

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Управление дисциплиной труда персонала в организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

ПОП И.В. Девятовская  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Е.Н. Панова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Исполнитель:  
Шарпаева Алина Сергеевна  
студент группы Б-41, 4 курса,  
очного отделения,  
направление «38.03.03 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Девятовская И.В.,  
канд. психол. наук,  
доцент кафедры ФИА

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «МАНГО РАША»</b> .....	6
1.1. Характеристика деятельности ООО «Манго Раша».....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Манго Раша».....	10
1.3. Теоретически обоснованный анализ дисциплины труда персонала в ООО «Манго Раша».....	25
Выводы по 1 главе.....	34
<b>ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДИСЦИПЛИНОЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «МАНГО РАША»</b> .....	36
2.1. Разработка мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в ООО «Манго Раша».....	36
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в ООО «Манго Раша».....	39
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в ООО «Манго Раша».....	43
Выводы по 2 главе.....	46
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	48
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	51
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	55

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Современное состояние социально-трудовых отношений дает достаточно оснований для того, чтобы усомниться в действительности угрозы увольнения, штрафа или другого наказания как меры поддержания трудовой дисциплины персонала на необходимом уровне. Об этом говорят и многочисленные данные о реальном состоянии дисциплины труда в западных компаниях.

Проблема трудовой дисциплины является для корпоративного менеджмента такой же вечной, как и проблема трудовой мотивации и стимулирования трудовой активности. Обе проблемы связаны с противоречивым характером человеческой природы вообще и ее проявлениями в поведении на работе как менеджерами, так и рядовыми исполнителями, в частности. Труд в современной организации (работа) требует от человека, с одной стороны, механической исполнительности, прочности и точности машины, а с другой - максимального проявления высоких, т. е. собственно человеческих, качеств - знаний, ответственности, добросовестности, лояльности, инициативы, творчества и т. п. Такой труд далеко не всегда может быть следствием сознательного и добровольного выбора.

Современные проблемы нарушений трудовой дисциплины в российских организациях связаны со многими обстоятельствами. Одно из них заключается в недостаточном понимании важности и сложности задачи известной частью менеджмента, полагающего будто бы для эффективной работы возглавляемого ими подразделения достаточно высокой собственной технологической грамотности, подготовленного персонала, своевременной выдачи задания, хорошего заработка и дисциплинированности, понимаемой в основном как подчинение. Довольно часто среди таких менеджеров встречается отношение к наемному персоналу как к расходному материалу, который всегда можно заменить, если невозможно его развивать. При этом

общий стереотип восприятия персонала можно характеризовать как установку на недоверие, порождающую противоречивую ситуацию. С одной стороны, можно наблюдать дистанцирование между менеджментом и рядовыми исполнителями, а с другой - игнорирование значительного числа разнообразных нарушений трудового распорядка и этики поведения, ставших привычными. Следствием такого восприятия является предпочтение мер формального контроля как более доступных и простых. В то время как решение проблемы требует продуманных и систематических усилий, апеллирующих к механизмам саморегулирования.

Поскольку трудовая дисциплина оказывает прямое влияние на экономические результаты предприятия, тема укрепления трудовой дисциплины является весьма актуальной для ООО «Манго Раша».

**Проблема исследования** в необходимости управления дисциплиной труда персонала в ООО «Манго Раша» с целью повышения эффективности деятельности персонала.

**Целью выпускной квалификационной работы** является анализ дисциплины труда персонала и разработка мероприятий по управлению ею в ООО «Манго Раша».

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

- 1) провести теоретический анализ управления дисциплиной труда персонала;
- 2) описать систему управления персоналом в ООО «Манго Раша»;
- 3) проанализировать дисциплину труда персонала ООО «Манго Раша»
- 4) разработать мероприятия по управлению дисциплиной труда персонала в ООО «Манго Раша»;
- 5) оценить нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в ООО «Манго Раша».

**Объект исследования:** дисциплина труда персонала.

**Предмет исследования:** управление дисциплиной труда персонала в ООО «Манго Раша».

В данной работе применялись **методы исследования:** теоретические - изучение психологической, экономической и управленческой литературы, исследований зарубежных и отечественных исследователей об управлении персоналом, а также по теории и практике управления дисциплиной труда персонала; эмпирические - анализ кадровой документации в ООО «Манго Раша», анкетирование, экономико-математические расчеты.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников. Во введении обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования, выделены проблема и противоречие, определена цель и задачи, с помощью которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы.

В первой главе «Анализ состояния дисциплины труда персонала в ООО «Манго Раша» дана характеристика деятельности исследуемой организации, описана система управления персоналом, и проанализирован процесс мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Манго Раша».

Во второй главе «Мероприятия по управлению дисциплиной труда персонала в ООО «Манго Раша» предлагается решение основных проблем по теме исследования и описаны мероприятия по управлению дисциплиной труда в ООО «Манго Раша», описано нормативно-правовое обоснование этих мероприятий, а также рассчитана социальная и экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 16 таблиц, 2 рисунка, список литературы из 41 источника, 1 приложение.

# ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «МАНГО РАША»

## 1.1. Характеристика деятельности ООО «Манго Раша»

MANGO – это всемирно известная международная марка по производству, разработке и продаже одежды и аксессуаров для мужчин и женщин.

В фирме работают более 13456 сотрудников, 1800 из которых – в Hangar Design Center и головном офисе Палау-солита и Плегаманс (Барселона). Средний возраст сотрудников составляет 29 лет, 86% из них – женщины. Это молодая и энергичная команда.

В настоящее время, MANGO насчитывает около 2731 магазинов в 105 странах мира. Наше расширение продолжается с недавними открытиями магазинов в таких странах, как Грузия, Алжир или Мартиника. Наши последние открытия были в таких городах, как Токуо, Beijing, Erlangen или Verona. Залогом успеха является концепция, команда и собственная система логистики.

Концепция. «Мы отличаемся четко определенной концепцией. Концепция MANGO возникает из взаимосвязи между собственной разработкой продукта, его качества и имиджем единой марки. Одежда для современной женщины на каждый день – это формула, которую мы проанализировали, адаптировали и применили во всех странах, где присутствует бренд MANGO: он был и есть один из ключей к нашему коммерческому успеху и международному престижу».

Команда. «Главное достояние MANGO – сотрудники фирмы. Секрет кроется, прежде всего, в мотивированной и гибкой команде, которая способна адаптироваться к изменениям и работать над улучшением. Профессионалы, которые своими идеями приближают MANGO к наибольшему числу покупателей».

Система логистики. «MANGO основывает свою логистику на собственной системе, которая не перестает развиваться с момента открытия нашего первого магазина в 1984 году и до настоящего времени. Сейчас MANGO является второй компанией по экспорту в испанском текстильном секторе».

Для полного внедрения, MANGO предоставляет своим франчайзи продукцию под депозит. В 2000 году компания MANGO установила новейшую технологию в системе логистики, что позволяет классификацию и распределение 30.000 единиц изделий в час.

В динамическом центре по распределению товара все процессы автоматизированы: загрузка, хранение, оформление отправки и доставки товара. Благодаря этому, уменьшается нагрузка и оптимизируется работа сотрудников, делая динамический центр по распределению товара самым эффективным в секторе текстильной индустрии, с управлением от 5 до 7 раз быстрее, чем у конкурентов.

Система логистики MANGO основывается на скорости, информации и технологии, цель которой добиться, чтобы каждая торговая точка всегда имела в своем распоряжении необходимый товар, в зависимости от скорости ротаций и предварительного расчета продаж. С производством и распределением 90 миллионов изделий в год, мы гарантируем постоянное обновление и производство товара, идя в ногу с рыночным спросом, как в объеме, так и в ассортименте.

Схему организационной структуры ООО «Манго Раша» можно представить следующим образом (рис. 1).

Самую непосредственную роль в процессе разработки и реализации стратегии отводится персоналу компании. Разработка организационно-корпоративного обеспечения отводится менеджменту и руководству компании.

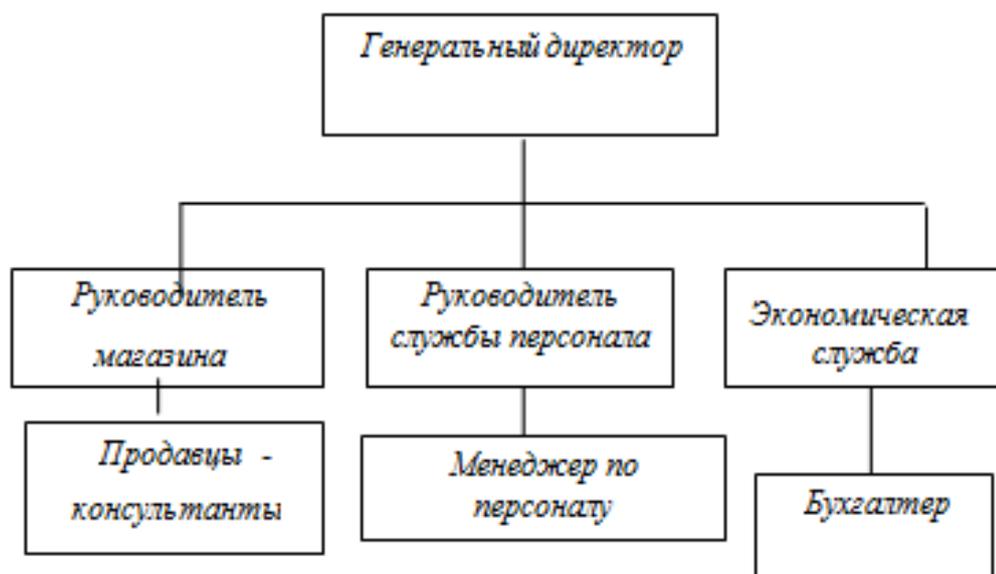


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Манго Раша»

Руководитель магазина:

1. Обеспечивает соблюдение обязательных с учетом профиля и специализации деятельности предприятия розничной торговли требований, установленных для предприятия в государственных стандартах, санитарных, ветеринарных, противопожарных правилах и других нормативных документах.
2. Оформляет, получает лицензии, соответствующие разрешения и иные документы (сертификаты соответствия, гигиенические заключения) и представляет их, либо часть информации, содержащейся в этих документах для ознакомления покупателям.
3. Доводит до сведения покупателей информацию о товарах и иной информации, способствующей правильному выбору товара покупателем.
4. Доводит до покупателей сведения об организационно-правовой форме юридического лица, фирменное наименование (наименование), юридический адрес, режим работы и пр.

