

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

**Кафедра управления персоналом**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕЖИМА ТРУДА И ОТДЫХА НА  
ПРЕДПРИЯТИИ**

Дипломная работа студентки

очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.03 управление персоналом  
4 курса группы 05001242  
Картамышевой Ирины Викторовны

Научный руководитель  
ассистент кафедры управления  
персоналом  
Зарянова Я.В.

Рецензент  
главный бухгалтер  
ЗАО «Белая птица»  
Игнатова Н.С.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ РЕЖИМА ТРУДА И ОТДЫХА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Сущность и основные понятия режима труда и отдыха.....	6
1.2 Виды режимов труда и отдыха на предприятии.....	15
1.3 Нормативное регулирование режима труда и отдыха.....	19
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ РЕЖИМА ТРУДА И ОТДЫХА В ООО «БЕЛАЯ ПТИЦА» .....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Белая птица» .....	28
2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Белая птица» .....	35
2.3 Оценка актуального состояния режима труда и отдыха в ООО «Белая птица».....	40
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РЕЖИМА ТРУДА И ОТДЫХА В ООО «БЕЛАЯ ПТИЦА» .....	47
3.1 Рекомендации по совершенствованию режима труда и отдыха в ООО «Белая птица» .....	47
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха в ООО «Белая птица» .....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	60
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	65

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Одним из обязательных требований к условиям труда на предприятии является рациональность и научная обоснованность режимов труда и отдыха. В последнее время наиболее остро стоит вопрос о совершенствовании режима труда и отдыха на предприятии. Нерациональный режим труда и отдыха приводит к снижению почасовой производительности труда, потере рабочего времени; невыходам на работу в связи с заболеваниями, вызванными утомлением; увеличению производственного травматизма; ослаблению трудовой активности.

В наше время эта тема весьма актуальна, так как режимы труда и отдыха нужно совершенствовать и подстраивать под производственные циклы, учитывая потенциал рабочих, занятых в какой - либо сфере производства.

В процессе труда человек нуждается в периодическом кратковременном отдыхе для поддержания на определенном уровне своей работоспособности. Потребность в таком отдыхе индивидуальна, она зависит от здоровья человека, его психофизиологического состояния, возраста, пола, степени натренированности к выполнению той или иной работы. Однако при организации совместного труда на предприятии вопрос о времени внутрипроизводственных периодов на отдых не может быть регламентирован, так как от этого зависят слаженность производственного процесса и затраты рабочего времени. Поэтому на предприятии в целом, а иногда и в отдельных его подразделениях устанавливается единый для предприятия режим труда и отдыха. Такой режим устанавливается, исходя из конкретных особенностей деятельности на предприятии.

Необходимость чередования труда и отдыха имеет физиологическое обоснование. Всякая деятельность связана с расходом физической нервной энергии. До определенного предела энергетические затраты

человека походят без ущерба для клеток организма, но после преодоления этого предела развивается утомление.

Поэтому, для того чтобы предприятие работало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников.

Оценивая **степень научной разработанности** темы дипломного исследования, следует отметить, что к вопросу рационализации и оптимизации режима труда и отдыха неоднократно обращались многие ученые и специалисты в данной области. Среди одних из самых известных следует выделить Н.Е. Введенского, И.М. Сеченова, А.С. Азарьева. Однако ввиду постоянно изменяющихся условий внешней среды нельзя не отметить тот факт, что режим труда и отдыха так же гибко должны изменяться под эти изменения; более того, данную область в организации необходимо постоянно совершенствовать и оптимизировать. Поэтому, подытоживая, можно сказать, что рационализация режима труда и отдыха требует постоянного изучения, внимания и развития в любой организации.

**Объектом исследования** является ООО «Белая птица»

**Предметом исследования** является режим труда и отдыха в ООО «Белая птица».

**Целью дипломной работы** является оптимизация режима труда и отдыха на предприятии.

Исходя из поставленной цели, нами были определены основные **задачи** дипломной работы:

1. Провести теоретический обзор литературы по вопросам рационализации и оптимизации режимов труда и отдыха.
2. Провести исследование, направленное на определение актуального состояния режима труда и отдыха в ООО «Белая птица».
3. Предложить рекомендации по совершенствованию режимов труда и отдыха в ООО «Белая птица», а также определить их экономическую и социальную эффективность.

**Практическая значимость** дипломной работы заключается в том, что выявленные в ходе исследования проблемы в ООО «Белая птица» помогут оптимизировать организацию режима труда и отдыха на предприятии.

**Информационную базу** дипломной работы составляют материалы статистической отчетности, нормативная и справочная литература, аналитический материал, годовые отчеты предприятия, плановые и первичные документы.

**Методы исследования.** В исследовании была использована совокупность следующих взаимодополняющих методов:

1. Аналитический метод.
2. Структурно - логический метод.
3. Табличный метод представления полученных результатов.
4. Метод сравнительного анализа;
5. Социологический метод (интервьюирование).

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

## **Глава 1. Теоретические аспекты процесса формирования режима труда и отдыха персонала организации**

### **1.1 Сущность и основные понятия режима труда и отдыха**

Режим труда и отдыха – распорядок, сформировавшийся в организации, который определяет последовательность времени работы и отдыха на протяжении рабочего времени. За последние десятилетия разработаны и рекомендованы более десяти типовых режимов труда и отдыха на основе психофизиологических исследований [5, с. 101].

Для того чтобы организовать режим труда и отдыха, принимая во внимание напряженность человека в трудовом процессе, необходимо определить следующие компоненты:

1. Содержание, объем ежедневной, а также еженедельной работы.
2. Режим рабочих смен (место смен в течение суток, продолжительность рабочего времени в отдельных сменах, система чередования смен).
3. Непосредственно режим отдыха (пауз).

Режим труда рабочих регулируется, в первую очередь, общим временем работы в течение недели.

Одним из самых важных необходимых для рационального использования трудового потенциала сотрудников предприятия является чередование режимов труда и отдыха таким образом, чтобы сотрудник за предоставленный для отдыха промежуток времени мог восстановить свое психофизиологическое состояние и приступить к выполнению дальнейшей работы. Отдыха человеку необходим для того, чтобы восстановить снизившийся к концу рабочей смены уровень работоспособности. Существует градация временных интервалов на отдых для каждого вида работ. Отсюда можно сделать вывод, что если работник имеет в распоряжении меньше времени на отдых, чем ему полагается, меньше времени от требующейся, то его работоспособность не успеет

восстановиться, и наоборот, при избытке времени на отдых у сотрудников наблюдается увеличение периода вработывания и некоторое время – низкая производительность труда. Регламентированные перерывы на предприятии должны, прежде всего, учитывать особенности динамики работоспособности человека, фазы работоспособности, что позволит снизить утомление и поддерживать высокую работоспособность на протяжении всей смены[2, с. 11].

Динамика работоспособности человека представляет собой ничто иное как фундаментальную основу научной разработки рационального режима труда и отдыха на предприятии. Известными врачами-физиологами мира в их трудах было установлено, что работоспособность человека в процессе трудовой деятельности - величина переменная. Также, по их мнению, это связано, прежде всего, с изменениями характера течения психических и физиологических функций во всем организме в процессе трудовой и другой деятельности [5, с. 195].

Стабильно высокая работоспособность обеспечивается и сохраняется при любом виде деятельности только тогда, когда ритм в процессе трудовой деятельности совпадает с естественным суточным ритмом физиологических функций организма человека. Так, организм человека неодинаково реагирует на различные виды нагрузки, в том числе физическую и нервно-психическую нагрузку, а работоспособность и производительность труда индивидуума в течение суток подвержены определенным изменениям и колебаниям в связи с установившейся ежедневной периодической жизнедеятельности в различные временные отрезки. Поэтому, в соответствии с суточным циклом самый пик работоспособности отмечается учеными и врачами-физиологами в утренние и дневные часы - с 8 до 20 часов. Также, учеными был зафиксирован промежуток времени, когда у человека наблюдается минимальная работоспособность – это работа в ночные часы. Крайне неблагоприятным промежутком времени для работы является промежуток от 1 до 3-4 часов ночи.

Если подробнее рассмотреть непосредственно трудовой процесс, то можно заметить, что работоспособность человека в течение рабочей смены характеризуется фазным развитием. Учеными выделяются следующие основные фазы.

**Фаза вработывания.** В течение периода нарастающей работоспособности происходит перестройка организменных физиологических функций от предыдущего вида деятельности человека к текущему производственному ритму. В зависимости от характера труда и, безусловно, индивидуальных особенностей человека данная фаза длится от нескольких минут до полутора часов.

**Фаза устойчивой высокой работоспособности.** Данная фаза характеризуется следующими показателями: в организме человека появляется некоторая относительная стабильность или даже своеобразное снижение напряженности физиологических функций. Это состояние сочетается с высокими трудовыми показателями, к числу которых относятся снижение затрат рабочего времени на выполнение операций, сокращение простоев оборудования, увеличение выработки, уменьшение ошибочных действий, уменьшение брака [16, с. 92].

**Фаза развития утомления и связанного с этим падения работоспособности** длится от нескольких минут до 1-1,5 часа и характеризуется ухудшением функционального состояния организма и технико-экономических показателей его трудовой деятельности.

Динамика работоспособности индивидуума за смену графически представляет собой кривую, которая, логично нарастает в первые часы работы, затем проходит на достигнутом высоком уровне и к обеденному перерыву убывает. Описанные выше фазы работоспособности повторяются также после обеда. Однако следует заметить, что при этом фаза вработывания протекает быстрее, и фаза устойчивой работоспособности ниже по уровню и менее длительна, чем до обеда. Также стоит сказать, что



во второй половине смены снижение работоспособности наступает раньше и развивается сильнее в связи с более глубоким утомлением[38, с. 36].

Если говорить о динамике работоспособности человека на протяжении суток или недели, то для нее характерна та же закономерность, что и для работоспособности в течение рабочей смены человека. Разное время суток играет важное воздействие на нервно-психическое, а также физическое состояние здоровья человека. Врачами-физиологами было установлено, что в соответствие с суточным циклом работоспособности человека пик ее отмечается в утренние и дневные часы, таким образом, сотрудник более эффективно выполняет свои обязанности с 8 до 12 часов первой половины дня, а также с 14 до 17 часов после обеда. Что касается работоспособности в вечерние часы, то здесь нельзя не отметить ее снижение, работоспособность достигает своего минимума ночью.

Если рассмотреть построение недельных режимов труда и отдыха, то здесь следует исходить из того, что работоспособность человека не является стабильной величиной в течение недели, безусловно она подвержена определенным изменениям.

В связи с постепенным вхождением в рабочий процесс, в первые дня недели наблюдается подъем уровня работоспособности. Наивысший уровень работоспособность индивидуума достигает к третьему дню, и затем начинает постепенно снижаться, резко падая к последнему дню рабочей недели.

Для рационального использования трудового потенциала сотрудников работодатель, основываясь на знании изменений недельной кривой работоспособности, может решить ряд практических вопросов.

Если рассматривать пятидневную рабочую неделю, то следует отметить, что характер изменений работоспособности, или, если говорить иначе, цикличность работоспособности сохраняется, нежели при шестидневном графике работы. Однако нельзя не отметить и тот факт, что в связи с двухдневным перерывом в работе период вработывания в начале недели может быть более значительным[7, с. 29].

