

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
( Н И У « Б е л Г У » )**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕЖИМОВ ТРУДА И ОТДЫХА В  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001342  
Погосян Розы Еноковны

Научный руководитель:  
доцент  
Реутов Н.Н.

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ РЕЖИМОВ ТРУДА И ОТДЫХА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Понятие режимов труда и отдыха в организации.....	6
1.2. Виды режимов труда и отдыха.....	10
1.3. Методы изучения затрат рабочего времени.....	21
1.4 Показатели эффективности системы режимов труда и отдыха.....	25
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ РЕЖИМОВ ТРУДА И ОТДЫХА В ООО «ТАМБОВСКИЙ БЕКОН».....	34
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Тамбовский бекон».....	34
2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Тамбовский бекон».....	41
2.3. Анализ системы режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон».....	46
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО – ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РЕЖИМОВ ТРУДА И ОТДЫХА В ООО «ТАМБОВСКИЙ БЕКОН» .....	62
3.1. Разработка проекта по совершенствованию режимов труда и отдыха в организации .....	62
3.2. Оценка социально-экономической эффективности проекта .....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	81

## ВВЕДЕНИЕ

Режим труда и отдыха подвергнут рассмотрению и изучению многими экономистами как важнейший инструмент побуждения и непрерывного поддержания заинтересованности персонала к высокопроизводительной отдаче своих рабочих усилий. Механизм данной связи по замыслу нетруден: «больше и лучше осуществляешь трудовую деятельность – больше платят, а если больше платят – трудиться будешь еще больше и лучше». В результате должно зарождаться само побуждение повышения производительности, которое непросто внедрить в жизнь.

Коллективная деятельность требует сплоченности при разделении труда по времени: по часам суток, дням недели и наиболее продолжительными отрезками времени.

В самом процессе трудовой деятельности работоспособность, т.е. способность персонала к труду определенного рода, а, соответственно, и функциональное состояние организма подвергнуты динамике.

Поддержка работоспособности на оптимальном уровне - главная цель рационального режима труда и отдыха [19, с.85].

Режим труда и отдыха - это определяемые для любого вида работ последовательность чередования режимов работы и отдыха и, соответственно, их длительность.

Рациональный режим - это определенное соотношение и содержание периодов работы и отдыха, при которых наивысшая производительность трудовой деятельности совмещается со значительной и неизменной работоспособностью персонала без знаков чрезвычайной усталости в течение продолжительного периода. Данным чередованиям периодов трудовой деятельности и отдыха придерживаются в различные отрезки времени: на протяжении трудовой смены, недели, суток или года в соответствии с режимом трудовой деятельности предприятия [19, с.86].

Определение социально нужной длительности рабочего времени и разделение его по календарным этапам на предприятии достигаются при разработке и внедрении нормативов, в которых предусматривается последовательность чередования и длительность режимов работы и отдыха. Эту последовательность, как правило, принято называть режимом труда и отдыха.

Режимы труда и отдыха основываются применительно к более рациональному производственному режиму, с тем, чтобы обеспечивать нормативный порядок технологического процесса, выполнение определенных объемов производства организации, качественный и своевременный контроль над проведением планово-профилактического ремонта и технического осмотра оснастки при сокращении его простоев в рабочий период времени. Запрещается основывать режимы труда и отдыха без учета работоспособности персонала и объективной потребности организма в отдыхе в некоторые этапы его трудовой деятельности.

**Актуальность.** Принципиальную роль и особенную точку в регулировании трудовой деятельности и в трудовых отношениях захватывают вопросы режима труда и отдыха. Проблема режима труда и отдыха – самая трудноразрешимая в экономике каждого типа. К тому же это не только экономический, но и вне меньшей степени социальный вопрос, источник социальных напряжений в социуме.

**Объектом** исследования выпускной квалификационной работы является организация ООО «Тамбовский бекон».

**Предмет:** оптимизация режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон».

**Целью** исследования является разработка проекта по совершенствованию режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон».

**Задачи:**

1. Изучить теоретические аспекты организации труда персонала на предприятии;

2. Проанализировать состояние системы режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон»;

3. Разработать проект по совершенствованию режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон»;

4. Обосновать социально - экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**Теоретико-методологическая база:** наиболее весомый вклад в решение обозначенных проблем, внесли Введенский Н.Е., Дрогичина Э.А., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Кудинов С.И., Павлова И.В.

Также, проблемами организации режима труда и отдыха кадров предприятий занимались отечественные и зарубежные авторы, в выпускной квалификационной работе употреблены научные работы следующих авторов: Коршунова Ю.Н., Мойкина Ю.В., Полякова И.А., Рофе А.И., Санояна Г.Г., Снегиревой И.О. и других.

**Эмпирическая база:** предоставленная информация об организации, финансово-хозяйственная отчетность ООО «Тамбовский бекон», положение о подразделениях службы управления персоналом, правила внутреннего трудового распорядка, табель учета рабочего времени.

**Методы исследования:**

- 1) комплексный метод;
- 2) эмпирические методы: анкетирование, наблюдение, проектирование, анализ документации, фотография рабочего времени;
- 3) метод обработки данных: качественный и количественный метод;
- 4) метод интерпретации - структурный.

**Структура:** дипломная работа состоит из введения, трех глав, списка используемой литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ РЕЖИМОВ ТРУДА И ОТДЫХА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие режимов труда и отдыха в организации

В процессе трудовой деятельности работоспособность, т.е. способность кадров к труду обусловленного рода, а соответственно, и функциональное состояние организма подвергаются изменениям. Поддержка работоспособности персонала на оптимальном уровне - важнейшая цель рационального распорядка труда и отдыха.

Режим труда и отдыха - это устанавливаемые для всех видов работ порядок чередования этапов работы и отдыха и их продолжительность. Рациональный режим - такое соотношение и содержание этапов работы и отдыха, при которых наилучшая производительность трудовой деятельности совмещается с высокой и неизменной работоспособностью персонала без симптомов чрезвычайной усталости в течение продолжительного периода. Подобное чередование периодов трудовой деятельности и отдыха соблюдается во всевозможные отрезки времени: на протяжении рабочей смены, недели, суток или года в соответствии с порядком работы предприятия [29, с.13].

Режимы труда и отдыха создаются к наиболее рациональному производственному режиму, с тем, чтобы обеспечить нормальное течение технологического процесса, выполнение заданных объемов производства, качественное и своевременное проведение планово-профилактической наладки и технического осматривания оборудования при сокращении его простоев в трудовое время. Нельзя основывать режимы труда и отдыха без учета работоспособности персонала и объективной потребности организма в отдыхе в некоторые этапы его трудовой деятельности. К тому же, режимы труда и отдыха объединены не только с экономическими вопросами, но и в

большой степени с социальными, так как это ключ к социальным напряжениям в обществе.

Тем не менее, до сих пор среди ученых-экономистов бытуют разнообразные суждения по целому ряду вопросов, связанных с социально-экономической сущностью режимов труда и отдыха.

В таблице 1.1, приведены представления отечественных и зарубежных ученых о понятии «режим труда и отдыха».

Таблица 1.1

Описание понятия «режим труда и отдыха» российскими и зарубежными учёными

№	Автор	Категория (Режим труда и отдыха)
1	А.Я. Кибанов—доктор экономических наук	Режимы труда и отдыха – это регламентированная длительность и чередование периодов работы и отдыха в течение смены, суток, недели, определяемые в зависимости от особенностей трудовых процессов и обеспечивающие поддержку наивысшей работоспособности и здоровья работающих. [32, с.115]
2	В.Г. Костаков—доктор экономических наук профессор по кафедре «Институт макроэкономических исследований»	Под режимом труда и отдыха понимается подобный режим трудовой деятельности, который регламентирует соотношение режимов отдыха и труда, и определяет наиболее высокую и устойчивую работоспособность персонала в течение длительного времени осуществления трудовой деятельности [32, с.124].
3	Н.Е. Введенский – русский физиолог, ученик И. М. Сеченова, основоположник учения об общих закономерностях реагирования возбудимых систем организма	Оптимальный режим труда и отдыха — главное условие поддержки большой работоспособности персонала. Под режимом труда понимают порядок чередования и продолжительность периодов труда и отдыха. При введении на назначенное время в течение трудовых будней физиологически обоснованных перерывов и их целесообразном использовании можно предотвратить и сдержать наступление изнеможения. Регламентированные паузы результативны на начальных стадиях появления утомления. и, если не развивают вработываемость [29, с.44].
4	У.Б. Кеннон—американский психофизиолог, физиолог. Доктор медицинских наук (1900 год)	Режим труда и отдыха - это определяемые для любого вида работ порядок чередования режимов работы и отдыха и их длительность. Рациональный режим - такое соотношение и содержание режимов работы и отдыха, при которых самая оптимальная производитель-

## Продолжение Таблицы 1.1

№	Автор	Категория (Режим труда и отдыха)
4	У.Б. Кеннон–американский психофизиолог, физиолог. Доктор медицинских наук (1900 год)	ность трудовой деятельности сочетается с высокой и устойчивой работоспособностью персонала без признаков чрезвычайного утомления в течение длительного времени. Такое чередование режимов труда и отдыха актуально в разные отрезки времени: в течение рабочей смены, недели, суток или года в соответствии с режимом трудовой деятельности предприятия [29, с.13].
5	Э.Н. Вайнер– советский ученый в области физиологии, писатель.	Режим труда и отдыха – это научно аргументированная регламентация содержания, продолжительности и чередования режимов рабочего (учебного) времени и времени для индивидуальных нужд и отдыха в течение дня, недели, месяца или года с учетом характера и условий деятельности. При оптимальном режиме труда, последний должен в полной мере соответствовать первому для обеспечения максимально полного и точного восстановления работоспособности, рекреации и обеспечения духовных и индивидуальных потребностей персонала [28, с.73]

Определение общественно нужной длительности трудового времени и распределение его по календарным стадиям на предприятии достигаются при разработке правил, в которых предусматривается порядок чередования и длительность стадии работы и отдыха. Данный порядок принято называть режимом труда и отдыха. Любому из них свойственны определенные особенности, но все они в едином целом должны обеспечить наивысшую работоспособность и слаженное совмещение личных и социальных интересов. Внутрисменный режим труда и отдыха представляется последовательностью чередования времени труда и отдыха в течение рабочей смены или рабочего дня. Надзор за использованием времени обнаруживает, что в течение рабочего дня, за исключением обеденного перерыва, встречаются и иные паузы в трудовой деятельности. Первые - наиболее продолжительные - 5 - 10 минут и более, а другие - менее длительные - несколько секунд. Исследования ученых-физиологов показали всем, что устранение данных пауз ведет к существенной утомляемости



работников, а следовательно, к понижению производительности трудовой деятельности. Потому чередование кратковременных перерывов с длительными отрезками времени в работе является не только оправданным, но и необходимым [33, с.98].

Для сохранения работоспособности в течение целого рабочего дня значительный смысл имеют характер, распределение и продолжительность пауз. Перерыв на обед нужен для предохранения от утомления и восстановления энергии, истраченной в процессе трудовой деятельности. При определении времени и продолжительности такой паузы нужно учесть, что наиболее рационально разделить рабочий день на две одинаковые части. Корректировка перерыва на обед ближе к началу работы или, напротив, к ее завершению нерационально. В первом случае данный перерыв может совпасть со временем максимальной производительности трудовой деятельности, во втором - чрезмерно продолжительно будет опускаться производительность труда и доберется до настолько низкого уровня, что после перерыва на обед не останется времени для достижения вновь большой выработки. Максимальная работоспособность и производительность труда во многом зависят от физиологически аргументированных пауз [33, с.112].

Научные основания рекомендуют для предотвращения понижения почасовой выработки внедрять на работах, вызывающих нервное напряжение и чрезмерное внимание, наиболее частые, но короткие (3 - 5 минут) паузы, на тяжелых работах, которые связаны с большим физическим напряжением, более длительные (до 10 минут).

Наиболее рациональное число интервалов для перерывов и их длительность можно определить опытным путем. Для этого при помощи фото-хронометража обнаруживают динамику выработки за каждые 30 минут работы на протяжении целой смены. На основе таких данных и совместных инструкций надлежит спроектировать две-три версии режима и, отработав на них не менее двух недель, предпочесть оптимальный [22, с.49].

Изучения научных учреждений обнаруживают, что на основании рационализации внутрисменного порядка производительность трудовой деятельности увеличивается в среднем от 4 до 8 %, а в некоторых эпизодах и значительно. При планировании режимов труда и отдыха, для работников, осуществляющих трудовую деятельность в ночные смены необходимо учитывать, что в этих условиях усталость приходит стремительнее.

Физиологи труда, изучая динамику работоспособности в ночное время, пришли к следующей интерпретации: режим труда тут должен охватывать все элементы профилактики производственной усталости, в том числе дополнительные короткие паузы и вступительную гимнастику во второй половине смены. Определяя новейшие рациональные режимы труда и отдыха, нужно вести обширную разъяснительную работу о роли и смысле регламентируемых пауз, увеличить надзор над их эксплуатацией [17, с.156].

Пробные наблюдения по результативности снова введенного режима труда и отдыха не надлежит проводить раньше, чем через две недели после его введения, за данный период времени персонал проходит период адаптации и сживается к новейшему режиму труда и отдыха. Суточный режим труда и отдыха устанавливает чередование периодов производственной и личной сфер деятельности и отдыха работника в течение суток. Рациональным является такой режим, который оптимальным образом обеспечивает увеличение работоспособности и производительности трудовой деятельности, сохранение здоровья работников организации, создание максимально позитивных условий для полного гармоничного формирования личности. При этом должно учитываться, что самая максимальная работоспособность бывает, как правило, в утренние и дневные часы, а минимальная - в ночное время. Особенности суточного режима труда и отдыха характеризуются еще и тем, что обязаны быть предусмотрены часы на домашний труд и в подсобном хозяйстве [17, с.183].

## 1.2 Виды режимов труда и отдыха в организации

Режим работы организации предусматривает число смен в сутки, продолжительность смены во временном показателе, длительность рабочей недели и общее время трудовой деятельности организации, цеха в течение календарного периода (год, квартал, месяц, сутки). Отталкиваясь от этого, режимы труда и отдыха делятся на внутрисменные, суточные, месячные, недельные и годовые. Соответственно, виды режимов труда и отдыха представлены на рис.1.1 [24, с.63].