5. Обеспечивает наличие оборудования, инвентаря в соответствии с требованиями стандартов необходимых для сохранения качества и безопасности товаров при их хранении и реализации в месте продажи.

6. Обеспечивает наличие и содержание в исправном состоянии средств измерения, своевременное и в установленном порядке проведение их метрологической проверки.

7. Создает надлежащие условия торгового обслуживания, а также возможность правильного выбора товаров покупателями.

8. Организовывает, планирует и координирует деятельность предприятия розничной торговли.

9. Управляет текущей деятельностью, направленной на доведение товаров до потребителей с наименьшими затратами.

10. Осуществляет контроль за рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

11. Анализирует результаты продаж и качества обслуживания покупателей, разрабатывает и проводит мероприятия по повышению качества торгового процесса.

12. Ведет переговоры, связанные с поставками, заказами и реализацией товаров.

13. Оформляет договоры поставки, купли - продажи, комиссии и т.д.

14. Обеспечивает организацию учета товарно-материальных ценностей и представляет отчетность об объемах произведенных продаж директору предприятия (владельцу).

15. Принимает решения о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников торгового предприятия; применяет меры поощрения отличившихся работников, налагает взыскания на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

16. Руководит работниками предприятия розничной торговли.

17. Представляет интересы предприятия и действует от его имени.

Чтобы понять насколько ООО «Манго Раша» эффективно ведет свою деятельность, необходимо рассмотреть его финансовые показатели (табл. 1).

Таблица 1 - Основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Манго Раша» за 2015-2016 гг.

Показатели	2015	2016	Темп роста по годам (%)	
			2015	2016
Объем выполненных работ, тыс. руб.	105258	182842	+ 6,04%	+73,71%
Издержки обращения, тыс. руб.	51576,4	85935,8	+27%	+40% %
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	53681,6	95906,2	+29%	+44%
Балансовая прибыль, тыс. руб.	37577	68093,5	+38%	+45%
Рентабельность по балансовой прибыли, %	35,7%	37,2%	+ 2%	+1,5%

Финансовые результаты деятельности свидетельствуют, что в 2016 году было получено прибыли на 45% больше, чем в предыдущем году, что объясняется большим объемом выполненных работ, увеличение которого за год составило 73,7%.

Таким образом, оценивая результаты деятельности ООО «Манго Раша», можно сказать, что предприятие является современным, конкурентоспособным, наращивающим год от года реализацию услуг. Финансовое положение довольно устойчиво. Анализ финансовых результатов показал, что фирма работает рентабельно, что позволяет наращивать прибыль.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Манго Раша»**

В данной работе будет проведен анализ представительства ООО «Манго Раша» в г. Екатеринбург. В организации за выполнение функций управления персоналом, отвечает служба персонала (руководитель и менеджер). К основным функциям управления персоналом ООО «Манго

Раша» относятся: прогнозирование и планирование; подбор, отбор и наем; адаптация, ротация и оценка; мотивация и формирование кадрового резерва. Главным документом, регулирующим общие установки и целенаправленную деятельность органов управления предприятием по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию, является его кадровая политика, утверждённая генеральным директором и пересматриваемая по мере необходимости. Одним из главных недостатков в управлении персоналом предприятия является то, что в его структуре нет специализированного подразделения, занимающегося кадровыми вопросами, а функции управления персоналом возложены непосредственно на генерального директора, исполнительного директора и делопроизводителя организации. Отсутствие специализированного подразделения, ведающего кадровыми вопросами, снижает эффективность системы управления персоналом предприятия, что негативно влияет на работу персонала и результаты его труда.

Динамика численности и структуры занятости персонала ООО «Манго Раша» представлена в табл. 2.

Таблица 2 - Численность и структура персонала по категориям ООО «Манго Раша» за 2014-2016 гг., чел.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Темпы роста,%	2016 г.	Темпы роста,%
Общая численность работающих, всего,	42	47	10,64	54	12,96
удельный вес, %	100	100	-	100	-
в том числе:					
- руководителей;	3	5	60,0	6	16,67
удельный вес, %	7,1	10,6	-	11,1	-
- специалистов;	8	9	11,11	12	25,0
удельный вес, %	19,0	19,1	-	22,2	-
- рабочих;	6	6	-	7	14,29
удельный вес, %	14,3	12,8	-	13,0	-
- продавцы	25	27	7,41	29	6,9
удельный вес, %	59,5	57,4	-	53,7	-

Как показывают данные, представленные в таблице 2, общая численность работающих на предприятии выросла с 42 до 47 человек в 2014г., а затем увеличилась ещё на 7 человек и составила 54 человека.

Структурный состав ООО «Манго Раша» не претерпел сколько-нибудь существенных изменений в исследуемом периоде. Наиболее высокий удельный вес занимают продавцы: на их долю по состоянию на 31.12.2016 г. приходится 53,7% от общей численности работающих; в течение исследуемого периода произошло незначительное снижение данного показателя. Второе место по удельному весу занимают специалисты – 22,2%; в течение исследуемого периода произошло незначительно снижение данного показателя. Наименьший удельный вес занимают руководители.

Для определения показателей текучести, проанализируем движение кадров в ООО «Манго Раша» (табл. 3).

Как показывает анализ движения кадров на предприятии: в 2014 г. было принято 4 работника, а уволено 5 работников, в том числе по собственному желанию 2 человека; в 2015 г. было принято 6, а уволено 7 работника, в том числе 3 по собственному желанию; в 2016 г. количество принятых составило 9, а уволенных 8 человек, из них по собственному желанию уволилось 4 человека. Очевиден рост текучести кадров в ООО «Манго Раша» в исследуемом периоде, что, безусловно, является негативным фактором в деятельности предприятия.

Таблица 3 - Движение работников, 2014-2016 гг., чел.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Темпы роста,%	2016 г.	Темпы роста,%
Среднесписочная численность	42	47	112,0	54	115,0
Принято в течение отчетного года	4	6	150,0	9	150,0
Выбыло в течение отчетного года, в том числе	5	7	140,0	8	133,3
- по собственному желанию	2	3	150,0	4	166,7
- по другим причинам.	3	4	113,3	4	100,0
Текучесть кадров, %	4,8	6,4	113,3	7,4	155,6

Таким образом, наиболее высокий удельный вес занимают продавцы (53,7%), второе место по удельному весу занимают специалисты (22,2%), наименьший удельный вес занимают руководители.

Главным документом, регулирующим общие установки и целенаправленную деятельность органов управления предприятием по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию, является его кадровая политика.

Кадровая политика разрабатывается высшим менеджментом предприятия, утверждается Генеральным директором и пересматривается по мере необходимости.

Сущность кадровой политики предприятия состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании высококвалифицированных сотрудников, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для эффективного функционирования предприятия.

Главной целью кадровой политики предприятия является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном отношении позволял бы обеспечивать реализацию целей предприятия.

Основными задачами кадровой политики предприятия являются:

- определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы;
- планирование потребности в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и руководство персоналом;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка.

Руководство предприятия считает, что в современном бизнесе особое значение имеет каждый работник. С каждым годом возрастает влияние уровня его профессионализма и качества труда на конечные результаты работы всего предприятия. Этот принцип также лежит в основе кадровой политики предприятия.

Кадровая политика предприятия нацелена на укрепление лидирующих позиций компании через интеграцию усилий и сотрудничество предприятий в области управления персоналом.

Подбор сотрудников в ООО «Манго Раша» - ключевое направление деятельности отдела кадров, потому что формирование команды начинается с поиска и подбора нужных компании людей.

Источники найма в ООО «Манго Раша» делятся на внешние и внутренние. Преимущества внешнего отбора состоят в том, что в организацию вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития.

Источниками внешнего отбора являются: объявления в газетах, агентства по трудоустройству, специализированные консультационные фирмы. Рассмотрим источники найма персонала в ООО «Манго Раша» (рис. 2).

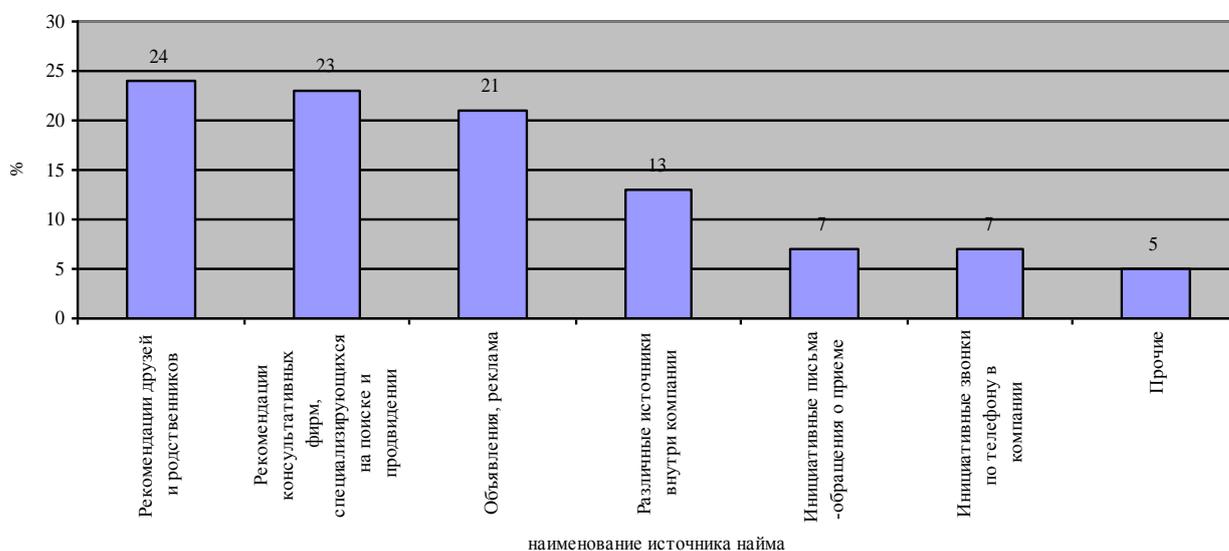


Рисунок 2 - Структура источников найма персонала в ООО «Манго Раша»

Таким образом, в организации набор работников осуществляется в основном через знакомых, консультационные (рекрутинговые) агентства, объявления и рекламу. Иногда новые сотрудники принимаются на работу через внутренний набор или другие источники.

Преимущества внутреннего набора состоят в том, что работник является уже адаптированным к коллективу по сравнению с вновь принятым на работу, его способности оцениваются выше, выше и удовлетворенность трудом.

В соответствии с планом привлечения персонала предприятие ежедневно получает поток резюме кандидатов. Все они анализируются, информация о соискателях заносится в базу данных. Если кандидат соответствует основным требованиям должности, то с ним проводится предварительное собеседование по телефону.