Если рассматривать годовые режимы труда и отдыха, то нужно отметить, что они предусматривают рациональное чередование работы с периодами длительного отдыха. Такой вид отдыха необходим потому как ежедневные и еженедельные краткосрочные периоды отдыха не могут заменить и компенсировать накопленное физическое и психическое утомление. Таким образом, на законодательном уровне было закреплено установление ежегодного оплачиваемого отпуска. Продолжительность его зависит от условий труда и его тяжести труда, однако продолжительность отпуска не может быть менее 15 календарных дней. Отпуск продолжительностью до 24 дней целесообразно использовать единовременно, а при большей длительности - в два этапа.

На многих современных предприятиях с соответствием с естественным суточным ритмом процессов, протекающих в организме человека, установлено чередование трудовых смен, иначе говоря, сотрудники могут работать в определенное время: утренняя смена, дневная или ночная.

Для того, чтобы совершенствовать существующие режимы труда и отдыха на предприятии, или разрабатывать новые, необходимо опираться на знания об особенностях динамики работоспособности человека. Так, для того чтобы работник выполнил максимально возможный для него объем работы с минимальными психофизиологическими затратами, необходимо обеспечить ему такие условия, чтобы время его работы совпадало с периодами наивысшей работоспособности.

В любой организации режим труда и отдыха предусматривает определенное количество смен, количество часов в этих сменах, общую продолжительность рабочей недели, а также общую продолжительность рабочей недели цеха, подразделения и всего предприятия в течение определенного календарного периода, например, месяц, квартал, год.

Отсюда можно сделать вывод, что режимы труда и отдыха делятся на внутрисменные, суточные, недельные и годовые[24, с. 107].

Внутрисменный режим труда и отдыха - порядок чередования времени работы и отдыха в течение рабочей смены. Нельзя не отметить тот факт, что для разработки данного режима труда и отдыха необходимо определять общую величину времени на отдых, а также почасовое распределение этого времени для выполнения непосредственно трудовой деятельности с учетом условий производства и особенностей каждого конкретного вида работ. Существует различные виды отдыха: общее время отдыха для личных надобностей, которое определяется определенными нормативами или регламентом, а также время на регламентированные перерывы (связано со спецификой выполняемых работ).

Регламентированные перерывы зависят от условий труда, тяжести. В соответствии с рекомендациями разработанными Институтом труда для определения длительности перерыва на отдых в течение рабочей смены необходимо учитывать такие производственные факторы, как: загрязненность воздуха, физические усилия, темп работы, нервное напряжение сотрудников, вибрация, монотонность работы, микроклимат, рабочее положение в процессе осуществления трудовой деятельности, производственный шум, освещение на рабочем месте. И уже в зависимости от степени влияния каждого из рассмотренных выше факторов работодатель устанавливает длительность перерыва на отдых [18, с. 82].

Если рассматривать внутрисменный режим труда и отдыха, то нужно отметить, что он обязательно должен включать в себя перерыв на обед. Отдых обязательно должен быть регламентирован, так как учеными было доказано, что он более эффективен, чем перерывы, которые возникают нерегулярно, чаще всего, по усмотрению работника.

Если говорить о времени на обед, то нужно отметить, что он связан с естественной необходимостью человека восполнить жизненный баланс сил и энергии, снизившийся в связи с продолжительной физической или умственной нагрузкой. После нескольких часов напряженного труда в организме возникает потребность в приеме пищи. Он уменьшает снижение

работоспособности, отмечающееся в середине рабочего дня в связи с утомлением, накопившимся за первую половину смены. Эффективность его зависит от правильного выбора времени для перерыва, длительности, содержания и организации.

При установлении обеденного перерыва работодателям следует придерживаться следующих требований: предоставлять обеденный перерыв в середине рабочей смены или с отклонением до одного часа; продолжительность обеденного перерыва устанавливать в 40-60 мин., с тем, чтобы работник использовал не более 20 мин. для приема пищи, а остальное время - на отдых. Она складывается, с одной стороны, из количества времени, необходимого для восстановления физиологических функций до определенного уровня, обеспечивающего снятие утомления, а с другой стороны, из количества времени, необходимого для нормального приема пищи. Работодатель должен понимать, что, если обеденный перерыв устанавливается вскоре после начала рабочего дня, в то время, когда работоспособность человека находится в фазу вработывания, то такой перерыв не только не приносит пользу, он даже вреден, потому как препятствует нормальному формированию рабочей установки организма. Если рассматривать непрерывные технологические процессы, например, работа в шахтах, металлургические комбинаты, химические, хлебопекарные заводы, то работодатель должен позаботиться о подмене на время обеенного перерыва[24, с. 172].

Для уменьшения накапливающегося в процессе труда утомления предусмотрены краткосрочные перерывы для отдыха. В отличие от перерыва на обед или для личных надобностей, краткосрочные перерывы устанавливаются для всего цеха, подразделения и являются неотъемлемой частью рабочего времени. Работодатель при их разработке предварительно должен решать в каждом случае несколько задач: какого будет общее время на регламентированные перерывы; время назначения перерывов; обозначить

длительность одного перерыва; содержание отдыха (активный, пассивный, смешанный).

Как уже было сказано ранее, длительность и количество кратковременных перерывов на предприятии определяют исходя из характера трудового процесса, тяжести труда, интенсивности выполнения трудовой деятельности и др. Моменты снижения работоспособности должны являться неким ориентиром для установления времени на отдых. Для того, чтобы остановить ее спад, время на отдых (перерыв) устанавливается до момента утомления организма.

Таким образом, можно сказать, что для того, чтобы установить время перерывов на отдых на том или ином предприятии, в определенном цехе или подразделении, необходимо специальное обследование. Однако следует сказать, что есть одно общее положение, которое надо учитывать при назначении перерывов: чем тяжелее и напряженнее работа, тем раньше по отношению к началу стадии развивающегося утомления следует вводить регламентированные перерывы. Во второй половине рабочего дня в связи с более глубоким утомлением количество перерывов на отдых должно быть больше, чем в первой половине смены. Врачами-физиологами было установлено, что оптимальное время для краткосрочного отдыха для большинства видов работ составляет 5-10 минут. Такой перерыв позволяет организму восстановить психофизиологическое состояние здоровья, уменьшить утомление, а также сохранить рабочую установку. Если производство представляет собой более напряженную деятельность, то на таких предприятиях продолжительность перерывов должна оставаться такой же – 5-10 минут, однако их частота должна быть увеличена; на тяжелых работах с большими физическими усилиями перерывы работодателем должны быть установлены реже, однако их длительность должна быть больше – до 10 минут, на особо тяжелых работах необходимо сочетать работу в течение 15 -20 минут с отдыхом той же продолжительности [6, с. 41].

Однако следует помнить, что продолжительность перерывов более 20 минут нарушит сложившееся состояние вработывания, поэтому при глубоком утомлении необходимо идти по линии увеличения длительности перерывов с учетом данного факта.

Также следует отметить, что отдых во время перерывов на предприятии может быть активным и пассивным. Активный отдых представляет собой, чаще всего, двигательную гимнастику. Данный вид отдыха предусмотрен на работах с благоприятными условиями труда. Гимнастические движения, комплексы упражнений оказывают благоприятное воздействие на организм работника, повышая общий тонус и самочувствие, поднимая и улучшая общее настроение. Пассивный отдых необходим при тяжелых физических работах. Данный отдых необходим при работах в неблагоприятных условиях внешней среды. Чаще всего, он связан со сменой рабочей позы – из положения сидя на положение стоя; из положения стоя на положение лежа.

Таким образом, режим труда и отдыха представляет собой совокупность времени на выполнение трудовой деятельности, а также времени на отдыха в процессе труда. Важной составляющей устойчивой эффективной работы человека является его работоспособность. Учеными выделяются следующие фазы работоспособности: вработывание, фаза устойчивой работоспособности, фаза развития утомления. Для рационального и наиболее эффективного использования трудового потенциала сотрудников компании работодателю необходимо учитывать данные циклы, оптимизируя время на отдых и труд. Время на отдых может быть регламентированным (связано со спецификой производства); также выделяют перерывы для приема пищи и для личных надобностей, а также время непосредственно для отдыха. Отдых может быть активным и пассивным. Если условия труда в организации не являются благоприятными, то здесь имеет место быть пассивный отдых. Для активного отдыха характерна ритмичность, повышенная двигательная активность. В каждом

конкретном случае работодатель выбирает соответствующий режим отдыха по определенным показателям: либо по количественной оценке условий труда, либо по показателю утомления.

## **1.2 Виды режима труда и отдыха на предприятиях**

Суточный режим труда и отдыха организуют с учетом закономерности суточного ритма физиологических процессов человека. Он предусматривает установление сменности работы, времени начала и окончания работы в сменах и продолжительности смен.

В соответствии с суточным циклом физиологических функций организма, наивысший уровень работоспособности отмечается в утренние и дневные часы. В этой связи наиболее эффективной является работа в первую смену. Однако, применяется двух- и трехсменная работа, а в условиях непрерывных технологических процессов трехсменная работа обязательна. При многосменной работе рекомендуется применять графики сменности, максимально сокращающие работу в ночное время, которое характеризуется минимальной работоспособностью. Характер недельных и годовых режимов труда и отдыха определяется принятой системой графиков выхода на работу (или графиков сменности).

При односменном режиме работа должна начинаться не ранее 8-9 часов, при двухсменной - не ранее 6 часов ( первая смена ), а оканчиваться не позднее 0 часов (вторая смена). При трехсменном режиме начало работы ночной смены должно быть не позднее 0 часов [25, с. 129].

Недельный (месячный) режим труда и отдыха включает график выходов на работу (график сменности). Он определяется количеством рабочих и нерабочих дней и часов за неделю (месяц), порядком чередования рабочих дней и дней отдыха, чередованием работы в различные смены.

Графики (табели) выходов рабочих и служащих на работу имеют немаловажное значение для рациональной организации труда, так как являются формой увязки совместного труда по времени, а также влияют на степень использования установленного на предприятии оборудования. Они имеют и важное социальное значение, так как для каждого трудящегося определяют режим труда и отдыха в течение недели и более длительных календарных периодов.

При построении графиков сменности необходимо учитывать следующие основные требования:

- продолжительность ежедневного отдыха между окончанием работы и ее началом в следующий день (смену) не должна быть меньше 12 часов;
- на сменных работах при неодинаковой продолжительности еженедельного отдыха более длительный отдых целесообразно предоставлять перед ночной сменой или после нее;
- график выхода на работу должен создавать условия для наиболее целесообразного использования вне рабочего времени.

При выборе графиков выходов на работу применительно к отдельным отраслям и видам работ следует руководствоваться специальными постановлениями и рекомендациями.

Суточный режим работы предприятия может быть односменным, двухсменным, трехсменным.

Переход на многосменный режим работы должен производиться одновременно с ускорением перестройки работы организаций и учреждений сферы обслуживания и социально-культурных отраслей. В целях повышения заинтересованности рабочих, мастеров и других специалистов, работающих в вечернюю и ночную смену, для них вводится ряд дополнительных моральных и материальных стимулов, льгот и преимуществ[37, с. 132].

Организация многосменной работы требует соблюдения следующих шести условий:



- равенство объема продукции и постоянство работающего состава по сменам;
- одинаковый уровень планирования, технического руководства и обслуживания во всех сменах;
- четкое разграничение ответственности работающих в разных сменах за соблюдение технологического процесса, сохранность предметов и средств труда, а также продукции;
- точный учет выработки смен, участков и отдельных рабочих;
- правильно организованная сдача и приемка смен;
- строгое соблюдение выхода рабочих по сменам согласно установленному графику.

