

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра управления персоналом**

**УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Выпускная квалификационная работа**

**Студентки очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом  
4 курса группы 05001242  
Абрамовой Валерии Валерьевны**

Научный руководитель  
канд. соц. наук, доцент  
Реутов Н.Н.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Сущность дисциплины труда и особенности управления трудовым коллективом .....	6
1.2 Нарушение персоналом трудовой дисциплины.....	14
1.3 Измерение уровня трудовой дисциплины в организации.....	21
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНОЙ В НИУ «БелГУ».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика НИУ «БелГУ».....	27
2.2 Анализ системы управления персоналом в НИУ «БелГУ».....	38
2.3 Анализ трудовой дисциплины в НИУ «БелГУ».....	49
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНОЙ В НИУ «БелГУ».....	54
3.1 Направления укрепления трудовой дисциплины в НИУ «БелГУ»...	54
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	70

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** На сегодняшний день рациональное управление трудовой дисциплиной в организации предполагает создание экономически эффективного производства.

Многие организации принимают недостаточные меры по управлению дисциплинарными отношениями, проявляя неэффективное использование ресурсов и тем самым создавая в организации дополнительные трудности.

Как представляется, эта вина проявляется в неточном представлении многих из нас о сущности дисциплины, о её задачах, способах укрепления. Зачастую, укрепляя трудовую дисциплину, большинство ожидают большего, чем она может предложить, поэтому можно упустить другие пути организации деятельности труда, улучшения производства и тд. Благодаря этому необходимо четко понимать, что представляет собой дисциплина труда, дисциплинарные отношения. При каких условиях методы укрепления (управления) трудовой дисциплиной будут эффективны, а при каких, напротив, неэффективны.

Управление трудовой дисциплиной в образовательной организации имеет целью формирование в коллективе трудовой и учебной дисциплины, создание условий для организации труда и обучения, рационального использования рабочего и учебного времени, обеспечение эффективности образовательной и научной деятельности университета, улучшение качества образовательного процесса. Трудовая дисциплина основывается на добросовестном выполнении работниками своих трудовых и учебных обязанностей.

Считается, что дисциплина труда является одним из успешных фактором воспитания работников. Кроме того, повышается ответственность трудящихся за исполнение ими возложенных трудовых обязанностей. В области организации труда наблюдаются изменения, связанные с **проблемой** ненадлежащего исполнения или неисполнения работником своих трудовых

обязанностей, что дает нам основание изучить вопрос управления трудовой дисциплиной в организации.

Проблема трудовой дисциплины объединяет множество научных и практических аспектов. Данная проблема несет в себе комплексный характер, что обуславливает необходимость привлечения для ее решения совокупности различных наук – права, философии, социологии, менеджмента, психологии, экономики, социальной психологии и др.

**Объектом** данного исследования является НИУ «БелГУ».

**Предметом** исследования выступает процесс управления трудовой дисциплиной в НИУ «БелГУ».

**Цель** работы – совершенствование системы управления трудовой дисциплиной в НИУ «БелГУ».

Данная цель достигается с помощью реализации следующих **задач**:

- 1) провести теоретический анализ проблемы управления трудовой дисциплиной;
- 2) рассмотреть организационно-экономическую характеристику НИУ «БелГУ»;
- 3) изучить современное состояние процесса управления трудовой дисциплиной в НИУ «БелГУ»;
- 4) провести анализ системы управления трудовой дисциплиной в НИУ «БелГУ»;
- 5) предложить направления по укреплению трудовой дисциплины в НИУ «БелГУ»;
- 6) произвести оценку эффективности мероприятий по укреплению трудовой дисциплины в НИУ «БелГУ».

**Теоретико-методологической базой** исследования послужили работы: Гусевой В.С., Сибикеева К.В., Чикановой Л.А., Халина С.М., Седых Л.А., Шикун А.Ф., Филиновой И.М. и других.

В роли **информационной базы** выступают Трудовой Кодекс РФ, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, комплекс подзаконных

нормативно-правовых актов, а также устав организации, правила внутреннего трудового распорядка, бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, годовой отчет НИУ «БелГУ» и др.

В ходе исследования нами были использованы такие научные **методы** как:

- 1) методы организации исследования – метод срезов (сравнительный);
- 2) эмпирические методы – анкетирование;
- 3) методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

**Структура работы** – введение, три главы, заключение, список литературы, приложение.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1 Сущность дисциплины труда и особенности управления трудовым коллективом**

Трудовая дисциплина является необходимым условием любой общей работы, совместном труде. Общий труд нуждается в особом порядке, в том, чтобы все работники подчинялись дисциплине, выполняли требуемые условия для эффективной работы. Любой совместной деятельности людей необходимо определенная согласованность. Поэтому упорядочение имеет особое значение при взаимодействии работников для распределения, производства духовных и материальных благ.

Таким образом, трудовая дисциплина включает обязанности работодателя правильно организовать труд работника путем не только принятия обязательных для него правил поведения, но и фактического создания работнику нормальных условий труда.

Следовательно, дисциплина труда – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором [17, с.42].

В юридической науке понятие дисциплины труда первым сформулировал Л.С. Таль, который обозначил ее как «совокупность правил поведения, требуемых от лиц, входящих в состав постоянного или временного соединения в целях поддержания порядка, необходимого для его беспрепятственного функционирования» [21, с.173].

Прежде всего, с юридической стороны - это обязанности сторон трудового договора (работника и работодателя), а также совокупность правил, регламентирующих поведение указанных лиц. В законах и иных нормативных актах, исходящих от органов государства, закрепляются обязанности работодателей и важнейшие правила поведения работников.

По мнению В.М. Лебедева, данное понятие предполагает единство трех составляющих элементов: наличие четкого и строгого порядка труда, закрепленного в определенных нормах; уровень соблюдения указанных правил участниками совместного труда; неуклонное сознательное и в массе своей добровольное соблюдение работниками внутреннего трудового распорядка организации [12, с.61].

Разумеется, данные элементы всецело дополняют друг друга, в частности, следование им положительно отразится на улучшении организаторской и воспитательной работы, направленной на устранение потерь рабочего времени, сформируется стабильный трудовой коллектив, а также обеспечится четкая регламентация прав и обязанностей каждого работника.

С точки зрения В.А. Процевского, трудовая дисциплина имеет определенные подходы к ее пониманию. Ученый предложил следующее: первый подход - это не только вовремя приходить на работу и уходить с нее, но также эффективно и рационально использовать рабочее время, экономить ресурсы, бережно относиться к ценностям организации и т.д. Второй - важный фактор трудовой дисциплины работников является способность работать, ее интенсивность, скорость труда, оптимальная организация. Третий подход - это сам процесс труда, а именно его эффективность, скорость, что требует постоянного увеличения. Четвертый - это результативное проявление идейнонравственного воспитания. Трудовая дисциплина выражается удовлетворением работника результатами собственного труда [44, с.25].

Сущность трудовой дисциплины заключается в том, что трудовое законодательство дает право работодателю требовать, а работник в свою очередь, беспрекословно обязан выполнять надлежащие действия, которые соответствуют его трудовой функции, обозначенные в трудовом договоре. Исходя из этого, добросовестного работника можно вознаградить, а нарушителя трудовой дисциплины - привлечь к ответственности, т.е. наказать.

Трудовая дисциплина включает в себя все ее составные части: трудовую, финансовую, исполнительскую, налоговую.

Требования о соблюдении дисциплины и организованности должны стать личным убеждением каждого сотрудника, нормой его поведения, ибо оно самым непосредственным образом связано с его трудоустройством и благополучием.

Таким образом, трудовая дисциплина есть добросовестное и ответственное исполнение обязанностей и прав по службе, функций и полномочий по занимаемой должности [36, с.113].

Рассмотрим цели трудовой дисциплины.

Трудовая дисциплина на предприятии предполагает:

- 1) повышение эффективности работы организации и каждого его работника;
- 2) способствование повышению качества производительности труда;
- 3) способствование эффективному использованию каждой минуты рабочего времени;
- 4) обеспечение работникам комфортных условий труда, позволяющих им трудиться с полной отдачей;
- 5) способствование повышению охраны труда и здоровья.

Надлежащая трудовая дисциплина определяется максимальным результатом труда, а также уменьшением поломки оборудования и количества несчастных случаев в организации [3, с.129].

В широком смысле работа, заключающаяся в управлении трудовой дисциплиной, охватывает большой спектр других работ организации. Решение следующих задач определяет эффективное управление дисциплиной труда:

- 1) обеспечение распределения трудовых функций между работниками;
- 2) организация труда людей и создание условий для удовлетворения ими в процессе труда своих потребностей;



- 3) достижение от каждого работника максимально эффективной работы;
- 4) мотивация труда, создание мотивационного поля;
- 5) обеспечение решений организационных задач [16, с.361].

Решение данных задач обеспечит эффективное управление организацией, кроме того будет способствовать достижению ее целей.

Трудовая дисциплина является необходимым условием (элементом) любого коллективного труда независимо от отрасли экономики, организационно-правовой формы организации и социально-экономических отношений общества, в котором он протекает [20, с.102].

Необходимо отметить, что законы о труде обязуют работников соблюдать, а руководителя обеспечивать трудовую дисциплину в организации. Коллективный труд требует согласованности в действиях, для этого необходимы надлежащее управление и организация, четкое обозначение трудового распорядка.

Если все участники трудового процесса не будут подчиняться особому распорядку, невозможно будет достичь скоординированной деятельности и слаженной работы в достижении стратегической цели, которая организует общий процесс труда.

Трудовая дисциплина именуется определенным порядком поведения работников совместного трудового процесса, который определяет их согласованность действий, обязанности при выполнении ими установленных трудовых функций.

Далее рассмотрим понятие «трудовой коллектив». Будем понимать под «трудовым коллективом» организованную общность людей, объединенных конкретным видом общественно-полезного труда, осуществляемого в рамках той или иной формы групповой, совместной собственности, и складывающихся в процессе этого труда отношениями сотрудничества, взаимопомощи и взаимной ответственности, а также экономическими

и иными интересами, ценностными ориентациями, установками и нормами поведения [18, с.52].

Дисциплина труда – важное условие эффективности функционирования труда любого коллектива, независимо от правовой формы организации, социальных и экономических отношений, также от протекающей в ней отрасли экономики. Управление трудовой дисциплиной наблюдалось с давних времен, и в разное время данный процесс назывался иначе: управление дисциплины, повышение уровня дисциплины обеспечение дисциплины, управление дисциплиной и т.д. Если в организации меры по управлению дисциплиной труда используются неэффективно, то на производстве могут возникать дополнительные трудности. Чаще всего это получается из-за недостаточного понимания многих из нас о сущности дисциплины, её задачах, способах укрепления. Зачастую, мероприятия, касающиеся укрепления и совершенствования трудовой дисциплины, обещают большего, чем можно. Поэтому большинство не ставят во внимание спектр других направлений совершенствования организации труда, производства. Следовательно, нужно отчетливо знать, какие методы укрепления трудовой дисциплины будут наименее эффективными, а какие наоборот, максимально эффективными. Решая проблему укрепления трудовой дисциплины в организации, нельзя следовать прежде принятым способам, которые на данный момент истратили свой потенциал. Очень важно следовать новейшим технологиям по управлению дисциплиной труда, отражающих возможное существование противоречий в деятельности организации, самих работников, уровня социального управления и др. [2, с.58].

Определим виды дисциплины труда. Дисциплина труда в организации может делиться по способу подчинения на добровольную и принудительную.

Также трудовую дисциплину в организации классифицируют по следующим видам социальных норм (политическую, трудовую, финансовую, экономическую и др.).

Дисциплинарные отношения по содержанию бывают: воспитательные, охранительные, поощрительные, организационные.

Уровень организации нравственного здоровья коллектива является показателем трудовой дисциплины.

Выделяют 3 вида трудовой дисциплины в организации:

1) исполнительная дисциплина – каждый работник в организации исполняет свои обязанности, установленные в трудовом договоре. Но у данного вида трудовой дисциплины существует недостаток, заключающийся в том, что у работника нет прав, и более того, работодатель не желает, чтобы он ими владел и выражал какую-либо активность;

2) активная дисциплина – работник организации, выполняя трудовые обязательства, установленные трудовым договором, применяет права в соответствии с действующим законодательством РФ, локальными нормативными актами, соглашениями и т.д. Данная активная дисциплина считается наиболее благоприятной для работника, так как в процессе труда проявляется активная деятельность, использование своих прав;

3) самодисциплина – работник выполняет свои функциональные обязанности, соблюдая при этом свои права на основе самоуправления. Такой вид трудовой дисциплины проявляет у работников большую активность, чем требует норма в процессе исполнения собственных функциональных обязанностей [9, с.61].