По результатам телефонного интервью претендент на должность приглашается на собеседование. Руководитель структурного подразделения обязан в течение трех рабочих дней с момента предоставления ему данных о кандидате назначить дату и время проведения собеседования.

При встрече проводится интервью, по результатам которого делается вывод о соответствии кандидата требованиям должности. При положительном решении руководство направляет кандидата в отдел кадров для оформления документов.

Если соискатель соответствует всем требованиям должности, руководитель структурного подразделения согласовывает с ним дату фактического выхода на работу. В случаях, предусмотренных законодательством, будущий сотрудник предприятия проходит медосмотр.

Для трудоустройства кандидат на вакантную должность должен предоставить в отдел кадров следующий пакет документов: оригинал трудовой книжки; паспорт; идентификационный налоговый номер; копию документа об образовании (с вкладышами); копию свидетельства об общеобязательном государственном социальном страховании (пенсионном страховании); копию военного билета (все страницы); копию свидетельства о браке; копию свидетельства о рождении детей до 18 лет; три фотографии (3x4); справку о прохождении медицинского осмотра (в случае необходимости); при наличии: копию первой страницы загранпаспорта,

копию удостоверения водителя, копию пенсионного свидетельства, копию заключения МСЭК в случае инвалидности.

На основании заявления о приеме на работу, завизированного руководителем структурного подразделения и директором предприятия, инспектор по кадрам оформляет нового сотрудника на работу и готовит соответствующий приказ. Он также обязан ознакомить нового сотрудника под роспись со следующими документами: приказом о приеме на работу; условиями работы; Коллективным договором; Правилами внутреннего трудового распорядка; должностной инструкцией; Положением о коммерческой тайне.

Проведем диагностику эффективности процесса найма персонала в ООО «Манго Раша».

Определим пять основных показателей эффективного найма персонала (табл. 4).

Таблица 4 - Оценка основных показателей эффективности найма персонала в ООО «Манго Раша»

№ п/п	Название показателя, определяющего эффективность найма	Оценка организации (средний балл)		
		оценка руководителей высшего звена	оценка руководителей среднего звена	средняя оценка участников исследования
1	Своевременность	4,0	4,8	4,2
2	Результативность	5,0	4,5	4,7
3	Простота и удобство методов	4,5	6,0	5,5
4	Экономичность	5,5	4,8	5,0
5	Надежность	5,5	5,2	5,3
	Итоговый средний балл	4,9	5,1	5,0

Оценка основных показателей эффективности найма персонала в ООО «Манго Раша» определялась с помощью следующих показателей:

1. Своевременность. Обеспечивает ли система поиска и подбора своевременное заполнение возникающих вакансий или у организации возникают проблемы от того, что поиск кандидатов, отвечающих всем установленным требованиям, растягивается на слишком долгое время?

2. Результативность. Обладают ли отобранные работники всеми характеристиками, необходимыми для успешного выполнения должностных обязанностей, или их приходится доучивать и переучивать?

3. Простота и удобство в использовании методов. Не слишком ли сложны используемые методы? Не дают ли они много лишней информации, которая не всегда используется при принятии решения о найме или отсева специалистов?

4. Экономичность. Соотношение цена–качество (затраты на отбор / качество и ценность отобранных специалистов). Не слишком ли дорого обходится отбор данных категорий персонала? Обоснованно ли для отбора данной категории использование сложных и трудоемких методов отбора? Можно ли сократить издержки, используя на ранних стадиях максимально простые и дешевые инструменты?

5. Надежность результатов, обеспечиваемых системой.

На данном этапе исследования использовалась наименее стереотипная 7-балльная шкала оценок (табл. 5).

Таблица 5 - Шкала оценок основных показателей эффективности найма персонала в ООО «Манго Раша»

Балл	Описание
7 (высший)	Системный подход. Показатель проявлен во всех без исключения ситуациях
6	Показатель проявлен практически во всех ситуациях, оценка соответствует его благоприятной выраженности. Можно говорить о системном решении вопросов, связанных с этим показателем
5 (верхняя граница среднего)	Оценка соответствует достаточно хорошему развитию набора инструментов, связанных с этим показателем
4 (среднее значение)	Оценка свидетельствует о средней развитости показателя
3 (нижняя граница среднего)	Оценка свидетельствует о наличии соответствующих данной деятельности инструментов, используемых несистематически и не в полной мере
2	Показатель остро нуждается в развитии
1 (низший)	Показатель абсолютно не проявлен

Эти показатели оценивались методом экспертных оценок, где в качестве экспертов выступают менеджеры высшего звена предприятия.

Итак, проблемными параметрами эффективности процессов найма в ООО «Манго Раша» являются своевременность и результативность найма персонала.

В процессе собеседования с руководителями ООО «Манго Раша» исследовалась следующая информация: общие сведения о компании, о способах найма персонала, о кадровом планировании, о наличии бланков и анкет, необходимых для построения системы найма персонала, о бизнес-процессах найма персонала (последовательности используемых процедур), о тестах, опросниках, деловых играх и других методах отбора персонала.

Было выяснено, что поиск персонала в ООО «Манго Раша» начинался с момента опубликования объявления (минуя стадии планирования и анализа информации) практически во всех СМИ города, что не было оправданно при поиске кандидатов на вакантную должность.

Звонки от кандидатов принимались «случайным» человеком, т. е. стадию подбора вел не заинтересованный сотрудник. Решение о найме базировалось на интуитивном «ощущении»: «наш» кандидат или «не наш».

Адаптация новых работников в ООО «Манго Раша» - это процесс изменения знакомства нового сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

При проведении адаптации персонала необходимо приобретение канцелярских товаров, оформление фирменных буклетов, проведение тестирования.

Затраты на адаптацию = Стоимость адаптации/Стоимость набора =  $4\ 200 / 7\ 500 = 0,56$ .

Рассмотрим коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала – отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:

$$7 \text{ чел.} / 9 \text{ чел.} * 100 \% = 77,77 \%$$

Условно процесс адаптации в ООО «Манго Раша» можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Адаптация предполагает как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения. т. д.

Этап 2. Ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляет ООО «Манго Раша».

Программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

После прохождения общей программы ориентации проводится специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим).

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации в ООО «Манго Раша», он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс

адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Обучение сотрудников ООО «Манго Раша» ограничивается организацией учебных мероприятий в учебных центрах г. Екатеринбурга.

Обучение персонала ООО «Манго Раша» за 2015-2016 гг. представлено в таблице 6.

Таблица 6 - Обучение персонала ООО «Манго Раша» за 2015-2016 гг.

Наименование должности	Кол-во сотрудников	Кол-во часов	Наименование программы обучения
Генеральный директор	1	45	Практический курс для директора по развитию и стратегическому планированию
Руководитель магазина	1	34	Реорганизация отдела продаж. Как продавать больше и дороже
Главный бухгалтер	1	40	Новое в бухгалтерском учете, аудите и налогообложении
Старший менеджер	1	28	Школа менеджеров продаж
Делопроизводитель	1	40	Новое в кадровом делопроизводстве и управлении персоналом
Руководитель магазина	1	18	Как привлечь и удержать Потребителя: практические решения
Старший менеджер	1	21	Тренинг эффективных продаж
Менеджеры по продажам	5	35	Маленькие секреты больших продаж

Анализируя данные таблицы 6 можно сделать следующие выводы.

В 2016 г. в ООО «Манго Раша» повысили квалификацию 8,5% сотрудников: генеральный директор, руководитель магазина, главный бухгалтер и старший менеджер отдела женского текстиля по таким программам обучения как «Практический курс для директора по развитию и стратегическому планированию», «Реорганизация отдела продаж. Как

продавать больше и дороже», «Новое в бухгалтерском учете, аудите и налогообложении», «Школа менеджеров продаж» соответственно.

В 2015 г. в ООО «Манго Раша» повысили квалификацию 14,8% сотрудников: делопроизводитель, руководитель магазина, старший менеджер отдела детского текстиля, менеджеры по продажам по таким программам обучения как «Новое в кадровом делопроизводстве и управлении персоналом», «Как привлечь и удержать Потребителя: практические решения», «Тренинг эффективных продаж», «Маленькие секреты больших продаж» соответственно.

При окончании курсов, семинаров, тренингов сотрудникам ООО «Манго Раша» были выданы соответствующие сертификаты, свидетельства о прохождении курсов.

Расходы на обучение сотрудников ООО «Манго Раша» за 2015-2016 гг. представлены в таблице 7.

Таблица 7 -Расходы на обучение персонала ООО «Манго Раша» 2015-2016 гг.

Наименование должности	Кол-во сотрудников	Кол-во часов	Затраты, руб.
Генеральный директор	1	45	18000
Руководитель магазина	1	34	12570
Главный бухгалтер	1	40	11420
Старший менеджер отдела женского текстиля	1	28	7410
Делопроизводитель	1	40	6950
Начальник отдела по продажам	1	18	7430
Старший менеджер отдела детского текстиля	1	21	6900
Менеджеры по продажам	5	35	34500
Итого:			105180

Таким образом, основной проблемой в области обучения и развития персонала в компании является отсутствие системности, то есть, процесс обучения ограничивался только учебными учреждениями без оценки эффективности.

В ООО «Манго Раша» различают основную и дополнительную оплату труда. К основной относится оплата, начисляемая работникам за

отработанное время, количество и качество выполненных работ: оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, премии сдельщикам и повременщикам, доплаты в связи с отклонением от нормальных условий работы, за работу в ночное время, за сверхурочные работы, за бригадирство, оплата простоев не по вине рабочих и т.п. К дополнительной заработной плате относятся выплаты за непроработанное время, предусмотренные трудовым кодексом: оплата очередных отпусков, перерыв в работе по уходу за ребенком, льготных часов подростков, за время выполнения государственных и общественных обязанностей, выходного пособия при увольнении и др.

При начислении заработной платы руководствуются положением об оплате труда и премировании, нормами выработки, расценками, тарифными ставками и должностными окладами, установленными в ООО «Манго Раша». При повременных формах оплата производится за определенное количество выполненных работ. Заработок определяют умножением часовой или дневной тарифной ставки его разряда на количество отработанных им часов или дней. Заработок других категорий работников определяют следующим образом: если эти работники отработали все рабочие дни то их оплату составят установленные для них оклады; если же они отработали неполное число рабочих дней, то их заработок определяют делением установленной ставки на календарное количество рабочих дней и умножением полученного результата на количество оплачиваемых за счет предприятия рабочих дней.