Основные параметры графика сменности для многосменных работ продолжительность рабочей смены, количество бригад и смен, порядок и частота чередования в сменах, продолжительность межсменного отдыха, рабочего периода.

При разработке графиков выхода на рабочую неделю необходимо учитывать следующие пять требований:

- соблюдение установленной законом недельной нормы рабочих часов;
- учет специфических особенностей технологии производства и возможностей городского транспорта;
- постоянство и равномерность чередования работы и отдыха, что обеспечивает лучший отдых, повышение выносливости и работоспособности;
- учет физиологических закономерностей работоспособности человека в различное время суток.

Графики сменности, в которых продолжительность рабочих смен и отдыха имеет отклонения от нормальной, должны предусматривать в пределах месяца дополнительные дни отдыха и отработки; при двух- и трехсменной работе переход из одной смены в другую рекомендуется не чаще чем через 5-6 дней; порядок чередования смен, по возможности,

целесообразно осуществлять в соответствии с суточным ритмом природных процессов: утро - вечер – ночь [30, с. 97].

Для того чтобы график выхода на работу был рациональным, при определении продолжительности рабочего периода необходимо иметь в виду динамику работоспособности в зависимости от продолжительности смены, характера и условий труда. Нормальная продолжительность рабочего времени рабочих и служащих на предприятиях, стройках, в учреждениях, организациях не может превышать 41 часа в неделю.

При разработке графиков очень важно также решить вопрос о структуре рабочего периода. Различают две формы структуры рабочего периода: простую и сложную. Одним из наиболее важных признаков простой формы является то, что трудящийся в течение рабочего периода работает только в одной смене, сложной - чередование смен в течение рабочего периода.

От правильности определения продолжительности рабочего периода и его структуры во многом зависит продолжительность междусменного отдыха и длительность выходных.

Применяется большое число графиков выхода на работу. Приспособленные к местным производственным условиям, они различаются по продолжительности рабочей смены, количеству сменных бригад, частоте и порядку чередования бригад в сменах и т.д.

Правильно построенные графики выходов на работу должны удовлетворять следующим основным требованиям:

- продолжительность ежедневного отдыха должна быть не менее двойной продолжительности времени работы, предшествующей отдыху. Ежедневный отдых (при сменной работе) меньшей продолжительности может быть допущен в виде исключения, однако в любом случае он не может быть менее 8 часов;

- на сменных работах при неодинаковой продолжительности еженедельного отдыха более длительный отдых целесообразно предоставлять перед ночной сменой или после нее;
- время работы и время отдыха надо чередовать регулярно и равномерно;
- в графиках сменности, в которых продолжительность рабочих смен и отдыха имеет отклонения от нормальной, следует в пределах месяца предусматривать дополнительные дни отдыха и отработки;
- при двух- и трехсменных работах переходы из одной смены в другую нельзя проводить чаще, чем через пять-шесть дней [14, с. 102].

На практике применяются примерные графики выходов на работу при пятидневной рабочей неделе с двумя выходными днями.

Основные вопросы режима рабочего времени на предприятиях регламентируются правилами внутреннего трудового распорядка, которые утверждаются трудовыми коллективами по представлению администрации и профсоюзного комитета.

### **1.3 Нормативное регулирование режима труда и отдыха**

Согласно разделу IV Трудового Кодекса РФ, рабочее время - это время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени.

Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю [19, с. 23].

Каждый работодатель по закону обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником организации.

Согласно закону, нормальная продолжительность рабочего времени сокращается на: 5 часов в неделю - для работников, являющихся инвалидами I или II группы; 16 часов в неделю - для работников в возрасте до шестнадцати лет; 4 часа в неделю - для работников в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет; 4 часа в неделю и более - для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

Федеральным законом может устанавливаться сокращенная продолжительность рабочего времени для других категорий работников (педагогических, медицинских и других работников).

По соглашению между работником и работодателем могут устанавливаться как при приеме на работу, так и впоследствии неполный рабочий день или неполная рабочая неделя. Работодатель обязан устанавливать неполный рабочий день или неполную рабочую неделю по просьбе беременной женщины, одного из родителей (опекуна, попечителя), имеющего ребенка в возрасте до четырнадцати лет (ребенка-инвалида в возрасте до восемнадцати лет), а также лица, осуществляющего уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением.

При работе на условиях неполного рабочего времени оплата труда работника производится пропорционально отработанному им времени или в зависимости от выполненного им объема работ.

Работа на условиях неполного рабочего времени не влечет для работников каких-либо ограничений продолжительности ежегодного основного оплачиваемого отпуска, исчисления трудового стажа и других трудовых прав.

Продолжительность рабочего дня или смены, непосредственно предшествующих нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час [36, с. 62].

В непрерывно действующих предприятиях и на отдельных видах работ, где невозможно уменьшение продолжительности работы (смены) в

предпраздничный день, переработка компенсируется предоставлением работнику дополнительного времени отдыха или, с согласия работника, оплатой по нормам, установленным для сверхурочной работы.

Накануне выходных дней продолжительность работы при шестидневной рабочей неделе не может превышать пяти часов.

Продолжительность работы (смены) в ночное время сокращается на один час.

Не сокращается продолжительность работы (смены) в ночное время для работников, которым установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, а также для работников, принятых специально для работы в ночное время, если иное не предусмотрено коллективным договором.

Продолжительность работы в ночное время уравнивается с продолжительностью работы в дневное время в тех случаях, когда это необходимо по условиям труда, а также на сменных работах при шестидневной рабочей неделе с одним выходным днем. Список указанных работ может определяться коллективным договором, локальным нормативным актом.

Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени может производиться как по инициативе работника (совместительство), так и по инициативе работодателя (сверхурочная работа).

Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени не может превышать четырех часов в день и 16 часов в неделю.

Сверхурочная работа - работа, производимая работником по инициативе работодателя за пределами установленной продолжительности рабочего времени, ежедневной работы (смены), а также работа сверх нормального числа рабочих часов за учетный период.

Привлечение к сверхурочным работам производится работодателем с письменного согласия работника в следующих случаях:

1) при производстве работ, необходимых для обороны страны, а также для предотвращения производственной аварии либо устранения последствий производственной аварии или стихийного бедствия;

2) при производстве общественно необходимых работ по водоснабжению, газоснабжению, отоплению, освещению, канализации, транспорту, связи - для устранения непредвиденных обстоятельств, нарушающих нормальное их функционирование;

3) при необходимости выполнить (закончить) начатую работу, которая вследствие непредвиденной задержки по техническим условиям производства не могла быть выполнена (закончена) в течение нормального числа рабочих часов, если невыполнение (незавершение) этой работы может повлечь за собой порчу или гибель имущества работодателя, государственного или муниципального имущества либо создать угрозу жизни и здоровью людей;

4) при производстве временных работ по ремонту и восстановлению механизмов или сооружений в тех случаях, когда неисправность их может вызвать прекращение работ для значительного числа работников;

5) для продолжения работы при неявке сменяющего работника, если работа не допускает перерыва. В этих случаях работодатель обязан немедленно принять меры по замене сменщика другим работником [32, с. 28].

В других случаях привлечение к сверхурочным работам допускается с письменного согласия работника и с учетом мнения выборного профсоюзного органа данной организации.

Не допускается привлечение к сверхурочным работам беременных женщин, работников в возрасте до восемнадцати лет, других категорий работников в соответствии с федеральным законом. Привлечение инвалидов, женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет, к сверхурочным работам допускается с их письменного согласия и при условии, если такие работы не запрещены им по состоянию здоровья в соответствии с медицинским

заключением. При этом инвалиды, женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, должны быть в письменной форме ознакомлены со своим правом отказаться от сверхурочных работ.

Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Работодатель обязан обеспечить точный учет сверхурочных работ, выполненных каждым работником [17, с. 193].

Согласно главе 16 Трудового Кодекса РФ, режим рабочего времени должен предусматривать продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику), работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников, продолжительность ежедневной работы (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней, которые устанавливаются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка предприятия в соответствии с Трудовым Кодексом РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями.

Особенности режима рабочего времени и времени отдыха работников транспорта, связи и других, имеющих особый характер работы, определяются в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации.

Ненормированный рабочий день - особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами нормальной продолжительности рабочего времени. Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем устанавливается коллективным договором, соглашением или правилами внутреннего трудового распорядка предприятия [16, с. 33].

При работе в режиме гибкого рабочего времени начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня определяется по соглашению сторон.

Работодатель обеспечивает отработку работником суммарного количества рабочих часов в течение соответствующих учетных периодов (рабочего дня, недели, месяца и других).

Сменная работа - работа в две, три или четыре смены - вводится в тех случаях, когда длительность производственного процесса превышает допустимую продолжительность ежедневной работы, а также в целях более эффективного использования оборудования, увеличения объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности.

При составлении графиков сменности работодатель учитывает мнение представительного органа работников. Графики сменности, как правило, являются приложением к коллективному договору.

Графики сменности доводятся до сведения работников не позднее чем за один месяц до введения их в действие.

Работа в течение двух смен подряд запрещается.

На предприятиях или при выполнении отдельных видов работ, где по условиям производства (работы) не может быть соблюдена установленная для данной категории работников ежедневная или еженедельная продолжительность рабочего времени, допускается введение суммированного учета рабочего времени с тем, чтобы продолжительность рабочего времени за учетный период (месяц, квартал и другие) не превышала нормального числа рабочих часов. Учетный период не может превышать одного года [10, с. 124].

Порядок введения суммированного учета рабочего времени устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка предприятия.



Согласно разделу V Трудового Кодекса РФ, время отдыха - это время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению.

Видами времени отдыха являются:

перерывы в течение рабочего дня (смены);

ежедневный (междусменный) отдых;

выходные дни (еженедельный непрерывный отдых);

нерабочие праздничные дни;

отпуска.

Согласно главе 18 Трудового Кодекса РФ, в течение рабочего дня (смены) работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не более двух часов и не менее 30 минут, который в рабочее время не включается.

Время предоставления перерыва и его конкретная продолжительность устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка предприятия или по соглашению между работником и работодателем.

На работах, где по условиям производства (работы) предоставление перерыва для отдыха и питания невозможно, работодатель обязан обеспечить работнику возможность отдыха и приема пищи в рабочее время. Перечень таких работ, а также места для отдыха и приема пищи устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка предприятия.

На отдельных видах работ предусматривается предоставление работникам в течение рабочего времени специальных перерывов, обусловленных технологией и организацией производства и труда. Виды этих работ, продолжительность и порядок предоставления таких перерывов устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка предприятия.

Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха не может быть менее 42 часов.

Всем работникам предоставляются выходные дни (еженедельный непрерывный отдых). При пятидневной рабочей неделе работникам

предоставляются два выходных дня в неделю, при шестидневной рабочей неделе - один выходной день.

Общим выходным днем является воскресенье. Второй выходной день при пятидневной рабочей неделе устанавливается коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка предприятия. Оба выходных дня предоставляются, как правило, подряд [40, с. 76].

На предприятиях, приостановка работы в которых в выходные дни невозможна по производственно-техническим и организационным условиям, выходные дни предоставляются в различные дни недели поочередно каждой группе работников согласно правилам внутреннего трудового распорядка предприятия.

