.

4. Не позднее, чем за три недели до начала аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв (характеристика) на каждого работника, подлежащего аттестации, подготовленная его непосредственным руководителем и аттестационный лист предыдущей аттестации.

Характеристика должна содержать всестороннюю, полную и объективную оценку профессиональных, деловых и личностных качеств работника, показатели результатов его деятельности за предшествующий аттестации период.

Аттестуемому работнику предоставляется возможность заранее ознакомиться с поступившим на него отзывом (характеристикой).

В АО НПК «Уралвагонзавод» обычно применяются два метода оценки: на основе качественного описания деятельности и ее результата и по количественным показателям, которые могут быть представлены как реальными величинами, так и условными баллами, определенными экспертным путем. При этом результаты оцениваются по степени

достижения поставленных целей, полноте, качеству и своевременности выполнения заданий.

Деятельность, на основе качественного описания оценивается напряженностью и сложностью работы, которая определяется такими обстоятельствами, как комплексность, самостоятельность, масштабность, ответственность, технологическая и управленческая сложность: для различных видов работы эти признаки дифференцированы.

Деловые качества количественной оценке практически не подлежат, основой оценки квалификации являются образование и стаж. Формальным результатом оценки могут быть присвоение квалификации (для специалиста), признание соответствия или несоответствия занимаемой должности с определенными организационными выводами (повышение, сохранение).

Руководитель с учетом рекомендаций аттестационной комиссии в месячный срок издает приказ о присвоении работнику квалификационной категории. Квалификационная категория присваивается со дня принятия решения аттестационной комиссии.

О принятом руководителем решении в трудовой книжке делается соответствующая запись с указанием должности, категории, разряда.

В случае признания работника несоответствующим заявленной квалификационной категории, разряда аттестация на ту же или более высокую квалификационную категорию по заявлению работника может проводиться не ранее чем через год со дня принятия соответствующего решения аттестационной комиссией.

Итак, технология аттестации на АО «УВЗ» применяется и довольно хорошо развита.

Далее рассмотрим функции по организации оплаты труда.

Всю начисленную на АО «УВЗ» заработную плату можно подразделить на следующие виды:

- основная заработная плата;
- дополнительная заработная плата;
- премии, вознаграждения по итогам работы за год.

Вознаграждение по результатам финансово-хозяйственной деятельности АО «УВЗ» выплачиваются за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, за вычетом средств, направляемых на расходы.

При сдельной оплате, а это оплата основных рабочих АО «УВЗ», заработок рабочего зависит, по общему правилу, от количества фактически изготовленной продукции и затрат времени на ее изготовление. Он исчисляется с помощью сдельных расценок, норм выработки, норм времени. При решении вопроса о введении сдельной оплаты труда необходимо реально оценить, имеется ли возможность установить количественные показатели выработки (выполняемых работ) и их учет, обеспечить должное нормирование труда, увеличить выработку продукции без изменения технологического процесса, контролировать качество продукции.

Повременная система оплаты труда сводится к оплате стоимости рабочей силы за отработанное время и применяется тогда, когда невозможно количественно определить результаты трудовой деятельности рабочих, служащих и руководителей. Повременная форма заработной платы АО «УВЗ» применяется для расчета оплаты труда вспомогательных рабочих и служб инструментального хозяйства, механика, энергетика.

При повременной системе оплаты труда размер зарплаты зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки работника, а не от количества выполненных работ. В зависимости от единицы учета

отработанного времени применяются следующие тарифные ставки: часовые, дневные, месячные.

Оплата труда руководителей подразделений и специалистов АО «УВЗ» проводится по должностным окладам, установленными отделами труда и зарплаты и руководителем АО «УВЗ» в установленном порядке.

Фонд оплаты труда в АО «УВЗ» определяется системой оплаты труда, определенной законодательством РФ о труде.

В целях обеспечения соблюдения требований охраны труда, осуществления контроля за их выполнением в АО «УВЗ», осуществляющего производственную деятельность, численность работников которого превышает 50 чел., создается служба охраны труда или вводится должность специалиста по охране труда, имеющего соответствующую подготовку или опыт работы в этой области, а также общественный уполномоченный по охране труда.

Комиссия по охране труда в АО «УВЗ» организует сбор предложений и разработку для раздела коллективного договора (соглашения) об охране труда, совместные действия по обеспечению требований охраны труда и их соблюдению, предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний, а также проведение проверок условий и охраны труда на рабочих местах, культуры производства и информирование работников о результатах указанных проверок.

Руководители и специалисты, вновь поступающие в АО «УВЗ», должны пройти вводный инструктаж. Кроме вводного инструктажа вновь поступивший на работу руководитель и специалист должен быть ознакомлен вышестоящим должностным лицом:

1. с состоянием условий труда и производственной обстановкой на вверенном ему объекте, участке;
2. с состоянием средств защиты рабочих от воздействия опасных и вредных производственных факторов;

3. с производственным травматизмом и профзаболеваемостью;
4. с необходимыми мероприятиями по улучшению условий и охране труда, а также с руководящими материалами и должностными обязанностями по охране труда.

Не позднее 1 месяца со дня вступления в должность они проходят проверку знаний правил безопасности в общезаводской комиссии.

Руководители производств, предприятий, управлений и цехов, связанные с организацией и проведением работы непосредственно на производственных участках, а также осуществляющие контроль и технический надзор, подвергаются периодической проверке знаний по безопасности труда не реже 1 раза в 3 года, если эти сроки не противоречат установленным специальными правилами и требованиям.

Далее для характеристики системы управления персоналом проведем анализ основных кадровых показателей и структуру персонала предприятия, что является индикатором эффективности системы управления персоналом.

Основные кадровые показатели АО «УВЗ» цех 130 представлены в табл. 5.

Таблица 5 – Основные кадровые показатели АО «УВЗ» цех 130

| Показатели                             | 2014 год  | 2015 год  |
|----------------------------------------|-----------|-----------|
| Среднесписочная численность работников | 665       | 610       |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб.           | 230 737,9 | 266 031,7 |
| Средняя заработная плата, тыс. руб.    | 31,6      | 35,9      |

Из табл. 2 видно, что средняя заработная плата увеличилась в 2015 году по сравнению с 2014, как и расходы на оплату труда персонала – в результате. Среднесписочная численность персонала составляет 610 чел. в 2015 г., что на 55 чел. меньше по сравнению с 2014 г.

Структура персонала цеха 130 по категориям по данным 2015 года представлена на рис. 1.

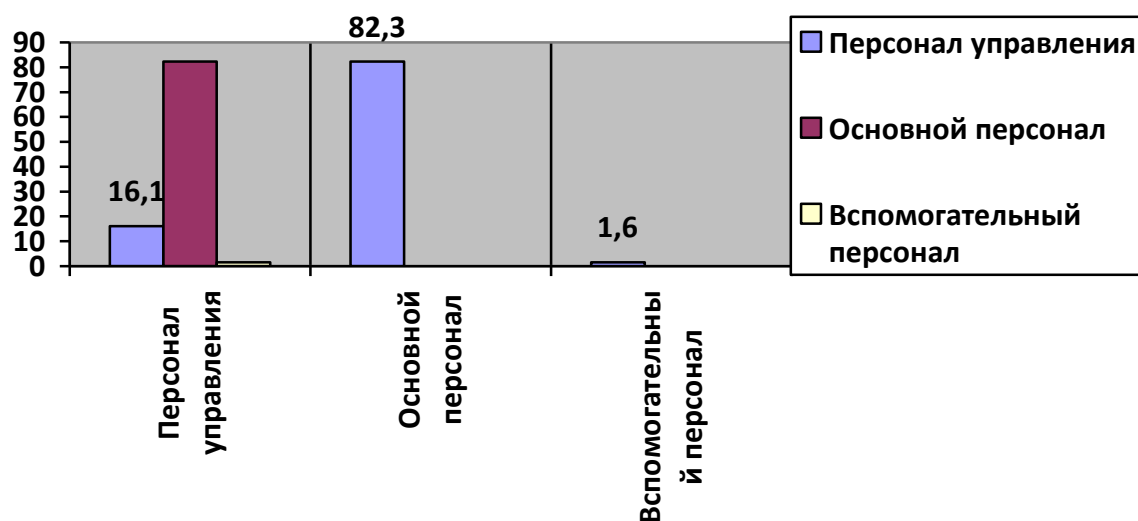


Рисунок 1 – Структура персонала цеха 130  
по категориям

Данные рис. 3 позволяют сделать вывод о том, что состав персонала соответствует среднестатистическим показателям по отрасли, а именно: основной персонал составляет 82% от общей численности трудового коллектива. На долю управленческого персонала приходится 16%, а доля вспомогательного персонала – 2%.