Анализ фонда оплаты труда персонала ООО «Манго Раша» проведем по данным таблице 8.

Как видно по данным таблицы 8, ФОТ в 2016 г. увеличился на 1478,4 тыс. руб., что положительно характеризует предприятие. Изменение среднего размера заработной платы 1 работающего произошло за счет изменения средних окладов («служащие»).

Таблица 8 - Анализ фонда оплаты труда персонала ООО «Манго Раша» в 2015-2016 гг., тыс. руб.

Категории персонала	2015 г.				2016 г.			
	ФОТ	переменная часть	постоянная часть	премии и иные выплаты	ФОТ	переменная часть	постоянная часть	премии и иные выплаты
Руководители	408,0	142	258,0	8,0	590,4	190,8	388,8	10,8
Специалисты и продавцы	3427,2	1260	2167,2	67,2	4723,2	1526,2	3110,4	86,4
Итого:	3835,2	1402	2425,2	75,2	5313,6	1447,0	3499,2	97,2

Фонд заработной платы включает в себя не только фонд оплаты труда, относимый к текущим издержкам предприятия, но и выплаты за счёт средств социальной защиты и чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Сведения об использовании средств, направляемых на оплату труда, представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ использования средств, направляемых на оплату труда в ООО «Манго Раша» в 2015- 2016 гг., тыс. руб.

Вид оплаты	Сумма, тыс. руб.		
	2015 г.	2016 г.	изменение
1. Фонд оплаты труда	3835,2	5313,6	1478,4
1.1. По тарифным ставкам и окладам	2425,2	3499,2	107,4
1.2. Премии за производственные результаты	75,2	97,2	22
1.3. Доплата за профессиональное мастерство	210,3	217,05	6,75
1.4. Доплата за сверхурочные часы	275,4	279,4	9
1.5. Оплата ежегодных и дополнительных отпусков	630,9	651,15	20,25
1.6. Оплата труда совместителей	285,4	299,4	14
2. Выплаты социального характера	2100	2111,13	11,13
Итого средств, направленных на потребление	9837,6	12468,13	1693,18

Как видно по данным таблицы 9, наибольший удельный вес в составе средств, использованных на потребление, занимает фонд оплаты труда, включаемый в себестоимость продукции, однако в 2016 г. в общем ФЗП возрастает доля выплат за счет фонда социальной защиты на 0,53%, что позитивно характеризует предприятие.

Аттестация персонала проводится согласно Плану проведения аттестации работников компании. Методы аттестации:

- индивидуальное оценивание сотрудников – изучение индивидуальных качеств;

- групповое оценивание – основывается на сравнении эффективности сотрудников компании.

Предмет оценки: исполнение должностных обязанностей; поведенческие особенности; эффективность деятельности персонала; степень достижения цели; степень компетентности личные особенности.

Как правило в него входят руководители подразделений аттестуемых работников, если аттестация проводится для специалистов или руководителей то состав комиссии формируется из генерального директора, акционеров Общества либо учредителей. Если компания большая и необходимо провести аттестацию для большого количества сотрудников, может создаваться несколько аттестационных комиссий.

Аттестация генерального директора, директора проводится раз в три года, аттестация руководителей подразделения и специалистов проводится раз в год.

Рассмотрим показатели эффективности оценки и аттестации персонала:

- процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)

$51 \text{ чел.} / 54 \text{ чел.} * 100\% = 94,44 \%$

- процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)

$47 \text{ чел.} / 54 \text{ чел.} * 100\% = 87,04 \%$

- процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)

$46 \text{ чел.} / 54 \text{ чел.} * 100\% = 85,19 \%$

Рассмотрим показатели эффективности увольнения персонала:

- текучесть кадров (по собственному желанию)

$4 \text{ чел.} / 54 \text{ чел.} * 100\% = 7,41 \%$

- текучесть кадров (общая)

8 чел. / 54 чел. \* 100% = 14,82 %

Уровень текучести персонала - высокий, следовательно, организация функционирует стабильно, но при этом текучесть вызвана неэффективной работой касательно дисциплины труда персонала, что ведет к снижению эффективности деятельности организации.

Для уменьшения уровня текучести кадров необходимо регулярно выявлять причины увольнения работников, вследствие чего вести общую статистику увольнений, разрабатывать мероприятия по выявленным проблемам для их устранения.

Таким образом, в ООО «Манго Раша» функции по управлению персоналом выполняются службой персонала в полном объеме, включая в себя ряд недостатков. Для того чтобы понять в чем заключается эффективность работы организации необходимо проанализировать дисциплину труда персонала, так как кадры ООО «Манго Раша» напрямую влияют на результаты деятельности организации.

### **1.3. Теоретически обоснованный анализ дисциплины труда персонала в ООО «Манго Раша»**

Дисциплина труда персонала - обязательное для всех работников подчинение правилам поведения [38], определенным в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации.

Правовое регулирование трудовой дисциплины в организации имеет особое значение, так как применение совместного труда невозможно без ее соблюдения.

Трудовая дисциплина основана на обязанности работника добросовестно выполнять свою трудовую функцию и подчиняться правилам

внутреннего трудового распорядка, а также на обязанности работодателя создать для работника надлежащие условия труда, необходимые для соблюдения работниками трудовой дисциплины. Основные обязанности сторон определены в Трудовом кодексе. Конкретизированы обязанности в Правилах внутреннего трудового распорядка, должностных инструкциях и в трудовом договоре. Индивидуальные обязанности работника закрепляются в трудовом договоре [32].

Основные обязанности работодателя сформулированы в ст. 22 Трудового кодекса РФ и конкретизируются в правилах внутреннего трудового распорядка, положениях о дисциплине и других нормативных актах. К числу таких основных обязанностей относятся: обязанность правильно организовать труд работников, создавать условия для повышения эффективности труда, обеспечивать трудовую и производственную дисциплину, соблюдать законодательство о труде и правила по охране труда [38].

К локальным нормативным актам, регулирующим трудовую дисциплину в ООО «Манго Раша», относятся правила внутреннего трудового распорядка, а также положение о рабочем времени и отдыхе, положение о премировании и заработной плате.

Трудовая дисциплина в ООО «Манго Раша» обеспечивается созданием необходимых организационных и экономических условий для нормальной работы, сознательным отношением к труду, методами убеждения, воспитания, а также поощрением за добросовестный труд.

В ООО «Манго Раша» уровень трудовой дисциплины ранее не измерялся.

Уровень трудовой дисциплины определяют по формуле:

$$Уд = Н / М, \quad (1)$$

где Н - количество нарушителей или нарушений;

М - общее число работающих или 100 работающих и т. д.

Расчет приведен в таблице 11, расшифровка расчетов дана после таблице 11.

В соответствии с одним из современных подходов к измерению уровня трудовой дисциплины уровень выражает все стороны и отношения трудовой активности.

Приводится и классификация активности:

- высокая - присуща лицам, не имеющим нарушений, активно участвующим в борьбе против нарушений в товарищеских судах, комиссиях по трудовым спорам, в борьбе с пьянством, наркоманией, токсикоманией и т. д.;

- средняя - присуща лицам, не допускающим нарушений;

- низкая - включает лиц, допускающих нарушения [32].

К показателям трудовой активности обычно относят: уровень выполнения норм выработки, планов, качество продукции, состояние трудовой дисциплины, взаимопомощь в труде, участие в соревновании, участие в техническом творчестве и т. д. [32].

Отношение к труду определяется с трех сторон: как элемент производственных отношений; элемент идеологии; комплекс установок и действий индивидов.

Отношения к труду включают: эффективность труда, участие в принятии новых решений, инициативу в проведении интенсификации в рамках соревнования и движении новаторов, трудовую дисциплину в ее различных аспектах, отношения в коллективе [36]. Из этого можно сделать вывод: дисциплина труда - это один из показателей отношения к труду. Учитывая отклоняющееся и активное поведение, авторы одной из последних работ по проблеме измерения уровня дисциплины построили формулы ее измерения: одна из них выглядит следующим образом:

$$Уд = 1 - М / (Н - М + n), \quad (4)$$

где М - число всех нарушений;

Н - величина, характеризующая нормативное поведение коллектива;

n - число всех поощрений.

По этой формуле, 1 - это эталон, когда все работники соблюдают дисциплину. Отклонения от нее характеризуют существующий уровень.

Другие формулы учитывают значимость каждого взыскания и поощрения. В предложенных формулах есть недостатки, которые при определенных условиях делают измерение невозможным.

Прежде всего, формулы не учитывают лиц с правомерным поведением, так называемых середняков. При увеличении в коллективе числа лиц с отклоняющимся поведением коэффициент уменьшается слишком быстро. Не установлена нижняя граница коэффициента. Она равна минус бесконечности. Формула не дает возможности сравнить дисциплину в различных трудовых коллективах, особенно если в одном из коллективов значительно больше работников [36].

Целесообразно учитывать не взыскания, а все нарушения, тем более что в любом коллективе они на виду, на виду и все случаи проявления активности.

Уровень дисциплины измеряется по шкале от 1 (самая низкая дисциплина) до 5 (самая высокая дисциплина). Средний уровень дисциплины - 2,5. Сумма результатов по каждой шкале делится на количество шкал. Это и будет среднестатистический уровень трудовой дисциплины (табл. 10).

Таблица 10 - Шкалы разных видов поведения работников для измерения уровня трудовой дисциплины

Номер группы	Виды шкал				
	1-я шкала	2-я шкала	3-я шкала	4-я шкала	5-я шкала
1. Отклоняющееся поведение	Имеет два и более нарушений за отчетный период	Постоянно не выполняет план, не справляется со своими обязанностями (личная вина работника)	Злоупотребляет своими правами, составляет жалобы на коллектив, одобряет и поддерживает нарушителей	Постоянный брак, систематические ошибки для служащих по личной вине работника	Потери рабочего времени в форме прогулов, отсутствие на работе более 3 часов по различным причинам

2. Отклоняющееся поведение	Имеет одно нарушение	Отдельные случаи невыполнения плана по личной вине	Разводит интриги в коллективе, мешает нормальной работе	Периодически допускает брак, у служащих периодические ошибки по их вине	Все нарушения, повлекшие потери рабочего времени, менее трех часов в день за каждое
3. Правомерное поведение	Нет нарушений, но и не проявляет активности	План выполняет на 100%	Пассивен к недостаткам в коллективе	Продукция соответствует низшим требованиям к качеству. Служащий справляется с работой	Нет потерь рабочего времени, но и нет его экономии
4. Активное поведение	Активен в пределах трудового коллектива. Образцы активности перечислены в ст. 191 ТК РФ	План выполняет на 100-110%	Встретившись с нарушениями, будет добиваться их искоренения, но только в пределах трудового коллектива	Продукция соответствует качеству или могла бы соответствовать	За счет экономии рабочего времени план перевыполняется на 10%
5. Активное поведение	Проявляет трудовой героизм. Образцы перечислены в ст. 191 ТК РФ	План перевыполняет более чем на 110%	Встретившись с нарушениями, будет добиваться их искоренения и за пределами коллектива	Высочайшее качество работы	За счет экономии рабочего времени план перевыполняется на 20% и более

Анализируя шкалы, необходимо учитывать, что первые две группы - это виды отклоняющегося поведения, третья группа - правомерное поведение, четвертая и пятая группы - активное поведение.