Целью управления дисциплинарными отношениями является воспитание не исполнительской или активной дисциплины, а обязательное достижение уровня самодисциплины [6, с.57].

Цель управления дисциплинарными отношениями, прежде всего, - воспитание самодисциплины.

Организационные средства повышения уровня дисциплины:

1) перенести тяжесть управления с принуждения, которая свойственна в командном стиле управления, на заинтересованность в результатах, убеждение, поощрение и мотивацию деятельности;

2) развивать исполнительскую дисциплину в активную дисциплину с последующим переходом к самодисциплине;

3) обозначить результативность управленческого воздействия на дисциплину по конечному эффекту, все время, измеряя уровень трудовой дисциплины.

Дисциплинарная практика регламентируется гл. 30 ТК РФ. «К типичной ошибке руководителей любого ранга относится неправильная стимуляция поощрением и наказанием. Недопустимо поощрять и наказывать только за результат действия, игнорируя мотивы. В идеальном варианте руководитель, стимулируя подчиненных, опирается на поддержку коллектива или его неформальных лидеров. В противном случае поощряемый работник попадает в разряд «любимчиков», а в случае применения дисциплинарных санкций – «невинно обиженных» [15, с.83].

Среди директивных способов общения руководителя с подчиненными, кроме наказания, еще существуют поощрения. Поощрения (всякого рода положительные подкрепления) намного эффективнее в управлении людьми, чем наказания, так как они:

- 1) предполагают лучшее обучение подчиненных;
- 2) содействуют благоприятному социально-психологическому климату в коллективе;
- 3) морально закрепляют образцы предписанного поведения работников;
- 4) успешно мотивируют в процессе труда;
- 5) обеспечивают повышение самооценки людей;

Последствиями использования негативных стимулов в управлении являются:

- 1) возможное инициирование конфликтов;
- 2) снижение самооценки работников, нарушение их психологического равновесия;
- 3) порождение страха совершить ошибку;
- 4) не способствование стабильному росту производительности труда;

- 5) развитие стремления избежать наказания, а не формировать правильное поведение.

Правила применения мер управленческого воздействия «поощрение» и «наказание» разработаны Т.Питерсом и Р.Уотерменом:

- 1) поощрение должно быть конкретным, т.е. вознаграждение за исполнение задания, поручения, за поступок или действие, а не за достижение общим концерном высоких показателей;
- 2) безотлагательное вознаграждение;
- 3) достижимое вознаграждение, т.е. поощрение может заслужить каждый, в том числе и с самыми малыми успехами, а не только «выдающимися достижениями в труде»;
- 4) поощрения лучше делать непредсказуемыми и нерегулярными;
- 5) большие награды, бывают менее эффективнее малых;
- 6) должна быть немедленная реакция на неправильный поступок работника;
- 7) наказывать за несоответствующее поведение не только зачинщиков, но и всех провинившихся;
- 8) нецелесообразным считается постепенное нарастание меры наказания. Рекомендуется первое наказание сделать таким, чтобы вторичное применение не потребовалось;
- 9) наказывая, следует четко растолковать работнику должный образец поведения [22, с.201].

Изучая научную литературу справедливо можно отметить, что недостаток власти работодателя, который основывается на вознаграждении, является сложной системой применения, так как следует в первую очередь выявить существенные потребности работников, чтобы предложить им такое поощрение, которые бы полностью или частично удовлетворило их потребность. Еще один недостаток – это ограничение денежных средств, которые выделяются работодателем на поощрение за добросовестный труд работников. С другой стороны, власть, базирующаяся на страхе и основанная

на принуждении, проявляется в полномочии работодателя применить взыскание, лишить премии, уволить работника. Исследования показывают, что руководство организации, работающей по такому принципу, характеризуется низким качеством работ, услуг, продукции, а также менее высокой производительностью труда. Также, в данных организациях зачастую наблюдается высокая текучесть кадров, сознательный обман работодателя [47, с.24].

Таким образом, трудовая дисциплина предполагает отношения взаимной ответственности работников, которые основываются на добровольном и осознанном выполнении ими предписанных действующим законодательством, нормативными документам о труде правил поведения, соответствующие трудовым обязанностям и функциям.

## **1.2. Нарушение трудовой дисциплины**

Создание в любой организации собственных правил распорядка предусматривается трудовым законодательством. Именно правилами внутреннего трудового распорядка руководствуются работники, так как в данном документе прописаны все трудовые вопросы и моменты, которые возникают в организации: время начала и завершения рабочего дня, перерывы, особенности начисления заработной платы и другое.

Правила внутреннего трудового распорядка являются одним из локальных нормативных актов, которые определяют основу правомерного поведения в процессе трудовой деятельности. Кроме того, правила внутреннего трудового распорядка регламентируют основные права, порядок приема и увольнения работников, режим работы и отдыха, ответственность и обязанность сторон трудового договора, также меры поощрения и взыскания в соответствии с Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами. Актуальность правил внутреннего трудового распорядка проявляется в том,

что это основной локальный нормативный акт, регулирующий, с одной стороны, общие взаимоотношения между работодателем и работниками, с другой - вопросы трудовой дисциплины [33, с.59].

Считается, что даже незначительное опоздание или ранний уход с рабочего места является нарушением трудовой дисциплины. Такие небольшие проступки могут повлечь за собой значительные меры наказания и взыскания. Следовательно, для любого работника важно выявлять и пресекать те поступки, которые определяются как нарушения, а также знать последующее наказания за них.

Применяя множество взысканий на работников, для начала следует четко понимать, какие проступки являются нарушением трудовой дисциплины, что они собой представляют, и какие последствия за собой влекут.

В Трудовом кодексе определены обязанности, которые присуще работнику, а именно:

- 1) добросовестно и качественно исполнять должностные обязанности;
- 2) выполнять все фиксированные правила и нормы труда;
- 3) соблюдать береженое отношение к материальному имуществу организации;
- 4) ставить в известность свое руководство в случае появления каких-либо опасностей, несущие вред окружающим людям;
- 5) соблюдать охрану труда, правила распорядка, различные требования и положений, присутствующие на рабочем месте;
- 6) считается, что если работник нарушил хотя бы один вышеизложенный пункт, значит, он нарушил трудовую дисциплину.

Совокупность нарушений дисциплины труда можно различить в зависимости от содержания норм и правил трудового поведения, составляющие нормативную основу внутреннего трудового распорядка организации. Данные нормы координации и субординации работников в

процессе труда, определяют режим времени отдыха, нормы рабочего времени, а также технологические особенности в организации [7, с.161].

Далее рассмотрим основные ошибки, допускаемые работодателями:

1) часто работодатель считает Правила «излишними» и «ненужными», тем самым не разрабатывая их, он нарушает требования ст. 189, 190 ТК РФ;

2) нарушается порядок изменения Правил внутреннего трудового распорядка. Они должны изменяться в том же порядке, как и принимались;

3) неверное толкование процедур, установленные в ТК РФ; Например, работодатель не принимает Правила, аргументируя это тем, что отсутствует профсоюзный орган, не дающий ему возможность соблюдения порядка в его принятии;

4) ненадлежащее выполнение требований предписанные законом, например, когда работнику не проводят ознакомление с локальными нормативными актами, которые напрямую связаны с их трудовой деятельностью, а также с Правилами внутреннего трудового распорядка, вследствие чего наблюдается ослабление трудовой дисциплины [19, с.83].

Трудовой процесс предполагает соблюдение всех норм соподчинения (субординации) и норм координации сотрудников. Дисциплинарным проступком считается виновным неисполнением или ненадлежащим исполнением работника возложенных на него трудовых обязанностей.

Отсюда можно выделить 3 разновидности дисциплинарного проступка:

1) технологические – определяются виновным нарушением работником технологических норм;

2) управленческие - обозначаются виновным неисполнением или ненадлежащим соблюдением субъектом трудового права норм координации и субординации в процессе управления трудом;

3) режимные – наблюдается виновное несоблюдение работником трудовых правоотношений, регулирующие время отдыха и рабочее время (т.е. нарушается режим рабочего времени) [17, с.66].



Влияние вида дисциплинарного проступка отражается на порядке в установлении обстоятельств, которые свидетельствуют о ненадлежащем соблюдении или невыполнении работниками своих трудовых обязанностей.

Например, если выпускается бракованная продукция, прежде идет установление вины работника причин нарушения технологических норм, либо опоздания на работу, прогула, неправильного использования режима труда. Выяснение причин управленческого проступка подразумевает определение виновного работника за неисполнение законного распоряжения руководителя в процессе производства.

При установлении объективности состава дисциплинарного проступка следует отметить, что основным обязательным условием привлечения лица к дисциплинарной ответственности является противоправность его действий либо бездействия, который несет вредные последствия. В данном случае признаком противоправности будет считаться следующая особенность: во-первых, нарушение, по общему правилу, должно связываться с выполнением работниками их обязанностей по трудовому договору. Поведение вне рабочего времени, места, в частной жизни, отклоняющееся от общепринятых норм действия, по общему правилу, лица не могут быть привлечены к дисциплинарной ответственности [6, с.79].

В Трудовом законодательстве отмечается, что каждый работник ответственен за свои действия и обязан ознакомиться под роспись с правилами распорядка, охраны труда и иными требованиями. Работодатель вправе наложить взыскания, если работник нарушает данные требования. При этом надо сопоставить сложность проступка.

Незаслуженное предоставление сотруднику дисциплинарного поощрения, вызывает больший вред в общественном коллективе, чем строгое дисциплинарное наказание [2, с.15].

192 статья Трудового кодекса устанавливает следующие меры взыскания, применимые к работникам на территории Российской Федерации:

- 1) замечание;

- 2) выговор;
- 3) увольнение [17, с.103].

Если же в каком-либо локальном документе определяется возможность, которая лишает премии за проступки, то работодатель вправе ею воспользоваться.

Кроме того, существуют Федеральные законы, которые описывают следующие применимые способы наказания.

- 1) Замечание за нарушение трудовой дисциплины

Если нарушается дисциплина, впоследствии идет создание акта, подробно описывающий проступок, определяется наказание и включается объяснение самого работника. Хотя замечания не несут особого вреда, они могут удержать работника перед систематическими нарушениями, обуславливающимися повторением проступков.

- 2) Выговор за нарушение трудовой дисциплины

Совершая какой-либо дисциплинарный проступок, также может выноситься выговор, который бывает двух видов: строгий и обычный. Его обязательно записывают в приказе, но не указывают в трудовой книжке. В ней могут отметить только увольнение, которое было по причине неисполнения своей работы или постоянных нарушений.

- 3) Увольнение за нарушение трудовой дисциплины

Увольнение считается крайней мерой из всех возможных дисциплинарных взысканий. Работника увольняют, если он совершил основательное нарушение либо перестал выполнять работу.

Рассмотрим подробнее порядок взыскания за дисциплинарный проступок:

Руководство имеет право самостоятельно выбирать наказание, которое должно отталкиваться от законодательных норм и имеющей информации [19, с.48].

- 1) Акт о свершении дисциплинарного проступка

Любое нарушение должно быть отмечено в акте. Данный документ создается руководством работника, включая свидетелей. Далее составленный акт визируют и отправляют работнику, вторую копию направляют вышестоящему начальству, для принятия каких-либо мер. Кроме того, люди, ответственные за составление акта, заранее указываются в локальных документах.

## 2) Объяснения работника

Работник обязан дать объяснение о произошедшем случае. Следует потребовать в письменной форме, чтобы в дальнейшем не возникли лишние проблемы. В случае, если работник отказывается от объяснений, тогда может создаваться акт, для выяснения всех нюансов. Отметим, что данное отсутствие желания прокомментировать случай не освобождает от наказания, поэтому рекомендуется в течение двух дней оформить объяснительную записку.

Акт совершения проступка, а также объяснительную и докладную самого работника направляют на рассмотрение и определение наложения взыскания высшему начальству.

## 3) Приказ о наложении взыскания

Руководство обязано изучить возникшую ситуацию, провести анализ всей информации и присутствующих документов, чтобы в дальнейшем издать приказ, где говорится о проступке работника.

Хотя закреплённого примера такого документа и нет (готовые формы существуют для создания приказов об увольнении), в акте описывается само нарушение, время его совершения и наказание, которое было выбрано. Также указываются документы, которые всё это регламентируют. В готовом приказе, обязательным образом, ставится виза работодателя, непосредственного начальника нарушителя и руководителя кадровой службы.