Привлечение работников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни производится с их письменного согласия в следующих случаях:

- 1) для предотвращения производственной аварии, катастрофы, устранения последствий производственной аварии, катастрофы либо стихийного бедствия;
- 2) для предотвращения несчастных случаев, уничтожения или порчи имущества;
- 3) для выполнения заранее непредвиденных работ, от срочного выполнения которых зависит в дальнейшем нормальная работа предприятия в целом или ее отдельных подразделений.

Согласно главе 19 Трудового Кодекса РФ, работникам предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка.

Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней.

Ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска предоставляются работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, работникам, имеющим особый характер работы, работникам с

ненормированным рабочим днем, работникам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также в других случаях, предусмотренных федеральными законами [39, с. 32].

Предприятия с учетом своих производственных и финансовых возможностей могут самостоятельно устанавливать дополнительные отпуска для работников, если иное не предусмотрено федеральными законами. Порядок и условия предоставления этих отпусков определяются коллективными договорами или локальными нормативными актами.

Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск предоставляется работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда: на подземных горных работах и открытых горных работах в разрезах и карьерах, в зонах радиоактивного заражения, на других работах, связанных с неустранимым неблагоприятным воздействием на здоровье человека вредных физических, химических, биологических и иных факторов.

Перечни производств, работ, профессий и должностей, работа в которых дает право на дополнительный оплачиваемый отпуск за работу с вредными и (или) опасными условиями труда, а также минимальная продолжительность этого отпуска и условия его предоставления утверждаются Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

## **Глава 2. Исследование актуального состояния режима труда и отдыха в ООО «Белая птица»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Белая птица»**

Общество с ограниченной ответственностью «Белая птица» представляет собой крупнейший холдинг белгородской области по производству мяса бройлеров в России. Объем производства в год составляет более 100 тысяч тонн готовой продукции и 59 миллионов инкубационных яиц. Сегодня в состав холдинга входят следующие предприятия:

- ЗАО «Белгородская Зерновая компания» (растениеводство),
- ЗАО «Белгородский комбинат хлебопродуктов» (производство комбикормов),
- ОАО «Загорье» (инкубаторий, 3 площадки репродукторов 2-го порядка)
- ООО «Птицефабрика «Ново-Ездоцкая» (8 площадок по откорму бройлеров, завод по убою и переработке мяса птицы мощностью 10 тысяч голов в час),
- ЗАО «Торговый Дом Белая птица» (реализация мясопродукции под торговой маркой «Белая птица»).

Предприятия группы компаний оснащены современным оборудованием голландских фирм «Meun», «Skov», «Roxell», немецкой фирмы «Big Dachmen».

Наращивание производственных мощностей, внедрение инновационных технологий, улучшение производственных показателей, открытая кадровая политика позволяет ГК ЗАО «Белая птица» оставаться конкурентно способным работодателем среди крупнейших птицеводческих холдингов России.

Сегодня в состав холдинга, помимо управляющей компании, входят:

- зерновая компания, посевной площадью 30 тыс. гектаров, производство зерна 114 тыс. тонн
- завод по производству рассыпных комбикормов мощностью до 240 тысяч тонн в год
- 3 репродуктора, укомплектованные высокопродуктивными кроссами «Росс» и «Кобб», с объемом производства около 59 миллионов яиц в год
- инкубаторий, поставляющий 69 миллионов цыплят в год
- 8 птицефабрик по выращиванию цыплят-бройлеров, с общим объемом производства до 110 тыс. тонн живой птицы в год
- комплексное производство по убою и переработке мяса птицы, мощностью убоя 10,5 тыс. голов в час, с которого поставляется в розничную сеть до 100 тыс. тонн мясопродукции в год
- торговый дом

Предприятия Холдинга охватывают большую территорию и расположены в следующих районах Белгородской области: г. Белгород, п. Разумное, Валуйский район, Яковлевский район (с. Кустовое), Шебекинский район, Алексеевский район, Губкинский район. (Рис. 2.1)

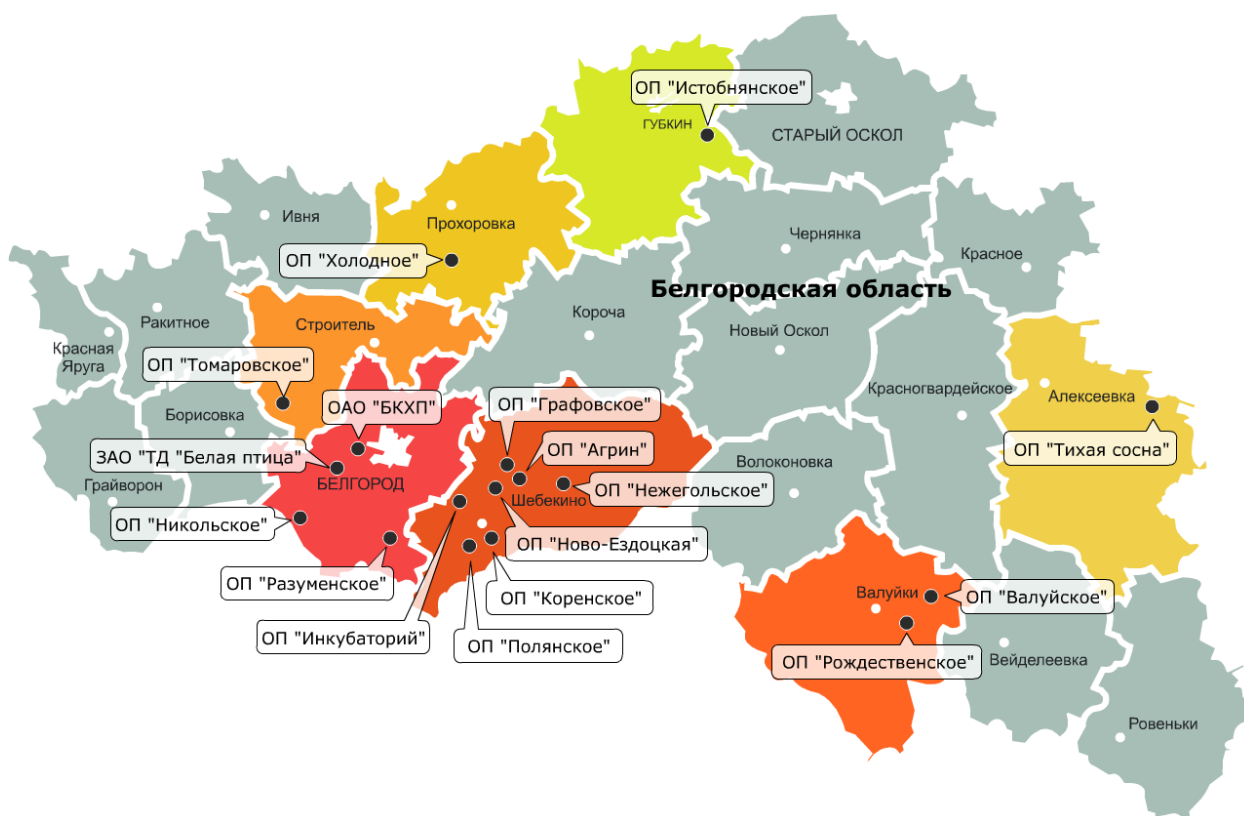


Рис. 2.1 Расположение предприятий холдинга в Белгородской области

Одним из ключевых предприятий холдинга является такая структурная единица, как ООО «Белая птица – Белгород». На сегодняшний день численный состав работников данного предприятия составляет 2753 человек. Для наиболее эффективного контроля и управления столь большим количеством сотрудников в ООО «Белая птица – Белгород» имеется линейно-функциональная организационная структура. Линейно-функциональная структура сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур. К преимуществам такой структуры относят:

1. Структура повышает ответственность руководителя организации за конечный результат деятельности;
2. Способствует повышению эффективности использования рабочей силы всех видов;
3. Упрощает профессиональную подготовку;
4. Создает возможности для карьерного роста сотрудников;

5. Позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения и исполнителя.

Однако нельзя не отметить и недостатки такого типа организационной структуры:

1. Ответственность за получение прибыли ложится на руководителя предприятия;

2. Усложняется согласованность действий функциональных подразделений;

3. Замедляется процесс принятия и реализации решения;

4. Структура не обладает гибкостью, так как функционирует на основе множества принципов и правил.

Подробная организационная структура ООО «Белая птица – Белгород» представлена в приложении 1.

Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование любого предприятия, требуется экономически грамотное управление его деятельностью. Так, с помощью комплексного анализа изучаются тенденции развития, обосновываются бизнес-планы и управленческие решения, глубоко и системно исследуются факторы изменения результатов деятельности, выявляются резервы повышения эффективности производства, вырабатывается экономическая стратегия его развития, оцениваются результаты деятельности предприятия в целом.

Основные фонды составляют большую часть имущества предприятия, поэтому особо важно провести анализ состава, структуры и динамики основных фондов.

Нельзя не отметить тот факт, что при анализе основных фондов, они являются активными элементами производства. При правильном использовании основные фонды не только обеспечивают создание товаров и услуг, но и способствуют улучшению труда работников.

Важнейшей характеристикой стабильного положения организации является ее финансовое состояние. Эта категория отмечается системой

показателей, которые отражают наличие, размещение, использование финансовых ресурсов предприятия и всю его производственно-хозяйственную деятельность.

Рассмотрим основные показатели, которые влияют на финансово-хозяйственную деятельность ООО «Белая птица - Белгород». Основные показатели имущественного состояния организации представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные показатели имущественного состояния ООО «Белая птица –  
Белгород»

Показатели	2015 г.	2014 г.	2013 г.	Темп роста (2015-2014 гг.)
1	2	3	4	5
I. Внеоборотные активы				
Основные средства	2 852 069	2 917 384	3 048 206	-2%
в том числе: остаточная стоимость ОС	2 649 438	2 833 136	2 961 542	-6%
незавершенное строительство	112 417	63 100	64 819	78%
оборудование к установке	90 214	21 148	21 845	32%
Финансовые вложения	20 500	20 500	20 500	0%
в том числе: предоставленные займы	20 500	20 500	20 500	0%
Отложенные налоговые активы	150	269	269	-44%
Прочие внеоборотные активы	63 378	56 844	81 019	11%
Итого по разделу I	2 936 097	2 994 997	3 149 994	-1%
II. Оборотные активы				
Запасы	706 592	717 481	408 390	-1%



в том числе:				9%
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	250 012	228 006	144 332	
животные на выращивании и откорме	444 412	482 990	251 596	-7%
затраты в незавершенном производстве	4 693	776	4 184	504%
готовая продукция и товары для перепродажи	7 475	5 709	8 278	30%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3 116	3 648	2 482	-14%
Дебиторская задолженность	5 309 801	4 804 790	6 202 481	10%
в том числе:				1071%
задолженность покупателей и заказчиков	983 531	83 967	66 313	
Авансы выданные	1 059 171	2 376 508	3 831 808	-55%
Прочая дебиторская задолженность	3 264 933	2 340 545	453 194	39%
Займы выданные	-	-	453 194	-
Расчеты с бюджетом по налогам и сборам	2 166	3 770	2 063	-42%
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	189 413	19 400	1 440 031	876%
в том числе:				-
ценные бумаги	-	-	-	
предоставленные займы	189 413	19 400	1 440 031	876%
Денежные средства и денежные эквиваленты	5 532	3 333	2 487	65%
Прочие оборотные активы	2 374	68	304	3391%
в том числе:				10171%
расходы будущих периодов	719	7	137	
Прочие	1 655	61	167	96%
Итого по разделу II	6 216 828	5 548 720	8 056 175	12%
Баланс	9 152 925	8 543 717	11 206 169	7%

Анализируя представленные показатели, можно говорить о том, что внеоборотные активы снизились в 2015 году на 2% в сравнении с 2014 годом; оборотные активы также снизились на 1%.