В соответствии с классификацией шкал видов поведения работников для измерения уровня трудовой дисциплины, приведенной в таблице 11, представляется возможным распределить работников ООО «Манго Раша» по пяти группам и определить уровень дисциплины по пяти шкалам. В оценке дисциплины труда рассмотрены данные, полученные службой персонала по

анализу дисциплины в трех магазинах ООО «Манго Раша» г. Екатеринбург, общей численностью 54 человека.

Таблица 11 - Оценка дисциплины труда по шкалам, чел.

	1 шкала	2 шкала	3 шкала	4 шкала	5 шкала
1 группа сильно отклоняющееся поведение	11	15	13	12	10
2 группа отклоняющееся поведение	9	10	4	17	20
3 группа правомерное поведение	9	8	7	6	8
4 группа активное поведение	13	15	13	9	6
5 группа очень активное поведение	12	6	17	10	10

Определим уровень дисциплины по первой шкале. К первой группе относится 11 человек, ко второй - 9, к третьей - 9, к четвертой - 13, к пятой - 12. Составим на основе данных уравнение, в котором количество работников в каждой группе соотносим с общим количеством работающих и умножаем полученное отношение на номер группы:

$$D = \frac{11 \times 1 + 9 \times 2 + 9 \times 3 + 12 \times 4 + 12 \times 5}{54 + 54 + 54 + 54 + 54} = 0,2 + 0,33 + 0,5 + 0,88 + 1,1 = 3,01.$$

Затем измеряем уровень дисциплины по второй шкале:

$$D = \frac{15 \times 1 + 10 \times 2 + 8 \times 3 + 15 \times 4 + 6 \times 5}{54 + 54 + 54 + 54 + 54} = 0,27 + 0,37 + 0,44 + 1,11 + 0,55 = 2,74.$$

К первой группе относятся 15 человек, ко второй - 20, к третьей - 85, к четвертой - 15, к пятой - 21.

Проведем измерение по третьей шкале:

$$D = \frac{13 \times 1 + 4 \times 2 + 7 \times 3 + 13 \times 4 + 17 \times 5}{54 + 54 + 54 + 54 + 54} = 0,24 + 0,14 + 0,38 + 0,96 + 1,57 = 3,29.$$

К первой группе относится 12 человек, ко второй - 17, к третьей - 6, к четвертой - 9, к пятой - 10.

Измеряем по четвертой шкале:

$$Д = \frac{12 \times 1 + 17 \times 2 + 6 \times 3 + 9 \times 4 + 10 \times 5}{54} = 0,22 + 0,62 + 0,33 + 0,66 + 0,92 = 2,75.$$

К первой группе относятся 10 человек, ко второй - 20, к третьей - 8, к четвертой - 6, к пятой - 10.

Измеряем по пятой шкале:

$$Д = \frac{10 \times 1 + 20 \times 2 + 8 \times 3 + 6 \times 4 + 10 \times 5}{54} = 0,18 + 0,74 + 0,44 + 0,44 + 0,92 = 2,72.$$

Затем все показатели складываем и полученную сумму делим на количество шкал:

$$Д = (3,01 + 2,74 + 3,29 + 2,75 + 2,72) / 5 = 2,9 - \text{существующий уровень дисциплины}$$

Как следует из таблицы 10, первая шкала учитывает активное поведение, правомерное, отклоняющееся, вторая - трудовую активность - выполнение плана, третья - активность в осуществлении своих прав, по защите интересов коллектива, злоупотребление своими правами во вред коллективу, четвертая - качество труда или отношение к нормам о качестве, пятая - тяжесть или вес отдельных нарушений.

В четвертую, пятую группы первой шкалы включаются лица, проявившие активность. Они могут быть поощрены в соответствии со ст. 191 ТК РФ за образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества труда и продукции, продолжительную и безупречную работу, экономию сырья, материалов, энергии и т. д. Пятая группа - это лица, проявившие трудовой героизм.

Согласно представленных службой персонала, данных по причинам нарушения трудовой дисциплины составлена табл. 12.

Таблица 12 - Причины нарушения трудовой дисциплины в 2014-2016 гг.

Вид нарушения трудовой дисциплины	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Систематические опоздания на работу	2	33,3	2	18,18	-	-
Появление на работе нетрезвом состоянии	2	33,3	1	9,09	1	11,11
Невыполнение распоряжений руководства	1	16,7	3	27,27	3	33,33
Ненадлежащее исполнение своих обязанностей, приведшее к ухудшению качества	1	16,7	5	45,45	5	55,56
Всего	6	100	11	100	9	100

Согласно таблицы 12 видно, что основными причинами нарушения трудовой дисциплины является невыполнение распоряжений руководства и ненадлежащее исполнение своих трудовых обязанностей, ведущие к ухудшению качества продукции.

Согласно табл. 12 видно, что в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличение нарушений по причине невыполнения распоряжения руководства составило 3 человек против 1 человека в предшествующем периоде, что на 10,57% больше в удельном весе. В 2016 г. нарушения по данной статье допустили также 3 человека, но удельный вес данных нарушений увеличился на 6,06%.

Ненадлежащее исполнение своих обязанностей, приведшее к ухудшению качества в 2015 г. допустили 5 человек против 1 человека в 2014 г., что на 28,75% больше в удельном весе всех нарушений. В 2016 г. нарушения по данной статье допустили также 5 человек, но удельный вес данных нарушений увеличился на 10,11%.

Выявленные нарушения (табл. 12) привели ООО «Манго Раша» к потере прибыли. Рассчитаем потери прибыли за 2016 г. :

1) появление 1 сотрудника на работе в нетрезвом виде, в худшем случае могло привести к потере имиджа организацией (если бы его увидели покупатели), однако, эта ситуация обошлась тем, что сотрудник был отправлен домой. Среднедневная выручка на каждого продавца составляет

17 273 руб. (общий объем продаж за год / 365 дней / 29 продавцов = 182 842 00 / 365 / 29 = 17 273);

2) невыполнение распоряжений руководства касательно перемещений товаров в другие зоны, а также выкладка товаров со склада привела к тому, что на складе остались излишки товара, которые могли быть проданы. Сумма потери составила 21 650 рубля;

3) ненадлежащее исполнение своих обязанностей, приводящее к ухудшению качества привело к снижению эффективности общей работы организации, так как сотрудники не стремились выполнять свои обязанности, тогда как покупателям необходимо было оказывать помощь. В среднем потери от этого нарушения трудовой дисциплины посчитано субъективно, на основании мнения руководителя организации. Руководитель считает, что каждый из продавцов могли бы заработать дополнительно за прошедший год около 250 000 рублей при надлежащем выполнении своих обязанностей. Следовательно, сумма потери составит 5 чел. x 250 000 руб. = 1 250 000 рублей.

Общая сумма потери прибыли из-за нарушений трудовой дисциплины равна  $17\,273 + 21\,650 + 1\,250\,000 = 1\,268\,923$  руб.

Положительным фактором является отсутствие в 2016 г. нарушений трудовой дисциплины из-за опозданий на работу.

Таким образом, проанализировав дисциплину труда персонала в ООО «Манго Раша» были выделены следующие проблемы:

- отсутствие оценки дисциплины труда персонала;
- отсутствие учета рабочего времени и контроля его использования.

Таким образом, проанализировав дисциплину на предприятии, приходим к выводу, что дисциплина труда персонала находится на среднем уровне и требует управления ею.

## **Выводы по 1 главе**

ООО «Манго Раша» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, Уставом предприятия. Основным видом деятельности является торговля непродовольственными товарами.

Основными функциями управления персоналом ООО «Манго Раша» относятся: прогнозирование и планирование; подбор, отбор и найм; адаптация, ротация и оценка; мотивация и формирование кадрового резерва. Главным документом, регулирующим общие установки и целенаправленную деятельность органов управления предприятием по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию, является его кадровая политика, утверждённая генеральным директором и пересматриваемая по мере необходимости.

Процесс адаптации в ООО «Манго Раша» можно разделить на четыре этапа: оценка уровня подготовленности новичка; ориентация; действенная адаптация и функционирование.

Основной проблемой в области обучения и развития персонала в компании является отсутствие системности, то есть, процесс обучения ограничивался только учебными учреждениями без оценки эффективности. Документов, регламентирующих систему обучения и развития, в компании не было, поэтому процесс осуществлялся стихийно, несмотря на то, что процедура аттестации сотрудников рассматриваемой организации разработана с учетом всех требований.

Резерв руководящих кадров в ООО «Манго Раша» подразделяется на внутренний и внешний. Целью формирования кадрового резерва в ООО «Манго Раша» является своевременное замещение вакансий высококвалифицированными и подготовленными работниками Общества.

В ООО «Манго Раша» производится начисление как основной, так и дополнительной оплаты труда. Применяются формы оплаты труда: повременная и сдельная.

Для эффективной работы аппарата управления в ООО «Манго Раша» выполняется следующий ряд условий: разработаны или утверждены положение о структурных подразделениях, должностные инструкции для руководителей и специалистов, что позволяет рационально распределить работу между разными категориями работников; рационально организован труд всех работников управления, что дает возможность достигать согласованности в управлении предприятием; проводятся наблюдения за использованием рабочего времени каждого работника, что позволяет иметь исходные данные для планирования.

Таким образом, проанализировав дисциплину труда персонала в ООО «Манго Раша» были выделены следующие проблемы:

- отсутствие оценки дисциплины труда персонала;
- отсутствие учета рабочего времени и контроля его использования.

## ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДИСЦИПЛИНОЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «МАНГО РАША»

### 2.1. Разработка мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в ООО «Манго Раша»

Проведенный анализ дисциплины труда персонала в ООО «Манго Раша» позволил выделить следующие проблемы:

- отсутствие оценки дисциплины труда персонала;
- отсутствие учета рабочего времени и контроля его использования.