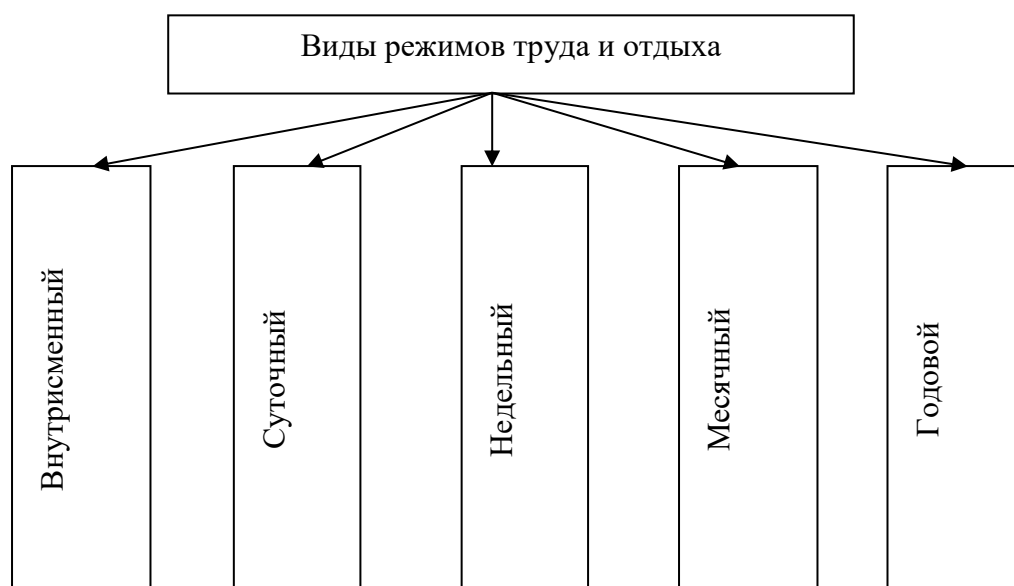


Рис.1.1 Виды режимов труда и отдыха

Внутрисменный режим труда и отдыха - последовательность чередования времени трудовой деятельности и отдыха в период рабочей смены. Началом для создания любого внутрисменного режима труда и отдыха является динамика работоспособности персонала. При создании внутрисменного режима труда с учетом условий производства и специфике каждого вида трудовой деятельности определяется общее количество времени на отдых, разделение данного периода на протяжении смены

(перерывы в трудовой деятельности и их длительность), характер отдыха. Суточный распорядок трудовой деятельности и отдыха создают с учетом закономерности суточного режима физических процессов персонала. Данный режим предусматривает создание сменности труда, времени начала и завершения рабочего процесса в сменах и длительности смен [29, с. 68].

В соответствии с суточным режимом физических функций организма работника, максимальный уровень работоспособности замечается в утренний и дневной период времени. В данной связи наиболее результативной все же будет являться трудовая деятельность в первую смену. Все же употребляется двух- и трехсменная деятельность организаций, а в специфике, где непрерывные технологические процессы - работа в три смены необходима. Если же организация, располагает в силу своей производственной специфики к многосменной трудовой деятельности, то рекомендуется использовать графики сменности, которые максимально сократят труд в ночное период, который интерпретируется, как минимальная работоспособность. Сущность недельных и годовых режимов работ и отдыха предопределяется принятой системой графиков выхода на работу (или графиков сменности) [29, с.88].

При работе организации в первую смену, трудовая деятельность должна начинаться не ранее, чем в 8 ил 9 часов, если же две смены - не ранее 6 часов (первая смена), а заканчиваться не позже 0 часов (вторая смена). Соответственно, режим начала работы ночной смены должен быть не позже, чем 0 часов [35, с.156].

Недельный (месячный) режим трудовой деятельности и отдыха охватывает график выходов на работу (график сменности). Устанавливается он числом трудовых и нерабочих дней и часов за неделю (месяц), последовательностью чередования трудовых дней и дней отдыха, чередованием деятельности в различные смены.

Графики (расписания) выходов персонала на работу имеют значительную важность для целесообразной организации трудовой деятельности, так как выражаются формой координирования коллективного

труда по временному показателю, а также воздействуют на уровень употребления определенного в организации оснастки. У них есть и немаловажное социальное предназначение, так как для каждого работника устанавливают режим трудовой деятельности и отдыха на протяжении недели и наиболее продолжительных календарных периодов [35, с.168].

При создании графиков сменности нужно уделять значение следующим запросам:

- длительность ежедневного отдыха между завершением трудовой деятельности и ее началом в последующий день (смену) не должна быть менее, чем 12 часов;
- при сменной трудовой деятельности с различной длительностью еженедельного отдыха наиболее длительный отдых рационально давать перед ночной сменой или же тогда после нее;
- график выхода на работу координирует и создает условия, для наиболее рационального применения вне рабочего времени.

При предпочтении графиков выходов на работу применительно к некоторым областям и специфике работ надлежит следовать специальным постановлениям и рекомендациям [22, с.46].

Суточный режим труда организации может быть односменным, двухсменным, трехсменным или четырех сменным.

Переход на многосменный режим трудовой деятельности обязан производиться наряду с форсированием перестройки работы организаций и учреждений сферы обслуживания и социально-культурных видов. В целях увеличения интереса рабочих, мастеров и иного персонала, осуществляющих трудовую деятельность в вечернюю и ночную смену, для такого персонала внедряется ряд добавочных нематериальных и материальных стимулов, привилегий и льгот.

Создание многосменной трудовой деятельности призывает соблюдения вытекающих шести условий:

- равенство объема продукции и стабильность функционирующего состава работников по сменам;
- равная степень планирования, технического наставления и обслуживания во всех сменах;
- отчетливое разграничение ответственности персонала в различных сменах за соблюдение технологического процесса, сохранность инструментов для осуществления трудовой деятельности, а также сохранность выпускаемой продукции;
- верный учет выработки смен, участков и иного персонала;
- строго организованная сдача и приемка смен;
- правильное соблюдение вступления рабочих в смены;
- соблюдение физических закономерностей работоспособности трудящихся в разное время суток [24, с.36].

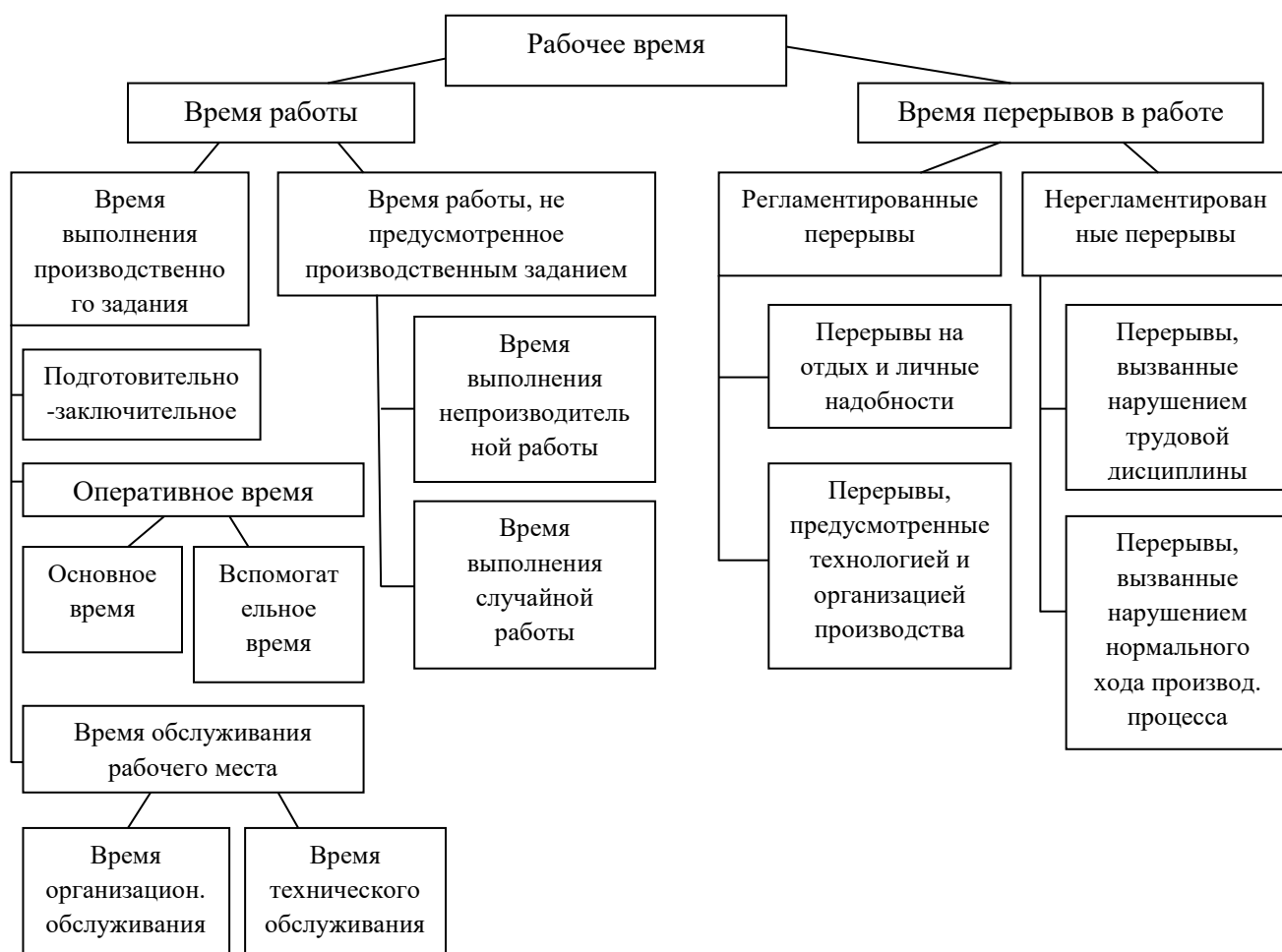


Рис.1.2 Структура рабочего времени

От точности определения длительности периода трудовой деятельности и его структуры во многом зависит продолжительность длительности выходных и междуменного отдыха.

Нужно распознавать общественное время на отдых и частные необходимости (устанавливаемые определенными нормативами) и время на регламентированные паузы [51, с.87].

Длительность отдыха в течение смены (регламентированные паузы) зависит в существенном от тяжести работы и условий его реализации. В соответствии с назначениями НИИ труда при определении длительности отдыха в период трудового времени нужно учитывать следующие десять производственных факторов, которые вызывают усталость: физиологические напряжения, нервное усилие, темп трудовой деятельности, трудовое положение, монотонность труда, микроклимат, загрязненность атмосферы, производственный шум и вибрация, освещение. Непосредственно, от силы воздействия любого из этих факторов на организм трудящихся определяется время на отдых [53, с.84].

Внутрисменный распорядок работы и отдыха обязан содержать в себе паузу на обед и непродолжительные паузы на отдых. Данные паузы на отдых должны быть регламентированными, так как они наиболее результативны, чем те перерывы, которые зарождаются нерегулярно, на усмотрение персонала.

Перерыв на обед связан с непосредственной нуждой организма в отдыхе после нескольких часов осуществления трудовой деятельности и необходимостью в приеме пищи. Он препятствует или минимизирует понижение работоспособности, которое наблюдается в середине трудового дня в связи с усталостью, которая скопилась за первую половину рабочей смены. Результативность его зависит от точного выбора времени для перерыва, его продолжительности, содержания и организации [51, с.89].

При определении перерыва на обед рекомендуется следовать следующим запросам: давать перерыв на обед в половине трудовой смены

или с отклонением до одного часа; длительность такого перерыва учреждать в 40-60 минут, с тем, чтобы персонал использовал не более 20 минут для приема пищи, а прочее время – отдых работников. Он формируется, с одной стороны, из численности времени, нужного для возобновления физических функций до назначенного уровня, снабжающего снятие усталости, а с иной стороны, из численности времени, нужного для нормального приема пищи. Если такой перерыв устанавливается незадолго после начала трудовой деятельности (например, в период фазы вработывания или в фазе значительной стабильности работоспособности), то он не дает пользы и даже вреден, так как мешает нормальному созданию трудовой установки организма трудового коллектива. При постоянных технологических процессах (металлургические, хлебопекарные, химические, и прочие организации), на подземных работах в угольной индустрии в период перерыва на обед необходимо предусмотреть подмену работника [45, с.151].

Непродолжительные паузы на отдых предопределены для снижения усталости, которая развивается в процессе трудовой деятельности. В отличие от перерыва на обед и перерывов на индивидуальные нужды они являются долей трудового времени и предназначаются в то же время для трудового коллектива всего цеха или какого-либо участка. При их создании предварительно нужно в любом случае разрешать вытекающие вопросы: общее время на регламентированные паузы; продолжительность одного перерыва; время предназначения перерывов; содержание отдыха (смешанный, активный или пассивный).

Численность и продолжительность недолговременных пауз устанавливаются, отталкиваясь из характера рабочего процесса, уровня напряженности и тяжести трудовой деятельности. Ориентиром для определения начала пауз на отдых служат времена уменьшения работоспособности. Чтобы предотвратить ее спад, перерыв на отдых прописывается до прихода усталости организма работников [29, с.97].



Наглядно виды отдыха представлены на рисунке 1.3.



Рис.1.3 Виды отдыха в организации

Кратковременные перерывы разрешают не только задерживать формирование усталости, но и координировать трудовой процесс. При абсолютной усталости нужно идти, как по линии повышения численности перерывов, так и по линии роста их продолжительности. Но такие паузы продолжительностью более чем 20 минут нарушают уже сформировавшееся состояние вработывания [24, с.68].

Существует пассивный и активный отдых. Пассивный отдых (в положении лежа, сидя) нужен при тяжких физиологических работах, которые связаны с непрерывными переходами или осуществляемых в положении

стоя, особенно при неблагоприятных условиях внешней среды. Что касается активного отдыха, то такой отдых рекомендуется на работах, проходящих в наиболее благоприятных условиях трудовой деятельности. Наиболее результативной формой данного отдыха является производственная гимнастика, то есть выполнение особого комплекса гимнастических занятий. Так же, данный вид отдыха форсирует восстановление сил, так как при смене деятельности энергия, которая была затрачена персоналом, органом, восстанавливается стремительнее [17, с.73].

В любом конкретном эпизоде подбирают подходящий стандартный режим, либо по показателю усталости, определенному на основе предоставленных физических исследований, либо по показателю количественной оценки условий трудовой деятельности рабочих, полученному расчетным способом на основе отметки некоторых факторов условий трудовой деятельности.

Существует одно общее положение, которое необходимо учитывать при создании такого вида перерывов: чем труднее и интенсивнее труд, тем ранее по взаимоотношению к началу периода развивающейся усталости надлежит вводить регламентированные перерывы. Во второй половине трудового дня по отношению с наиболее полной усталостью численность пауз для отдыха должно быть больше, чем в первой половине рабочей смены. Исследователями-физиологами определено, что для большинства видов труда наилучшая длительность перерыва 5-10 минут. Собственно этот перерыв позволяет восстановить физические функции, уменьшить усталость и сэкономить трудовую установку. На работах, которые требуют значительного усилия и внимания, рекомендуются более частые, но короткие паузы (5-10 минут). На тяжелых работах с высокими физиологическими напряжениями - наименее частые, но наиболее долгие паузы (до 10 минут), ну а на сверхтяжелых работах нужно совмещать трудовую деятельность в течение 15 -20 минут с отдыхом аналогичной длительности [17, с.82].