Нельзя не проанализировать и финансовые результаты деятельности ООО «Белая птица – Белгород» 2014-2015 гг. Наглядно финансовые показатели представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

## Финансовые результаты деятельности ООО «Белая птица – Белгород»

Наименование показателя	За 9 месяцев 2015 г	За 9 месяцев 2014 г	Темп роста
Выручка	6 837 116	5 858 499	16%
Себестоимость продаж	6 886 453	5 005 200	37%
Валовая прибыль	49 337	853 299	-94%
Коммерческие расходы	-	-	-
Управленческие расходы	279 389	231 734	20%
Прибыль (убыток) от продаж	328 726	621 565	47%
Прочие доходы	703 961	386 124	82%
Прочие расходы	101 011	283 925	-64%
Прибыль (убыток) до налогообложения	414 363	254 559	62%
Чистая прибыль (убыток)	417 322	248 503	67%

Таким образом, анализируя представленную таблицу мы видим, что выручка в 2015 году выросла на 16% по сравнению с 2014 годом; однако при этом увеличились на 20% управленческие расходы. Субсидии, дотации, курсовые разницы, также приносящие доход ООО «Белая птица – Белгород» увеличили приток денежных средства на 82%; при этом немаловажным фактом является уменьшение на 64% прочих расходов предприятия, представленных курсовыми разницами и пр. Исходя из представленных данных мы можем сделать вывод об общем росте производства. Подробная бухгалтерская (финансовая) отчетность организации представлена в приложении 2, 3.

Таким образом, проанализировав финансовые показатели деятельности ООО «Белая птица – Белгород» мы пришли к выводу, что организация

функционирует эффективно, важнейшие экономические показатели увеличиваются с каждым годом, а значит, есть финансовые возможности для реализации всех поставленных стратегических задач.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Белая птица»**

Для того чтобы проанализировать использование трудовых ресурсов ООО «Белая Птица», в первую очередь, необходимо дать качественную характеристику состава работников предприятия. К качественным параметрам относят такие показатели, как уровень образования, профессионально-квалификационную структуру и другое. Таким образом, совокупное «качество» персонала являются немаловажным компонентом для успешного функционирования любого предприятия. А, если говорить о таком крупном холдинге, как «Белая Птица», то данный показатель является важнейшим для обеспечения конкурентоспособности предприятия в области, а также на Российском и международном рынках.

Итак, представим качественные характеристики персонала ООО «Белая Птица». Структура персонала по возрасту наглядно представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Структура персонала ООО «Белая Птица» по возрасту

Показатель/ количество человек	2013	2014	2015
Возраст (лет): От 20 до 30 лет	353	388	419
От 30 до 40 лет	748	732	778
От 40 до 50 лет	834	935	981

Свыше 50 лет	492	525	575
Итого:	2427	2580	2753

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод о том, что в ООО «Белая Птица» наибольшее число от всех сотрудников составляют работники в возрасте от 30 и до 50 лет, что в процентном соотношении представляет 65% от общего числа сотрудников компании в 2013 и 2014 годах и 64% в 2015 году. Наименьшее число сотрудников ООО «Белая Птица» представлено возрастной группой до 30 лет. В 2013 году их число составило 13% от общего количества сотрудников, в 2014 году – 15% и в 2015 году – 16%. Качественный состав трудовых ресурсов является оптимальным. Таким образом, следует сказать, что с каждым годом увеличивается контингент сотрудников в возрасте до 30 лет, однако при этом сохраняется тенденция численного преимущества работников, принадлежащих к возрастной группе от 30 до 50 лет.

В продолжение оценки качественного состава персонала и использования трудовых ресурсов ООО «Белая Птица» проанализируем таблицу 2.4, в которой представлена гендерная структура персонала.

Таблица 2.4

## Гендерная структура персонала ООО «Белая Птица»

Показатель	2013	2014	2015
Женщины	1245	1160	1242
Мужчины	1182	1420	1511
Всего:	2427	2580	2753

Анализируя таблицу 2.4, следует сказать, что в ООО «Белая Птица» гендерная структура персонала приблизительно в равных долях представлена как мужчинами, так и женщинами. Доля женщин от общего числа в 2015 году составляет 45%, доля мужчин – 55%, соответственно.

Далее, проанализируем таблицу 2.5, в которой представлена структура персонала по уровню образования ООО «Белая Птица»

Таблица 2.5

## Структура персонала по уровню образования ООО «Белая Птица»

Показатель По образованию:	2013 г	2014 г	2015 г
Среднее	351	328	275
Среднее специальное	895	823	794
Высшее (в т.ч. неоконченное высшее)	1181	1429	1684
Итого:	2427	2580	2753

Анализируя таблицу, следует отметить, что на предприятии ежегодно происходит увеличение числа работников с высшим образованием, при этом снижается доля работников со средним и средним специальным образованием. Данный показатель является одним из ключевых в обеспечении конкурентоспособности предприятия на рынке, ведь от квалификации работников напрямую зависит успешность функционирования любого предприятия.

Далее проанализируем качественный состав предприятия по категориям работников.

Таблица 2.6

## Структура персонала ООО «Белая Птица» по категориям сотрудников

Категории персонала	2013	2014	2015
Персонал, всего	2427	2580	2753
в т.ч.:			
Руководители	32	36	35
Специалисты	658	683	730
Рабочие	1737	1861	1988

Исходя из данных таблицы 2.6 мы видим, что основная доля сотрудников представлена категорией «рабочие».

Одной из главных характеристик, отражающих систему управления персоналом на предприятии «Белая Птица» является движение рабочей силы.

Следует сказать, что движение рабочей силы представляет собой изменение численности работников в результате различных мероприятий. К ним относятся: прием на работу, перевод на другую должность в данной организации, увольнение. Для изучения движения рабочей силы в ООО «Белая Птица» ведется учет на базе первичной документации (в эту группу документов относятся заявления, приказы) и определяют абсолютные показатели, именуемые оборотом по приему и по выбытию. Данные по движению рабочей силы в ООО «Белая Птица» представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

## Данные о движении рабочей силы в ООО «Белая Птица»

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год
Среднесписочная численность (чел)	2427	2580	2753
Принято на работу (чел)	259	294	382
Выбыло сотрудников всего:	126	141	209
в том числе:			
уволено за нарушение трудовой дисциплины (чел)	54	36	127
уволено по собственному желанию (чел)	72	105	82

Анализируя таблицу 2.7, следует отметить, что ежегодно в ООО «Белая Птица» увеличивается штат сотрудников. Ежегодный прирост работников составляет 6-8% от среднесписочной численности сотрудников на конец предыдущего года. Количество сотрудников, увольняющихся по собственному желанию сократилось в 2015 году по отношению к 2014, что говорит о повышении мотивации и улучшении условий труда. Однако нельзя не отметить тот факт, что увеличилось число увольнений сотрудников за нарушения трудовой дисциплины. К таким нарушениям относятся прогулы.

Проанализируем таблицу 2.8, для того чтобы оценить рациональность использования трудовых ресурсов.

Таблица 2.8

## Характеристика движения трудовых ресурсов в ООО «Белая Птица»

Показатель	Формула для расчета	Значение			Отклонение	
		2013	2014	2015	Отклонение 2014/2013	Отклонение 2015/2014
Коэф. оборота по приему	$\frac{\text{Ч}_{\text{принятых}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}}$	0,10	0,12	0,14	0,02	0,02
Коэф. оборота по выбытию	$\frac{\text{Ч}_{\text{уволенных}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}}$	0,05	0,06	0,08	0,01	0,02
Коэф. текучести кадров	$\frac{\text{Ч}_{\text{уволенных по собственному желанию и за нарушения дисциплины}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}}$	0,05	0,06	0,08	0,01	0,02

Анализируя таблицу 2.8, можно отметить преобладание коэффициента по приему в сравнении с коэффициентом по выбытию. Данный показатель свидетельствует о расширении штата сотрудников, а значит, внешней привлекательности предприятия для потенциальных работников и соискателей, а также об успешности работы предприятия. Коэффициент текучести кадров имеет тенденцию к увеличению, однако этот показатель мал, и, также, сопоставив данные о количестве принятых работников, он не несет в себе угрозы потери большого количества персонала, таким образом, мы можем говорить о повышении постоянства кадрового состава.

Подытоживая, следует отметить, что среднесписочная численность сотрудников ООО «Белая Птица» ежегодно увеличивается, что говорит о постоянном увеличении штата и возможности предоставления новых рабочих мест. Для экономики региона этот показатель также играет важную роль, так как создание новых рабочих мест позволяет снизить уровень безработицы и улучшить качество жизни населения.

## 2.3 Оценка актуального состояния режима труда и отдыха в ООО «Белая птица»

Для оценки актуального состояния режима труда и отдыха в исследуемом предприятии был проведен комплекс мероприятий, первым этапом среди которых стало проведения анкетирования сотрудников по методике А.В. Батаршева «Интегральная удовлетворенность трудом». (Приложение 4). Для участия в исследовании было приглашено 150 человек. Качественная и количественная структура респондентов ООО «Белая Птица» представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Качественная и количественная структура респондентов ООО «Белая  
Птица»

Пол		Возраст			Должность		
Женщины	Мужчины	До 30 лет	От 30 до 50 лет	Свыше 50 лет	Руководители	Специалисты	Рабочие
72	78	30	94	26	17	64	69

Первым этапом исследования стало проведение тестирования сотрудников по методике А.В. Батаршева «Интегральная удовлетворенность трудом». Данная методика позволяет оценить уровень удовлетворенности трудом работников, а именно, благополучие или неблагополучие личности в трудовом коллективе, удовлетворенность условиями труда, а также удовлетворенность организацией труда.

Всем сотрудникам было предложено прочесть утверждения и выбрать наиболее предпочтительные для себя ответы. Примеры некоторых утверждений: 1) Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе; 2) В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда; 3) Процесс работы доставляет мне удовольствие.



Протестировав сотрудников по данной методике и проанализировав результаты, нами были сделаны следующие выводы:

- 1) Более 63% опрошенных сотрудников не удовлетворены условиями и режимом труда на предприятии;
- 2) 29% опрошенных сотрудников скорее удовлетворены условиями и режимом труда, чем нет;
- 3) 8% респондентов полностью удовлетворены условиями и режимом труда на предприятии.

Наибольшее число неудовлетворенных условиями и режимом труда сотрудников относятся к категории «рабочие». Персонал, относящийся к категории «руководители» полностью удовлетворен режимом труда на предприятии. Таким образом, мы выделили персонал, относящийся к категории «рабочие» для проведения дальнейших мероприятий исследования. В данную категорию в ООО «Белая птица» входят рабочие по переработке мяса птицы, электромонтеры, слесари, трактористы-машинисты, водитель-экспедитор, рабочий по отлову птицы и др.

Повышению достоверности исследовательской информации способствовало использование специально-подобранных, взаимодополняющих друг друга методов: фотография рабочего времени, анализ документации, наблюдение.

Фотография рабочего времени как метод, выбранный для изучения режима труда и отдыха на предприятии, помогает выяснить бюджет времени, затрачиваемого работниками на выполнение каждой операции. Данный метод позволяет нам выяснить, на какие функции затрачивается большее количество времени, устанавливать нормы, исходя из полученных данных, выявить потери рабочего времени, а также определить оптимальность рабочей нагрузки, совершенствовать процесс организации труда и режима отдыха.

Сотрудникам ООО «Белая птица – Белгород» было предложено максимально точно расписать свой рабочий день по выполняемым действиям

с указанием времени, затрачиваемого на выполнение каждой операции. Также с сотрудниками предприятия было проведено интервью на предмет удовлетворенности условиями труда. Сотрудники давали рекомендации и изъявляли желание участвовать в оптимизации существующей системы организации труда на предприятии. Изучив предложенные рекомендации можно понять, что нужно сделать работодателю, что сделать режим труда и отдыха максимально благоприятными и безопасными для жизни и здоровья сотрудников предприятия. Данный метод совместно с остальными методами позволяет рассмотреть реально существующую ситуацию в организации со всех сторон.

Как уже было отмечено ранее, наиболее низкие результаты интегральной удовлетворенностью трудом были получены в группе «рабочие». Для того чтобы выяснить причины этого явления, наше исследование было продолжено именно на этой группе. Для исследования условий труда и режима труда и отдыха нами был выбран кормоцех и цех по переработке мяса птицы. В итоге были получены следующие результаты:

1) работа в цехах монотонна, рабочая поза — стоя. Это оказывает существенное влияние на нервно-психическое и физическое состояние сотрудников предприятия, повышает утомляемость;

2) рабочий день в цехах составляет 8 часов. График работы 2 дня через два. Существует регламентированный перерыв на обед и личные нужды с 13.00 до 14.00. Также разрешается покидать рабочее место на 10 минут в течение 3 рабочих часов для личных нужд;

3) в цехах присутствует неприятный запах. Причиной этому является плохая вентиляция в помещениях старого образца. Следствием этому является повышенная утомляемость, головокружения у сотрудников, отсюда и частые болезни сотрудников;

4) в цеху по переработке мяса птицы нормальной работе мешает сильный шум, производимый конвейерами, а в кормоцеху сильный шум возникает из-за работы молотилок, дробилок и прочего оборудования для

заготовки кормов для птицы. Сильный шум снижает концентрацию внимания, отвлекает, способствует также повышенной утомляемости;

5) естественное освещение заменяют лампы дневного света. Это оказывает негативное влияние на зрение сотрудников, способствует напряжению глаз в течение смены;

6) оборудование в цехах современное, новое, что значительно упрощает работу и снижает уровень травматизма;

7) не все сотрудник снабжены средствами защиты и спецодеждой (халаты, перчатки, маски). Данные средства позволяют уменьшить вредное влияние производства на организм работников;

8) все помещения оборудованы средствами пожарной безопасности (огнетушители, ящики с песком);

9) в отдельном помещении находятся душевые кабины, оснащенные всеми необходимыми средствами личной гигиены, что является немаловажным для здоровья сотрудников;

10) на предприятии развита система пенсионного и медицинского страхования; предприятие заботится о том, чтобы все сотрудники получали в будущем хорошую пенсию, и ежемесячно отчисляет в пенсионный фонд средства; то же самое касается медицинского страхования на случай травматизма, болезней и т.п.;

11) два раза за смену осуществляется влажная уборка в помещениях, так как производство является достаточно пыльным. Данный фактор негативно сказывается на дыхательной системе сотрудников. Поэтому выдача сотрудникам защитных масок является немаловажным защитным фактором;

12) помещения состоят из металлоконструкций и оформлены в темно-серой и коричневой цветовой гамме. Данные цвета способствуют возникновению состояния некой подавленности, вялости организма сотрудников;

13) в цехах был отмечен неблагоприятный социально-

психологический климат среди сотрудников. Мало развита система наставничества, позволяющая наиболее быстро адаптироваться «новичкам»;

14) изучение документации показало, что в организации существуют все необходимые документы по организации режима труда и отдыха: инструкции по охране труда, программа вводного инструктажа, план работы по охране труда, инструкция о проведении контроля за соблюдением законодательства по охране труда, санитарно-технический паспорт по условиям труда и др.

Далее, сотрудникам также было предложено ответить на 7 вопросов анкеты «Удовлетворенность условиями труда» (приложение 5). Необходимо было оценить ту или иную сторону, касающуюся условий труда по 5-балльной шкале: 1-совершенно не удовлетворен, 2-скорее не удовлетворен, 3-средней уровень, 4-скорее удовлетворен, 5-вполне удовлетворен. В итоге были получены следующие результаты:

1) на вопрос «Удовлетворены ли Вы санитарно-бытовым обслуживанием Вашего рабочего места?» 75 % опрошенных ответили «скорее удовлетворен», 10 % - «средний уровень» и 15 % - «вполне удовлетворен»;

2) на вопрос «Удовлетворены ли Вы эстетическими характеристиками Вашего рабочего места?» 50 % опрошенных отметили средний уровень, 35 % были «скорее удовлетворены» и 15 % - «скорее не удовлетворены»;

3) на вопросы «Удовлетворены ли Вы используемым оборудованием и средствами производства?» и «Удовлетворены ли Вы режимом труда и отдыха?» 85 % ответили «скорее удовлетворен» и 15 % - «вполне удовлетворен»;

4) на вопрос «Удовлетворены ли Вы социально-психологическим климатом и взаимоотношениями в коллективе?» большинство опрошенных (95 %) ответили «вполне удовлетворен» и только 5 % - «скорее удовлетворен»;

5) на вопрос «Удовлетворены ли Вы санитарно-гигиеническими (шум, вибрации, освещенность, микроклимат) характеристиками рабочего места?» 45 % отметили средний уровень, 25 % ответили «скорее удовлетворен» и 30 % - «скорее не удовлетворен»;

б) на вопрос «Удовлетворены ли Вы правовым обеспечением условий труда (наличие регламентирующей документации)?» 85 % ответили «скорее удовлетворен» и 15 % отметили средний уровень.

Результаты анкетирования для наглядности отображены ниже (рисунок 2.2).

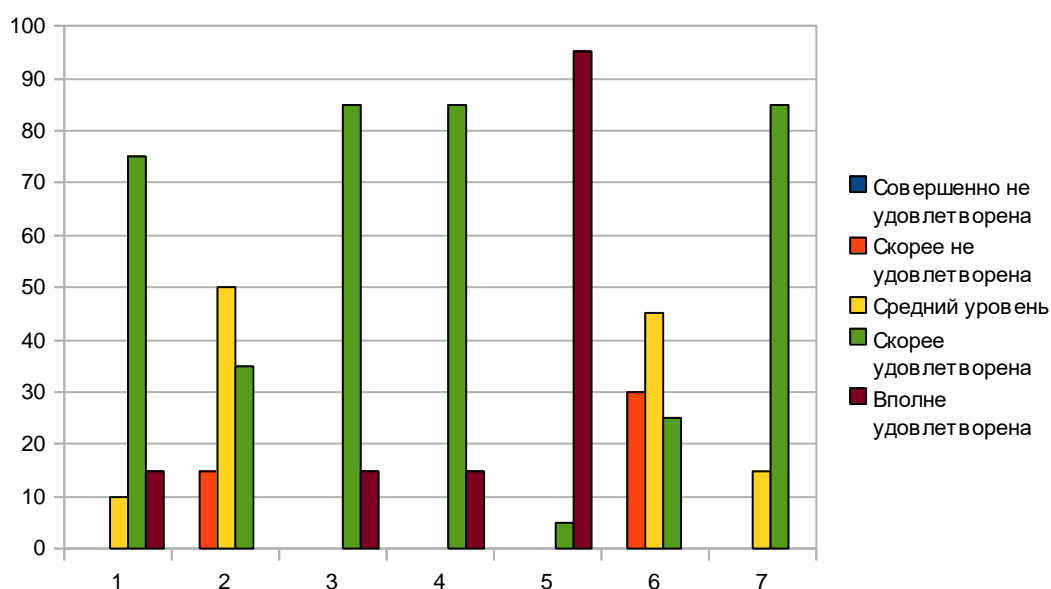


Рис. 2.2. Удовлетворенность условиями труда

Из полученных результатов можно сделать вывод о том, что в целом удовлетворенность условиями труда достаточно высока, за исключением некоторых аспектов, требующих совершенствования (эстетические характеристики, санитарно-гигиенические характеристики). Данные проблемы также были обозначены выше в результате анализа документов и наблюдения. Это говорит о достаточно объективной оценке сотрудниками режима и условий труда и отдыха в ООО «Белая птица – Белгород».

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом в организации соблюдается большинство регламентов, а также норм по условиям и режиму труда и отдыха. Мы, изучив документацию организации, выяснили требования к режиму труда и отдыха на предприятии. Далее с помощью наблюдения, анкетирования и фотографии рабочего дня получили объективные данные об актуальном состоянии режима труда и отдыха, а также условиях труда на предприятии. Соотнеся желаемое с действительным, мы выявили проблемы, существующие в организации. Учитывая специфику проблем, нами будут разработаны рекомендации для совершенствования режима труда и отдыха в ООО «Белая птица – Белгород».

### **Глава 3. Разработка предложений по совершенствованию режима труда и отдыха в ООО «Белая птица».**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию режима труда и отдыха в ООО «Белая птица».**

В результате анализа режима труда и отдыха в ООО «Белая птица» были выявлены некоторые проблемы, обозначенные в пункте 2.3 дипломной работы. Для совершенствования режима труда и отдыха в ООО «Белая птица» нами были предложены следующие мероприятия:

- 1) необходимо улучшить социально-психологический климат в коллективе;
- 2) заменить вентиляционные системы на более современные и эффективные;
- 3) снабдить сотрудников средствами индивидуальной защиты.

Совершенствование режима труда и отдыха, а также охрана здоровья сотрудников ООО «Белая птица» должна занять основополагающее место в системе безопасности предприятия. Поэтому реализация предложенных мероприятий в ООО «Белая птица» позволит сделать маленький шаг на пути к формированию официальной концепции охраны труда и здоровья всех работников.

Для того чтобы устранить выявленные нами проблемы, необходимо реализовать следующий комплекс мероприятий.

Таблица 3.1

Мероприятия, направленные на совершенствование режима труда и отдыха в ООО «Белая птица»

№п/п	Проблема, требующая разрешения	Мероприятие по разрешению проблемы
1	Неблагоприятный социально-психологический	Проведение совместных мероприятий, направленных на сплочение коллектива:

	климат	1) Тимбилдинг; 2) Организация совместного досуга в нерабочее время
2	Отсутствие средств защиты и спецодежды	Покупка средств защиты: халаты, маски, перчатки
3	Высокая концентрация неприятных запахов	Установка фильтров Phresh в цехах с высокой концентрацией неприятных запахов

Неблагоприятный социально-психологический климат в ООО «Белая птица» вызван, прежде всего, конфликтными ситуациями. Конфликт является одной из главных причин возникновения стрессовых ситуаций в процессе осуществления непосредственной трудовой деятельности сотрудников, таким образом, возникновение конфликтов вследствие столкновения интересов негативно влияет на развитие психологического климата коллектива.