Для решения этих проблем разработан комплекс мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в ООО «Манго Раша» (табл. 14).

Таблица 14 - Мероприятия по управлению дисциплиной труда персонала в  
ООО «Манго Раша»

№	Проблема	Мероприятие	Сроки	Ответственный	Затраты
1	Отсутствие оценки дисциплины труда персонала	Создание системы управления дисциплины труда персонала	Июнь 2017	Руководитель магазина	Входит в оплату труда
2		Обеспечение взаимосвязи между оплатой и качеством труда каждого работника	Июль – август 2017	Руководитель магазина	Входит в оплату труда
3	Отсутствие учета рабочего времени и контроля его использования	Приобретение и установка электронной пропускной системы	Июль 2017	Руководитель магазина	150 000 руб.

Систему управления дисциплиной труда персонала в ООО «Манго Раша» можно определить как:

- анализ и оценка состояния трудовой дисциплины в организации и ее структурных подразделениях;

- учет рабочего времени и контроль над его использованием, учет нарушений трудовой дисциплины;

- планирование и организация выполнения мероприятий, направленных на укрепление трудовой дисциплины.

Следующим мероприятием является обеспечение взаимосвязи между оплатой и качеством труда каждого работника. Достаточно приемлемой для всех категорий работников может быть следующая модель интегрированной оценки труда каждого работника:

1. Темп выполнения обычной, (не новой) работы:

а) очень медленно; б) медленно; в) средне; г) быстро; д) очень быстро.

2. Инициативность;

а) предпочитает опробованные приемы, безынициативен; б) иногда вносит предложения; в) средний уровень; г) часто вносит предложения; д) всегда предлагает оригинальные, реальные идеи.

3. Умение и готовность принимать решения:

а) перекладывает ответственность на другого; б) уклоняется от ответственности; в) средний уровень; г) любит принимать решения; д) ищет ответственную работу.

4. Взаимоотношения в коллективе:

а) конфликтный человек; б) любит спорить; в) нейтрален; г) в меру контактен; д) активно контактен.

5. Уровень качества работы:

а) много ошибок; б) небрежен в работе; в) средний уровень; г) старательный; д) высокий уровень.

Имеющийся набор факторов (5) и степеней их проявления (а, б, в, г, д) позволяет достаточно широко и объективно оценить качество, труда. Количественные значения степени развития каждого из факторов могут быть следующими: а - 2 балла, б - 4, в - 6, г - 8, д - 10. Среднее количество баллов качества труда каждого из работников находится путем деления полученной

суммы на пять. Материальное поощрение труда за высшее требование должно начинаться в случаях, когда средняя балльная оценка превышает 6.

Кроме того, данная модель может применяться для выявления наиболее сильных сторон конкретного работника при определении его возможного перевода на иную должность, работу. Так для кандидата на управленческую должность обязательно необходимо наличие высокого уровня мотивации, инициативности, умения и готовности принимать решения, взаимоотношения в коллективе. Скорость и качество работы возможны на уровне выше среднего или даже среднем.

Следующее мероприятие – использование современных информационных технологий, например электронные пропускные автоматы которые не только пресекают вход на территорию предприятия посторонних лиц, но и соединенные с компьютером руководителя позволяют отслеживать время приходов и уходов каждого работника.

Следует отметить, что применение такого метода, значительно повысит уровень самодисциплины, что в конечном итоге найдет свое отражение во всех элементах работы предприятия.

Будет приобретена электронная проходная для карт формата EMM/НID в комплекте с активированным ПО «Контроль доступа + ОПС + Дисциплина + УРВ». Комплект поставки: стойка турникета со встроенными контроллером турникета и двумя считывателями; пульт управления с кабелем; комплект ПО PERCo-SP13 с кодами активации. Одна проходная с установкой стоит 50 000 руб., на три магазина цена составит 150 000 руб.

Изменение премиальной системы оплаты труда подразумевает собой сокращение стандартны премии по результатам работы и введение штрафных санкций, например, замечание – 5 % от премии (при повторном нарушении снижение премии еще на 5%); выговор – 10 % (при повторном нарушении снижение премии еще на 5%); прогул, хищение, хулиганство, употребление на рабочем месте спиртных напитков, наркотических средств,

а также появление на рабочем месте и в рабочее время в нетрезвом состоянии - 100 % (при повторном нарушении – увольнение).

Предложенные мероприятия позволят провести управление дисциплиной труда персонала максимально быстро без вложения крупных средств.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в ООО «Манго Раша»**

Среди мер по обеспечению дисциплины труда важное место занимает поощрение работников. Добросовестный труд должен быть отмечен работодателем. Если хорошо работающие и недобросовестные работники находятся в равном положении, то стимул к успешному труду резко снижается. Поощрение - это публичное признание результатов труда работников. Применение мер поощрения является одним из проявлений дисциплинарной власти работодателя. Выбор конкретных мер поощрения, предоставления различных льгот и преимуществ - это право работодателя, хотя в современных рыночных условиях оно во многом зависит от его финансовых возможностей.

Порядок поощрения работников за добросовестный труд устанавливается ст. 191 ТК РФ, в которой предусматривается, что работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии). Обращаем ваше внимание на то, что список поощрений, которыми работодатель отмечает работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности, не является исчерпывающим, лишь только общим образом перечисляет как основания для поощрения работников, так и виды этих поощрений. Например, работодатель может поощрить своих работников: за своевременное выполнение особо срочных работ для

организации; поддержание чести торговой марки работодателя во время конкурсов, ярмарок и т.п.; выигрыш в конкурсе по профессиональному мастерству и т.д. В качестве других мер поощрения организации, например, могут установить такие меры, как присвоение звания лучшего работника организации (и предоставление связанных с этим льгот); выдача туристических путевок, путевок в санаторий и т.п. за счет предприятия и т.д.

Приведенный в ст. 191 ТК перечень поощрений может дополняться коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка организации, а также уставами и положениями о дисциплине. Так, согласно Положению о дисциплине работников железнодорожного транспорта Российской Федерации для работников железнодорожного транспорта применяются следующие виды поощрений: объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком; награждение почетной грамотой; присвоение звания лучшего работника по профессии или других званий за успехи в работе с вручением памятного знака и выплатой денежного вознаграждения; поощрения, предусмотренные коллективным договором; награждение нагрудным знаком «Почетному железнодорожнику». В соответствии с Уставом о дисциплине работников морского транспорта, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 23.05.2000 N 395, к работникам морского транспорта применяются следующие виды поощрений: объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком; награждение почетной грамотой; занесение в Книгу почета, на Доску почета; присвоение звания лучшего работника по профессии; награждение Почетной грамотой Министерства транспорта РФ; награждение знаками «Почетному работнику морского флота», «Почетному полярнику».

Российским законодательством предусматриваются меры поощрения работников, добросовестно выполняющих свои трудовые обязанности, но трудовое законодательство одновременно устанавливает и конкретные меры дисциплинарного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины.

Дисциплинарное взыскание может быть применено к работнику за нарушение им трудовой дисциплины, т.е. за дисциплинарный проступок. Основными причинами нарушений трудовой дисциплины являются: недостатки в организации труда; условия труда, которые способствуют нарушениям или даже вынуждают работника совершать нарушения; оплата труда, не стимулирующая дисциплинированную работу; бесконтрольность в процессе труда; безнаказанность работников; личная неорганизованность работника; семейно-бытовые условия человека. К причинам нарушений относятся также противоречия между: нормами права и реальными нормами, по которым функционируют трудовые отношения; квалифицированным и неквалифицированным трудом; умственным и физическим трудом; частной собственностью и кооперативной организацией труда; интересами людей.

Принято разделять две разновидности дисциплинарной ответственности: общую, предусмотренную нормами ТК, и специальную, установленную для ряда категорий работников другими федеральными законами, а также уставами и положениями о дисциплине и дающую возможность применения к работнику более широкого круга взысканий, чем перечисленные в ТК РФ. Институт дисциплинарной ответственности в организации трудовой дисциплины выполняет две взаимосвязанные функции: превентивную (через потенциальную возможность применения к нарушителю мер дисциплинарного взыскания предупреждает правонарушения в сфере трудовых отношений) и ретроспективную (обязанность нарушителя ответить за совершенный дисциплинарный проступок и претерпеть неблагоприятные последствия).

Непосредственным основанием для привлечения работника к дисциплинарной ответственности служит такой вид правонарушения, который именуется в трудовом праве дисциплинарным проступком. В ч. 1 ст. 192 ТК РФ дисциплинарный проступок определяется как неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей. Перечень дисциплинарных взысканий по сравнению

с ранее действовавшим законодательством сокращен. Исключена такая мера дисциплинарного взыскания, как строгий выговор. В настоящее время работодатель вправе применить к работнику, совершившему дисциплинарный проступок, следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

Федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников могут быть предусмотрены также и другие дисциплинарные взыскания. Не допускается применение дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине. Так, Федеральный закон от 27 июля 2004 года N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» в дополнение к общему перечню взысканий, применяемых к работникам, предусматривает такие взыскания, как предупреждение о неполном должностном соответствии, освобождение от замещаемой должности гражданской службы. Как видим, в отличие от работников, заключивших с работодателем трудовой договор, к гражданским служащим, заключившим служебный контракт, могут применяться дополнительные меры дисциплинарного взыскания.

Работодатели не могут устанавливать и применять дополнительные виды дисциплинарных взысканий. Часть 3 ст. 192 ТК предусматривает установление мер дисциплинарной ответственности только федеральными законами и актами Правительства РФ (утверждаемыми им уставами и положениями о дисциплине). Следовательно, любые попытки иных субъектов регулирования отношений в сфере труда в форме установления дополнительных видов дисциплинарных взысканий незаконны. Более того, и Правительство РФ не вправе устанавливать дисциплинарные взыскания, нарушающие основные конституционные права граждан.

Рассмотрим нормативно-правовую документацию для предложенных мероприятий (табл. 15).

Таблица 15 – Нормативно-правовая документация для мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в ООО «Манго Раша»

№	Мероприятие	Документ
1	Создание системы управления дисциплины труда персонала	Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о дисциплине труда персонала
2	Обеспечение взаимосвязи между оплатой и качеством труда каждого работника	Положении об оплате труда персонала, Положение о премировании работников
3	Приобретение и установка электронной пропускной системы	Договор с организацией на установку пропускной системы

В связи с разработанными мероприятиями прогнозируется снижение нарушений дисциплины труда в ООО «Манго Раша», поэтому можно предложить дополнительное поощрение сотрудникам организации, например, за выходы на работу вовремя, большое количество продаж на 1 продавца, большое количество продаж «неходового» товара и т. д. Данные изменения необходимо прописать в Положении об оплате труда персонала. Помимо этого, в ООО «Манго Раша» при управлении дисциплиной труда персонала будут использоваться: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о премировании работников, Положение о дисциплине труда персонала.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в ООО «Манго Раша»**

В работе ООО «Манго Раша» важным представляется правильный, налаженный процесс управления трудовыми ресурсами и здесь разработка мотивации выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении человеческими ресурсами. Особенную актуальность эта функция приобретает на современном этапе развития экономики в России.