Ученые определили, что работоспособность – величина неустойчивая и связано это с изменениями характера протекания физических и психологических функций в организме работников. Максимальная работоспособность при всяком виде деятельности обеспечивается только в том случае, когда трудовая ритмичность совпадает с естественной периодичностью суточного ритма физических функций организма персонала. Непосредственно в отношении с установившейся суточной периодической жизнедеятельности, в разнообразные отрезки времени организм трудового коллектива различно реагирует на физиологическую и психологическую загрузку, а его производительность труда и работоспособность на протяжении суток подвержены определенной динамике. В соответствии с суточным циклом самая высокая степень работоспособности замечается в утреннее и дневное время с 8 до 20 часов. Соответственно, наименьшая работоспособность заметна в ночные часы. Особое внимание уделяется промежутку от 1 до 3-4 часов ночи [20, с.276].

Работоспособность персонала в течение трудовой смены охарактеризовать можно фазным развитием. Важнейшими фазами являются:

Фаза вработывания, или нарастающей работоспособности. В течение данного периода случается перестройка физических функций от предыдущего вида деятельности работника к производственному виду. В зависимости от характера трудовой деятельности и персональных данная фаза продолжается от нескольких минут до 1,5 часа.

Фаза устойчивой высокой работоспособности. Это состояние совмещается с максимальными рабочими показателями (рост выработки, понижение брака, уменьшение затрат трудового времени на выполнение операций, сокращение производственных простоев оснастки, ошибочных действий). В зависимости от уровня тяжести работы фаза устойчивой работоспособности может сохраняться в течение 2-2,5 и более часов [20, с.289].

Фаза развития усталости связанного с этим падением работоспособности продолжается от нескольких минут до 1-1,5 часа и охарактеризовать можно данную фазу ухудшением функционального состояния работника и технико-экономических показателей его производственной деятельности.

Описанные фазы работоспособности повторяются и после обеденного перерыва. При этом фаза вработывания проходит наиболее быстро, а фаза постоянной работоспособности меньше по уровню и наименее продолжительна, чем до обеда. Во второй половине смены уменьшение работоспособности приходит раньше и формируется сильнее в связи с наиболее полной усталостью [29, с.101].

Для динамики работоспособности работника на протяжении суток, либо недели свойственна та же закономерность, что и для работоспособности в течение смены. В разное время суток организм работника различно реагирует на физиологическую и психологическую нагрузку. В соответствии с суточным циклом работоспособности максимальный ее уровень обозначается в утреннее и дневное время: с 8 до 12 часов первой половины дня, и с 14 до 17 часов второй [29, с.107].

В дневное время минимальная работоспособность, как правило, наблюдается во время между 12 и 14 часами, а в ночное время – с 3 до 4 часов. При создании недельных режимов работы и отдыха надлежит исходить из того, что работоспособность работника не является постоянной величиной на протяжении недели, а предрасположена к определенной динамике. В первые дни осуществления трудовой деятельности работоспособность понемногу повышается в связи с постепенным вхождением в работу.

Добиваясь максимального уровня на третий день, работоспособность начинаем потихоньку понижаться, резко падая к последнему дню трудовой недели. В зависимости от специфики и уровня тяжести работы колебания недельной работоспособности бывают наибольшими или наименьшими [29, с.111].

При пятидневной неделе с классическими двумя выходными днями в субботу и воскресенье характер динамики работоспособности работника сохраняется. Все же в связи с двухдневной паузой в трудовой деятельности может случаться отдельное нарушение динамического стереотипа, и фаза вработывания в начале недели может быть наиболее значительной.

В соответствии с непосредственной суточной ритмичностью процессов должна осуществляться и последовательность чередования смен: ночная, вечерняя или утренняя. Тем не менее, на ряде предприятий, обширно эксплуатирующих работу женщин, отлично зарекомендовала себя обратная последовательность чередования, которая разрешает продлить ежегодный отдых после ночной смены: бригада из такой смены начинает свою трудовую деятельность в вечернюю смену, а потом, соответственно, в утреннюю.

Таким образом, распознают вытекающие виды режимов трудовой деятельности и отдыха: внутрисменный, суточный, недельный, месячный и годовой. Важнейшими элементами, составляющими сменный режим работы и отдыха, являются определенная общая длительность трудового дня, время начала и завершения трудовой деятельности, время предоставления и длительность перерыва на обед, периодичность и продолжительность прочих регламентированных пауз для отдыха. Суточный режим работы и отдыха содержит установление численности и чередования смен, начала и конца трудовой деятельности в сменах, перерывов на сон и отдых. На протяжении недели (месяца) режим работы и отдыха устанавливается определенным числом трудовых дней и часов в неделю (месяц), последовательностью чередования рабочих дней и дней для отдыха, а также чередования деятельности персонала в различные смены. Годовой режим труда и отдыха определен общим числом часов и дней работы за год, определенной периодичностью и продолжительностью основных и дополнительных отпусков.

### 1.3. Методы изучения затрат рабочего времени

Методы изучения затрат рабочего времени – это способы приобретения информации об употреблении фонда трудового времени, рациональности выполнения производственной операции с целью увеличения продуктивности трудовой деятельности. Предоставленные способы разрешают получить ту информацию, которая нужна для решения задач по проектированию организации работы и его нормирования [33, с.179].

К главным методам исследования расходов рабочего времени относятся хронометраж, фотохронометраж и фотография рабочего времени



Рис 1.4 Классификационная схема методов изучения затрат рабочего времени

Хронометраж осваивает операции посредством наблюдения и измерения трат трудового времени на выполнение некоторых элементов, которые повторяются при изготовлении любой единицы продукции. Проводится он с целью установления нормативов времени на некоторые операции, разработки нормативов, обнаружения и исследования новейших приемов и методов работы, оснований невыполнения определенных норм.

По объектам надзора хронометраж делится на индивидуальный, бригадный и хронометраж многостаночника.

Проведение хронометража охватывает надлежащие фазы: подготовка к хронометражным наблюдениям, прямой хронометраж, обрабатывание и рассмотрение предоставленных данных наблюдений и разработка мероприятий по ликвидации обнаруженных потерь. Соответственно, хронометраж – это надзор и замеры длительности выполнения некоторых элементов операции.

В зависимости от целей хронометраж, возможно, реализовать методом некоторых отсчетов или по текущему времени. Итоги наблюдения записываются на особый бланк (хронокарту). При хронометраже методом отдельных отсчетов в данном процессе наблюдения получается последовательность значений показателя выполнения предоставленного элемента операции, то есть - хроноряд. Для приобретения хронорядов при хронометраже по проходящему времени нужно из любого последующего текущего времени отнять смежное с ним предшествующее время. Верность хронометража зависит от количества наблюдений. Нужная численность наблюдений назначается в зависимости от длительности операции или ее какого-либо элемента и характера трудовой деятельности [1, с. 19].

Из полученного хроноряда пропускают неправильные измерения, ряд проверяется на постоянство, вслед за тем рассчитывается средняя длительность выполнения каждого элемента операции.

Фотография рабочего дня закрепляет и изучает все траты трудового времени, которые зарождаются на рабочем месте, на протяжении смены или

части смены. Есть два вида фотографирования рабочего дня: осуществляемое самим исполнителем трудовой деятельности (самофотографирование) или же нормировщиком, технологом или специалистом. Фотографирование рабочего дня аналогично применимо, как к рабочим, так и к служащим, начальникам и специалистам. Существует несколько видов фотографирования рабочего дня: маршрутное, групповое, бригадное, индивидуальное и, конечно же, для многостаночников [1, с. 21].

Маршрутное фотографирование предназначается для исследования трат трудового времени группы персонала, связанных реализовываемой деятельностью, но размещенных на различных производственных площадках, путем их обхода или для проведения исследования расходов времени работников и приспособлений, находящихся в движении.

Более обширно на предприятиях распространено групповое и бригадное фотографирование рабочего дня. Данное фотографирование разрешает изучать употребление трудового времени исполнительным персоналом, объединенным в производственные бригады или работающих сотрудников на одной производственной площади, непосредственно, на одном участке.

Фотография трудового дня состоит из четырех частей: подготовки к наблюдению, самого наблюдения, обработки и интерпретации данных наблюдений и разработке мероприятий по ликвидации утрат трудового времени.

Непринужденные наблюдения заключаются в регистрации того, что случается на рабочем месте или группе трудовых мест, и в измерении отвечающих расходов рабочего времени. В процессе фотографии рабочего дня итоги наблюдения записывают в особую фотокарту в формате текста, линии на графике или индекса.

После установления длительности любого вида затрат времени за ними закрепляются буквенные обозначения. Далее собирается свод одноименных



расходов времени, а на основании этого свода – фактический баланс рабочего времени дня (смены) [4, с.20].

Для расчета нормы баланса трудового времени дня применяются нормативы времени на подготовительно-заключительные этапы, обслуживание места для работы, индивидуальные надобности и отдых, утвержденные для предоставленного вида трудовой деятельности. Следом устанавливается нормативное оперативное время (ОПн), затем создается необходимый нормативный баланс рабочего времени дня (смены) [44, с. 234].

Сравнение фактического и нормативного балансов рабочего времени дня дает обнаружить запасы роста производительности трудовой деятельности и на основании полученных результатов создаются конкретные организационно-технические мероприятия, которые нацелены на ликвидацию оснований, вызывающих потери и неосновательные расходы рабочего времени.

Для приобретения данных среднего значения о фактической загруженности рабочих мест и оснастки по времени его деятельности может употребляться метод моментных наблюдений. Данные наблюдения реализовываются в процессе обхода. Наблюдатель, работая по назначенному маршруту, отмечает в наблюдательном листке в виде точки линии или индекса то, что случается на данном месте работы во время его визита. Фотохронометраж – такой метод исследования расходов трудового времени, который включает в себя комбинированное исследование операций, когда одновременно в один момент проводятся и фотография рабочего дня, и хронометраж.

## 1.4 Показатели эффективности системы режимов труда и отдыха

Для исследования применения рабочего времени употребляют особые показатели - фонды времени, исчисленные в человеко-днях: табельный или календарный, наиболее вероятный, плановый результативный фонд рабочего времени.

1. Календарный фонд ( $T_k$ ) одинаков численности календарных дней за установленный календарный период (месяц, квартал, год). Его возможно рассчитать на целое количество работников, группу персонала организации (цеха, участка) и в среднем на одного трудящегося (в чел/днях или чел/часах).

2. Табельный (номинальный) фонд рабочего времени ( $T_{\text{таб}}$ ) интерпретируется, как разность между календарным фондом трудового времени персонала (в чел/днях или чел/часах) и числом праздничных ( $T_{\text{прз}}$ ) и выходных ( $T_v$ ) чел/дней (чел/часов).

3. Максимально возможный фонд рабочего времени ( $T_{\text{max}}$ ) характеризует возможную величину предельно вероятного для использования фонда рабочего времени работников в предоставленном периоде, исключая выходные, праздничные дни и время на очередные отпуска ( $T_o$ ).

Плановый эффективный фонд рабочего времени ( $T_{\text{рв}}$ ) ниже предельно допустимого фонда на величину полагаемых невыходов работников на рабочее место по уважительным основаниям (например, невыходы на рабочее место по причинам болезни или родам, период на выполнение социальных и государственных обязанностей, длительность учебных отпусков и др.) [2, с.179].

Проанализируем детально показатели оценки эффективности использования рабочего времени в таблице 1.2.

Таблица 1.2

## Показатели оценки эффективности использования рабочего времени

№	Название показателя	Формула	Расшифровка
1	Календарный фонд рабочего времени	<p>В чел/днях:</p> $T_K = D_K * P_{CC}; \quad (1.1)$ <p>В чел/часах:</p> $T_K = D_K * P_{CC} * P_C \quad (1.2)$	<p><math>T_K</math> – календарный фонд;  <math>D_K</math> — число календарных дней в данном периоде;  <math>P_{CC}</math> — среднесписочная численность рабочих в данном периоде (чел.);  <math>P_C</math> — средняя установленная продолжительность смены (час).</p>
2	Табельный фонд рабочего времени	<p>В чел/днях:</p> $T_{таб} = (T_K - T_{прз} - T_B) * P_{CC}; \quad (1.3)$ <p>В чел/часах:</p> $T_{таб} = (T_K - T_{прз} - T_B) * P_{CC} * P_C \quad (1.4)$	<p><math>T_{таб}</math> - табельный фонд;  <math>T_K</math> – календарный фонд;  <math>T_{прз}</math> – количество праздничных чел/дней (чел/часов);  <math>T_B</math> – количество выходных чел/дней (чел/часов);  <math>P_{CC}</math> — среднесписочная численность рабочих в данном периоде (чел.);  <math>P_C</math> - средняя установленная продолжительность смены (час).</p>
3	Максимально-возможный фонд рабочего времени	<p>В чел/днях:</p> $T_{max} = T_K - (T_{прз} + T_B + T_0) * P_{CC};$ <p>Или (1.5)</p> $T_{max} = T_{таб} - T_0 * P_{CC};$ <p>В чел/часах:</p> $T_{max} = T_K - (T_{прз} + T_B + T_0) * P_{CC} * P_C$ <p>Или</p> $T_{max} = T_{таб} - T_0 * P_{CC} * P_C \quad (1.6)$	<p><math>T_{max}</math> - максимально-возможный фонд;  <math>T_K</math> – календарный фонд;  <math>T_{таб}</math> - табельный фонд;  <math>T_{прз}</math> – количество праздничных чел/дней (чел/часов);  <math>T_B</math> – количество выходных чел/дней (чел/часов);  <math>T_0</math> - времена на очередные отпуска;  <math>P_{CC}</math> — среднесписочная численность рабочих в данном периоде (чел.);  <math>P_C</math> - средняя установленная продолжительность смены (час).</p>

## Продолжение таблицы 1.2

№	Название показателя	Формула	Расшифровка
4	Плановый эффективный фонд рабочего времени	В чел/часах: $T_{рв} = (T_k - T_v - T_{прз} - T_o - T_б - T_y - T_r - T_{пр}) * П_{см} - (T_{км} + T_{п} + T_c) \quad (1.7)$	$T_{рв}$ - плановый эффективный фонд рабочего времени; $T_k$ — количество календарных дней в году; $T_v$ — количество выходных дней в году; $T_{прз}$ — количество праздничных дней в году; $T_o$ — продолжительность очередных и дополнительных отпусков (дни); $T_б$ — невыходы на работу по болезни и родам (дни); $T_y$ — продолжительность учебных отпусков (дни); $T_r$ — время на выполнение государственных и общественных обязанностей (дни); $T_{пр}$ — прочие неявки, разрешенные законом (дни); $П_{см}$ — продолжительность рабочей смены (часы); $T_{км}$ — потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня кормящим матерям (часы); $T_{п}$ — потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня подросткам (часы); $T_c$ — потери рабочего времени в связи с сокращенным рабочим днем в предпраздничные дни (часы).

Показатель календарного фонда времени отображает трудовое и вне рабочее время - число человеко-дней явок и неявок на место работы.

Человеко-дни явок на работу – это отработанные человеко-дни и человеко-дни целодневных простоев. В численность фактически отработанных человеко-дней входят человеко-дни персонала, фактически отработавших в организации, охватывая тех работников, которые отработали неполный трудовой день или неполную трудовую неделю, человеко-дни работников, осуществлявших трудовую деятельность по нарядам своей организации в другой организации [44, с.223].

В количество человеко-дней целодневных застоев вводятся соответственно человеко-дни простоев работников, которые целый трудовой день не осуществляли свою деятельность по основанию простоя (например, из-за отсутствия сырья или электроэнергии) и не были использованы на прочих работах в деятельности организации. К таким застоям надлежит причислять также человеко-дни невыходов на рабочее место, позволенных администрацией в связи с простоем организации.

Человеко-дни неявок на рабочее место – это дни неявок на рабочее место по уважительным и неуважительным основаниям. Человеко-дни неявок на рабочее место по уважительным основаниям содержат дни ежегодных отпусков, выходные и праздничные дни, невыход на рабочее место по болезни или в связи с выполнением социальных, общегосударственных обязанностей. Также есть и прочие невыходы, предусмотренные законодательством (для общенародных депутатов, народных заседателей, если этот персонал учитывается в среднесписочном количестве кадров организации), человеко-дни невыхода на рабочее место в связи с уходом за больными, оформленных справками лечебных организаций. [44, с.236].

Человеко-дни неявок на работу по неуважительным причинам – это дни невыходов на рабочее место с разрешения руководства организации и прогулы.

В количество человеко-дней невыхода с позволения руководства характеризуются невыходы на рабочее место по уважительным индивидуальным основаниям: дни кратковременного отпуска без сохранения заработной платы, даваемые персоналу при вступлении в брак, рождении детей и по прочим семейным ситуациям.

В численности человеко-дней прогулов содержатся человеко-дни рабочих, которые не явились на рабочее место без уважительного основания, либо отсутствовавших на рабочем месте без уважительной причины более трех часов в течение трудового дня [48, с.175].

Важнейшими единицами отработанного и не отработанного работниками времени предназначаются, как человеко-дни, так и человеко-часы.

Отработанным человеко-днем числится только тот день, когда работник появился на рабочем месте и приступил к трудовой деятельности, независимо от ее длительности (конечно же, если в данный рабочий день не зарегистрирован прогул). Отработанным днем характеризуется также трудовой день, проведенный в должностной командировке по поручению организации. Отработанным человеко-часом считается час фактической работы.

На основе совершенных показателей рабочего времени в человеко-днях подсчитывают относительные показатели, дающие характеристику степени употребления того или другого фонда времени. Для этого назначается удельный вес отработанного времени в соответственном фонде трудового времени.

Коэффициент употребления календарного фонда времени подсчитывается, как отношение количества отработанных человеко-дней к фонду календарного времени.

Коэффициент употребления табельного фонда времени рассчитывается как отношение числа отработанных человеко-дней к табельному фонду времени.

Коэффициент употребления предельно вероятного фонда времени устанавливается как отношение числа отработанных человеко-дней к наиболее возможному фонду времени. Он характеризует степень фактического применения того времени, которое предельно могли отработать работники организации [48, с.192].

Кроме абсолютных и относительных показателей обуславливают также средние показатели.

Средняя длительность трудового периода представляет среднее количество дней, отработанных работником за тот или другой период.

Рассчитывается данный показатель как отношение числа отработанных человеко-дней в момент исследуемого периода к среднесписочной численности персонала за определенный период.

Уровень применения трудового периода отражает коэффициент эксплуатации рабочего времени, который определяется отношением средней фактической длительности трудового периода к средней максимально возможной длительности рабочего времени. По величине данный показатель сходится с коэффициентом употребления предельно вероятного фонда рабочего времени, так как оба коэффициента имеют одно и то же экономическое значение [56, с.154].

Показатели применения рабочего времени в человеко-днях, не передают довольно совершенного представления об употреблении рабочего времени в течение рабочего дня, потому что бытуют такие потери рабочего времени в человеко-часах, как опоздания на рабочее место, ранние уходы с рабочего места, внутрисменные (текущие) застои. Вследствие этого экономико-статистический анализ применения рабочего времени в организации обязан охватывать и показатели применения рабочего времени в человеко-часах. С такой целью надлежит рассчитать среднюю определенную и среднюю фактическую длительность трудового дня.

Средняя определенная длительность трудового дня для каждой организации зависит от удельного веса работников, имеющих разнообразную поставленную длительность рабочего дня (работники неблагоприятных производств имеют укороченный трудовой день), в их общей численности.

В данном эпизоде средняя поставленная длительность рабочего дня высчитывается как средняя арифметическая взвешенная по формуле:

$$x = xf / f, \quad (1.8)$$

где  $x$  - определенная длительность рабочего дня для отдельных категорий рабочих;

$f$  - количество работников с данной длительностью рабочего дня.

Средняя фактическая длительность трудового дня устанавливается как отношение отработанных человеко-часов, включая человеко-часы внутрисменного застоя и человеко-часы, отработанные сверхурочно, к сумме отработанных человеко-дней.

Тогда, этот коэффициент применения рабочего дня можно высчитать как отношение средней фактической длительности трудового дня к средней определенной длительности рабочего дня [56, с.176].

Интегральный показатель, который характеризует синхронное применение длительности и рабочего дня, и рабочего года может быть найден следующим образом:

- или путем деления фактического количества отработанных одним списочным работником за рабочий день человеко-часов на количество определенных человеко-часов, которые обязан отработать один списочный работник за данный этап;

- или путем деления числа фактически отработанных человеко-часов на наиболее вероятный фонд рабочего времени в человеко-часах;

- или таким путем, перемножение коэффициента эксплуатации длительности трудового дня на коэффициент использования длительности рабочего года [56, с.181].

Именно данным образом, интегральный коэффициент дает характеристику уровню применения рабочего времени, как в течение всего трудового дня, так и в продолжительности рабочего года, т.е. с учетом внутрисменных и целодневных утрат рабочего времени и частичного возмещения их сверхурочными работами.

Итак, в первой части дипломной работы, мы детально изучили теоретические аспекты анализа рабочего времени, понятие рабочее время, категории затрат рабочего времени исполнителя работ, факторы, влияющие на рациональное использование рабочего времени, а так же методы анализа использования рабочего времени: хронометраж, фотография рабочего времени, самофотография, и показатели оценки эффективности



использования рабочего времени. Основные вопросы режима рабочего времени и отдыха на предприятиях регламентируются правилами внутреннего трудового распорядка, которые утверждаются трудовыми коллективами по представлению администрации и профсоюзного комитета. От правильности определения продолжительности рабочего периода и его структуры во многом зависит продолжительность междуменного отдыха и длительность выходных. Разрабатывать новые режимы труда и отдыха и совершенствовать существующие следует исходя из особенностей изменения работоспособности. Если время работы будет совпадать с периодами наивысшей работоспособности, то работник сможет выполнить максимум работы при минимальном расходе энергии и минимальном утомлении.

## ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ РЕЖИМОВ ТРУДА И ОТДЫХА В ООО «ТАМБОВСКИЙ БЕКОН»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Тамбовский бекон»

Группа компаний «Русагро» имеет такие направления как сахарный бизнес, сельскохозяйственный бизнес, масложировой и мясной бизнес. Белгородский филиал ООО «Тамбовский бекон» входит в мясное бизнес направление ГК «Русагро» и является крупнейшим производителем свинины беконных пород в России. Миссия компании – инновационное, экологически безопасное, качественное и экономически эффективное удовлетворение потребностей общества в продукции пищевой промышленности. Деятельность компании способствует социальной стабильности, процветанию и прогрессу регионов.

Этические принципы компании:

- эффективность и прибыльность;
- соблюдение законов и норм;
- социальная ответственность;
- нравственность;
- партнерство.

Цели компании. Департамент качества – внедрить систему менеджмента качества и обеспечить выпуск продукции на 100% соответствующий корпоративным стандартам; Департамент продаж и маркетинга – выйти на рынки полутуш крупного куска и полуфабрикатов; Управление по работе с персоналом – ориентация на обучение и развитие персонала, внедрение программы признания достижений, внедрение программ адаптации и работы с молодыми специалистами [61].

Рабочий коллектив компании составляет более 1100 человек с опытом ведения производства, работающих на производственных площадках, расположенных в Шебекинском и Волоконовском районах Белгородской области.

Люди – главная ценность компании, политика которой направлена на создание благоприятных условий труда.

Анализ основных показателей деятельности.

Продукция ООО «Тамбовский бекон» - это товарная свинина в живом весе, представляющая собой свинину беконных пород, отличающаяся высокими качественными характеристиками и соответствующая самым строгим требованиям переработчиков.

ООО «Тамбовский Бекон» включает в себя шесть товарных свинокомплексов по 4800 голов свиноматок в каждом, один племенной комплекс на 2400 голов свиноматок, цеха дорацивания, откорма, хрячник и комплекс по производству комбикормов.

В настоящее время в организации создано несколько структурных подразделений, отвечающих за основные направления деятельности. Так, в структуру племенного свинокомплекса входят репродуктер, хрячник, три цеха: выращивания, дорацивания и откорма. В структуру товарного свинокомплекса входят товарный репродуктор, цех дорацивания, два цеха откорма.

Комбикормовый завод представляет собой современное предприятие, где обслуживание всех процессов происходит с помощью компьютерных программ. Мощность комбикормового завода в г. Шебекино Белгородской области – 40 тонн в час. На заводе функционирует 2 производственные линии, которые вырабатывают 16 рабочих рецептов для животных всех технологических циклов ООО «Тамбовский бекон» [61].

Схема организационной структуры ООО «Тамбовский бекон» представлена в Приложении 1.

Таблица 2.1

Организационная структура ООО «Тамбовский бекон»  
по состоянию на 2016 год

Наименование структурных подразделений	Количество человек
Свиноводческие комплексы	505
Ветеринарная лаборатория	36
Отдел планирования кормов	13
Отдел закупок зерна и ингредиентов	12
Производственно – техническая лаборатория	9
Комбикормовый завод	160
Отдел закупок	10
Отдел продаж	5
Отдел ПБОТОС	2
АТП	120
Служба гл.энергетика	90
Служба гл.инженера	80
Отдел по подбору персонала	2
Отдел по работе с персоналом	5
Отдел по обучению и развитию	3
Отдел компенсаций и льгот	2
Бухгалтерия	21
Управление контроллинга	32

Организационная структура управления имеет дивизиональный тип. Структуризация производится по отделениям. Дивизиональные структуры основаны на выделении крупных производственно-хозяйственных подразделений с предоставлением оперативно-производственной самостоятельности и перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли. Структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. Важнейшее место в управлении компании занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие отделения. Руководители функциональных служб отчитываются перед руководителем отделения по произведенному продукту или услуге.

Показатели размера производства организации представлены в Таблице 2.2.

Таблица 2.2

Показатели размера производства ООО «Тамбовский бекон» за последние три года

Показатели	2014 г.	2015г.	2016 г.	2016г в % к 2014 г.
1	2	3	4	5
1. Выручка от реализации, млн.руб	17425	17751	17890	102,4
2. Стоимость товарной продукции, млн. руб.	4789	5110	5896	123,1
3. Стоимость валовой продукции в текущих ценах, млн. руб.	6085	7865	9413	154,6
4. Стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	10891	11739	12145	111,5
5. Среднегодовая численность работников	1135	1148	1113	98

По данным из Таблицы 2.2 можно отметить, динамика показателей таких как выручка от реализации, стоимость валовой и товарной продукции, стоимость основных производственных фондов к 2016 году отмечена повышением данных показателей. Стоимость валовой продукции в период с 2014 по 2016 год стабильно возрастает. Уровень данного показателя в 2016 году составил 9 413 000 тыс. руб. и вырос на 35,3 % по сравнению с 2014 годом. Стоимость основных производственных фондов также стабильно увеличивается из года в год. Так, в 2016 году значение было равно 1 214 500 тыс. руб., что на 9,6 % больше, чем в 2014 году. Однако наблюдается снижение показателя среднегодовой численности работников в данной организации. Так в 2014 году количественный состав предприятия составлял 1135 человек, в 2015 году увеличился на 1,1 %. На данный период в организации в штате числится 1113 человек, что является на 3% меньше показателя в предыдущем году.

Состав и структура основных производственных фондов организации представлена в Таблице 2.3.

Таблица 2.3

Состав и структура основных производственных фондов  
ООО «Тамбовский бекон»

Виды основных фондов	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение (+,-), млн. руб.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания	1944	28,5	1944	27,5	1945	27,2	+1
Сооружения	858	12,8	1077	15,2	1084	15,2	+226
Машины и оборудование	3024	44,9	3056	43,3	3079	43,2	+55
Транспортные средства	831	12,3	894	12,6	907	12,8	+76
Инвентарь	72	1,1	100	1,4	113	1,5	+41
Итого	6729	100	7071	100	7128	100	

По данным из Таблицы 2.3 можно сделать вывод о том, что величина всех видов основных фондов с 2014 по 2016 год увеличилась. Абсолютное отклонение среди всех видов положительное. Фонд машин и оборудования увеличился на 1,8 % в 2016 году в сравнении с 2014 годом. Рост показателей прослеживается в фондах сооружений – показатель увеличился в 2015 году в сравнении с 2014 годом на 20,8 % . Транспортные средства и инвентарь имеют положительное отклонение 76 и 41, что свидетельствует о положительном росте данных видов основных фондов и об увеличении объемов производства продукции.

Состав и структура трудовых ресурсов организации представлены в Таблице 2.4

Таблица 2.4

## Состав и структура трудовых ресурсов ООО «Тамбовский бекон»

Виды основных средств	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение (+,-), 2014-2016 гг.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Всего на предприятии	1135	100	1148	100	1113	100	- 22	1,97
в т. ч. в производстве	882	77	921	80	904	74	+22	1,96
из них: - постоянные рабочие	803	70	875	72	856	76	+53	1,06

Из приведенных в таблице данных видно, что за последние три года в организации не сохраняется стабильный состав трудовых ресурсов. Так, в 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдается увеличение количественного состава трудовых ресурсов на 13 штатных единиц. Он стал равен 1148 человек. От общей численности это составило 1,2%. В 2016 численность сократилась на 35 человек и составила 1113 человек.

Успешная стратегия организации базируется на многолетней деловой репутации, наличии собственных успешных брендов, высоком качестве выпускаемой продукции, использовании европейских стандартов на всех этапах производства, широком использовании современных технологий и оборудования; высококвалифицированном управленческом персонале.

К основным слабым сторонам относится то, что часть инвестиционных проектов находится на стадии реализации. Кроме того, в результате значительного расширения масштабов деятельности выросла потребность в рабочем капитале. А также отсутствие консолидированной отчетности по МСФО.

Поддержание оптимальной структуры кредитного портфеля и ожидаемый значительный приток собственных средств от основной деятельности позволят компании сохранить свое устойчивое финансовое положение и платежеспособность.

Значительные возможности компании заключаются в увеличении объемов производства и реализации продукции и услуг за счет использования потенциала рынка, расширение доли на рынке. Возможен выход на рынки стран СНГ и дальнего зарубежья. А также, расширение ассортимента продукции, реализация маркетинговых программ и продвижение новых брендов.

Максимальными угрозами являются:

1. Усиление конкуренции между производителями мясопродуктов.
2. Неблагоприятная эпизоотическая ситуация.

Современные производственные и ветеринарные технологии, а также строгие внутренние регламенты биобезопасности, используемые компанией, позволяют минимизировать риски болезней домашних животных.

3. Дефицит квалифицированных кадров в регионах.

Организация реализует долгосрочную программу развития кадрового потенциала. Для повышения профессионализма своих сотрудников применяются специальные образовательные программы, а также немалую



помощь организации оказывают зарубежные специалисты. В организации на постоянной основе работают квалифицированные иностранные специалисты, внедряющие современные технологии и обучающие российский персонал. То есть, организация ориентирована на постоянный профессиональный рост сотрудников.

## **2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Тамбовский бекон»**

В Департамент управления входят: отдел по подбору персонала, отдел по работе с персоналом, отдел по обучению и развитию персонала и отдел компенсаций и льгот.

Отдел по подбору персонала выполняет функцию обеспечения персоналом организации, а именно - найм персонала, отбор и адаптацию персонала. Отдел по работе с персоналом выполняет функции, связанные с трудовыми отношениями. Здесь осуществляется прием сотрудников, увольнение, переводы, предоставление отпусков, командировки. На отдел по обучению и развитию персонала возложены функции внутренних коммуникаций. Сюда относится проведение корпоративных мероприятий, обучение и развитие персонала. Отдел компенсаций и льгот осуществляет организацию системы эффективности и оплаты труда (премии, оплата труда, оценка, выплата компенсаций и льгот).

Для анализа численности персонала по различным отделам предприятия и категориям (рабочие, руководители и специалисты) были проанализированы данные качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту и стажу работы.

Таблица 2.5

**Состав и численность персонала ООО «Тамбовский бекон»  
по состоянию на 2016 год**

Категории персонала	численность, чел.	%
Персонал, всего в том числе:	1113	100
1.Руководители	12	1
2. Специалисты	197	18
3. Рабочие	904	81

По данным Таблицы 2.5 мы видим, что в организации по численности персонала преобладает категория рабочих – 81%, специалисты составляют 18% от всей численности, и всего лишь 1% составляют руководители.

Таблица 2.6

**Распределение персонала по возрасту по состоянию на 2016 год**

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во, чел.	% по группе руков.	Кол-во, чел.	% по группе спец.	Кол-во, чел.	% по группе рабоч.
До 20	0	0	0	0	2	0,2
20 – 30	3	25	27	13	260	29
30 – 40	6	50	83	43	497	54,8
40 – 50	2	16	75	38	107	11,8
Свыше 60	0	0	0	0	0	0
Итого	12	100	197	100	904	100

Исходя из данных таблицы, можно сказать что, среди руководителей 50% работников это люди в возрасте 30 - 40 лет. Средний возраст специалистов от 30 до 50 лет, значительно меньше сотрудников в возрасте

20-30 лет, что свидетельствует о хорошем опыте работы. Основная масса рабочих, а именно 54%, сотрудники возраста 30 - 40 лет.

Таблица 2.7

## Распределение персонала по полу по состоянию на 2016 год

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе
Руководители	7	1,2	5	1
Специалисты	102	17,3	95	18
Рабочие	478	81,5	426	81
Итого	587	100	526	100

По данным Таблицы 2.7 можно сделать вывод о том, что соотношение мужчин и женщин среди сотрудников по всем категориям почти равное. В общей численности мужчин больше на 7%

Таблица 2.8

## Распределение персонала по трудовому стажу по состоянию на 2016 год

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе
До 5	0	0	7	4	21	2,1
От 5 до 10	2	16	40	20	540	60
От 10 до 15	4	34	41	21	178	20
От 15 до 20	5	42	75	38	18	1,9
Свыше 20	1	8	22	11	107	11
Свыше 30	0	0	12	6	40	5

По Таблице 2.8 мы видим, что среди категории руководителей и специалистов, большая часть сотрудников, а именно 42% и 38%, имеет

трудовой стаж от 15 до 20 лет, и 1 из руководителей имеет стаж более 20 лет. Среди рабочих больше половины имеют трудовой стаж от 5 до 10 лет, а именно 60 %.

Таблица 2.9

## Распределение персонала по образованию по состоянию на 2016 год

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе
среднее	0	0	0	0	113	16
среднее специальное	0	0	0	0	520	59
незаконченное высшее	0	0	0	0	31	6
высшее	12	100	194	198	170	19
ученая степень	0	0	3	2	0	0

По данным об образовании сотрудников по категориям можно сделать следующие выводы: у всех руководителей высшее образование, среди специалистов 3 человека из общей численности с высшим образованием имеют ученую степень. Это составило 2% от всей численности. Среди категории рабочих преобладает среднее специальное образование, а именно 59%.

Таблица 2.10

## Структура численности персонала за последние три года

Категории персонала	2014 год		2015 год		2016 год	
	Численность, чел	%	Численность, чел.	%	Численность, чел.	%
Персонал, всего	1135	100	1148	100	1113	100
в том числе:						

Продолжение Таблицы 2.10

Категории персонала	2014 год		2015 год		2016 год	
	Численность, чел	%	Численность, чел.	%	Численность, чел.	%
1.Руководители	12	1	12	1	12	1
2.Специалисты	200	19	198	17	197	18
3. Рабочие	923	80	938	82	904	81

По данным таблицы, можно сделать следующие выводы. В сравнении с 2014 годом, в последующем 2015 году численность организации возросла на 13 человек и стала равна 1148 человек, что составило 1,2% от общей численности кадрового состава. В 2016 численность сократилась на 35 человек и составила 1113 человек (на 3,2%). Также, варьируется численность персонала в основном в категории рабочие. В 2015 году она возросла на 15 человек (1,2%), а в 2015 году сократилась на 34 человека, что составило 3,2%.

Таблица 2.11

## Анализ основных кадровых процессов в организации

Наименование показателя	2014 год	%	2015 год	%	2016 год	%	Отклонение (+,-)
Среднесписочная численность работников, чел.	1135	100	1148	100	1113	100	-35
Прибыло, чел.	61	5,3	56	4,8	58	5,2	-3
Выбыло, чел.	40	3,5	43	3,7	93	8,3	-53
В том числе: уволено за нарушение трудовой дисциплины	1	0,08	2	0,09	–	–	-1

## Продолжение Таблицы 2.11

Наименование показателя	2014го д	%	2015 год	%	2016 год	%	Отклоне ние (+,-)
Уволены по собственному желанию	39	3,4	43	3,7	93	8,3	- 54
Коэффициент притока рабочей силы	5,4	-	4,8	-	5,2	-	-0,2
Коэффициент оттока рабочей силы	3,4	-	3,6	-	8,3	-	4,9
Коэффициент общего оборота	8,8	-	8,6	-	13,5	-	4,9
Коэффициент текучести кадров	4,5	-	4,7	-	11,5	-	7

Произведя анализ данных и после занесения их в Таблицу 2.11, можно сделать следующие выводы. Исследуемые коэффициенты имеют средние значения. Можно заметить, что коэффициент притока рабочей силы в сравнении с 2014 годом увеличился к 2016 году на 0,2 %. Коэффициент оттока рабочей силы имеет тенденцию значительного роста. В 2016 году данный показатель повысился на 4,9 %. Прослеживается тенденция роста коэффициента оборота кадров к 2016 году, также и коэффициента текучести кадров. Такие результаты позволяют судить о наличии проблем в организации.

### **2.3. Анализ системы режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон»**

Для исследования режимов труда и отдыха в данной организации были использованы следующие методы: исследование регламентирующего документа, такого как Правила внутреннего трудового распорядка

(Приложение 2), анкетирование, а так же фотография рабочего времени. В исследовании приняли участие 52 сотрудника, из них 37 мужчин и 15 женщин. Среди них 8 человек это работники категории специалистов, а именно работники отдела кадров. И 44 человека – рабочие свиноводческого комплекса, расположенного в Шебekenском районе. Возраст сотрудников составил от 25 до 50 лет.

Рассмотрим правила внутреннего трудового распорядка в ООО «Тамбовский бекон», а именно рабочее время и время отдыха. В организации продолжительность рабочего времени работников составляет 40 часов в неделю. Для работников категории «Специалисты» с нормальной продолжительностью рабочего времени устанавливается пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями – субботой и воскресеньем; продолжительность ежедневной работы составляет 8 часов; время начала работы - 9.00, время окончания работы - 18.00; перерыв для отдыха и питания с 13.00 до 14.00 продолжительностью 1 час в течение рабочего дня. Данный перерыв не включается в рабочее время и не оплачивается.

Неполное рабочее время устанавливается беременным женщинам; одному из родителей, имеющему ребенка в возрасте до 14 лет; женщине, находящейся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, и желающему работать на условиях неполного рабочего времени с сохранением права на получение пособия. Для работников, работающих по совместительству, продолжительность рабочего дня не превышает 4 часов в день. Для всех категорий работников продолжительность рабочего дня, предшествующего нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час. В организации ведется учет времени, фактически отработанного каждым работником в таблице учета рабочего времени.

У служащего персонала рабочее время выстроено по разным сменам. Большинство операторов-свиноводов работает по скользящему графику при пятидневной рабочей неделе с двумя выходными днями. Продолжительность рабочей смены 8 часов с регламентированным обеденным перерывом в 1 час.

Обычный рабочий день длится с 8 до 17 часов, а обеденный перерыв - с 12 до 13 часов.

Видами времени отдыха в ООО «Тамбовский бекон» являются перерывы в течение рабочего дня; ежедневный отдых; выходные дни; нерабочие праздничные дни; ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка. Работникам организации предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. По соглашению между работником и Работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом одна из частей этого отпуска не менее 14 календарных дней. Отпуск за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев. Предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск до истечения шести месяцев непрерывной работы по заявлению, женщинам - перед отпуском по беременности и родам или непосредственно после него.

Для того что бы более точно и подробно исследовать режимы труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон», мы разработали перечень вопросов состоящих на основе правил внутреннего трудового распорядка в виде анкетирования (Приложение 3), а также был проведен устный опрос сотрудников с учетом их мнения о возможных причинах недоработок в течение рабочего дня.

Проведенное анкетирование показало, что условия режимов труда и отдыха в организации у всех категорий работников разные, так как труд и отдых у специалистов и служащего персонала значительно отличается.

По данному опросу выяснилось, что у менеджеров практически полностью соблюдается порядок времени отдыха с 13:00 до 14:00 часов, что приводит к увеличению работоспособности, так как обеденный перерыв попадает на середину рабочего дня. А вот у рабочих в цехах доращивания и откорма не всегда получается пообедать в специально отведенное время для



питания и отдыха, что не особо благоприятно складывается на работоспособности сотрудников.

Также длительная работа за компьютерами отражается на работоспособности в течение дня, и приводит к быстрой утомляемости. Респонденты среди категории специалистов отметили, что хотели бы разграничить время отдыха и работы за ПК.

В ходе анкетирования выяснилось, что 87% сотрудников среди специалистов и рабочих жалуются на загрязненность воздуха в помещениях. Что тем самым сказывается на их работоспособности и режимах труда, увеличивается число заболеваний и невыходов на работу.

Важной составной частью оценки режима труда и отдыха является анализ использования рабочего времени. На основании данных организации производится сопоставление использования календарного времени по отчету текущего периода с аналогичными данными за предыдущий период (Таблица 2.12).

Таблица 2.12

## Анализ использования рабочего времени

Показатели	Предыдущий период (2015 г)	Текущий период (2016 г)	Изменение	
			абсолютное, (+/-)	темп роста, %
1. Среднесписочная численность рабочих	1148	1113	-35	96,06
3. Потенциальный фонд рабочего времени, человеко-дней	346020,00	347845,00	1825,00	100,53
2. Фактически отработано, человеко-дней	160686	160381	-305	99,78
4. Потери рабочего времени, человеко-дней	185334,00	152865,00	34294	121,34
3. Число человек-дней целодневных простоев	42233	14486	-27747	34,30
4. Число человеко-дней неявок на работу, всего: в том числе:	35977	31449	-4528	87,41
ежегодные отпуска	14732	13627	-1105	92,50

## Продолжение Таблицы 2.12

Показатели	Предыдущий период (2015 г)	Текущий период (2016 г)	Изменение	
			абсолютное, (+/-)	темпа роста, %
отпуска по учебе	417	191	-226	45,80
болезни	6389	13818	+7429	216,28
с разрешения администрации	13670	3336	-10334	24,40
5. Прогоулы всего, человеко-дней	91008	91488	480	100,53
6. Число праздничных и выходных человеко-дней	107124	106927	-197	99,82
7. Число отработанных человеко-часов, всего	1262992	1554062	291070	123,05

В организации увеличилось количество отработанных человеко-дней снизилось на 0,2% за предыдущий период, в то время, как и среднесписочная численность снизилась на 3,04%. Снизилось число неявок на работу на 13,59%, что является положительной тенденцией. Значительно уменьшилось число целодневных простоев (34,3% к предыдущему году). Следует отметить более, чем двукратное увеличение неявок по болезни, и сокращение неявок с разрешения администрации. Увеличение невыходов по болезни или их стабильное значение в течение длительного периода может быть результатом плохого состояния условий труда, а также режимов труда и отдыха.

Таблица 2.13

## Анализ баланса рабочего времени

Показатели	Алгоритм расчета	Предыдущий период (2015г)	Текущий Период (2016г)	Отклонение, (+/-)
1. Среднее число выходов на одного рабочего	Фактически отработанное время / Среднесписочная численность рабочих	169,5	204,596	35,10

Продолжение Таблицы 2.13

Показатели	Алгоритм расчета	Предыдущий период (2015г)	Текущий Период (2016г)	Отклонение, (+/-)
2. Удельный вес времени, не использованного по уважительным причинам, %	Время, не использованное по уважительным причинам *100 / / Номинальный фонд рабочего времени	15,06	13,04	-2,02
3. Удельный вес потерь рабочего времени, %	Потери рабочего времени * * 100/ Номинальный фонд рабочего времени	77,58	63,40	-14,18
4. Удельный вес простоев, %	Простои * 100 / /Потери рабочего времени	22,79	9,48	-13,31
6. Удельный вес прогулов, %	Прогулы * 100 / /Потери рабочего времени	49,10	59,85	10,74

Анализ баланса рабочего времени показывает, что среднее число выходов увеличилось относительно предыдущего периода на 26,09 на одного рабочего. Удельный вес времени, не использованного по уважительным причинам (ежегодные отпуска, отпуска по учебе, болезни, неявки, разрешенные законом) в структуре номинального фонда рабочего времени увеличился с 8,16% до 9,93% в основном из-за неявок по болезни.

Удельный вес потерь рабочего времени в структуре номинального фонда рабочего времени сократился на 14,18%, и в этом значимую роль сыграло сокращение целодневных простоев на 29,35 дня на одного рабочего. Простои составляют значительную часть потерь рабочего времени (46,00% и 68,46% на начало и конец периода), и, хотя они сократились, но в общей структуре потерь рабочего времени их доля возросла.

Далее мы провели фотографию рабочего дня менеджера по подбору персонала и оператора свиноводческих комплексов. Для того чтобы изучить затраты рабочего времени и режимы труда и отдыха работников

категории специалистов и рабочих. При проведении фотографии рабочего времени в наблюдательном листе на протяжении целой смены непрерывно фиксировали все без исключения затраты рабочего времени работника.

Таблица 2.14

## Фотография рабочего времени менеджера по подбору персонала

Наблюдательный лист (фотокарта) индивидуальной фотографии рабочего времени (ФРВ)					
№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время (час)	Продолжительность (мин)	Индекс затрат времени	Характер работы
1.	Приход на рабочее место	9	00	-	
2.	Подготовка рабочего места	9	10	10	ПЗ
3.	Совершение звонка о вакансии	9	30	20	ОП
4.	Получение и ознакомление с новыми вакансиями	10	00	30	ОП
5.	Занесение в базу	10	10	10	ПЗ
6.	Проверка наличия закрытых вакансий	10	30	25	ОП
7.	Проведение собеседования с кандидатом	10	40	10	ОП
8.	Уход по личным надобностям	10	50	5	ОТЛ
9.	Изучение рабочей почты	10	55	25	ОП
10.	Посторонний разговор	11	20	12	Пнд
11.	Проведение собеседования	11	32	63	ОП

## Продолжение Таблицы 2.14

Наблюдательный лист (фотокарта) индивидуальной фотографии рабочего времени (ФРВ)					
№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время (час)	Продолжительность (мин)	Индекс затрат времени	Характер работы
12.	Обсуждение кандидата по телефону с предыдущим работодателем	12	35	10	ОП
13.	Изучение новых вакансий в сети интернет	12	45	20	ОП
14.	Обед	13	05	-	-
15.	Изучение требований к вакантным должностям	14	10	120	ОП
16.	Уход по личным надобностям	16	10	5	ОТЛ
17.	Отдых	16	15	5	ОТЛ
18.	Разговор с коллегой на личную тему	16	20	18	Пнд
19.	Поиск резюме	16	38	52	ОП
20.	Составление плана на следующий день	17	30	28	ОП
21.	Выкл. компьютера, наведение порядка на рабочем месте	17	58	3	ПЗ
22.	Уход с рабочего места	18	01	2	ПЗ
ИТОГО			480		

На основании проведенной фотографии рабочего времени составляется сводная таблица одноименных затрат рабочего времени, составляется фактический баланс рабочего времени, который представлен в виде Таблицы 2.15.

Таблица 2.15

## Фактический баланс рабочего времени

Наименование затрат времени	Индекс	Продолжительность	
		Минуты	%
Подготовительно-заключительные работы	ПЗ	25	5,2
Оперативная работа	ОП	410	85,4
Отвлечения от работы по личным надобностям	ОТЛ	15	3,1
Нарушения трудовой дисциплины	Пнд	30	6,3
Итого	480	100	100

По данным таблицы можно сделать вывод, что оперативная работа составляет всего 85,4 % или 410 минут времени смены, остальное время смены 70 минут или 14,6% приходится на непроизводительные затраты.

Сопоставление фактического баланса времени с нормативным позволяет выявить отклонение от нормативных. Для расчета нормативного баланса используют нормативы времени на ПЗ (20 мин) и ОТЛ (10 мин).

Таким образом величины нормативных затрат рабочего времени (в мин и %) и по всем категориям затрат времени образуют так называемый нормативный (рациональный) баланс рабочего дня.

Сопоставление данных фактического и нормативного баланса рабочего времени в данной организации представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16

**Сопоставление данных нормативного и фактического баланса рабочего времени**

Индексы	Продолжительность (мин.)		Отклонение	
	Фактическая	Планируемая	Недостаток	Излишек
ПЗ	25	20		+5
ОП	410	450	-40	
ОТЛ	15	10		+5
ПНД	30	-		+30
Всего	480	480	-40	+40

По данным Таблицы 2.16 можно сделать вывод, что фактический баланс отличается от планового: ПЗ на 5 мин. больше, недостаток ОП составил 40 минут.

Таблица 2.17

**Фотография рабочего времени оператора свиноводческих комплексов**

Наблюдательный лист (фотокарта) индивидуальной фотографии рабочего времени (ФРВ)					
№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время (час)	Продолжительность (мин)	Индекс затрат времени	Характер работы
1.	Приход на рабочее место	8	00	-	
2.	Прохождение в установленном порядке предсменного медицинского осмотра;	8	40	10	ПЗ
3.	Получение производственного задания	8	45	5	ОП

## Продолжение Таблицы 2.17

Наблюдательный лист (фотокарта) индивидуальной фотографии рабочего времени (ФРВ)					
№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время (час)	Продолжительность (мин)	Индекс затрат времени	Характер работы
4.	Принимает смену	8	55	10	ОП
5.	Проверяет исправность приспособлений, инструмента, инвентаря и т.п., средств индивидуальной защиты; Устраняет неполадки	9	15	20	ПЗ
6.	Выполняет механизированные работы по содержанию и уходу за холостыми и супоросными свиноматками	10	35	80	ОП
7.	Осуществляет кормление животных	11	10	35	ОП
8.	Уход по личным надобностям	11	25	15	ОТЛ
9.	Осуществляет удаление навоза	11	50	25	ОП
10.	Посторонний разговор	12	02	12	Пнд
11.	Выполняет мероприятия по улучшению оплодотворяемости свиноматок	13	05	63	ОП
12.	Оказывает помощь заболевшим животным	14	00	55	ОП



## Продолжение Таблицы 2.17

Наблюдательный лист (фотокарта) индивидуальной фотографии рабочего времени (ФРВ)					
№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время (час)	Продолжительность (мин)	Индекс затрат времени	Характер работы
13.	Устраняет несложные неполадки в механизации	14	30	30	ОП
14.	Обед	14	30	-	-
15.	Выполняет дозирование и распределение кормов	15	40	20	ОП
16.	Уход по личным надобностям в связи с плохим самочувствием	16	00	15	Пнд
17.	Проводит дезинфекцию помещений, уборку и мойку	16	15	18	ПЗ
18.	Уход с рабочего места	16	38	3	ПЗ
ИТОГО			413		

На основании проведенной фотографии рабочего времени оператора свиноводческих комплексов можно сделать вывод о том, что режимы труда и отдыха соблюдаются недостаточно полноценно. Рабочая смена начинается с 8:00 до 17:00, с обеденным перерывом с 13:00 до 14:00. По полученным наблюдениям, мы видим, что работник гораздо позже ушел на обед из-за количества объемов работ, и ушел раньше положенного времени домой (на 22 минуты) из-за плохого самочувствия, также имеются простои в работе.

Таблица 2.18

## Фактический баланс рабочего времени

Наименование затрат времени	Индекс	Продолжительность	
		Минуты	%
Подготовительно-заключительные работы	ПЗ	51	12,3
Оперативная работа	ОП	323	78,2
Отвлечения от работы по личным надобностям	ОТЛ	15	3,2
Нарушения трудовой дисциплины	Пнд	27	6,3
Итого		413	100

По данным таблицы можно сделать вывод, что оперативная работа составляет всего 78,2 % или 323 минуты времени смены, остальное время смены, а именно 90 минут или 21,8% приходится на непроизводительные затраты.

Сопоставление фактического баланса времени с нормативным позволяет выявить отклонение от нормативных. Для расчета нормативного баланса используют нормативы времени на ПЗ (20 мин) и ОТЛ (10 мин).

Сопоставление данных фактического и нормативного баланса рабочего времени представлены в Таблице 2.19.

Таблица 2.19

## Сопоставление данных нормативного и фактического баланса рабочего времени

Индексы	Продолжительность (мин.)		Отклонение	
	Фактическая	Планируемая	Недостаток	Излишек
ПЗ	51	20		+31
ОП	323	450	-127	
ОТЛ	15	10		+5
Пнд	27	-		+27
Всего	413	480	-127	+63

По данным Таблицы 2.19 можно сделать вывод, что фактический баланс отличается от планового: ПЗ на 31 мин. больше, недостаток ОП составил 127 минут, что является высоким показателем потери рабочего времени.

Данные таблиц с фотографиями рабочего времени позволяют определить следующие показатели использования фонда рабочего времени:

1.  $K_{\text{исп}}$  - коэффициент использования рабочего времени по формуле:

$$K_{\text{исп}} = \text{ПРП ф} / \text{ПРП}_{\text{МАХ}} * 100 \% \quad (2.1)$$

ПРП ф - Средняя фактическая продолжительность рабочего периода

ПРП<sub>МАХ</sub> - Средняя режимная продолжительность рабочего периода (максимальная)

$$1) K_{\text{исп}} = (410 + 25) / 480 * 100\% = 90,62\%$$

$$2) K_{\text{исп}} = (323 + 51) / 480 * 100 \% = 77,9\%$$

2. Коэффициент потерь рабочего времени по формуле:

$$K_{\text{пот}} = \text{ПНД} + \text{ОТЛ} / \text{ПРП}_{\text{МАХ}} * 100 \% \quad (2.2)$$

ПНД - время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины.

ОТЛ - отвлечения от работы по личным надобностям

ПРП<sub>МАХ</sub> - Средняя режимная продолжительность рабочего периода (максимальная)

$$1) K_{\text{пот}} = 30 + 15 / 480 * 100 \% = 9,38\%$$

$$2) K_{\text{пот}} = 27 + 15 / 480 * 100\% = 22,1\%$$

Проверка полученных результатов осуществляется по формуле:

$$K_{\text{исп}} + K_{\text{пот}} = 100 \% \quad (2.3)$$

$$1) 90,62\% + 9,38\% = 100\%$$

$$2) 77,9\% + 22,1\% = 100\%$$

Из расчетов выяснилось, что у менеджера по подбору персонала 90,62 % сменного времени используется эффективно, а потери рабочего времени

составляют 9,38 % времени смены. У оператора свиноводческого комплекса всего лишь 77,9% рабочего времени используется эффективно. Потери в связи с плохим самочувствием и быстрой утомляемостью составили 22,1 %.

На основании выявленных потерь и непроизводительных затрат времени можно рассчитать рост производительности труда за счет уплотнения рабочего времени, который рассчитывается по формуле:

$$ПТ = (ОП_n - ОП_ф) / ОП_ф * 100\% \quad (2.4)$$

Рост производительности труда менеджера по подбору персонала:

$$ПТ = (450 - 410) / 410 * 100\% = 9,75\% \quad (2.5)$$

Возможность роста производительности труда в результате уплотнения рабочего времени на 9,75 % говорит о среднем уровне эффективности фактического использования рабочего времени.

Рост производительности труда оператора свиноводческого комплекса:

$$ПТ = (450 - 323) / 323 * 100\% = 3,93\% \quad (2.6)$$

Анализ использования рабочего времени показывает, что в ООО «Тамбовский бекон» использует имеющиеся трудовые ресурсы недостаточно полно. Существенны внутрисменные потери времени - 40 мин, 127 минут, что отражается на росте производительности труда.

Также в «Тамбовский бекон» необходимо провести мероприятия по улучшению условий труда в рабочих цехах и офисных помещениях.

Проведенный анализ использования рабочего времени в ООО «Мир кровли», показал, что фонд рабочего времени используется не полностью. В среднем одним рабочим в 2016 году отработано 256 дней, в силу чего внутрисменные потери рабочего времени на одного рабочего составляют 170 часов, а на всех - 2 560 часов.

В ходе анкетирования сотрудников по режимам труда и отдыха, а также причинам быстрой утомляемости были выявлены следующие проблемы:

1. Длительная сосредоточенность наблюдения за экранами ПК сотрудников отдела кадров;
2. Высокая утомляемость специалистов из-за быстрого темпа работы;
3. Недостаточная чистота воздуха в рабочих цехах и офисных помещениях.

### ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО – ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РЕЖИМОВ ТРУДА И ОТДЫХА В ООО «ТАМБОВСКИЙ БЕКОН»

#### 3.1 Разработка проекта по совершенствованию режимов труда и отдыха в организации

Целью дипломной работы является оптимизация системы режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон».

Проанализировав данные проведенных исследований по улучшению условий труда, нами были выявлены следующие проблемы:

1. Длительная сосредоточенность наблюдения за экранами ПК сотрудников отдела кадров;
2. Высокая утомляемость специалистов из-за быстрого темпа работы;
3. Недостаточная чистота воздуха в рабочих цехах и офисных помещениях.

На основе выявленных проблем, мы разработали мероприятия по улучшению режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон», представленные в Таблице 3.1.

Таблица 3.1

#### Мероприятия по совершенствованию режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон»

№	Название мероприятия	Результат от внедренного мероприятия.
1.	Систематические перерывы для работников при работе с ПК	Систематические перерывы позволят повысить работоспособность сотрудников, снизить утомляемость и позволит работникам отключиться на время от трудовых задач.
2.	Внедрение функциональной музыки в офисе отдела кадров	Снятие напряжения, повышение работоспособности

## Продолжение Таблицы 3.1

№	Название мероприятия	Результат от внедренного мероприятия.
3.	Улучшение экологического состояния в организации: Покупка комнатных растений в офис отдела кадров; Замена вентиляции и кондиционирования воздуха в рабочих цехах (цехах откорма и доращивания);	Поспособствует увлажнению помещения, а так же улучшит чистоту внутри помещений, что окажет влияние на режим труда.

Важным этапом внедрения мероприятий по совершенствованию режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон» является процесс результата оценки потребностей в ресурсах по каждому предлагаемому мероприятию.

Рассмотрим матрицу ответственности и распределение ролей в процессе реализации проекта «Совершенствование режимов работы и отдыха в ООО «Тамбовский бекон». Она представлена нами в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Матрица распределение ролей и ответственности в проекте  
«Совершенствование режимов труда и отдыха в организации ООО  
«Тамбовский бекон»

	Мероприятия	Должностные лица		
		Генеральный директор	Руководитель структурного подразделения	Главный бухгалтер
1	Внедрение функциональной музыки	С	И. С	П.
2	Систематические перерывы для работников при работе с ПК	С	У. С	У. И

## Продолжение Таблицы 3.2

Мероприятия		Должностные лица		
		Генеральный директор	Руководитель структурного подразделения	Главный бухгалтер
3	Улучшение экологического состояния в организации	Р	И.С	П

И – исполняет мероприятие и несет за него ответственность;

П - представляет информацию, необходимую для выполнения мероприятия, подготавливает и оформляет необходимый документ;

Р- принимает решение, утверждает, подписывает документ;

С- согласовывает подготовленный документ;

У - участвует в выполнении данного мероприятия.

Так же не мало важным является введение временного параметра обоснованного с позиции повышения точности расчета затрат на реализацию мероприятий, расчетов экономической эффективности предлагаемых решений.

В связи с тем, что любое экономическое мероприятие требует оценки его экономической эффективности, то необходимо провести оценку эффективности функционирования внедряемой программы. Основной задачей является понимание стоимостных характеристик отдельных мероприятий и их комплекса с учетом стоимости привлекаемых ресурсов для создания возможности дальнейшего расчета экономической эффективности предлагаемых решений.

Структура затрат на реализацию предложенных мероприятий представлена в Таблице 3.3.



Таблица 3.3

Структура затрат на внедрение проекта «Совершенствование режимов  
труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон»

Название мероприятия проекта		Сумма, тыс. руб.	Источники финансирования
1 Внедрение функциональной музыки в ООО «Тамбовский бекон»			Собственные средства организации
1. Оснащение рабочих помещений музыкальным центром и колонками		25000	
Итого		25000	
2 Кратковременные частичные перерывы			Собственные средства организации
2.1	Введение кратковременных частичных перерывов	-	
3 Улучшение экологического состояния в организации			
3.1	Покупка комнатных растений	10000	Собственные средства организации
3.2	Замена вентиляций и кондиционирования воздуха в рабочих цехах	50000	
Итого		60000	
Всего:		85000	

Каждый разрабатываемый проект имеет определенный набор рисков. Поэтому для разработки корректного плана по управлению рисками необходимо продумать и предусмотреть возможные отклонения от плана, которые могут возникнуть вследствие «срабатывания» рисков. Рассмотрим возможные риски проекта «Совершенствование режимов работы и отдыха в ООО «Тамбовский бекон»» в Таблице 3.4.

Таблица 3.4

Риски проекта «Совершенствование режимов труда и отдыха в ООО  
«Тамбовский бекон»»

№	Риск(возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска
1.	Недостаточность финансирования проекта	Возникновение некупаемых затрат	Детальная разработка проекта и доработка мероприятий по совершенствованию
2.	Неэффективное и недобросовестное использование кратковременных перерывов в личных целях	Сокращение рабочего времени в течении дня, невыполнение производственного плана.	Необходимо подготовить коллектив к нововведению, разъяснить, что будет происходить. Важно вовлекать сотрудников в процесс проектирования изменений, то есть следить за тем, чтобы они правильно распределяли свою энергию. Кроме того, нужно сформировать команду союзников изменений - и чем их будет больше, тем больше шансов пройти нововведения быстрее и без потрясений.

В таблице 3.2 рассмотрим паспорт проекта «Совершенствование режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон»».

Таблица 3.2

Паспорт проекта «Совершенствование режимов труда и отдыха в ООО  
Тамбовский бекон»

Цель <sup>7†</sup> проекта	Подготовить и внедрить проект по совершенствованию режимов труда и отдыха в организации ООО «Тамбовский бекон»
Проблемы организации ООО «Тамбовский бекон»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Длительная сосредоточенность наблюдения за экранами ПК</li> <li>– Высокая утомляемость</li> <li>– Недостаточная чистота воздуха в рабочих цехах и офисных помещениях.</li> </ul>
Способы достижения <sup>7†</sup> цели (мероприятия <sup>7†</sup> проекта)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Кратковременные частичные перерывы</li> <li>– Внедрение функциональной музыки</li> <li>– Улучшение экологических условий</li> </ul>
Результаты <sup>7†</sup> проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение эффективности использования рабочего времени на 11%;</li> <li>– Повышение работоспособности сотрудников предприятия на 4,1%.</li> </ul>
Риски <sup>7†</sup> проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостаточность финансирования проекта;</li> <li>– Негативное отношение сотрудников к нововведениям</li> </ul>
Пользователи <sup>7†</sup> результата <sup>7†</sup> проекта	Руководящий состав совместно с сотрудниками ООО «Тамбовский бекон»

Таким образом, реализация представленных мероприятий по улучшению режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон» позволит повысить работоспособность своих сотрудников, сохранить их здоровье и безопасность. Способами достижения этих целей послужат такие мероприятия как, кратковременные частичные перерывы, внедрение функциональной музыки, улучшение экологических условий, а именно замена вентиляции в рабочих цехах. Среди рисков проекта были определены: возникновение некупаемых затрат, негативное отношение сотрудников, а именно, неэффективное и недобросовестное использование кратковременных перерывов в личных целях. Сумма общих затрат на реализацию представленных мероприятий составит 85 000 рублей.

### 3.2 Оценка социально-экономической эффективности проекта

В экономическом аспекте преобразования режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон» должны обеспечить повышение работоспособности и рост эффективности на основе постоянного технического и организационного совершенствования организации.

Основным источником средств на совершенствование режимов труда и отдыха в организации «Тамбовский бекон» является прибыль организации.

Предлагаемые мероприятия, направленные на совершенствование режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон» позволят увеличить производительность труда каждого работника.

Важным этапом в разработке и внедрении мероприятий по управлению безопасностью труда и здоровьем персонала организации является определение их эффективности.

На основании данных внедрения мероприятий по совершенствованию режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон» произведем расчет экономической эффективности.

1. Проблема - длительная сосредоточенность наблюдения за экранами ПК. Решение – введение систематических перерывов.

Изучение режима труда и отдыха показало, что кроме обеденного перерыва никаких регламентированных перерывом пауз не используется. С целью улучшения изменения режимов труда и отдыха предлагается ввести пятиминутные перерывы для отдыха через каждый час работы. Проведенные после реализации данного мероприятия исследования показали, что уровень выполнения работы увеличился с 3 часов до 4,5 часов за смену.

Рассчитаем рост производительности труда, обусловленный данным мероприятием:

$$\Pi_{\Gamma} = \frac{P_1 - P}{P + 1} \cdot 100 \cdot K_{\Pi} \quad (3.1)$$

где Р и Р1 - фазы максимальной работоспособности,

Кп - коэффициент приведения (равен 0,2)

$$\Pi_{\Gamma} = \frac{4,5 - 3}{3 + 1} \cdot 100 \cdot 0,2 = 7,5$$

То есть производительность труда, от внедрения данного мероприятия повысится на 7,5%

2. Проблема – высокая утомляемость. Решение – внедрение функциональной музыки в офисе отдела кадров.

Эффективность:

Экономия рабочего времени в связи с сокращением потерь времени (Эвр), человеко-час.

$$\text{Эвр} = Б * Ч * Ф, \quad (3.2)$$

где Б – 8,6 мин. сокращение потерь времени на одного рабочего в течение смены в связи с внедрением функциональной музыки, ч;

Ч – численность работающих участка, где сокращаются потери времени, человек;

Ф – годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дней.

$$\text{Э вр} = 0,14 * 95 * 230 = 3059 \text{ человеко-часов;}$$

Годовая экономия рабочего времени рабочими этих участков:

$$95 * 8,6 * 230 / \text{Э вр} = 187910 / 3059 = 61 = 21132 \text{ человеко-часов.}$$

3. Проблема – загрязненность воздуха и плохо проветриваемые помещения. Решение – покупка комнатных растений в офис отдела кадров и замена вентиляций, кондиционирования воздуха в рабочих цехах.

1) Покупка комнатных растений в офис. Эффективность: Ученые провели исследования и пришли к выводу, что озеленение помещений положительным образом влияет на работоспособность человека. Сравнительный анализ показал, что наличие растительности серьезнейшим

образом повышает настроение, улучшает психологический климат и увеличивает работоспособность на 15%. При этом результат воздуха становится на 40% чище, помещение, где нет растений.

2) Замена вентиляций и кондиционирования воздуха в рабочих цехах (откорма и доразивания).

Прирост производительности труда по участку ( $P_y$ ):

$$P_y = ((P_2 - P_1)100K_T) / (P_1 + 1) \quad (3.3)$$

где  $P_1$  – удельный вес до внедрения мероприятий;  $P_2$  – удельный вес после внедрения мероприятий;

$K_T$  – поправочный коэффициент, отражающий долю прироста производительности труда, обусловленную функциональным состоянием организма человека в различных условиях труда; принимается равным 0,20.

$$P_y = (1 - 0,9) * 100 * 0,20 / (0,9 + 1) = 1,05\%$$

Прирост производительности труда по предприятию ( $P_{п}$ ):

$$P_{п} = P_y * 0,28 \quad (3.4)$$

где  $P_y$  – прирост производительности труда по участку;

0,28 – удельный вес рабочих данного участка в общей численности персонала.

$$P_{п} = 1,05 * 0,28 = 0,29\%$$

Из выше сделанных расчетов мы видим, что от предложенных нами мероприятий по совершенствованию режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон», прирост производительности труда от внедрения систематических перерывов увеличится на 7,5%; от замены кондиционирования воздуха в цехах на 1,05%; Общий прирост производительности труда по предприятию составит 11,65%. Годовая экономия рабочего времени в связи с внедрением функциональной музыки составит 21132 человеко-часов. А наличие живых растений в офисе, повысит настроение и улучшит также психологический климат в организации.

Далее рассчитаем срок окупаемости предложенных нами мероприятий. Коэффициент общей экономической эффективности капитальных вложений рассчитывается по следующей формуле:

$$P = K/CF, \text{ где} \quad (3.5)$$

P-срок окупаемости,

K- сумма вложенных средств,

CF- годовая прибыль (за 2016 год).

$$P = 85\,000 / 17890000 * 100\% = 0,4 \text{ года или 3 месяца.}$$

Из расчетов видно, что наш проект окупится за 3 месяца.

Таким образом, режимы труда и отдыха среди специалистов и рабочих в организации являются не совсем удовлетворительными, тем самым нуждаются в усовершенствовании, так как оптимальные условия труда благотворно сказываются на здоровье персонала в целом и высокой работоспособности, по средствам чего увеличивается производительность труда всего предприятия. Реализация представленных мероприятий по улучшению режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон» позволит повысить работоспособность своих сотрудников, сохранить их здоровье и безопасность. План по внедрению мероприятий будет считаться экономически эффективным, так как общий прирост производительности труда по предприятию увеличится на 11,65%. Срок окупаемости проекта составит 3 месяца.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важной составной частью оценки режимов труда и отдыха в организации является анализ использования рабочего времени. Для исследования были использованы следующие методы: исследование анализа документации, такой как правила внутреннего трудового распорядка; анкетирование, а так же фотография рабочего времени.

Также нами был разработан перечень вопросов состоящих на основе правил внутреннего трудового распорядка в виде анкетирования, а также был проведен устный опрос сотрудников с учетом их мнения о возможных причинах недоработок в течение рабочего дня. Проведенное анкетирование показало, что условия режимов труда и отдыха в организации у всех категорий работников разные, так как труд и отдых у специалистов и служащего персонала значительно отличается.

По данному опросу выяснилось, что у менеджеров практически полностью соблюдается порядок времени отдыха с 13:00 до 14:00 часов, что приводит к увеличению работоспособности, так как обеденный перерыв попадает на середину рабочего дня. А вот у рабочих в цехах доращивания и откорма не всегда получается пообедать в специально отведенное время для питания и отдыха, что не особо благоприятно складывается на работоспособности сотрудников.

Также длительная работа за компьютерами отражается на работоспособности в течение дня, и приводит к быстрой утомляемости. Респонденты среди категории специалистов отметили, что хотели бы разграничить время отдыха и работы за ПК. В ходе анкетирования выяснилось, что 87% сотрудников среди специалистов и рабочих жалуются на загрязненность воздуха в помещениях. Что тем самым сказывается на их работоспособности и режимах труда, увеличивается число заболеваний и невыходов на работу.



Анализ использования рабочего времени в ООО «Тамбовский бекон» показал, что имеющиеся трудовые ресурсы используются недостаточно полно. В среднем одним рабочим в 2016 году отработано 256 дней, в силу чего внутрисменные потери рабочего времени на одного рабочего составляют 170 часов, а на всех - 2 560 часов. Существенны внутрисменные потери времени - 40 мин, 127 минут, что отражается на росте производительности труда.

Также в «Тамбовский бекон» необходимо провести мероприятия по улучшению условий труда в рабочих цехах и офисных помещениях.

В ходе анкетирования сотрудников по режимам труда и отдыха, а также причинам быстрой утомляемости были выявлены следующие проблемы:

1. Длительная сосредоточенность наблюдения за экранами ПК сотрудников отдела кадров;
2. Высокая утомляемость специалистов из-за быстрого темпа работы;
3. Недостаточная чистота воздуха в рабочих цехах и офисных помещениях.

На основе выявленных проблем, мы разработали проект по улучшению режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон», который включает в себя ряд мероприятий:

- Систематические перерывы для работников при работе с ПК;
- Внедрение функциональной музыки в офисе отдела кадров;
- Улучшение экологического состояния в организации: покупка комнатных растений в офис отдела кадров; замена вентиляции и кондиционирования воздуха в рабочих цехах (цехах откорма и доращивания).

Сумма общих затрат на реализацию представленных мероприятий составит 85 000 рублей. Срок окупаемости проекта составит 3 месяца. Общий прирост производительности труда по предприятию увеличится на 11,65%.

Реализация представленных мероприятий по совершенствованию режимов труда и отдыха в ООО «Тамбовский бекон» позволит повысить работоспособность и сохранить здоровье сотрудникам, так как оптимальные условия труда благотворно сказываются на здоровье персонала в целом и высокой работоспособности, по средствам чего увеличивается производительность труда всего предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамов, Н.Р. Специальная оценка условий труда [Текст] /Н.Р. Абрамов // Безопасность и охрана труда. - 2013. - № 2. - С. 19-25.
2. Абросимов, П.Ю. Режимы труда и отдыха на предприятиях [Текст]: учеб.пособие / П.Ю. Абросимов. – М.: Изд-во НЦ ЭНАС, 2014. – 96 с.
3. Агатьев, М.И. Межотраслевые правила по охране труда при погрузочно-разгрузочных работах и размещении грузов в вопросах и ответах [Текст]: Пособие по безопасному проведению погрузочно-разгрузочных и транспортно-складских работ / М.П. Агатьев. – М.: Изд-во НЦ ЭНАС, 2013. – 64 с.
4. Акатьева, М.Д. Оценка труда работников, занятых на тяжелых работах и работах с вредными или опасными условиями труда [Текст]: / М.Д. Акатьева // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. - 2013. № 3. С. 20-24.
5. Акопов, В.И. Охрана здоровья в России: принципы организации на фоне проблем [Текст]: / В.И. Акопов // Научно культурно-логический журнал, 2015. - № 7. – С. 15
6. Алексеев, В.С. Безопасность жизнедеятельности в вопросах и ответах [Текст]: учеб. пособие / В.С. Одегов, Е.О. Мурадова, И.С. Давыдова. - М.: ТК Велби, 2014. - 315 с.
7. Алексеев, Д.М. Экономика труда [Текст] / Д.М. Алексеев. -М.: Польза, 2015. - 201 с.
8. Алесинская, Т.В. Менеджмент организации [Текст] / Т.В. Алесинская. – СПб.: Питер, 2013, – 278 с.
9. Анфилофьев, Б.А. Сравнительный анализ особенностей проведения аттестации рабочих мест по условиям труда и специальной оценки условий труда [Текст]: /Б.А. Анфилофьев,П.К. Власов // Наука и образование транспорту. - 2014. - № 1. - С. 228-231.

10. Андреева, И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента [Текст] / И. Н. Андреева. - Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2013. - 416 с.
11. Аскеров, Р.В. Аттестация рабочих мест по условиям труда как одна из форм охраны труда [Текст]: / Р.В. Аскеров // Право и жизнь. - 2013. - № 161. - С. 262.
12. Беляков, Г.И. Безопасность жизнедеятельности. Охрана труда: учебник для бакалавров [Текст]: / Г.И. Беляков. - М.: Юрайт, 2014. - 572 с.
13. Бешелева, М.А. Обучение персонала охране труда и технике безопасности [Текст] / М.А. Бешелева // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2013. - № 6. - С. 19- 28.
14. Богданов, А.В. Улучшение условий и охраны труда на основе использования оценочных показателей уровня безопасности работников [Текст]: / А.В. Богданов // Безопасность жизнедеятельности. - 2013. - № 12. - С. 2-3.
15. Борисов, Г.П. Анализ хозяйственной деятельности предприятий торговли и общественного питания [Текст] : / Г.П. Борисов // Учебник. М.: Экономика, 2011г. - 176 с.
16. Борцев, И.В. Обеспечение безопасных условий и охраны труда в организациях – обязанность работодателя [Текст]: / И.В. Борцев// Хозяйство и право. - 2013. - № 12. - С. 14.
17. Графкина, М.В. Охрана труда в непромышленной сфере: учебное пособие [Текст]: / М.В. Графкина. - М.: Форум, 2013. - 320 с.
18. Гриценко, А.К.; под ред. С.А. Михайловского. – Минск: Беларусь, 2012. – 541 с. Одегов, Ю.Г., Руденко, Г.Г. Экономика труда [Текст]: учебник. - М: ВолтерсКлувер, 2013. – 362 с.
19. Дегтярева, Е.С. Рационализация труда в современной России: социологические аспекты // Изв. Волгоградского гос. техн. ун-та. – 2012. – Т. 8, № 11. – С. 85–86.

20. Девисилов, В.А. Охрана труда: Учебник [Текст]: / В.А. Девисилов. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 512 с.
21. Докторов, А.В. Охрана труда на предприятиях автотранспорта: Учебное пособие [Текст]: / А.В. Докторов, О.Е. Мышкина. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.
22. Дрозд, В.В. Справочник по охране труда Том 1. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы охраны труда [Текст] / Дрозд В.В. – Москва: 2013. – 25 с.
23. Дмитрук, В.Н. Трудовое право [Текст] : Учебное пособие / В.Н. Дмитрук; – М.: ФИНЕК, 2007г.–282 с.
24. Ефремова, О.С. Охрана труда и организация в организации в схемах и таблицах [Текст]: / О.С. Ефремова. - М.: Альфа-Пресс, 2012. - 108 с.
25. Ефремова, О.С. Охрана труда от А до Я: Практическое пособие [Текст]: / О.С. Ефремова. - М.: Альфа-Пресс, 2013. - 672 с.
26. Ермилов, О. В. Организация работы по охране труда на основе стандартов предприятия [Текст] / О. В. Ермилов // Справочник специалиста по охране труда. 2013. – № 2. – с. 14–20.
27. Закон Российской Федерации от 10.07.1992 г. «Об образовании» ( в редакции 02.02.2012 г.)
28. Ищенко, В.Н. Улучшение условий и охраны труда [Текст]: / В.Н. Ищенко, И.В. Тубашев// Железнодорожный транспорт. - 2013. - № 4. - С. 100-101.
29. Климова, М. А. Режимы работ. Организация труда и зарплаты (суммированный учет рабочего времени, сменная работа, гибкий график и др.) / М.А. Климова. - М.: Российская газета, 2012. - 144 с.
30. Комплект журналов по охране труда. - М.: Альфа-пресс, 2016. - 471 с.
31. Комаров, С.А. Трудовое право [Текст]: / С.А. Комаров – М.: Юрайт, 2011г.-126с.
32. Курс экономики [Текст]: Учебник /Под ред. Б.А, Райзберга.–ИНФРА-М.,2007г.- 139 с.

33. Ламакин, Г.Н. Организация труда [Текст]: Учебник / Г.Н.Ламакин - Тверь: ТГТУ, 2013. - 240 с.
34. Латуфин, Г.Р. Развитие самоуправления хозяйственных организаций [Текст]:/ Г.Р. Латуфин . - М., МГАУ. 2009г. - 102 с.
35. Луковников, А.В. Охрана труда / А.В. Луковников. - М.: Колос; Издание 3-е, перераб. и доп., 2016. - 368 с.
36. Ласкавнев, В.П. Охрана труда на предприятиях [Текст] / В.П. Ласкавнев, В.В. Король; под ред. И.И. Селедевского. – М., 2013 г. – 256 с.
37. Мардахаев, А.А. Охрана труда: история, теория, практика [Текст] / А.А. Мардахаев. - Львов: Высшая школа, 2014. – 139 с.
38. Махмудова, И.Н. Экономико-правовое регулирование СТО [Текст]: И.Н. Махмудова , О.К. Леоновец.- Тольятти, ТГУ, 2011.- 49 с.
39. Методика аттестации рабочих мест по оценке на травмобезопасность на предприятиях [Текст]: ЦЭТ–34–99: введ, в действие с 17.06.99. –МПС России, – 2011. 123 с.
40. Менеджмент охраны труда [Текст]. Учебник. Серия «Учебники и учебные пособия». Ростов–на–Дону: «Феникс», 2013. – 384 с.
41. Михайловский, С.А. Справочник по охране труда [Текст] / С.А. Михайловский.- М., 2013 г. – 237 с.
42. Основы режима лечения и отдыха в санаториях и на курортах. - М.: Государственное издательство медицинской литературы, 2011. - 160 с.
43. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст]. Учеб. пособие для вузов. – М: Экзамен, 2012. – 326 с.
44. Организация и планирование производства [Текст] / Под ред. Золотогорова. - М.: ФУ Аинформ, 2011 – 360 с.
45. Остапенко, Ю.М. Экономика труда [Текст]: Учеб.пособие/ Ю.М. Остапенко.—2-е изд., перераб. и доп.—М.: ИНФРА-М, 2013.—272 с.
46. Основные положения системы управления охраной труда [Текст]. № ЦЭУ 4826: утв. Ми–вом путей сообщения Рос. Федерации 14.12.1990

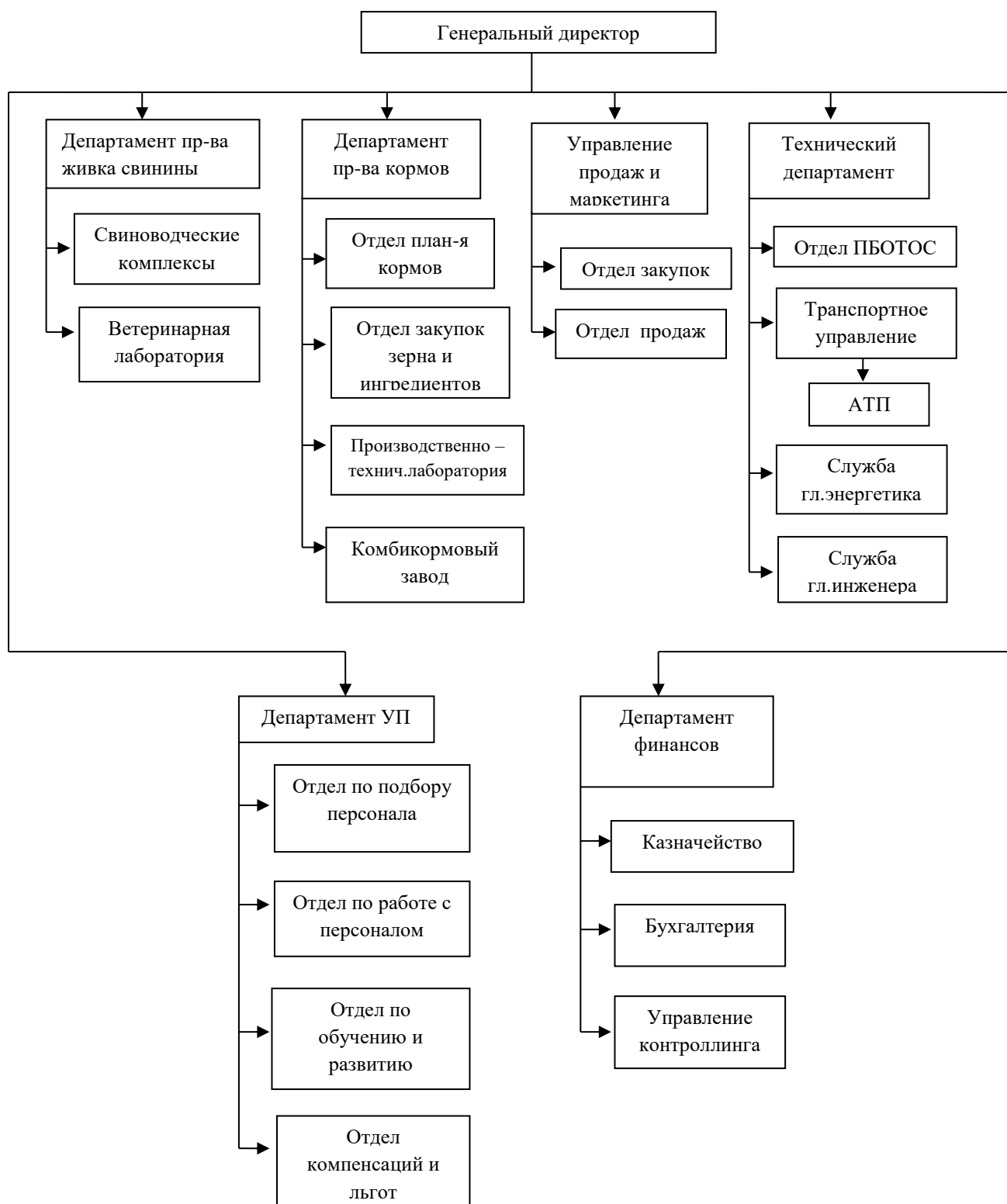
- 47.Онищенко, В. Я. Управление технологическим риском[Текст]. / В. Я. Онищенко // Безопасность труда в промышленности. 2011. – № 12. –с. 29–31.
- 48.Питерс, Т., Уотермен, Р. В поисках эффективного управления [Текст]: учеб.пособие / Т. Питерс. – М. : Экономика, 2012. – 286 с.
- 49.Сребник, Б.В. Экономика торговли [Текст]: Учеб.для вузов по спец. «Экономика и управление» / Б.В. Сребник - М.: Высш. шк., 2009г. - 156 с.
- 50.Трудовой кодекс Российской Федерации - Москва, «Юрайт-М», 2016.
- 51.Хомяков, Ю. П. Основа безопасности труда совершенствование технологических процессов [Текст]. / Ю. П. Хомяков // Безопасность труда в промышленности. –2013. – № 4. – с.87.Ширшков, А.И.
52. Черняк, И. С. Логистический сервис складского хозяйства: учебное пособие [Текст]. / И. С. Черняк. Иркутск: Изд-во Иркут.гос. техн. ун-та, 2013. – с. 164
53. Чефранов, В. Как измерить человеческий фактор [Текст]: / В. Чефранов // Охрана труда и социальное страхование. № 6. – 2010. – с. 84–87.
- 54.Ширшков А.И. Трудоохранный менеджмент [Текст]. Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2009. –356 с.
55. Шкрабак, В.С. Психологические аспекты профилактики производственного травматизма [Текст]. / В. С. Шкрабак, А. П. Лапин, Г. П. Васильев // Справочник специалиста по охране труда. 2012. – № 3. – с. 59–65.
56. Экономика труда: [Текст]. Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. М.: Юристъ, 2002. – 592 с.
57. Экономическая школа / Научно популярный журнал, выпуск 2,[Текст]. СПб: С. – Петербургский университет экономики и финансов, 2010. – с. 654.

58. Экономика предприятия [Текст]: Учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 663 с.
59. Энциклопедия по безопасности и гигиене труда [Текст]. в 4-х т. / Ред. кол. А.П. Починок. -М.: Мин-во труда и соц. развития РФ, 2013. - с. 658.
60. Яглом, А. М., Вероятность и информация [Текст]: / А. М. Яглом, И.М. Яглом. - Физматгиз, 2013. - с. 365.
61. ГК Русагро: [Электронный ресурс] // Режим доступа:  
<http://www.rusagrogroup.ru>



## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### Организационная структура предприятия (организации)



**Уважаемые сотрудники! Просим Вас принять участие в анкетировании и ответить на следующие вопросы.**

1. Укажите пожалуйста свой пол (подчеркнуть):  
Женский  
Мужской
  2. Укажите пожалуйста свою должность.
- 
3. Укажите пожалуйста свой возраст (подчеркнуть):  
От 20 до 35  
От 35 до 45  
От 45 и выше.
  4. Кроме обеденного перерыва, имеются ли у Вас другие остановки в работе?  
А) да  
Б) нет
  5. Существует ли в Вашей организации перерыв для отдыха и питания?  
А) да  
Б) нет
  6. Всегда ли Вам удается пообедать во время перерывов для отдыха и питания?  
А) да  
Б) нет
  7. Сколько по времени длиться обеденный перерыв?  
А) от 15 до 20 минут  
Б) от 20 до 30 минут  
В) от 40 до 60 минут
  8. Работаете ли Вы в праздничные дни?  
А) да  
Б) нет
  9. Сокращенный ли у Вас день в праздничные дни?  
А) да  
Б) нет
  10. Сколько дней в неделю вы работаете?  
А) 5 дней  
Б) 6 дней  
В) 7 дней
  11. Часто ли Вас задерживают на работе?  
А) да  
Б) нет
  12. Предоставляется ли Вам ежегодный основной оплачиваемый отпуск в срок?  
А) да  
Б) нет

13. Предоставляется ли Вам ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 (двадцать восемь) календарных дней?  
А) да  
Б) нет
14. Предоставляется ли в организации, по соглашению между работником и Работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск разделить на части, при этом что бы одна из частей этого отпуска составляла не менее 14 календарных дней?  
А) да  
Б) нет
15. Извещают ли Вас о времени начала отпуска (под роспись), не позднее чем за две недели до его начала?  
А) да  
Б) нет
16. Привлекает ли Вас работодатель к сверхурочной работе?  
А) да  
Б) нет
17. Устанавливается ли неполное рабочее время по просьбе следующим категориям работников (если таковые в организации имеются):беременным женщинам; одному из родителей (опекуну, попечителю), имеющему ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет).  
А) да  
Б) нет
18. Быстро ли у Вас наступает утомляемость в течение рабочего дня?  
А) да  
Б) нет
19. Если она наступает довольно быстро, то в чем по Вашему может быть причина?  
\_\_\_\_\_
20. Если у Вас существуют какие либо предложения или замечания, касаемые режимов труда и отдыха в организации ООО «Мир кровли», пожалуйста, напишите о них в ниже приведенной строке.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Спасибо за участие!*