Приказ никак не отмечается в трудовой книжке, но если он приводит к увольнению, то можно подшить работнику копию приказа в личное дело, предварительно ознакомив с ним нарушителя. Для этого выделяют не более 3 дней. Для руководителя важно верно сопоставить сложность проступка и

размер взыскания, а также сделать это с обоснованием, чтобы работник никак не мог возразить или опровергнуть.

#### 4) Приказ о снятии дисциплинарного взыскания

Если руководство решает отменить наказание, то оно может сделать это в период одного года после инцидента. Во-первых, необходимо составить новый приказ, где указаны причины, побудившие убрать взыскание. Во-вторых, издав приказ, работник обязательно в общем порядке должен ознакомиться с документом.

Аннулирование наказания может произойти самостоятельно, если впоследствии не было совершения каких-либо нарушений со стороны работника в период одного календарного года.

#### Сроки наложения взыскания:

Взыскание может использоваться только до одного месяца после наказания. Если прошло больше времени, например полгода, то работодатель уже не в силах повлиять на работника. В таком случае, если проступок обнаруживается только после очередной проверки, то возможно увеличение срока наказания до двух лет [25, с.273].

Следует отметить, что применение штрафа при нарушении дисциплины не может быть, но лишение премии (поощрения) может использоваться по решению руководства. Если начальство наказывает своего сотрудника за один и тот же проступок больше одного раза, то это считается нарушением действующего законодательства.

Только справедливое дисциплинарное взыскание может способствовать укреплению трудовой дисциплины. Установление и применение дисциплинарных санкций должно быть только за те действия, которые являются дисциплинарным проступком. Целью дисциплинарной ответственности является обеспечение возмещения причиненного сотрудником ущерба. Если данный убыток невозможно возместить, то ответственность должна нести соответствие тяжести дисциплинарного проступка.

В качестве вывода можно отметить, что дисциплинарная ответственность должна быть обязательно справедливой и законной, то есть соответствовать реальному вреду за действия, тяжести проступка, обстоятельствам, при которых он совершен.

### **1.3. Измерение уровня трудовой дисциплины**

На состояние и уровень трудовой дисциплины влияют следующие факторы: система морального и материального поощрения, система управления и планирования, организация труда и производства, уровень воспитательной работы, степень автоматизации и механизации процессов производства, самосознание каждого отдельного работника трудового коллектива и др.

Основные производственные факторы, которые определяют уровень трудовой дисциплины – это санитарно-бытовые условия, организация труда, в целом удовлетворенность трудом. Кроме того, существенно влияет на состояние трудовой дисциплины степень участия и вовлечения рабочих в управление производственным процессом, что определяет необходимость системного и комплексного подхода к решению данной проблемы, разрабатывая планы социального и экономического развития коллектива [13, с.418].

Тесная связь рационального использования рабочего времени и управления трудовой дисциплиной с системой мер, которая формирует стабильные трудовые коллективы, обуславливается их взаимозависимостью. Давно отмечают: чем меньше текучесть кадров, тем выше уровень дисциплины, и наоборот. Различные исследования доказывают тесную связь состояния трудовой дисциплины с повышением уровня образования и квалификации рабочих, условиями труда и санитарно-бытовыми условиями, уровнем воспитательной работы и организацией досуга, организацией

наставничества, и в целом удовлетворенностью трудом. Другими словами, формирование стабильных трудовых коллективов и укрепление трудовой дисциплины включает разработку и внедрение комплекса мероприятий экономического, воспитательного, социального и технического характера.

На сегодняшний день организации еще не достаточно точно могут измерить уровень трудовой дисциплины. Более того, в практике измеряют не уровень трудовой дисциплины, а лишь ее часть, уровень отклонений. Например, специальная литература отмечает, что одной из ряда характеристик трудовой дисциплины является отношение числа лиц, чьи поступки противоречат требованиям дисциплины труда, выраженным в социальных нормах, к общему числу участников отношений дисциплины труда. Эта характеристика является уровнем трудовой дисциплины.

Уровень трудовой дисциплины определяют по формуле

$$У_{ТД} = \frac{Н}{М} \quad (1.1)$$

где Н – количество нарушителей или нарушений, М – общее число работающих или рабочих и т. д.

Существуют и другие способы измерения уровня дисциплины. Например, за основу берется уровень рабочего времени. В этом случае

$$У_{ДТ} = 1 - \frac{П}{РВ} \quad (1.2)$$

где  $У_{ДТ}$  – уровень дисциплины;

П – сумма потерь рабочего времени из-за нарушений за основу берется уровень рабочего времени к общему числу участников;

РВ – сумма отработанного рабочего времени.

Другой способ. Применяют формулу

$$У_{Д} = \frac{Т_{нф} - Т_{нп}}{Т_{нф}} \times 100 \% \quad (1.3)$$

где  $T_{нф}$  – абсолютный фонд рабочего времени работников;

$T_{нп}$  – непроизводительные потери.

Данные формулы достаточно долго удовлетворяли практику, но на сегодняшний день они уже не могут обеспечить необходимое ускорение работы по укреплению трудовой дисциплины. В начале 80-х годов к данной проблеме сделали значимый шаг в управлении дисциплиной. Учёт именно негативных отклонений от нормы считался уже не достаточно точным. Оценивая уровень дисциплины, следует отражать как отрицательные от нормы, так отклонения положительные. Всего только за период с 1976 по 1980 г. было опубликовано восемь работ, посвященных проблемам измерения уровня трудовой дисциплины.

Соответствуя современным подходам измерения уровня трудовой дисциплины, уровень отражает все отношения и стороны трудовой активности. Существует определенная классификация активности: низкая, присуща лицам, которые допускают нарушения; средняя – включает лиц, которые не допускают нарушений; высокая - охватывает лица, не имеющие нарушений, которые активно борются против нарушений. Примером может выступать участие в комиссии по трудовым спорам, борьба с наркоманией, токсикоманией, пьянством и т.д. Показатель трудовой активности также определяется уровнем выполнения планов, нормой выработки, взаимопомощью в труде, качеством продукции, состоянием трудовой дисциплины, участием в соревнованиях, в техническом творчестве и т.д. [15, с.26].

Имеется и иное представление об уровне дисциплины. В уровне должна отражаться не активность, а все существующие стороны отношений сотрудника к своим обязанностям, к труду, проявляя при этом конкретные результаты деятельности и выполнение норм поведения (такой подход учитывает активность, но только как элемент дисциплины).

Рассмотрим этот взгляд более подробно. С трех сторон может определяться отношение к труду: первая сторона является элементом

производственных отношений; вторая сторона – элемент идеологии, третья – совокупность действий и установок индивидов.

Отношение к труду может включать: участие в принятии решений, эффективность труда, отношения в коллективе, трудовую дисциплину в различных ее выражениях. Следовательно, дисциплину труда можно назвать одним из показателей отношения к труду.

Кроме того, авторы одних из последних работ по изучению уровня дисциплины, предложили следующую формулу, учитывающую активное и отклоняющееся поведение:

$$У_{д} = 1 - \frac{М}{Н-М+n} \quad (1.4)$$

где М – число всех нарушений;

Н – величина, характеризующая нормативное поведение коллектива;

n – число всех поощрений.

По данной формуле 1 считается эталоном, когда все работники следуют надлежащей трудовой дисциплине. Даже незначительное отклонение от нее может характеризовать существующий уровень.

Оценить состояние трудовой дисциплины в организации (на предприятии) и ее структурных подразделениях можно по формулам 1.5, 1.6

$$К_{ТД} = \frac{Ч_{с} - Ч_{н}}{Ч_{с}} \times \frac{\Phi_{пл} - Т_{п.в}}{\Phi_{пл}} \quad (1.5)$$

где  $К_{ТД}$  – коэффициент трудовой дисциплины;

$Ч_{с}$  – среднесписочная численность рабочих за оцениваемый период, чел.;

$Ч_{н}$  – количество нарушителей трудовой дисциплины, чел.;

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

$Т_{п.в}$  – сумма внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины, чел.-ч.



Информация, которая характеризует уровень трудовой дисциплины, анализируется по отдельным подразделениям (цехам, бригадам, отделам, участкам) по профессиональным группам, по предприятию или организации в целом. Далее определяют удельный вес (%) нарушителей трудовой дисциплины ( $K_D$ ) как отношение общего количества нарушителей за отчетный период к среднесписочной численности рабочих:

$$K_D = \frac{Ч_n}{С_c} \times 100\% \quad (1.6)$$

Где  $C_c$  – среднесписочная численность рабочих, чел.

Информация для расчета  $K_D$  содержится в приказах по кадрам, в табелях учета рабочего времени, а также в отчетах о выполнении плана по труду [24, с. 65].

Уровень трудовой дисциплины кроме количественных показателей анализируется и по качественным признакам, к которым относятся характеристика нарушителей (возраст, пол, специальность, стаж работы, образование, квалификация, и т.д.); виды нарушений общественного порядка и трудовой дисциплины; характеристика условий возникновения нарушений трудовой дисциплины (социально-психологический климат в коллективе, уровень использования рабочего времени, воспитательная работа, условия труда в организации и др.).

### **Выводы:**

Трудовая дисциплина представляет собой отношения взаимной ответственности работников, основанные на сознательном и добровольном выполнении ими предусмотренных действующим законодательством и нормативными актами о труде правил поведения в соответствии с их трудовыми функциями и обязанностями.

Руководителю необходимо иметь определенные правила внутреннего трудового распорядка и положение о дисциплине, с помощью которых можно

поддерживать на предприятии трудовую дисциплину, обеспечивающую эффективную и слаженную работу всех сотрудников.

Каждый сотрудник обязан четко знать, как нужно себя вести на своем рабочем месте.

Положение о дисциплине и правила внутреннего трудового распорядка помогут персоналу придерживаться правильного стиля работы.

Сотрудники должны знать, что существуют такие правила и нормы, на основе которых руководитель будет рассматривать все совершенные персоналом проступки и нарушения трудовой дисциплины.

Для того чтобы управлять дисциплиной необходимо, в первую очередь, её измерять, для того чтобы можно было определить, как те или иные меры, факторы, условия воздействуют на дисциплину, на чем нужно остановить внимание, какое звено в этой работе выделить, прежде всего. Измерение уровня необходимо и для того, чтобы можно было сравнить дисциплину в различных структурных подразделениях коллектива.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНОЙ В НИУ «БелГУ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика НИУ «БелГУ»**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» определяется как некоммерческая организация, созданная для достижения научных, образовательных, культурных, социальных и управленческих целей, а также для удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан в образовании, и целей, направленных на достижение общественных благ.

История Белгородского национального исследовательского университета началась 140 лет назад, когда в уездном городе Белгороде по распоряжению Министерства народного просвещения был открыт девятый в России учительский институт.

Далее название университета преобразовывали несколько раз:

-1919 г. Белгородский учительский институт переименован в Белгородский педагогический институт, а в 1920 году – в Белгородский Институт Народного Образования.

-1922 году преобразован в Белгородский Практический Институт Народного Образования, который в сентябре 1923 года реорганизован в педагогический техникум.

-1939 году на базе педагогического техникума создан Белгородский Государственный Учительский Институт.

-1954 года Белгородский Государственный Учительский Институт реорганизован в Белгородский государственный педагогический институт.

-1967 году Белгородскому государственному педагогическому институту присвоено имя М.С. Ольминского.

В 1994 году Белгородский государственный педагогический институт имени М.С. Ольминского переименован в Белгородский государственный педагогический университет имени М.С. Ольминского.

В июле 1996 года на базе Белгородского государственного педагогического университета имени М.С. Ольминского Министерства образования РФ, Белгородского территориального факультета Всероссийского заочного финансово-экономического института Государственного комитета РФ по высшему образованию и Белгородского медицинского колледжа был создан «Белгородский государственный университет» Государственного комитета РФ по высшему образованию.

В 2010 году в отношении БелГУ, установлена категория «национальный исследовательский университет».

-2011 год - федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»).

В 2016 году зарегистрировано новое наименование – федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»

Учредителем университета является Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя университета осуществляет Министерство образования и науки Российской Федерации.

НИУ «БелГУ» решает исследовательские задачи общенационального характера и подготавливает в условиях гармоничной взаимосвязи научно-исследовательской, образовательной и культурно-образующей функций университета высококвалифицированных профессиональных и научных кадров, которые способны обеспечить конкурентоспособность России и Белгородской области в глобальном социо-экономическом пространстве и

стать лидерами в сохранении и развитии духовно-нравственного наследия своей большой и малой Родины. В этом заключается миссия организации.

Политика НИУ «БелГУ» реализует стратегическую цель, из которой вытекают взаимосвязанные корпоративные цели.

Стратегическая цель заключается в формировании на своей базе научно-образовательного центра мирового уровня, который должен вносить определенный вклад в поддержание научно-технического паритета Российской Федерации с ведущими странами мира в области материаловедения, живых систем и новейших информационно-телекоммуникационных технологий, успешно решающего кадровые и исследовательские задачи общенациональных инновационных проектов и способного благодаря значительным результатам в образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности войти к 2020 году в топ-листы наиболее влиятельных международных университетских рейтингов.

Исходя из стратегической цели университета, можно выделить комплекс взаимосвязанных корпоративных целей. Они должны:

- сохранять и укреплять положение НИУ «БелГУ» как регионального, федерального, международного центра элитарного образования, науки, технологии и культуры, которое способно обеспечивать требования потребителей и превзойти их ожидания;
- обеспечивать качественный скачок в подготовке квалифицированных научно-технических кадров для реализации прорывных направлений технологического развития страны и региона в непосредственном контакте с работодателями и общественно-профессиональными организациями;
- углублять научно-технологические заделы для реализации профильных масштабных научно-исследовательских и инновационных проектов;
- формировать эффективный инновационный каркас НИУ «БелГУ», органично встроенного в российскую и мировую инновационные системы;
- интегрировать НИУ «БелГУ» в международное образовательное и научно-техническое пространство;

- совершенствовать организационную систему управления вузом для полноценного раскрытия ресурсного потенциала компонентов триады «образование-наука-производство»;

- развивать системы эффективной обратной связи со всеми заинтересованными сторонами в непрерывном улучшении качества образовательного, научного, производственного и иных процессов;

- развивать человеческий капитал и повышать качество жизни обучающихся и работников НИУ «БелГУ».

По итогам 2013 года выполнены все основные показатели очередного этапа Программы НИУ «БелГУ» подтвердил свой статус национального исследовательского университета и свою эффективность.

В 2014 году НИУ «БелГУ» вошел в международный рейтинг университетов стран БРИКС совместно с компанией QS в ТОП-200 (151 позиция).

В 2015 году НИУ «БелГУ» вошёл в число лучших 150 вузов развивающейся Европы и Центральной Азии в рейтинге британской компании QS Quacquarelli Symonds: позиция 141-150 (QS University Rankings: Emerging Europe and Central Asia -2015), в вебметрическом рейтинге испанской компании Cybermetrics (Webometrics Ranking of World Universities) НИУ «БелГУ» входит в число лучших 2000 университетов мира: 1757 позиция среди 15000 международных участников и 18 позиция среди 1531 российских вузов и научных организаций.

По результатам мониторинга эффективности деятельности подведомственных Минобрнауки вузов за 2015 год НИУ «БелГУ» вошел в число 20 лучших вузов России по 4 показателям:

- 1) по числу действующих советов по защите докторских и кандидатских диссертаций (13 место);
- 2) по числу публикаций, индексируемых в базах данных Web of Science и Scopus, в расчете на 100 НПП (19 место);
- 3) по численности аспирантов очной формы обучения (20 место);

- 4) по объему НИОКР, превысившему 1 млрд. рублей (20 место).
- 5) НИУ «БелГУ» в 2015 году вошёл в двадцатку ведущих вузов России по числу иностранных студентов.

Таким образом, положительная динамика в развитии НИУ «БелГУ» обеспечила в 2015 году укрепление позиций университета в российском и международном научно-образовательном пространстве, о чем свидетельствуют успехи НИУ «БелГУ» в ведущих международных и отечественных рейтингах.

В целях соблюдения открытости, прозрачности и коллегиальности управления вузом, в университете функционируют пять органов управления: наблюдательный совет, конференция работников и обучающихся, ученый совет, ректорат, попечительский совет.

Университет управляется в соответствии с нормативными правовыми актами и законодательством Российской Федерации, а также Уставом, сочетая при этом коллегиальность и единоначалие (Рис.2.1).

Наблюдательный совет возглавляет губернатор Белгородской области Е.С.Савченко. В Попечительском совете НИУ «БелГУ» главой является Президент международного фонда «Поколение», депутат Государственной Думы РФ – А.В.Скоч. Общее руководство университетом осуществляет выборный представительный орган – Ученый совет, возглавляемый ректором – О.Н. Полухиным.

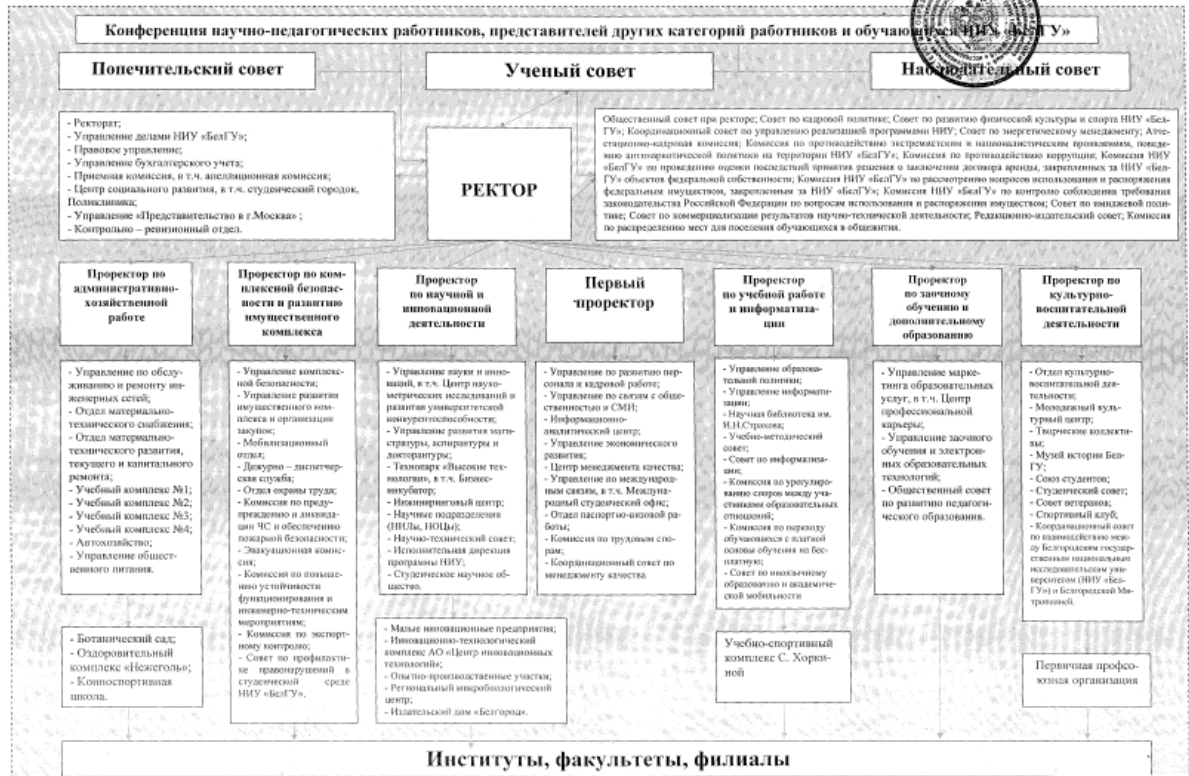


Рис.2.1. Организационная структура НИУ «БелГУ» на 2015/2016 учебный год

Структура НИУ «БелГУ» - дивизиональная. Управление университетом осуществляется в соответствии с законодательством и нормативными правовыми актами Российской Федерации, Уставом на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности.

Конференция коллектива университета принимает Устав НИУ «БелГУ», выбирает Ученый совет, избирает ректора, принимает коллективный договор, утверждает правила внутреннего распорядка.

Руководство университетом осуществляет выборный представительный орган - Ученый совет университета. В его состав входят ректор (председатель ученого совета) и проректоры. На конференции Другие коллектива члены избираются на основе тайного голосования, представляя соответствующие структурные подразделения.

Непосредственное управление деятельностью НИУ «БелГУ» осуществляет ректор университета. Ректора избирают тайным голосованием



на конференции коллектива большинством голосов присутствующих сроком на пять лет. Если он не набирает более 50% голосов присутствующих на конференции делегатов, то объявляют открытый конкурс.

Ректор может делегировать часть своих полномочий проректорам, совету НИУ «БелГУ» и другим руководящим работникам учреждения.

Проректоров принимают на работу по срочному трудовому договору (контракту), срок окончания трудового договора (контракта заключенного проректором с НИУ «БелГУ») совпадает со сроком окончания полномочий ректора.

Руководит основными структурными подразделениями университета (факультетами) - деканы, избираемые тайным голосованием на Ученом Совете НИУ «БелГУ». Выбираются квалифицированные преподаватели вуза соответствующего профиля, которые имеют звание или ученую степень, на срок до пяти лет.

Декан факультета руководит научной, хозяйственной и учебной деятельностью подразделений, которые находятся в их ведении, осуществляет руководство учебной кафедрой, академической группой и другими структурными подразделениями, которые напрямую подчиняются им.

Так же данная организационно-функциональная модель определяет эффективность выполнения, как и процессов, так и эффективность функционирования отдельных отделов и организации в целом. Каждый элемент структуры загружен оптимально, в отдельном процессе принимается участие необходимое количество отделов. Таким образом, организационная структура является оптимальной и не требует никаких изменений.

Институты и факультеты являются непосредственными исполнителями стратегии и тактики в вузе.

По состоянию на 01 апреля 2016 года осуществляют уставную деятельность 10 образовательных структурных подразделений: семь институтов и три факультета, объединяющий в своем составе 102 кафедры и колледж:

-юридический институт;

-педагогический институт, включающий в себя факультет физической культуры; факультет дошкольного, начального и специального образования; историко-филологический факультет; факультет математики и естественнонаучного образования; факультет иностранных языков и факультет психологии;

- медицинский институт, включающий факультет лечебного дела и педиатрии; стоматологический факультет; фармацевтический факультет и медицинский колледж;

-институт межкультурной коммуникации и международных отношений, содержащий в своем составе подготовительный факультет;

-институт управления;

-институт экономики;

-институт инженерных технологий и естественных наук;

-факультет горного дела и природопользования;

-факультет журналистики;

-социально-теологический факультет.

Непосредственное управление институтами и факультетами осуществляют директора институтов и деканы факультетов, избираемые ученым советом университета. Руководство кафедрами осуществляют заведующие, избираемые также ученым советом университета.

Ответственность, полномочия и порядок взаимодействия персонала в системе правления НИУ «БелГУ» определены развернутыми должностными инструкциями, которые утверждают приказом ректора. В целом, управление НИУ «БелГУ» обусловлено организацией взаимодействия всех структурных подразделений университета.

Далее рассмотрим финансовое состояние НИУ «БелГУ» за 2013-2015 гг.

## Показатели финансового состояния НИУ «БелГУ» за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение +/- 2015/2013
	Сумма, руб.			
1	2	3	4	5
<b>Сумма балансовой стоимости нефинансовых активов:</b>				
Недвижимое имущество	2 917 867 409,07	2 917 867 409,07	5 277 201 622,22	+2 359 334 213,15
Особое ценное движимое имущество	1 269 719 856,85	1 269 719 856,85	1 275 347 388,50	- 5 627 531,65
<b>Всего</b>	4 741 130 222,61	4 741 130 222,61	6 995 976 922,88	+2 254 846 700,27
<b>Сумма финансовых активов:</b>				
Сумма дебиторской задолженности по доходам	0,00	-584 434 598,64	-390 185 370,03	-390 185 370,03
Сумма дебиторской задолженности по расходам	771 375,03	26 002 166,89	42 041 217,11	+41 269 842,08
<b>Всего</b>	26 002 166,89	-3 237 472566,93	-5 320 925209,87	- 5346 927376,76
<b>Сумма обязательств:</b>				
Сумма просроченной кредиторской задолженности	25 552 920,85	0,00	0,00	-25 552 920,85
<b>Всего</b>	71 558 861,28	353 158 996,72	306 296 688,08	+234 737 826,8

Исходя из данных таблицы 2.1, показатели финансового состояния НИУ «БелГУ» значительно варьируются 2013 г по сравнению с 2015 г. Изменения:

Нефинансовые активы возросли на 32,23%. Недвижимое имущество увеличилось на 44,7%. Особое ценное движимое имущество снизилось на 0,44%. Финансовых активы изменились следующим образом:

Сумма дебиторской задолженности по расходам увеличилась на 98,16 %

Сумма просроченной кредиторской задолженности изменилась на 76,6 %, за 2015 год составляет 0,00 задолженности.

Таблица 2.2

## Показатели поступлений и выплат НИУ «БелГУ» за 2013-2015 гг

Наименование показателя	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение +/- 2015/2013
	Сумма, руб.			
1	2	3	4	5
<b>Суммы поступлений:</b>				
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	740 033 100,00	1 045 858 300,00	1 173 919 600,00	+433 886 500,00
Целевые субсидии	307 930 400,00	611 418 500,00	348 864 197,00	+40 933 797,00
Бюджетные инвестиции	521 000 000,00	0,00	0,00	-521 000 000,00
Оказание платных услуг (выполнение работ) и иная приносящая доход деятельность	1 844 607 890,75	1 534 679 202,91	1 789 834 722,64	-54 773 168,11
<b>Всего</b>	<b>3 413 571 390,75</b>	<b>3 191 956 002,91</b>	<b>3 312 618 519,64</b>	<b>-100 952 871,11</b>
<b>Суммы выплат:</b>				
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	1 313 033 526,95	1 409 316 177,63	1 411 450 202,14	+ 98 416 675,19
Оплата услуг связи	4 713 260,00	5 393 150,16	5 138 300,64	+425 040,64
Оплата транспортных	12 158 357,83	13 814 711,58	17 986 332,93	+5 827 975,1

услуг				
Оплата коммунальных услуг	87 193 941,62	91 636 024,74	98 465 538,91	+11 271 597,29
Арендная плата за пользование имуществом	27 100 000,00	24 147 140,16	28 159 790,00	+1 059 790,00
Оплата услуг по содержанию имущества	148 748 745,35	80 192 405,27	212 141 984,23	+63 393 238,88
Приобретение основных средств	816 108 266,28	446 312 544,01	188 319 401,03	-62 788 865,25
Приобретение нематериальных активов	0,00	0,0	0,00	0,00
Приобретение материальных запасов	402 850 331,44	368 415 173,98	504 600 267,84	+101 749 936,4
<b>Всего</b>	<b>3 435 849 182,01</b>	<b>3 166 834 195,82</b>	<b>3 184 317 925,37</b>	<b>- 251 531 256,64</b>
<b>Сумма выплат по публичным обязательствам</b>	<b>30 093 400,00</b>	<b>34 331 700,00</b>	<b>26 883 400,00</b>	<b>- 3210000,00</b>

Данные таблицы 2.2 свидетельствуют о следующем: Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания увеличились на 36,9%. Целевые субсидии возросли на 11,7%. Оказание платных услуг (выполнение работ) и иная приносящая доход деятельность снизилось на 3 %. Всего снизилось 3,04%

Сумма выплат с 2013г до 2015 изменились таким образом:

Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда имеют положительную тенденцию, что отражает увеличение на 6,97% .Оплата услуг связи увеличилась 8,27% .Оплата транспортных услуг увеличилось 32,4%. Оплата коммунальных услуг увеличилось 11,44%. Арендная плата за пользование имуществом увеличилось на 3,76% .Оплата услуг по содержанию имущества 29,88% Приобретение основных средств 33,3%

Приобретение нематериальных активов без изменений. Приобретение материальных запасов 20,1%. Общие изменения составили – 7,87%

Сумма выплат по публичным обязательствам уменьшилось 11,9%

Снижение показателей связано с изменениями курсовой разницей от операций с иностранной валютой, а так же от суммы полученных денег из внебюджетных источников, которая оказалась ниже запланированной.

План по расходам был выполнен на 98,3% это говорит о том, что в НИУ «БелГУ» высокая результативность, благодаря снижению расходов.

Полученные результаты позволяют отметить, что деятельность НИУ «БелГУ» соответствуют современным требованиям, эффективна, мобильна и результативна.

На сегодняшний день НИУ «БелГУ» сформировал позитивный имидж, высокую академическую репутацию и престиж, продвижение бренда НИУ «БелГУ» на российском и международном пространстве. Кроме того, наблюдается обеспечение конкурентоспособности учреждения среди мировых научно-образовательных центров, о чем свидетельствуют успехи НИУ «БелГУ» в ведущих международных и отечественных рейтингах. Отмечается динамическое развитие университета, стабильность работы.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в НИУ «БелГУ»**

Эффективное взаимодействие с персоналом НИУ «БелГУ» осуществляет управление по развитию персонала и кадровой работе.

Управление по развитию персонала и кадровой работе выполняют следующее:

- разрабатывают кадровую стратегию и кадровое планирование;
- обеспечивают рекрутинг (поиск, подбор, отбор и найм) персонала;
- организуют конкурсы на замещение должностей научно-педагогических работников;
- формируют и развивают кадровый резерв;

- проводят аттестацию персонала;
- создают систему кадрового учета и документирования трудовой деятельности работников и обучающихся университета;
- ведут кадровый учет работников и обучающихся;
- разрабатывают локальные нормативные акты, регулирующие бизнес-процессы в сфере HR;
- представляют к наградам работников университета.

Структура управления:

1. Отдел кадровой работы
2. Отдел по развитию персонала и наградам

Структура отдела:

#### 1.1 Сектор по работе с профессорско-преподавательским составом

Сектор осуществляет:

- подготовку приказов по профессорско-преподавательскому составу (прием, увольнение, перевод, отпуск);
- подготовку отчетов о количественном и качественном составе персонала;
- ведение формы Т-2, ведение личных дел, трудовых книжек, оформление пенсии;
- прием профессорско-преподавательского состава и сотрудников;
- ведение штатного формуляра;
- оформление трудовых договоров;
- подготовку личных дел, оформление разрешения на работу иностранным гражданам.

#### 1.2 Сектор по работе с сотрудниками

Сектор осуществляет:

- оформление трудовых договоров;
- подготовку приказов по сотрудникам (прием, увольнение, перевод, отпуск);
- оформление и выдачу служебных удостоверений;
- подготовку отчетов о количественном и качественном составе персонала;

- ведение формы Т-2, ведение личных дел, трудовых книжек, оформление пенсии;
- подготовку личных дел, оформление разрешения на работу иностранным гражданам.

### 1.3 Сектор по работе со студентами

Сектор осуществляет:

- ведение личных дел обучающихся;
- прием и проверку личных дел при зачислении обучающихся на 1 курс;
- подготовку и обработку приказов по обучающимся всех форм обучения;
- оформление и сдачу личных дел выпускников в архив университета;
- подготовку отчетов о количественном и качественном составе обучающихся.

### Отдел по развитию персонала и наградам

Задачи отдела:

- организация и информационное обеспечение работы аттестационно-кадровой комиссии НИУ «БелГУ» (консультации, прием и рассмотрение документов по проведению конкурсного отбора на вакантные должности профессорско-преподавательского состава и научных работников);
- организационное и документационное обеспечение процедуры выборов директоров институтов (филиалов), деканов факультетов и заведующих кафедрами (консультации, прием и рассмотрение документов);
- организация и информационное обеспечение работы аттестационной комиссии административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала НИУ «БелГУ» (консультации, прием и рассмотрение документов по проведению аттестации работников НИУ «БелГУ»);
- оформление документов по награждению работников НИУ «БелГУ» наградами различных уровней.

Структура персонала НИУ «БелГУ» отражена в таблице 2.3.



## Структура персонала НИУ «БелГУ»

Категории персонала	2013	2014	2015	Абсолютное Отклонение 2015/2013	Относительное Отклонение % 2015/2013
1	2	3	4	5	6
Численность работников всего (чел.), в том числе:	3173	2996	2937	-236	7,4
Руководящий состав	17	18	10	-7	41,3
Профессорско- преподавательский состав	1311	1250	1175	-136	11,4
Научные работники	91	89	106	+15	16,5
Инженерно-технический состав	229	206	223	-6	2,7
Административно- хозяйственный состав	404	352	381	-23	5,7
Учебно- вспомогательный персонал	401	374	365	-36	9
Обслуживающий персонал	720	707	677	-43	6

Все работники Университета подразделяются по группам должностей: - педагогические работники, научные, административный персонал, прочие, учебно-вспомогательный персонал, медицинские и иные работники, осуществляющие вспомогательные функции. Группировка кадров по группам облегчает определение потребности в работниках соответствующей профессии и квалификации, способствует лучшему их использованию. Коллектив Университета состоит из 2937 человек.

Из таблицы 2.3 можно видеть отрицательную динамику, проявляющуюся в уменьшении количества сотрудников. Численность работников за 2013 год – 3173 чел, за 2015 год – 2937 чел., общая численность работников уменьшилась на 236 чел. (7,4%). Данное изменение связано с оптимизацией численности персонала в организации. Наибольшие изменения выявлены в руководящем составе – 41,3 %, ППС – 11,4%, учебно-

вспомогательный персонал уменьшился на 9%, обслуживающий персонал – 6%, административно-хозяйственный состав – 5,7%. И только категория научных работников увеличилась на 16,5%.

При анализе таблицы 2.3 можно утверждать, что наибольший удельный вес в структуре персонала НИУ «БелГУ» занимают профессорско-преподавательский состав – 40% (относительное отклонение 2015/2013 составляет 11,4%). Научные работники занимают 3,6 % от общего числа работников ВУЗа. Совокупный вес категорий педагогические и научные работники составляет 43,6% от общего числа.

Далее распределим персонал по возрасту: (табл.2.4)

Таблица 2.4

Распределение основного персонала по возрасту в НИУ «БелГУ»

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		ППС		Научные работники	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
менее 25	-	-	23	1,95	10	9,4
25 – 29	-	-	202	17,2	32	30,2
30 – 34	-	-	329	28	33	31,1
35 – 39	-	-	388	33	24	22,6
40 – 44	-	-	254	21,6	10	9,4
45 – 49	3	30	176	14,97	9	8,5
50 – 54	2	20	209	17,8	8	7,5
55 – 59	4	40	157	13,36	6	5,6
60 – 64	1	10	114	9,7	9	8,5
65 и более	-	-	131	11,1	8	7,5
Итого	10	100	1175	100	106	100

Анализ возрастного состава коллектива позволил выявить следующие результаты: большинство руководителей, а именно 40% возрастом 55–59 лет. Интервал 45- 49 лет составили 30% всех руководителей. Наименьшая возрастная категория среди руководителей (60-64) ,удельный вес составляет 10%. Наибольший возрастной интервал среди ППС 35-39 (33%). Среди

работников ППС определяется самый старший сотрудник – 65 и более(11,1%). Самый молодой сотрудник выявлен среди ППС и научных работников – возраст менее 25. Средний возраст работников университета составляет 46 лет.

Средний возраст работников университета составляет 46 лет.

Далее составим таблицу по гендерному признаку (табл.2.5):

Таблица 2.5

Распределение основного персонала по полу в НИУ «БелГУ»

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во (чел)	% по группе	Кол-во (чел)	% по группе
1	2	3	4	5
Руководители	6	1,3	4	0,5
ППС	367	84,2	808	94,5
Научные работники	63	14,5	43	5
Итого	436	100	855	100

Следует отметить, что эффективное управление учреждением 60% (1,3% по группе) руководителей составляют мужчины и 40% (0,5% по группе) женщины от общего числа руководителей. Наибольший показатель наблюдается в ППС 808 чел. женщины (94,5% по группе), что практически в 2 раза превышает количество мужчин в данной группе работников. В каждой категории работников задействованы как мужчины, так и женщины.

Далее распределим основной персонал по трудовому стажу (табл.2.6).

Таблица 2.6

Распределение основного персонала по трудовому стажу в НИУ «БелГУ»

Группы работников по стажу, лет	Руководители		ППС		Научные работники	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 3	-	-	46	3,9	8	7,5
От 3 до 5	-	-	40	3,4	13	12,2
От 5 до 10	-	-	202	17,2	25	23,5
От 10 до 15	-	-	181	15,4	16	15,1
От 15 до 20	-	-	182	15,5	13	12,2

Свыше 20	10	100	524	44,6	31	29,2
Всего	10	100	1175	100	106	100

Данные таблицы 2.6, показывают, что все 100 % руководителей имеют стаж работы свыше 20. Это говорит о том, что в организации опытные руководители. В группе работников ППС и научные работники задействованы

Продолжительность трудовой деятельности работников ППС в большей части (44,6%) также выше 20 лет. 15-20 лет составляет 15,5%, 10-15 лет – 15,4%, наименьший стаж работы по данной группе 3-5 лет (3,4%).

Среди научных работников у большинства стаж составляет свыше 20 лет (29,2%), наименьший до 3 лет (7,5%). Это говорит о том, что большинство трудового коллектива - опытные сотрудники, носители ценных знаний, а также профессионалы, обладающими компетенциями, знаниями и умениями в предметной области и в специфике работы Университета.

Таблица 2.7

#### Распределение основного персонала по образованию в НИУ «БелГУ»

Группы работников по образованию:	Руководители		ППС		Научные работники	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Высшее образование	10	100	1175	100	106	100
Ученая степень						
-Доктора наук	5	50	169	14,4	14	13,2
-Кандидата наук	3	30	732	62,3	32	30,2
Ученое звание						
-профессора	3	30	93	7,9	4	3,8
-доцента	5	50	400	34	6	5,6

Как видно из таблицы 2.7, весь основной персонал (100%) организации имеет высшее образование. 80 % руководителей имеют ученую степень.

Данные свидетельствуют о тенденциях в кадровой политике университета. Одной из задач университета в образовательной деятельности

является обеспечение учебного процесса высококвалифицированными кадрами (кандидатами и докторами наук).

Анализ текучести персонала в Университете за период 2013 – 2015 гг., отражен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

## Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	2015 г. в % к 2013г.
Среднесписочная численность работников, чел.	3173	2996	2937	6%
Принято всего, чел.	294	286	198	49,7%
Выбыло всего, чел.	392	310	355	21,6%
в т. ч.				
- по сокращению штатов	217	278	263	21,2%
- по собственному желанию:	18	14	16	11%
- за нарушение трудовой дисциплины	57	18	76	33,3%
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	13,3	9,3	6,5	0,5
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	9,9	10,1	11,7	1,2
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	87,1	90,6	93,1	1,07
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	7,9	9,5	9,2	1,2
Коэффициент стабильности коллектива (Кск)	83,9	84,4	86,5	1,03

Коэффициент текучести кадров ( $K_{TK}$ ) рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{TK} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

Коэффициент оборота по приему ( $K_{ПР}$ ) рассчитывается по формуле:

$$K_{ПР} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

Коэффициент оборота по выбытию зависит от числа уволенных по всем причинам отчетный период и средней списочной численности персонала.

Превышение коэффициента по выбытию в 2015 году (11,7) над коэффициентом приема (6,5) говорит о том, что отделу по работе с персоналом необходимо проводить работу по скорейшему замещению вакансий.

Коэффициент оборота по выбытию ( $K_B$ ) рассчитывается по формуле:

$$K_B = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

Коэффициент постоянства работников зависит от количества работников проработавших на предприятии весь год и средней списочной численности работников на конец отчетного периода количество работников проработавших, весь 2015 год составляет 2683, коэффициент постоянства равен 93,1 %, это высокий показатель, характеризующий степень постоянства трудового коллектива. Из 263 человек, уволившихся по собственному желанию, 236 уволились по причине неудовлетворенности размером заработной платы, 17 по семейным обстоятельствам, 4 в связи с выходом на пенсию, 6 в связи с отсутствием карьерного роста.

Коэффициент постоянства кадров ( $K_{ПС}$ ) за определенный период рассчитывается по формуле:

$$K_{ПС} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{Количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

Количество работников проработавших, в Университете более 3 лет, составляет 2492, коэффициент стабильности коллектива составляет 86,5 %.

В целях развития кадрового потенциала НИУ «БелГУ», укрепления его позиций в отечественном и зарубежном образовательном пространстве в 2015 году проводились мероприятия по совершенствованию профессиональных компетенций сотрудников.

НИУ «БелГУ» были выделены 3 291 352 руб., в том числе: средства федерального бюджета (415 000 руб.) и средства Программы развития университета на 2013 – 2017 годы (2 876 352 руб.).

В 2015 г. повысили квалификацию 414 работника университета.

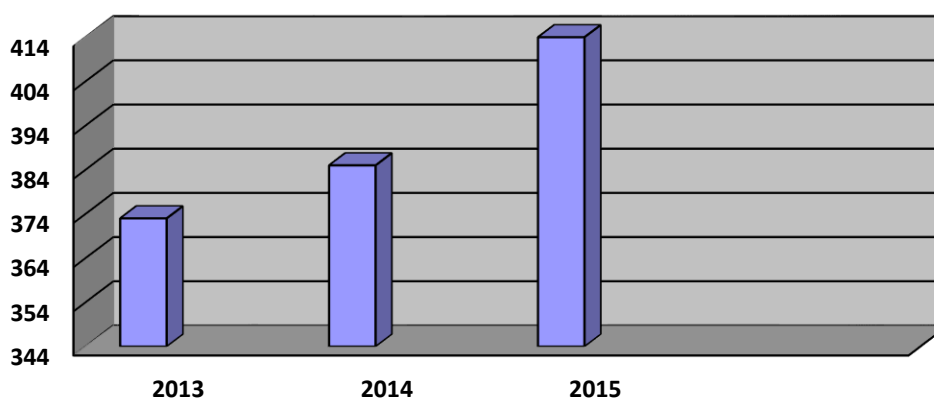


Рис. 2.2 Сведения о повышении квалификации работников НИУ «БелГУ» 2013-2015 гг.

Финансирование обучения осуществлялось за счет Программы развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Белгородский государственный университет» на 2010–2019 годы, средств субсидии на выполнение Госзадания (повышение квалификации), внебюджетных средств вуза и т.д.

Все программы повышения квалификации были организованы в соответствии с приоритетными направлениями развития НИУ «БелГУ».

В рамках Программы развития НИУ «БелГУ» в статусе национального исследовательского университета в отчетном году повысили квалификацию 422 научно-педагогических работника. Количество обученных в рамках данной программы в 2015 году на 14 % увеличилось в сравнении с 2014 годом. По проблеме создания и обработки наноматериалов технического назначения (ПНР 1) обучены 57 чел., из них 21 прошли стажировку на базе ведущих зарубежных образовательных учреждений и предприятий в области нанотехнологий и наноматериалов: CSMINSTUMENT (Швейцария, 4 чел.), Gryogenic Ltd (Великобритания, 5 чел.), Shimadzu Europa GMBH (Германия, 2 чел.), University of Bremen, лаборатория Advanced Ceramics Group (Германия, 5 чел.), Центр Нанотехнологий Технопарка Мюнстера, Наноклуб университета Ахена, университет Ахена, университет Твенте (Германия, Нидерланды, 4

чел.). На базе НИУ «БелГУ» повысили квалификацию 39 человек по авторским программам.

Особое внимание в условиях интеграции НИУ «БелГУ» в мировое образовательное пространство уделялось повышению профессиональных компетенций сотрудников в сфере международной деятельности. Так, в 2015 году 32 чел. прошли обучение по программе «Инновационные формы сотрудничества и организации международной деятельности вуза» (72 часа) в ФГАОУВО «Российский университет дружбы народов», 19 человек по программе «Специфика работы с иностранными студентами с учётом их национальных особенностей» (72 часа) на базе НИУ «БелГУ».

В контексте повышения международной конкурентоспособности в НИУ «БелГУ» на постоянной основе реализуются языковые программы, в том числе с привлечением носителей языка из США и Ирландии. В отчетный период 50 человек повысили квалификацию по программам, направленным на повышение и развитие языковых компетенций. Наиболее успешные слушатели были направлены в страны носителей изучаемого языка. В 2015 году 5 сотрудников прошли стажировку в Оксфордской языковой школе по программе «Английский в профессиональной коммуникации» (48 часов) и 36 человек – по программе «Medical English» на базе Борнвиль колледжа (г. Бирмингем, Великобритания).

Таким образом, достигнутые в 2015 году количественные и качественные показатели свидетельствуют о положительной тенденции в организации повышения квалификации работников.

Важно отметить, что в условиях конкурентной экономики, основанной на знаниях, основной движущей силой вуза является высокоинтеллектуальный мобильный трудовой коллектив, способный гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.



### 2.3 Анализ трудовой дисциплины в НИУ «БелГУ»

На сегодняшний день, трудовая дисциплина НИУ «БелГУ» регламентируется в следующих нормативных документах:

#### 1. Кодекс Чести преподавателей и сотрудников НИУ «БелГУ».

Кодекс Чести преподавателей и сотрудников НИУ «БелГУ» определяет свод морально-этических норм и правил профессионально корректного поведения, которыми должен руководствоваться каждый сотрудник и преподаватель в университете. «Честь» в Кодексе определяется как моральное качество, достойное уважение принципов и безупречная репутация сотрудников и преподавателей НИУ «БелГУ», которые призваны быть для обучающихся как пример высокой нравственности и культуры, гражданственности и профессионализма. Цели Кодекса чести: – содействовать и обеспечивать благоприятный морально-психологический климат в вузе, укреплять авторитет сотрудников и преподавателей университета, повышать имидж НИУ «БелГУ» в международном и российском образовательном пространстве; – устанавливать единые морально-этические нормы и правила поведения сотрудников и преподавателей как основу обеспечения профессиональной и эффективной деятельности.

Кодекс чести для всех работников НИУ «БелГУ» является единым. При приеме на работу (до подписания трудового договора) они проводят ознакомление с ним, также с коллективным договором и иными локальными нормативными актами университета, которые непосредственно связаны с трудовой деятельностью работника.

#### 2. Правила внутреннего распорядка НИУ «БелГУ».

Правила внутреннего распорядка университета имеют целью формирование в коллективе трудовой и учебной дисциплины, создание условий для организации труда и обучения, рационального использования рабочего и учебного времени, обеспечение эффективности образовательной и научной деятельности университета, улучшение качества образовательного процесса. Трудовая дисциплина в

университете основывается на добросовестном выполнении работниками, и обучающимися своих трудовых и учебных обязанностей. Все вопросы, связанные с применением правил внутреннего распорядка, решаются администрацией университета в пределах предоставленных ей прав, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством и правилами внутреннего распорядка, - совместно или по согласованию с профсоюзным комитетом.

Важно отметить, что в НИУ «БелГУ» также используются документы, регламентирующие трудовую дисциплину: штатное расписание, должностные инструкции работников, положения и инструкции по охране труда и технике безопасности, устав.

Далее определим коэффициент трудовой дисциплины

$$K_{\text{дт}} = \frac{Ч_{\text{н}}}{С_{\text{с}}} \times 100\% \quad (2.5)$$

где  $Ч_{\text{н}}$  – число нарушителей трудовой дисциплины, чел

$С_{\text{с}}$  - среднесписочная численность рабочих, чел

$$K_{\text{дт}} = \frac{94}{2937} \times 100 \% = 0,03 \% \quad (2.6)$$

Коэффициент трудовой дисциплины равен 0,03%. Чем выше показатель, тем больше нарушений дисциплины труда в организации. Следовательно, наличие нарушений говорит о несоблюдении трудовой дисциплины, поэтому руководителю необходимо укреплять трудовую дисциплину, для этого провести необходимые мероприятия.

Низкий уровень дисциплины 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.

Далее рассмотрим нарушения дисциплины, предварительно проанализировав акты по дисциплинарным проступкам работников.

Были выявлены следующие нарушения:

-прогул – 1 %

-регулярные опоздания к началу рабочего дня и после обеденного перерыва – 1 %

-появление на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения – 0%

-хищение рабочего имущества – 0%

-умышленная порча оборудования – 0%

-преждевременный уход с работы на обеденный перерыв и в конце смены – 0%

-выполнение своих рабочих обязанностей не в полном объеме, не в соответствии с установленными критериями качества – 23%

-разглашение коммерческой тайны предприятия – 0%

-нарушение правил охраны труда – 3%

-отказ от прохождения обучения или медицинского обследования, если это необходимо для качественного и квалифицированного выполнения рабочих обязанностей – 0%

-прямое игнорирование приказов руководителя - 0 %

-намеренное невыполнение требований инструкций и распоряжений – 0%.

Большее количество нарушений связано с не выполнением своих рабочих обязанностей в полном объеме, не в соответствии с установленными критериями качества; регулярным опозданием к началу рабочего дня и после обеденного перерыва, а также наблюдаются не выход на рабочее место (прогулы) и нарушение правил охраны труда.

Таким образом, возникают нарушения режима рабочего времени – опоздания, нарушение длительности обеденного перерыва. При подобных нарушениях руководство использует такие меры дисциплинарных взысканий, как устные замечание и выговор.

Также основными причинами нарушения трудовой дисциплины является невыполнение распоряжений руководства и ненадлежащее исполнение своих трудовых обязанностей, ведущие к ухудшению качества

преподавания. Мера воздействия на качество исполняемых должностных обязанностей являются различные системы премирования, стимулирующие выплаты и надбавки, которые работодатель имеет право устанавливать согласно части первой статьи 144 ТК РФ. Успешное и добросовестное исполнение своих должностных обязанностей может являться основанием для премирования. Тем более таким основанием будет исполнение должностных обязанностей служащими в условиях, отличающихся от нормальных. Связав ухудшение качества и ухудшением трудовой дисциплины, был проведен опрос уровня удовлетворенности рабочих условиями труда и трудового потенциала.

Нами было проведено исследование, позволяющее выяснить субъективное мнение работников (Приложение 3).

В анонимном анкетировании участвовало 100 сотрудников НИУ «БелГУ».

Были заданы вопросы, касающиеся нарушения внутреннего трудового распорядка, возможных причин нарушений, а также соблюдают ли коллеги Кодекс Чести преподавателей и сотрудников НИУ «БелГУ».

Проведенный анализ удовлетворенности персонала показал, что основной причиной недовольства персонала является недостаточная регламентация (61%) и недостаточная мотивация работников (54%)

Неисполнение должностных обязанностей, считается одной из самых главных проблем в сфере труда. В конечном счете, все усилия как современной теории и практики менеджмента, так и психологии труда, организационной психологии, направлены на то, чтобы работник работал лучше, качественнее, эффективнее, с большей отдачей.

В результате проведения анкетирования были выявлены ряд проблем –

- 1) отсутствие положения о дисциплине труда;
- 2) нарушение режима труда;

3) недостаточная мотивация. Следовательно, руководителю организации необходимо провести укрепление трудовой дисциплины персонала.

**Выводы:**

НИУ «БелГУ» является динамично развивающимся образовательным учреждением, который с каждым годом обеспечивает укрепление позиций университета в российском и международном научно-образовательном пространстве.

Одной из задач университета в образовательной деятельности является обеспечение учебного процесса высококвалифицированными кадрами. Анализ персонала показал о положительных тенденциях в кадровой политике университета. Кроме того, развитие кадрового потенциала, реализуется благодаря программам развития университета.

Анализируя трудовую дисциплину в организации, были выявлены ряд нарушений, т.е. несоблюдение соответствующим правилам и обязательствам. Коэффициент трудовой дисциплины показал незначительное отклонение. Важно отметить, что даже наличие незначительного количества нарушений говорит о несоблюдении трудовой дисциплины, поэтому руководителю необходимо укреплять трудовую дисциплину, для этого следует провести необходимые мероприятия.

## **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНОЙ В НИУ «БелГУ»**

### **3.1 Направления укрепления трудовой дисциплины в НИУ «БелГУ»**

Анализ трудовой дисциплины показал, что обязательным условием работы трудового коллектива организации, будет также и условие роста положительного морально-психологического климата и производственных результатов в трудовом коллективе. Дисциплина труда является совокупностью юридических правил и моральных норм, позволяющие организации достичь экономические, технические и иные цели учреждения.

Трудовая дисциплина состоит из многочисленных необходимых факторов, одновременно с этим, в дисциплине труда невозможно организовать должные условия труда, организацию учебного процесса и материально-техническое снабжение работников трудового коллектива без последующего укрепления трудовой дисциплины в организации.

Исходя из анализа трудовой дисциплины персонала НИУ «БелГУ», а так же проведенного анкетирования, можно предложить ряд рекомендаций для решения выявленных проблем: (табл.3.1)

Таблица 3.1

**Рекомендации по совершенствованию управления трудовой дисциплиной в НИУ «БелГУ»**

<b>№</b>	<b>Проблема</b>	<b>Рекомендация</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Результаты</b>
1.	Недостаточная регламентация дисциплинарной ответственности	Необходимо разработать положение о дисциплине труда	1.1 Разработка положения о дисциплине труда	Способствует установлению определенных норм поведения и повышению качества работы персонала

2.	Нарушение режима труда - часть работников регулярно опаздывает к началу рабочего дня	Строгий контроль опозданий	2.1.Внедрение системы электронных пропусков  2.2.Проведение доп.планерок	Соблюдение режима труда
3.	Недостаточная мотивация персонала	Награждение ценным подарком за добросовестное выполнение трудовых обязанностей	3.1Объявление благодарности, награждение ценным подарком	Повышение уровня самодисциплины

1.Разработка положения о дисциплине труда. Такое положение о трудовой дисциплине является общим по предприятию и обязателен к исполнению.

Положение о дисциплине будет способствовать установлению определенных норм поведения и повышению качества работы персонала.

Отсутствие четко разработанных регламентов, инструкций и прочих элементов отражается на возможности работодателя выразить свое недовольство объемом и качеством результатов труда работников. Руководителю следует заниматься регламентированием труда и тратить время на разработку управленческой документации. И тогда в организации не будет обширного количества уловок для выражения недовольства работой своих сотрудников. Не стоит забывать, что и у работников организации вследствие, будет достаточно возможностей выполнить свою работу в должной для этого мере.

Несмотря на то, что в последние годы все большее количество руководителей понимают полезность и необходимость разработки различного рода организационной документации, существует много организаций, где руководство не считает необходимым разрабатывать определенные регламенты. За кажущейся «излишней бюрократичностью» и «ненужностью» скрываются многие лазейки, которые позволяют работникам организации избежать ответственности за свои проступки.

2. Внедрение электронных пропускных систем - обеспечение строгого контроля опозданий. Все события – входы и выходы по карте или по команде охранника фиксируются в энергонезависимой памяти системы, впоследствии их можно просмотреть с помощью программного обеспечения, установленного на компьютере.

Присутствие четкого контроля со стороны руководства за исполнением должностных обязанностей каждого работника организации всегда должен прослеживаться. Но следует отметить, что уровень требовательности ко всем работникам должен быть одинаковым, а контроль – периодический, а не тотальный.

3. Укрепляя дисциплину труда важно уметь правильно применять стимулы к труду и учитывать личные интересы работников. Нельзя повышать активность людей, укреплять дисциплину труда, не проявляя внимания к личным интересам, их жизненным условиям. Материальная заинтересованность тесно связана с общественно-производственной деятельностью людей. Материальный и моральный интерес – стимул трудовой деятельности. Характерной особенностью современной системы стимулирования является оплата труда работников непосредственно зависящая не только от результата индивидуальной деятельности, но и от общего итога работы всех работников.

Поддерживать и укреплять дисциплину труда необходимо в сочетании методов принуждения и убеждения. Убеждение является главным направлением деятельности в регулировании общественных отношений,



которое связывается с мерами поощрения за труд и воспитательными мерами. Принуждением же является метод воздействия на нарушителей дисциплины труда. Здесь применяются меры дисциплинарного и общественного воздействия.

Дисциплина может обеспечиваться, непосредственно проявляя сознательное отношение работников к труду и осуществляя поощрение за добросовестный труд.

Меры поощрения могут выражаться в благодарности, награждении ценными подарками, выдачи премии, занесении в книгу почета, на доску почет, награждении почетной грамотой. Предусматриваются и другие способы поощрения, которые определяются администрацией самостоятельно или по согласованию с профсоюзным комитетом организации.

Важно отметить, к недисциплинированным, недобросовестным работникам законодательством предусматривается возможность, и необходимость применения мер общественного и дисциплинарного воздействия. Воспитательная роль может осуществляться органами самоуправления первичных подразделений в организации.

Если меры убеждения не могут оказать должное влияние на работника, по отношению к нему могут использоваться меры дисциплинарного воздействия, принуждение: привлечение к материальной и административной ответственности на основе действующих норм права, а также применение экономических санкций за нарушение трудовой дисциплины. Руководство учреждения может обратиться к применению дисциплинарного взыскания: замечанию, выговору, строгому выговору. В уставах предприятий и положениях о подразделениях могут быть предусмотрены для отдельных категорий рабочих и служащих также и другие дисциплинарные взыскания.

Важно отметить, органичное сочетание наказания и поощрения. В среде трудового коллектива должен создаваться дух, уверенность и убежденность в том, что за недобросовестное отношение к работе поощрять не станут. Должен

работать не страх наказания, а его неизбежность за нарушения трудовой дисциплины.

В итоге, управление трудовой дисциплиной – необходимая и важная функция управленческой деятельности в организации, отдела по управлению персоналом в частности, которые обладают определенным набором методов и инструментов влияния на дисциплину труда. Предложенные направления по укреплению трудовой дисциплины НИУ «БелГУ» способствуют решению и устранению выявленных проблем в данной системе управления.

### 3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Проведем оценку стоимости предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления трудовой дисциплиной в НИУ «БелГУ» (табл.3.2).

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию управления трудовой дисциплиной в НИУ «БелГУ»

№	Мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Источник финансирования		Ответственный
			Собственные средства	Заемные средства	
1	Разработка положения о дисциплине труда	0	+	-	Кадровая служба
2	Внедрение системы электронных пропусков Электронная пропускная система на входе: -Страховка -Установка	1 500	+	-	Служба безопасности

	программы на компьютере				
3	Поощрение за добросовестное выполнение обязанностей -Объявление благодарности; -награждение ценным подарком	1 000	+	-	Отдел управления по развитию персонала и кадровой работе
	Итого:	2 500			

Как видно из таблицы 3.2 финансирование всех предлагаемых мероприятий осуществляется из собственных средств. Общие затраты на укрепление трудовой дисциплины в НИУ «БелГУ» составили 2 500 000 руб.

Далее рассмотрим в рамках проводимых мероприятий, маршрутный график проекта (табл. 3.3)

Осуществление предлагаемых мероприятий целесообразно начинать с нового отчетного периода:

Таблица 3.3

## Маршрутный график внедрения проекта

№	Мероприятие	Период реализации	Дата начала	Дата окончания
1.	Разработка положения о дисциплине труда	2 недели	17.08.2016г.	31.08.2016г.
2.	Внедрение системы электронных пропусков	17 дней	01.08.2016г.	17.08.2016г.
3.	Поощрение за добросовестное выполнение обязанностей	1 неделя	24.08.2016г.	31.08.2016г.

Учитывая специфику работы образовательного учреждения, все необходимые работы следует завершить в срок до 31.08.2016г. Общий период

реализации мероприятий – 1 месяц. В дальнейший период времени рекомендуется применять данные мероприятия в течение всего функционирования организации.

Практически все мероприятия, следует проводить на протяжении всего времени существования ООО «БелМеталл», это позволит эффективно развиваться организации в дальнейшем.

Далее рассчитаем экономическую эффективность предложенных нами мероприятий путём расчёта срока окупаемости затрат:

Для этого в первую очередь вычислим показатель общей экономической эффективности проектных решений, путем определения абсолютного размера прибыли, получаемой при внедрении проекта и нормы прибыли.

$$П = Ц - С \quad (3.1)$$

где П - абсолютная величина прибыли, руб.;

Ц - стоимость произведенной продукции (работ, услуг) в ценах реализации, руб.;

С - себестоимость произведенной продукции (работ, услуг)

$$П = 3\,312\,618\,519,64 \text{ руб} - 3\,184\,317\,925,37 \text{ руб} = 128\,300\,594,27 \text{ руб}$$

Срок окупаемости общих капитальных вложений определяется по формуле:

$$T_o = K_o \backslash \mathcal{E} \quad (3.2)$$

где  $T_o$  - срок окупаемости общих капитальных вложений, лет;

$K_o$  - сумма капитальных вложений, руб.;

$\mathcal{E}$  - экономическая эффективность капитальных вложений в процесс производства, руб.

$$T_o = 2\,500\,000 \text{ руб} \backslash 128\,300\,594,27 \text{ руб}$$

$$T_o = 0,02$$

Таким образом, как показали расчеты, все предлагаемые мероприятия эффективны и затраты на их проведение окупятся менее чем за один год.

Расчет эффективности от мероприятий по укреплению трудовой дисциплины позволяет руководству организации принять взвешенное решение о дальнейшем внедрении мероприятий.

Дисциплина труда становится необходимым условием всякого совместного труда. Без четкого трудового распорядка на предприятии, без соблюдения дисциплины труда невозможно добиться высокой производительности труда и, следовательно, прибыли, избежать убытков, связанных с несчастными случаями, обеспечить деловую обстановку в коллективе. Вопрос дисциплины во многих организациях стоит достаточно остро. Особенно это касается выполнения распоряжений, инструкций, приказов.

Предложенные рекомендации обеспечат:

- 1) улучшение организаторской и работы, направленной на устранение потерь рабочего времени на производстве;
- 2) формирование стабильных трудовых коллективов;
- 3) улучшение имиджа организации;
- 4) повышение роли трудовых коллективов и эффективное использование предоставленных им прав;
- 5) обеспечение четкой регламентации прав и обязанностей каждого работника;
- 6) применение материального и морального поощрения за самоотверженный труд;
- 7) повышение удовлетворенности трудом;
- 8) обеспечение распределений трудовых функций между работниками;
- 9) повышение мотивации к трудовой деятельности;
- 10) повышение уровня самодисциплины

Таким образом, в современных условиях главным фактором поддержания высокой дисциплины труда в организации может быть воспитание у работников чувства моральной и материальной ответственности за успех работы подразделений и всего персонала в целом. Там, где

руководители предприятий и их подразделений проявляют заботу о персонале, совмещая это с высокой требовательностью, подкрепляемой мерами морального и материального воздействия на сотрудников.

## Заключение

Одним из успешных факторов воспитания трудящихся является дисциплина труда и повышение ответственности работников за исполнение возложенных на них обязанностей.

Сущность трудовой дисциплины состоит в том, что в рамках трудового законодательства работодатель имеет право потребовать, а работник обязан выполнить действия, соответствующие его трудовой функции, обозначенные в трудовом договоре. При этом добросовестный работник поощряется, а нарушитель дисциплины - привлекается к ответственности.

Без подчинения всех участников трудового процесса определенному распорядку, координации деятельности и слаженности в работе невозможно достижение той цели, для которой организуется совместный трудовой процесс. Целью управления дисциплинарными отношениями является воспитание самодисциплины. Дисциплинарная ответственность должна обязательно быть законной и справедливой, т. е. соответствовать тяжести проступка

НИУ «БелГУ» является динамично развивающимся образовательным учреждением, который с каждым годом обеспечивает укрепление позиций университета в российском и международном научно-образовательном пространстве.

Анализируя трудовую дисциплину в организации, были выявлены ряд нарушений, т.е. несоблюдение соответствующим правилам и обязательствам. Коэффициент трудовой дисциплины показал незначительное отклонение. Важно отметить, что даже наличие незначительного количества нарушений говорит о несоблюдении трудовой дисциплины, поэтому руководителю необходимо укреплять трудовую дисциплину, для этого следует провести необходимые мероприятия.

Проблемы в организации:

Недостаточная регламентация дисциплинарной ответственности ; нарушение режима труда - часть работников регулярно опаздывает к началу рабочего дня; недостаточная мотивация персонала.

Были предложены следующие рекомендации для устранения вышеуказанных проблем:

Необходимо разработать положение о дисциплине труда

1. Разработка положения о дисциплине труда
2. Строгий контроль опозданий (внедрение системы электронных пропусков; проведение доп.планерок)
3. Награждение ценным подарком за добросовестное выполнение трудовых обязанностей.

Общие затраты составили 2 500 000 руб.

Все предлагаемые мероприятия эффективны и затраты на их проведение окупятся менее чем за один год.

Расчет эффективности от мероприятий по укреплению трудовой дисциплины позволяет руководству организации принять взвешенное решение о дальнейшем внедрении мероприятий.

Дисциплина труда становится необходимым условием всякого совместного труда. Без четкого трудового распорядка в организации, без соблюдения дисциплины труда невозможно добиться высокой производительности труд, а также качества работы персонала.



### Список использованной литературы

- 1) Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: учеб. пособие для студентов вузов / Ю.Н. Арсеньев. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 287 с.
- 2) Аулов, А.Ю. Применение мер поощрения в целях укрепления законности и дисциплины / А.Ю. Аулов // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. – 2011. - №8. – С.58.
- 3) Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 264 с.
- 4) Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / под ред. А.К Лапуста. - Минск: Современная школа, 2011. – 448 с.
- 5) Блан, Л. Организация труда. Пер. с фр. – 2е изд., - Москва: Либроком. - 2011. – 82 с.
- 6) Бутов, П.С. Некоторые проблемные аспекты понятия «дисциплинарный проступок» в трудовом праве РФ / П.С. Бутов // Вестник Челябинского государственного университета. - 2013. – Т.9, № 1. – С. 94.
- 7) Бухалков, М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 368 с.
- 8) Веригина, Е.В. Соревнование как метод укрепления дисциплины и повышение мотивации к деятельности сотрудников / Е.В. Веригина // Психология управления. - 2011. – №7. – С. 35-37.
- 9) Ветлужских, Е.Г. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е.Г. Ветлужских. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 150 с.
- 10) Волгин, Н.А. Экономика труда / Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов. - Москва: Экзамен, 2013. – 173 с.
- 11) Волосский, А.П. Мотивация и стимуляция труда / А.П. Волосский. - Москва: Техносфера, 2012. - 469 с.

- 12) Гаврилова, А.О. Дворецкий А.В. Некоторые аспекты понимания термина «дисциплина труда» / А.О. Гаврилова, А.В. Дворецкий // Вестник Омской юридической академии. - 2012. – Т.18 № 1. – С. 61-62.
- 13) Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия: учебник для вузов / В.Я. Горфинкель, В.А. Швандар - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011 – 640 с.
- 14) Губенко, М.В. Дисциплина труда и трудовой распорядок организации / М.В. Губенко. - Ростов: Феникс, 2013. – 128 с.
- 15) Гусева, В.С., Сибикеев, К.В. Дисциплина труда, трудовой распорядок / В.С. Гусева, К.В. Сибикеев. - Москва: Научная книга, 2014. – 74 с.
- 16) Дуракова, И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дуракова, О.Н. Полякова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. - Москва: Инфра, 2013. - 570 с.
- 17) Евтихов, О.В. Психология управления персоналом. Теория и практика / под ред. И. Авидона. – Санкт-Петербург: Речь, 2011. - 316 с.
- 18) Закиров, А.Н. Усовершенствование функции дисциплины труда в системе управления персоналом / А.Н. Закиров // Гуманитарные научные исследования. – 2015. - №5. – С. 52.
- 19) Кадырова, С.Р., Галимова, А.Ш. Дисциплина труда / С.Р. Кадырова, А.Ш. Галимова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2013. - Т.12, № 5. – С.117.
- 20) Карякин, А.М. Управление персоналом: учебное пособие /А.М. Карякин. - Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2011. - 166 с.
- 21) Ковалева, И.А., Непомнящая, Н.Г. Правовое регулирование трудовой дисциплины / И.А. Ковалева, Н.Г. Непомнящая // Наука и современность. – 2013. - № 20. – 229 с.
- 22) Колбачев, Е.Б., Колбачева, Т.А., Кондратова, Н.В. Управление персоналом. Учебное пособие / под ред. Е.Б. Колбачев. - Москва: Феникс, 2014. - 382 с.
- 23) Королева, Е.Ю. Увольнение за систематические нарушения. Как доказать, что воспитательные меры не дали результата / Е.Ю. Королева // Трудовые споры. - 2013. - №4. – С.47.

- 24) Кинан Кейт, Эффективная мотивация. - Москва: Эксмо, 2011. – 239 с.
- 25) Ключева, Н.В., Башкин, М.В., Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала. Учебник / под ред. Н.В. Ключева, А.В. Карпов. - Москва: Проспект, 2016. - 408 с.
- 26) Крылова, З.Г. Основы права / З.Г. Крылова. - Москва: Дело, 2011. – 168 с.
- 27) Кузьмина, С.В. Основания применения мер дисциплинарной ответственности / С.В. Кузьмина // Гуманитарные научные исследования. – 2015. - №1. – С.61.
- 28) Лукичева, Л.И. Управление персоналом. Учебное пособие / под ред. Е.А. Журко. - Москва: Омега-Л, 2014. - 263 с.
- 29) Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К. Макарова. - Москва: Дело, 2011. - 232 с.
- 30) Мальцев, Е.П. Нарушение служебной дисциплины сотрудниками / Е.П. Мальцев // Молодой ученый. – 2012. - №12. – 384 с.
- 31) Мигунова, Д.Н. Как наладить трудовую дисциплину / Д.Н.Мигунова // Директор по персоналу. – 2015. - №4. – С.84-86.
- 32) Минасян, С.С. Мотивация персонала / С.С. Минасян // Молодой ученый. - 2014. - №1. - 403 с.
- 33) Мироненко, Е.С. Правила внутреннего трудового распорядка как локальный нормативный правовой акт / Е.С. Мироненко // Вопросы территориального развития. – 2014. – Т.16, № 6. – С. 115.
- 34) Михайлов, Я.В. Мотивация трудового поведения персонала / под ред. Р.Н. Гайнетдинова. - Москва: Экономика, 2014. - 318 с.
- 35) Мухаметлатылов, Ф.У., Назарова, Е.А., Дисциплина труда / Ф.У Мухаметлатылов, Е.А. Назарова // Гуманитарные научные исследования. – 2014. - №5. – С.79.
- 36) Ненароков, С.В. Контроль и служебная дисциплина как условие обеспечения ответственности / С.В. Ненароков // Общество и право. – 2011. – Т.25. - № 3. – С. 113

- 37) Павлов, Н.Е. Правоведение / Н.Е. Павлов. - Москва: Дело, 2011. – 214 с.
- 38) Пасечник, М.А. Нарушение трудовой дисциплины. Дисциплинарные взыскания / М.А. Пасечник // Справочник кадровика. – 2012. - №8. – С.33.
- 39) Пелих, О.А. Дисциплинарные взыскания: виды, основания, порядок наложения / О.А. Пелих // Главбух. – 2015. - №11. – С. 53-54.
- 40) Платонов, Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях / под ред. Гончукова О. Санкт-Петербург: Речь, 2007. – 488 с.
- 41) Прудников, В.М. Трудовое право РФ // Трудовой распорядок и дисциплина труда. – 3-е изд., доп. – Москва: ИНФРА-М, 2011. - № 7. – 128 с.
- 42) Рафтопуло, А.А.. Юридический справочник менеджера по персоналу / под ред. А. Боровиков. - Москва: Феникс, 2015. - 96 с.
- 43) Самоукина, Н.Г. Настольная книга директора по персоналу / Н.Г. Самоукина. - Москва: Феникс, 2013. - 336 с.
- 44) Сидоренко, А.С. К вопросу сущности и понимания дисциплинарной ответственности в трудовых отношениях / А.С. Сидоренко // Проблемы законности. – 2012. - № 119. – С. 114.
- 45) Седых, Л.А. Дисциплинарная практика как фактор стимулирования работников / Л.А. Седых // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 6. – С. 128-134.
- 46) Селянин, А.В. Дисциплина труда, трудовой распорядок / А.В. Селянин. – Москва: Альфа-Пресс, 2011. – 104 с.
- 47) Смирнова, О.Г. Старцев, Н.Н. Соблюдение дисциплины труда как шестой элемент обязанности работника / О.Г. Смирнова, Н.Н. Старцев // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2011. - № 9. – С.43
- 48) Смольнова, Ю.В. Правила поведения персонала организаций при проверках правоохранительными органами контролирующими службами / Ю.В. Смольнова. – Санкт-Петербург: ДЕАН, 2011. - 64 с.

- 49) Сперанский, В.И. Современные технологии управления персоналом / В.И. Сперанский. - Москва: Альфа-Пресс, 2011. - 496 с.
- 50) Стуканов, А.Г. Проблемы дисциплины труда на предприятии и путь их решения / А.Г. Стуканов // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. - №18. – С. 87.
- 51) Сутягин, А.В. Увольнение по всем статьям и меры дисциплинарного воздействия / А.В. Сутягин. – Москва: Гросс-Медиа, 2012. - 136 с.
- 52) Трудовой Кодекс Российской Федерации. - Москва: Проспект, КноРус, 2015. – 256 с.
- 53) Халин, С.М. Социология трудовых коллективов: учебное пособие / С.М. Халин. - Тюмень: Тюменский государственный университет, 2013. - 70 с.
- 54) Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом / Ю.А. Цыпкин. – Москва: ЮНИТИ, 2011. – 205 с.
- 55) Чиканова, Л.А. Правовое регулирование дисциплины труда / Л.А. Чиканова. - Москва: Право и экономика, 2011. – 237 с.
- 56) Шинкаренко, О.Н. Управление персоналом организации / О.Н. Шинкаренко. – Москва: Дело и Сервис, 2011. - 448 с.
- 57) Шикун, А.Ф., Филинова, И.М. Управленческая психология / А.Ф. Шикун, И.М. Филинова. – Москва: Аспект-Пресс, 2012. - 308 с.
- 58) Шишко, Г.Б. Трудовая дисциплина / Г.Б.Шишко. - Минск: Молодеж. науч. о-во, 2011. - 127 с.
- 59) Щекин, Г.В. Организация и психология управления персоналом: учеб.метод. пособие / Г.В.Щекин. – К.: МАУП, 2012. – 832 с.
- 60) Щур, Л.В. Дисциплина труда и трудовой распорядок / Л.В. Щур. - Москва: Финпресс, 2011. – 176 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**