Использование предложенных мероприятий позволит сформировать руководству ООО «Манго Раша» действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не

только функционированию, но и укреплению дисциплины труда персонала, а в конечном счете развитию предприятия. Поэтому хозяйственная деятельность ООО «Манго Раша» во многом зависит от правильной организации финансовой и управленческой работы на предприятии.

Предлагая мероприятия по управлению труда персонала, мы предполагаем, что они принесут ООО «Манго Раша» экономический эффект, который должен трансформироваться в получении дополнительной прибыли для предприятия.

Расчет экономической эффективности проводится по нескольким показателям. Спрогнозируем ситуацию после внедрения мероприятий.

Таблица 16 – Исходные данные для расчетов

№	Наименование	Единица измерения	Количество
1	Годовой фонд рабочего времени одного сотрудника: до внедрения мероприятий после внедрения мероприятий	дней	219 225
2	Среднесписочная численность	человек	54
3	Годовой объем производительности труда: до внедрения мероприятий на 1 раб. после внедрения мероприятий на 1 раб.	руб.	1 495 315,2 1 980 350,4
4	Единовременные затраты на проведение мероприятий	руб.	150 000

Расчет экономической эффективности

1. Относительная экономия численности рабочих, человек:

$$Эч = \left( \frac{225}{219} - 1 \right) \cdot 54 = 1,47 \approx 1(\text{чел})$$

2. Прирост производительности труда:

$$П = \frac{1,47 \cdot 100}{54 - 4} = 2,95\%$$

3. Прирост объема производства тыс.руб. :

$$В = \frac{1980350,4 - 1495315,2}{1495315,2} \cdot 100 = 32436$$

Фактический баланс рабочего времени рабочего отличается от планового: подготовительно-заключительные работы на 1 мин меньше, время обслуживания оборудования на 16 мин превысило нормативное время, недостаток оперативной работы составил 89 минут.

Кроме того, 65 минут или 13,54 % рабочего времени используется неэффективно, на это в большей степени влияет нарушение трудовой дисциплины специалистами, которое составляет 40 минут рабочего времени.

Необходимо предоставить специалисту все необходимые инструменты на рабочем месте, по возможности исключить посторонние разговоры, которые составили 40 минут. Сокращая непроизводительные затраты времени, соответственно будет увеличиваться время оперативной работы.

Годовая экономия по фонду заработной платы одного рабочего:

$$Эс = (62,16 + 16,16) \cdot 1752 \cdot 0,188 - 0,15 \cdot 5350 = 16,2 \text{ (тыс. руб.)}$$

Таким образом, мероприятие по сокращению непроизводительных затрат позволит снизить трудоемкость на 18,8%, повысить производительность труда на 23,2%, годовая экономическая эффективность составит 16,2 тыс. руб.

Психологический климат в коллективе является одним из важнейших условий повышения эффективности труда. Создание благоприятного психологического климата предполагаем за счёт мероприятий, которые формируют у персонала чувство причастности, удовлетворения трудом, приводят к удовлетворению социальных потребностей, потребностей во взаимосвязях.

Устойчивый психологический климат характеризуется стабильностью коллектива и удовольствием, с которым люди ходят на работу, выполняют свои профессиональные обязанности. Предполагается, что реализация всех мероприятий приведёт к более полному удовлетворению потребностей сотрудников (материальных, самовыражении, причастности, роста, удовлетворению трудом).

Социальная эффективность в результате внедрения мероприятий:

- снижение потерь рабочего времени;
- уменьшение жалоб на условия труда;
- улучшение трудовой дисциплины;
- повышение уровня стабильности трудового коллектива, самооценки коллектива;
- удовлетворенность трудом, повышение инициативы;
- возможность самореализации, мотивация.

Таким образом, мероприятия, направленные на управление эффективности дисциплиной труда, можно считать целесообразными.

### **Выводы по 2 главе**

Разработанные мероприятия по управлению дисциплиной труда персонала ООО «Манго Раша» планируется выполнить в течение июня-августа 2017 года. Ответственные за их проведение – руководитель магазина и начальник службы персонала. Все мероприятия положительно влияют на управление дисциплиной труда персонала.

На основании выполненного анализа и проведенных расчетов, с учетом всех полученных выводов о недостатках ООО «Манго Раша» были разработаны и экономически обоснованы мероприятия, направленные на совершенствование деятельности организации. Благодаря более рациональной и разумной организации условий труда на рабочем месте возможно значительное увеличение основных технико-экономических показателей.

Нормативно-правовое обеспечение организации труда персонала определяется в ТК РФ, Конституции РФ, Законах, локальных нормативных актах. В ООО «Манго Раша» при управлении дисциплиной труда персонала будут использоваться: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о премировании работников, Положение о дисциплине труда персонала.

По всем предложенным мероприятиям был проведен расчет экономической и социальной эффективности. Таким образом, мы убедились, что управление дисциплиной труда персонала играет очень важную роль в деятельности любого предприятия, и правильно примененные методы организации труда позволяют значительно улучшить основные технико-экономические показатели.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

1) потери рабочего времени из-за отсутствия работника на рабочем месте по не уважительным причинам, таким как прогулы, опоздания, самовольные отлучки и др.;

2) содержание дополнительной численности персонала для подмены на особо важных рабочих местах работников, отсутствующих по не уважительным причинам;

3) снижение коллективных результатов труда, особенно в тех трудовых коллективах, где низкая взаимозаменяемость работников;

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

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

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

Дисциплина труда имеет как объективную основу, так и субъективные черты. Часто человек вне зависимости от установленных правил внутреннего

трудового распорядка высокодисциплинирован, при этом его нет необходимости убеждать или принуждать соблюдать установленные правила. В связи с этим выделяются методы укрепления дисциплины труда, такие как убеждение, принуждение и поощрение.

ООО «Манго Раша» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, Уставом предприятия. Основным видом деятельности является торговля непродовольственными товарами.

Основными функциями управления персоналом ООО «Манго Раша» относятся: прогнозирование и планирование; подбор, отбор и найм; адаптация, ротация и оценка; мотивация и формирование кадрового резерва. Главным документом, регулирующим общие установки и целенаправленную деятельность органов управления предприятием по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию, является его кадровая политика, утверждённая генеральным директором и пересматриваемая по мере необходимости.

Таким образом, проанализировав дисциплину труда персонала в ООО «Манго Раша» были выделены следующие проблемы:

- отсутствие оценки дисциплины труда персонала;
- отсутствие учета рабочего времени и контроля его использования.

Разработанные мероприятия по управлению дисциплиной труда персонала ООО «Манго Раша» планируется выполнить в течение июня-августа 2017 года. Ответственные за их проведение – руководитель магазина и начальник службы персонала. Все мероприятия положительно влияют на управление дисциплиной труда персонала.

На основании выполненного анализа и проведенных расчетов, с учетом всех полученных выводов о недостатках ООО «Манго Раша» были разработаны и экономически обоснованы мероприятия, направленные на совершенствование деятельности организации. Благодаря более рациональной и разумной организации условий труда на рабочем месте

возможно значительное увеличение основных технико-экономических показателей.

Нормативно-правовое обеспечение организации труда персонала определяется в ТК РФ, Конституции РФ, Законах, локальных нормативных актах. В ООО «Манго Раша» при управлении дисциплиной труда персонала будут использоваться: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о премировании работников, Положение о дисциплине труда персонала.

Мероприятия, направленные на повышение эффективности дисциплиной труда, можно считать целесообразными.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базаров. – М. : Академия, 2014. – 224 с.
2. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб. : Феникс, 2014. – 352 с.
3. Биктяков, К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст]/ К.С. Биктяков. – М. : Спутник, 2013. – 244 с.
4. Бойчук, Н.И. Организация и нормирование труда [Текст]/ Н.И. Бойчук. – М. : Проспект, 2017. – 210 с.
5. Бычков, В.Д. Управление персоналом [Текст]/ В.Д. Бычков. – М. : Инфра-М, 2013. – 240 с.
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 96 с.
7. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.
8. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] : учебник / под ред. О. И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
9. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Б.М. Генкин. – М. : Инфра-М, 2013. – 464 с.
10. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
11. Кибанов, А.Я. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2015. – 60 с.
12. Кибанов, А.Я. Основы управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 448 с.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М. : КноРус, 2015. – 208 с.

14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М. : ДРОФА, 2014. – 240 с.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 416 с.
16. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М. : Феникс, 2014. – 384 с.
17. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом [Текст]/ Е.В. Куприянчук. – М. : Инфра-М, 2013. – 256 с.
18. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]/ А.А. Литвинюк. – М. : Юрайт, 2013. – 448 с.
19. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
20. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Маслова. – М. : Юрайт, 2015. – 496 с.
21. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов. – М. : Юрайт, 2015. – 562 с.
22. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М. : Юрайт, 2014. – 532 с.
23. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]/ В.П. Пашуто. – М. : КноРус, 2017. – 318 с.
24. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст]/ Ф.П. Половцева. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
25. Самыгин, С.А. Управление персоналом [Текст]/ С.А. Самыгин. – М. : Феникс, 2014. – 288 с.
26. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст]/ А.В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2015. – 182 с.
27. Ткаченко, Д.А. Торговый персонал [Текст]/ Д.А. Ткаченко. – СПб. : Феникс, 2013. – 160 с.

28. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : РАНХиГС, 2013. – 128 с.
29. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 68 с.
30. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 64 с.
31. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 60 с.
32. Башмаков, В.И. Управление социальном развитием персонала [Текст]/ В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – М. : Академия, 2014. – 240 с.
33. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Инфра-М, 2014. – 304 с.
34. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с.
35. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом [Текст]/ В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М. : Юрайт, 2014. – 480 с.
36. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст]/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малувев. – М. : Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
37. Теория организации [Текст]/ под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М. : Юрайт, 2014. – 480 с.
38. Коваленко, Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе [Текст]/ Г. Коваленко, А. Пономаренко, Г. Семенцева // Российский экономический журнал. - 2009. - №4. – С. 19.
39. Смирнова, О.Г. Соблюдение дисциплины труда шестой элемент обязанностей работника [Текст]/ О.Г. Смирнова, Н.Н. Старцев // Вестник

Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Гуманитарные и общественные науки. – 2008, № 9. – С. 35-46.