Следует отметить, что возникновение напряжения внутри трудового коллектива ухудшает климат, может повлечь за собой увольнение сотрудников; постоянные конфликты снижают производительность труда, уменьшают сотрудничество между конфликтующими сторонами, таким образом, вызывая эмоциональные и материальные затраты на решение конфликта.

Различные тренинговые программы по сплочению коллектива имеют разную направленность: формирование навыков коллективного поиска решений, решение проблема организационно-управленческого характера, формирование толерантности среди сотрудников коллектива, и, непосредственно, улучшение социально-психологического климата в трудовом коллективе. Существует различные виды тренингов и семинаров, которые имеют различную направленность и решают определенный круг проблем. Поэтому для выбора конкретного тренинга необходимо четко представлять конкретные результаты, которые должны быть достигнуты. Тренинговые программы сейчас популярны повсеместно, поскольку правильное их применение ведет к быстрым и осязаемым результатам в виде увеличения производительности труда.



Тренинги решают огромное количество проблем в коллективе. В процессе таких мероприятий раскрываются внутренние особенности персонала, сотрудники «открываются» перед коллегами, что позволяет лучше понять себя и других. Для решения проблемы неблагоприятного социально-психологического климата в ООО «Белая птица» мы предлагаем проведение тренинга «Обучение знаниям и навыкам командной работы». Данный тренинг будет проводиться тренинговой компанией «Интеллект Сервис».

Также, для решения проблемы неблагоприятного социально-психологического климата в ООО «Белая Птица» мы предлагаем организовывать совместный досуг сотрудников в нерабочее время. Это мероприятие может быть представлено совместным походом в кинотеатр, совместной поездкой на природу или проведение совместных соревнований в спортивном зале или на спортивной площадке. На реализацию данного мероприятия будут затрачиваться денежные средства каждого сотрудника.

Непосредственным фактором влияния на социально-психологическую сферу коллектива является психологическая совместимость сотрудников. Так, чем больше сотрудники похожи, чем более схожи у них интересы - тем легче им работать в данном коллективе. Однако стоит отметить, что и противоположные взгляды и мнения также могут взаимно дополнять друг друга, создавая при этом настоящую команду. Поэтому в настоящем коллективе должна формироваться толерантность к другому человеку и его мнению, взгляду.

Для решения следующей проблемы, которая касается безопасности работников цехов, необходима закупка средств индивидуальной защиты, таких как: перчатки, маски, халаты. Спецодежда достаточно комфортна в использовании, не вызывает дискомфорта и не сковывает движений в процессе трудовой деятельности; не допускает попадания вредных веществ на кожу рук, лица, а также защищает носовую полость и полость рта.

Покупка спецодежды необходима всем работникам, которые имеют

непосредственное отношение к процессу производства и переработки мяса птицы.

В России выдача специальной одежды работникам производств регламентируется приказами Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации Правительства РФ. Приобретение, а также выдача специальной одежды и средств индивидуальной защиты работодателем сотрудникам производств носит обязательный характер.

Проблема высокой концентрации неприятных запахов на предприятиях достаточно распространенная. Возникает она вследствие того, что фильтрующие системы устаревают, загрязняются, требуют ремонта или замены, однако не все работодатели вовремя выполняют эти действия или не выполняют их вообще. Таким образом, в ООО «Белая птица» существует реальная необходимость замены фильтров в цехе переработки мяса птицы и цехе по убою. В качестве альтернативного варианта предлагаем использовать фильтры производства Голландии Phresh. Данные системы представляют собой угольные фильтры, в которых используется особый активированный уголь RC4/8. Уголь в фильтрах Phresh представляет собой помол крупных частиц. Данный уголь имеет огромную площадь абсорбции – 1030 метров квадратных на 1 грамм, а также обладают способностью очищать воздух. Кроме того, преимущество фильтров Phresh заключается в их легкости по сравнению с аналогами. Фильтры имеют широкий диапазон производительности от 150 до 3000 метров кубических в час. Корпус изготовлен из оцинкованной стали. Максимальная влажность – 80%. Таким образом, установка данных фильтров снизит уровень неприятных запахов в цехах.

Для того чтобы оценить предполагаемые затраты на реализацию комплекса мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха на предприятии составим смету затрат.

**Смета затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию  
режима труда и отдыха в ООО «Белая птица»**

№п/п	Наименование затрат	Стоимость, руб	Количества, ед	Сумма затрат, руб
1	Тимбилдинг	24 000	2	48 000
2	Покупка средств защиты: халаты,	300	500	150 000
	маски	25	1000	25 000
	перчатки	15	1000	15 000
3	Установка фильтров Phresh в цехах с высокой концентрацией неприятных запахов	13 700	20	274 000
Итого:				512 000

Таким образом, затраты на реализацию комплекса мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха в ООО «Белая Птица» составят 512000 рублей.

Далее установим календарный план выполнения комплекса мероприятий.

Таблица 3.3

**Календарный план реализации мероприятий по совершенствованию  
режима труда и отдыха в ООО «Белая Птица»**

№п/п	Наименование мероприятия	Период реализации	Ответственный за исполнение мероприятия
1	Тимбилдинг	6 месяцев	Ведущий специалист по кадрам
2	Покупка средств защиты: халаты, маски, перчатки	1 месяц	Начальник службы безопасности
3	Установка фильтров Phresh в цехах с высокой концентрацией неприятных запахов	6 месяцев	Начальник службы безопасности; начальник технологической службы

Подытоживая, можно сделать вывод, что для решения поставленных

задач необходимо проведение комплекса мероприятий, включающего в себя установку фильтров Phresh в цехах с высокой концентрацией неприятных запахов, покупку средств индивидуальной защиты работников, а именно, защитные халаты, маски и перчатки, а также проведение тимбилдинга – тренингов и мероприятий по сплочению коллектива.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха в ООО «Белая птица».**

Как уже было отмечено ранее, режим труда и отдыха оказывает непосредственное влияние на производительность труда работников, его физическое и психическое состояние; неблагоприятные условия труда могут оказывать пагубное влияние на здоровье человека, а значит, будет увеличиваться процент заболеваний среди сотрудников. Неблагоприятный режим труда и отдыха также влияет на имидж предприятия: процент текучести кадров на таком предприятии будет высок.

В связи со сложившейся ситуацией в ООО «Белая птица», где был отмечен ряд недостатков в организации трудового процесса, а именно неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе, высокая концентрация неприятных запахов в цехах, а также отсутствие у сотрудников средств индивидуальной защиты, нами был разработан комплекс мероприятий по оптимизации данной ситуации.

Оценим экономическую эффективность предложенных мероприятий в ООО «Белая птица». Для этого составим сводную таблицу, где отобразим планируемое увеличение объема прибыли.

$$\Delta Д = В_0 * 0,1 \quad (3.1);$$

где  $В_0$  – прибыль в последнем отчетном периоде;

$$\Delta Д=6837116*0,1$$

$$\Delta Д=683711$$

Таким образом, планируемое увеличение выручки ООО «Белая птица – Белгород» составит:

Таблица 3.4

Прогноз результатов деятельности ООО «Белая птица» на 2017 год.

Наименование показателя	Фактические данные	Плановые данные
Выручка, тыс. руб.	6837	7520

Таким образом, можно сказать, что прогнозируемые показатели от внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха в ООО «Белая птица» увеличатся, а именно: прогнозируемая выручка предприятия в 2017 году увеличится на 10% в сравнении с 2015 годом. Также мы предполагаем, что численность персонала возрастет на 14%, а именно с 2753 человек до 3125.

Следует также отметить, что немаловажным показателем эффективности от внедрения комплекса мероприятий является снижение показателей текучести кадров на предприятии, а также увеличение коэффициента оборота по приему персонала.

В связи с реализацией данных мероприятий, которые повлекут за собой улучшение условий труда, а также оптимизацию режимов труда и отдыха, мы предполагаем, что уровень текучести кадров снизится на 4%.

Таблица 3.5

Прогноз уровня текучести кадров от внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха в ООО «Белая птица»

Наименование показателя	Формула	2015г.	2017г.	Отклонение
Кэф. текучести кадров	$\frac{Ч_{\text{уволенных по собственному желанию и за нарушения дисциплины}}}{Ч_{\text{сп}}}$	0,08	0,04	0,04

По состоянию на конец 2015 года в ООО «Белая птица» наблюдается высокий уровень текучести кадров (нормальная текучесть - 3%). Высокий уровень текучести кадров является одной из важных причин экономических потерь организации. Вследствие высокого уровня текучести кадров увеличиваются и издержки предприятия. Они складываются из:

- потерь рабочего времени – промежуток времени между увольнением сотрудника и принятием нового;
- затрат на адаптацию нового работника;
- снижения отдачи в процессе трудовой деятельности от сотрудников, решивших уволиться;
- потерь, связанных с наймом новых работников на вакантное место;
- потерь, обусловленных процедурами увольнения;
- затрат на формирование стабильного, устоявшегося коллектива, а также развитие корпоративной культуры.

Таким образом, снизив текучесть кадров до нормального уровня, ООО «Белая птица» обеспечит себя стабильной командой сотрудников.

Далее определим экономический эффект от внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха на предприятии по формуле:

$$\Delta П = \Delta Д - \Delta Р \quad (3.2);$$

Где  $\Delta П$  – общие затраты;

$\Delta Д$  – прирост доходов.

$$\Delta П = 683711 - 512000$$

$$\Delta П = 171711$$

Эффективность в процентном соотношении рассчитывается по формуле:

$$\text{Э} = \Delta \text{П} / \Delta \text{Р} * 100\% \quad (3.3);$$

$$\text{Э} = 171711 / 512000 * 100 = 33,5\%.$$

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха в ООО «Белая пицца».

$$T = K / \text{П}, \text{ где} \quad (3.4)$$

T – срок окупаемости,

K – капитальные вложения,

П – годовая прибыль предприятия

$$T = 512000 / 6837116 = 0,7 \text{ мес.}$$

Таким образом, срок окупаемости данного комплекса мероприятий составит менее месяца.

Далее проведем расчет рентабельности комплекса предложенных мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха в ООО «Белая птица – Белгород»:

$$\text{Род} = \text{Прп} / Z \quad (3.5);$$

Где Z – затраты;

Прп – прибыль полученная от реализации.

$$\text{Род} = 6837116 / 512000 = 13\%.$$

Таким образом, можно сделать вывод, что данный комплекс мероприятий представляется рентабельным и экономически выгодным для внедрения в ООО «Белая птица – Белгород».

Оценим социальную значимость предложенных мероприятий. Социальная эффективность разработанного нами комплекса мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха в ООО «Белая птица» заключается в следующем:

1) Снижение уровня текучести кадров. Благоприятный социально-психологический климат играет важную роль в процессе трудовой деятельности. Отсутствие конфликтных ситуаций способствует

налаживанию взаимоотношений в коллективе, снижению уровня стресса на работе, соответственно, сотрудникам будет комфортно работать в таком коллективе, следствием чего будет нежелание покидать данное рабочее место.

2) Повышение производительности труда. Производительность труда напрямую зависит от условий труда на рабочем месте. Как было выявлено во второй главе нашего исследования, наибольшее влияние на показатель производительности труда оказывает высокая концентрация неприятных запахов в цехах, а также отсутствие средств индивидуальной защиты сотрудников. Покупка фильтров Phresh, а также необходимой спецодежды позволяет решить данную проблему.

3) Снижение количества жалоб и претензий от сотрудников. Показатели условий труда и социально-психологического климата в коллективе влияют на общее физическое и эмоциональное состояние сотрудников. Проведение тимбилдинга, а также совместное времяпровождение сотрудников окажет благоприятное воздействие на общий психологический климат в коллективе. Таким образом, решение данных проблем в ООО «Белая птица» позволит сотрудникам иметь благоприятные условия для осуществления трудовой деятельности без вреда и урона здоровью.

4) Уменьшение уровня травматизма на предприятии. К несоблюдениям правил техники безопасности также относится и пренебрежение рекомендациями использования средств индивидуальной защиты. Так как все сотрудники теперь будут снабжены необходимыми средствами, уровень травматизма вследствие поражения органов пищеварительного тракта, рото-носовой полости, кожи будет минимизирован.

Таким образом, данный комплекс мероприятий, направленный на совершенствование режима труда и отдыха имеет практическую значимость для ООО «Белая птица». Предложенные нами мероприятия, направленные на оптимизацию трудового процесса, позволят снизить уровень текучести



кадров, увеличить объем чистой прибыли и выручки предприятия, а также сформировать стабильный крепкий трудовой коллектив.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из важных составляющих совершенствования организации труда является оптимизации режима труда и отдыха. Режим труда и отдыха – это регламентированная продолжительность и чередование периодов работы и отдыха, устанавливаемые в зависимости от особенностей трудовых процессов и обеспечивающие поддержание работоспособности и сохранение здоровья работающих.

Режим труда и отдыха предполагает под собой оптимальное умственное и физическое напряжение в процессе трудовой деятельности. Так, важным аспектом в рациональной организации режима труда и отдыха является определение ежедневной продолжительности работы, определение продолжительности ежегодного отпуска в зависимости от таких факторов, как условия труда, категория персонала, социальный статус работника и другие. Также к числу важных аспектов формирования режима труда и отдыха является определение рабочих смен, а также определение режима отдыха, устанавливаемого трудовым распорядком организации. Режим отдыха включает оплачиваемые перерывы для отдыха, а также неоплачиваемые перерывы для приема пищи.

Нами было проведено исследование, направленное на изучение актуального состояния режима труда и отдыха в ООО «Белая птица». Исследование проводилось в несколько этапов. По окончании каждого из этапов исследования нами выделялись недостатки организации трудового процесса в ООО «Белая птица». К числу таких недостатков были причислены:

1. Неблагоприятный социально-психологический климат.
2. Отсутствие средств защиты и спецодежды.
3. Высокая концентрация неприятных запахов в цехах.

Для устранения выявленных недостатков и оптимизации режимов труда и отдыха в ООО «Белая птица» нами был разработан комплекс

мероприятий по разрешению данных проблем. К их числу относятся покупка средств индивидуальной защиты сотрудников, установка фильтров в цехах с повышенной концентрацией неприятного запаха, а также проведение тимбилдинга и тренингов для сплочения коллектива и установления благоприятного социально-психологического климата среди сотрудников предприятия.

На реализацию данного комплекса мероприятий будет затрачено 1 407 000 рублей. Временные сроки реализации данных мероприятий составляют 6 месяцев. Окупаемость данного мероприятия составит 2,4 месяца, а предполагаемая выручка от их внедрения составит в 2017 году 7 515 000 рублей, что на 10% больше, чем в 2015 году. Также реализация данного комплекса мероприятий позволит уменьшить уровень текучести кадров в ООО «Белая птица» до 4%. Отметим, что на данный момент уровень текучести кадров составляет 8%.

Социальная эффективность предложенных мер выражается в увеличении числа работников, увеличении уровня постоянства кадров. Нельзя не отметить, что после внедрения данных мероприятий также снизится уровень абсентеизма сотрудников.

В заключение хотелось бы отметить, что создание благоприятных условий труда, режимов труда и отдыха, способствуют как сохранению здоровья сотрудников, совершенствованию их трудовых навыков, так и повышению их работоспособности, увеличению производительности труда, а также улучшению дисциплины на производстве.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг . – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Архипов С.Д. Экономика труда [Текст] / С.Д.Архипов. - М.: Экономика, 2009. - 558 с.
4. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст] / Д. А. Аширов. - М.: Проспект, 2007. - 432 с.
5. Бадагуев Б.Т. Несчастные случаи на производстве и профессиональные заболевания: расследование, оформление, учет [Текст] /Б.Т. Бадагуев, -М.: - Альфа- Пресс, 2010.-112с.
6. Базаров, Т.Ю Управление персоналом [Текст] / Т. Ю. Базаров,Б. Л. Еремин. - М.: ЮНИТИ, 2008. - 274 с.
7. Басовский, Л.Е. Менеджмент [Текст]: Учеб. Пособие. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 216 с.
8. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала [Текст] / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2003. – 212 с.
9. Бухалков, М.И., Управление персоналом на предприятии [Текст]. - М.: Экзамен, 2005. - 320 с.
10. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента [Текст] / Д.Д. Вачугов. – М.: Высшая школа, 2005. – 376 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]. - М.: Проспект, 2008. - 688 с.
12. Владимирова Л.П. Организация, нормирование, оплата труда на предприятии [Текст] / Л.П.Владимирова. - М.: Дашков и К, 2009. - 347 с.
13. Гаврилова О. Оценка персонала и ее отличие от аттестации [Электронный ресурс] // UBO.RU [сайт] / UBO.RU – М., 2004. – Режим доступа: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=106&pub=2816>

14. Генкин Б.М. Организация и нормирование труда на промышленных предприятиях [Текст] / Б.М.Генкин. - М.: НОРМА, 2009. - 400 с.
15. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом [Текст]: Учеб. для вузов / Б. М. Генкин. - М.: Высшая школа, 2002. - 383 с.
16. Герчекова, И.А. Менеджмент [Текст]: Учеб. пособие. / И. А. Герчекова. - М.: Бизнес и биржи, 2003. - 620 с.
17. Глухов, В.В. Менеджмент [Текст] / В. В. Глухов. - СПб.: Питер, 2007. - 608 с.
18. Горленко, О.А. Управление персоналом [Текст] / О.А. Горленко, Д.В. Ерохон, Т.П. Можяева. - Брянск: БГТУ, 2006. - 364 с.
19. Девисилов В.А. Охрана труда [Текст] / В.А.Девисилов. - М.: Форум — Инфра, 2004. - 176 с.
20. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала [Текст] / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
21. Дятлов А.Н. Общий менеджмент [Текст] / А.Н. Дятлов, М.В. Плотников. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – 400 с.
22. Долинин А.Ю. Кадровый аудит : курс лекций [Текст] / А.Ю. Долинин. – Рязань : Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина, 2011. – 96 с.
23. Елизаров Ю.Ф. Экономика труда: Учебник для вузов [Текст] / Ю.Ф. Елизаров – М.: Издательство «Экзамен», 2009 – 496с.
24. Егоршин А.П. Управление персоналом организации [Текст] / А.П.Егоршин. - Н.Новгород: Нимб, 2010. - 713 с.
25. Жданкин Н.А. Охрана труда / Н.А.Жданкин // Трудовое право. - 2005. - № 2. - С.13
26. Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст] / Т. В. Зайцева. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 336 с.
- 27 Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст]: Учеб. Пособие. - 4-е изд. / Н. И. Кабушкин. - Минск: Новое издание, 2004. - 336 с.
28. Казначевская Г.Б. Менеджмент [Текст] / Г.Б. Казначевская. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 347 с.

29. Кадровый аудит. Что это такое и когда он нужен [Электронный ресурс] // Консалтинговое объединение «Превентива» [сайт] / Консалтинговое объединение «Превентива». – М., 2007. – Режим доступа: <http://preventiva.ru/content/articles/97/746.html>
30. Кайгородцева О.В. Кадровый аудит как направление консультационной деятельности [Электронный ресурс] // Агентство «Кадровый резерв» [сайт] / Агентство «Кадровый резерв» – М., 2006. – Режим доступа: <http://kadr-rezerv.ru/news/2>
31. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
32. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 620 с.
33. Макарова И.К. Управление персоналом [Текст] / И.К. Макарова. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
34. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е. В. Маслов. - М.: Инфра-М, 2002. - 304 с.
35. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2001. - 248 с.
36. Михеев Ю. Оценка персонала: методы и инструменты [Электронный ресурс] // KPI Lab [сайт] / KPI Lab – М., 2009. – Режим доступа: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=278>
37. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами [Текст] / С.К. Мордовик. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
38. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст] / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2006. – 560 с.
39. Папонова Н.Е. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу. // Кадры предприятия, №1, 2014. С. 53-60
40. Папонова Н.Е. Технологии подбора и оценки персонала. // Кадры предприятия, №10, 2013. С. 37-55
41. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии

[Текст] / В.П.Пашуто. - М.: Новое знание, 2002. - 319 с.

42. Попов Ю.П. Охрана труда: учеб. пособие для учреждений сред. проф. образования по техн. специальностям [Текст] / Ю.П. Попов, М, 2009. - 223 с.

43. Пугачев В.П. Оценка персонала // Справочник кадровика, 2009, №10, С. 5-15

44. Пригожин А.И. Мотивирующая оценка персонала [Электронный ресурс] // Эффект-Консалтинг [сайт] / Эффект-Консалтинг – М., 2001. – Режим доступа: [http://www.effektivno.ru/articles/article\\_61.html](http://www.effektivno.ru/articles/article_61.html)

45. Раздорожный А.Л. Безопасность производственной деятельности [Текст] / А.Л.Раздорожный. - М.: Инфра-М, 2003. - 134 с.

46. Рофе А.И. Научная организация труда [Текст] / А.И.Рофе. - М.: МИК, 1998. - 320 с.

47. Рофе А.И. Организация и нормирование труда [Текст] / А.И.Рофе. - М.: МИК, 2003. - 368 с.

48. Саноян Г.Г. Создание условий оптимальной работоспособности на производстве [Текст] / Г.Г.Саноян. - М.: Экономика, 2008. - 234 с.

49. Синявец Т. Аудит службы управления персоналом: выбор критериев и показателей оценки // Кадровик. Кадровый менеджмент, № 5, 2010.

50. Скопылатов, И.А. Управление персоналом [Текст] / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Издательство Смольного Университета, 2000. – 400 с.

51. Спивак, В.А. Управление персоналом [Текст]: Практик. по курсу. / В. А. Спивак. - СПб.:ИВЭСЭП, 2001. - 144с.

52. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ. // Государственная Дума РФ. - 2001. - Ст. 197

53. Труминский Ю.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Ю. В. Труминский, А. А. Крылова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002 - 495с.

54. Фролов О.П. Охрана труда в современной экономике / О.П.Фролов // Кадры и делопроизводство. - 2012. - № 4. - С.65-74

55. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом [Текст]: Учеб. пособие. / Ю. А. Цыпкин. - М.:Юнити-Д, 2001. - 446с

56. Шинкаренко О.Н. Оценка (аудит) системы управления персоналом организации. Основные способы, подходы и проблемы. // Кадры предприятия, №10, 2013 с. 56-68 и №11, 2013. С. 53-59

57. Шлендер П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст] /П.Э. Шлендер, М.Е. Смирнова, Н.П. Петроченко. – М.: Вузовский учебник, 2012. – 261 с.



## **Приложения**