Проведенный анализ структуры персонала по возрасту показывает, что в составе трудового коллектива наибольшая доля принадлежит работникам в возрасте до 35 лет. Необходимо отметить, что около 45,0% приходится на персонал до 50 лет. На долю работников в возрасте 50-65 лет приходится 25%.

Структура персонала цеха 130 по уровню образования представлена на рисунке 2.

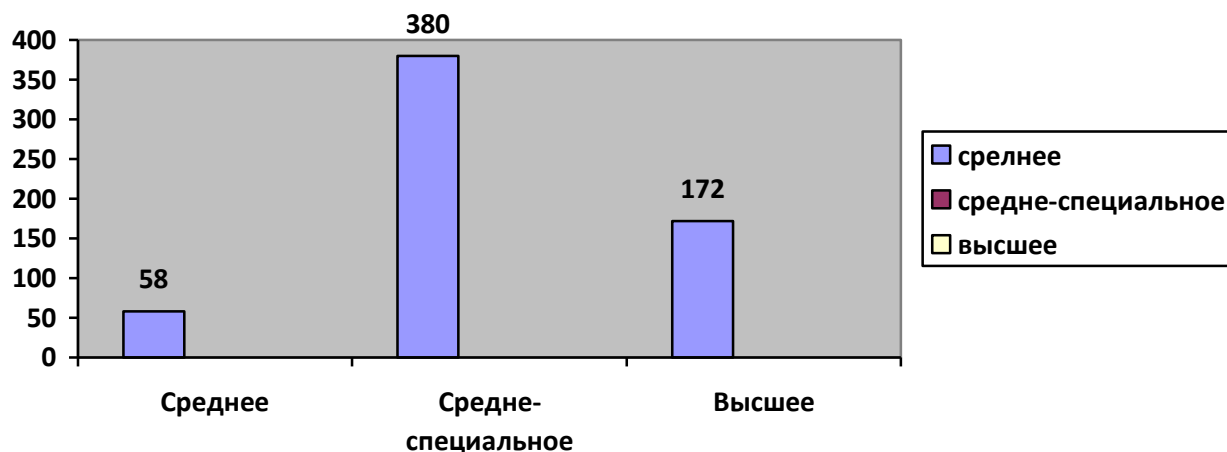


Рисунок 2 – Структура персонала цеха 130  
по уровню образования

По ней видно, что в цехе 130 больше половины сотрудников имеют средне-специальное образование (62%), высшее образование имеют только 28% и это понятно, так как на предприятии основная доля приходится на работников рабочих специальностей (основной персонал).

Структура персонала цеха 130 по стажу представлена на рисунке 3.

Наибольшую долю в структуре персонала имеют работники со стажем до 10 лет (52%).

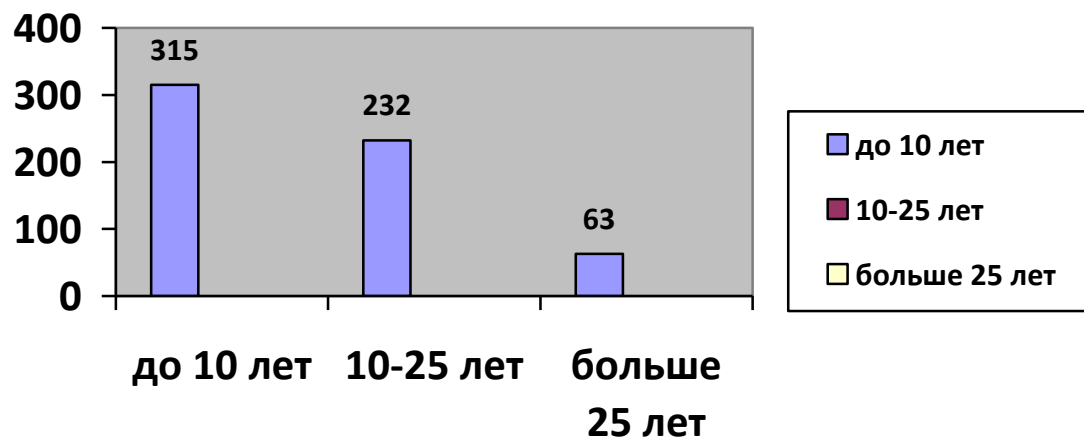


Рисунок 3 – Характеристика персонала цеха 130 по стажу

Таким образом, инженерно-технический и рабочий персонал предприятия по образованию, стажу и опыту работы соответствует требованиям, предъявляемым к работникам промышленных организаций.

Качественную систему отбора и подбора персонала характеризует низкий уровень текучести кадров. Чем меньше уровень текучести, тем стабильнее кадровый потенциал, тем эффективнее система отбора и подбора.

Необходимо отметить, что увольнение персонала в основном происходит по собственному желанию.

Таблица 6 – Показатели изменения численности и состава персонала

## В цехе 130

| Показатели                         | Расчет коэффициента                                        | Значение, % |      |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------|------|
|                                    |                                                            | 2014        | 2015 |
| 1. Среднесписочная численность     | $\bar{P} = (P_n + P_k) / 2$                                | 665         | 610  |
| 1. Коэффициент приема кадров       | $K_{\Pi} = \frac{P_n}{\bar{P}} \cdot 100$                  | 2,7         | 0,3  |
| 2. Коэффициент стабильности кадров | $K_{\Sigma} = \frac{1 - P'_{y6}}{\bar{P} + P_n} \cdot 100$ | 93,7        | 90,4 |
| 3. Коэффициент текучести кадров    | $K_T = \frac{P_{y6}}{\bar{P}} \cdot 100$                   | 3,6         | 9,3  |

Кадровый состав в цехе 130 практически стабилен, его изменения происходят за счет найма новой рабочей силы и текучести кадров.

Сдвиги в социальной структуре персонала являются преимущественно результатом научно-технического прогресса, который повышает требования к уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки и изменениями конъюнктуры рынка, и с высвобождением лиц пенсионного возраста.

Таким образом, анализ системы управления персоналом цеха 130 показал, что применяется весь набор функций по управлению персоналом. Большинство из них – на среднем и хорошем уровне, с применением ряда современных методов, по некоторым функциям выявлены некоторые недостатки. Кадровое обеспечение цеха можно назвать удовлетворительным, соответствующим потребностям цеха.

### **1.3 Теоретические основы анализа управления дисциплиной труда персонала в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод»**

По определению А.Я. Кибанова «дисциплина труда – «это обязательное для всех работников подчинение установленным работодателем правилам поведения во время выполнения ими трудовых обязанностей». Эти правила устанавливаются общими требованиями Трудового кодекса РФ, иными федеральными законами, а также коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, индивидуальным трудовым договором» [12, с.79].

Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда.

Дисциплина труда важнейший элемент трудовых отношений работника с работодателем и его святая обязанность соблюдать правила внутреннего трудового распорядка.

Значение дисциплины труда заключается в том, что она:

способствует достижению высокого качества результатов труда каждого работника и организации;

позволяет работнику трудиться с наивысшей производительностью;

способствует охране здоровья и жизни во время трудовой деятельности, профилактике производственного травматизма и профессиональной заболеваемости;

способствует рациональному использованию рабочего времени каждого работника и всего трудового коллектива.

Осознание важности и необходимости ориентации на укрепление трудовой дисциплины становится актуальным вопросом многих предприятий в различных отраслях не зависимо от форм собственности. Человеческий фактор является определяющим в сложной системе социально-экономического взаимодействия, так как именно человек в результате интеллектуальной и физической деятельности создает технологии, технику, капитал.

Что мы можем наблюдать, рассматривая особенности управления дисциплины труда персонала в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод».

Дисциплина труда в данной организации, что подтверждается теоретическими исследованиями, обеспечивается властью нанимателя, опирающейся на нормы трудового права и конкретные разделы трудового договора, заключаемого в письменной форме с каждым принимаемым на работу работником.

Общественное производство независимо от экономического строя предполагает согласованную деятельность людей, а она немыслима без определенной организации труда и без того, чтобы каждый участник производства в отдельности и все работники вместе подчинялись единым общим правилам.

В научной литературе выделяют три вида дисциплины:

1) Исполнительская дисциплина – использование каждым сотрудником своих обязанностей. Недостаток этого вида дисциплины, хотя он очень привлекателен, например, для государственной или военной службы, состоит в том, что работнику не предоставляют права и более того, не хотят, чтобы он их имел и проявлял какую-либо активность;

2) Активная дисциплина – использование прав при исполнении обязанностей. Этот вид дисциплины более предпочтителен, так как работник проявляет в своем поведении активность – активно пользуется своими правами;

3) Самодисциплина – это исполнение работником своих обязанностей и исполнение им своих прав на основе самоуправления. Она также включает проявление работником активности большей, чем требует норма права.[4, с 17]

Мы видим, что все выше перечисленное присутствует в управлении цеха № 130 АО НПК «Уралвагонзавод», но имеются ряд недостатков, которые требуют доработки и другого управленческого решения, касающегося соблюдения дисциплины труда.

Дисциплина в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» - это показатель уровня её организации, нравственного здоровья коллектива. Так основная цель организации по отношению к персоналу – воспитать не исполнительную дисциплину и даже не активную дисциплину, а самодисциплину.

На практике в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» употребляется много разновидностей понятия «дисциплина»:

- 1) трудовая,
- 2) производственная,
- 3) исполнительская,
- 4) технологическая,
- 5) плановая,
- 6) финансовая,
- 7) договорная и др.

Такое разнообразие определяется тем, что те или иные правила, требования, нормы устанавливаются разными ведомствами и органами, которые трактуют соблюдение установленных ими правил как соответствующую дисциплину.

Соблюдение всех установленных правил на предприятии определяется обобщающим понятием - дисциплиной труда.

Производственная дисциплина подразумевает своевременное выполнение производственных заданий, бережное отношение к оборудованию, инструменту, оснастке и другим материальным ценностям, точное исполнение распоряжений и указаний руководящего персонала, соблюдение правил, установленных производственными и должностными инструкциями, правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и пожарной охраны [8, с. 69].

Повышение дисциплины труда в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» 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.

Руководство цеха № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» разрабатывая должностные инструкции руководителей, определяют их обязанности, связанные с приемом людей на работу, с управлением процессами труда. Основной обязанностью администрации является такая организация труда, при которой каждый работник трудится по своей специальности и в соответствии со своей квалификацией, ибо неправильное использование кадров противоречит интересам не только производства, но и работника. На хорошо организованном предприятии четко регламентируют различные формы общественных связей и отношений между участниками трудового процесса.

На работников возлагаются определенные обязанности. Так, в ст. 2 Кодекса законов о труде РФ для работников устанавливаются следующие обязанности:

1. добросовестно трудиться;
2. соблюдать установленные нормы по охране труда;
3. бережно относиться к имуществу нанимателя и принимать меры к предотвращению ущерба;
4. выполнять письменные и устные распоряжения и инструкции нанимателя в соответствии с предоставленными ему полномочиями;
5. содействовать повышению производительности труда;
6. обеспечивать соблюдение установленных требований к качеству производимой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг,
7. не разглашать коммерческую тайну нанимателя;
8. повышать свою квалификацию по предложению нанимателя и за его счет;
9. подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка, иным документам, регламентирующим вопросы дисциплины труда;

10. исполнять иные обязанности, вытекающие из действующего законодательства, коллективного и трудового договоров [2, с.39].

Необходимо соблюдать факторы, влияющие на состояние дисциплины труда.

Состояние дисциплины труда в конкретной организации зависит от многих факторов и условий. Под факторами следует понимать причины, которые порождают нарушения трудовой дисциплины или сокращают их численность. Условия сами непосредственно не влияют на рост либо уменьшение количества нарушений трудовой дисциплины, но способствуют этому через определенные факторы или группы факторов.

К условиям можно отнести, например, совершенствование материального и морального стимулирования, прочие социально-экономические, а также организационные предпосылки. Прогоулы, опоздания, преждевременный уход с работы, пьянство и другие нарушения внутреннего трудового распорядка порождаются, прежде всего, такими факторами, как несвоевременное доведение производственных заданий, необеспеченность материалами и инструментом, неупорядоченность режима работы структурных подразделений, лечебно профилактических учреждений, слабый контроль со стороны руководителей за работой подчиненных работников и др.[17, с 6]

Особое место в укреплении дисциплины труда приобретает умение правильно использовать стимулы к труду и реализовать экономические интересы работников. Нельзя укреплять дисциплину труда, повышать активность людей, не проявляя внимания к их жизненным условиям, к личным интересам. Материальный интерес тесно связан с общественно-производственной деятельностью людей. Он является стимулом трудовой деятельности. Характерная особенность современной системы стимулирования состоит в том, что оплата труда работников непосредственно зависит не только от результатов их индивидуального труда, но и от общих итогов работы всего персонала предприятия.

Для поддержания и укрепления дисциплины труда сочетают методы убеждения и принуждения.

В цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» данные методы применяются не надлежащим образом. И, тем не менее, необходимо отметить, что убеждение это - главное направление деятельности в регулировании общественных отношений, оно связано с широким использованием воспитательных мер и мер поощрений за труд. Принуждение - метод воздействия на нарушителей дисциплины труда. Здесь применяют меры общественного и дисциплинарного воздействия. Дисциплина обеспечивается, прежде всего, сознательным отношением работников к труду и поощрением за добросовестный труд.

Меры поощрения, такие как благодарность, выдача премии, награждение ценным подарком, награждение почетной грамотой, применяются не так активно в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод». Могут быть предусмотрены и другие поощрения, которые применяются администрацией совместно или по согласованию с профсоюзным комитетом предприятия, учреждения, организации.

К недобросовестным, недисциплинированным работникам законодательство предусматривает возможность, и необходимость применения мер дисциплинарного и общественного воздействия.

В современных условиях главным фактором поддержания высокой дисциплины труда на предприятии может быть воспитание у работников чувства моральной и материальной ответственности за успех работы подразделений и всего персонала в целом. Там, где руководители предприятий и их подразделений проявляют заботу о персонале, совмещая это с высокой требовательностью, подкрепляемой мерами морального и материального воздействия на людей, там следует ожидать и хороших результатов труда [15, с. 69].

Большая роль в укреплении дисциплины труда в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» принадлежит руководителям низовых структурных

подразделений - бригадирам и мастерам, начальникам групп, секторов, отделов и т.п., которые наиболее тесно связаны с трудом и бытом работников, непосредственно влияют на производственную деятельность и состояние работников.

Факт отсутствия работника на работе фиксируется одним из этих вариантов:

1. данными электронной системы, установленной на проходной;
2. докладной (служебной) запиской непосредственного руководителя прогульщика;
3. актом об отсутствии на рабочем месте, который обычно составляется сотрудником отдела кадров либо непосредственным руководителем отсутствующего работника в присутствии двух свидетелей - сослуживцев прогульщика;
4. указанием в таблице рабочего времени фактического времени нахождения работника на работе (при опоздании или раннем уходе).

Таблица 7 – Потери времени за счет прогулов, простоев по уважительным и неуважительным причинам работников

| Наименование показателя                 | Единица измерения | С начала года, всего |          |
|-----------------------------------------|-------------------|----------------------|----------|
|                                         |                   | 2014 год             | 2015 год |
| 1                                       | 2                 | 3                    | 4        |
| Всего явок и неявок на работу           | Человеко-дней     | 336713               | 282641   |
| Отработанное время                      | Человеко-дней     | 229320               | 195871   |
| Выходные и праздничные дни              | Человеко-дней     | 73008                | 59475    |
| Неявки по уважительным причинам         | Человеко-дней     | 21536                | 17623    |
| Потери рабочего времени                 | Человеко-дней     | 9672                 | 12849    |
| Отпуска без сохранения заработной платы | Человеко-дней     | 3325                 | 4419     |

Продолжение таблицы 7

| 1                                                           | 2             | 3       | 4       |
|-------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------|
| Отпуска, предоставляемые по инициативе нанимателя           | Человеко-дней | 6344    | 8424    |
| Прогулы и другие неявки из-за нарушения трудовой дисциплины | Человеко-дней | 2880    | 1440    |
| Число отработанных человеко-часов                           | Человеко-дней | 1434114 | 1720817 |

Мы видим, что потери времени за счет прогулов, простоев по уважительным и неуважительным причинам работников в 2015 г. увеличились по сравнению с 2014 г. [23,68].

Для решения задач укрепления дисциплины труда в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» используется такая форма социального партнерства, как 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.

Повседневная работа по поддержанию и укреплению дисциплины труда постоянная забота администрации. Вся обстановка на предприятии должна способствовать соблюдению дисциплины труда и тем самым способствовать успешному решению стоящих перед ним задач.

Управление дисциплиной - это борьба против неорганизованности, пассивности, нечестности, лени, безответственности и т. д.

Учитывая ряд недостатков при управлении соблюдения дисциплиной труда персонала в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» выделим проблемы:

- повысить эффективность контроля за исполнением каждым этих обязанностей;
- перенести акцент в управлении дисциплиной с принуждения, свойственного командному стилю управления, на поощрение и убеждение, заинтересованность в результатах труда, мотивацию труда;
- перенести акцент с исполнительской дисциплины на самодисциплину;
- организовать систему контроля, и повысить эффективность.

В Виду этого необходимы рекомендации по улучшению управления дисциплиной труда персонала в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод», которые будут рассмотрены в следующей главе.

### **Выводы по 1 главе**

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

Управление дисциплиной труда персонала в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» является одним из главных направлений деятельности отдела кадров, так как от квалификации, заинтересованности в работе, дисциплины труда и надежности сотрудников напрямую зависит будущее предприятия.

В цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» специалисты по работе с персоналом организует, согласовывает, оценивает и стимулирует деятельность сотрудников с целью увеличения производительности и качества труда, удовлетворенности должностью каждого работника.

Но, присутствует недостаточное внимание со стороны руководства к оценке деятельности подчиненных; одностороннее построение системы мотивации: только материальное стимулирование или наказание.

Необходимо отметить, что основной формой нарушения трудовой дисциплины в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» является неподчинение, которое включает:

- прямое игнорирование указаний руководителя;
- участие в мероприятиях, направленных на подрыв его авторитета и власти;
- нарушение субординации;
- открытая критика непосредственного руководителя и распоряжений администрации вне собраний, совещаний, встреч с вышестоящими начальниками;
- отказ (в том числе демонстративный) подчиняться;
- преднамеренное неповиновение требованиям инструкций, правилам;
- затягивание и невыполнение задания в срок, попытка переложить его на других.

Учитывая недостатки при управлении соблюдении дисциплиной труда персонала в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» необходимо:

- эффективно использовать методы управления дисциплинарными отношениями;
- сделать законодательство более доступным для всех работников;
- повысить эффективность контроля за исполнением каждым этих обязанностей;
- перенести акцент в управлении дисциплиной с принуждения, свойственного командному стилю управления, на поощрение и убеждение, заинтересованность в результатах труда, мотивацию труда;
- перенести акцент с исполнительской дисциплины на самодисциплину;

- рассматривать как нарушение дисциплины не только неисполнение обязанностей, но и превышение прав, причиняющего ущерб правам других людей;

- реорганизовать систему контроля, упростив ее и повысив эффективность.

Потери времени за счет прогулов, простоев по уважительным и неуважительным причинам работников в 2015 г. увеличились по сравнению с 2014 г. [23,68].

Мероприятия по улучшению управления дисциплиной труда персонала в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» будут рассмотрены в следующей главе.

## ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ ПОВЫШЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1 Мероприятия по снижению количества прогулов в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод»

Как мы выяснили, наиболее актуальной проблемой для предприятия в социальной подсистеме в настоящее время является снижение высокого уровня текучести кадров за счет дисциплины труда персонала.

Таблица 8 – Мероприятия по совершенствованию дисциплины труда в цехе  
№ 130 АО НПК «Уралвагонзавод»

| Этап                                   | Мероприятие                                                                                                   | Ответственный                                                  | Сроки                | Стоимость                             |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| 1                                      | 2                                                                                                             | 3                                                              | 4                    | 5                                     |
| Организационные мероприятия            | Провести совещание. Разъяснить цели, задачи, определить сроки проекта по совершенствованию дисциплины труда   | Ген.директор.<br><br>Начальник департамента кадровой политики. | Январь<br>2017 г.    | Включено в оплачиваемое рабочее время |
| Снижение нарушений трудовой дисциплины | Распределение обязанностей, ответственности по работе над мероприятиями по совершенствованию дисциплины труда | Генеральный директор.                                          | Январь<br>2017 год.  |                                       |
|                                        | Издание приказа о назначении ответственных                                                                    | Генеральный директор.                                          | Январь<br>2017 год.  | Канц. товары ≈ 300 руб.               |
| Мотивация                              | Внесение необходимых изменений в систему оплаты труда.<br><br>Ознакомление с ними сотрудников.                | Начальник бухгалтерии кадровой политики                        | Февраль<br>2017 год. |                                       |

Продолжение таблицы 8

| 1         | 2                                                                                                                                                 | 3                                                          | 4                     | 5                                |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Мотивация | Разработка регламентирующих документов, методов убеждения, Методов дисциплинарного взыскания<br><br>(лишения премии, снижение квартальной премии) | Менеджер по персоналу.                                     | Март-апрель 2017 год. | Канц. товары ≈ 700 руб.          |
| Мотивация | Внедрение системы премирования, учитывающий данный показатель, как критерий расчёта премии сотрудника, возможность совмещения                     | Генеральный директор.<br><br>Менеджер по персоналу.        | Март-апрель 2017 год. | Рассчитывается по итогам месяца. |
| Контроль  | Внедрение электронной системы на проходной,<br><br>Докладные от мастеров участка                                                                  | Мастера<br><br>Табельная<br><br>Руководитель отдела кадров | Март-апрель 2017 года | Рассчитывается по итогам месяца  |

Перечислив основные мероприятия по улучшению дисциплины труда персонала в цехе №130 в табл. 6, теперь представим их более подробную характеристику.

- 1) Необходимо провести совещание.
- 2) Необходимо разъяснить цели и задачи, определить сроки объяснить их важность.
- 3) в снижении потерь рабочего времени важно разработать комплекс мер по усилению производственной и трудовой дисциплины, формирования премирования. Это требует дополнительной проработки с участием руководителей подразделений.
- 4) Обеспечение трудовой дисциплины будет предполагать применение методов убеждения, поощрения. По отношению к отдельным недобросовестным работникам в необходимых случаях дисциплинарного воздействия.

Снижение количества прогулов в цехе рекомендуется обеспечить путем внедрения системы премирования, учитывающий данный показатель, как критерий расчёта премии сотрудника.

Расчет заработной платы сотрудника предприятия за месяц в настоящее время представлен в таблице.

Аналогично рассчитывается заработная плата всех сотрудников.

Одна из самых серьезных проблем в этой области – отсутствие жесткой зависимости величины оплаты труда от реальных усилий данного работника, а также от результатов его труда.

У работников при стабильной зарплате стимулы к производительному труд крайне ослаблены, а то и вовсе отсутствуют: возникает стремление поменьше напрягаться на своем официальном рабочем месте и больше сил и времени оставить на дополнительные заработки.

В целях усовершенствования системы оплаты труда можно предложить ряд организационно-технических и социально-экономических мероприятий по улучшению использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы.

Основные направления действий:

- ведение новой системы оплаты и премирования позволит стандартизировать систему должностных окладов, приведя их в соответствие с квалификацией, сложностью выполняемых функций и опытом работы.

- курс на повсеместное внедрение системы премирования сотрудников за результаты деятельности, с целью заинтересовать исполнителей в росте объемов и качества предоставляемых услуг.

- учет труда и его оплаты должен быть организован так, чтобы способствовать повышению производительности труда, улучшению организации труда, повышению заработной платы, нормированию труда, полному использованию рабочего времени, укреплению дисциплины труда, повышению качества работы.

Для основного состава работников, предлагается ввести повременно-премиальную оплату труда.

При повременно-премиальной оплате труда работающему сверх заработка за отработанное время выплачивается премия за выполнение и перевыполнение заранее установленных количественных и качественных показателей работы:

$$З_{\text{сд.пр}} = З_{\text{сд}} \times (1 + П_{\text{пр}}/100),$$

где  $З_{\text{сд.пр}}$  — заработная плата за отработанное время, руб.;

$П_{\text{пр}}$  — процент премии за выполнение показателей премирования.

Повременно-премиальная система оплаты труда. При повременно-премиальной системе оплаты работнику не только начисляется заработная плата за отработанное время, но и премия за достижение определённых количественных и качественных показателей.

Данная система оплаты труда предполагает выплату денежной суммы сверх основного заработка на основании заранее установленных показателей и условий премирования (которые могут быть определены, например, в Положении о премировании, разработанном на предприятии).

Как правило, устанавливается не более двух-трёх основных показателей и условий для премирования.

Данная система заработной платы имеет наибольшее распространение, она позволяет в большей степени реализовать стимулирующую функцию за счёт премии.

Премия устанавливается в проценте к прямой зарплате. Размер премии, условия премирования определяются положением о премировании, следовательно

$$З_{\text{сд-прем}} = З_{\text{сд}} + П$$

где  $П$  – премия.

Премии делятся на обусловленные и не обусловленные системой оплаты труда. Премии, обусловленные системой оплаты труда, - это дополнительная над тарифная оплата за достижение в работе. Премии, не

обусловленные системой оплаты труда, - это поощрительные премии. Такое премирование является правом, а не обязанностью администрации.

Время диктует необходимость внедрения на предприятии такой системы оплаты, которая формировала бы мощные стимулы развития труда и производства. Работник крайне заинтересован даже в небольшом повышении зарплаты. Работодатель же не торопится повышать ее, экономя на оплате труда, но теряет больше за счет простоев, невыполнения плана, расхода материалов, нарушений и т.д. Данная система оплаты позволит увеличить мотивацию сотрудников на предприятии, будет стимулировать работников к выполнению дисциплинарных норм, снижению количества прогулов.

Необходимость работы в выходные дни за двойную заработную плату сократится в следствии лучшей самоорганизации сотрудников, что сократит также и необоснованные расходы собственника по оплате труда.

Необходимо отметить, что фонд оплаты труда при изменении системы оплаты труда не изменяется, а меняется его структура.

Еще одним мероприятием, рекомендуемым для данного предприятия является анализ потерь рабочего времени.

Фотография рабочего дня изучает и фиксирует все затраты рабочего времени, которые возникают на рабочем месте в течении смены. На основании фактического расхода рабочего времени можно судить о возможности сокращения численности рабочих.

Рабочего времени сотрудников цеха.

Начало наблюдения : 8 ч. 00 мин.

Конец наблюдения : 17 ч. 00 мин.

## **2.2. Правовое регулирование в области управления дисциплиной труда**

Руководитель любой организации обязан все преобразования осуществлять на безупречной правовой основе. Это предполагает предварительное согласование с юристами плана развития (совершенствования) и нормативно-правовую экспертизу готового проекта.

Деятельность работодателя по управлению кадровыми ресурсами находится в сфере регулирования трудового права. Трудовое право регламентирует механизм его правового регулирования. Устанавливая общие нормы и правила, определяя взаимные права и обязанности субъектов, меры ответственности, трудовое право также содержит правовые формы решения проблемных ситуаций.

Теперь рассмотрим основные нормативно-правовые источники, обеспечивающие мероприятия по организации подбора персонала.

1) Федеральный уровень: Трудовой кодекс РФ, Концепция социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.

Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ осуществляется законами РФ федерального уровня, а также законами субъектов РФ, поскольку Конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п. 1 статьи 72).

Трудовой кодекс РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения. Далее в иерархии следует трудовое законодательство (включая законодательство об охране труда) и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права (например, «Закон РФ о занятости населения в РФ» от 19.04.1991 г. № 1032-1).

К подзаконным нормативным актам относятся: указы и распоряжения Президента РФ; постановления Правительства РФ; нормативные акты (постановления, инструкции, разъяснения, правила, положения) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств и ведомств; акты органов местного самоуправления; локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права.

Развитие законодательства в социально-трудовой сфере осуществляется с учетом влияния роли международно-правовых норм, – в частности, конвенций и резолюций Международной Организации Труда на формирование социальной политики, трудового и социального права.

Международные источники трудового и социального права, реализуемые в российском законодательстве, призваны способствовать усилению гарантий социальной защищенности всех категорий населения. Всеобщая декларация прав человека – основополагающий документ международного права, содержащий изложение в систематизированном виде комплекса основных прав человека (принята ООН 10 декабря 1948 г.). Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (принят ООН 16 декабря 1966 г.) законодательно закрепил права: на труд и справедливые, благоприятные условия труда; равную для всех возможность продвижения по службе в зависимости от трудового стажа и квалификации; равную оплату за равный труд для мужчин и женщин.

Основополагающим источником российского права в целом, в том числе и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства. В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19). Статья 37 Конституции РФ закрепляет за

гражданами основные трудовые права, такие как: свобода труда, право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию, запрет принудительного труда.

Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие подбор персонала:

- своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в соответствии с квалификацией работника, сложностью его труда, количеством и качеством выполненной работы;

- полная достоверная информация об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте; – профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами.

С организацией подбора персонала тесно связана процедура аттестации, т.к. по ее результатам может быть перемещение работника на другую должность. Рассмотрим основные законодательные положения в этой области.

К правовым вопросам аттестации относятся: порядок (технология) ее проведения, условия правомочности аттестационной комиссии, сроки («частота») проведения аттестации, права аттестуемого в случае несогласия с аттестационными выводами, финансовое обеспечение проведения аттестации, порядок определения ее результатов и их последствий для работников.

Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей ее членов.

Состав документов, сопровождающих аттестацию в различных организациях, практически одинаков и может включать в себя:

- график проведения аттестации;
- приказ о проведении аттестации;
- заявление работника;
- квалификационный лист;
- аттестационный лист;
- протокол заседания аттестационной комиссии;
- аттестационное удостоверение;
- характеристику на аттестуемого работника;
- представление;
- документацию по анкетированию и экспертизе различных качеств аттестуемого;
- перечни показателей для оценки профессиональных и личностных качеств сотрудника;
- отчеты по результатам аттестации.

До начала календарного года составляется график проведения аттестации. Подготовкой данного документа могут заниматься: начальник отдела кадров, начальник отдела организации и оплаты труда, председатель аттестационной комиссии и руководитель службы персонала, т.е. то должностное лицо, которому поручено данное задание.

По общему правилу аттестация не должна проводиться чаще одного раза в год, но и не реже одного раза в два года. Однако законодательно могут устанавливаться и иные сроки.

Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2007 г. № 569 «Об утверждении Порядка проведения

аттестации рабочих мест по условиям труда» установлен порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место должно аттестовываться не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности. Порядок проведения аттестации вводится в действие с 1 сентября 2008 г.

Кроме того, при подборе кадров, при принятии решения о ротации сотрудника иногда предполагается прохождение обучения. Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.

Ст. 57 ТК РФ «Содержание трудового договора» устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя.

2) Нормативно-правовые акты регионального уровня, а именно: законы Свердловской области, Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на период до 2020 г.

3) Нормативно-правовые акты организационного (локального) уровня: устав, стратегия развития организации.

Разрабатываемые в организации нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной

организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений. Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка. Основопологающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности.

Исходными данными для подбора персонала являются:

- 1) модели служебной карьеры;
- 2) философия и кадровая политика организации;
- 3) материалы аттестационных комиссий;
- 4) контракт сотрудника;
- 5) штатное расписание;
- 6) должностные инструкции;
- 7) личные дела сотрудников;
- 8) Положение об оплате и стимулировании труда;
- 9) Положение о подборе и расстановке кадров.

Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, Положение о кадровом резерве, должностные инструкции.

Мы разработали проект «Положения о подборе и расстановке персонала в АО НПК «Уралвагозавод», в котором закреплены основные принципы, процедуры, методы и мероприятия подбора кадров, далее необходимо ознакомить с ним ответственных за внедрение мероприятий.

## 2.3 Оценка эффективности мероприятий по снижению потерь рабочего времени

Произведем расчёты эффективности рекомендуемых мероприятий.

Таблица 9 - расчет заработной платы сотрудника предприятия за  
месяц

| Оклад, руб.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Премия, %                                                        | Надбавки и доплаты, %                                       |                                        | Повышающий коэффициент, по условиям трудового договора %, рублей |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Определен по каждой должности                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | % к окладу, выплачивается 1 раз в квартал по решению руководства | Двойной тариф, за работу в выходные дни, вне графика работы | Совмещение должностей, согласно табелю | 20%                                                              |
| <p>Пример расчета заработной платы для работников предприятия</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Оклад – 15000 руб.</li> <li>рабочих дней в месяце – 21</li> <li>выход на работу в выходные дни, вне графика работы – 10%</li> <li>квартальная премия 15%</li> <li>совмещение должностей – 10%</li> <li>НДФЛ – 13%</li> </ol> |                                                                  |                                                             |                                        |                                                                  |
| 15000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | $15000 \times 15\% = 2250$                                       | $15000/21 \times 2 = 1428$                                  | $15000 \times 10\% = 1500$             | $(15000 + 2250 + 1428 + 1500) \times 20\% = 3735,6$              |

Итого : 23913,6 рублей -13%=20804,91 рублей.

Таблица 10 - Расчет оплаты труда работника предприятия (сотрудники)

| Тариф за работу в день руб. | Премия за отсутствие жалоб, % | Премия за выполнение должностных инструкций и правил, % | Премия за отсутствие административных и прочих нарушений, % | Квартальная премия, %, премия за достижения в работе |
|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 600                         | 10                            | 10                                                      | 10                                                          | По усмотрению руководства                            |

Пример расчета заработной платы для работников предприятия при повременно- премиальной системе оплаты.

Оплата за рабочую смену – 600 руб.

Кол- во единиц рабочих дней в месяц, – 21

Премия за выполнение плана ,% -10

Премия за отсутствие жалоб , % - 10

Премия за выполнение должностных инструкций и правил, % - 10

Премия за отсутствие административных и прочих нарушений ,% - 10

Квартальная премия , % 15

Совмещение должностей – 10%

Расчет заработной платы по повременно – премиальной системе для работников предприятия.

Основная заработная плата 600 руб.  $\times 20$  дней = 12600 руб.

Премия за выполнение плана ,% -10% , 1260 руб.

Премия за отсутствие жалоб , % - 10% , 1260 руб.

Премия за выполнение должностных инструкций и правил, , % - 10% , 1260 руб. Квартальная премия , % 15 , 1890 руб.

Совмещение должностей – , % - 10% , 1260 руб.

Итого  $12600+1260+1260+1260+1890+1260= 19530$ руб.

Повышающий коэффициент 20 % = 3906 руб,

Итого  $19530+3906= 23436$  руб.

Данные представлены в приложении 1 произведем анализ рекомендуемой системы оплаты труда на примере одного из участков цеха (10 сотрудников).

Таблица 11- Показатели выработки и производства в цехе № 130 АО  
НПК «Уралвагонзавод», тыс.руб./чел.

| Показатель                                                   | Значение показателя |        |        | Изменение        |        |       |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|--------|--------|------------------|--------|-------|
|                                                              | 2013                | 2014   | 2015   | 2014 к<br>2013 % | 2015 к |       |
|                                                              |                     |        |        |                  | 2013%  | 2014% |
| Производство продукции,<br>тыс.руб.                          | 377570              | 329790 | 313620 | 87,3             | 83,1   | 95,1  |
| Отработано дней одним<br>сотрудником за год                  | 248,0               | 249,0  | 248,0  | 100,4            | 100,0  | 99,6  |
| Средняя продолжительность<br>рабочего дня, ч                 | 8,0                 | 8,0    | 8,0    | 100,0            | 100,0  | 100,0 |
| Отработано одним сотрудником<br>за год, ч.                   | 1984                | 1992   | 1984   | 100,4            | 100    | 98,5  |
| Среднедневная выработка по<br>предприятию , тыс. руб. в день | 1264,5              | 1324,4 | 1264,5 | 104,7            | 100    | 95,4  |
| Количество прогулов дней/ чел.                               | 3                   | 3      | 6      | 100              | 200    | 200   |

По данным таблицы 10 среднегодовая выработка работников предприятия в 2015г. ниже аналогичного показателя 2014г. на 4,6%.

Что свидетельствует о том, что в 2014 году при том же количестве сотрудников было максимальное значение выработки.

Рост количества прогулов и снижение трудовой дисциплины отрицательно сказались на показателях выработки на одного сотрудника.

Рекомендуемые мероприятия, а именно – новая система оплаты труда обеспечит предприятию рост количества отработанных одним сотрудником дней, за счет снижения количества прогулов и простоев.

При снижении количества прогулов до базового значения 2014 года , увеличится количество отработанных одним сотрудников дней в году. За счет этого возрастет и показатель производства продукции цеха.

Произведем расчеты роста выработки исходя из предположения, что

количество прогулов сократится на 3 дня до базового значения в 2014 году.

Таблица 12– Изменение выработки и производства в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод», тыс.руб./чел.

| Показатель                                                | Значение показателя        |                            | Изменение |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------|
|                                                           | 2015                       | После внедрения            |           |
| Количество прогулов дней/ чел.                            | 6                          | 3                          | -3        |
| Отработано дней одним сотрудником за год                  | 248,0                      | 251                        | +3        |
| Средняя продолжительность рабочего дня, ч                 | 8,0                        | 8,0                        | -         |
| Отработано одним сотрудником за год, ч.                   | 1984                       | 2008                       | -         |
| Среднегодовая выработка по предприятию , тыс. руб. в день | 12645                      | 12645                      | -         |
| Производство продукции, тыс.руб.                          | $248 \cdot 12645 = 313620$ | $251 \cdot 12645 = 317413$ | 3793      |

Таким образом, за счет прироста количества дней, отработанных одним сотрудником в год выручка цеха увеличится на 3793 тыс. руб. в год.

Представим изменение показателей на диаграмме.

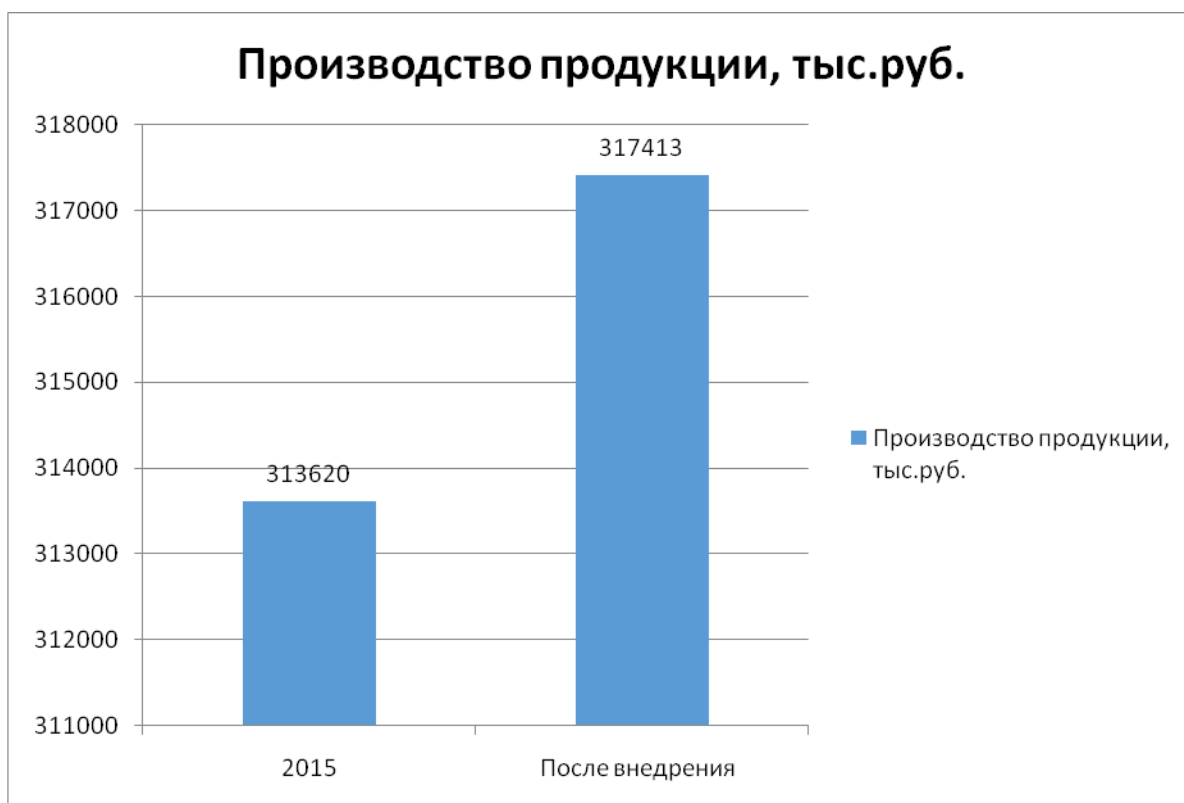


Рисунок 1 - Изменение объемов производства

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение рекомендуемой системы оплаты труда благоприятно отразится на показателе производство продукции, тыс. руб. , таким образом, увеличит эффективность деятельности всего предприятия.

Рекомендуемая система оплаты позволит увеличить мотивацию сотрудников на предприятии, будет стимулировать работников к выполнению дисциплинарных норм, снижению количества прогулов, снижению уровня алкоголизма.

Необходимость работы в выходные дни за двойную заработную плату сократится в следствии лучшей самоорганизации сотрудников , что сократит также и необоснованные расходы собственника по оплате труда.

Необходимо отметить, что фонд оплаты труда при изменении системы оплаты труда не изменяется, а меняется его структура.

Рост количества прогулов и снижение трудовой дисциплины отрицательно сказались на показателях выработки на одного сотрудника.

Рекомендуемые мероприятия, а именно – новая система оплаты труда обеспечит предприятию рост количества отработанных одним сотрудником дней, за счет снижения количества прогулов и простоев.

## **Вывод по главе 2.**

При снижении количества прогулов до базового значения 2014 года , увеличится количество отработанных одним сотрудников дней в году. За счет этого возрастет и показатель производства продукции цеха.

За счет прироста количества дней, отработанных одним сотрудником в год выручка цеха увеличится на 3793 тыс. руб. в год.

Можно сделать вывод, что внедрение рекомендуемой системы оплаты труда благоприятно отразится на показателе производство продукции, тыс. руб., таким образом, увеличит эффективность деятельности всего предприятия.

Таким образом, цель работы можно считать достигнутой

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Структура управления в АО НПК «УВЗ» отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между структурными подразделениями и объединение их в единое целое и иерархически увязанных, и находящихся в постоянном производственном взаимодействии.

Система управления предприятия включает в себя две подсистемы: управляющую и управляемую. В состав управляющей системы входят генеральный директор, главный инженер, коммерческий директор, технический директор. В качестве управляемой системы выступают подразделения предприятия: производственные цеха, лаборатория контроля качества готовой продукции, ремонтно-механический цех, строительный цех, транспортный цех, отдел снабжения, отдел сбыта, бухгалтерия, отдел кадров и др.

Для рассматриваемого общества характерна линейно-функциональная организационная система управления, когда функциональные службы или отдельные специалисты в зависимости от выполняемых функций разрабатывают программы работы производственных подразделений, которые согласовываются и утверждаются линейным руководителем. Подобное сочетание делает его достаточно эффективным. При четкой системе взаимосвязей и полной ответственности происходит высвобождение линейных руководителей от решения несвойственных им вопросов [31,36].

Рассматривая проблемы, связанные с дисциплиной труда в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод», необходимо отметить, что улучшение организации труда и укрепление трудовой и производственной дисциплины, как проявления человеческого фактора, во всех звеньях и на всех уровнях, от работника до руководителя предприятия, не требуют каких-либо капиталовложений и составляют реальный и значительный резерв подъема экономики. И наоборот - можно с достаточной уверенностью утверждать, что

в основе всех катастроф в обществе, не связанных с природными катаклизмами, повинен человек, нарушивший дисциплину.

Руководство цеха № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» придерживается теоретических норм соблюдения дисциплины труда, которое предполагает сознательное отношение к труду, добросовестное подчинение работников определенному внутреннему трудовому распорядку, установленному в организации, творческое отношение к своей работе, обеспечение ее высокого качества, производительное использование рабочего времени, бережное отношение к оборудованию и материальным ценностям нанимателя, четкое исполнение приказов и распоряжений руководителей.

Обеспечение дисциплины труда в цехе 130 АО НПК «Уралвагонзавод» - это процесс двухсторонний, в котором участвуют как сами работники, так и наниматель.

Основной проблемой в управлении дисциплиной труда в цехе № 130 АО НПК «Уралвагонзавод» являются прогулы и неявки из-за нарушений трудовой дисциплины.

Рекомендуемая система оплаты позволит увеличить мотивацию сотрудников на предприятии, будет стимулировать работников к выполнению дисциплинарных норм, снижению количества прогулов.

Необходимость работы в выходные дни за двойную заработную плату сократится в следствии лучшей самоорганизации сотрудников, что сократит также и необоснованные расходы собственника по оплате труда.

Необходимо отметить, что фонд оплаты труда при изменении системы оплаты труда не изменяется, а меняется его структура.

Рост количества прогулов и снижение трудовой дисциплины отрицательно сказались на показателях выработки на одного сотрудника.

Рекомендуемые мероприятия, а именно – новая система оплаты труда обеспечит предприятию рост количества отработанных одним сотрудником дней, за счет снижения количества прогулов и простоев.

При снижении количества прогулов до базового значения 2014 года,

увеличится количество отработанных одним сотрудником дней в году. За счет этого возрастет и показатель производства продукции цеха.

За счет прироста количества дней, отработанных одним сотрудником в год выручка цеха увеличится на 3793 тыс. руб. в год.

Можно сделать вывод, что внедрение рекомендуемой системы оплаты труда благоприятно отразится на показателе производство продукции, тыс. руб., таким образом, увеличит эффективность деятельности всего предприятия.

Таким образом, цель работы можно считать достигнутой.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### *Источники одного автора:*

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]: Пер. с англ. / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 328 с.
2. Бельчик Т.А. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Т.А. Бельчик. – Кемерово: Кузбассвуиздат, 2014. – 130 с.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 368 с.
4. Веснин В.Р. Менеджмент [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2013. – 504 с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
6. Генкин Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2015. – 448 с.
7. Гукасян Г.М. Экономическая теория [Текст]: Учебное пособие / Г.М. Гукасян. – СПб.: Питер, 2014. – 479 с.
8. Девисилов В.А. Охрана труда [Текст]: Учебник / В.А. Девисилов. – М.: ФОРУМ, 2015. – 496 с.
9. Донцов С.С. Организация, нормирование и оплата труда: Учебное пособие / С.С. Донцов. – Павлодар: 2014. – 258 с.
10. Колобова С.В. Трудовое право России [Текст]: Учебное пособие / С.В. Колобова. – М.: Юстицинформ, 2013. – 288 с.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
12. Кузнецова А.В. Охрана труда [Текст] / А.В. Кузнецова. – М.: ГроссМедиа, 2013. – 254 с.
13. Леженкина Т.И. Научная организация труда персонала [Текст]: Учебник / Т.И. Леженкина. – М.: Маркет ДС, 2015. – 232 с.

14. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2015. – 232 с.
15. Маслов Е.В. Организация труда персонала [Текст] / Е.В. Маслов. – Новосибирск: НГУЭУ, 2015. – 156 с.
16. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Дело, 2013. – 312 с.
17. Мухаметлатыпов Р.Ф. Труд и капитал: концептуальная модель, проблемы развития и управления: Научное издание / Р.Ф. Мухаметлатыпов. – Уфа: Уфимская государственная академия экономики и сервиса, 2014. – 340 с.
18. Остапенко Ю.М. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Ю.М. Остапенко. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 272 с.
19. Раицкий К.А. Экономика предприятия [Текст]: Учебник / К.А. Раицкий. – М.: Изд. торг. корпорация «Дашков и К», 2013. – 1012 с.
20. Рофе А.И. Экономика труда [Текст]: Учебник / А.И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2014. – 400 с.
21. Сороченко В.В. Организация и нормирование труда [Текст]: Учебное пособие / Под ред. В.В. Сороченко. – М.: АПК и ППРО, 2015. – 228 с.
22. Сташевская Н.А. Охрана труда. Организационно-правовые вопросы охраны труда [Текст] / Н.А. Сташевская. – Брест: БГТУ, 2015. – 33 с.
23. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 368 с.
24. Шейла Р. Управление мотивацией [Текст] / Р. Шейла; Пер. с англ. под ред. Е.А. Климова. – М.: Юнити, 2014. – 399 с.
25. Шибалкин Ю.А. Основы управления поведением персонала предприятия [Текст] / Ю.А. Шибалкин. – М.: МГИУ, 2014. – 190 с.
26. Чашина О. Научная организация труда в системе управления персоналом компании [Текст] / О. Чашина // Управление персоналом. – 2014. - № 12. – С.14-22.

*Источники двух авторов:*

27. Акуличев Ю.Ф. Основы охраны труда [Текст]: Учебное пособие / Ю.Ф. Акуличев Н.В. Глухенко; Под общ. ред. проф., д.э.н. В.Н. Узунова. – Симферополь: Изд-во Ун-та экономики и управления, 2014. – 102 с.
28. Базарова Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Академия, 2013. – 609 с.
29. Виханский О.С. Менеджмент [Текст]: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2013. – 670 с.
30. Егоршин А.П. Организация труда персонала [Текст]: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
31. Зотов Б.И. Безопасность жизнедеятельности на производстве [Текст]: Учебник / Б.И. Зотов, В.И. Курдюмов. – М.: Колос, 2013. – 432 с.
32. Копейкин Г.К. Организация труда персонала [Текст]: Учебное пособие / Г.К. Копейкин; Под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 96 с.
33. Милюхин К.В. Охрана труда [Текст]: Учебное пособие / К.В. Милюхин, В.А. Петров. – Чебоксары: 2015. – 301 с.
34. Потуданская В.Ф. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / В.Ф. Потуданская, И.В. Цыганкова. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2013. – 82 с.
35. Файнбург Г.З. Охрана труда [Текст]: Учебное пособие / Г.З. Файнбург, А.Д. Овсянкин; Под ред. проф. Г.З. Файнбурга. – Владивосток: 2014. – 376 с.
36. Фролов А.В. Безопасность жизнедеятельности. Охрана труда [Текст]: Учебное пособие / А.В. Фролов, Т.Н. Бакаева; Под общ. ред. А.В. Фролова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 750 с.
37. Шлендер П.Э. Экономика труда [Текст]: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2014. – 592 с.

*Источники трех авторов:*

- 38.Белых В.И. Организация труда персонала [Текст]: Учебное пособие / В.И. Белых, С.Г. Полковникова, Г.А. Гайнуллина. – Омск: Изд-во АНО ВПО «Омский экон. ин-т», 2015. – 362 с.
- 39.Бердычевский В.С. Трудовое право [Текст]: Учебное пособие / В.С. Бердычевский, Д.Р. Акопов, Г.В. Сулейманова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 512 с.
- 40.Мескон М.Х. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 720 с.
- 41.Никонова Т.В. Управленческий аудит: персонал [Текст] / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев, Под ред. проф. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2013. – 224 с.
- 42.Петрова М.С. Охрана труда на производстве и в учебном процессе [Текст] / М.С. Петрова, С.В. Петров, С.Н. Вольхин. – М.: 2013. – 272 с.

*Авторефераты и диссертации:*

- 43.Абрамова С.В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С.В. Абрамова // Проблемы современной экономики: мат. II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2013 г. – С. 149-153.
- 44.Макарова А.О. Актуальные проблемы управления и организации труда в России / А.О. Макарова, А.Ш. Галимова // Молодой ученый. 2013. — №1. – С.159-161.

*Нормативные документы:*

- 45.Конституция Российской Федерации. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2015. – 64 с.
- 46.Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2016. – 272 с.

*Статьи из журналов и газет:*

- 47.Федеральный закон РФ от 21 ноября 2001 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны труда в РФ» [Текст] / «Российская газета» от 23 ноября 2011 г.

№ 5639

48.Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13 января 2003 г. № 1/29 «О Порядке обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций» [Текст] // «Российская газета» от 22 февраля 2003 г. № 35.

Электронные ресурсы

*Ресурсы удалённого доступа:*

49.ГОСТ 12.0.002–80 Система стандартов безопасности труда. Термины и определения [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://vsegost.com/Catalog/23/23141.shtml>

50.АО «ПАО «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]. Режим доступа // <http://www.v-tagile.ru/tag/uvz>

**Приложение 1**  
**Изменение ФОТ**

|                 |    | кол<br>- во<br>дне<br>й | тар<br>иф      | ит<br>ого<br>ок<br>ла<br>д | преми<br>я за<br>выпол<br>нение<br>плана | преми<br>я за<br>отсут<br>ствие<br>жалоб | Премия<br>за<br>выполн<br>ение<br>должно<br>стных<br>инстру<br>кций и<br>правил,<br>% | Премия за<br>отсутстви<br>е<br>администр<br>ативных и<br>прочих<br>нарушени<br>й | кварта<br>льная<br>преми<br>я | совме<br>щение<br>должн<br>остей | итого<br>зараб<br>отная<br>плата | зарабо<br>тная<br>плата<br>за<br>преды<br>дущий<br>месяц |
|-----------------|----|-------------------------|----------------|----------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                 |    |                         |                |                            | 10%                                      | 10%                                      | 10%                                                                                   | 10%                                                                              | 15%                           | 10%                              |                                  |                                                          |
| Работ<br>ник 1  | 21 | 60<br>0                 | 12<br>60<br>0  | 1260                       | 1260                                     | 1260                                     | 1260                                                                                  | 1260                                                                             | 1890                          | 1260                             | 20790                            | 20804                                                    |
| Работ<br>ник 2  | 21 | 60<br>0                 | 12<br>60<br>0  | 1260                       | 0                                        | 1260                                     | 1260                                                                                  | 1260                                                                             | 1890                          | 1260                             | 19530                            | 20804                                                    |
| Работ<br>ник 3. | 21 | 60<br>0                 | 12<br>60<br>0  | 1260                       | 1260                                     | 1260                                     | 1260                                                                                  | 1260                                                                             | 1890                          | 1260                             | 20790                            | 20804                                                    |
| Работ<br>ник 4  | 21 | 60<br>0                 | 12<br>60<br>0  | 1260                       | 1260                                     | 0                                        | 1260                                                                                  | 1260                                                                             | 1890                          | 1260                             | 19530                            | 20804                                                    |
| Работ<br>ник 5  | 21 | 60<br>0                 | 12<br>60<br>0  | 1260                       | 1260                                     | 1260                                     | 1260                                                                                  | 1260                                                                             | 1890                          | 1260                             | 20790                            | 20804                                                    |
| Работ<br>ник 6  | 18 | 60<br>0                 | 10<br>80<br>0  | 1080                       | 1080                                     | 1080                                     | 1080                                                                                  | 1080                                                                             | 1620                          | 0                                | 16740                            | 14348,<br>57                                             |
| Работ<br>ник 7  | 18 | 60<br>0                 | 10<br>80<br>80 | 1080                       | 1080                                     | 1080                                     | 1080                                                                                  | 1080                                                                             | 1620                          | 1080                             | 17820                            | 15274,<br>29                                             |

|                 |    |         |               |      |      |      |      |      |      |            |              |
|-----------------|----|---------|---------------|------|------|------|------|------|------|------------|--------------|
|                 |    |         | 0             |      |      |      |      |      |      |            |              |
| Работ<br>ник 8  | 21 | 60<br>0 | 12<br>60<br>0 | 1260 | 1260 | 1260 | 0    | 0    | 1260 | 17640      | 20804        |
| Работ<br>ник 9  | 21 | 60<br>0 | 12<br>60<br>0 | 1260 | 1260 | 1260 | 1260 | 1890 | 1260 | 20790      | 20804        |
| Работ<br>ник 10 | 21 | 60<br>0 | 12<br>60<br>0 | 1260 | 1260 | 1260 | 1260 | 1890 | 1260 | 20790      | 20804        |
| ИТОГО<br>ФОТ    |    |         |               |      |      |      |      |      |      | 19521<br>0 | 196054<br>,9 |

## Суверенитет- верховная власть

Рутинные технологии - виды работ, характерных для организаций с высокой степенью стандартизации, максимальным разделением труда по операциям и обязательным наличием частичных рабочих. В процессе производства в такой организации встречается мало поисковых ситуаций и новшеств и количество исключений из правил сведено к минимуму.

Рутинные технологии типичны для конвейерного производства, где каждый работник выполняет незначительное количество предельно простых операций (например, установка одних и тех же гаек на автозаводе, или пришивание пуговиц на швейной фабрике) . В большинстве случаев рутинные технологии заменимы действиями роботов-манипуляторов.

**Инновация, нововведение** — это внедрённое новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком. Является конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации. Примером инновации является выведение на рынок продукции (товаров и услуг) с новыми потребительскими свойствами или качественным повышением эффективности производственных систем.

**Себестоимость** — это стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на её производство и реализацию.

**Валовая прибыль** (англ. *GrossProfit*) — разница между выручкой и себестоимостью реализованной продукции или услуги (англ. *Costofsales* или *Costofgoodssold* - COGS). Следует иметь в виду, что *валовая прибыль* отличается от операционной прибыли (прибыль до уплаты налогов, пеней и штрафов, процентов по кредитам).

Валовая прибыль для производителя:

- Валовая прибыль = Выручка – Себестоимость реализованной продукции и услуги с учетом амортизации.

Валовая прибыль для розничной торговли:

- Валовая прибыль = Выручка – Себестоимость проданных товаров

На основании данных о валовой прибыли можно рассчитать чистую прибыль:

- Чистая прибыль = Валовая прибыль – Сумма налогов, пеней и штрафов, процентов по кредитам.

**Чистая прибыль** — часть балансовой прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет. Чистая прибыль используется для увеличения оборотных средств предприятия, формирования фондов и резервов, и реинвестиций в производство.

**Оборотные средства** (далее - ОС) - это совокупность **оборотных** фондов и фондов обращения в денежной форме. К **оборотным** фондам относят: сырье, основные и вспомогательные материалы, комплектующие изделия, не законченную производством продукцию, топливо, тару и другие предметы труда.

По определению А.Я. Кибанова «дисциплина труда – «это обязательное для всех работников подчинение установленным работодателем правилам поведения во время выполнения ими трудовых обязанностей».

Дисциплина - это важнейшее условие существования и развития любого цивилизованного общества