40. Топорищев, А.В. Дисциплинарная ответственность по трудовому законодательству [Текст]/ А.В. Топорищев, В.Н. Орешкина // VII Международная студенческая электронная научная конференция Студенческий научный форум». – 2015, № 1. С. 3-32.

41. Трудовой кодекс РФ [Текст]/ М. Буянова, О. Шевченко и др. – М. : Проспект, 2009. – 992 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Проект Положения о дисциплине труда

#### I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение, основываясь на законодательстве Российской Федерации о труде, определяет особые условия соблюдения дисциплины работниками ООО «Манго Раша» (далее - Общество) и меры дисциплинарного воздействия в случае нарушения таких условий.

1.2. Настоящее Положение распространяется на всех работников.

1.3. Дисциплина работников состоит в соблюдении ими порядка, правил и норм, установленных законодательством Российской Федерации, локальными актами Общества, а также обязанностей, предусмотренных трудовыми договорами (контрактами).

1.4. Работники обязаны:

- добросовестно, на высоком профессиональном уровне, исполнять свои должностные обязанности, возложенные на них трудовым договором и должностными инструкциями;

- своевременно и точно исполнять письменные и устные распоряжения администрации;

- соблюдать Правила внутреннего распорядка;

- соблюдать требования по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и гигиене труда;

- соблюдать правила противопожарной безопасности;

- бережно относиться к имуществу Общества;

- незамедлительно сообщать администрации о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества Общества;

- содержать свое рабочее место в чистоте;

- вести себя достойно, воздерживаться от действий, мешающих другим работникам выполнять их трудовые обязанности;

- воздерживаться от курения в не отведенных специально для этого местах.

Круг обязанностей (работ), которые выполняет каждый работник по своей специальности, квалификации или должности, определяется, помимо трудового договора, техническими правилами, должностными инструкциями (характеристикой работ), разработанными на основании тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих и квалификационного справочника должностей служащих.

#### 1.5. Администрация Общества обязана:

- соблюдать законодательство о труде, локальные нормативные акты Общества, условия индивидуальных трудовых договоров;

- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовыми договорами;

- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;

- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные Трудовым кодексом РФ и Правилами внутреннего распорядка;

- своевременно выполнять предписания государственных надзорных и контрольных органов;

- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;

- рассматривать и внедрять предложения работников, направленные на улучшение работы Общества, поддерживать и поощрять лучших работников;

- укреплять трудовую дисциплину, ориентировать работников на повышение уровня культуры труда;
- обеспечивать надлежащее содержание помещений; их отопление, освещение, вентиляцию, оборудование; создавать нормальные условия для хранения верхней одежды работников;
- контролировать соблюдение работниками всех требований инструкций по технике безопасности, противопожарной охране;
- создавать условия для повышения производительности труда, улучшения качества работы, повышать роль морального стимулирования труда;
- повышать деловую квалификацию работников;
- способствовать созданию в коллективе деловой, творческой обстановки, поддерживать инициативу и активность работников;
- осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральным законом;
- возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, установленных российским законодательством.

## II. ПООЩРЕНИЯ

2.1. Работники поощряются за добросовестное выполнение трудовых обязанностей, улучшение качества работы, повышение производительности труда, новаторство, инициативу, обеспечение сохранности перевозимых грузов и багажа, бережное отношение к иному вверенному имуществу, продолжительную и безупречную работу. Для работников применяются следующие виды поощрений:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение Почетной Грамотой Общества;

- размещение фотографии сотрудника на Доске Почета.

2.2. При применении мер поощрения обеспечивается сочетание материального и морального стимулирования труда.

2.3. За особые трудовые заслуги работники представляются в вышестоящие органы к поощрению, к награждению медалями, почетными грамотами, нагрудными значками и к присвоению почетных званий и званию лучшего работника по профессии.

8. Порядок поощрения работников:

а) право объявления благодарности имеет каждый руководитель;

б) поощрения объявляются в приказе;

в) информация о поощрении работника доводится до сведения всего коллектива Общества;

г) объявление благодарности в приказе, выдача премии, награждение ценным подарком, Почетной грамотой производится руководителем, имеющим право приема на работу данного работника. Руководитель может применять другой вид поощрения, предусмотренный коллективным договором;

д) вышестоящий руководитель пользуется принадлежащим нижестоящему руководителю правом поощрения работников в полном объеме.

### III. ВЗЫСКАНИЯ ЗА НАРУШЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, администрация имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;

- выговор;

- увольнение по соответствующим основаниям.

3.2. Увольнение в качестве дисциплинарного взыскания может быть применено за:

- неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

- однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей, в частности:

- за прогул, систематические опоздания (отсутствие на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);

- появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

- разглашение коммерческой тайны, ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей. Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, утверждается приказом генерального директора;

- совершение хищения (в том числе мелкого) имущества Общества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий;

- нарушение работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия;

- совершение виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;

- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;

- принятие необоснованного решения руководителем Общества, его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества Общества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу.

Дисциплинарное взыскание в виде увольнения не может быть применено к беременным женщинам. Увольнение работников в возрасте до 18 лет допускается только с согласия соответствующей государственной инспекции труда и комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав.

3.3. Дисциплинарное взыскание может быть наложено только руководителем Общества или лицом, исполняющим его обязанности.

3.4. До применения дисциплинарного взыскания администрацией Общества должны быть выявлены обстоятельства и причины, послужившие основанием для разрешения вопроса о привлечении работника к дисциплинарной ответственности, выбора и применения к нему меры ответственности. При этом администрацией Общества от работника должно быть потребовано объяснение в письменной форме.

В случае отказа работника дать указанное объяснение в течение двух рабочих дней составляется соответствующий акт. Акт подписывается тремя лицами: руководителем Общества или лицом, исполняющим его обязанности, и двумя лицами, работающими вместе с работником, подозреваемым в совершении дисциплинарного.

Отказ от дачи объяснения не освобождает виновного работника от дисциплинарной ответственности.

3.5. Дисциплинарное взыскание должно соответствовать тяжести совершенного проступка, обстоятельствам, при которых он совершен, степени вины работника.

3.6. При определении вида дисциплинарного взыскания руководитель Общества или лицо, исполняющее его обязанности, должен учитывать характер данного проступка, причиненный им вред, обстоятельства, при которых он совершен, а также предшествующую службу работника, совершившего проступок и его отношение к труду.

При наложении дисциплинарного взыскания должны соблюдаться правила служебной этики и не допускаться унижение личного достоинства работника.

3.7. Применение дисциплинарного взыскания не освобождает работника, совершившего проступок, от иной ответственности, предусмотренной законодательством Российской Федерации. За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание

3.8. Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске. Месячный срок для наложения дисциплинарного взыскания необходимо исчислять со дня обнаружения проступка (день, когда лицу, которому по работе (службе) подчинен работник, стало известно о совершении проступка, независимо от того, наделено ли оно правом наложения дисциплинарных взысканий).

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее 6 месяцев со дня совершения проступка.

3.9. Приказ о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под расписку в течение трех дней со дня его издания.

Если работник отказывается подписать приказ, изданный руководителем Общества или лицом, исполняющим его обязанности, то составляется соответствующий акт. При этом отказ работника удостоверить факт предъявления приказа не влияет на действительность примененного взыскания.

Акт подписывается тремя лицами: руководителем Общества или лицом, исполняющим его обязанности и двумя лицами, работающими вместе с Работником, подозреваемым в совершении дисциплинарного проступка.

3.10. В случае, когда правонарушение носит длящийся характер и работник несмотря на применение дисциплинарного взыскания не прекращает действия, нарушающие трудовую дисциплину, и неисполнение

или ненадлежащее исполнение по вине Работника возложенных на него трудовых обязанностей продолжается несмотря на наложение дисциплинарного взыскания, то руководитель Общества или лицо, исполняющее его обязанности, вправе применить к нему новое дисциплинарное взыскание вплоть до увольнения.

3.11. Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания, однако это не влечет за собой восстановления в должности работников, освобожденных от занимаемой должности или уволенных в соответствии с законодательством о труде.

3.12. Руководитель Общества до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, просьбе самого работника (изложенной в письменном заявлении), ходатайству его непосредственного руководителя.

В данном случае лицо, наложившее это взыскание, издает соответствующий приказ (распоряжение), а работник, с которого досрочно снято дисциплинарное взыскание, считается не подвергавшимся дисциплинарному взысканию.

3.13. Если работник не допустил нового нарушения трудовой дисциплины и проявил добросовестное отношение к труду, наложенное на него дисциплинарное взыскание может быть снято до истечения года.

3.14. Работник в течение трех месяцев со дня ознакомления с приказом о наложении на него дисциплинарного взыскания и в месячный срок со дня вручения приказа об увольнении может обжаловать такие приказы в установленном законом порядке.

Обжалование не приостанавливает исполнения приказа о наложении на работника дисциплинарного взыскания.

3.15. Настоящее Положение входит в перечень локально-нормативных актов Общества и является обязательными для исполнения.

## ГЛОССАРИЙ

*Дисциплина труда* - обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором (Ст.189 ТК РФ).

*Дисциплинарная ответственность* – обязанность работника понести наказание, предусмотренное нормами трудового права, за виновное, противоправное неисполнение своих трудовых обязанностей. К дисциплинарной ответственности могут привлекаться работники, совершившие дисциплинарный проступок.

*Дисциплинарный проступок* – противоправное, виновное невыполнение или ненадлежащее исполнение работником своих трудовых обязанностей.

*Работник* - физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. Вступать в трудовые отношения в качестве работников имеют право лица, достигшие возраста шестнадцати лет, а в случаях и порядке, которые установлены настоящим Кодексом, - также лица, не достигшие указанного возраста (Ст.20 ТК РФ).

*Работодатель* - физическое лицо либо юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником. В случаях, предусмотренных федеральными законами, в качестве работодателя может выступать иной субъект, наделенный правом заключать трудовые договоры.

*Рабочее время* - время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относятся к рабочему времени. Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю (Ст.91 ТК РФ).

*Рабочее место* - место, где работник должен находиться или куда ему необходимо прибыть в связи с его работой и которое прямо или косвенно находится под контролем работодателя (Ст.209 ТК РФ).

*Управление персоналом организации* – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

*Человеческие ресурсы* - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

*Экономическая эффективность* - результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда.